

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
SOCIAL DEL ESTADO E.S.E. HOSPITAL INTEGRADO SAN ANTONIO DE
PUENTE NACIONAL**

**ERIKA MOSQUERA
LEONARDO PEÑA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2005
CEAD CHIQUINQUIRA**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
SOCIAL DEL ESTADO E.S.E HOSPITAL INTEGRADO SAN ANTONIO DE
PUENTE NACIONAL**

**ERIKA MOSQUERA
LEONARDO PEÑA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
profesional en administración de empresas**

**DIRECTOR
EDGAR DANIEL CASTRO, ingeniero químico**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2005

CEAD CHIQUINQUIRA

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

CHIQUINQUIRA (BOY), 31 DE Agosto de 2005.

DEDICATORIA

A mi familia quienes con su apoyo, han logrado forjar en mí, el espíritu de superación constante y el deseo de lograr mis proyectos y mis anhelos

ERIKA

A todas aquellas personas quienes han confiado en mi, a Dios y a mi Familia y a mis tutores, quiero dedicar esta obra, que he construido con el apoyo de todos y cada uno de quienes me rodean.

A mis hijas Paula Andrea y Valentina, quienes son el motor que hacen de mi vida un mundo de alegrías.

LEONARDO

A mi madre que con gran esfuerzo me dio los primeros años de enseñanza y gracias a ello, soy una persona íntegra y honesta.

A María Camila, Lina Johanna y Martín, quienes son mi continua motivación para superarme.

A mi novia, quien con su apoyo y comprensión me ha permitido llegar tan lejos.

A mis tutores, amigos, al Banco Agrario de Colombia y en general, a toda mi familia... Gracias por creer en mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Ingeniero **Edgar Daniel Castro Díaz**, quien desinteresadamente dedico gran parte de su tiempo para apoyarnos y dirigir este trabajo con gran dedicación y esmero.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	15
1. DEFINICIÓN DEL TEMA	16
1.1 SELECCION Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2 DELIMITACION	16
1.2.1 Objeto de Estudio	16
1.2.2 Línea de Investigación	17
1.2.3 Tipo de Estudio	17
1.3.4 Espacio y Tiempo	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
2.1.1 Reseña histórica de la entidad	18
2.1.2 Influencia de las obligaciones financieras en el desarrollo de la entidad	20
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	22
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	22
2.4 OBJETIVOS	22
2.4.1 Objetivo General	22
2.4.2 Objetivos Especificos	23
2.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	23
3. MARCOS DE REFERENCIA	25
3.1MARCOS DE REFERENCIA	25
3.1.1 Marcos Básicos	25
3.1.1.1 Marco Teórico	25

3.1.1.2 Marco Conceptual	30
3.1.2 Marcos Generales	39
3.1.2.1 MARCO INSTITUCIONAL	39
3.1.2.2 MARCO GEOGRAFICO	41
3.1.2.2.1 Localización	41
3.1.2.2.2 División política municipio de Puente Nacional	43
3.1.2.2.3 La Actividad Económica De La Población Sector Rural	44
3.1.2.2.4 Actividad Económica De La Población Área Urbana	47
3.1.2.3 MARCO LEGAL	49
4. SISTEMA DE HIPÓTESIS	52
4.1 FORMULACION DE HIPÓTESIS	52
4.1.1 Hipótesis General	52
4.1.2 Hipótesis de Trabajo	52
4.1.3 Operacionalización de Variables	53
5. DISEÑO METODOLOGICO	54
5.1 POBLACION Y MUESTRA	54
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	54
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	55
5.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	55
6. RESULTADOS	56
6.1.1 Diagnostico General de la Institución	56
6.1.2 Estados Financieros	60
6.1.3 Razones Financieras	62
6.1.3.1 Razon Corriente	62
6.1.3.2 Prueba Acida O Razon Corriente Disponible	63

6.1.3.3 Margen De Utilidad Neta	64
6.1.3.4 Margen Bruto De Ventas	65
6.1.3.5 Periodo Promedio De Cobro A Clientes	66
6.1.3.6 Tasa Interna De Retorno	68
6.1.3.7 Rotación De Efectivo	69
6.1.3.8 Razon De Endeudamiento	70
6.1.3.9 Razon De Rotacion	71
6.1.3.10 Tasa De La Rotación	72
6.1.3.11 Participación Obligaciones Laborales En Pasivos	73
6.1.3.12 Análisis Comparativo Balance General 2003 2004	74
6.1.3.13 Estado De Actividad Financiera, Económica Y Social, Comparativo 2003 – 2004	75
6.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA INSTITUCION	76
6.3 ANÁLISIS DE BRECHAS	78
6.4 PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO	80
6.4.1 Misión Corporativa	80
6.4.2 Objetivo General	80
6.4.3 Objetivos Específicos	80
6.4.4 Estrategias	81
6.4.5 Valores Que Se Deben Buscar	82
6.4.6 Metas	83
6.5 PRONOSTICO SEGÚN ESTADOS ACTUALES	83
6.5.1 Pronostico Estado De Actividad Economica y Social	83
6.5.1.1 Variables	84
6.5.1.2 Tendencias y proyecciones	84
6.5.2 Pronostico Balance General	85
6.5.2.1 Variables	87
6.5.2.2 Tendencias y proyecciones	87
6.5.3 Pronostico Según Metas Del Plan	88

6.5.3.1 Razones Financieras Para El 2009 Según Plan	88
6.5.3.1.1 Razon Corriente	89
6.5.3.1.2 Razon De Endeudamiento	89
6.5.3.1.3 Participación Obligaciones Laborales En Pasivos	90
6.5.3.1.4 Capital De Trabajo	90
7. CONCLUSIONES	91
8. RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	96

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Índice de expansión por vereda	43
Cuadro 2: Estructura Ocupacional Rural	44
Cuadro 3: Estructura Ocupacional Urbana	47
Cuadro 4: Operacionalización de variables	53
Cuadro 5: Análisis Comparativo Balance General 2003 2004	74
Cuadro 6: Estado de Actividad Financiera, Económica y Social 2003 2004	75
Cuadro 7: DOFA	78
Cuadro 8: Pronostico De Actividad Económica y social	84
Cuadro 9: Proyecciones.	85
Cuadro 10: Pronostico Balance General.	85
Cuadro 11: Proyecciones	87
Cuadro 12: Proyecciones Según metas	88
Cuadro 13: Proyecciones Según Metas	88

:

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1: Posición Ocupacional Rural.	45
Grafica 2: Posición Ocupacional Área Urbana.	48
Grafica 3: Razón Corriente.	63
Grafica 4: Prueba Ácida.	64
Grafica 5: Margen de Utilidad neta.	65
Grafica 6: Margen Bruto de Ventas.	66
Grafica 7: Periodo Promedio Cobro en días.	67
Grafica 8: Tasa Interna de Retorno.	68
Grafica 9: Rotación de Efectivo.	69
Grafica 10: Razón de endeudamiento.	70
Grafica 11: Razón de Rotación.	71
Grafica 12: Tasa de Rotación.	72
Grafica 13: Participación Obligaciones Financieras.	73
Gráfica 14: Protección Ingresos y Gastos Operacionales.	85
Grafica 15: Proyección Activo Pasivo y Patrimonio.	87

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo No. 1	97
Anexo No. 2	98
Anexo No. 3	99

INTRODUCCION

El presente trabajo es un ejercicio académico que ha permitido poner en el plano práctico teorías y conceptos de administración de empresas, fundamentalmente busca darle al lector una visión general de las finanzas de la Empresa Social del Estado E.S.E Hospital Integrado San Antonio de Puente Nacional.

En este orden, los elementos teóricos que se han tenido en cuenta para el desarrollo del trabajo, se fundamentan en un Juego de Simulación empresarial, concebido como elemento práctico de la planeación estratégica, este juego consiste en abstraer un serie de indicadores que luego son analizados para terminar con un plan estratégico que tienda por el mejoramiento de las finanzas de la institución.

En primera instancia, se presenta un marco teórico fundamentado en la planeación estratégica y como elemento práctico un juego de simulación empresarial, este elemento permitió tener claridad de los alcances de este valioso trabajo para el ejercicio profesional. En este mismo orden, se analizan los diferentes indicadores de gestión financiera que reflejan el comportamiento de la actividad de la empresa, En tercer lugar se plantea un plan de acción para alcanzar los objetivos planteados del análisis de brechas propuesto como respuesta a las inquietudes planteadas en los objetivos del trabajo en general.

El breve recorrido que se hace en este aparte del ejercicio académico refleja, que la investigación se constituye como el elemento orientador del quehacer profesional y por tanto este se constituye como un referente interesante de consulta para el desarrollo de un proceso investigativo.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo de investigación tiene su necesidad de ser en el plano teórico y práctico, ya que de este se deriva un conocimiento de la situación real de un entorno y así mismo se pone en práctica una serie de conceptos que facilitan el proceso investigativo: El conjunto de elementos teóricos son el soporte científico de esta investigación y determina la ruta que se ha de seguir en la investigación, como parte práctica, como ya se ha manifestado, la razón de ser, es el resultado de la praxis de este ejercicio, es decir, la confrontación de la teoría y la práctica académica para la construcción del conocimiento.

Es fundamental que los Futuros egresados tengan herramientas para disponer en cualquier momento en el ejercicio profesional, por ello es que este trabajo también se justifica en la necesidad de abordar el conocimiento desde la práctica constante de los elementos concebidos dentro del proceso de formación académica y que a través de este ejercicio se está presentando a consideración de los lectores.

Por último y teniendo en cuenta que todas las instituciones de educación, bien sean de educación media o superior, tienen dentro de sus esquemas, diferentes opciones para poder obtener los títulos que acreditan idoneidad profesional, los investigadores; en este caso estudiantes del programa académico de administración de empresas, evidencian a través de este la necesidad de la investigación dentro de la formación profesional y así mismo buscan obtener su acreditación profesional, para finalmente convertirse en profesionales con alto contenido ético y científico, para realizar cada día mejor el trabajo.

2. DEFINICIÓN DEL TEMA

1.2 SELECCION Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema de investigación es la situación financiera de la empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional.

1.2 DELIMITACION

Este estudio se realizara en la Empresa Social del Estado Hospital Integrado San Antonio del municipio de Puente Nacional, ubicado en el sur del departamento de Santander cuya área de influencia abarca la totalidad del municipio y algunos otros que son de influencia.

Desde el punto de vista teórico el trabajo se orienta por los principios de la planeación estratégica , dentro de un sistema de simulación empresarial, la cual es importante como soporte para la toma de decisiones en la administración, este trabajo titulado Análisis Estratégico De La Situación Financiera De La Empresa Social Del Estado ESE Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional, es el resultado del análisis y la descripción de la informaron suministrada por la entidad.

1.2.1 Objeto de Estudio: El objeto de estudio de esta investigación es la situación financiera de la empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional.

1.2.2 Línea de Investigación: La investigación se inscribe dentro de la línea de investigación de juegos de simulación empresarial, este se fundamenta en el análisis de la situación financiera de la empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional, donde el investigador analiza una serie de datos para luego tomar decisiones relacionada con los problemas más relevantes de la empresa.

1.2.3 Tipo de estudio: Este estudio es de carácter explicativo, luego que los investigadores definen el carácter exploratorio, descriptivo y analítico de acuerdo con el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis, estos estudios manejan hipótesis causales con el propósito de contribuir al proceso del conocimiento, se orienta a la comprobación de hipótesis de tercer grado, es decir, la identificación y análisis del variables independientes y dependientes

1.2.4. Espacio y Tiempo: El espacio donde se desarrollo esta investigación es el municipio de Puente nacional, departamento de Santander del Sur, el espacio propiamente dicho es la empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional, la investigación se realizo a los estados financieros del año 2003 y 2004.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1.1 Reseña histórica de la entidad: La Empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional, fue creada mediante acuerdo municipal 019 del 6 de mayo de 2002. Esta "es una entidad con categoría especial de entidad pública descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa... En razón de su autonomía, la entidad se organizara, gobernara y establecerá sus normas y reglamentos de conformidad con los principios constitucionales y legales que le permitan desarrollar los fines para los cuales fue constituida "¹.

El objeto social de la empresa es la prestación de servicios de salud, entendido como un servicio público y hace parte integrante del sistema de seguridad social en salud, en este orden de ideas la empresa atiende acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud. Para cumplir con este objeto social la empresa tiene como principios básicos la calidad, la equidad y el compromiso social.

Dentro de sus objetivos tiene entre otros los siguientes:

- a.**contribuir al desarrollo social del país mejorando la calidad de vida, y reduciendo la morbilidad, la mortalidad, la incapacidad, el dolor y la angustia evitables en la población usuaria, en la medida en que esto este a su alcance.
- b.**Producir servicios de salud eficientes y efectivos, que cumplan con las normas de calidad establecidas, de acuerdo con la reglamentación que se expida para el propósito.
- c.**Prestar los servicios que la población requiera, y que la empresa de acuerdo con su desarrollo y recursos disponibles pueda ofrecer.
- d.**Garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la empresa.

¹ Estatutos de creación, capítulo I, Artículo 2. Naturaleza jurídica.

Es de aclarar que esta empresa en el año 2002 fue una transformada, de hospital a Empresa Social del Estado (E.S.E), ya que anteriormente la entidad encargada de prestar los servicios de salud en el municipio de Puente Nacional, era el Hospital integrado San Antonio, el cual fue creado en 1936 mediante acuerdo municipal y transformado mediante el acuerdo 002 del 10 de marzo de 2.000, adoptando estatutos en el año de 2002.

A partir de esta transformación la empresa adquiere una estructura transitoria, integrada por una área de dirección, integrada por el la Junta Directiva y el Gerente como máximos organismos de dirección. La junta directiva esta integrada por el jefe de la Dirección local de salud, o quien haga sus veces, un representante del estamento científico de la institución, un representante del estamento científico de la localidad, un representante de las alianzas o Asociaciones de usuarios, un representante de los comités de participación comunitaria en salud.

En la actualidad se puede afirmar que la empresa tiene una gran fortaleza que su ubicación geográfica ya que este es un sector muy importante para el departamento de Santander puesto que este municipio aglutina habitantes de otros sectores incluyendo algunos municipios del departamento de Boyacá. De otra parte los empleados de esta institución están muy comprometidos con la entidad y prestan sus servicios con muy pocas pretensiones económicas.

2.1.2 Influencia de las obligaciones financieras en el desarrollo de la entidad:

Los problemas hospitalarios, han sido constantes antes y después de la reforma introducida por la constitución de 1991 y la ley 100 de 1993. “Las principales causas que tienen hoy a la mayoría de los hospitales públicos ante una grave situación financiera, son resultado de situaciones y manejos que no pasan sólo por la eventual falta de financiamiento, sino por deficiencias de gestión financiera y administrativa por parte de éstos. Como consecuencia, los hospitales públicos vienen acumulando grandes pasivos y déficit en los últimos años. Entre los

principales pasivos se cuentan las obligaciones laborales que incluyen prestaciones sociales, las deudas con proveedores de bienes y servicios, y las obligaciones financieras, parafiscales e impositivas”².

Una de las grandes debilidades que la empresa presenta en este momento es el monto acumulado por las obligaciones laborales entre los cuales podemos citar, los salarios que se deben a los trabajadores igualmente sus prestaciones sociales y algunas pensiones por pagar, en la actualidad la institución no cuenta con los recursos suficientes y necesarios para el pago de estas erogaciones.

El incremento en el pasivo por aspectos laborales hace necesario que la empresa adopte planes, programas o proyectos dirigidos a la búsqueda de soluciones que permitan reducir al máximo este pasivo y así mismo de oportunidad a la empresa que se fortalezca desde el punto de vista financiero y así mejore la prestación de los servicios de salud en el municipio.

Los problemas que se pueden observar a grandes rasgos son:

- Tendencia creciente al gasto.
- Bajos niveles de Productividad y prestación de servicios.
- Compromiso de Gastos mas allá de la capacidad para financiarlos, entre los cuales podemos citar: Pago de horas extras, pago de Primas Técnicas y de servicios, entre otros.
- Carencia de recursos para la inversión.

² Documento CONPES. 1994.

Es posible que de continuar así, esta institución de prestación de servicios de salud se vea abocada a terminar como otras instituciones, como el caso del municipio de Chiquinquirá, donde el gobierno tuvo que liquidar el hospital San Salvador puesto que no hubo los recursos para atender los compromisos adquiridos con los trabajadores, problema que hasta la presente no se ha solucionado, y han dejado a los trabajadores a la deriva, ocasionando problemas de carácter social por no existir instituciones que presten los servicios de salud a la población. Si no se atiende este problema en este momento cuando la deuda en términos relativos no es tan elevada es posible que la empresa termine liquidada con problemas de índole laboral y judicial.

La propuesta de realizar un estudio desde el punto de vista financiero a los pasivos causados por obligaciones financieras, hace necesario que se adopten medidas tendientes a solucionar este problema y un primer punto de partida es el análisis conciente de este aspecto, mediante un estudio que permita determinar la situación real para tomar la medidas correctivas a través de un programa de reducción de costos operacionales.

2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

De que manera el pasivo laboral esta influyendo en las finanzas de la Empresa Social del Estado, Hospital Integrado San Antonio del Municipio de Puente Nacional, que impiden su desarrollo institucional?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Cuál es la situación real en materia financiera de la Empresa Social De Estado Hospital Integrado San Antonio Del Municipio De Puente Nacional?

De qué manera el comportamiento del pasivo ha obstaculizado la implementación de proyectos de mejoramiento institucional?

Qué necesidades prioritarias tiene la empresa en el manejo de la deuda por pasivos laborales?

Qué alternativas se pueden estudiar para disminuir el pasivo laboral de la empresa?

Cuál es la alternativa mas viable y que proyecto se puede implementar para disminuir el pasivo laboral de la institución?

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo General: Realizar un estudio de los estados financieros de la E.S.E Hospital Integrado San Antonio Del Municipio De Puente Nacional que permitan determinar la incidencia del pasivo en el desarrollo institucional.

2.4.2 Objetivos Específicos: Analizar desde el punto de vista contable el comportamiento financiero de la institución durante los años 2003 y 2004.

Analizar el comportamiento de las finanzas frente al desarrollo institucional en los años 2003 y 2004, para determinar debilidades y fortalezas en materia financiera

Determinar cuales son las prioridades a las que se le debe dar respuesta en materia financiera.

Estudiar las diferentes alternativas de solución que se pueden implementar para dar respuesta a los problemas generados por el volumen de los pasivos de la institución.

Proponer un plan de contingencia que permita dar respuesta eficaz al problema de los pasivos laborales y así tomar decisiones que permitan el desarrollo financiero

2.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La necesidad de abordar este estudio parte de un ejercicio práctico que pretende hacer praxis entre unos elementos teóricos, metodológicos y prácticos que redundaran en unas conclusiones que pueden ser la respuesta a los problemas de una entidad que ha pasado por innumerables problemas desde su creación, ya que la carga laboral no ha permitido que esta entidad se desarrolle y logre mejorar su infraestructura de servicios.

En aspecto teórico esta investigación se realiza con el fin de confrontar una serie de conceptos que se enmarcan dentro de la escuela clásica de la administración, concretamente desde el enfoque anatómico de la administración propuesto por Henry Fayol.

En el plano de lo metodológico, para la realización de esta investigación es necesario incluir una metodología de investigación que sea científica para lo cual se deben aplicar diferentes técnicas de recolección de información como son las entrevistas y las encuestas

Para los investigadores se convierte en un ejercicio práctico que es necesario realizar como proyecto de investigación para obtener el título de administradores de empresas, sin embargo este fin no es el único perseguido, por cuanto sus resultados se convierten en un marco de acción para la misma institución y encontrar la salida a los problemas que ha afrontado la organización.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCOS DE REFERENCIA

3.1.1 Marcos Básicos:

3.1.1.1 Marco Teórico: En el contexto de una empresa atender los problemas financieros, es de vital importancia, ya que de esta situación depende el desarrollo institucional del conjunto de unidades o subsistemas que la componen. Por esta razón la investigación que se presenta se fundamenta en el análisis financiero de una entidad, ya que este permite a la gerencia medir el progreso , rentabilidad y sostenibilidad y en general el análisis de la situación económica de la empresa para fundamentar la toma de decisiones; En este sentido se comprende que “La contabilidad se ha distinguido por ser la disciplina de negocios mas antigua... todas las empresas utilizan algún tipo de sistemas de contabilidad...

todos los hombres de negocios necesitan conocer la forma de leer e interpretar los reportes de contabilidad. Sobre todo, que le pasa al balance general si algo cambia en el estado perdidas y ganancias, o viceversa...”³

Desde el anterior planteamiento, es que se debe entender que los buenos administradores son quienes comprenden que analizar la situación financiera desde elementos teóricos y prácticos, permite tomar decisiones basados en la información real, los resultados finales de todos los negocios se encuentran relacionados con los estados financieros, para esto se debe apropiar métodos de análisis tanto horizontal como vertical que permitan determinar indicadores precisos que evidencian la realidad financiera del negocio..

El referente teórico de investigación, se fundamenta en el análisis de la información que presentan los diferentes reportes; en primera instancia, se tendrá en cuenta el balance general, como información de primera línea, con sus diferentes categorías como son el; el activo, el pasivo y el patrimonio. El segundo elemento para esta clase de análisis, es el Estado de Perdidas y Ganancias o de resultados, el cual identifica las perdidas o utilidades de la compañía en un momento dado, el fin de este examen es medir el esfuerzo de la empresa; si los ingresos superan los costos esta habrá generado una ganancia; Este tipo de reportes contiene tres categorías las cuales son: ventas, costos y utilidades. La utilidad bruta se obtiene restando el costo de las ventas de los ingresos por ventas de bienes o servicios.

Otros elementos de análisis son, liquidez a corto plazo, razón circulante, índice o razón de rotación, liquidez a largo plazo, rendimientos de la inversión, razón de la utilidad, razón de la rotación, indicadores que permiten saber si la empresa tiene flujo de efectivo, capacidad de endeudamiento, alto o bajo grado de utilidad, apalancamiento, capital de trabajo rentabilidad, entre otras, los resultados de estos indicadores que determinan finalmente si la empresa es competitiva o por el contrario esta en proceso de declive.

³ Rye. David E, el juego empresarial, editorial Mc Graww Hill, 2000, pag, 11

En síntesis el conjunto de indicadores que permiten develar la situación financiera de la empresa, son la base para la toma de decisiones, es así como se puede determinar la participación de los propietarios, es decir si estos pierden o ganan dinero y si la empresa esta cumpliendo con su objeto social.

Ahora bien, luego de conocer los estados financieros y saber que estos proporcionan información a los administradores que pueden utilizar como soporte para la toma de decisiones y apalancamiento de movimientos financieros que con lleven a mejorar la institución o empresa y a detectar y solucionar posibles falencias presentadas dentro de la misma, se debe adoptar un conjunto de supuestos que permitan dar respuesta a los problemas develados en el análisis financiero, es decir se tiene que tomar decisiones.

Para ello se empieza por formular objetivos, estrategias y metas que permitan mejorar los problemas detectados, para realizar esta clase de análisis los expertos analistas cuentan con metodologías tendientes a encontrar respuestas eficaces a los problemas; para el caso de este estudio se tiene como soporte teórico la concepción de la planeación estratégica, la cual se inscribe en el enfoque teórico de los sistemas, Goostein et al (1997:5) define esta como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlo”⁴

Al considerar esta como un procedimiento para prever el futuro, se tendrá en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que permitan consolidar un plan financiero capaz de disminuir las brechas encontradas en las diferentes áreas funcionales de la organización

El diagnostico financiero de una organización permite ver la situación financiera de la entidad, de este se determina la posición competitiva de la organización al establecer las fortalezas y debilidades Según Bernstein (1997:37) “el factor mas importante revelado por los estados financieros comparativos es la tendencia. La comparación de estados

⁴ GARZON CASTRILLON, Manual Alfonso Planeación Estratégica, Editorial UNAD, 2000, pg 29

financieros para varios años también revela la dirección la velocidad y la amplitud de la tendencia”⁵ de otra parte las razones financieras proporcionan el análisis o indicio de síntomas de problemas o debilidades al igual que determinan fortalezas con claridad.

En concordancia con la planeación estratégica, el plan es: “como un mapa de carreteras que usa una compañía para que le guíe hacia las metas específicas...Un plan estratégico, es el resultado del análisis de brechas y brinda una vista global de las metas y objetivos de la empresa...Un buen plan cubre todas las áreas funcionales de la empresa y minimiza sus puntos débiles”. al realizar el análisis de brechas entre la situación actual y el sueño del futuro será posible disminuir la posibilidad de fracaso de la organización. En estos términos ⁶ la planeación estratégica es un buen método para anticiparse al futuro, si esta se incorpora como modelo de planeación institucional, es posible que se logren buenos resultados en pro del mejoramiento de la organización.

Al hecho de anticiparse al futuro se le llama pronóstico, este desempeña un función crítica dentro del proceso de planeación, ya que asegura que los recursos se inviertan efectivamente en la empresa. En este orden de ideas es necesario realizar pronósticos, de los cuales se puede considerar tres clases, el primero es basado en métodos cualitativos, el segundo son las proyecciones de series de tiempo y por ultimo los métodos matemáticos. Los métodos cualitativos en la investigación se utilizan como fuente de información no numérica que permite la comprensión de los elementos que interactúan en las organizaciones, el segundo método, es decir, las series de tiempo se fundamentan en la apreciación proyectada de indicadores que permiten una aproximación a la realidad futura, desde instrumentos cuánticos la realidad futura se puede analizar y establecer las tendencias del mercado y las finanzas de una empresa. Al igual que las series de tiempo, los métodos matemáticos también se fundamentan en los números, estos se emplean en esencialmente el control de inventarios, se complementa con la llamada proyección de tendencias.

⁵ GARZON CASTRILLON, Manual Alfonso Planeación Estratégica, Editorial UNAD, 2000, pg 228

⁶ Rye. David E, el juego empresarial, editorial Mc Graww Hill, 2000, pag, 38.

Luego de definir con claridad las tenencias futuras, para la elaboración del plan financiero se han de considerar seis pasos fundamentales, a saber:

1. Establecer las metas, los objetivos y estrategias financieras.
2. Estimar las metas y las unidades en valor.
3. Preparar un plan de producción.
4. Desarrollar un plan de requerimientos de materiales.
5. Estimar los gastos
6. Proyectar los requerimientos de efectivo

Los objetivos son el resultado que se espera alcanzar con la ejecución de las estrategias, por tal razón es necesario diferenciar el alcance en el significado de cada concepto, estos deben ser definidos con claridad ya que proporcionan la dirección, reducen la incertidumbre, colaboran con la evaluación. En este orden el análisis de brechas es la posibilidad de confrontar el desempeño actual con el desempeño que se espera conseguir, la definición de estrategias proporciona a la organización los medios con los cuales espera alcanzar los objetivos.

En la formulación del plan financiero estratégico, se han de tener en cuenta algunos componentes como son: la financiación del plan, la planeación de contingencias, los mecanismos de seguimiento y control y finalmente la consolidación de un plan de acción que permita conseguir los objetivos, mediante las estrategias propuestas, “ estos planes de acción deben lograr la integración de la organización en sus diferentes áreas en la consecución de su misión, con planes funcionales y metas claras y precisas. Esto implica reunir todas las piezas para asegurar que el plan de acción general funcionen”⁷ se deben así mismo establecer las políticas de desarrollo, la asignación de recursos, y mecanismos para la solución de conflictos,

⁷ GARZON CASTRILLON, Manual Alfonso Planeación Estratégica, Editorial UNAD, 2000, pg 300

Finalmente, la posición de la gerencia debe ser analizada ya que de esta depende en gran parte la puesta en marcha del plan de acción propuesto, que se debe proveer de un modelo de gerencia proactiva, interactivo o intraemprendedor.

3.1.1.2 Marco Conceptual: .

EMPRESA: conjunto de partes que forman un sistema para producir un bien o prestar un servicio con el objetivo fundamental de satisfacer las necesidades humanas.

FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA: conjunto de operaciones que las empresas deben cumplir para alcanzar el objeto social para el cual fueron creadas, se pueden considerar que son seis.

FUNCIONES TÉCNICAS: a través de estas la empresa realiza la producción de bienes o servicios, en estas, está la tarea de producción y son fundamentales para el buen perfeccionamiento de los productos que se ofrecen al mercado.

FUNCIONES COMERCIALES: estas están relacionadas con la compra y venta, de aquí depende en gran parte el desarrollo de la empresa porque estas proveen el flujo de recursos.

FUNCIONES DE SEGURIDAD: están relacionadas con la protección de los bienes y las personas que laboran en la organización, estas tiene la misión de proteger las personas en cuanto a su seguridad social es decir en la prevención de la enfermedad y promoción de la salud ya que una empresa que mantenga bien su personal es una empresa prospera. Igualmente tienen que ver con la protección de los bienes que sirven en el proceso productivo de la empresa.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: en estas se relacionan las cinco funciones anteriores y son la esencia para logra los fines que persigue la empresa. La función administrativa coordina y sincroniza las demás funciones

Las seis funciones anteriores existen en toda la empresas sean pequeñas o grandes simples o compleja

ADMINISTRACIÓN: la administración se puede definir como el acto de planear, organizar, dirigir y coordinar y controlar el manejo de todos los recursos de la empresa. En conclusión se puede decir que la administración es la ciencia que enseña a obtener los mejores resultados con los recursos disponibles.

PLANEAR: es visualizar el futuro y trazar los diferentes planes, programas y proyectos que debe realizar la institución para alcanzar sus fines.

ORGANIZAR: es dar estructura a los elementos que interactúan en la entidad.

DIRIGIR: es guiar y orientar el personal,

COORDINAR: es unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

CONTROLAR: es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes impartidas.

ORGANIZACIÓN FORMAL: la empresa consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia objetivos económicos de producir bienes o servicios, la estructura esta condicionada por la naturaleza del ramo de la actividad que desarrolla.

CONTABILIDAD: registro de las operaciones y flujo de capitales de una organización o empresas

FUNCIONES CONTABLES: esta relacionada con el registro de los movimientos financieros de las empresas, es decir inventarios, balances, costos, etc en esta Fayol destaca" que la contabilidad constituye el órgano de visión de las empresas cabe anotar que en cualquier momento, revela la posición y el rumbo de los negocios. Debe dar informaciones claras exactas y precisas sobre la situación económica de la empresa "⁸

FUNCIONES FINANCIERAS: están relacionadas con la búsqueda constante de capitales para la inversión y el pago de salarios y demás gastos de la empresa, están relacionadas con la comercial y de ellas depende el buen desempeño de las empresas.

ESTADOS FINANCIEROS: son documentos contables que permiten conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un periodo dado.

BALANCE GENERAL: es un estado financiero básico que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, al presentar en forma clara el valor de las propiedades y derechos sus obligaciones y su patrimonio, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

PARTES DEL BALANCE GENERAL: las partes del balance general son los elementos que hacen parte dl balance, tenemos;

- a. Encabezamiento formado con el nombre o razón social de la empresa, nombre del documento y fecha de elaboración.
- b. Cuerpo o contenido: el balance general, lo mismo que el inventario debe reflejar en el contenido la ecuación patrimonial; por ello en el cuerpo de un balance se incluye

⁸ Introducción a la teoría clásica de la administración, Idalberto Chiavenato, Editorial M^C Graw Hil, pags 64. traducción de la segunda edición en portugués 1985.

únicamente las cuentas reales y se presentan clasificadas bajo tres títulos, así: en primer lugar el activo, en segundo lugar el pasivo y en tercer lugar el patrimonio.

ESTADOS DE RESULTADOS O DE GANACIAS Y PÉRDIDAS: es un documento y anexo al balance general en el que se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. El estado de resultados esta compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, ó sea las cuentas de ingresos, costos y gastos. Los valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y de los libros auxiliares o a los valores que aparecen en la sección ganancias y perdidos de la hoja de trabajo.

ANÁLISIS FINANCIERO: estudio de los aspectos contables de una entidad, estos se pueden realizar de forma histórica a los que se les llama análisis horizontales o se pueden realizar en un solo periodo a los que se les llama análisis vertical.

Este consiste en recopilar los estados financieros estadísticos como el balance general y dinámico, como el estado de ganancias y pérdidas para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de cada uno y observa los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa.

El análisis financiero permite determinar la conveniencia de invertir o conceder créditos al negocio, así mismo, determinar la eficiencia de la administración de la empresa. La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso al comparar los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, adema informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIEROS: Se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir datos descriptivos y numéricos que integran

los estados financieros, con el objeto de medir la relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

RENTABILIDAD: Es el rendimiento que generan los activos puesto en operación. Tasa de Rendimiento: Es el porcentaje de la utilidad en un periodo determinado. Liquidez: es la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas oportunamente.

ANÁLISIS VERTICAL: Se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultados o de ganancias y pérdidas o estado de ingresos y egresos, al comparar cifras en forma vertical.

INDICADORES O RAZONES FINANCIERAS: En este procedimiento para efectuar el análisis vertical, se relacionan dos cuentas de los estados financieros básicos, el balance general y el estado de resultados. Estos indicadores permiten establecer las fortalezas y debilidades de un negocio mediante el análisis comparativo por periodos.

CAPITAL DE TRABAJO: Es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente; constituye los recursos que dispone un negocio para cancelar su pasivo a corto plazo. Sirve para medir la capacidad de una empresa para pagar oportunamente sus deudas en un periodo no mayor del ejercicio fiscal.

RAZON CIRCULANTE O RAZON CORRIENTE: Llamada también índice de liquidez mediata o solvencia mediata, significa las veces que el activo corriente cubre al pasivo corriente, o sea los pesos que hay en el activo corriente para cubrir el pasivo corriente o deudas a corto plazo.

PRUEBA DE ACIDO O LIQUIDEZ INMEDIATA: Representa la capacidad de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, en forma inmediata. Se considera una buena

razón 1:1, o sea que por cada peso de deuda la empresa disponga mínimo de un peso para cubrirla sin recurrir a la venta de sus inventarios.

El Activo líquido está formado por las cuentas que representan dinero en efectivo lo que se pueden convertir en dinero con relativa rapidez, esto es, caja, bancos, inversiones temporales, clientes y otros deudores a corto plazo; por tanto, excluyen del activo corriente los inventarios, gastos pagados por anticipado

SOLIDEZ: Esta representada por la relación entre el activo total y el pasivo total o sea capacidad de pago de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera.

Esta razón indica que la empresa dispone \$2 de activo por cada peso que adeuda; así que en determinado momento, al vender todos los bienes, dispondría de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones; por tanto, es una garantía para sus acreedores, una razón de 2:1.

PERIODO PROMEDIO DE COBRO A CLIENTES: esta razón se aplica para determinar la frecuencia de cobros y el cumplimiento de los clientes, representa el numero promedio de días en que las cuentas de los clientes se convierten en efectivo.

ENDEUDAMIENTO: Está representada por la relación entre el pasivo total y el activo total; es la proporción del endeudamiento de una empresa.

Esta razón indica que por cada peso del activo de la empresa, \$0.50 son de los acreedores; este valor se considera aceptable, ya que la empresa tiene el 50% de sus activos libres, o sea una buena garantía para obtener mayores créditos sus proveedores o bancos comerciales.

METODO DE ANALISIS HORIZONTAL: Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro este análisis es de gran importancia para la empresa por que mediante él se informa sí los

cambios en las actividades y resultados han sido positivos o desfavorables; así mismo, permite definir cuales merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha del negocio.

A diferencia del análisis vertical que es estático, por que analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico, por que relaciona los cambios financieros presentados en un aumento y disminución, de un periodo a otro.

Este procedimiento tiene la ventaja de mostrar las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA: Este informe financiero permite observar la circulación de los fondos de la empresa en un periodo contable; en él se refleja la práctica de la partida doble; se incluyen cambios originados en unas partidas que han producido cambios en otras; muestra la causa y el efecto de las variaciones de las partidas del balance, de dónde provinieron los fondos y hacia dónde se fueron.

Este informe se presenta como complemento de los estados financieros comparativos, y con el fin de mostrar los cambios y las causas de esos cambios, el movimiento y la aplicación de los recursos provenientes de las operaciones o de otras fuentes.

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO: Es un estado financiero básico que informa sobre el efectivo o equivalentes de efectivo recibido y usado en las actividades de operación, inversión y financiación. El efectivo está conformado por el dinero disponible en caja y en bancos, y en equivalente de efectivo por los depósitos e inversiones con vencimiento no superior a tres meses. Las entradas de efectivo constituyen un aumento en las salidas una disminución por lo cual se presenta entre paréntesis.

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN: Se relacionan con la producción y distribución de bienes y la prestación de servicios. Se consideran como entradas de efectivo los valores provenientes de la venta de bienes o la prestación de servicios, recaudo de clientes, cobro de intereses y rendimiento sobre las inversiones. Se consideran salidas de efectivo pago de mercancías y servicios, materias primas e insumos, pagos a proveedores, pagos a otros acreedores por conceptos relacionados con la actividad de operación, pagos de nomina y prestaciones sociales, pagos por intereses e impuestos.

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN: Incluyen los cambios de los activos diferentes de aquellos considerados como inventarios. Se consideran como entradas de efectivo los recaudos por ventas de activos no operacionales, recaudos por préstamos. Se consideran salidas de efectivo los pagos por adquisición de activos no operacionales y los préstamos concebidos a corto y largo plazo.

ACTIVIDADES DE FINANCIACION: Incluyen los cambios en el pasivo y en el patrimonio relacionados con la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de los pagos de los rendimientos derivados de su inversión. Se consideran entradas de efectivo los incrementos de aportes de los propietarios, los préstamos recibidos a corto y mediano plazo. Las salidas de efectivo se relacionan con el reembolso en efectivo de aportes, pagos de préstamos de dividendos o su equivalente.

INFORME FINANCIERO: Es el documento que prepara el contador o revisor fiscal de la empresa, al finalizar un periodo, al tomar como base los datos financieros, para informar a los propietarios del negocio sobre el resultado de las operaciones registradas en los libros y demás documentos de contabilidad. El informe es de gran importancia no solo para las administradores y propietarios de la empresa sino para sus proveedores y clientes, por que muestra la solvencia para realizar la gestión comercial.

PLANEACION ESTRATEGICA: la planeación estratégica es el arte de conducir la empresa hacia el logro de los objetivos planteados, esta actividad implica la identificación

de fortalezas y debilidades al interior, la identificación de amenazas y oportunidades que se tienen al exterior, para así mismo formular objetivos y ejecutar estrategias tendientes a la disminución de las brechas encontradas de estrategias,

JUEGOS DE SIMULACION EMPRESARIAL; en estos se incluyen los conceptos de la planeación estratégica con el propósito de encontrar mecanismos didácticos para la toma de decisiones. La simulación empresarial es un ejercicio que permite de manera práctica asumir roles de comportamientos directivos cuando se trata de la toma de decisiones.

PLAN ESTRATÉGICO: es un conjunto de programas y proyectos que permiten realizar una serie de acciones para alcanzar un objetivo determinado, los planes estratégicos se fundamentan en la estrategia como mecanismo para la toma de decisiones.

PLAN DE ACCION: Este es el instrumento operacional de la planeación estratégica con este lo que se busca es implementar las estrategias planteadas en la planeación estratégica, este define las responsabilidades que debe tener cada individuo dentro de la ejecución del mismo.

PRODUCTIVIDAD: puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados en la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, sirve para evaluar el rendimiento de los equipos de trabajo y los empleados en términos generales, la productividad es sinónimo de rendimiento.

EFICIENCIA: es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, ser eficiente es ser competente, también puede concebirse como la actitud para el manejo de los recursos.

EFICACIA: Es la capacidad de lograr el efecto que se espera ser eficaz es producir un efecto positivo con el manejo de los recursos

3.1.2 Marcos Generales:

3.1.2.1 Marco Institucional: La Empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional, fue trasformada mediante acuerdo municipal N^o 002, del 10 de marzo del año 2000, ya que desde 1936 se creo como hospital. La naturaleza jurídica en concordancia con el mencionado acuerdo es de categoría especial, entidad publica descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en la ley 100 de 1993.

El objeto de la empresa es la prestación de servicios de salud entendidos como servicios públicos, para cumplir con su objeto la empresa asumió como principios básicos la calidad, la eficiencia, la equidad y el compromiso social; la eficiencia asumida como la mejor utilización de los recursos que la entidad tiene para la prestación de los servicios, El compromiso social entendido como la firme disposición de la empresa de contribuir al desarrollo integral de población.

La jurisdicción de la empresa esta dada en todo el territorio municipal de Puente Nacional y puede ofrecer y contratar servicios con entidades que se encuentren fuera del ámbito de su jurisdicción. El domicilio de la empresa es el municipio de Puente nacional Departamento de Santander, en la carrera 6 # 8-61. y puede crear unidades operativas de menor complejidad en la medida que el desarrollo de la misma lo permita.

En su parte estructural la empresa cuenta con tres áreas fundamentales, la primera es la dirección conformada por la junta directiva y el gerente, la segunda área es de atención a usuario, la cual es conformada por el conjunto de unidades orgánico funcionales encargadas de todo el proceso de producción y prestación de servicios de salud con sus respectivos procedimientos y actividades., la tercera área es de logística es el área encargada de ejecutar, coordinar con la demás áreas, los procesos de planeación adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información necesarios para alcanzar y desarrollar los objetivos de la empresa.

El Hospital San Antonio presta servicios de Consulta externa, urgencias, cirugías, laboratorio, odontología, vacunación, ecografías, electrocardiograma, farmacia, terapia respiratoria, hospitalización, nutrición, consulta de especialistas, oftalmología, incubadora, fototerapia R.X., saneamiento ambiental, programas de prenatal, crecimiento y desarrollo, planificación familiar y servicio de radio teléfono.

El hospital a pesar de prestar un servicio regional, dentro del sistema de salud nacional es considerado como un hospital local de primer nivel; sus instalaciones se encuentran en general en buen estado.

La contabilidad de la empresa es llevada de acuerdo a las normas contables y la aplicación del plan único de cuentas hospitalario (PUCH), posee un sistema contable, tiene sistema de facturación discriminado de acuerdo a las necesidades, y utiliza un centro de costos por componente de prestación de servicios.

3.1.2.2 Marco Geográfico:

3.1.2.2.1 Localización: El Municipio de Puente Nacional se halla ubicado al sur del Departamento de Santander. La cabecera dista a 225 km. de la capital Bucaramanga y 165 km. de Santa Fe de Bogotá. Pertenece a la Provincia de Vélez cuya capital es el Municipio de Vélez. El Municipio limita políticamente con los siguientes municipios: por el norte con de Guavatá y Barbosa, por el oriente con Moniquirá y Santa Sofía que pertenecen al Departamento de Boyacá al igual que Saboyá que limita con Puente Nacional por el sur y al occidente limita con Albania y Jesús María. La cabecera municipal esta situada a 1590 metros sobre el nivel del mar, tiene una temperatura media de 22 grados centígrados, hidrográficamente el municipio se localiza sobre la cuenca del Río Suárez. (ver Anexo No. 1).

Su área territorial es de 25.320,6 Ha. y lo intervienen varios pisos térmicos debido a sus condiciones topográficas y su localización sobre la Cordillera Oriental.

La actual población del municipio es según el Dane de 18.468 personas

El municipio tiene 27 Veredas, son estas: Bajo Semisa, Alto Semisa, Semisa, Irobá, Rincón, Popoita, La Cuchilla, Popoa Norte, Popoa Sur, Resguardo, Culebrilla, Río Suárez, Peñitas, Capilla, Bajo Cantano, Bajo Guamito, Alto Guamito, Alto Cantano, Urumal, Alto Capilla, Jarantivá, Páramo, Monte, Alto Sandimas, Bajo Sandimas, Medios y Petaqueros.

La temperatura media regional está comprendida entre los 10 y los 22 grados centígrados y varía proporcionalmente con la altitud aproximadamente en 0.67 grados centígrados cada 100 metros.

La precipitación media multianual es de 2000 mm, la humedad relativa varía entre el 73 y el 90 %, caracterizando el municipio como húmedo y muy húmedo, la evapotranspiración media anual es de 1051 mm, el promedio de brillo solar es de 1824 horas anuales, con una cantidad máxima de radiación diaria de 7,2 horas y una mínima de 3,7 horas.

Las zonas de vida de esta subregión varía de bosque húmedo montano bajo a bosque muy húmedo montano, con un régimen pluviométrico que regularmente se distribuye en dos épocas de lluvias: marzo-junio y septiembre-noviembre.

El sistema hidrográfico del área perteneciente al casco urbano es regado por afluentes del río Suárez como son las Quebradas Los mirtos, El Convento, Las Flores y La Lajita, las cuales son receptoras de aguas servidas y lluvias del casco urbano.

El Río Suárez recibe las aguas servidas domésticas, basuras y desechos del matadero municipal. No presenta usos agroindustriales, bajo uso pecuario, y poco turismo. La fuente de abastecimiento del acueducto Municipal es la Quebrada Aguablanca, se utiliza también como fuente de agua para actividades agropecuarias.

3.1.2.2 División política municipio de Puente Nacional: El municipio de puente nacional en la actualidad 27 veredas, a las cuales por procedimientos cartográficos sistematizados se les computó el área respectiva y el porcentaje de ocupación territorial con respecto a todo el municipio.

INDICE DE EXTENSIÓN POR VEREDA		
VEREDA	AREA Ha.	PORCENTAJE
ALTO CANTANO	1,488.3	5.9%
ALTO CAPILLA	585.7	2.3%
ALTO GUAMITO	189.2	0.7%
ALTO SAN DIMAS	1,224.5	4.8%
ALTO SEMISA	329.9	1.3%
BAJO CANTANO	916.0	3.6%
BAJO CAPILLA	580.1	2.3%
BAJO GUAMITO	1,046.8	4.1%
BAJO SAN DIMAS	918.6	3.6%
BAJO SEMISA	1,142.9	4.5%
CULEBRILLA	1,037.9	4.1%
EL PARAMO	2,713.2	10.7%
IROBA	537.1	2.1%
JARANTIVA	1,891.2	7.5%
LA CUCHILLA	407.3	1.6%
MEDIOS	687.3	2.7%
MONTES	3,462.4	13.7%
PETAQUEROS	726.2	2.9%
PEÑITAS	668.7	2.6%
POPOA NORTE	722.1	2.9%
POPOA SUR	707.9	2.8%
POPOITA	432.7	1.7%
RESGUARDO	193.9	0.8%
RINCÓN	249.8	1.0%
RIO SUAREZ	1,417.9	5.6%
SEMISA	345.2	1.4%
URUMAL	467.0	1.8%

CASCO URBANO ACTUAL	230.8	0.9%
TOTAL	25,320.6	100.0%

Cuadro 1, Fuente: POT

3.1.2.2.3 La Actividad Económica De La Población Sector Rural: En la descripción y análisis de la actividad económica del sector rural se debe partir en primera instancia, para tener presente siempre, que Puente Nacional a pesar de la migración, mantiene cerca del 70 % de su población en el campo, lo cual de hecho sesga, diferencia y caracteriza a éste municipio con respecto a la mayoría de los de su tipo a nivel Departamental y Regional, y a su vez determina o debe determinar la actividad económica del municipio al igual que las políticas que la Administración deba emprender.

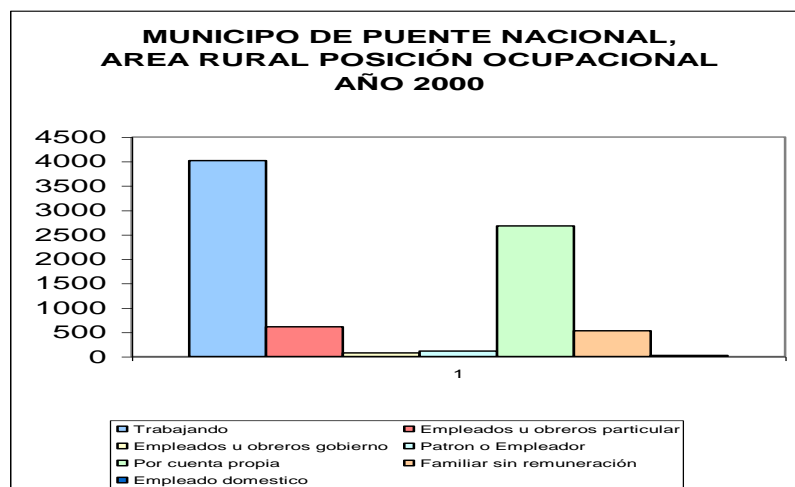
Como se dicho en otro aparte, la mayoría de explotaciones agrarias están constituidas por fincas o parcelas menores de 10 hectáreas, y por tanto su producción es limitada y son explotadas por sus propietarios, siguiendo el orden metodológico empleado en el sector urbano observemos las cifras referentes a éste sector:

MUNICIPIO DE PUENTE NACIONAL, SANTANDER					
ESTRUCTURA OCUPACIONAL					
AÑO 2000					
ACTIVIDAD HABITUAL					
Ítem	URBANO	% Part	RURAL	% Part	Total
Total Población	5179		13299		18478
Trabajando	1501	29.0%	4020	30.2%	5521
Buscando Trabajo	370	7.1%	1607	12.1%	1977
Estudiando	1639	31.6%	2302	17.3%	3941
Oficios hogar	695	13.4%	2526	19.0%	3221
Rentista	52	1.0%	25	0.2%	77
Jubilados	95	1.8%	65	0.5%	160
Invalidos	23	0.4%	54	0.4%	77
Sin actividad	804	15.5%	2700	20.3%	3504

POSICIÓN OCUPACIONAL					
Empleados u obreros particular	306	20.4%	607	15.1%	913
Empleados u obreros gobierno	463	30.8%	74	1.8%	537
Patron o Empleador	51	3.4%	108	2.7%	159
Por cuenta propia	606	40.4%	2680	66.7%	3286
Familiar sin remuneración	8	0.5%	530	13.2%	538
Empleado domestico	67	4.5%	21	0.5%	88

Cuadro 2, Fuente: POT

El nivel de personas ocupadas es similar al urbano con cerca del 30% de la población del lugar, sin embargo la cantidad de personas que están buscando empleo es ostensiblemente mayor al acercarse al 13%, agravándose la situación por el hecho de la tendencia migratoria, y porque como quedó dicho, la inmensa mayoría de las personas trabajan en su propia parcela, es decir los por “cuenta propia” que en éste sector rural con 2680 personas representan el 66.7% del totalde los laborantes agrarios que son 4020.



Grafica 1, Fuente: POT

Los empleados del Gobierno o Estatales del sector agrario son realmente mínimos con un exiguo 1.8% en su mayoría docentes; Pero si es significativo y congruente con la explotación familiar de las parcelas el 13.2% de los trabajadores familiares sin remuneración que son 530 personas.

Las mujeres además de participar en las labores de sus predios, en época de cosecha, aunque en mínimo porcentaje son contratadas para la recolección del grano en las plantaciones de café, sin embargo hay que tener en cuenta que en las zonas rurales los roles sexuales y sociales son mucho más precisos que en las áreas urbanas y de ahí que los oficios del hogar, esencialmente efectuados por mujeres, con las 2526 representan el 19% del sector, siendo la segunda en importancia y muy cerca de los trabajadores por cuenta propia, eso si, sin remuneración.

Es particularmente significativo que los patronos o dadores de empleo son escasamente el 2.7% de los que se consideran están trabajando, mientras que familiares sin remuneración, los oficios del hogar y los cuenta propia representan el 80% de los laborantes agrarios.

Como también es bastante significativo, como quiera que se espera redunden en beneficio de la productividad, calidad, técnica y en general del nivel de vida de los campesinos, los programas educativos especializados en el “campo y para el campo” de las 4 postprimarias y 8 SAT, pues éste tipo de programas diferentes a las tradicionales obras de cemento, al permanecer en el tiempo, si tienden a redimir el sector agropecuario.

Evidentes son algunas dificultades del sector rural del municipio, pero proponer soluciones parciales y temporales no es más que un paliativo, por tanto, al analizar la relación existente entre el sistema educativo tradicional y el subdesarrollo rural, es que se han planteado las soluciones a partir de la educación con los programas descritos, dichos programas generarán en el campesino autoconfianza, creatividad, elevación de su autoestima y los dotará de la capacidad para corregir sus ineficiencias y de solucionar sus propios problemas.

3.1.2.2.4 Actividad Económica de La Población Área Urbana: La actividad económica urbana se encuentra circunscrita a las labores de tipo comercial, transporte, bocado, actividad financiera, actividad docente, actividad judicial, actividades estatales, actividades municipales, talleres de autopartes y reparación, talleres de ornamentación y ebanistería, en un cúmulo de labores pequeñas, que sin embargo generan el empleo y ocupación de un tipo incipiente de pequeña industria y amplio comercio.

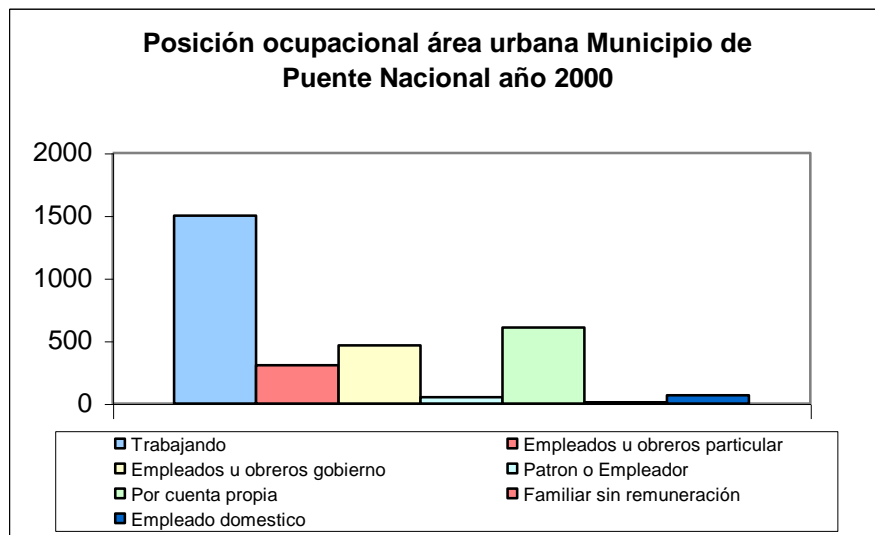
Las cifras que se presentan en los siguientes cuadros nos dan una mejor visión para el análisis de este tópico:

MUNICIPIO DE PUENTE NACIONAL, SANTANDER					
ESTRUCTURA OCUPACIONAL					
ANO 2000					
ACTIVIDAD HABITUAL					
Ítem	URBANO	% Part	RURAL	% Part	Total
Total Población	5179		13299		18478
Trabajando	1501	29,0%	4020	30,2%	5521
Buscando trabajo	370	7,1%	1607	12,1%	1977
Estudiando	1639	31,6%	2302	17,3%	3941
Oficios hogar	695	13,4%	2526	19,0%	3221
Rentista	52	1,0%	25	0,2%	77
Jubilados	95	1,8%	65	0,5%	160
Inválidos	23	0,4%	54	0,4%	77
Sin actividad	804	15,5%	2700	20,3%	3504
POSICION OCUPACIONAL					
Empleados u obreros particular	306	20,4%	607	15,1%	913
Empleados u obreros gobierno	463	30,8%	74	1,8%	537
Patrón o empleador	51	3,4%	108	2,7%	159
Por cuenta propia	606	40,4%	2680	66,7%	3286
Familiar sin remuneración	8	0,5%	530	13,2%	538
Empleado domestico	67	4,5%	21	0,5%	88

Cuadro 3, Fuente: D.N.P. Proyecciones

A simple vista llama la atención el hecho de que los 1501 personas del sector que se encuentran trabajando el 40.4% lo son por cuenta propia en concordancia con la ausencia de grandes industrias, pero además nos puede dar un perfil que comúnmente éstas actividades son temporales, familiares y generalmente sin seguridad social.

La cobertura general del empleo con cerca aun 30% respecto del total de la población urbana es aceptable.



Grafica 2, Fuente: POT

El limitado número de patronos o empleadores 51, al reconfirmar lo descrito, nos indica no solo la escasez de ofertas de empleo, sino que su capacidad de absorción de mano de obra y empleados se encuentra más que saturada pues los 51 patronos estarían dando empleo a los 306 obreros particulares correspondiéndoles 6 obreros o empleados por patrón, con lo cual en el sector estaría sobredimensionado.

Otro sector obviamente representativo lo es, El estatal, Gubernamental y Municipal, que con 463 empleos representan conjuntamente el 30.8% de quienes trabajan, pero dada su escasa o nula movilidad interna o mejor dada su estabilidad laboral, éste sector no es mas que un espejismo para los aspirantes a emplearse.

La formación técnica requiere reestructurarse incorporando programas que complementen las modalidades agropecuarias que se adelantan en el sector rural (SAT – POSTPRIMARIA), de igual manera, en el sector urbano se deben implementar las carreras tecnológicas.

La población de tercera edad se encuentra al igual que en el resto del País sin quien le ofrezca empleo, en el Municipio existe el Asilo San José con 47 ancianos, que es mantenido logísticamente por el Municipio, pero con relación contractual y laboral con el Departamento.

3.1.2.3 Marco Legal: La normatividad que rige la actividad en materia de salud se desprende de la constitución de 1991, donde se plantea que el Estado debe dar protección, en materia de salud a todos los colombianos.

De acuerdo a esta se creo el ministerio de protección social, este ministerio es un ente regulador fija normas y directrices de protección social, el cual tiene a su cago todo lo relacionado con el manejo de la salud en Colombia.

La ley 100 de 1993, por la cual se crea el sistema de seguridad social integral, la cual regula todo lo relacionado con el sistema general de seguridad social en Colombia este sistema es un conjunto de instituciones normas y procedimientos que dispone las personas y la comunidad para gozar de un buen nivel de vida.

El sistema tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad.

El libro 2 de esta ley se refiere al sistema general de seguridad social en salud, en este se determina la dirección, organización y funcionamiento, de sus normas administrativas, financieras y de control.

El título 2 habla de la organización del sistema de seguridad social en salud, donde establece unas entidades promotoras en salud (EPS) y unas instituciones prestadoras de los servicios de salud (IPS) dentro de las cuales está inscrito la ESE hospital integrado san Antonio de puente nacional, el capítulo 3 de este mismo título se refiere a las empresas sociales del estado (ESE), estas son instituciones mediante las cuales la nación o las entidades territoriales prestan los servicios de salud de manera directa.

Ley 715 del 2001, por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

En esta ley se puede observar la cantidad de recursos que la nación transfiere a los entes territoriales con destinación específica, para el caso de la investigación se habla de los recursos destinados para el sector salud, esta ley ha sido reglamentada mediante resoluciones y acuerdos

OTRAS NORMAS:

RESOLUCIÓN NUMERO 1541 DE 2003, (junio 13) por la cual se reglamentan los procedimientos para elaborar los planes bienales de inversión en salud.

LEY 10 DE 1990 artículo 19 conformación de junta o consejo directivo.

Ley 80 de 1993, decreto 139 de 1996, esta ley indica que las entidades Estatales tienen un régimen especial para contratar.

RESOLUCION 5261 DE 1994 (Agosto 5) Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

ACUERDO 260, por el cual se define el régimen de pagos compartidos y cuotas moderadoras dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

RESOLUCION NUMERO DE 2002, Por la cual se adoptan los Formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, los Manuales de Estándares y de Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales.

DECRETO 2309 DEL 15 DE OCTUBRE DE 2002, Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud.

RESOLUCION NUMERO 001474 DE 2.002, Por la cual se definen las Funciones de la Entidad Acreditadora y se adoptan los Manuales de Estándares del Sistema Único de Acreditación.

4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

4.1 FORMULACION DE HIPÓTESIS

4.1.1 Hipótesis General: Hacer un estudio de los estados financieros de la ESE Hospital Integrado San Antonio del Municipio de Puente Nacional, permitirá establecer la incidencia del pasivo laboral en su desarrollo institucional y además con ello se podrán determinar estrategias que tiendan a su disminución.

4.1.2 Hipótesis de Trabajo:

1. El análisis financiero de los estados contables de la entidad permitirá conocer el comportamiento de sus finanzas, utilizando la comparación de los indicadores.
2. La revisión histórica de los estados contables permite conocer el comportamiento de los pasivos laborales.
3. Un análisis de los pasivos laborales permitirá establecer las prioridades de atención.
4. El estudio detallado de los pasivos laborales permitirá plantear estrategias de pago a corto, mediano y largo plazo.
5. Una simulación financiera sobre los estados contables de la ESE, permitirá formular un plan de pagos y un plan de contingencia para atender el problema de los pasivos laborales de la ESE.

4.1.3 Operacionalización de Variables:

HIPÓTESIS	INDICADOR
VARIABLE :análisis financiero de los estados contables de la entidad permitirá VARIABLE: el comportamiento de sus finanzas,	Razón corriente. Prueba ácida. Margen de utilidad neto. Margen bruto de ventas. Periodo Promedio Cobro

utilizando la comparación de los indicadores.	Tasa interna de retorno. Rotación de efectivo. Razón de endeudamiento. Razón de Rotación. Tasa de rotación
VARIABLE: La revisión histórica de los estados contables. VARIABLE: comportamiento de los pasivos laborales.	Participación de obligaciones laborales en los pasivos generales de la empresa
VARIABLE: análisis de los pasivos laborales VARIABLE: las prioridades de atención.	Análisis vertical. Análisis de brechas
VARIABLE: pasivos laborales VARIABLE: estrategias de pago a corto, mediano y largo plazo.	Análisis vertical. Análisis de brechas
VARIABLE: simulación financiera sobre los estados contables de la ESE, VARIABLE: formular un plan de pagos y un plan de contingencia para atender el problema de los pasivos laborales de la ESE.	Plan para dar respuesta a las brechas encontradas

Cuadro 4, Fuente Autores del proyecto.

5. DISEÑO METODOLOGICO

5.1 POBLACION Y MUESTRA

La población esta dada por el conjunto de personas que interactúan en la empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional. Para el caso de esta investigación se habla de una investigación exhaustiva por cuanto no se determina una muestra concreta, por el contrario esta se realiza teniendo como base todo el conjunto de personas que laboran en la institución, ya que la situación financiera tiene que ver con toda la entidad.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

En cuanto a las fuentes de información se obtuvo información de fuentes secundarias como lo son los documentos contables y financieros de la institución, como son: el balance general y estado de perdidas y ganancias o estado de actividad financiera, económica y social. Además se trabajo información primaria a través de entrevistas no estructuradas realizadas con el personal de la empresa.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos para la recolección de información, para este caso, se determinaron algunas fichas de análisis, hojas de trabajo y entrevistas no estructuradas (ver Anexo No. 2).

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Esta investigación contempla técnicas para el análisis de información financiera como: el análisis vertical, el análisis horizontal, indicadores financieros de liquidez, actividad endeudamiento y rentabilidad estado de origen y estado de flujo. Contenidos en los

diferentes informes financieros (ver Anexo No. 3) de la empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional.

5.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el análisis e interpretación de la información se efectuó el siguiente procedimiento:

1. Búsqueda de la información estados financieros 2003, 2004.
2. Agrupación de estos en cuadros y graficas para la descripción y comparación entre los años señalados de trabajo.
3. Interpretación de los Cuadros y las graficas.
4. Presentación de resultados.

En el orden anterior se realizo el análisis e interpretación de la información y se siguió paso a paso para poder entregar los resultados que a continuación se presentan.

6. RESULTADOS

6.1 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA INSTITUCION

Luego de la expedición de la Ley 100 de 1993, muchas de las Empresas Sociales del Estado que fueron creadas no han logrado adaptar su operación para convertirse en entidades productivas y viables financieramente. Las razones han sido las fallas en la política que orienten su operación dentro de un contexto de mercado, la tendencia creciente del gasto, y una deficiente gestión.

Con la expedición de la Ley 715 de 2001, que derogó la Ley 60 de 1993, se transforma el esquema de descentralización del sector salud a través de una nueva forma de asignación de recursos y la redefinición de competencias para los diferentes niveles de gobierno. Además, la ley destaca la necesidad de reorganizar y ajustar la oferta hospitalaria pública a las reales necesidades de la población y su integración efectiva a las condiciones de competencia establecidas en la ley 100 de 1993. Sólo de esta manera será posible continuar la senda de expansión de coberturas en aseguramiento para la población pobre del país y frenar el creciente gasto hospitalario asociado a bajos niveles de productividad.

La situación financiera de los hospitales públicos ha sido deficitaria, en gran medida por la tendencia indiscriminada a comprometer gastos más allá de la propia capacidad para financiarlos, lo que refleja, en parte, un mal manejo de la autonomía institucional que la ley les otorgó. A partir del año 1997, el déficit de los hospitales públicos empieza a crecer, presentando una brecha significativa entre ingresos y gastos. Los ingresos crecen año a año en menos del 5%, mientras que el crecimiento de los gastos es mayor al 10%.

Por su parte, los hospitales de primer nivel alcanzaron niveles de gasto mayores (superior a 1,2 billones de pesos a partir de 1997, hasta 1.3 billones de pesos en el año 2001) que los hospitales de segundo y tercer nivel, los cuales presentan niveles inferiores a 1,2 billón de pesos para todos los años.

El comportamiento creciente de los gastos ha financiado el aumento de las plantas de personal y los mayores costos fijos generados por las inflexibilidades que se manejan en el régimen laboral y los beneficios prestacionales. Las diferencias entre los factores y beneficios laborales entre el sector público y privado, radican principalmente en el pago de

horas extras, primas técnicas, de servicios y de vacaciones, al igual que la retroactividad de las cesantías que aún se presenta en el sector público y la existencia de convenciones colectivas en algunas regiones del país.

La crisis hospitalaria, ha sido la constante antes y después de la reforma introducida con la ley 100 de 1993. Las principales causas que tienen hoy a la mayoría de los hospitales públicos ante una grave situación financiera, son resultado de situaciones y manejos que no pasan sólo por la eventual falta de financiamiento, sino por deficiencias de gestión financiera y administrativa por parte de éstos. Como consecuencia, los hospitales públicos vienen acumulando grandes pasivos y déficit en los últimos años. Entre los principales pasivos se cuentan las obligaciones laborales que incluyen prestaciones sociales, las deudas con proveedores de bienes y servicios, y las obligaciones financieras, parafiscales e impositivas. El importante crecimiento del gasto hospitalario es especialmente grave porque el sector asigna hoy más recursos a los hospitales públicos que antes de la reforma a pesar de que más de la mitad de la población pobre se encuentra hoy afiliada al régimen subsidiado. Esta situación genera un deterioro claro en la eficiencia conjunta del sector hospitalario público que se ve reflejada en el aumento del valor per cápita de los subsidios a la oferta, al tiempo que disminuye el número de personas a atender con estos recursos debido a su afiliación al régimen subsidiado”⁹.

La Empresa Social del Estado Hospital Integrado San Antonio de Puente Nacional, no ha sido la excepción ante la crisis hospitalaria generalizada en el país, esta institución prestadora de servicios de salud, fue transformada a Empresa Social del Estado, mediante acuerdo municipal N^o 002, del 10 de marzo del año 2000. La naturaleza jurídica en concordancia con el mencionado acuerdo, es de categoría especial, entidad pública descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, sometida al régimen jurídico previsto en la ley 100 de 1993.

El objeto de la empresa es la prestación de servicios de salud entendidos como servicios públicos, para cumplir con su objeto la empresa asumió como principios básicos la calidad,

⁹ Documento Conpes.

la eficiencia, la equidad y el compromiso social; la eficiencia asumida como la mejor utilización de los recursos que la entidad tiene para la prestación de los servicios, El compromiso social entendido como la firme disposición de la empresa de contribuir al desarrollo integral de población.

La jurisdicción de la empresa esta dada en todo el territorio municipal de Puente Nacional y puede ofrecer y contratar servicios con entidades que se encuentren fuera del ámbito de su jurisdicción. El domicilio de la empresa es el municipio de Puente nacional Departamento de Santander, en la carrera 6 # 8-61. y puede crear unidades operativas de menor complejidad en la medida que el desarrollo de la misma lo permita.

En su parte estructural la empresa cuenta con tres áreas fundamentales, la primera es la dirección conformada por la junta directiva y el gerente, la segunda área es de atención a usuario, la cual es conformada por el conjunto de unidades orgánico funcionales encargadas de todo el proceso de producción y prestación de servicios de salud con sus respectivos procedimientos y actividades., la tercera área es de logística es el área encargada de ejecutar, coordinar con la demás áreas, los procesos de planeación adquisición, manejo, utilización, optimización y control de los recursos humanos, financieros, físicos y de información necesarios para alcanzar y desarrollar los objetivos de la empresa.

En la actualidad la institución cuenta con un administrador, un jefe de control interno, una secretaria, contador, un almacenista y facturadotes, todas estas personas encargadas de realizar el proceso administrativo de la institución.

El Hospital San Antonio presta servicios de Consulta externa, urgencias, cirugías, laboratorio, odontología, vacunación, ecografías, electrocardiograma, farmacia, terapia respiratoria, hospitalización, nutrición, consulta de especialistas, oftalmología, encubadora, fototerapia R.X., saneamiento ambiental, programas de prenatal, crecimiento y desarrollo, planificación familiar y servicio de radio teléfono.

El hospital a pesar de prestar un servicio regional, dentro del sistema de salud nacional es considerado como un hospital local de primer nivel, sin embargo este presta algunos

servicios de segundo nivel y atiende algunas necesidades de la población de los municipios vecinos.

La contabilidad de la empresa es llevada de acuerdo a las normas contables y la aplicación del plan único de cuentas hospitalario (PUCH), posee un sistema contable, tiene sistema de facturación discriminado de acuerdo a las necesidades, y utiliza un centro de costos por componente de prestación de servicios.

El caso de esta empresa no es la excepción y comparte la profunda crisis del sistema hospitalario en Colombia, este tiene problemas que datan de antes y después de la reforma introducida con la ley 100 de 1993. Las principales causas que tienen hoy esta entidad ante una grave situación financiera, son resultado de situaciones y manejos que no pasan sólo por la eventual falta de financiamiento, sino por deficiencias de gestión financiera y administrativa por parte de éstos. Como consecuencia, este hospital viene acumulando grandes pasivos y déficit en los últimos años. Entre los principales pasivos se cuentan las obligaciones laborales que incluyen prestaciones sociales, las deudas con proveedores de bienes y servicios, y las obligaciones financieras, y parafiscales. El importante crecimiento del gasto hospitalario es especialmente grave porque el sector asigna hoy más recursos a los hospitales públicos que antes de la reforma a pesar de que más de la mitad de la población pobre se encuentra hoy afiliada al régimen subsidiado.

6.1.2 Estados Financieros

ESTADOS DE ACTIVIDAD ECONOMICA Y SOCIAL A 31 DE DICIEMBRE

DE 2003, (En Miles De Pesos)

CÓDIGO	CUENTA	ACUMULADO
	INGRESOS OPERACIONALES	1.887.900
43	Venta de servicios	1.887.900
4312	Servicios de salud	1.887.900
	COSTO DE VENTAS	1.223.016
62	Costo de Ventas	54.025
6210	Bienes comerciales	54.025
63	Costo de Venta de Servicios	1.168.991
6310	Servicios de Salud	1.168.991

	GASTOS OPERACIONALES	939.446
51	De administración	787.655
5101	Sueldos y salarios	185.531
5102	Contribuciones imputadas	458.001
5103	Contribuciones efectivas	26.309
5104	Aportes sobre la nomina	5.667
5111	Generales	5.667
5120	Impuestos, contribuciones y tasas	30.407
53	Provisiones Agotamiento y Depreciaciones	151.791
5304	Provisiones para deudores	118.703
5330	Depreciación de propiedades, planta y Equipo	33.088
	EXCEDENTES (déficit operacional)	-274.562
48	Otros Ingresos	111.908
4810	Extraordinarios	11.809
4815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	100.099
58	Otros Gastos	105.511
5805	Comisiones	4.406
5815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	101.105
	EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO	-268.165

**ESTADOS DE ACTIVIDAD ECONOMICA Y SOCIAL A 31 DE DICIEMBRE
DE 2004, (En Miles De Pesos)**

CÓDIGO	CUENTA	ACUMULADO
	INGRESOS OPERACIONALES	1.937.106
42	Venta de Bienes	4.605
4210	Bienes comercializados	4.605
4	Venta de servicios	1.932.501
4312	Servicios de salud y Prev Social	1.932.501
	COSTO DE VENTAS	1.119.443
62	Costo de Ventas de Bienes	56.800
6210	Bienes comercializados	56.800
63	Costo de Venta de Servicios	1.062.643
6310	Servicios de Salud	1.062.643
	GASTOS OPERACIONALES	931.396
51	De administración	670.119
5101	Sueldos y salarios	185.850
5102	Contribuciones imputadas	428.284
5103	Contribuciones efectivas	19.621
5104	Aportes sobre la nomina	5.507
5111	Generales	25.319
5120	Impuestos, contribuciones y tasas	5.538

53	Provisiones Agotamiento y Amortización	114.483
5304	Provisiones para deudores	61.591
5330	Depreciación de propiedades, planta y Equipo	52.892
55	Gastos Públicos Sociales	146.794
5502	Salud	146.794
	EXCEDENTES (déficit operacional)	-113.733
48	Otros Ingresos	68.827
4805	Financieros	1.891
4810	Extraordinarios	62.660
4815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	4.276
58	Otros Gastos	3.529
5805	Financieros	3.501
5810	Extraordinarios	17
5815	Ajuste de Ejercicios Anteriores	11
	EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICO	-48.435

6.1.3 Razones Financieras: Aunque en dos años es un periodo relativamente corto, en estos se pueda apreciar el comportamiento, financiero y compararlo: en primera instancia porque la obtención de razones financieras se hacen por periodos contables y en segunda instancia porque para realizar un análisis financiero horizontal se requiere por lo menos de dos periodos a comparar, y aunque son solo dos periodos se presentan cambios y tendencias futuras.

El presente análisis consiste en determinar algunas razones financieras, las cuales permiten ver las situación real de la empresa y así mismo contribuyen con la toma de decisiones en el aspecto financiero de la institución, para este caso se toman dos años, con el objetivo de comparar el comportamiento histórico de la empresa, al ser estos indicadores anuales se puede con ellos tener una visión del posicionamiento de la institución, la información contenida en el anexo1 es el referente de datos teniendo en cuenta, para la realización de esta información.

6.1.3.1 Razón Corriente

ACTIVO CORRIENTE

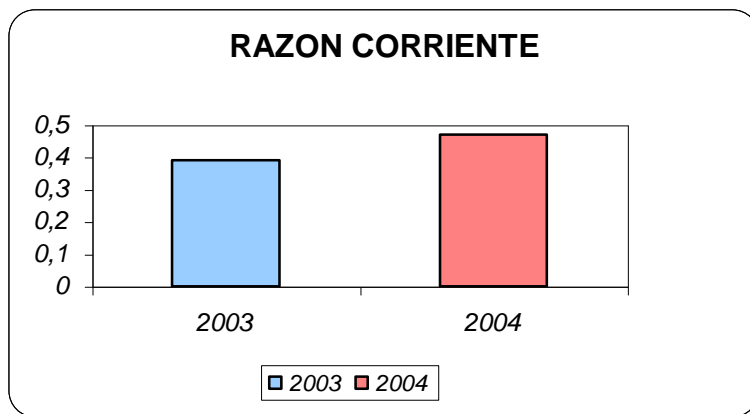
Razón corriente = -----
PASIVO CORRIENTE

574.511

Razón corriente 2003 = ----- = 0.39
1.460.270

802.747

Razón corriente 2004 = ----- = 0.47
1.684.050



Grafica 3, Fuente Autores del Proyecto

Este indicador también llamado índice de liquidez mediata muestra que por cada peso de deuda acorto plazo la empresa dispone de algún respaldo, como muestran los resultados para el año 2003 la empresa tenía \$0.39 de respaldo para cubrir oportunamente sus deudas. Para el año inmediatamente siguiente este respaldo incremento a \$0.47 pesos de respaldo, sin embargo este indicador es bajo por cuanto, en estos años esta por debajo de 1 esto significa que la empresa por un peso de deuda solo dispone de \$0.47, para apalancar los compromisos.

6.1.3.2 Prueba Acida o Razón Corriente Disponible:

Activo corriente - inventario

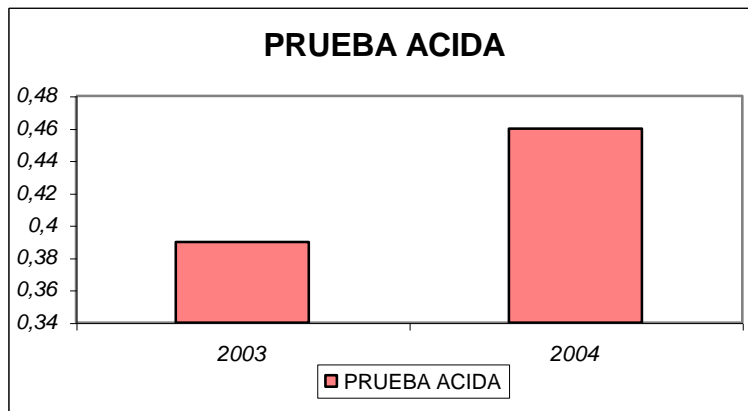
$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{Activo corriente - inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$574.511 - 3.080$$

$$\text{Prueba ácida 2003} = \frac{574.511 - 3.080}{1.460.270} = 0.39$$

$$802.747 - 15.162$$

$$\text{Prueba ácida 2004} = \frac{802.747 - 15.162}{1.684.050} = 0.46$$



Grafica 4, Fuente Autores del Proyecto

Al igual que el anterior indicador, este es bajo; ya que quiere decir que por cada peso de deuda la entidad solo cuenta con un valor inferior a 0, una buena relación de este estaría dada por una relación de 1 a 1, aspecto que no posee la empresa en el momento.

6.1.3.3 Margen de Utilidad Neta:

Utilidad neta antes de impuestos

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Ingresos}}$$

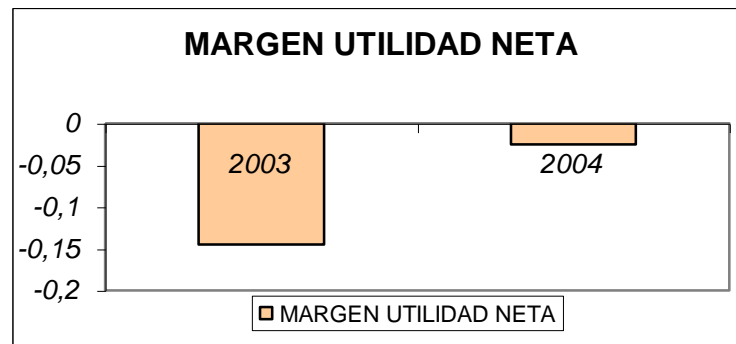
Ventas netas

-274.562

$$\text{Margen utilidad neta 2003} = \frac{-274.562}{1.887.900} = -0.145$$

-48.435

$$\text{Margen utilidad neta 2004} = \frac{-48.435}{1.937.106} = -0.025$$



Grafica 5, Fuente Autores del Proyecto

Este indicador demuestra que la empresa no cuenta con márgenes de utilidad, por el contrario el valor negativo de este en los dos años, demuestra una perdida.

Aunque para el año 2004, este mejoro, sigue presentando valores negativos.

6.1.3.4 Margen Bruto de Ventas:

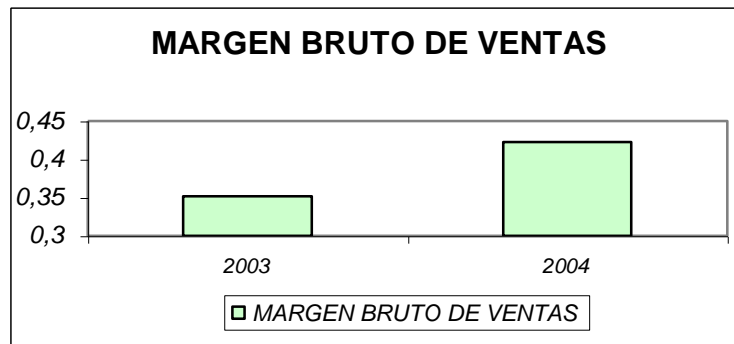
Ventas – costo de ventas

$$\text{Margen bruto de ventas} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$1.887.900 - 1.223.016$$

$$\text{Margen bruto de ventas 2003} = \frac{\dots}{1.887.900} = 0.352$$

$$\frac{1.937.106 - 1.119.443}{1.937.106} = 0.4221$$



Grafica 6, Fuente Autores del Proyecto

Este margen muestra que la empresa obtuvo un mejor margen de ventas durante el año 2004, sin embargo es necesario que se replanteen los costos por servicios para que el indicador se aproxime aun más a 0, valor que haría más viable la entidad.

6.1.3.5 Periodo Promedio de Cobro a Clientes

Promedio de Clientes X 360

$$\text{Periodo Promedio De Cobro} = \frac{\dots}{\dots}$$

Comercio al por mayor y al por menor a crédito

Donde:

Saldo inicial + Saldo Final

$$\text{Promedio de Clientes} = \frac{\dots}{\dots}$$

Nota: para este caso tomamos para Comercio al por mayor y al por menor a crédito como el valor por la venta de servicios, puesto que el estado de actividad no presenta la información discriminada.

Para el año 2003:

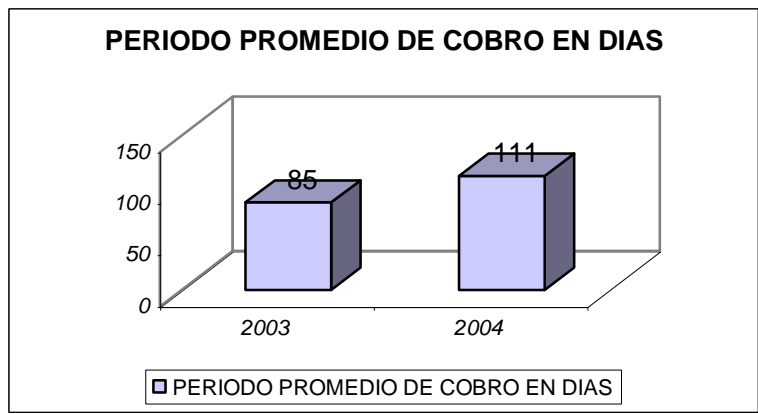
$$\text{Promedio de clientes} = \frac{354.861 + 539152}{2} = 447.006$$

$$\text{Periodo promedio cobro} = \frac{447.006 \times 360}{1.887.900} = 85 \text{ días.}$$

Para el año 2004:

$$\text{Promedio Clientes} = \frac{539.152 + 657980}{2} = 598.566$$

$$\text{Perido Promedio cobro} = \frac{598.566 \times 360}{1.932.501} = 111 \text{ días}$$



Grafica 7 : fuente autores del proyecto

El análisis de esta grafica demuestra que para el año 2004, existe mayor demora en el cobro, puesto que el promedio se dio en 111 días a diferencia del 2003 donde se observa un periodo de 85 días, significa que la entidad debe mejorar su proceso de recuperación de cartera.

6.1.3.6 Tasa Interna de Retorno

Utilidad neta antes de impuestos

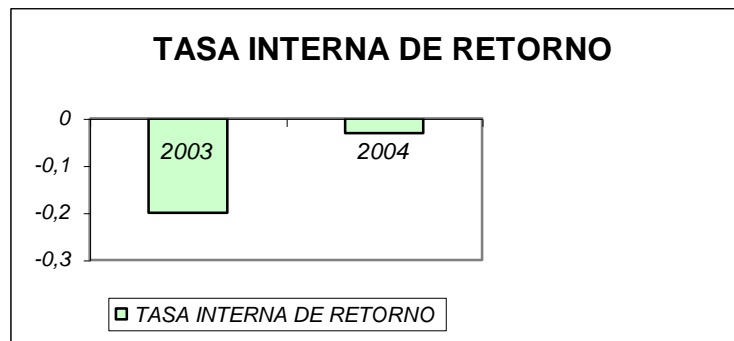
$$\text{Tasa interna de retorno} = \frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Total activo}}$$

- 274.562

$$\text{Tasa interna de retorno 2003} = \frac{-274.562}{1.383.105} = -0.20$$

- 48.435

$$\text{Tasa interna de retorno 2004} = \frac{-48.435}{1.568.345} = -0.031$$



Grafica 8: Fuente autores del proyecto.

Esta tasa al presentar un valor negativo significa que la empresa no esta generando ninguna utilidad que pueda ser comparada con una tasa de oportunidad del mercado, por tanto demuestra aun más la dificultad en la situación financiera de la institución prestadora de servicios de salud.

6.1.3.7 Rotación de Efectivo

Efectivo

Rotación de efectivo = -----

Ventas netas año + 365

23.215

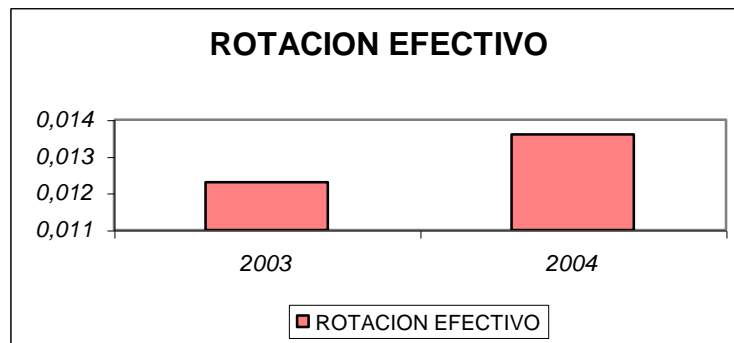
Rotación de efectivo 2003 = ----- = 0.0123

1.887.900 + 365

26.339

Rotación de efectivo 2004 = ----- = 0.0136

1.937.106 + 365



Grafica 9, Fuente Autores del Proyecto

En cuanto a la rotación de efectivo, al igual que el indicador anterior la empresa roto un poco mas su efectivo sin embargo este indicador esta muy por debajo de los índices normales.

6.1.3.8 Razón de Endeudamiento:

Total pasivo

Razón de endeudamiento = -----

Total activo

1.460.270

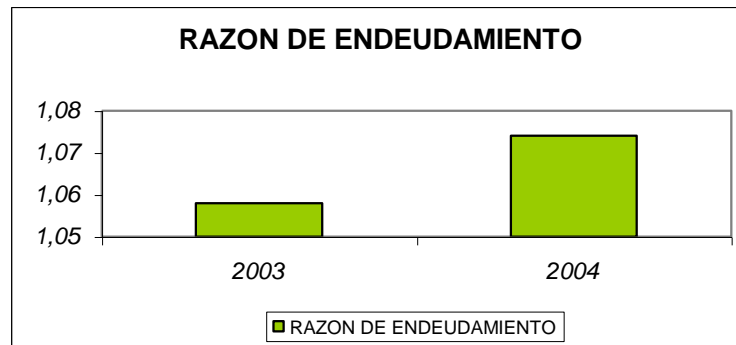
Razón de endeudamiento 2003 = ----- = 1.058

1.383.106

1.684.050

Razón de endeudamiento 2004 = ----- = 1.074

1.568.345



Grafica 10, Fuente Autores del Proyecto.

Este indicador dice que: para el 2004, por cada peso que la empresa tiene en activos, \$1.074 son de los acreedores, por tanto la empresa tendría un déficit de \$0.74, para cubrir las deudas con los acreedores, al comparar este índice con el obtenido el año 2003, creció en \$0.16, esto implica que le empresa aumento sus pasivos.

6.1.3.9 Razón de Rotación

Inversiones de la corporación

Razón de rotación =-----

Ventas netas

9.064

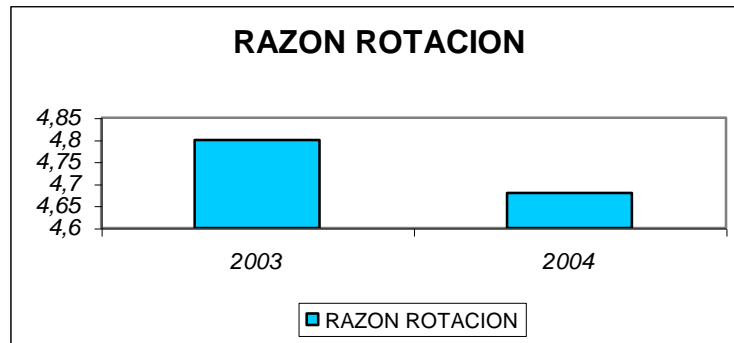
Razón de rotación 2003 =----- = 4.80

1.887.900

9.064

Razón de rotación 2004=----- = 4.68

1.937.106



Grafica 11, Fuente Autores del proyecto.

Del total de las ventas la empresa hizo mejor inversión en el año 2003

6.1.3.10 Tasa de la Rotación:

Ventas netas

Tasa de la rotación = -----

Activo total – pasivo

1.887.900

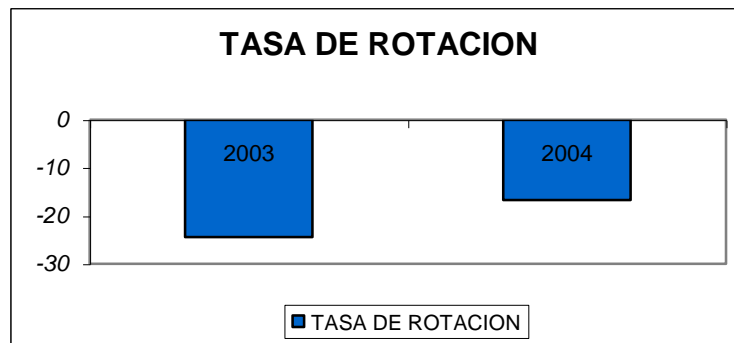
Tasa de la rotación 2003 = ----- = -24.43

1.383.105 – 1.460.370

1.937.106

Tasa de la rotación 2004 = ----- = - 16.74

1.568.345 – 1.684.050



Grafica 12, Fuente Autores del Proyecto.

Este índice muestra que la rotación fue negativa para los dos años, sin embargo mejoró para el 2004, y disminuyó el valor negativo.

6.1.3.11 Participación Obligaciones Laborales en Pasivos:

Obligaciones laborales

$$\text{P.O.L.P} = \frac{\text{Obligaciones laborales}}{\text{Total pasivos}} \times 100$$

935.375

$$\text{P.O.L.P 2003} = \frac{935.375}{1.460.270} \times 100 = 64 \%$$

1.181.550

$$\text{P.O.L.P 2004} = \frac{1.181.550}{1.684.050} \times 100 = 70.16 \%$$

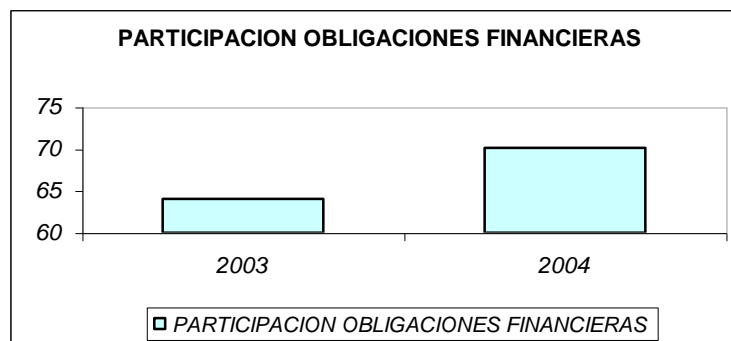


Grafico 13. Fuente Autores del proyecto.

De acuerdo al análisis de la participación de las obligaciones laborales en el total de activos, muestra que para el año 2004 aumento, esto implica que la empresa debe tomar medidas inmediatas para que no se siga incrementando en el futuro este rubro

6.1.3.12 Análisis Comparativo Balance General 2003 – 2004

CUENTA	PERIODO 1	PERIODO 2	DIFERENCI A	PORCENTAJE
ACTIVO			0	
CORRIENTE	574.511	802.747	228.236	39,73
Efectivo	23.215	26.339	3.124	13,46
Caja		0	0	
Bancos y corporaciones	23.215	26.339	3.124	13,46
Inversiones	9.064	9.064	0	0,00
Deudores	539.152	752.182	213.030	39,51
Servicios de Salud	413.823	657.980	244.157	59,00
Depósitos Entregados	160.000	160.000	0	0,00
Deudas de difícil cobro	63.486	59.454	-4.032	-6,35
Provisión para deudores	-98.157	-125.252	-27.095	27,60
Inventarios	3.080	15.162	12.082	392,27
NO CORRIENTE	808.594	765.598	-42.996	-5,32
Propiedad planta y equipo	536.003	493.008	-42.995	-8,02
Terrenos	18.685	18.685	0	0,00
Bienes muebles en bodega	10.243	10.243	0	0,00
Edificaciones	265.497	265.498	1	0,00
Maquinaria y equipo	1.984	1.984	0	0,00
Equipo medico y científico	188.252	195.949	7.697	4,09
Mubles enceres y equipo de oficina	104.366	104.366	0	0,00
Equipos de comunicación y comp.	68.894	70.893	1.999	2,90
Equipo de Transp. tracción y eleva.	134.486	134.685	199	0,15
Equipo de comedor, cocina y Des.	8.231	8.231	0	0,00

Depreciación acumulada	-231.547	-317.526	-85.979	37,13
otros activos	272.591	272.590	-1	0,00
Cargos diferidos	25.184	25.184	0	0,00
Bienes de arte y cultura	394	394	0	0,00
Valorizaciones	247.013	247.012	-1	0,00
PASIVO			0	
CORRIENTE	1.460.270	1.684.050	223.780	15,32
Cuentas por pagar	523.363	498.530	-24.833	-4,74
Adquisición de bienes y servicios nacionales	49.102	95.508	46.406	94,51
Acreedores	294.586	250.692	-43.894	-14,90
Ret en la fuente e imp. de timbre	3.516	6.363	2.847	80,97
imp. contri y tasas	26.000	26.000	0	0,00
Créditos judiciales	150.159	119.967	-30.192	-20,11
Obligaciones laborales	935.372	1.181.550	246.178	26,32
Salarios y prestaciones sociales	457.196	602.864	145.668	31,86
Pensiones por pagar	478.176	578.686	100.510	21,02
Pasivos estimados			0	
Provisión para prestaciones sociales			0	
Otros pasivos	1.535	3.970	2.435	158,63
Recaudos a favor de terceros	1.535	3.970	2.435	158,63
PATRIMONIO	-77.165		77.165	-100,00
Patrimonio institucional	-77.165	-115.705	38.540	-49,94
capital fiscal	193.151	417.692	224.541	116,25
Resultado de ejercicios anteriores	-630.694	-898.860	-268.166	42,52
Resultado del ejercicio	-268.165	-48.435	-219.730	81,94
Superávit por donación	156.989	166.886	9.897	6,30
Superávit por valorización	247.012	247.012	0	0,00
Ajustes por inflación	224.512		-224.512	-100,00

Cuadro 5. Fuente: autores del proyecto.

El análisis comparativo del balance indica que para el año 2004, se incrementaron los activos de la empresa, reflejado por el incremento de los deudores, el pasivo también aumento producto del aumento de las obligaciones laborales y el patrimonio tuvo un decrecimiento bastante significativo para el mismo año.

Este análisis refleja que la situación financiera de la empresa es negativa por tanto es necesario que se adopten medidas para que se disminuyan las obligaciones laborales y esta pueda mejorar los indicadores de gestión.

6.1.3.13 Estado de Actividad Financiera, Económica y Social, Comparativo 2003 – 2004

CUENTA	PERIODO 1	PERIODO 2	DIFERENCIA	%
INGRESOS OPERACIONALES	1.887.900,00	1.937.106,00	49.206,00	2,61
Venta de bienes comercializados		4.605,00	4.605,00	
venta de servicios	1.887.900,00	1.932.501,00	44.601,00	2,36
Servicios de salud y prev. Social	0,00	1.932.501,00	1.932.501,00	
COSTO DE VENTAS	1.223.016,00	1.119.443,00	-103.573,00	-8,47
Costo de venta de bienes	54.025,00	56.800,00	2.775,00	5,14

Bienes comercializados	54.025,00	56.800,00	2.775,00	5,14
Costo de ventas de servicios	1.168.991,00	1.062.643,00	-106.348,00	-9,10
Servicios de salud	1.168.991,00	1.062.643,00	-106.348,00	-9,10
GASTOS OPERACIONALES	939.446,00	931.396,00	-8.050,00	-0,86
Administración	787.655,00	670.119,00	-117.536,00	-14,92
Sueldos y salarios	185.531,00	185.850,00	319,00	0,17
Contribuciones imputadas	458.001,00	428.284,00	-29.717,00	-6,49
Contribuciones efectivas	26.309,00	19.621,00	-6.688,00	-25,42
Aportes sobre la nomina	5.667,00	5.507,00	-160,00	-2,82
Generales	81.740,00	25.319,00	-56.421,00	-69,02
Impuestos contribuciones y tasas	30.407,00	5.538,00	-24.869,00	-81,79
Provisiones, Agotamiento, Amortización	151.791,00	114.483,00	-37.308,00	-24,58
Provisión para deudores	118.703,00	61.591,00	-57.112,00	-48,11
Depreciación de propiedades planta y equ	33.088,00	52.892,00	19.804,00	59,85
Gasto publico social	0,00	146.794,00	146.794,00	
Salud	0,00	146.794,00	146.794,00	
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL	-274.562,00	-113.733,00	160.829,00	-58,58
OTROS INGRESOS	111.908,00	68.827,00	-43.081,00	-38,50
Financieros	0,00	1.891,00	1.891,00	
Extraordinarios	11.809,00	62.660,00	50.851,00	430,61
Ajuste de ejercicios anteriores	100.099,00	4.276,00	-95.823,00	-95,73
Otros gastos	105.511,00	3.529,00	-101.982,00	-96,66
Comisiones	4.406,00		-4.406,00	-100,00
Financieros	0,00	3.501,00	3.501,00	
Extraordinarios	0,00	17,00	17,00	
Ajustes de años anteriores	101.105,00	11,00	-101.094,00	-99,99
EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO	268.165,00	-48.435,00	-316.600,00	-118,06

Cuadro 6 . Fuente: autores del proyecto

Este cuadro comparativo que para el año 2004, la empresa mejoro en algunos aspectos que tiene que ver con la parte comercial: los ingresos operacionales aumentaron en un 2.6 %, refleja un pequeño aumento en la actividad comercial, ya que este incremento se obtuvo de la venta de servicios.

En cuanto al costo en las ventas también se presento una pequeña disminución 8.47 %, con relación al año inmediatamente anterior, en este aspecto se presenta un mejoramiento, sin embargo este no es lo suficientemente significativo teniendo en cuenta que los pasivos y obligaciones laborales son altas.

Los gastos operacionales también presentaron una peque disminución, sin embargo esta no es muy representativa. El rubro que hace mayor contribución a esta reducción es el de administración.

En este mismo orden el déficit operacional se disminuyo en un 58.58 % con relación a año inmediatamente anterior, al igual que el déficit en el resultado del ejercicio el cual alcanzo una disminución del 118 % . Esta comparación indica que la empresa ha mejorado en su parte comercial y financiera, pero no ha alcanzado e integrado esta mejoría en el aspecto

comercial, con la parte de balance, y fundamentalmente en la disminución del pasivo y obligaciones laborales.

6.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA INSTITUCION

Las principales causas que tienen hoy a la E.S.E Hospital Integrado San Antonio de Puente nacional ante una grave situación financiera, son deficiencias de gestión financiera y administrativa. Como consecuencia, la Empresa Social del Estado viene acumulando grandes pasivos y un gran déficit. Entre los principales pasivos se cuentan las obligaciones laborales que incluyen prestaciones sociales, las deudas con proveedores de bienes y servicios, y las obligaciones financieras, parafiscales.

Al desarrollar los indicadores para este trabajo se logró determinar que la empresa en la actualidad presenta:

- Bajo índice de razón corriente
- Baja prueba ácida.
- Margen de utilidad neta negativo.
- Bajo margen bruto de ventas de servicios.
- Tasa de retorno negativa.
- Falta gestión en el cobro
- Capacidad de endeudamiento nula
- Tasa de rotación negativa.
- Alta participación de los pasivos laborales en el total de pasivos.
- Incremento en el rubro deudor

La tendencia indiscriminada a comprometer gastos más allá de la propia capacidad para financiarlos, déficit de esta empresa empieza a crecer, presentando una brecha significativa entre ingresos y gastos.

el comportamiento creciente de los gastos ha financiado el aumento de las plantas de personal y mayores costos fijos generados por las inflexibilidades que se manejan en el régimen laboral y los beneficios prestacionales.

Las diferencias entre los factores y beneficios laborales entre el sector público y privado, radican principalmente en el pago de horas extras, primas técnicas, de servicios y de vacaciones, entre otras:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Bajo índice de razón corriente •Baja prueba ácida. •Margen de utilidad neta negativo. •Bajo margen bruto de ventas de servicios. •Tasa de retorno negativa. •Falta gestión en el cobro •Capacidad de endeudamiento nula •Tasa de rotación negativa. •Alta participación de los pasivos laborales en el total de pasivos. •Incremento en el rubro deudor. •La elevada y costosa planta de personal, en cuanto existen más de 30 empleados con sueldos altos y la burocracia es elevada. •Los equipos son insuficientes para mejorar los servicios. •La baja Gestión de proyectos, ya que no se han logrado implementar proyectos de mejoramiento y consecución de recursos. •La cantidad de usuarios es baja. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pequeña mejoría en las ventas en los últimos años. •Mejoría en la capacidad de cobro entre el año 2003 y 2004. •Eficiencia presentada en los años 2003 y 2004 en cuanto a la disminución de los costos de ventas. •La infraestructura de la planta física es suficiente, en cuanto a instalaciones.
OPORTUNIDADES	ANEMAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Que las empresas de los municipios aledaños contraten con la institución • que el gobierno nacional apropie los 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el gobierno no le de la importancia necesaria a la institución • Que las ARS Y IPS no giren los recursos

recursos suficientes para mejorar la situación financiera de la institución.	<p>en su momento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La burocratización por clientelismo político • Que los municipios aledaños no sigan contratando con LA IPS
--	--

Cuadro 7, Fuente autores del Proyecto

6.3 ANÁLISIS DE BRECHAS

Una de las primeras brechas que se encontró es que el activo es inferior al pasivo, la brecha esta dada en que para que se convierta este factor en positivo para la organización el activo debe ser superior al pasivo es decir se debe disminuir el pasivo lo mas rápido posible.

La prueba ácida, al igual que la anterior para que este indicador sea positivo para la institución el activo debe ser superior al pasivo.

Para que el excedente neto operacional se convierta en un valor favorable para la organización es necesario que se adopten políticas encaminadas a disminuir los costos de ventas. Esto igual se debe dar para la utilidad operacional disminuyendo los gastos de administración, y así lograr un margen de utilidad positivo.

El margen bruto de ventas de servicios es bajo, esto implica que la organización debe adoptar políticas encaminadas al mejorar este indicador.

Como el pasivo es superior al activo esto hace que se presente una tasa de rotación negativa, al igual que la primera brecha al convertirse los activos en valores superiores a los pasivos, esta tasa de rotación se convertiría en un factor positivo para la institución.

Los pasivos laborales son un factor que incrementa en gran parte los pasivos de la institución y hace que estos sean superiores a los activos. Por tanto la entidad tiene que diseñar estrategias que permitan disminuir los pasivos por este concepto lo que mejoraría ostensiblemente la situación general del comportamiento financiero de la institución.

En cuanto al aumento de los deudores, es necesario tener cuidado ya que en los últimos periodos, se ha visto un aumento, lo que refleja un incremento en los activos es decir que no se tiene certeza si estas cuentas van ser pagadas a corto o largo plazo por lo tanto es necesario que la administración tome acciones tendientes a disminuir dicho rubro a través de cobros mas eficientes

Finalmente la entidad no debe seguir dejando bajar su patrimonio institucional es necesario detener la tendencia a la reducción de esta clases de patrimonio.

6.4 PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

Antes de definir los objetivos propios para mejorar la situación financiera de la institución, aquí se plantea una misión de carácter general que tiene que ver con toda la entidad, así:

6.4.1 Misión Corporativa: La Empresa Social Del Estado Hospital Integrado San Antonio De Puente Nacional, presta servicios de salud de primer y segundo nivel de complejidad, a todos los usuarios tanto del régimen subsidiado, contributivo, especial y particular, a través de procedimientos médicos de alta calidad, porque nuestro compromiso es la salud y el bienestar de la comunidad de toda la región.

6.4.2 Objetivo General: Mejorar la situación financiera de la empresa E.S.E Hospital Integrado San Antonio Del Municipio De Puente Nacional, por medio de un plan Financiero estratégico, que permita alcanzar a corto y mediano plazo un buen nivel en los indicadores financieros y una disminución en sus pasivos prestacionales.

6.4.3 Objetivos Específicos:

- 1.** Incrementar las ventas por servicios en los próximos cinco años que Permita mejorar los ingresos de la entidad.
- 2.** Actualizar equipos y maquinaria para mejorar la prestación de los servicios en cuanto a calidad y cantidad.

3. Disminuir costos de ventas, para aumentar la utilidad operacional, en lo referente a los bienes comercializados y los costos por prestación de servicios de salud.
4. Disminuir gastos de administración, por cuanto el estado de actividad económica y social refleja un nivel elevado en los gastos operacionales de administración.
5. Mejorar el capital de trabajo de la entidad que le permita operar normalmente en el corto, mediano y largo plazo.
6. Disminuir la carga prestacional que presenta la entidad .

6.4.4 Estrategias:

1. Para incrementar las ventas se hace necesario realizar un plan de mercadeo, que permita conocer de primera fuente la demanda existente: por otra parte organizar un portafolio de servicios y un plan publicitario que permita dar a conocer la clase y calidad de servicios que presta la entidad.
2. Para actualizar equipos y maquinaria de la institución es necesario realizar, organizar y gestionar proyectos con entidades del orden Departamental y Nacional.
3. Para disminuir costos de ventas se hace necesario plantear una reestructuración de la organización, en cuanto a mejoramiento de procesos administrativos, operativos y de servicios, que permitan operar con los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad.
4. Los gastos de administración deben aplicar el principio de la austeridad administrativa; es decir no gastar ni contratar más de lo necesario, teniendo en cuenta que el estado de actividad económica y social de la empresa refleja un nivel elevado en este rubro.
5. Para Mejorar el capital de trabajo de deben establecer políticas de recuperación de cartera a través de la gestión de la dirección y la implementación del sistema financiero factoring; implementar un sistema de inventarios acordes a las necesidades de la entidad.

6. Para disminuir la carga prestacional que presenta la entidad, se necesita recuperar cartera morosa, el incremento de las ventas y la gestión de recursos del presupuesto nacional dedicado exclusivamente para disminuir este rubro.

6.4.5 Valores que se deben buscar: Teniendo en cuenta que la mayor responsabilidad de la búsqueda de soluciones recae sobre la junta directiva de la organización y el gerente, es necesario que estos estamentos directivos se apropien de valores para mejorar el desempeño, como son:

1. Compromiso con el mejoramiento continuo
2. Manejo con eficiencia de los recursos.
3. Ganancias para dar soporte al crecimiento a largo plazo.
4. Trabajo en equipo en toda la organización.
5. Interés y trato justo para los usuarios y empleados.
6. Toma de decisiones técnicamente concebidas.
7. Responsabilidad en todas las acciones.
8. Aceptación y compromiso por la misión de la organización.

6.4.6 Metas:

1. Aumentar los ingresos operacionales en un 2.6%, mediante un Incremento de las ventas en la prestación de servicios.
2. Actualizar y remplazar el 10% de los equipos y maquinaria de la parte operativa de la entidad.
3. Disminuir los Costos de ventas en un 8.4% anual en los próximos Cinco años.
4. Disminuir los Gastos operacionales en el 1% anual en los próximos 5 Años.
5. Mejorar el capital de trabajo, de tal manera que el índice de Liquidez establezca una relación 1:2.
6. Disminuir la carga prestacional que presenta la entidad en los Próximos 5 años tienda a cero.

7. Mantener el patrimonio institucional alrededor del 50%, que permita Mantener el control y la estabilidad de la entidad.

6.5 PRONOSTICO SEGÚN ESTADOS ACTUALES

6.5.1 Pronostico Estado de Actividad Económica y Social:

CUENTA	PERIODO 1	PERIODO 2	VARIACIÓN %
INGRESOS OPERACIONALES	1.887.900,00	1.937.106,00	2,61
Venta de bienes comercializados		4.605,00	
Venta de servicios	1.887.900,00	1.932.501,00	2,36
Servicios de salud y prev. Social	0,00	1.932.501,00	
COSTO DE VENTAS	1.223.016,00	1.119.443,00	-8,47
Costo de venta de bienes	54.025,00	56.800,00	5,14
Bienes comercializados	54.025,00	56.800,00	5,14
Costo de ventas de servicios	1.168.991,00	1.062.643,00	-9,10
Servicios de salud	1.168.991,00	1.062.643,00	-9,10
GASTOS OPERACIONALES	939.446,00	931.396,00	-0,86
Administración	787.655,00	670.119,00	-14,92
Sueldos y salarios	185.531,00	185.850,00	0,17
Contribuciones imputadas	458.001,00	428.284,00	-6,49
Contribuciones efectivas	26.309,00	19.621,00	-25,42
Aportes sobre la nomina	5.667,00	5.507,00	-2,82
Generales	81.740,00	25.319,00	-69,02
Impuestos contribuciones y tasas	30.407,00	5.538,00	-81,79
Provisiones, Agotamiento, Amortización	151.791,00	114.483,00	-24,58
Provisión para deudores	118.703,00	61.591,00	-48,11
Depreciación de propiedades planta y equ	33.088,00	52.892,00	59,85
Gasto publico social	0,00	146.794,00	
Salud	0,00	146.794,00	
EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL	-274.562,00	-113.733,00	-58,58
OTROS INGRESOS	111.908,00	68.827,00	-38,50
Financieros	0,00	1.891,00	
Extraordinarios	11.809,00	62.660,00	430,61
Ajuste de ejercicios anteriores	100.099,00	4.276,00	-95,73
Otros gastos	105.511,00	3.529,00	-96,66
Comisiones	4.406,00		-100,00
Financieros	0,00	3.501,00	
Extraordinarios	0,00	17,00	
Ajustes de años anteriores	101.105,00	11,00	-99,99
EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO	268.165,00	-48.435,00	-118,06

Cuadro 8. Fuente: autores del proyecto.

6.5.1.1 Variables:

- Ingresos.
- Costo de ventas.
- Gastos operacionales.

6.5.1.2 Tendencias y proyecciones: La tendencia de los ingresos operacionales es a aumentar en un 2.6 %. Costo de ventas a disminuir en 8.4 %. Gastos operacionales Tendencia a Disminuir en 0.86.

Para efecto de proyectar estas tendencia se utiliza la ecuación:

$$Vf = Vp (1+i)^n$$

Donde

Vf = Valor futuro de la variable

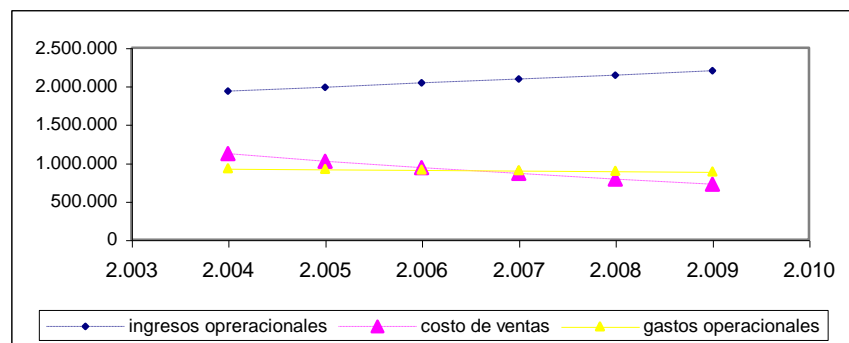
Vp = Valor presente de la variable.

i = índice de Crecimiento de la variable.

Proyecciones

VARIABLE	VARIACION %		2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
Ingresos Operacionales	0,026	1,026	1.937.106	1.987.471	2.039.145	2.092.163	2.146.559	2.202.370
Costo De Ventas	-0,084	0,916	1.119.443	1.025.410	939.275	860.376	788.105	721.904
Gastos Operacionales	-0,0086	0,9914	931.396	923.386	915.445	907.572	899.767	892.029

Cuadro 9, fuente autores del proyecto



Grafica 14, Fuente Autores del Proyecto

La proyección indica que los ingresos van a incrementar, los costos de Ventas van a disminuir, esto indica que la empresa ha mejorado su Gestión en cuanto a los ingresos operacionales, los cuales han aumentado del 2004 al 2005 en 50.365 miles de pesos y ha logrado disminuir los costos de ventas para este mismo periodo en 94.033 miles de pesos y los gastos operacionales también se han disminuido en 8.010 miles de pesos.

6.5.2 Pronostico Balance General:

CUENTA	PERIODO 1	PERIODO 2	VARIACIÓN %
ACTIVO			
CORRIENTE	574.511	802.747	39,73
Efectivo	23.215	26.339	13,46
Caja		0	
Bancos y corporaciones	23.215	26.339	13,46
Inversiones	9.064	9.064	0,00
Deudores	539.152	752.182	39,51
Servicios de Salud	413.823	657.980	59,00
Depósitos Entregados	160.000	160.000	0,00
Deudas de difícil cobro	63.486	59.454	-6,35
Provisión para deudores	-98.157	-125.252	27,60
Inventarios	3.080	15.162	392,27
NO CORRIENTE	808.594	765.598	-5,32
Propiedad planta y equipo	536.003	493.008	-8,02
Terrenos	18.685	18.685	0,00
Bienes muebles en bodega	10.243	10.243	0,00
Edificaciones	265.497	265.498	0,00
Maquinaria y equipo	1.984	1.984	0,00
Equipo medico y científico	188.252	195.949	4,09
Mubles enceres y equipo de oficina	104.366	104.366	0,00

Equipos de comunicación y comp.	68.894	70.893	2,90
Equipo de Transp. Tracción y eleva.	134.486	134.685	0,15
Equipo de comedor, cocina y Des.	8.231	8.231	0,00
Depreciación acumulada	-231.547	-317.526	37,13
Otros activos	272.591	272.590	0,00
Cargos diferidos	25.184	25.184	0,00
Bienes de arte y cultura	394	394	0,00
Valorizaciones	247.013	247.012	0,00
PASIVO			
CORRIENTE	1.460.270	1.684.050	15,32
Cuentas por pagar	523.363	498.530	-4,74
Adquisición de bienes y servicios nacionales	49.102	95.508	94,51
Acreedores	294.586	250.692	-14,90
Ret en la fuente e imp. de timbre	3.516	6.363	80,97
imp. Contri y tasas	26.000	26.000	0,00
Créditos judiciales	150.159	119.967	-20,11
Obligaciones laborales	935.372	1.181.550	26,32
Salarios y prestaciones sociales	457.196	602.864	31,86
Pensiones por pagar	478.176	578.686	21,02
Pasivos estimados			
Provisión para prestaciones sociales			
Otros pasivos	1.535	3.970	158,63
Recaudos a favor de terceros	1.535	3.970	158,63
PATRIMONIO	-77.165		-100,00
Patrimonio institucional	-77.165	-115.705	-49,94
capital fiscal	193.151	417.692	116,25
Resultado de ejercicios anteriores	-630.694	-898.860	42,52
Resultado del ejercicio	-268.165	-48.435	81,94
Superávit por donación	156.989	166.886	6,30
Superávit por valorización	247.012	247.012	0,00
Ajustes por inflación	224.512		-100,00

Cuadro 10. Fuente: autores del proyecto.

6.5.2.1 Variables:

- Activo corriente
- Activo no corriente
- Pasivo
- Patrimonio

6.5.2.2 Tendencias y proyecciones:

Tendencia del activo corriente a aumentar en 39.7 %

Tendencia del Activo no corriente a disminuir 5.3 %.

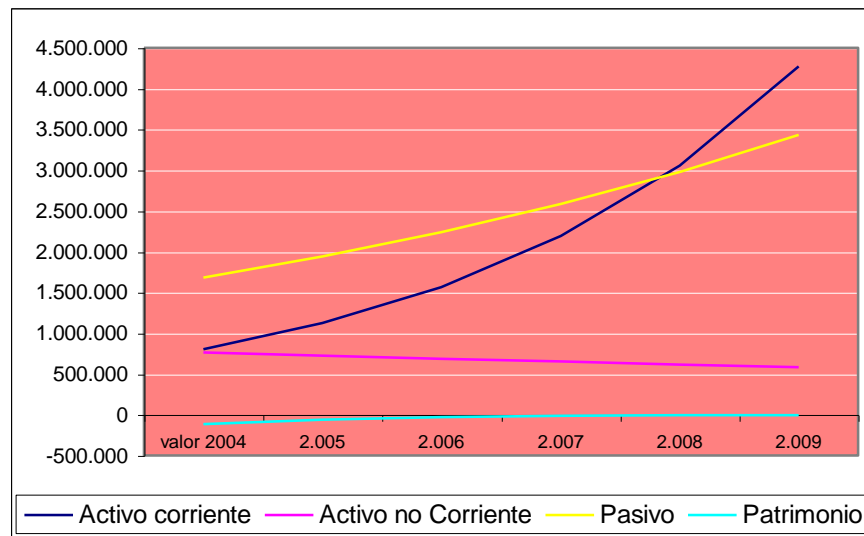
Tendencia del Pasivo a aumentar en 15.3 %

Tendencia del patrimonio institucional a disminuir en 49.9%

Proyecciones.

VARIABLE	VARIACION %		VALOR 2004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
Activo Corriente	0,397	1,397	802.747	1.121.438	1.566.648	2.188.608	3.057.485	4.271.306
Activo No Corriente	-0,053	0,947	765.598	725.021	686.595	650.206	615.745	583.110
Pasivo	0,153	1,153	1.684.050	1.941.710	2.238.791	2.581.326	2.976.269	3.431.638
Patrimonio	-0,49	0,51	-115.705	-59.010	-30.095	-15.348	-7.828	-3.992

Cuadro 11, Fuente Autores del Proyecto.



Grafica 15, Fuente Autores del Proyecto.

La proyección demuestra que los activos, al igual que los pasivos tienden a aumentar, esto no es benéfico para la entidad puesto que los ingresos no van a ser nunca suficientes para cubrir los pasivos, es necesario que la entidad establezca metas concretas para disminuir los pasivos y así mismo pueda realizar inversiones para mejorar la prestación de los servicios

En el anterior orden se puede afirmar que el activo corriente en el periodo 2004 a 2005, a aumentado en 318.691 miles de pesos, el activo no corriente disminuyo en 40.575 miles de pesos,

el pasivo aumento en 257.660 miles de pesos y el patrimonio disminuyo en 56.695 miles de pesos, acercándose cada vez mas a cero.

6.5.3. Pronostico Según Metas del Plan.

6.5.3.1 Razones Financieras para el 2009 según Plan

Proyecciones según metas

VARIABLE	VARIACION		VALOR	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
	%		2004					
Activo Corriente	0,397	1,397	802.747	1.121.438	1.566.648	2.188.608	3.057.485	4.271.306
Activo No Corriente	-0,053	0,947	765.598	725.021	686.595	650.206	615.745	583.110
Pasivo	0,153	1,153	1.684.050	1.643.469	1.625.881	1.632.506	1664358	1.722.876
Obligaciones laborales	-0,10	0,90	1.181.550	1.063.395	957.055	861349	775214	697.693
Patrimonio	-0,49	0,51	-115.705	-59.010	-30.095	-15.348	-7.828	-3.992

Cuadro 12, Fuente Autores del Proyecto.

VARIABLE	VARIACION		2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
	%							
Ingresos Operacionales	0,026	1,026	1.937.106	1.987.471	2.039.145	2.092.163	2.146.559	2.202.370
Costo De Ventas	-0,084	0,916	1.119.443	1.025.410	939.275	860.376	788.105	721.904
Gastos Operacionales	-0,0086	0,9914	931.396	923.386	915.445	907.572	899.767	892.029

Cuadro 13, fuente autores del proyecto

6.5.3.1.1 Razón Corriente:

ACTIVO CORRIENTE

Razón corriente = -----

PASIVO CORRIENTE

4.271.306

Razón corriente = ----- = 2.4

1.722.876

Esta razón indica que por cada peso de deuda a corto plazo la empresa depondrá de 2.4 pesos de respaldo solidez y liquidez para cubrir oportunamente sus deudas.

6.5.3.1.2 Razón de Endeudamiento.

$$\begin{array}{l} \text{Total pasivo} \\ \text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}} \\ \\ \text{Total activo} \\ \\ 1.722.876 \\ \text{Razón de endeudamiento} = \frac{1.722.876}{4.271.306} = 0.4 \\ 4.271.306 \end{array}$$

Según las proyecciones con las metas se espera el valor 0.40, este es un indicador bueno en la medida que la empresa tendría el 60% de los activos libres como garantía para obtener un crédito.

6.5.3.1.3. Participación Obligaciones Laborales en Pasivos

$$\begin{array}{l} \text{Obligaciones laborales} \\ \text{P.O.L.P} = \frac{\text{Obligaciones laborales}}{\text{Total pasivos}} \times 100 \\ \\ 697.693 \\ \text{P.O.L.P} = \frac{697.693}{\text{Total pasivos}} \times 100 = 40 \end{array}$$

1.722.876

La participación de las obligaciones laborales se reduciría a 40 % del total de sus pasivos.

6.5.3.1.4 Capital de Trabajo

Capital de trabajo = Activo corriente- pasivo corriente

Capital de trabajo = $4.271.306 - 7.22876 = 2.548.430$.

En los anteriores términos la empresa tendrá un valor buen nivel en su capital de trabajo.

7. CONCLUSIONES

En respuesta la estudio realizad se puede concluir que:

El establecimiento de la RAZON CORRIENTE, muestra que por cada peso de deuda acorto plazo la empresa dispone de algún respaldo, como muestran los resultados para el año 2003 la empresa tenia \$0.39 de respaldo para cubrir oportunamente sus deudas. Para el año inmediatamente siguiente este respaldo incremento a \$0.47 pesos, sin embargo este indicador es bajo por cuanto, en estos años esta por debajo de 1 esto significa que la empresa por un peso de deuda solo dispone de \$0.47, para apalancar los compromisos.

La PRUEBA ACIDA O RAZON CORRIENTE DISPONIBLE, demostró que la proporción activos pasivo no es buena y no alcanza una relación de 1 a 1, necesaria para demostrar capacidad de pago.

Con el MARGEN DE UTILIDAD NETA, se demuestra que la empresa no cuenta con márgenes de utilidad, por el contrario el valor negativo en los dos años, demuestra una perdida acumulada. Aunque para el año 2004, este mejoró. Sigue presentando valores negativos.

Este indicador MARGEN BRUTO DE VENTAS, mostró que la empresa obtuvo un mejor margen de ventas durante el año 2004, sin embargo es necesario que se replanteen los costos por servicios para que el indicador se aproxime aun más a 0, valor que haría más viable la entidad.

El del periodo promedio de cobro a clientes, demuestra que para el año 2004, existió mayor demora en el cobro, puesto que el promedio se dio en 111 días a diferencia del 2003 donde se observa un periodo de 85 días, significa que la entidad debe mejorar su proceso de recuperación de cartera.

La TASA INTERNA DE RETORNO, presenta un valor negativo; significa que la empresa no esta generando ninguna utilidad que pueda ser comparada con una tasa de oportunidad del mercado, por tanto demuestra aun más la dificultad en la situación financiera de la institución prestadora de servicios de salud.

En La ROTACIÓN DE EFECTIVO. Se demostró que la empresa roto un poco mas su efectivo para el 2004, sin embargo este indicador esta muy por debajo de los índices normales.

La RAZON DE ENDEUDAMIENTO, demostró que para el 2004, por cada peso que la empresa tenía en activos; \$1.074 eran de los acreedores, por tanto la empresa tendría un déficit de \$0.74, para cubrir las deudas con los acreedores, al comparar este índice con el obtenido el año 2003, creció en \$0.16, esto implica que la empresa aumentó sus pasivos.

El indicador de RAZON DE ROTACION, determinó que la empresa realizó mejores inversiones para 2003.

La TASA DE LA ROTACIÓN, señaló que la rotación fue negativa para los dos años, sin embargo mejoró para el 2004, y disminuyó el valor negativo.

En cuanto a la PARTICIPACIÓN OBLIGACIONES LABORALES EN PASIVOS de acuerdo al análisis de las obligaciones laborales en el total de activos, muestra que para el año 2004 aumentó, esto implica que la empresa debe tomar medidas inmediatas para que no se siga incrementando en el futuro este rubro

El ANÁLISIS COMPARATIVO BALANCE GENERAL 2003 2004 indica que para el año 2004, se incrementaron los activos de la empresa, reflejado por el incremento de los deudores, el pasivo también aumentó producto del aumento de las obligaciones laborales y el patrimonio tuvo un decrecimiento bastante significativo para el mismo año.

Este análisis refleja que la situación financiera de la empresa es negativa por tanto es necesario que se adopten medidas para que se disminuyan las obligaciones laborales y esta pueda mejorar los indicadores de gestión.

El análisis del ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL, COMPARATIVO 2003 2004, señaló que la empresa mejoró en algunos aspectos que tienen que ver con la parte comercial: los ingresos operacionales aumentaron en un 2.6 %, reflejando un pequeño aumento en la actividad comercial.

En cuanto al costo en las ventas también se presentó una pequeña disminución 8.47 %, con relación al año inmediatamente anterior, en este aspecto se presenta un mejoramiento, sin

embargo este no es lo suficientemente significativo, teniendo en cuenta que los pasivos y obligaciones laborales son altas.

Los gastos operacionales también presentaron una pequeña disminución, no siendo esto muy representativo. El rubro que hace mayor contribución a esta reducción es el de administración.

En este mismo orden el déficit operacional se disminuyo en un 58.58 % con relación a año inmediatamente anterior, al igual que el déficit en el resultado del ejercicio el cual alcanzo una disminución del 118 % . Esta comparación indica que la empresa ha mejorado en su parte comercial y financiera, pero no ha alcanzado e integrado esta mejoría en el aspecto comercial, con la parte de balance, y fundamentalmente en la disminución del pasivo y obligaciones laborales.

8. RECOMENDACIONES

Es necesario que la empresa mejore sus activos y disminuya los pasivos para así mejorar las condiciones financieras, en este propósito se deben establecer planes y programas a corto plazo para: mejorar los ingresos, el cobro a deudores y disminuir los activos y así alcanzar una RAZON CORRIENTE DISPONIBLE, cuya relación sea 1:1

La empresa debe mejorar el MARGEN DE UTILIDAD NETA,

En cuanto al MARGEN BRUTO DE VENTAS, este debe seguir mejorando, si se adoptan las medidas aquí planteadas

La entidad debe diseñar un programa de cobro de cartera, ya que para el año 2004 se presento un periodo de cobro mas extenso que el año 2003

La empresa debe mejorar su utilidad para así alcanzar una TASA INTERNA DE RETORNO, que pueda ser comparada con las de oportunidad del mercado

Se debe rotar mas el efectivo.

La empresa debe alcanzar una buena razón de endeudamiento antes de comprometerse con créditos.

La empresa debe mejorar la inversión para así prestar mejores servicios.

La participación de las obligaciones laborales en el total de activos debe disminuir a corto plazo, contrario a la situación que se esta presentando en la actualidad.

Se deben mejorar las ventas de servicios y ampliar a otras localidades.

Se debe seguir en la búsqueda de opciones que permitan hacer más eficiente el manejo de los recursos para disminuir los gastos operacionales.

BIBLIOGRAFÍA

El juego empresarial, Juegue a ganar desarrollando sus habilidades en la toma de decisiones en negocios , David E. Rye, México, McGRW-HILL, 2.000

Planeación estratégica, Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Colombia, Editorial UNAD, 2.000.

Planeación estratégica Aplicada, Leonard D. Goodsteir / Timoty M. M, J. Willian P, Editorial, Mc GRAW –HILL, México, 1998.

Metodología, Guía Para Elaborar Diseños De Investigación, Económicas, Contables Administrativas. Carlos E Méndez A. Editorial Mc Graw-Hill, Bogota Colombia, 1998.

Contabilidad 2.000, editorial Mc Graw-Hill. 2.000

Introducción A La Teoría Clásica De La Administración, Idalberto Chiavenato, Editorial,
Mc Graw Hil, traducción de la segunda edición en portugués 1985.

ANEXOS

Anexo No. 1

HOJAS DE TRABAJO				
FECHA	RESPONSABLE	OBJETIVO	RESULTADO	TIEMPO

FICHAS DE ANÁLISIS					
INDICADOR	ECUACIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2	RESULTADO	PORCENTUA
