UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

Resolución del Problema Profesional

Tema: "Las herramientas gerenciales y su incidencia en la liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A."

Resolución del Problema Profesional, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gerencia Financiera Empresarial a través del Examen Complexivo.

Autor: Paúl Alexander Tirado Pérez

Ambato-Ecuador

2016

A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

El Tribunal receptor de la Resolución del Problema Profesional integrado por el Presidente y Miembros del Tribunal, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar la Resolución del Problema Profesional con el tema: "Las herramientas gerenciales y su incidencia en la liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.", elaborado y presentado por el Señor Paúl Alexander Tirado Pérez, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia Financiera Empresarial a través del Examen Complexivo; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

_____

_____

Presidente y Miembro del Tribunal

_____

Miembro del Tribunal

C.C. _____

_____

Miembro del Tribunal

C.C. _____

AUTORÍA DE LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA PROFESIONAL

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en la Resolución del Problema Profesional presentado con el tema: “Las herramientas gerenciales y su incidencia en la liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.”, me corresponde exclusivamente a Lcdo. Paúl Alexander Tirado Pérez.

Lcdo. Paúl Alexander Tirado Pérez
Autor

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que la Resolución del Problema Profesional, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la responsabilidad de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Lcdo. Paúl Alexander Tirado Pérez
C.C. 1803060712

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido

PORTADA i

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL ii

PÁGINA DE AUTORÍA DEL PROBLEMA PROFESIONAL iii

PÁGINA DE DERECHOS DE AUTOR iv

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS v

ÍNDICE DE TABLAS viii

ÍNDICE DE GRÁFICOS viii

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES ix

1. Tema 1

2.1 Contextualización 1

3. Análisis Crítico 2

3.1 Prognosis 3

3.2 Formulación del Problema 4

3.3 Preguntas Directrices 4

3.4 Delimitación del Objeto de la Investigación 4

3.5 Justificación 5

4 Objetivos 5

4.1 Objetivo General 5

4.2 Objetivos Específicos 5

5. Marco Teórico 6

5.1 Antecedentes Investigativos 6

5.2 Fundamentación Filosófica 6

5.3 Fundamentación Legal 7

5.4 Categorías Conceptuales 8

5.4.1 Superordinación Conceptual 8

5.4.2 Subordinación Conceptual 9

5.4.2.1 Subordinación Conceptual de la Variable Independiente 9

5.4.2.2 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente 10

5.4.3 Marco Conceptual para la Variable Independiente 11

5.4.3.1 Alta Gerencia 11

5.4.3.2 Gestión de Resultados 11

5.4.3.3 Toma de Decisiones 13

5.4.3.4 Herramientas Gerenciales 16

5.4.4 Marco Conceptual para la Variable Dependiente 20

5.4.4.1 Finanzas Empresariales 20

5.4.4.2 Análisis Financiero 21

5.4.4.3 Indicadores Financieros 23

5.4.4.4 Liquidez 27

6. Metodología de la Investigación 31

6.1 Enfoque 31

6.2 Modalidad Básica de la Investigación 31

6.2.1 Investigación de campo 31

6.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental 31

6.3 Nivel o tipo de investigación 32

6.4 Sujetos de Investigación – Población o Muestra 32

6.4.1 Población 32

6.4.2 Muestra 32

6.5 Recolección de la Información 33

6.6 Procesamiento y Análisis de la Información 35

7. Análisis e interpretación de resultados.....36

8. Conclusiones.....44

9. Propuesta.....45

BIBLIOGRAFÍA.....50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recolección de la Información.....33

Tabla 2. Cuantificación de Resultados……..35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Árbol de Problemas 3

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. El Proceso de decisión 15

Ilustración 2. Representación gráfica de resultados 35

Ilustración 3. Pregunta 1 36

Ilustración 4. Pregunta 2 37

Ilustración 5. Pregunta 3 38

Ilustración 6. Pregunta 4 39

Ilustración 7. Pregunta 5 40

Ilustración 8. Pregunta 6 41

Ilustración 9. Pregunta 7 42

Ilustración 10. Pregunta 8 43

1. TEMA

"Las herramientas gerenciales y su incidencia en la liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A en el primer semestre del año 2016".

2. CONTEXTUALIZACION

2.1 Contexto Macro

Tungurahua siempre se ha caracterizado por ser una zona con gran influencia comercial por lo que cuenta con un gran número de empresas y en su mayoría se trata de organizaciones de tipo familiar; las cuales durante los primeros años de existencia suelen estar administradas por sus fundadores y el poder de toma de decisiones está concentrado en una sola persona. Esta estructura gerencial generalmente funciona bien durante la etapa de desarrollo de la compañía, luego esto puede convertirse en un grave error, según lo manifiesta Nuñez[1] (2013) "*Es una realidad y se ha comprobado que la tasa de fracaso es muy alta. Al pasar de una generación a otra, muchas empresas exitosas fracasan o empiezan a decaer con el tiempo hasta desaparecer"*

2.2 Contexto Meso

Si se presta atención a las empresas que brindan servicios de salud en la ciudad de Ambato, se puede evidenciar que existen los mismos o mayores inconvenientes debido a que estas empresas están administradas por sus propios dueños o por personas que no poseen los conocimientos ni la experiencia necesaria en la aplicación de herramientas gerenciales lo cual se convierte en una pésima gestión administrativa y esto a su vez genera una competencia desleal, lo cual se repite en el sector de la salud.

[1]http://www.fundapymes.com/blog/problemas-y-errores-en-las-empresas-familiares-parte-1/

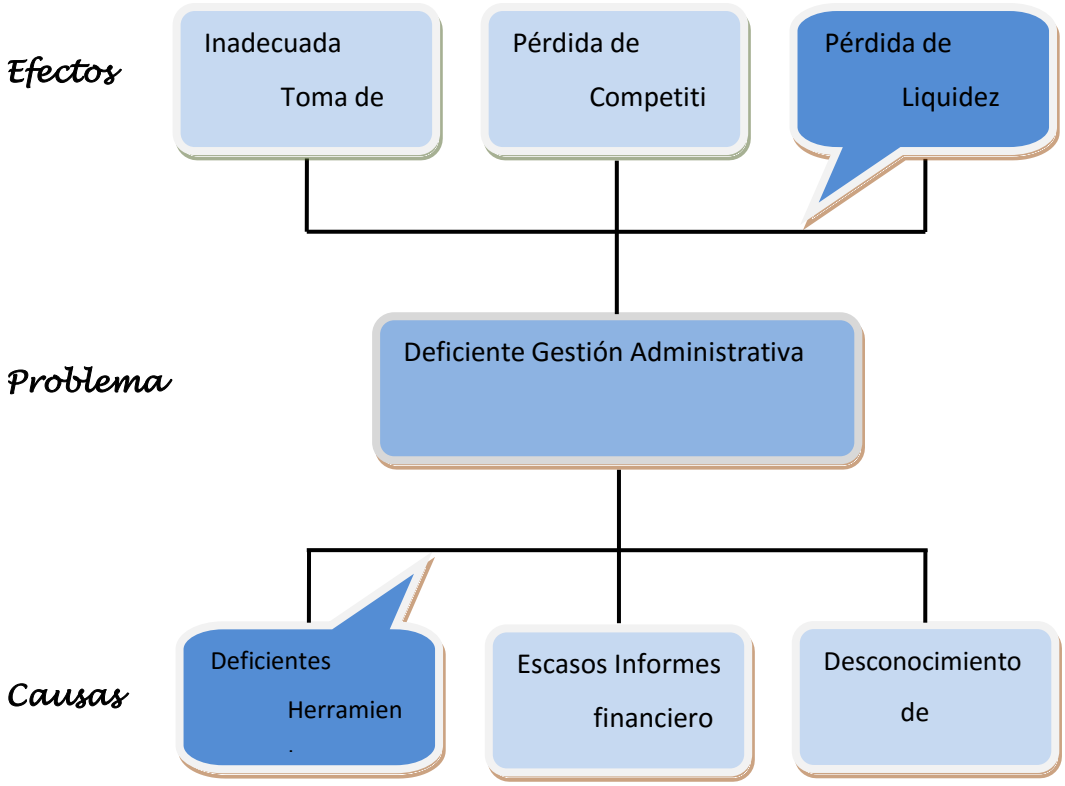
2.3 Contexto Micro

La Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. desde sus inicios hasta la actualidad siempre ha estado administrada por sus accionistas mayoritarios los mismos que, en su gran mayoría no cuentan con una formación en administración de empresas, esto hace que las decisiones se tomen a la ligera sin considerar las diversas herramientas gerenciales que actualmente existen y que se las pueden aplicar con la finalidad de que la gestión administrativa tenga éxito.

3. ANÁLISIS CRÍTICO

La investigación surge por la necesidad de implementar lineamientos y herramientas gerenciales que en la actualidad no existen en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. y si a esto se le suma el desconocimiento por parte de los administradores en temas administrativos resulta un grave problema ya que la gestión administrativa de la compañía se torna deficiente, lo cual afecta a toda la empresa y en especial al área financiera. Problemática que se observa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

Al analizar las causas y efectos que se han establecido en el árbol de problemas se identificó que la principal causa es que se aplican deficientes herramientas gerenciales y su efecto es una considerable pérdida de la liquidez de la compañía.

3.1 Prognosis

Es evidente que en la actualidad se atraviesa una era de cambios constantes por lo que a medida que la compañía crece en tamaño, sus operaciones comerciales y financieras se vuelven cada vez más complejas, por este motivo es de vital importancia que para lograr una exitosa gestión administrativa la gerencia debe tomar decisiones acertadas basadas en la aplicación de herramientas gerenciales más adecuadas, de lo contrario esto puede afectar directamente al área financiera de la institución dando como resultado una pérdida de liquidez.

3.2 Formulación del Problema

¿De qué manera inciden las herramientas gerenciales en la liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. en el primer semestre del año 2016?

3.3 Preguntas Directrices

¿Cuáles son las herramientas gerenciales más adecuadas que se deben emplear en la toma de decisiones por parte de la administración?

¿Cómo afecta la pérdida de liquidez de la institución en el cumplimiento de las obligaciones que la empresa mantiene con terceros?

¿Qué tipo de beneficios traería a corto y largo plazo para la institución el contar con una eficiente gestión administrativa?

¿La implementación de un sistema de herramientas gerenciales será la solución para que la gestión administrativa de la institución sea exitosa?

3.4 Delimitación del Objeto de la Investigación

- **Área:** Administración
- **Campo:** Financiero
- **Aspecto:** Herramientas Gerenciales

- **Delimitación Espacial:** La investigación se la llevara a cabo en el área financiera y administrativa de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A., ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia La Matriz, en la calle Juan B. Vela 7-17 y Juan L. Mera.

- **Delimitación Temporal:** La investigación se realizará en el primer semestre del año 2016.

3.5 Justificación

Este proyecto ha despertado un gran interés personal e institucional, debido a que es de vital importancia para la Administración el contar con un sistema de herramientas gerenciales que sirvan para el análisis y para una acertada toma de decisiones consiguiendo mantener una adecuada estabilidad financiera que vaya en beneficio de sus accionistas, empleados, clientes internos y clientes externos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Indagar el impacto que genera la aplicación de herramientas gerenciales deficientes en la liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

4.2 Objetivos Específicos

- Determinar las herramientas gerenciales más adecuadas que se deben aplicar para la toma de decisiones en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

- Identificar las razones por las cuales se produce la pérdida de liquidez en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

- Proponer un adecuado grupo de herramientas gerenciales que permitan lograr una exitosa gestión administrativa y mejorar el nivel de liquidez de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Antecedentes Investigativos

Después de haber realizado una rápida indagación sobre trabajos de investigación que se hayan efectuado anteriormente en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. se puede afirmar que no existen trabajos que tengan relación con el problema planteado. Debido a esto se procedió a detallar las conclusiones encontradas en otras investigaciones sobre temas similares, así como también opiniones de expertos en el tema.

Según Morales (2011:77) en su Trabajo de Graduación concluye que: *"La empresa de MASLLANTAS no cuenta con herramientas de decisión gerencial como es la planificación financiera que le permita conseguir un equilibrio económico y por ende mejorar su situación financiera e incrementar su participación en el mercado."*

Según López (2011:94) en su Informe de Proyecto de Grado concluye que:

> *"Después del estudio y análisis realizado a toda la información obtenida tanto por los funcionarios como colaboradores de la compañía, así como también a la información contable y financiera que la organización posee, se puede indicar que la implementación de una herramienta financiera que le ayude a la empresa a desarrollar de mejor manera sus actividades u operaciones financieras es muy importante, de modo que todos los colaboradores desempeñen de mejor manera sus funciones y le sirva a la gerencia a la toma de decisiones adecuadas."*

5.2 Fundamentación Filosófica

El paradigma crítico-propositivo conforme lo manifiesta Recalde[2] (2011).

> *"Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad."*

[2]http://www.slideshare.net/hector_recalde/mtodologa-de-la-investigac

Por lo anteriormente citado se puede decir que la investigación se enmarca dentro del paradigma crítico-propositivo ya que el tema en análisis hace referencia a un problema actual que afecta a un gran número de empresas. Es crítico porque se analiza la realidad de la gestión administrativa y financiera. Propositivo porque se busca plantear una alternativa de solución al problema investigado.

5.3 Fundamentación Legal

Si bien no existe disposiciones expresas sobre el tema se podría hacer alusión a lo tipificado en la Ley de Compañías en cuanto a lo que se refiere a las obligaciones de los administradores.

LEY DE COMPAÑÍAS

"Art. 231.- Competencia.-

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directivos y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente (…) No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

Art. 263.- Obligaciones de los administradores.-
1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el artículo 440 de esta Ley.

Art. 279.- Atribuciones y obligaciones de los comisarios.-
Es atribución y obligación de los comisarios fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.

2. Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación.

4. Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la Junta General un informe debidamente fundamentado sobre los mismos.

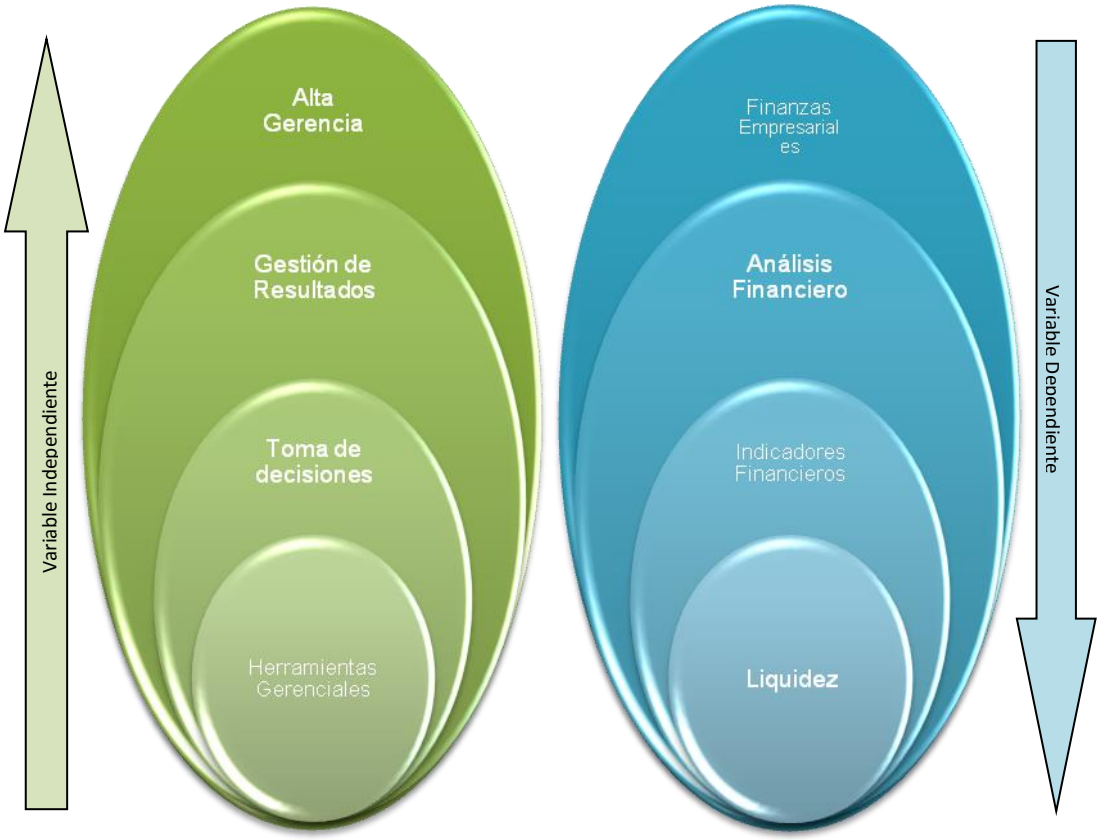
9. Pedir informes a los administradores.

Art. 291.- Informe de los comisarios para los administradores.-
Del balance general y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, así como del informe se entregará un ejemplar a los

comisarios, (…) formularán respecto de tales documentos un informe especial, con las observaciones y sugestiones que considere pertinentes, informe que entregarán a los administradores para conocimiento de la Junta General."

5.4 Categorías Conceptuales

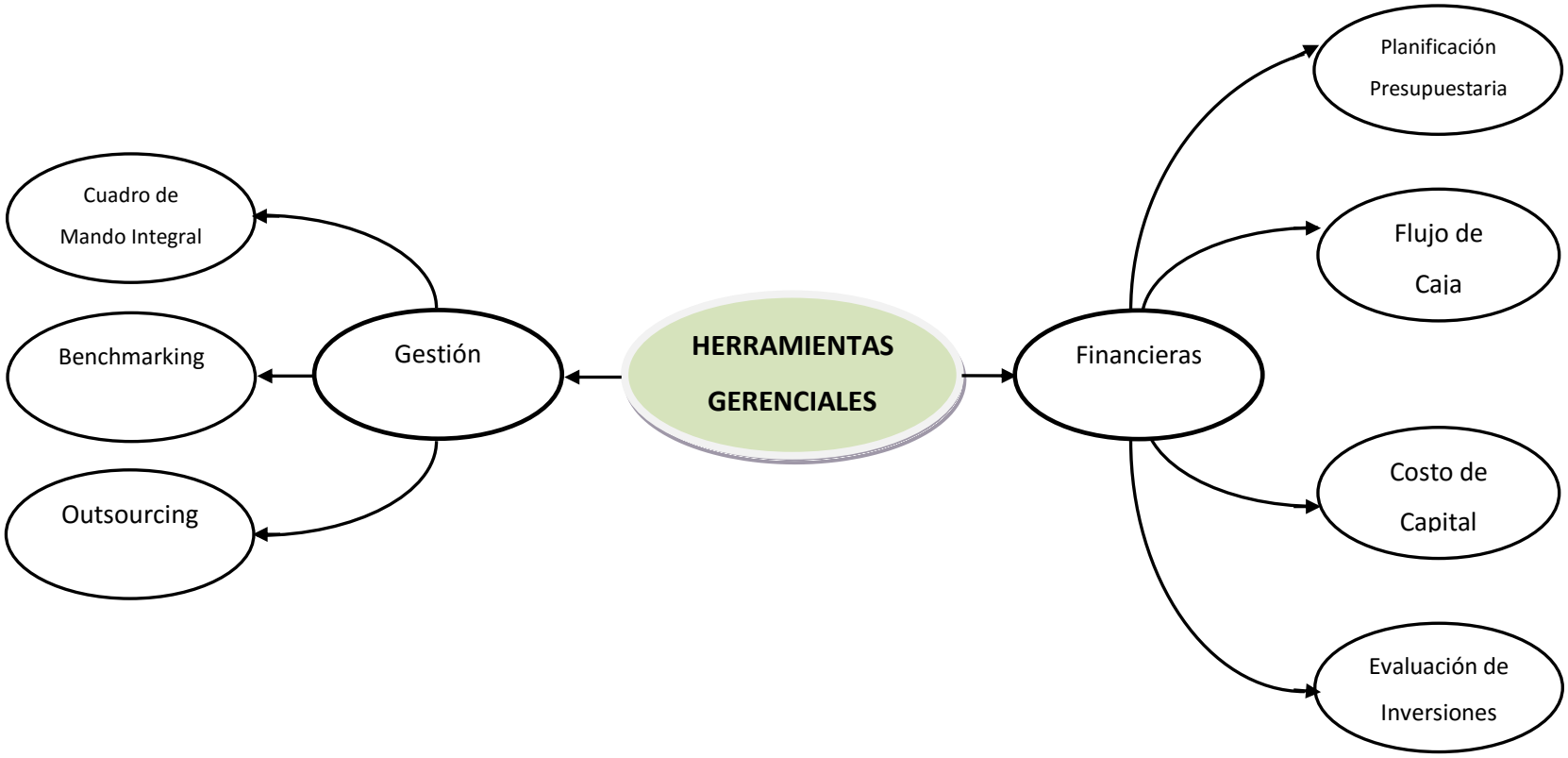
5.4.1 Superordinación Conceptual



Fuente: Elaboración propia

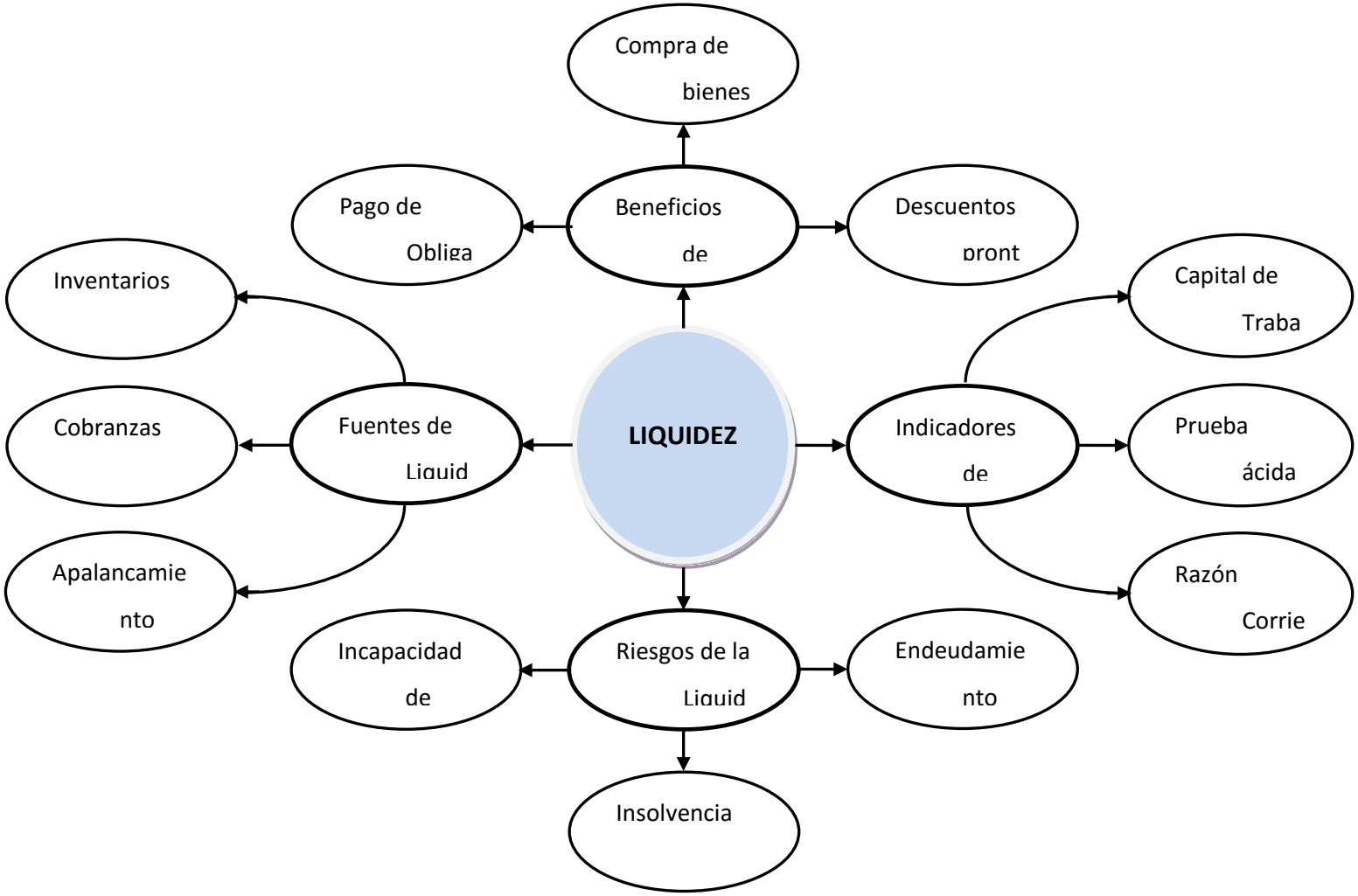
5.4.2 Subordinación Conceptual

5.4.2.1 Subordinación Conceptual de la Variable Independiente



Fuente: Elaboración propia

5.4.2.2 Subordinación Conceptual de la Variable Dependiente



5.4.3 Marco Conceptual para la Variable Independiente

5.4.3.1 Alta Gerencia

Es un término que en la actualidad es muy utilizado en el ámbito empresarial. Para tener un conocimiento más amplio y claro sobre todo lo que engloba este tema revisaremos a continuación algunas definiciones.

De acuerdo a James et al.(1996:18) afirma que:

> *"La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son director general ejecutivo, director y subdirector"*.

La función de la alta gerencia.

Según Hitt et al. (2008:377) manifiesta que:

> *"Los altos directivos desempeñan un papel fundamental en las empresas porque son los encargados de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva. Las decisiones estratégicas que toman influyen en el diseño de la organización y en que ésta alcance o no sus metas. Por lo tanto, un elemento fundamental en el éxito de ésta es contar con un equipo de altos directivos que cuenten con habilidades gerenciales superiores."*

> **Equipos de la alta gerencia.**
>
> *El equipo de la alta gerencia está compuesto por directivos clave que se encargan de elegir e implementar las estrategias de la organización. Por lo general, este equipo incluye a los ejecutivos de la empresa, definidos por el título de vicepresidente o más alto o por el hecho de ser miembro del consejo de administración. La calidad de las decisiones estratégicas que toma un equipo de la alta gerencia influye en la capacidad de la empresa para innovar y participar en un cambio estratégico efectivo."*

5.4.3.2 Gestión de Resultados

De acuerdo a la publicación en Estrategia Gerenciales (2013)[3] indica que:

> *"La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a*

[3] http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf

través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a dotar a la Administración Pública y privada de un conjunto de metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada uno de los organismos o entidades de los sectores productivos.

La gestión por resultados supone medir los resultados. Esta simple evidencia, sin embargo, la medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos (muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

Que comprende la Gestión de Resultados

- *La definición de resultados esperados realistas, basados en los análisis apropiados;*
- *La identificación clara de los beneficiarios de programas y la elaboración de programas que responden a sus necesidades;*
- *El seguimiento del progreso, a partir de los indicadores apropiados, en función de los resultados y recursos usados*
- *La identificación y la gestión de los riesgos, teniendo en cuenta los resultados esperados y los recursos necesarios;*
- *El aumento de los conocimientos por medio de las lecciones aprendidas y la integración de ellos en las decisiones*
- *La producción de informes sobre los resultados obtenidos y los recursos usados.*

Beneficios de la gestión por resultados

- *Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados*
- *Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización*
- *Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos."*

Control de Gestión

Por su parte Estupiñán y Estupiñan (2006:247-250) manifiestan que:

> *"Es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando eficiencia de los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico.*
>
> *Dentro de los diferentes controles específicos que están interrelacionados con el Control de Gestión en general podemos mencionar los de control de calidad, de la mano de obra, de la producción, de los costes indirectos de la producción, de los gastos de distribución, de materiales, de resultados, estratégico interno y externo, etc.*
>
> *Para lograr un adecuado control de gestión se requieren varios principios fundamentales que se deben aplicar no solamente en el sector público sino también en el sector privado con o sin ánimo de lucro.*
> *Los mismos que mencionamos a continuación:*
> - *Economía*
> - *Eficiencia*
> - *Eficacia*
> - *Equidad*
> - *Efectividad"*

5.4.3.3 Toma de Decisiones

Conceptos.

De acuerdo a Monllor (1994:96-99) acerca de la toma de decisiones afirma que:

> *"Una de las características fundamentales de la gestión empresarial es la de utilizar la información que obtiene la empresa para seleccionar aquellas acciones que produzcan resultados óptimos de acuerdo con algún criterio de optimización. A ese proceso de conversión de la información en acción es lo que se denomina Toma de decisiones."*

Según Causillas (1986:30) expone que:

> *"La Dirección es la función clave de la administración de empresas; es inútil planificar las actividades productivas de una empresa, organizar*

racionalmente sus recursos y controlar los bienes y personas, si no se cuenta con una Dirección eficaz, la que se realiza a través de decisiones."

De lo anteriormente citado se interpreta que el tomar una decisión es elegir una alternativa entre varias para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

El proceso de decisión

A más de lo anteriormente citado podemos revisar lo que manifiesta Maqueda (1996:31-32) el cual afirma que:

"El empresario es aquel que tomas las decisiones en la empresa. La dirección empresarial supone una toma de decisiones casi constante. Así que para muchos "decidir" y "dirigir" son términos sinónimos y considera a la empresa como un centro de decisiones voluntarias tomadas en un entorno incierto."

Dado el creciente ritmo de cambio del entorno empresarial, son escasas las situaciones en las que existen precedentes útiles para la toma de decisiones. En ocasiones, los problemas son tan complicados que para su resolución es necesario emplear un método científico basado en instrumentos objetos de investigación y medida. Un método cientifico es una aproximación ordenada y sistemática para resolver para resolver un problema.

La función de dirección se basa en la toma de decisiones. Se toman decisiones al fijar objetivos, al determinar medios para alcanzarlos, al organizar la empresa, al seleccionar un estilo de liderazgo o un sistema de motivación, al establecer la forma de evitar las desviacionesentre los objetivos previstos y los resultados reales, etc.

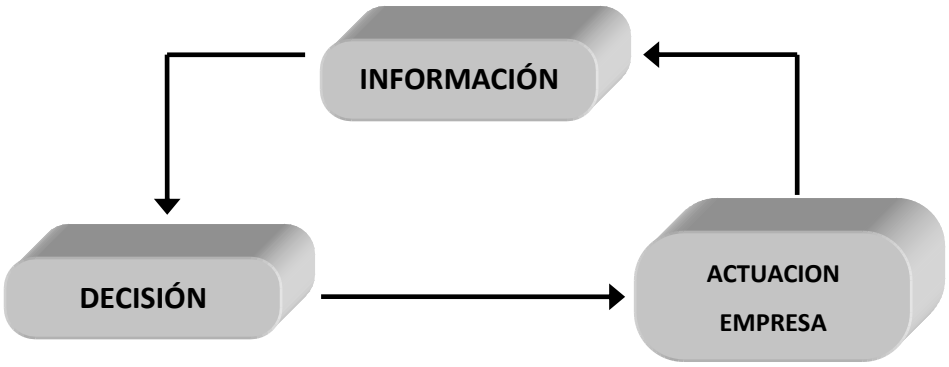
Los directivos no deben ser máquinas autómatas. Su intuición y el análisis subjetivo no pueden ser desplazados totalmente por mecanimos lógicos. Lo ideal sería que combinaran la lógica con la intuición creadora.

La toma de decisiones realizada desde un nivel directivo comprende cuatro fases:

a) Señalar el objetivo.
b) Determinar las acciones alternativas posibles.
c) Predecir los resultados de cada alternativa.
d) Escoger la opción que corresponda mejor al criterio adoptado."

El Proceso de decisión se basa en el sistema de retroalimentación conocido también como feedback[4], que se lo representa en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. El Proceso de decisión



Fuente: Extraído de Maqueda

"Elementos básicos que componen una situación de decisión.

a) Estrategias.- *compuestas por variables controlables.*
b) Estados de la naturaleza.- *variables no controlables.*
c) Resultados ocasionados.- *obtenidos al emplear una estrategia y dado un estado concreto de la naturaleza.*
d) Predicciones de la Probabilidad.- *de cada uno de esos estados de la naturaleza.*
e) Criterios de decisión.- *como vamos a utilizar la información anterior para seleccionar el plan a seguir."*

Condiciones en que se toman las decisiones

De acuerdo a Castillo[5] (2009) manifiesta que: "*Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo de las fuerzas del entorno (sucesos y hechos) que no se pueden controlar, pero estas pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones*."

[4] El feedback es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes.

[5]http://manuelgross.bligoo.com/content/view/666731/Toma-de-Decisiones-en-condiciones-de-Certeza-Incertidumbre-y-Riesgo.html

Los sucesos y hechos a los que arriba se hace refencia entre otros estos pueden ser:

- Nuevas tecnologías
- Presencia de nuevos competidores
- Nuevas leyes
- Disturbios políticos

A demás es sumamente importante que los administradores estimen el posible impacto que estos hechos y sucesos pueden traer al tomar una decisión.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en:

- Decisiones bajo certidumbre.
- Decisiones en condiciones de riesgo.
- Decisiones en condiciones de incertidumbre.

5.4.3.4 Herramientas Gerenciales

5.4.3.4.1 Financieras

De acuerdo a Paya[6] (2013) indica que: *"La aplicación de herramientas financieras en las empresas (…) información útil para los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización se esta convirtiendo en un factor clave para la generación de valor."*

a) Planificación Presupuestaria

Según artículo publicado por Estrategia y Empresa (2009) afirma que:

> *"La presupuestación enlaza con la planificación táctica, de forma que un presupuesto cuantifica, en términos monetarios y de unidades físicas, los recursos necesarios por cada centro de responsabilidad de forma coherente con el resto de las áreas de la empresa. El conjunto de todos los presupuestos de la empresa constituyen el presupuesto integral."*

b) Flujo de Caja

[6] http://herramientasfinancieras.blogspot.com/

Según Godoy[7] (2013) El flujo de caja es: *"una herramienta administrativa para controlar el dinero que entra y sale de un negocio.*
Es un cuadro en el que se registran las entradas de dinero y las salidas, ya sea en forma diaria, semanal, mensual" (según la necesidad del usuario).

Los cuidados con esta herramienta:

- Es importante ser exactos con el saldo inicial
- Se deben registrar absolutamente todos los movimientos de caja, tanto ingresos, como egresos.
- Debe actualizarse día a día.
- Se debe trabajar en conjunto con una cuenta corriente bancaria, de tal manera que el flujo se cuadre con el saldo de ella.
- El flujo puede entregar más beneficios que el solo control del dinero, dependiendo de la forma en que se registren los movimientos, principalmente en el aspecto estadístico.

El flujo de caja permite:

- En el Pasado, saber cuanto dinero se ha recibido y en qué se ha gastado,
- En el Presente, permite saber cuanto dinero tenemos.
- En el Futuro, permite proyectar tanto ingresos, como egresos que se estiman probables, lo que permite planificar la caja y saber con anticipación los periodos en que faltará dinero.

5.4.3.4.2 De Gestión

Dentro del ámbito empresarial existen un gran número de herramientas gerenciales que sirven de apoyo en la gestión administrativa de las empresas lo cual hace más fácil la toma de decisiones y que estas sean las más acertadas.

Haciendo referencia a lo expuesto anteriormente en la presente investigación se revisarán y analizarán las que de acuerdo al criterio personal se consideran las más importantes y que se podrían aplicar en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A., teniendo así las siguientes:

[7] http://pymes.bligoo.com/content/view/514099/Que-es-un-flujo-de-caja.html

Según un artículo publicado por Thompson[8] (2011) a continuación se exponen algunas herramientas que utiliza la administración para la toma de decisiones y mejorar la calidad de sus procesos.

a) Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card)

> *"El cuadro de mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.*
>
> *Una de las ventajas que nos traen esta herramienta para cual administrador es la posibilidad de crear una visión general de nuestro negocio y medir nuestros procesos internos y externo para que una vez identificados podamos controlarlo.*
> *El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control, las cuatro perspectivas del CMI permite un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo expuestas a continuación.*
>
> *1. Perspectiva Financiera*
>
> *2. Perspectiva del cliente*
>
> *3. Perspectiva del Proceso Interno*
>
> *4. Perspectiva de Formación y Crecimiento"*

De lo anteriormente citado se puede interpretar que, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

b) Benchmarking

> *"Dentro de todo este proceso de modernización en las organizaciones han surgido ideas innovadoras y eficaces que a través del tiempo se han mantenido, demostrando su funcionalidad. Una de estas herramientas, es el Benchmarking, definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Se*

[8] http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html

plantea una comparación, no solo entre la competencia sino cualquier otra empresa que le pueda proporcionar información para llevar a cabo las mejoras, ya sea de su misma actividad económica o no.

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

Los principales beneficios para las organizaciones serán:

- *Se aprenderá de otros cuyos procesos son mejores.*
- *Se adaptará lo aprendido para mejorar.*
- *Se llegará a un mejoramiento organizacional mediante un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas. Se desarrollarán planes a corto y largo plazo*
- *Se establecerán metas de desempeño en relación con prácticas de vanguardia.*

c) Outsourcing

"El ambiente de negocios actual obliga a las empresas a tener una estructura flexible de tal manera que puedan adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Por ende, muchas compañías en la actualidad tienden a reducir al máximo posible su tamaño de tal manera que todos los recursos de la organización (humanos, financieros, materiales, técnicos) sean enfocados a la creación de valor al cliente. El Outsourcing es una estrategia que permite que la empresa se dedique exclusivamente a su área principal de competencia y deje aquellas actividades que no están directamente relacionadas con el proceso de satisfacción del cliente (y por ende, que no agregan valor a la compañía) sean realizadas por personal externo a la empresa. De esta forma, con el uso del outsourcing actividades como la contabilidad, sistemas de información y mantenimiento son eliminadas de la organización para ser realizadas por un externo. Entre las ventajas que tiene esta estrategia encontramos:

** Reduce costos*

** Optimiza la operación de la empresa*

** Permite atacar con prontitud mercados nuevos*

** Evita la dispersión del recurso*

** Permite explotar la potencialidad del negocio".*

5.4.4 Marco Conceptual para la Variable Dependiente

5.4.4.1 Finanzas Empresariales

Según Pintado (2012:4) Expresa que:

> *"Las finanzas están relacionadas con la determinación del valor. Se trata de adoptar las mejores decisiones para aumentar el valor.(…)Las finanzas abordan tres planos principales: la dirección financiera de la empresa, la inversión en los mercados de capitales y el análisis de los mercados e intermediarios financieros".*

De acuerdo a García [9] (2011) define que:

> *"Las Finanzas se entiende como el conjunto de actividades y decisiones administrativas que conducen a una empresa a la adquisición y financiamiento de sus activos fijos (terreno, edificio, mobiliario ,etc.) y circulantes (efectivo, cuentas y efectos por cobrar, etc.). El análisis de éstas decisiones se basa en los flujos de sus ingresos y gastos y en sus efectos sobre los objetivos administrativos que la empresa se proponga alcanzar"*

Clasificación de las Finanzas.-

Las Finanzas se clasifican en:

-Finanzas Públicas

-Finanzas Privadas.

Las Finanzas Públicas.

Según lo manifestado por Araneda (1994:11) *"El Estado constituye una persona jurídica dotada de voluntad, responsable de la obtención de determinados fines en beneficio colectivo, y dueña de un patrimonio, integrado por los bienes que le permiten la realización material de estos fines."*

Las Finanzas Privada.

[9] http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/

Según García[10] (2011) indica que: "*Se relacionan con las funciones de las empresas privadas y aquellas empresas del estado que funcionan bajo la teoría de la óptima productividad para la maximización de las ganancias.*"

Duràn (2011:112) "Las finanzas privadas estarían ligadas la inversión, financiación, beneficios y dividendos."

Importancia de las Finanzas en la Economía Nacional.

Conforme a lo mencionado por García[11] (2011) define que:

> *"Las finanzas cumplen un papel fundamental en el éxito y en la supervivencia del Estado y de la empresa privada, pues se considera como un instrumento de planificación, ejecución y control que repercute decididamente en la economía empresarial y pública, extendiendo sus efectos a todas las esferas de la producción y consumos. La economía nacional es movida por la actividad financiera por cuanto esta última da lugar al procesoque acelera el incremento de las inversiones privadas como consecuencia el aumento de la demanda global, imputable exclusivamente a la actividad financiera. La actividad financiera influye sobre el costo de producción de las empresas modificando la eficienciamarginal del capital; elemento determinante del volumen de inversiones privadas, así como también compromete la capacidad productiva; o lo que es lo mismo, sitúa a los individuos y a las empresas en la imposibilidad de producción, o liberarlos, por el contrario de unas incapacidad preexistente. Igualmente la actividad financiera influye sobre el incentivo para invertir o para producir."*

5.4.4.2 Análisis Financiero

El análisis financiero constituye el estudio que se realiza de la información contable, a través de la utilización de indicadores y razones financieras.

La definición según Torres(2007:5)

"El análisis financiero es muy importante para todo profesional ya que la necesidad del conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su interpretación, son imprescindibles para introducirnos en un mercado competitivo, por lo que se hace necesario profundizar y aplicar consecuente el análisis financiero como base esencial para el proceso de toma de decisiones."

De acuerdo a lo manifestado por Rubio (2007: 2)

---

[10]http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/
[11]http://finanzasempresariales-tendencias.blogspot.com/

"Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones(…) El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los resultados para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y ùtiles para la toma de decisiones."

La información financiera depende de la interpretación y la comprensión que realicemos obteniendo así la necesidad del análisis financiero.

Gerencie.com[12](2012) en su publicación menciona:

"Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa se debe identificar y de ser posible cuantificar (…).Conocer el porqué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa, y sin ello no se podrá señalar las directrices a seguir en el futuro.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa. Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es leía simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce del tema, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones."

Objetivo del Análisis Financiero.

Gerencie.com[13], (2012) publicó *que:*

"El objetivo del análisis financiero es servir de herramienta para generar mayor rentabilidad del capital de la empresa, evalúa las repercusiones financieras, coordina aportes financieros, evalúa la efectividad de la administración financiera de un proyecto, evalúa incentivos locales para determinar la conveniencia de asumir un cambio en la empresa con relación al ingreso incremental que deja el mismo."

Estructura básica del Análisis Financiero

[12]www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html

[13] http://www.gerencie.com/estructura-basica-de-un-analisis-financiero.html

Gerencie.com[14], (2012) *añade:*

> *"Su estructura básica se divide en 4 ítems:*
>
> - ***Preparar las cuentas:*** *la información básica para hacer el análisis económico financiero de una empresa son los estados financieros, para llegar al final del análisis no basta con esta información sino que muchas veces se requiere información externa de la empresa. Preparar cuentas es simplificarlas en cifras fundamentales que son necesarias para estudiar la situación de la empresa, liquidez, rentabilidad y riesgo.*
>
> - ***Efectuar un análisis patrimonial:*** *aquí se estudia el patrimonio de la empresa, desde el punto de vista del activo (estructura económica) como desde el punto de vista de su financiación (estructura financiera). Lo que se estudia tanto en la estructura económica y financiera son dos cosas: la composición de la empresa; qué peso tiene cada partida del activo sobre el total y qué peso tiene cada partida del pasivo sobre el total. También debe observarse su evolución, cómo ha ido cambiando a lo largo de varios años la estructura patrimonial.*
>
> - ***Realizar el análisis de pasivos:*** *Cuando se dice análisis de pasivos dentro del contexto de análisis financiero, nos referimos a la capacidad de la empresa para devolver sus deudas, tanto a corto, como a largo plazo.*
>
> - ***Hacer el análisis económico:*** *La razón de ser de la empresa es la obtención de beneficios, la empresa existe para generar rentabilidad que implique creación de valor para el accionista, el análisis económico es el estudio de si la empresa está obteniendo una rentabilidad suficiente."*

Principales áreas de Interés.

Según lo señalado por Rubio (2007:3) menciona que:

> *"El análisis de los estados financieros debe examinar diversos aspectos importantes de la situación financiera de una empresa, así como de los resultados de sus operaciones. Para organizar de algún modo este análisis, podemos señalar cinco áreas principales de interés:*
>
> - *La estructura patrimonial de la empresa*
> - *El fondo de maniobra y la liquidez a corto plazo*
> - *El flujo de fondos*
> - *El resultado económico de las operaciones*
> - *Rendimiento y Rentabilidad"*

5.4.4.3 Indicadores Financieros

De acuerdo a Martinez[15] , 2013) *menciona que:*

> *"Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del*

[14] http://www.gerencie.com/estructura-basica-de-un-analisis-financiero.html
[15] http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros

Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solo sno tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con losde empresas del mismo sector y si a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobrela real situación financiera de una empresa".

El análisis financiero nos permite evaluar los resultados logrados en términos cuantitativos o cualitativos, Permitiéndonos adicionalmente calcular indicadores promedio entre empresas del mismo sector para emitir un diagnóstico financiero y establecer tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras.

De acuerdo a Salguero (2011) dice que: *"Son indicadores financieros que se calculan en base a diversas cuentas proporcionadas por los Estados Financieros, que servirán para entender el desenvolvimiento financiero de la empresa, a través de sus valores cuantitativos".*

Objetivos.-

Según publicación de At (2009)[16]:

"*Conseguir una información distinta y complementaria a la de las cifras absolutas, que sea útil para el análisis ya sea de carácter patrimonial, financiero o económico. Se debe tener en cuenta dos criterios fundamentales, antes de proceder a la elaboración de ratios:*

- ***Relación:****Solo debemos determinar ratios con magnitudes relacionadas, de lo contrario la información proporcionada carecería de sentido.*
- ***Relevancia:****Se debe considerar solo aquellos ratios que proporcionen información útil para el tipo de análisis que estemos realizando, debemos eliminar aquellos que resulten irrelevantes."*

Importancia de los Indicadores Financieros.-

Los indicadores financieros apoyan a los directivos, Gerentes y personal técnico en el análisis económico y financiero de la entidad y a tomar oportunamente las decisiones necesarias*."*

En la publicación de Ecuador Contable[17] (2012) se señala:

"La importancia fundamental radica en que el análisis proporciona un rápido y óptimo conocimiento de la empresa, a los modestos hombres de

[16] http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/05/ratios-financieros.html

[17] http://ecuadorcontable.com/casa/index.php/biblioteca/financiera/analisis/82-analisis-financiero

negocios, a los grandes administradores y gerentes, a los Contadores Públicos Independientes y a los demás usuarios internos y externos de la información financiera. El encanto del análisis financiero está en que para interpretar estados financieros no se requiere educación formal en contabilidad, no es indispensable conocer y aprender el significado de los renglones de los estados financieros, ni siquiera de los principales; solo es importante comprender qué representan, y de inmediato estamos en condiciones de tomar decisiones adecuadas."

Alcance de los Indicadores Financieros

Según Manual de Indicadores Financieros y de Gestion para Organizaciones privadas de Desarrollo Financieras[18] (2013) incluyen entre otros:

- "*La evaluación de la cartera crediticia*
- *El comportamiento de las tasas efectivas de interés*
- *La estructura de los costos de operación y financieros*
- *El nivel de autosuficiencia"*

Aplicación de los Indicadores Financieros.-

Cardoso (2004: 225) menciona que:

"Los indicadores financieros son posiblemente la herramienta más utilizada para el análisis de estados financieros. Se utilizan con muy variados propósitos:

- *Como medida de comparación de cuentas o grupos de cuentas de un mismo estado financiero.*
- *Para determinar el comportamiento de las cuentas de una misma entidad, a lo largo del tiempo, mediante la comparación de sus balances, en un lapso de su vida.*
- *Para comparar entidades del mismo sector o de una misma actividad.*
- *Para calcular indicadores promedios, tendencias y muchas otras modalidades que permitan hacer análisis financiero del pasado y proyectar el futuro de las entidades".*

Martinez[19] (2013:1) recomienda:

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

Por otra parte Paya[20] (2010) menciona:

[18]http://ftp.cnbs.gov.hn/man/manindiopdf.pdf
[19] http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros

"El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros.Se le conoce con el nombre de RAZON al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados.

El financiero utiliza el análisis por medio de las razones o indicadores para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía."

Tipos de Indicadores Financieros.-

Cita además Paya[21] (2010)

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

Martinez,[22] (2013:1) sugiere que:

"Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros,

los hemos seleccionado en cuatro grupos así:

- *Indicadores de liquidez*
- *Indicadores operacionales o de actividad*
- *Indicadores de endeudamiento*
- *Indicadores de rentabilidad*

Indicadores de Liquidez.
Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

Indicadores Operacionales o de Actividad*.*
son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos

[20] http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html
[21] http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html
[22]http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros

indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.

Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa estableciendo el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa."

Indicadores de Rentabilidad.-

Moyer et al. (2005:311) manifiesta que:

"Es la razón del valor presente de los flujos de efectivo netos esperados durante la vida de un proyecto en relación con la inversión neta. (…)El índice de rentabilidad se interpreta como el rendimiento del valor presente neto mide el rendimiento total en valor presente en unidades monetarias"

5.4.4.4 Liquidez

Según (Monzòn (1974:9) *podemos definir:*

"El concepto de liquidez empresarial está relacionado con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento. La empresa se encuentra en situación permanente de liquidez si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligada y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance"

Según Rubio (2007:16) *expresa que:*

"El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica la capacidad puntual de convertir los activos el líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo".

Fuentes de liquidez.-

Inventarios.- Krajewski, Ritzman, (2000:544)

"El inventario se crea cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se recibe es mayor que el volumen de los mismos que se distribuye; el inventario se agota cuando la distribución es mayor que la recepción de materiales"

Cobranzas.-

De acuerdo a Pimentel (1993:109) define lo siguiente:

"*En los negocios actuales unos de los principales problemas al cual se enfrentan las personas es realizar los cobros puntual y oportunamente para que los objetivos de la utilidad se realicen sin obstáculos. Para conseguir este propósito, es necesario que el jefe del departamento de cobranzas conozca los vencimientos de cada una de las cuentas para que se hagan efectivas con toda oportunidad"*

Apalancamiento.-

Moyeret al. (2005:462) menciona que:

"*El apalancamiento es el uso que hace una empresa de activos y pasivos con costo fijo. Una compañía utiliza el apalancamiento en un esfuerzo por obtener rendimientos que superen los costos fijos de esos activos y pasivo, elevando así los rendimientos para los tenedores de acciones comunes.(…)El apalancamiento operativo ocurre cuando una empresa emplea activos que tienen costos de operación fijos, (…)mide el cambio porcentual en las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa que se derivan de un aumento de un punto porcentual en las ventas."*

Indicadores de liquidez.-

Estupiñan (2011:396) menciona que:

"Muestra la capacidad de la empresa para afrontar variaciones de corto plazo o, en otras palabras el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo. Cuando mayor es el índice mayor es dicha capacidad.

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus variaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes"

Entre los indicadores que nos ayudan a determinar la liquidez de una empresa podemos enunciarlas siguientes:

La razón corriente.- Según Briseño (2006:51- 52)

"N*os sirve para determinar la capacidad de un negocio ante sus responsabilidades en el corto plazo. Entre más alta sea esta razón, significará que la empresa tendrá mayor liquidez*."

La fórmula es la siguiente y el resultado se mide en veces:

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

La prueba de Ácido.-

Es un indicador que ayuda a determinar la capacidad de un negocio para cumplir con sus responsabilidades en el muy corto plazo. A diferencia de la razón del circulante, no se tiene en cuenta los inventarios por no ser tan líquidos.

La fórmula es la siguiente y el resultado es dado en veces:

$$\textbf{Prueba del Ácido} = \frac{\text{(Activo Circulante - Inventarios)}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El Capital Neto de Trabajo.-

para medir la liquidez total de una empresa es importante conocer el capital neto de trabajo. Este es un indicador que sirve para saber cuánto dinero habría en caso de liquidar el pasivo circulante."

La fórmula es la siguiente y el resultado es dado en veces:

$$\textbf{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Circulante - Pasivos a Corto Plazo.}$$

Beneficios de la Liquidez.-

Seún Monzon (2010:15) menciona que:

"Todo ingreso es indirectamente un origen de fondos ya que si se produce a costes iguales, aumenta el beneficio; si este se considera como origen de fondos, también podrá considerarse el ingreso que lo ha hecho posible.(…) Hay que tener en cuenta que en el seno de un determinado colectivo de empresas podrían producirse cuatro situaciones básicas en el binomio conjugado entre beneficios y liquidez:

1. Que la empresa tenga beneficios excelentes y a la vez una gran liquidez

2. Que la empresa obtenga beneficios excelentes y presente un escasa liquidez.

3. Que la empresa tenga pocos beneficios y una gran liquidez

4. Que la empre4sa consiga pocos beneficios y presente niveles de liquidez escasos."

Según Eslava (2010:153) determina que:

> *"La fortaleza financiera de una empresa a nivel directivo se puede evaluar bien con el horizonte del corto plazo y en relación con el capital circulante, bien en el horizonte del largo plazo en relación con la estructura financiera".*

5.5 Hipótesis

Un sistema adecuado de herramientas gerenciales con lleva a obtener un apropiado indicador de liquidez en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

5.5.1 Señalamiento de Variables

Variable Independiente.- Herramientas Gerenciales

Variable Dependiente.- Liquidez

Unidad de Observación.- Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Enfoque

De acuerdo a lo publicado en Metodologíadelainvestigación[23] (2010) en lo pertinente al enfoque cuantitativo dice que:

> "*utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.*"

Por todo lo anteriormente citado se puede manifestar que la metodología que se utilizará en el desarrollo de la investigación se basa en el enfoque cuantitativo.

6.2 Modalidad Básica de la Investigación

6.2.1 Investigación de campo

Por su parte Herrera et al. (2004:103) afirman que: *"La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos."*

6.2.2 Investigación Bibliográfica – Documental

Según Herrera et al. (2004:103) manifiesta que: *"La investigación bibliografica-documental consiste en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, leyedo documentos tales como: libros, revistas cinetíficas, informes teóricos, tesis de grado, entre otros."*

Haciendo referencia a los conceptos anteriores se puede afirmar que este trabajo se lo realizará aplicando la investigación de campo en vista de que será necesario acudir hasta el lugar donde se producen los hechos, manteniendo contacto de manera directa con los funcionarios del área administrativa de la Clínica de Especialidades Medicas Tungurahua S.A.

[23] http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net/post/2010/05/20/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo

6.3 Nivel o tipo de investigación

De acuerdo a Morales[24] (2010) manifiesta que:

> *"En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores*."

Haciendo referencia a lo expuesto anteriormente y de acuerdo a las características que se presentan en la investigación, se puede afirmar que el presente trabajo se enmarcará dentro de todo lo que establece la investigación descriptiva.

6.4 Sujetos de Investigación – Población o Muestra

6.4.1 Población

Según Herrera et al. (2004:7) afirma que: la población o universo *"es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características."*

Para la investigación que se llevará a cabo se considera oportuno y necesario realizar la investigación a los accionistas y funcionarios del área administrativa y financiera de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

6.4.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra que utilizaremos en el desarrollo del presente trabajo de investigación se lo hará aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4Np\,(1-p)}{K^2\,(N-1) + 4p\,(1-p)}$$

N = Población

K = Error

N = Tamaño de la muestra

[24] http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa

P = Porcentaje de población que posee la característica de interés

p (1-p) = Dispersión

6.5 Recolección de la Información

Tabla 1. Recolección de la Información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	✓ Para alcanzar los objetivos que se plantearon al iniciar el trabajo de investigación. ✓ Para dar solución al problema existente en la empresa
2. ¿De qué personas u objetos?	✓ La información con la cual se va a trabajar será básicamente proporcionada por el personal del área administrativa y financiera de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A., conformado por Presidente Ejecutivo, Gerente General, Contador General y Asistentes Contables, así como el personal del área de las diferentes clínicas y hospitales privados de la provincia de Tungurahua.
3. ¿Sobre qué aspecto?	✓ La información que será recolectada trata sobre la aplicación de herramientas gerenciales que sirven de apoyo en la gestión administrativa y financiera de la empresa.

4. ¿Quién? ¿Quiénes?	✓ El investigador será el responsable de la recolección, análisis e interpretación de la información del presente trabajo de investigación.
5. ¿Cuándo?	✓ La recolección de datos se realizará entre las semanas comprendidas desde el 01 al 15 de agosto de 2016.
6. ¿Dónde?	✓ En las instalaciones de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A y en las demás clínicas y hospitales privados de la provincia de Tungurahua.
7. ¿Cuántas veces?	✓ Se lo realizará dos veces para la validación de resultados
8. ¿Qué técnicas de recolección se utilizaron?	✓ Se empleará una encuesta y una entrevista
9. ¿Con qué?	✓ Para ello se utilizará Cuestionario Guía de entrevista
10. ¿En qué situaciones?	✓ Se lo realiza en el entorno de las empresas involucradas.

Fuente: Elaboración propia

6.6 Procesamiento y Análisis de la Información

Se realizará:

- Codificación de cada una de las encuestas utilizando códigos numéricos
- Se realizará una codificación a cada una de las preguntas con sus posibles respuestas para ingresar al Excel.
- Se presentarán la tabulación en cuadros según las variables de la hipótesis: las herramientas gerenciales.

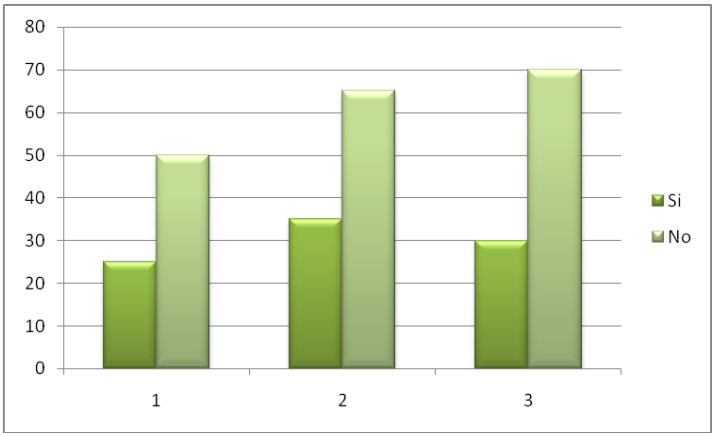
Tabla 2. Cuantificación de Resultados

OPCIONES DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	POR
Si				
No				
Total				

Fuente: Elaboración propia

- Se presentarán los resultados de forma gráfica como se muestra a continuación:

Ilustración 2. Representación gráfica de resultados



Fuente: Elaboración propia

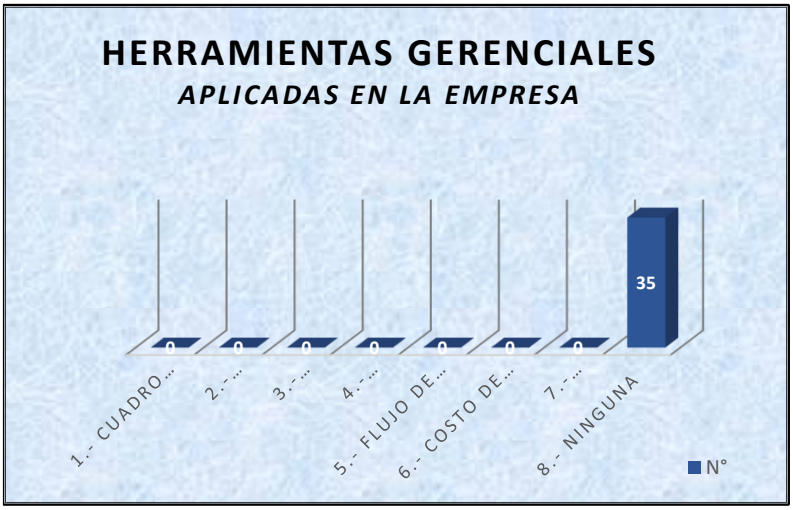
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos mediante la encuesta que se realizó a 29 accionistas y 6 funcionarios del área administrativa y financiera de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

Pregunta 1. Marque con una X cuál de las siguientes herramientas gerenciales usted conoce que se ha utilizado en su empresa.

Herramientas	N°	%
1.- Cuadro de mando integral	0	0%
2.- Benchmarking	0	0%
3.- Outsourcing	0	0%
4.- Planificación Presupuestaria	0	0%
5.- Flujo de Caja	0	0%
6.- Costo de Capital	0	0%
7.- Evaluación de Inversiones	0	0%
8.- Ninguna	35	100%
Total	35	100%

Ilustración 3. Pregunta 1



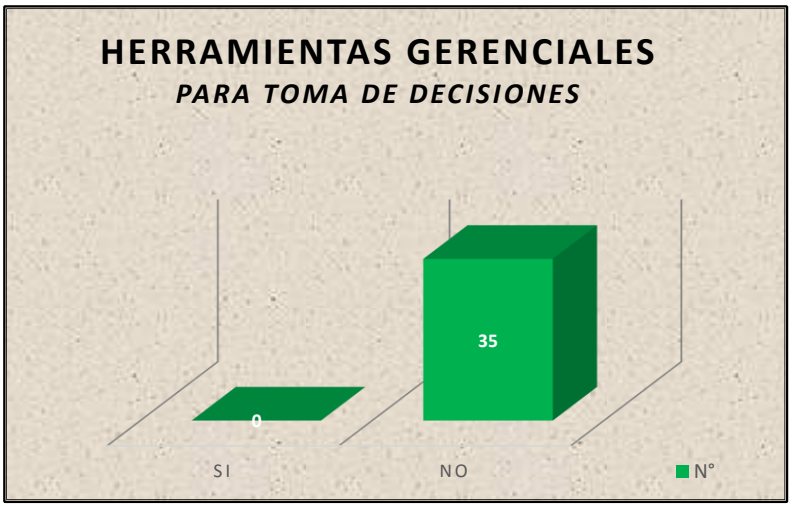
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los encuestados manifiestan que, en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. no se aplica ninguna de las herramientas gerenciales descritas en la encuesta.

Pregunta 2. ¿Para la toma de decisiones, la Gerencia de la empresa aplica las herramientas gerenciales?

Aplica	N°	%
Si	0	0%
No	35	100%
Total	35	100%

Ilustración 4. Pregunta 2



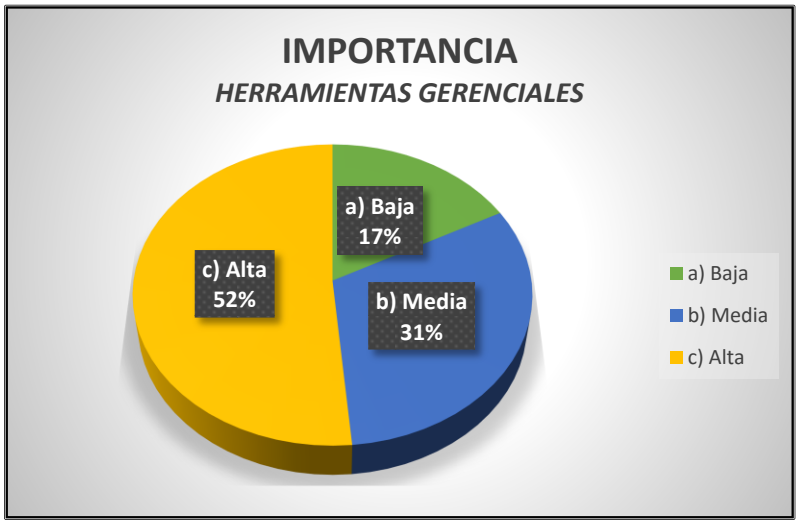
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los encuestados manifiestan que, la Gerencia de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. no aplica las herramientas gerenciales para tomar decisiones.

Pregunta 3. ¿Qué grado de importancia le daría usted al uso de herramientas gerenciales para lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa?

Importancia	N°	%
a) Baja	6	17%
b) Media	11	31%
c) Alta	18	51%
Total	35	100%

Ilustración 5. Pregunta 3



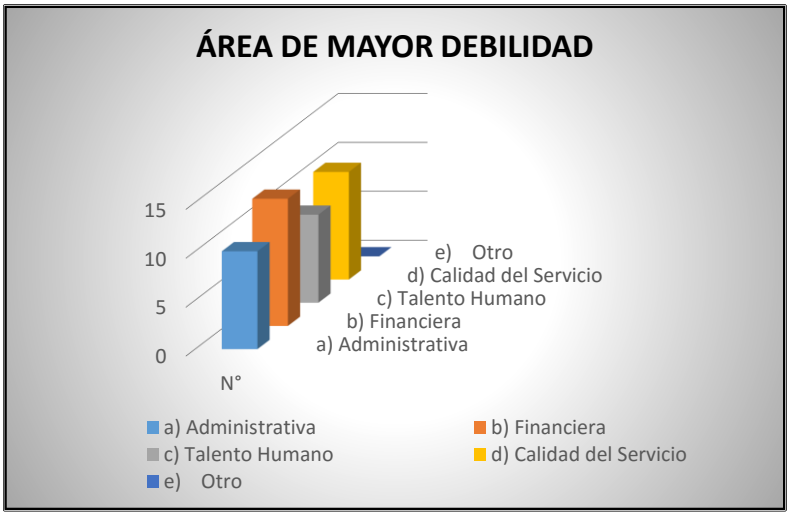
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 17% de los encuestados consideran que, las herramientas gerenciales son de baja importancia, el 31% considera de media importancia y el 52% considera que son de alta importancia para lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Pregunta 4. ¿De acuerdo a su criterio cuál es el área o proceso que presenta mayor grado de debilidad y se puede mejorar con la aplicación de herramientas gerenciales?

Área	N°	%
a) Administrativa	10	23%
b) Financiera	13	30%
c) Talento Humano	9	21%
d) Calidad del Servicio	11	26%
e) Otro	0	0%
Total	43	100%

Ilustración 6. Pregunta 4



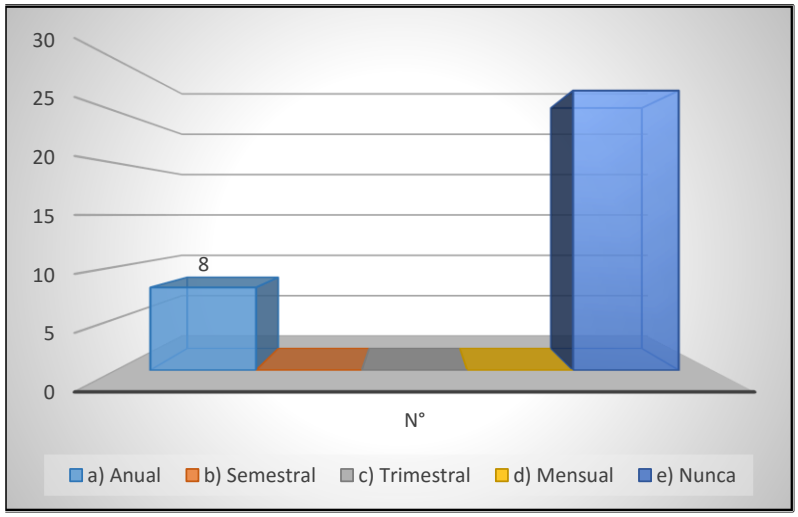
Fuente: Elaboración propia

Análisis: Del total de encuestados el 23% cree que con la aplicación de las herramientas gerenciales mejoraría el área Administrativa, el 30% el área Financiera, el 21% Talento Humano y el 26% la Calidad del Servicio de la empresa.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia se evalúa la gestión administrativa realizada por la Gerencia?

Frecuencia	N°	%
a) Anual	8	23%
b) Semestral	0	0%
c) Trimestral	0	0%
d) Mensual	0	0%
e) Nunca	27	77%
Total	35	100%

Ilustración 7. Pregunta 5



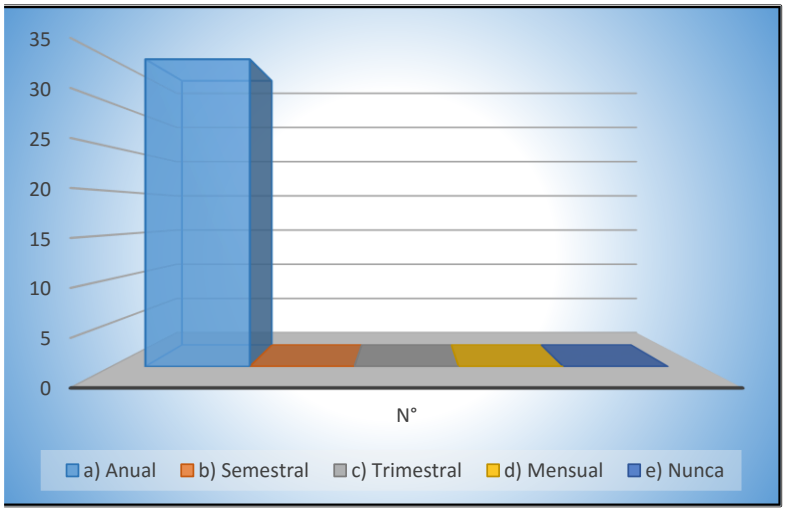
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 23% de los encuestados manifiestan que, la gestión administrativa realizada por la Gerencia es evaluada anualmente y el 77% opina que no se evalúa nunca.

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia la Gerencia presenta informes sobre la Gestión Administrativa?

Frecuencia	N°	%
a) Anual	35	100%
b) Semestral	0	0%
c) Trimestral	0	0%
d) Mensual	0	0%
e) Nunca	0	0%
Total	35	100%

Ilustración 8. Pregunta 6



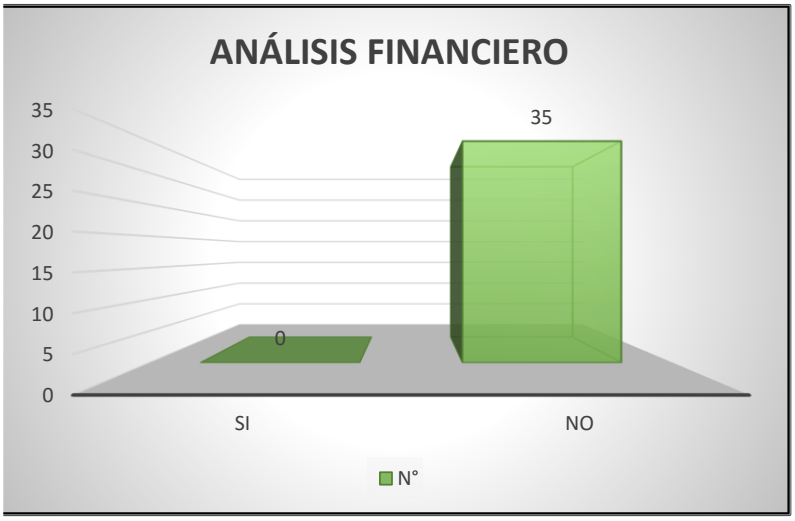
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los encuestados manifiestan que, la Gerencia de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. presenta su informe sobre la Gestión Administrativa anualmente.

Pregunta 7. ¿El departamento financiero de la empresa realiza análisis financieros para determinar la liquidez?

Aplica	N°	%
Si	0	0%
No	35	100%
Total	35	100%

Ilustración 9. Pregunta 7



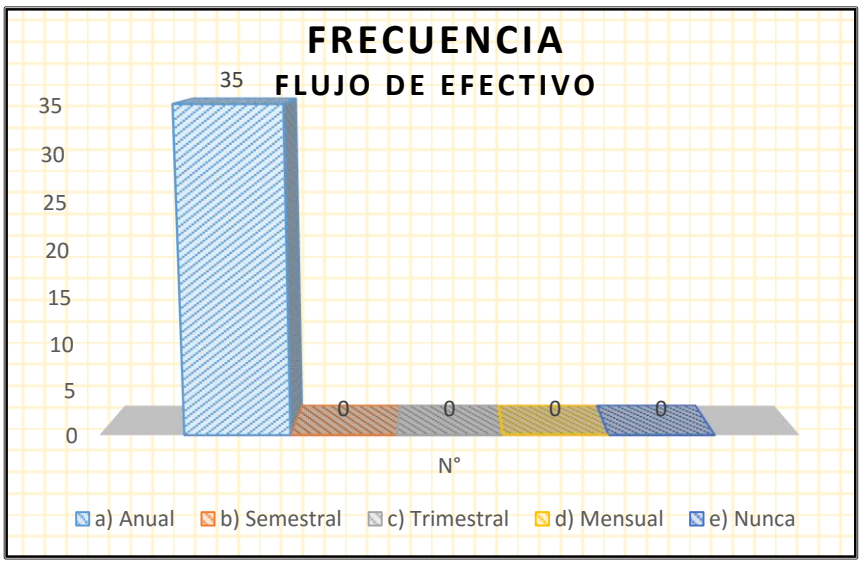
Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los encuestados considera que, el departamento financiero de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. no elabora análisis financieros.

Pregunta 8. ¿Con qué frecuencia se elaboran los flujos de efectivo en la empresa?

Frecuencia	N°	%
a) Anual	35	100%
b) Semestral	0	0%
c) Trimestral	0	0%
d) Mensual	0	0%
e) Nunca	0	0%
Total	35	100%

Ilustración 10. Pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 100% de los encuestados manifiestan que, en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. se elabora el Flujo de Efectivo anualmente.

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se puede llegar después de haber analizado los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas son las siguientes:

La Gestión Administrativa realizada por la Gerencia de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. no cuenta con procesos y actividades que utilicen algún tipo de herramientas gerenciales. De igual forma cuando se trata de tomar decisiones que tienen relación directa con el área financiera los Directivos de la empresa no aplican ningún tipo de herramienta gerencial.

Es necesario también indicar que para lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa es muy importante contar con herramientas gerenciales que ayuden a mejorar los procesos sobre todo en las áreas que existe una mayor debilidad como en este caso es el área financiera y la calidad del servicio que se brinda.

También se pudo conocer que La Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. no realiza en forma habitual una evaluación de las actividades financieras.

9. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1 Datos Informativos

Título:	Implementación de la dependencia de Gerencia Financiera orientada a mejorar la liquidez, a través de la aplicación de herramientas gerenciales en la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.
Institución Ejecutora:	Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.
Beneficiarios:	Accionistas, Directivos y empleados en general
Ubicación:	Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia La Matriz, Calles Juan B. Vela 7-17 y Juan L. Mera.
Tiempo Estimado:	Inicio: Septiembre 2016 Fin: Diciembre 2016

9.2 Antecedentes de la Propuesta

La Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. desde sus inicios siempre ha estado administrada por sus propios accionistas, los mismos que en su totalidad son profesionales de la salud y por lo tanto no cuentan con una preparación profesional en el área financiera, a más de esto de acuerdo a su estructura organizacional que consta dentro del Reglamento Interno que data del año 1997 y hasta la presente fecha no se ha realizado ninguna modificación al mismo no existe la dependencia de Gerencia Financiera que brinde asesoría a la Gerencia General y al Directorio de la empresa.

9.3 Justificación

Es así que, con los antecedentes citados anteriormente la propuesta de implementar una Gerencia Financiera está totalmente justificada ya que esto favorece a la institución porque guiara y también ayudara principalmente en la oportuna y adecuada toma de decisiones así como también en el incremento de la liquidez de la empresa y de esta manera la Gestión Administrativa será más exitosa.

El Directorio, El Gerente General y el personal Administrativo han tomado la decisión de contribuir para la ejecución de esta propuesta.

9.4 Objetivos

9.4.1 Objetivo General

- Contribuir a la Gerencia y al Directorio de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. con información obtenida mediante la aplicación de herramientas financieras que permitan lograr una exitosa gestión administrativa y una oportuna toma de decisiones.

9.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los informes más adecuados y con qué frecuencia se presentaran a la Gerencia General.

- Establecer las principales funciones que deberá realizar la Gerencia Financiera.

- Identificar dentro del área financiera los procesos con mayor grado de debilidad para poder mejorarlos.

9.5 Desarrollo de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se considera necesario realizar varias diligencias para lo cual se plantea el siguiente cronograma de actividades a fin de ir cumpliendo cada una de ellas en los plazos y tiempos establecidos y así evitar retrasos.

N°	ACTIVIDADES	MESES			
		SEP	OCT	NOV	DIC
1	Revisión, modificación y aprobación del Reglamento Interno.				
2	Nombramiento del Gerente Financiero.				
3	Establecer las herramientas financieras más adecuadas.				
4	Recolección de información				
5	Elaboración y presentación de informes para toma de decisiones.				

Revisión, modificación y aprobación del Reglamento Interno.

El Reglamento Interno de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A. fue aprobado el 06 de marzo de 1997, en él se encuentra la Estructura Orgánico Funcional de la empresa por esta razón es necesario planificar reuniones de trabajo con el Directorio y realizar una revisión y modificación del mismo para implementar la Dependencia de la Gerencia Financiera dentro del Art. 5 que corresponde al Nivel Directivo.

Se modificara el Art. 16 en el que trata sobre los requisitos mínimos para que una persona sea nombrado como Gerente Financiero, también es necesario modificar el Art. 17 en el que se describirá las atribuciones y deberes del Gerente Financiero.

A todo esto también hay que plantear las demás modificaciones que sean necesarias para su presentación y aprobación por parte de los organismos de control correspondientes.

Nombramiento del Gerente Financiero.

Se convocará a un concurso para el cargo de Gerente Financiero será un funcionario nombrado por la Junta General de accionistas, durara en sus funciones dos años pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Establecer Herramientas Financieras.

El Gerente Financiero deberá realizar un estudio y análisis para determinar los procesos dentro del área financiera que presentan mayor debilidad con esta información deberá establecer las herramientas financieras más adecuadas de acuerdo a las necesidades de la institución.

Recolección de información.

Después de haber establecido las herramientas financieras que la empresa necesita el Gerente Financiero recopilara toda la información que le sea necesaria para poder aplicar y desarrollar las mismas.

Elaboración y presentación de informes.

Como parte final de esta propuesta está la elaboración y presentación de informes financieros que servirán para una acertada toma de decisiones tanto en el presente como en el futuro que van en beneficio de los Accionistas, Directivos y empleados en general ya que al contar con información financiera más específica se pueden mejorar la Gestión Administrativa y así alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua Esmedicas S.A.

9.6 Resultados Esperados

Los resultados que se espera obtener con la aplicación de esta propuesta vienen definidos por:

- Incremento del indicador de liquidez.
- Disminución de la cartera vencida.
- Evaluación de inversiones.
- Elaboración y Aplicación del presupuesto anual.
- Elaboración de Flujos de Caja
- Entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Araneda Dörr, H. (1994). *Finanzas Publicas* (Tercera ed.). Santiago de Chile: Juridica de Chile.

At, M. (22 de mayo de 2009). *Ratios Financieros.* Obtenido de http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/05/ratios-financieros.html

Briseño Ramirez, H. (2006). *Indicadores Financieros.* Mexico: Umbral.

Cardoso Cuenca, H. (2004). *Contabilidad de entidades de economía solidaria.* ECOE Ediciones.

Castillo, F. (23 de Noviembre de 2009). *Pensamiento Imaginactivo*. Recuperado el 31 de Mayo de 2013, de Pensamiento Imaginactivo: http://manuelgross.bligoo.com/content/view/666731/Toma-de-Decisiones-en-condiciones-de-Certeza-Incertidumbre-y-Riesgo.html

Causillas, T. (1986). *Análisis de Resultados y Toma de Decisiones en Empresas Campesinas.* (I. B. Venezuela, Ed.) Tegucigalpa, D. C., Honduras: IICA Biblioteca Venezuela.

Duràn Herrera, J. J. (2011). *Diccionario de Finanzas.* Madrid: Del Economista.

Ecuador Contable. (s.f.). Obtenido de http://ecuadorcontable.com/casa/index.php/biblioteca/financiera/analisis/82-analisis-financiero

Eslava, J. d. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa.* Madrid: ESIC .

Estupiñan Gaitan, O. *Analisis Financiero y de Gestión.* ECOE Ediciones.

Godoy, R. (4 de Junio de 2013). *El empresario autodidacta*. Recuperado el 4 de Junio de 2013, de http://pymes.bligoo.com/content/view/514099/Que-es-un-flujo-de-caja.html

Herrera, L., Medina, A., & Galo, N. (2004). *Tutoría de la investigación Científica* (Segunda edición ed.). Quito, Ecuador: Dimerino Editores ISBN: 9978-98125X--.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Séptima edición ed.). Col. Cruz Manca, Santa Fe, México, DF.: Cengage Learning Editores, S.A.

James, A., Toner, R., & Reeman, D. (1996). *ADMINISTRACION* (Sexta edición ed.). Naucalpan Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategía y análisis.* México: Pearson Educacion .

Libre, U. (s.f.). *Gerencia y Gestion - El control Financiero.* Obtenido de http://www.geocities.ws/paconta/geren/cap6104.htm#6.10.4 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

López, G. (2011). La Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Ambatol Cía. Ltda. matriz Ambato en el año 2011. Ambato, Ecuador.

Manual de Indicadores Financieros y de Gestion para Organizaciones privadas de Desarrollo Financieras. (s.f.). Obtenido de http://ftp.cnbs.gov.hn/man/manindiopdf.pdf

Maqueda, J. (1996). *Cuadernos de Dirección Estrategica y Planificación.* Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN: 84-7978-245-3.

Martinez Rueda , H. (2013). *Copyright 2013 Scribd Inc.* Obtenido de http://es.scribd.com/doc/3572625/Indicadores-Financieros

Metodologíadelainvestigación. (20 de Mayo de 2010). *Lacoctelera*. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net/post/2010/05/20/enfoque-cuantitativo-y-cualitativo

Monllor, J. (1994). *Economía, Legislación y Administración de Empresas.* Murcia: Servicio de Publicaciones Universidad de Murcia ISBN: 84-7684-548-0.

Monzon Graupera, J. *Els arxius: entre la memòria històrica i la societat del coneixement.* UOC.

Monzòn Graupera, J.-A. (1974). *Análisis de la Liquidez, el endeudamiento y el valor.* UOC.

Morales, F. (18 de Mayo de 2010). *Pensamiento Imaginactivo*. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa

Morales, J. (2011). La Planificación Financiera y su incidencia en la Toma de decisiones en la Empresa Masllantas de la ciudad de Ambato. Ambato, Ecuador.

Moyer, ,. R., R. McGuigan, J., & J. Kretlow, W. (2005). *Administracion Financiera Contemporanea.* Mexico: International Thomson Editores S.A.

Moyer, R. C., R. McGuigan, J., & J. Kret, W. (2005). *Administración Financiera Contemporánea.* Mexico: International Thomson Editores S.A.

Paya, C. (s.f.). *Administrador Financiero.* Obtenido de http://admonfinanciero.blogspot.com/2009/05/el-administrador-financiero-y-los.html

Paya, C. (4 de Junio de 2013). *Herramientas Financieras*. Recuperado el 4 de Junio de 2013, de http://herramientasfinancieras.blogspot.com/

Pimentel, A. E. (1993). *Prácticas Administrativas y Comerciales.* México: Limusa S.A.

Pintado García, J. (2012). *Finanzas Empresariales* (primera ed.). Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.

Rubio Dominguez, P. (2007). *Manual de Anàlisis Financiero.* Instituto Europeo de Gestiòn Empresarial.

Salguero Torres , M. (2011). Area Indicadores Económicos & Financieros. *Actualidad Empresarial* , II-1.

Thompson, J. (9 de Marzo de 2011). *Administración en Teoría.* Recuperado el 31 de Mayo de 2013, de http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html

Torres, G. V. (2007). *Ànlisis Financiero.* Loja: Universidad Tècnica Particular de Loja.