



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DEL
CENTRO CARDIOLÓGICO “CARDIOMÉDICA” DE GUAYAQUIL AÑO 2020.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Administración de Empresas

**AUTOR: PABLO ANDRÉS RAMÍREZ CUADROS
TUTOR: BETTY KARINA ORELLANA GUEVARA**

**Guayaquil-Ecuador
2022**

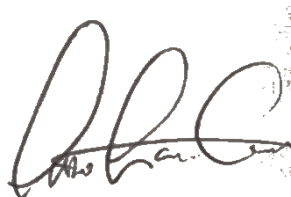
**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Pablo Andrés Ramírez Cuadros con documento de identificación N° 0932570591 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 30 de agosto del año 2022.

Atentamente,



Pablo Andrés Ramírez Cuadros

0932570591

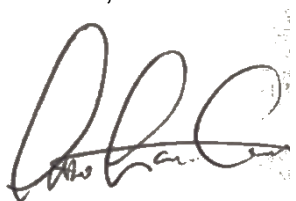
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Pablo Andrés Ramírez Cuadros con documento de identificación No. 0932570591 expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Análisis de caso: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DEL CENTRO CARDIOLÓGICO "CARDIOMÉDICA" DE GUAYAQUIL. AÑO 2020, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciatura en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 30 de agosto del año 2022.

Atentamente,



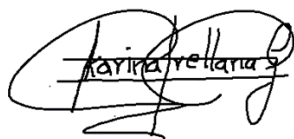
Pablo Andrés Ramírez Cuadros
0932570591

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Betty Karina Orellana Guevara con documento de identificación N° 0201535663, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DEL CENTRO CARDIOLÓGICO "CARDIOMÉDICA" DE GUAYAQUIL. AÑO 2020, realizado por Pablo Andrés Ramírez Cuadros con documento de identificación N° 0932570591, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción estudio de caso que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 30 de agosto del año 2022

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Betty Karina Orellana Guevara', written over a horizontal line.

Lcda. Betty Karina Orellana Guevara, Msc.

0201535663

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA DEL CENTRO CARDIOLÓGICO “CARDIOMÉDICA” DE GUAYAQUIL. AÑO 2020

ANALYSIS OF STRATEGIES TO IMPROVE THE OPERATIONAL AND FINANCIAL MANAGEMENT OF THE “CARDIOMÉDICA” CARDIOLOGICAL CENTER OF GUAYAQUIL. YEAR 2020

Resumen

En el Ecuador, la gestión operativa juega un rol importante en las operaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y más en la actual situación de emergencia sanitaria en el país, sin importar el tipo de empresas o actividad que desempeña. En la actualidad el Centro Cardiológico “CardioMédica” no posee un efectivo control en la gestión y operativa de la empresa y es por lo que se procura buscar la manera de resarcir los efectos negativos de una mala política contable, ante ello el objetivo central del caso de estudio es analizar aquellas estrategias que permitan optimizar el comportamiento de las cuentas críticas. Para ello se emplea un bosquejo teórico donde se destaca la relevancia de un estudio financiero, etc. De manera metodológica se emplea un enfoque mixto, donde las entrevistas fueron aplicadas a 5 profesionales del centro médico para conocer su postura respecto a las gestiones administrativas vigentes y la proyección estadística, tomando los balances del periodo 2019-2020 para las principales técnicas de investigación. Dicho proceso permitió determinar que la entidad posee grandes problemas a nivel de tres partidas contables: cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Una vez identificadas se emplea un marco descriptivo de comportamiento económico, se establecen las estrategias y políticas, así como el flujograma de procesos para garantizar una mejor gestión dentro de la empresa.

Palabras clave

Control interno, evaluación contable, centro cardiológico, estrategias organizacionales.

Abstract

In Ecuador, operational and financial management plays an important role in the operations of Small and Medium Enterprises (SMEs) and more in the current health emergency situation in the country, regardless of the type of companies or activity it performs. At present the Cardiological Center "CardioMédica" does not have an effective control in the financial and operational management of the company and that is why it is sought to find a way to compensate for the negative effects of a bad accounting policy, before this the central objective of the case study is to analyze those strategies that allow optimizing the behavior of critical accounts. For this, a theoretical sketch is used where the relevance of a financial study is highlighted, etc. In a methodological way, a mixed approach is used, where the interviews were applied to 5 professionals of the medical center to know their position regarding the current administrative procedures and the statistical projection, took the balances of the period 2019-2020 as for the main research techniques. This process made it possible to determine that the entity has major problems at the level of three accounting items: accounts receivable, inventories and accounts payable. Once identified, a descriptive framework of economic behavior is used, strategies and policies are established, as well as the flowchart of processes to ensure better management within the company.

Keywords

Internal control, financial management, accounting evaluation, cardiology center, organizational strategies.

1. Introducción

De acuerdo con Navas y Ulloa (2013), la reestructuración del sistema de salud ecuatoriano depende mucho de las medidas del gobierno nacional para asegurar que las políticas emitidas por el ente sean respetadas y proyectadas hacia la recuperación económica de las instituciones de salud. No obstante, es obligación del Estado y del propietario de dichos centros de salud el aplicar procesos de control interno no solo a nivel financiero sino también operativo, político y social. Por lo tanto, es necesario que el clima organizacional se oriente hacia la identificación de factores que incidan de manera negativa en el desempeño económico del centro de salud y aplicar las medidas necesarias para que dichos aspectos sean mejorados.

Respecto a lo mencionado, el Centro Cardiológico “CardioMédica” si bien ha tenido una excelente acogida ante la pandemia del Covid-19 y las afecciones que ha ocasionado dentro de los habitantes de la ciudad de Guayaquil, existen falencias observables a nivel financiero y operativo. Entre los aspectos identificados como problemas están: la ausencia de estrategias comerciales para adaptarse al nuevo auge tecnológico, desactualización del sistema de publicidad y propaganda en redes, reducción de la cartera de clientes por la escasa gestión de contactos a nuevos prospectos, ausencia de capacitaciones del personal interno (enfermeras, doctores y personal administrativo en general), entre otros factores.

Mediante conversación sostenida con el propietario del centro cardiológico se pudo destacar que por falta de conocimiento en lo que respecta a las estrategias para gestionar el sistema financiero y operativo del negocio, esto le ha incurrido en pérdidas a nivel de rentabilidad y con ello se manifiesta la importancia de poder contar con un documento que identifique las estrategias que sean viables para incentivar la recuperación socioeconómica de la entidad y ser reconocido a nivel local como uno de los mejores centros cardiológicos de la ciudad de Guayaquil.

La esencia de llevar a cabo dicho estudio se debe a la importancia que tiene la gestión operativa y administrativa en los negocios, en especial énfasis en las entidades que está a cargo del cuidado y preservación de la salud de los ciudadanos dentro de los actuales escenarios de pandemia.

Por tal motivo, se pretende ejercer una evaluación del macro y microentorno organizacional mediante las herramientas necesarias como encuestas y entrevistas, por consiguiente, se estima hacer un análisis horizontal y vertical de los estados financieros periodo 2019-2020 para identificar las cuentas críticas, así como las ratios que deben mejorarse para asegurar la efectiva operacionalización socioeconómica y comercial del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

Antecedentes

Blair (2014) a manera de antecedente menciona que a pesar de la disminución en las tasas de muerte por enfermedad cardiovascular (ECV) en las últimas 2 décadas, sigue siendo la principal causa de muerte de hombres y mujeres en los Estados Unidos. Todos los días, 2300 estadounidenses mueren de ECV en un promedio de 1 muerte cada 38 segundos. Ochenta y un millón de estadounidenses viven con ECV en los Estados Unidos, casi la mitad de los cuales tienen 60 años o más. El costo total anual directo e indirecto de la ECV supera con

creces el de las otras causas principales de muerte en más de \$500 mil millones de dólares por año en comparación con el cáncer en \$228 mil millones y la diabetes en \$174 mil millones.

Por su parte, Paramasivan y Subramanian (2018) indican que en el mundo moderno, existen grandes preocupaciones ante la falta de un control en las empresas pequeñas dedicadas a la rama de la salud por descuido dentro de sus procesos financieros, por lo consiguiente todas las actividades que están relacionadas con aspectos económicos y muy particular para obtener ganancias a través de cualquier actividad se ven afectadas ante el descontrol de los procesos sea por cuentas incobrables, incapacidad de pagos, ausencia de estrategias para aumentar los índices de rentabilidad y liquidez, etc.

Por lo tanto, todo negocio y sus actividades están directamente relacionadas con la obtención de beneficios, dado que una empresa necesita ejercer un mejor control en los procesos operativos y financieros es que surge la presente investigación ante la ausencia de dicho proceso dentro del Centro Cardiológico "CardioMédica".

Se puede destacar que la unidad económica sujeta a estudio es un "centro médico ambulatorio especializado en Cardiología con 25 años de experiencia. Diagnóstico, investigación y tratamiento de todas las enfermedades cardiovasculares del adulto" (CardioMedica, 2021).

Muchas personas con enfermedades cardiovasculares necesitan atención y supervisión continua, pero las gestiones operativas dentro de dichos centros especializados deja mucho que desear, siendo CardioMédica una de esas unidades que no llevan un efectivo sistema de control interno. Esto es un aspecto esencial, dado que los cuidadores familiares requieren bases de conocimientos y conjuntos de habilidades específicos para administrar la atención específica de la enfermedad. Además, las intervenciones más apropiadas deben correlacionarse con los requisitos específicos de conocimientos y habilidades de quienes brindan atención, quienes hacen los triajes, administran las facturas, generan cobros, seguimiento de pagos, cumplimiento del servicio médico, entre otros aspectos.

El propósito de este estudio mixto es explorar desde un aspecto financiero y operativo, cómo se pueden mejorar las gestiones internas del centro de especialidades cardiovasculares para mediante la identificación temprana de anomalías se propicie un mejor cuidado de los pacientes con sintomatología cardíaca, establecer los mayores desafíos a nivel interno, sus necesidades más apremiantes en sus respectivos roles y las experiencias como paciente cardíaco, profesional y cuidador, respectivamente. Es importante evaluar estos temas para determinar qué tipos de medidas internas podrían ser necesarias para ayudar a la gestión operativa de la unidad económica.

Justificación

En relación con lo sostenido en el apartado anterior, la Gestión Operativa es una parte esencial de las actividades económicas y no económicas, esto conlleva a decidir la contratación y la utilización eficiente de las finanzas con beneficios operativos a nivel de procesos. Dado que, en la antigüedad la asignatura de gestión financiera formaba parte de la contabilidad en conjunto a los diversos enfoques tradicionales. Hoy en día se ha ampliado con aspectos innovadores y funciones multidimensionales en el campo de los negocios con el efecto de la industrialización, convirtiéndose en una parte vital de la preocupación empresarial y concentrándose más en el campo de la economía organizacional.

No obstante, este tipo de procesos se ha visto involucrado en una serie de factores preocupantes para ser aplicados dentro de las organizaciones del Ecuador, es así como se menciona lo siguiente:

Los factores financieros se ven afectados por el uso inapropiado de las herramientas como la planificación estratégica para la toma de decisiones. Es por esta razón que se debe manejar de la mejor manera los indicadores financieros que están fundamentados en la información tanto contable como financiera para la efectividad en la toma de decisiones de la alta directiva de una empresa u organización que tiene como objetivo, el crecimiento dentro de un mercado (Carrillo, 2015).

Por tanto, lo que se busca es identificar la manera en que se llevan a cabo los procesos administrativos y operativos dentro de la unidad económica e incentivar la generación de estrategias que puedan resarcir los aspectos negativos obtenidos tras la investigación interna de los flujos financieros durante los periodos fiscales 2019-2020 previo y durante la pandemia del Covid-19.

Debido a que la gestión operativa son aspectos importantes en las organizaciones para iniciar o incluso administrar un negocio exitoso, es necesario poseer un excelente conocimiento en administración financiera.

Existe gran diferencia en los costos fijos de las empresas sociales del estado donde se tiene alta carga prestacional, otorgadas a través de convenciones colectivas, lo que genera alta burocracia administrativa y un deficiente control interno; razón por la cual debe replantearse su estructura administrativa para dar paso a instituciones eficientes y sostenibles en el tiempo y para esto los costos juegan un papel importante en la toma de decisiones (Fajardo, 2017).

En base a ello, se estima investigar, determinar y proponer flujos de procesos dirigidos hacia las cuentas fluctuantes o problemáticas de los estados financieros, mejorar la situación económica de Cardiomédica, los procesos financieros e incrementar las ganancias para cumplir con el objetivo principal de cualquier tipo de actividad económica.

Delimitación del problema

Ante la identificación del problema de investigación se delimita su contexto de la siguiente manera:

Geográfica

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Guayas
- **Ciudad:** Guayaquil
- **Temporal:** 2020
- **Sectorial e institucionalmente:** Centro Cardiológico “Cardiomédica”.

Situación problemática

En base a lo descrito surge la siguiente pregunta problema:

¿De qué manera el desarrollar estrategias permitirán el mejoramiento de la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica” de la ciudad de Guayaquil en los actuales escenarios de pandemia?

Objetivos

Objetivo General

- Analizar estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica” de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera del Centro Cardiológico “CardioMédica”, periodo 2020.
- Evaluar los factores que inciden en la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”.
- Determinar estrategias que optimicen la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

Fundamentación Teórica

Marco Conceptual

Centros cardiológicos

De acuerdo con definiciones conceptuales, la cardiología es una especialidad médica y una rama de la medicina interna que se ocupa de los trastornos del corazón.

A pesar de los adelantos de la ciencia, en el siglo XXI, las enfermedades cardiovasculares siguen siendo la primera causa de mortalidad a nivel mundial. De ahí la importancia de la cardiología, que es una rama de la medicina que aborda los trastornos que padece el corazón como es la arterioesclerosis, hipertensión arterial, arritmias cardíacas, insuficiencia cardíaca, que son los padecimientos de más importancia. La cardiología identifica los factores de riesgo que pueden desembocar en una enfermedad cardiovascular, con el fin de aplicar los tratamientos correctivos necesarios que disminuyan su impacto en el paciente (Velasco, 2019).

Es así como de manera puntual se puede asumir que:

“El centro cardiológico consolida todos los servicios de cardiología y cirugía cardiotorácica en un modelo integral para la comodidad y la atención centrada en la familia. Un lugar integral para la atención, la educación y la investigación” (Angeles, 2021). Los centros cardiológicos por su parte son aquellos espacios donde se brinda la atención especializada de médicos hacia pacientes con afecciones cardíacas, mismas donde se emplean tratamientos y procedimientos a nivel cardiovascular.

Centros cardiológicos y su importancia

Somberg (2020), menciona que la importancia de los centros cardiológicos se debe a que es un pilar fundamental en la detección temprana de afecciones a la salud humana. Esto se debe a que la enfermedad cardiovascular (CV) sigue siendo la principal causa de muerte. La tasa de mortalidad ajustada por edad atribuida a enfermedades cardiovasculares es de 219 por cada 100.000 personas, o más de 860.000 muertes por año con un costo de 219 mil millones de dólares. La muerte cardiovascular a nivel mundial es una vez más la principal causa de muerte y se cobra la vida de 18 millones de personas cada año.

“En centro cardiológico es importante ya que alienta a tomar medidas para ayudar a proteger a los pacientes contra las enfermedades del corazón y aplicar los cambios en el estilo de vida necesarios para el paciente” (Chambers & Lancellotti, 2020).

Es posible prevenir las enfermedades cardíacas reconociendo sus síntomas y factores de riesgo de manera temprana. Por lo que la evaluación integral de los centros cardiológicos permite identificar todos los factores de riesgo cardiovascular y con ello poder ejercer:

- Un plan de nutrición individualizado

- Asesoramiento sobre estilo de vida
- Estratificación del riesgo (Stanford Health Care, 2021).

Estrategias organizacionales: definición e importancia

Una estrategia organizacional es la unión de las acciones que una empresa pretende emprender para lograr objetivos a largo plazo.

“La estrategia organizacional cae en categorías denominadas grandes estrategias. Las grandes estrategias incluyen el crecimiento, la diversificación, la integración, la reducción y la estabilización. Una gran estrategia de crecimiento se refiere a altos niveles de crecimiento logrados” (Campbell, Evans, & Wowk, 2022).

La estrategia organizacional de una empresa es la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización, según la cual se alcanzarán los objetivos que la organización se pone a largo plazo. El cambio organizacional es consustancial a cualquier empresa pues estas necesitan planificar, ejecutar y hacer un seguimiento de sus procesos para poder superar las incertidumbres del mercado y no dejarse vencer por los miedos y por la dificultad de los cambios que irán surgiendo a lo largo de la vida de la empresa (Sánchez, 2021).

Según Johnson (2019), los planes estratégicos tardan al menos un año en completarse y requieren la participación de todos los niveles de la empresa. Por lo que la alta dirección crea la estrategia organizativa más amplia, mientras que la dirección media y baja adoptan objetivos y planes para cumplir la estrategia general paso a paso.

Estrategias organizacionales en las empresas de servicio

“La estrategia organizacional es un plan dinámico a largo plazo que traza la ruta hacia la realización de las metas y la visión de una empresa” (Silvius & Marnnewick, 2022). Es por lo mencionado que se expone lo siguiente:

La estrategia organizacional es muy relevante para la empresa porque sin ella no se podrán conseguir los resultados empresariales que se han establecido. La estrategia organizacional debe de tener claro cuáles son la misión, la visión y los valores de la empresa que forman su cultura e integrar las fortalezas de la organización para que las acciones que se emprendan estén debidamente coordinadas y puedan así obtenerse los resultados esperados y los objetivos que se han marcado (Sánchez, 2021).

Dentro de las organizaciones económicas dedicadas a ofrecer un servicio sobre un territorio se pueden emplear estrategias con el propósito de mejorar:

- Condiciones del mercado que impactan el crecimiento y la demanda de servicios.
- El estado de la organización, brechas de desempeño y áreas de mejora.
- Objetivos de nivel de servicio necesarios para alcanzar los objetivos de satisfacción del cliente.
- Requisitos de recursos para satisfacer la demanda de servicios proyectada.
- Iniciativas de formación y desarrollo del personal.
- Una revisión de la cartera de ofertas de servicios.
- Herramientas y sistemas de servicio para mejorar la eficiencia y la productividad.
- El plan financiero de la organización (Service Strategies, 2021).

Gestión operativa en las organizaciones

La gestión de operaciones es un campo que a veces puede malinterpretarse debido a su naturaleza multidisciplinar. Sin embargo, sus funciones forman el eje de las empresas en todo el mundo y el éxito a menudo puede descansar directamente sobre sus hombros.

“La gestión de operaciones es la planificación, organización y supervisión de la producción de bienes y servicios. Garantiza que su organización convierta con éxito las entradas (mano de obra, materiales, tecnología, etc.) y salidas (productos) de una manera muy eficiente” (Annarelli & Nonino, 2016).

Dhoul (2021), Mencionó que las operaciones de gestión participan principalmente en la planificación, la organización y la supervisión en el contexto de la producción, la producción o el servicio. Como tal, se centra en la entrega, asegurando una organización de conversión exitosa en un producto efectivo. Los insumos en sí pueden representar todo sobre materiales, equipos y tecnología para mano de obra, como empleados o trabajadores.

Por su parte, la Corporate Finance Institute (2021) sostiene que existen fuertes paralelos entre las habilidades necesarias para una gestión de operaciones eficaz y las necesarias tanto en la logística como en la gestión de la cadena de suministro. Una excelente capacidad organizativa es fundamental para mejorar con éxito la eficiencia e impulsar la productividad como gerente de operaciones. Uno debe ser capaz de comprender la serie de procesos dentro de una empresa para que fluyan sin problemas, y en este sentido el rol está directamente relacionado con la gestión de la cadena de suministro. Mientras tanto, la coordinación involucrada en la puesta en práctica de estos procesos representa la logística; la combinación de comprensión y coordinación del trabajo de una empresa es fundamental para convertirse en un gerente de operaciones exitoso.

Ventajas de la gestión operativa

La gestión de operaciones dentro de una empresa presenta grandes ventajas, así se puede asumir que:

“Garantiza que el equipo físico y la interfaz de usuario de una empresa funcionen en armonía para el beneficio de la empresa. Un sistema de fabricación proporciona una plataforma donde las actividades humanas y automatizadas se combinan en tiempo real” (Azudin & Mansor, 2018).

La gestión operativa dentro de las empresas presenta una serie de ventajas, entre estas están:

- **Gestión de la rentabilidad:** cuando sus operaciones se gestionan correctamente, es más fácil para los ejecutivos de su empresa confiar en la actividad de producción para comprender mejor su flujo de ingresos. Luego, pueden confiar en esa información consistente para encontrar nuevas formas de aumentar las ventas o proponer nuevas ideas de productos.
- **Mejor gestión de recursos:** los procesos de gestión de operaciones se centran en la gestión eficaz de todos sus recursos para garantizar que se maximice su potencial. Los recursos pueden incluir tanto máquinas físicas como mano de obra.
- **Ventaja competitiva:** ser capaz de coordinar los múltiples niveles y componentes de su organización de fabricación significa que las cosas funcionarán mucho mejor. Es probable que su tiempo de producción disminuya, lo que le permitirá entregar los productos a tiempo, lo cual es un aspecto crucial para tener excelentes relaciones con los clientes. Esto le permitirá entregar excelentes productos rápidamente y mantenerlo por delante de la competencia (Kenna, 2020).

2. Materiales y Métodos

Consecuentemente a lo investigado, se ha conseguido establecer el tipo de enfoque o metodología investigativa que se empleará en el desarrollo de éste artículo, los cuales se detallan a continuación:

Tipo de investigación

Investigación descriptiva siendo necesaria ya que lo que se busca es describir a grandes rasgos los hallazgos concernientes al problema de estudio, presentar los diversos componentes que provocan que la gestión operativa dentro del Centro Cardiológico “CardioMédica” no sea eficiente, y finalmente con ello acercar a la realidad del negocio para poder establecer estrategias que permitan resarcir los escenarios negativos identificados para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La investigación explicativa establece una relación causal, es decir que no solo se quiere describir o acercar de manera concisa al problema, sino que también se estima hallar y explicar las causas por las cuales la ausencia de estrategias incentiva a la débil gestión operativa del centro cardiológico en los actuales escenarios de pandemia.

Enfoque

El enfoque considerado para resarcir el problema de estudio vigente es de carácter mixto, es decir guarda una relación cuantitativa y cualitativa. Desde un punto de vista cuantitativo, se abordan los estados financieros para conocer la realidad financiera del Centro Cardiológico “CardioMédica” y luego se identifican las cuentas críticas mediante un análisis horizontal-vertical de los estados financieros, se establece el riesgo mediante el análisis de ratios y se tabula la información necesaria para respaldar de manera numérica cada uno de los aspectos descritos.

Por otra parte, el estudio cualitativo permite explicar de mejor manera las causas-efectos de no contar con un sistema de control en la gestión operativa del centro cardiológico. Con ello se detallan cada uno de dichos aspectos donde la entrevista a profesionales y un análisis situacional mediante un FODA o PEST serán de mucha ayuda para el establecimiento de estrategias para mejorar el contexto interno de la entidad.

Método

El método de la investigación aplicado es analítico debido a que se pretende segmentar cada una de las partes que están incidiendo en la ausencia de estrategias para un mejor control del sistema de gestión operativa en el centro cardiológico “CardioMédica”. Por medio de ello, se aborda el problema de manera cuantitativa para predecir aspectos como fallas en los procesos internos, nivel de endeudamientos, indicadores financieros que están siendo críticos en los últimos años, cartera de clientes, etc. Por lo tanto, se genera el proyecto desde un aspecto particular o general para convertirlo en algo específico.

Línea de investigación

El vigente artículo dada la información abordada a lo largo del trabajo se emplea una línea investigativa de carácter descriptivo que permite establecer la incidencia que tiene la gestión operativa y administrativa sobre el comportamiento económico del centro cardiológico.

Considerando el tipo de negocio analizado y el objeto que persigue el estudio se emplea la observación directa, la revisión documental y como herramienta se aborda una entrevista donde dicho instrumento de investigación se utiliza con el fin de conocer de manera cualitativa las causas y consecuencias de la ausencia de estrategias dentro del sistema de gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”. Por lo tanto, al ser ejercidas sobre

profesionales que pertenecen a la entidad, se acerca al investigador hacia una realidad vigente en la unidad económica y con ello establecer las medidas necesarias para el desarrollo de estrategias positivas para el futuro operacional del centro médico.

De acuerdo con Bhandari (2021), “una población es todo el grupo sobre el que desea sacar conclusiones” (párr. 1).

Por lo tanto, la población estimada dentro del presente tema de estudio es el ya antes mencionado Centro Cardiológico “CardioMédica”, mismo que de acuerdo con la última planilla de cargas de sueldos de agosto del 2021, cuenta con 12 profesionales entre operativos y administrativos. Respecto a la muestra se puede determinar que “...una muestra es el grupo específico del que recopilará datos. El tamaño de la muestra siempre es menor que el tamaño total de la población” (Bhandari, 2021).

Para abarcar el proceso de exploración interna de la entidad y poder contar con ayuda de profesionales para identificar las fallas en cuanto a la gestión administrativa, así como operativa en CardioMédica. Se lleva a cabo una muestra poblacional estratificada, debido a que se tomarán solo a 5 profesionales para ejercer entrevistas y que serán tomadas al azar por el investigador, dichos profesionales son:

- Gerente propietario de CardioMédica.
- Contador del centro cardiológico.
- 2 asistentes administrativas.
- Médico cardiólogo.

3. Resultados

Ante la necesidad de conocer la realidad operativa de la empresa para segmentar las cuentas que necesitan ser gestionadas mediante la aplicación de estrategias, se inicia con un análisis de los estados financieros para luego establecer los mecanismos de mejora, así se aprecia a continuación:

Análisis horizontal y Vertical – Estado de Situación Financiera

De acuerdo con los datos obtenidos en el análisis horizontal y vertical de los estados financieros del Centro Cardiológico “CardioMédica”, se puede destacar que el efectivo y equivalente al efectivo precedido por la cuenta “Caja” tiene una variación relativa del 27,85%, lo cual representa una disminución de \$ 55.243,00 entre el periodo 2019 y 2020, demostrando que los montos del dinero que posee la organización no son tan altos, pues en comparación a los activos, el efectivo en el último año representa el 4,16%.

La gestión de cartera equivale al 73,23% sobre los activos del último año, provocado por la insostenibilidad económica a causa de la pandemia en el año 2020. Por lo tanto, es un rubro preocupante que se ha incrementado en un 557,14% por los efectos directos del Covid-19 sobre los márgenes de efectivo del centro cardiológico. Es claro identificar que existe un problema en la gestión de cartera vencida.

En la comparación de los inventarios, se puede notar que, su peso porcentual es similar de un año a otro, llegando a representar el 4,74% sobre los bienes del último año. No obstante, hay que resaltar que, hubo una variación relativa del 168,94%, que en términos monetarios se expresa como \$ 102.625,00 de incremento entre los periodos 2019-2020.

En otros escenarios, el total de activos tuvo un incremento del 169,50% en el último año, llegando a representar una variación absoluta de \$ 2.165.724,00 para los periodos de análisis. En la tabla 1 se muestran los resultados del ejercicio económico analizado.

Tabla 1.
Análisis horizontal y vertical – Estado de Situación Financiera periodo 2019-2020

Centro Cardiológico "CardioMédica"						
Estado de Situación Financiera Clasificado						
Al 31 de diciembre						
(Expresados en dólares)						
	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Activos						
Activos Corrientes						
Efectivo y Equivalente al Efectivo	\$ 198.373,00	15,53%	\$ 143.130,00	4,16%	\$ (55.243,00)	-27,85%
Clientes y otras Cuentas por Cobrar	\$ 383.739,00	30,03%	\$ 2.521.689,00	73,23%	\$ 2.137.950,00	557,14%
Provisión Cuentas Incobrables	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	-
Inventarios	\$ 60.747,00	4,75%	\$ 163.372,00	4,74%	\$ 102.625,00	168,94%
Pagos Anticipados	\$ 13.124,00	1,03%	\$ 16.132,00	0,47%	\$ 3.008,00	22,92%
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 199.647,00	15,63%	\$ 178.739,00	5,19%	\$ (20.908,00)	-10,47%
Total, Activos Corrientes	\$ 855.630,00	66,97%	\$ 3.023.062,00	87,79%	\$ 2.167.432,00	253,31%
Activos No Corrientes						
Vehículos, Mobiliarios y Equipos, Neto	\$ 422.089,00	33,03%	\$ 420.381,00	12,21%	\$ (1.708,00)	-0,40%
Otros Activos No Corrientes	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	-
Total, Activos No Corrientes	\$ 422.089,00	33,03%	\$ 420.381,00	12,21%	\$ (1.708,00)	-0,40%
Total, de Activos	\$ 1.277.719,00	100,00%	\$ 3.443.443,00	100,00%	\$ 2.165.724,00	169,50%
Pasivo y Patrimonio de los accionistas						
Pasivos Corrientes						
Obligaciones con Instituciones Financieras - Porción Corriente	\$ 279.447,00	21,87%	\$ -	0,00%	\$ (279.447,00)	-100,00%
Proveedores	\$ 34.098,00	2,67%	\$ 73.176,00	2,13%	\$ 39.078,00	114,60%
Otras Cuentas por Pagar	\$ 32.806,00	2,57%	\$ -	0,00%	\$ (32.806,00)	-100,00%
Pasivos Acumulados	\$ 44.683,00	3,50%	\$ 27.506,00	0,80%	\$ (17.177,00)	-38,44%
15% Participación Trabajadores	\$ 7.024,50	0,55%	\$ 7.516,05	0,22%	\$ 491,55	7,00%
25% Impuesto a la Renta	\$ 9.951,38	0,78%	\$ 10.647,74	0,31%	\$ 696,36	7,00%
Total, Pasivos Corrientes	\$ 408.009,88	31,93%	\$ 118.845,79	3,45%	\$ (289.164,09)	-70,87%
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	-
Anticipo de Clientes a Largo Plazo	\$ 3.633,00	0,28%	\$ -	0,00%	\$ (3.633,00)	-100,00%
Relacionadas a Largo Plazo	\$ 441.639,00	34,56%	\$ 2.845.196,00	82,63%	\$ 2.403.557,00	544,24%
Total, Pasivos No Corrientes	\$ 445.272,00	34,85%	\$ 2.845.196,00	82,63%	\$ 2.399.924,00	538,98%
Total, Pasivos	\$ 853.281,88	66,78%	\$ 2.964.041,79	86,08%	\$ 2.110.759,91	247,37%
Patrimonio de los Accionistas:						
Capital Social	\$ 18.000,00	1,41%	\$ 29.000,00	0,84%	\$ 11.000,00	61,11%
Reserva Legal	\$ 2.985,41	0,23%	\$ 3.194,32	0,09%	\$ 208,91	7,00%
Utilidad del Ejercicio	\$ 26.868,71	2,10%	\$ 28.748,89	0,83%	\$ 1.880,18	7,00%
Resultados Acumulados	\$ 376.583,00	29,47%	\$ 418.458,00	12,15%	\$ 41.875,00	11,12%
Total, Patrimonio de los Accionistas	\$ 424.437,13	33,22%	\$ 479.401,21	13,92%	\$ 54.964,09	12,95%
Total, Pasivos + Patrimonio	\$ 1.277.719,00	100,00%	\$ 3.443.443,00	100,00%	\$ 2.165.724,00	169,50%

Elaborado por: Ramírez (2021)

Por otro lado, la reducción en la liquidez refleja un aumento en los pasivos, como es el caso de las cuentas por pagar proveedores, donde tuvo un evidente crecimiento del 114,60% para los periodos de análisis 2019-2020 pasando de \$ 34.098,00 a \$ 73.176,00 con una variación absoluta de \$ 39.078,00 que representa el 114,60% de variación relativa; demostrando un notable incremento del endeudamiento a corto plazo. Sin embargo, esta situación se contrarresta con las obligaciones con instituciones financieras y otras cuentas por pagar que son rubros que disminuyeron totalmente de un período a otro.

El comportamiento de la cuenta relacionadas a largo plazo representó el 82,63% del total de los activos del Centro Cardiológico, presentando una variación absoluta de \$ 2.403.557,00 que, en términos porcentuales, representa un incremento del 544,24% de variación relativa.

Rescatando lo anterior, hay que considerar que los pasivos de la organización han aumentado en un 247,37% lo cual significa una variación absoluta de \$ 2.110.759,91 por lo que se alerta al Centro Cardiológico, de que el endeudamiento es una responsabilidad adquirida de mucho cuidado.

Al comparar el capital, respecto a la magnitud de los activos del último año, se logra determinar que el capital es un rubro mínimo, debido a que su peso porcentual es del 0,84% para el año 2020 y se denota que, el soporte fundamental del patrimonio se debe a los resultados acumulados de los periodos contables.

Tabla 2.

Análisis horizontal y vertical – Estado de Resultado Integral periodo 2019-2020

Centro Cardiológico "CardioMédica"						
Estados de Resultado Integral						
Al 31 de diciembre						
(Expresados en dólares)						
	2019	ANÁLISIS VERTICAL	2020	ANÁLISIS VERTICAL	ANÁLISIS HORIZONTAL VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Ingreso de Actividades Ordinarias	\$ 6.522.322,00	100,00%	\$ 10.255.654,00	100,00%	\$ 3.733.332,00	57,24%
Costos de Ventas	\$ 4.931.355,00	75,61%	\$ 6.638.491,00	64,73%	\$ 1.707.136,00	34,62%
Utilidad Bruta	\$ 1.590.967,00	24,39%	\$ 3.617.163,00	35,27%	\$ 2.026.196,00	127,36%
Gastos de Operación:	\$ 1.518.457,00	23,28%	\$ 3.553.341,00	34,65%	\$ 2.034.884,00	134,01%
Gastos Administrativos	\$ 1.518.457,00	23,28%	\$ 3.553.341,00	34,65%	\$ 2.034.884,00	134,01%
Utilidad Operacional	\$ 72.510,00	1,11%	\$ 63.822,00	0,62%	\$ (8.688,00)	-11,98%
Otros Gastos	\$ 25.680,00	0,39%	\$ 13.715,00	0,13%	\$ (11.965,00)	-46,59%
Gastos Financieros	\$ 25.680,00	0,39%	\$ 13.715,00	0,13%	\$ (11.965,00)	-46,59%
Utilidad antes de Participación de Trabajadores	\$ 46.830,00	0,72%	\$ 50.107,00	0,49%	\$ 3.277,00	7,00%
15% Participación de Trabajadores	\$ 7.024,50	0,11%	\$ 7.516,05	0,07%	\$ 491,55	7,00%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 39.805,50	0,61%	\$ 42.590,95	0,42%	\$ 2.785,45	7,00%
25% Impuesto a la Renta	\$ 9.951,38	0,15%	\$ 10.647,74	0,10%	\$ 696,36	7,00%
Utilidad antes de Reserva	\$ 29.854,13	0,46%	\$ 31.943,21	0,31%	\$ 2.089,09	7,00%
10% Reserva Legal	\$ 2.985,41	0,05%	\$ 3.194,32	0,03%	\$ 208,91	7,00%
Resultado Integral del Año	\$ 26.868,71	0,41%	\$ 28.748,89	0,28%	\$ 1.880,18	7,00%

Elaborado por: Ramírez (2021)

En lo que respecta a los Estados de Resultados Comparativos del Centro Cardiológico "CardioMédica" se puede evidenciar que las ventas entre el 2019 y el 2020 incrementaron de \$6.522.322,00 a \$10.255.654,00 respectivamente. Para el año 2020 se incrementó en 57,24% respecto al periodo anterior; y esto se debe a la creciente demanda de los servicios médicos durante la emergencia sanitaria por el Covid19.

Sin embargo, hay que considerar que al incrementar las ventas también incrementó el costo de ventas, cuya variación absoluta fue de \$ 1.707.136,00 que representan una variación relativa de 34,62% para el periodo 2019-2020.

En cuanto a los gastos administrativos, éstos sumaron \$3.553.341,00 para el año 2020 (34,65% del total de los ingresos) y su peso porcentual fue del 134,01% correspondiente a la variación relativa. Lo anterior, muestra que hubo un incremento en este rubro, por lo tanto, es algo que debe ser analizado cuanto antes para disminuir su representación.

Respecto a los gastos financieros, se evidencia que en el año 2020 fueron de \$13.715,00 (0,13% del total de los ingresos) lo cual muestra relación con el estado financiero analizado anteriormente, debido a que este rubro disminuyó de un período a otro, pasando a representar únicamente el 0,13% en el último año, consiguiendo una disminución de \$ 11.965,00 cuya variación relativa fue del 46,59% para el comparativo 2019-2020. Lo anterior deja ver que el Centro Cardiológico cumple las obligaciones que contrae.

Finalmente, el Centro Cardiológico “CardioMédica” tiene un resultado integral poco dinámico, pues su representación alcanzó el 0,28% del total de sus ingresos en el año 2020, lo cual dejó un leve incremento de \$ 1.880,18 en el comparativo 2019-2020, alcanzando una variación del 7,00% que no es tan bueno para la organización, ya que lo ideal es que un negocio deje una utilidad de por lo menos un 30% dentro del año fiscal.

Ratios financieras

Tabla 3.
Ratios financieras – Centro cardiológico “CardioMédica”

0	Indicador	Fórmula	2019	2020	Variación
LIQUIDEZ	Capital Trabajo	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	447.620	2.904.216	↑ 2.456.596
	Capital de Trabajo Neto Operativo	(Cuentas por Cobrar + Inventario - Cuentas por pagar)	410.388,00	2.611.885,00	↑ 536,44%
	Razon Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,10	25,44	↑ 23,34
	Prueba Ácida	(Efectivo y equivalentes al efectivo + cuentas por cobrar + otras cuentas por cobrar + pagos anticipados) / Pasivo Corriente)	1,95	24,06	↑ 22
	Razón del Efectivo	Efectivo y Equivalentes / Total activo	16%	4%	↓ -11%
ROTACIÓN DE ACTIVOS	Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas a créditos anuales / Cuentas por cobrar	17,00	4,07	↓ (13)
	Días de Cuentas por cobrar	365/Rotación de cuentas por cobrar	21,47	89,75	↑ 68
RAZONES DE APALANCAMIENTO	Días de Inventarios	365/Rotación de inventarios	4,50	8,98	↑ 4,49
	Periodo de pago a Proveedores	(Cuentas por Pagar a Proveedores / Costo de Ventas) * 365)	2,52	4,02	↑ 1,50
	Rotación de Inventarios	Costos de Ventas / Inventarios	81,18	40,63	↓ (41)
ACTIVIDAD	Razón de deuda sobre Activos	Deuda Total / Total de Activos	67%	86%	↑ 19%
	Razón deuda sobre Capital	Deuda total / capital social	47,40	102,21	↑ 55
	Multiplicador de Capital	Total Activos / Capital social	70,98	118,74	↑ 48
	Rotación del Capital de Trabajo	(Ventas Netas / (Activo Corriente - Pasivo Corriente))	14,57	3,53	↓ (11)

Elaborado por: Ramírez (2021)

- El capital de trabajo de la compañía entre el 2019 y 2020 incrementó de \$447.620,00 a \$2.904.216,00 es decir en un margen de variación de \$ 2.456.596 esto debido a la posesión de Efectivo y Equivalente al Efectivo adquirido mediante deuda con las instituciones financieras para cubrir las deudas impagas y continuar la operatividad. El presente escenario corrobora la falta de pago a proveedores.
- En cuanto al capital de trabajo neto operativo incrementó en 536,44% entre el periodo 2019 y 2020 ante un aumento de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar para el último año de análisis.
- En cuanto al número de veces que el activo circulante de la compañía cubre su pasivo circulante, se pudo denotar que entre el período 2019 y 2020 registró un incremento de 23,34 veces, reflejando un comportamiento de las relaciones y obligaciones financieras que disminuyeron en el último año.
- Continuando con el análisis, se pudo notar que el indicador de prueba ácida incrementó de \$1,95 a \$24,06 presentando una variación de \$22,00, la diferencia entre el indicador de liquidez y prueba ácida es mínima porque el inventario si bien es cierto se ha incrementado, a través del tiempo es menos representativo en el total de los activos corrientes, y sigue teniendo un fuerte peso. Eso quiere decir que hay un exceso de liquidez. Esto se respalda por las fluctuaciones dentro de las cuentas por cobrar y los efectos de capacidad adquisitiva de los deudores para cubrir con las cuotas de pago.
- La razón de efectivo del Centro Cardiológico en proporción de sus activos más líquidos, para el período de análisis presentó una disminución del 11%. Lo que denota que la liquidez de la compañía depende exclusivamente de las cuentas por cobrar que de no recuperarse puede incidir en el pago de obligaciones a corto y mediano plazo.
- En cuanto al número de veces en que se renuevan los saldos de cuentas por cobrar disminuyó 13 veces entre el 2019 y 2020 pasando de 17 veces a 4 veces. Esto se constata por el aumento de las obligaciones financieras para cubrir con las cuentas por pagar del periodo correspondiente que fue identificado en el análisis del estado de situación financiera.
- En el periodo de análisis las cuentas por cobrar pasaron de 22 días a 90 días (expresado en términos redondeados), es decir hubo un incremento de 68 días, por lo tanto, se está tardando 3 meses en cobrar al cliente, lo que denota la ralentización de la gestión de cobranza. Si se evalúa desde el punto de vista de las cuentas por cobrar, los valores pasan de \$ 383.739,00 a \$ 2.521.689,00 para el período 2019-2020 como consecuencia de la incapacidad de recuperar la cartera vencida, producto de una inadecuada gestión operacional.
- En cuanto a los días de inventario, entre el 2019 y 2020 pasó de 4,50 días a 8.98 días para que se renueven los inventarios, se está quedando 2 veces más de lo que normalmente permanecía en bodega en el año base de análisis esto se debe a los efectos de baja circulación y comercialización de mercadería como consecuencia de la pandemia vigente en el país.
- El periodo de pago a proveedores también se vio afectado, pasando de 2,52 días a 4,02 días, es decir que aumentaron 1,50 días para cumplir con esta obligación, esto nos muestra cuál es la implicación que tiene en el indicador de liquidez, por cada dólar, denotando un aumento de días para cumplir con las obligaciones ante el aumento de incapacidad para cubrir las deudas.
- Con relación al número de veces en que se renuevan los inventarios, entre el 2019 y 2020 presentó una caída de 41 veces, pasando de 81,18 a 40,63 veces. Esto se debe al aumento de los costos de ventas que se originaron por la escasa rotación de inventarios pasando de \$ 4.931.355,00 de a \$ 6.638.491,00
- En cuanto a la fracción del activo que se financia con la deuda, se pudo denotar que en el 2019 fue del 67,00% producto de los préstamos con Instituciones Financieras

por \$279.447 que se cancelaron en el año 2020. En el 2020 los activos se financiaron en un 86,00% y su grado de apalancamiento varió en el 19% sobre los activos de la organización.

- Con relación a la razón de deuda sobre capital que la compañía posee, por cada dólar de capital, se denotó que en el 2019 fue del 47,40% con una participación patrimonial de \$ 424.437,13 y que en el 2020 pasó a representar el 102,21% aumentando en un 55%, al destacar un aumento de \$ 54.964,09 con un capital social de \$29.000 para el último año.
- El multiplicador del capital indica que la compañía en el 2019 tuvo \$70,98 en el total de activo por cada \$1,00 de participación ya que el total de activos fue de \$ 1.277.719,00 para el primer año. Sin embargo, el presente indicador presentó un incremento para el siguiente año, ubicándose en \$48,00.
- La rotación del capital del trabajo en el 2019 fue de 14,57 veces, no obstante, entre el 2019 y 2020 disminuyó 11 veces al situarse en 3,53 veces en el año 2020. En el último año presentó una baja rotación de Capital de Trabajo, este escenario se explica debido a que la empresa está aumentando el rubro de cuentas por cobrar, así como los inventarios que tienen poca rotación para respaldar sus ventas, lo que puede resultar en una cantidad significativa de deudas incobrables o inventario obsoleto.

Entrevistas

Con relación a la problemática de estudio, se seleccionó la técnica de entrevista estructurada como método que se apoya con la herramienta guía de preguntas, la cual está conformada por interrogantes abiertas con el propósito de indagar sobre los hechos que han ocasionado diversas situaciones negativas que incidieron en la gestión operativa del Centro Cardiológico "CardioMédica". Mediante el análisis horizontal y vertical, así como demás aspectos financieros se pudo determinar 3 cuentas fluctuantes (cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar) por lo que se emplea la entrevista para abordar la mejora en dicho aspecto dentro del proyecto.

- ¿Cuáles son los procedimientos para otorgamiento de crédito a los clientes?
- ¿Cuál es el método para la recuperación de la cartera?
- ¿Cómo estima la provisión de cuentas incobrables?
- ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan para controlar los inventarios?
- ¿Qué tratamiento se da a los desperdicios de inventarios y cuál es su impacto en la gestión operativa?
- ¿Cuáles son los procedimientos respecto al pago de proveedores y el nivel de endeudamiento?
- ¿Cuáles son las políticas de pago a proveedores?
- ¿Cuál es la documentación de respaldo para el pago a proveedores?
- ¿Considera usted que la elaboración de estrategias operativas mejorará el manejo del capital de trabajo de la empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas de la alta gerencia al mejorar el capital de trabajo con las estrategias operativas en la toma de decisiones?

Una vez aplicada la herramienta se puede resumir en los siguientes resultados:

El otorgamiento y autorización de créditos es responsabilidad de la Gerencia General, la cual se basa en el informe del nivel crediticio del cliente enviado por el jefe de Cobranzas. Dichos procedimientos constatan falencias en cuanto a la documentación y respaldo de lo ejercido por el ejecutivo, determinando diversos sucesos que repercuten la gestión, ya que se autorizan créditos a clientes que no poseen buen nivel crediticio, se carece de un módulo de cuentas por cobrar en el sistema contable, existe incoherencia con los saldos pendientes de clientes ante el mal registro de facturación, error en el cálculo de importes, fechas de

vencimientos distintas, entre otros. Estos eventos han ocasionado que continúe incrementando la cartera vencida por cobrar con más de 180 días impagos, así lo manifiesta el asistente contable en la entrevista ejecutada.

Por ello, para recuperar dicha cartera el jefe de Cobranzas establece los procedimientos y políticas a aplicar, cabe señalar que estas no se encuentran documentadas y debidamente socializadas. Lo que ha representado situaciones inesperadas en la gestión, como retrasos en la recaudación y recuperación de valores ante la incoherencia de datos del cliente, descuadres en los saldos por cobrar, disputa con clientes que se refleja en no poder cubrir los valores por cobrar a tiempo y en algunos casos se ha mantenido cartera de más de 365 días, la falta de automatización en el reporte de cartera que se mantiene desactualizado constantemente por la falta de integración entre lo cobrado y por cobrar, y producto de la pandemia se han incrementado las cuentas por cobrar ante las restricciones de movilidad.

En lo que respecta a la estimación de la provisión de las cuentas incobrables se pudo denotar que está a cargo del Contador General, el cual se basa en el modelo de pérdida incurrida según NIIF 9, aplicando su registro sólo una vez que se hayan observado indicios de deterioro, por lo cual, procede a estimar una provisión de cuentas incobrables para mitigar su efecto en el caso de que se asegure su incobrabilidad. Cabe destacar que actualmente no se cuenta con una provisión ya que dicha política no está documentada y existe una carencia de rubros que son de dudoso cobro.

Los procedimientos llevados en inventarios se dividen en dos tipos: (a) operacional, ejercida por el Jefe de Bodega y figurando como el responsable de gestionar la existencia física de mercancías, recepción, almacenamiento y despacho, y; (b) financiera, siendo el Contador General quien se encarga de la contabilización de las entradas y salidas, para lo cual emplea el método de registro permanente que se basa en un Kárdex valorizado que es actualizado conforme el reporte de ingresos y despacho de bodega. No obstante, se han presentado diversos sucesos en su gestión por aspectos como: políticas internas y procedimientos no documentados, carencia de automatización del Kárdex de inventarios, desperdicios de productos, entre otras.

En cuanto al tratamiento de los desperdicios el encargado es el jefe de Bodega mismo que debe comunicar mediante un informe escrito la cantidad en kilos y la estimación en costos de la pérdida del inventario deteriorado. Informe que es aprobado por la Gerencia General para que el Contador General proceda con su respectivo registro. Sin embargo, existen falencias al no contar con un acta de baja de inventarios firmadas por el jefe de Bodega (responsable) y (b) no se aplica el impuesto diferido activo como lo señalada la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (R-LRTI). Además, con el propósito de recuperar parte de lo perdido, los desperdicios son envasados para su comercialización a industrias dedicadas a la producción de insumos médicos.

Con relación a los procedimientos de pago a proveedores, las actividades y políticas internas están a cargo del jefe de Proveeduría, cabe destacar que la única política impuesta por la Gerencia es el cumplimiento de las fechas de pagos para asegurar la relación con los proveedores. En torno a ello, se han suscitado inconsistencias en el cumplimiento de obligaciones por la falta de liquidez inmediata, descontrol de la fecha de pago por parte del jefe de Proveeduría, procedimientos, y políticas internas no documentadas.

Finalmente se concluye que la compañía considera que la elaboración de estrategias operativas mejorará el manejo del capital de trabajo, asegurando el uso eficiente de los recursos económicos permitiendo el logro de objetivos. Además, se ajusta a las expectativas por parte de la Gerencia, la cual desea el desarrollo constante del negocio.

Propuesta de mejora mediante estrategias a cuentas críticas

Ante la identificación de la importancia de mantener una correcta gestión operativa dentro de las entidades económicas para asegurar su operatividad, se lleva a cabo una propuesta enfocada en plantear estrategias alineadas al objetivo de estudio para optimizar el control de la información financiera en la empresa y de esta manera coordinar eficientemente cada una de las actividades de comercialización de los servicios médicos y demás derivados que oferta en el mercado local la empresa.

Mediante la metodología utilizada y aplicada en la investigación, se permitió conocer las falencias y desfases para dar lugar a un escenario de cambio dentro de Centro Cardiológico “CardioMédica” a través de la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo fueron las entrevistas al interior de la empresa, se detectaron diversos escenarios problemáticos para el cuerpo operativo y administrativo, como es el escaso control de las transacciones, mal registro de las facturas, atrasos en las entregas de mercadería, aumento de la cartera vencida y por pagar ante la incapacidad de liquidez para cubrirla.

De acuerdo con el análisis de las entrevistas se evidencia que la compañía carece de procedimientos y directrices en las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar mismas que han incurrido en una serie de escenarios negativos dentro de los flujos financieros, durante el periodo 2019 – 2020. Por ello, resulta necesario establecer un control en dichas cuentas y que permitan delinear actividades eficientes en la administración en general, mismas que se detallan en los próximos apartados.

Se establecen estrategias para mejorar la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”, se pretende dar a conocer la importancia de dichos procesos en el buen funcionamiento presente y futuro de la organización. Esto se debe a las falencias encontradas en los estados financieros, por lo que optimizar y mejorar los actuales escenarios es una medida importante que el propietario o director de empresa debe tomar.

Cada decisión por parte del propietario tiene un impacto financiero, así como operativo en la empresa y debe tomarla dentro del contexto total de las operaciones vigentes. Por ende, resulta inminente que vele por el equilibrio de su capital de trabajo, así como sus reservas de efectivo; de lo contrario, corre la posibilidad de volverse insolvente. Ante una falta de control en los procesos financieros, los problemas de solvencia pueden surgir cuando menos se espera, especialmente en tiempos de crisis.

Justificación de la propuesta

Llevar a cabo la presente propuesta enfocada a mejorar la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”, se pretende buscar las mejores alternativas que contribuyan a la situación vigente en las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar cuyo análisis ha demostrado tener falencias y emplear estrategias es necesario para que el comportamiento económico dentro de los flujos financieros mejore en los próximos periodos fiscales.

El análisis financiero ha permitido en el actual estudio que los directivos tengan una idea de la realidad en los procesos internos administrativos y operativos de la empresa, a través del análisis de los estados financieros del periodo 2019-2020, se ha deducido e identificado una serie de escenarios negativos en cuanto a la capacidad de solvencia para cubrir con el pago a proveedores, la recuperación de cartera y un desestructurado sistema en el proceso de rotación del inventario. Ante ello, mediante el desarrollo de la propuesta y sus estrategias se pretende mitigar dichas falencias y que el cuerpo organizacional posea una herramienta detallada para la toma de decisiones.

Evaluar el trabajo que ha venido desempeñando la organización hasta la actualidad ha sido poco estructurado y gestionado, lo que da lugar a determinar las posibilidades de desarrollar

estrategias. Por lo tanto, es necesario alcanzar condiciones que permitan al Gerente General tener una base en qué identificar una oportunidad para optimizar los recursos de la empresa.

Alcance de la propuesta

El proponer estrategias enfocadas a mejorar el comportamiento de las cuentas cobrar, inventarios y cuentas por pagar de la entidad, buscan convertirse en un instrumento para futuras decisiones por parte de los accionistas una vez identificado que dichas cuentas no están siendo gestionadas de manera efectiva. Por ende, se estima recuperar la capacidad de emitir y cubrir deudas generadas durante el periodo fiscal de operaciones comerciales de la empresa, así como mejorar su situación financiera.

Desarrollo de la Propuesta

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, 2018) “acerca de la Presentación de Estados Financieros, indica, que las entidades presentarán análisis financieros los cuales describirán y explicarán las características del rendimiento y la situación financiera de la empresa”. En cuanto a ello y con el propósito de mejorar la situación vigente en los estados financieros del Centro Cardiológico “CardioMédica” se procura desarrollar una serie de métodos y guías para mejorar la situación operativa y de comercialización de la empresa en los actuales escenarios cuyos flujos mantienen un grado de incapacidad para cubrir sus obligaciones económicas y constatando una débil recuperación de cartera. Las estrategias de mejora son las siguientes:

a) Optimizar el comportamiento de las cuentas por cobrar del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

Practicar una política de cobranza consistente puede ayudar a mejorar la cobrabilidad.

- Enviar facturas de inmediato: En primer lugar, se ha de procurar que la empresa envíe facturas y estados de cuenta de inmediato para que los clientes sepan que vence un pago. El correo electrónico automatizado es fundamental aquí. Implementar un software que envíe correos electrónicos automáticos a sus clientes mucho antes de la fecha de vencimiento y luego en la fecha de vencimiento contribuirá en gran medida a garantizar el pago oportuno.
- Facilite los pagos: Si se envía un correo electrónico automatizado para recordarle al cliente que su pago vence mañana, es importante que tengan una forma de pagarle instantáneamente en línea. Esperar los cheques por correo contribuye a reducir el flujo de caja. Si bien muchas empresas B2B todavía envían cheques en papel, la tendencia se está desplazando hacia los pagos digitales.
- Supervise las cuentas de pago lento: A pesar de los mejores esfuerzos, habrá cuentas que paguen tarde o no paguen en absoluto. Se debe estar atento a aquellos clientes que no pagan a tiempo. Es posible que hayan disputado una factura; primero querrá aclarar cualquier problema interno, como errores de facturación, discrepancias de precios y deducciones. Esta es otra razón por la que aprovechar un software de gestión es más eficiente y rentable que el proceso manual. Aun así, los clientes que pagan lentamente pueden necesitar un tratamiento más práctico que incluya llamadas telefónicas, cartas escritas y participación con su representante de ventas. Lo mejor es tratar de cobrar el pago antes de entregarlo a una agencia de cobranza de terceros o cancelarlo como deuda incobrable. Para tales efectos se presenta el siguiente flujograma de proceso para que el Centro Cardiológico “CardioMédica” emplee los mejores esfuerzos para mejorar las cuentas por cobrar:

Figura 1

Flujograma para el proceso de crédito para el Centro Cardiológico “CardioMédica”

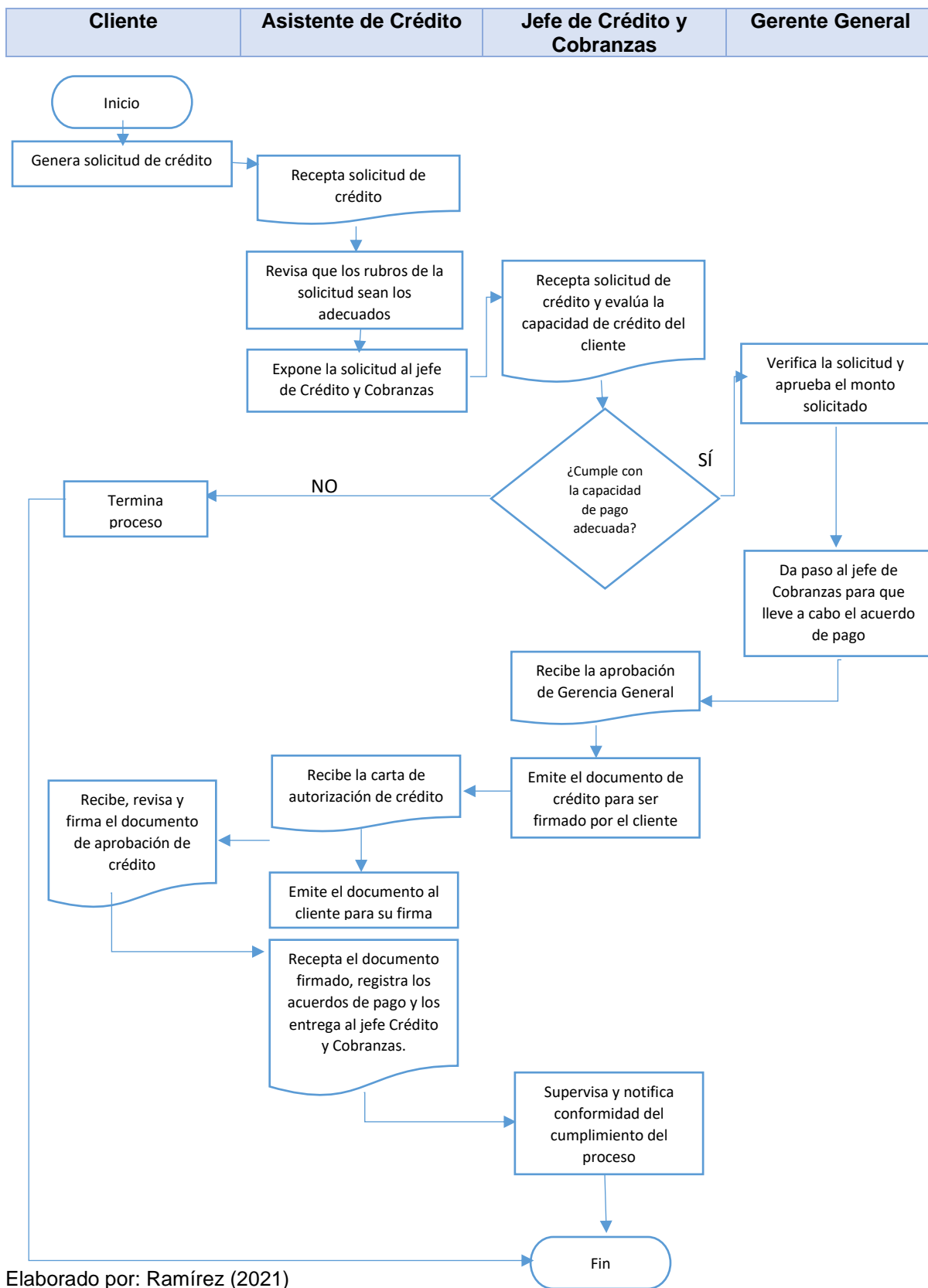
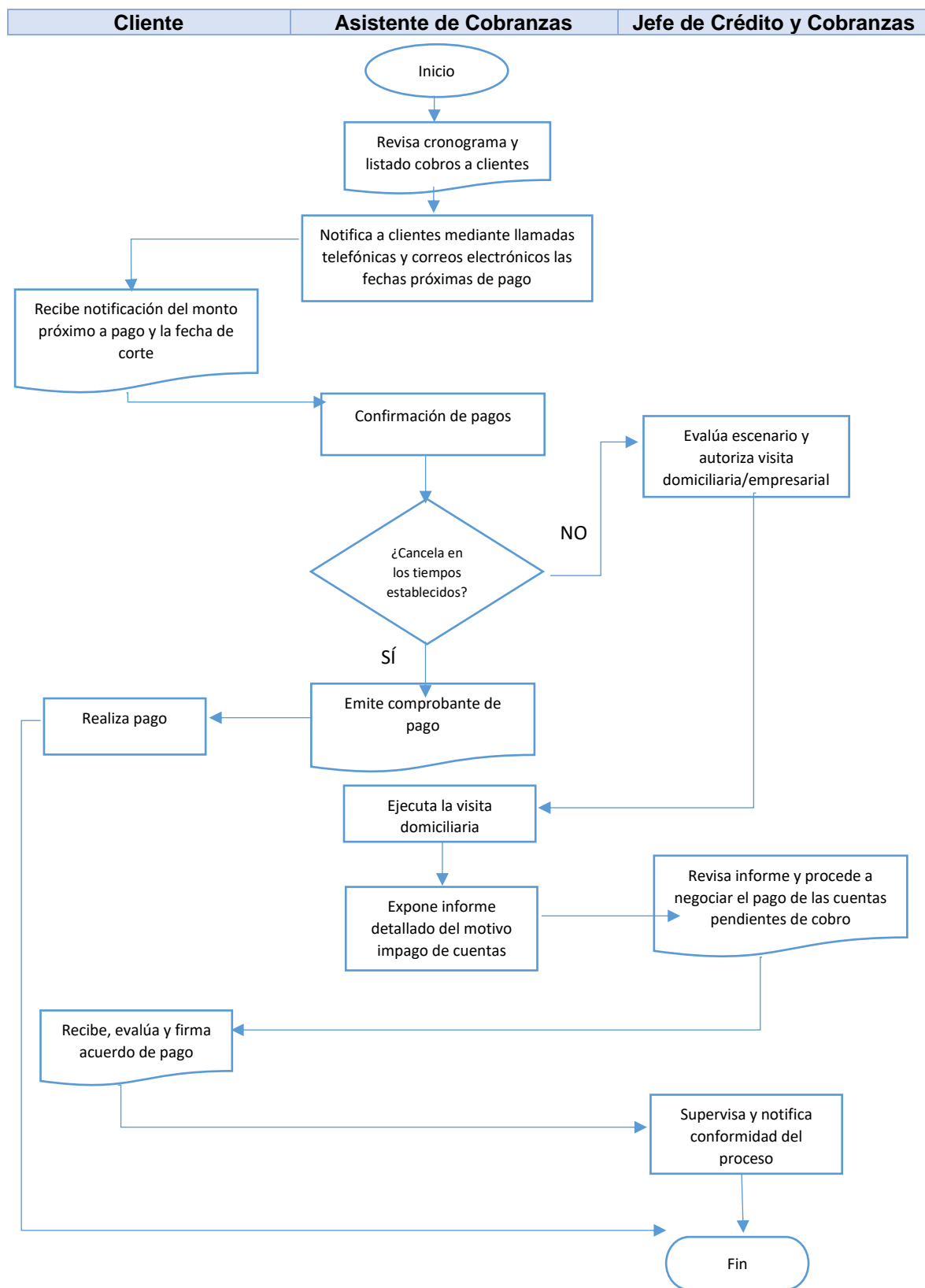


Figura 2

Flujograma para el proceso de cobranza de las cuentas por cobrar del centro cardiológico.



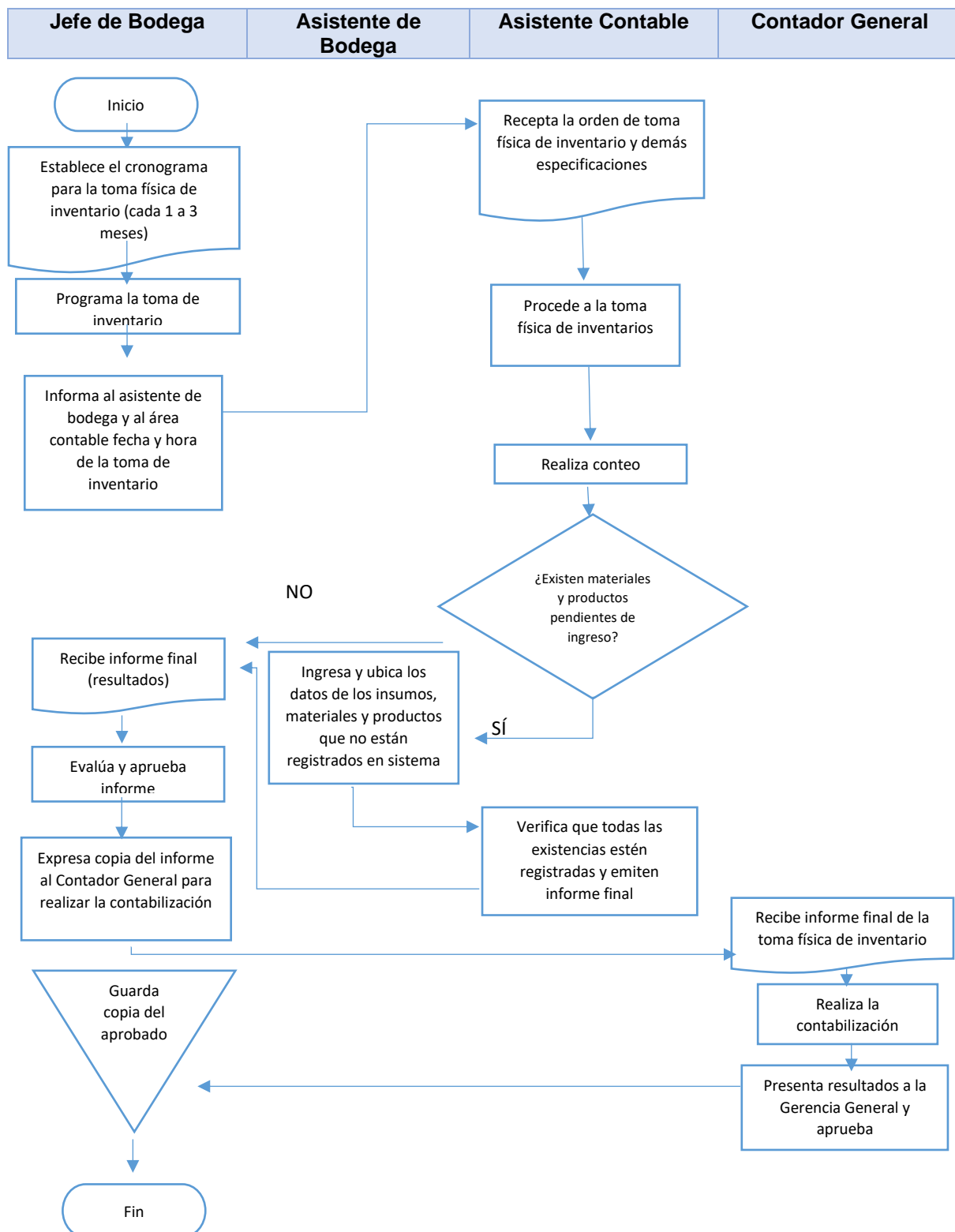
Elaborado por: Ramírez (2021)

b) Generar políticas para una correcta gestión y control de inventarios en el Centro Cardiológico "CardioMédica".

- Elija una metodología de mejora de la gestión: las metodologías de mejora de la gestión implican algo más que el control de inventario. Puede mejorar su negocio, de arriba a abajo, con una metodología de gestión con la que se comprometa. Los ejemplos incluyen Kaizen, Lean y Six Sigma.
- Optimice los procedimientos de compra: uno de los sellos distintivos de una gestión adecuada del inventario, es asegurarse de utilizar datos y pronósticos para controlar sus procedimientos de compra. Esto también incluye la identificación de artículos mediante el control de la demanda de los clientes, la eliminación de existencias obsoletas y el ajuste de las existencias de seguridad y los puntos de pedido.
- Administre las relaciones con los proveedores: es fundamental administrar bien las relaciones de la cadena de suministro porque a menudo puede evitar y resolver problemas trabajando en estrecha colaboración con los proveedores. Por ejemplo, los proveedores pueden ofrecerle a su empresa una cantidad mínima de pedido negociable, recuperar productos que no se venden y ayudarlo a reabastecerse rápidamente cuando se aceleran las ventas de un producto específico.
- Cree informes automatizados: dado que los sistemas de gestión y control de inventario producen cantidades masivas de datos, las empresas necesitan encontrar formas de analizar, informar y utilizar estos datos. Muchos sistemas generan automáticamente informes sobre el estado del inventario, registros de existencias, reconciliación, existencias históricas, antigüedad del inventario y datos financieros del inventario. Además, las empresas deben decidir en qué punto de su cadena de suministro deben compartir estos informes, para que los proveedores puedan prepararse adecuadamente.
- Realice una evaluación de riesgos: los problemas surgen regularmente en las empresas, ya sea que tenga un pico de ventas inesperado, un déficit de efectivo, espacio de almacenamiento insuficiente, un error de cálculo de inventario, productos de movimiento lento o productos discontinuados. Prepare una matriz de evaluación de riesgos para determinar cuáles son sus peores riesgos y cómo puede abordarlos cuando ocurran.
- Auditoría periódica: Realice auditorías periódicas para asegurarse de que sus existencias e informes reales estén alineados. Hay tres formas de realizar una auditoría: bienes físicos, verificación puntual y conteo cíclico. Un inventario físico que cuente todo su inventario y debe realizarse al menos una vez al año y, a menudo, requiere que al final del año se alinee con los informes de impuestos sobre la renta. La verificación puntual es cuando elige uno o dos productos en un momento diferente del inventario completo, lo verifica físicamente y lo compara con lo que está en su documentación o sistema de software. Los productos problemáticos o de venta rápida son ideales para realizar comprobaciones puntuales. El conteo cíclico distribuye la reconciliación a lo largo del año. Cada producto tiene su período de auditoría, pero debe verificar los artículos de alto valor con más frecuencia. Para obtener más información sobre el conteo cíclico, consulte "Uso del software de control de inventario para el conteo cíclico".
- Control de inventario selectivo (pronóstico): muchas técnicas se incluyen en el control y la gestión de inventario selectivo o el pronóstico, como el análisis ABC. En esta forma de análisis, clasifica el inventario con uno de los siguientes: valor de uso, fuente de adquisición, dificultad de adquisición, estacionalidad, precio unitario y tasa de consumo. Elija una fórmula basada en la importancia relativa de cada clasificación y cuánto afecta a la acción.

Figura 3

Flujograma para el proceso de control y rotación de inventarios del Centro Cardiológico "CardioMédica"

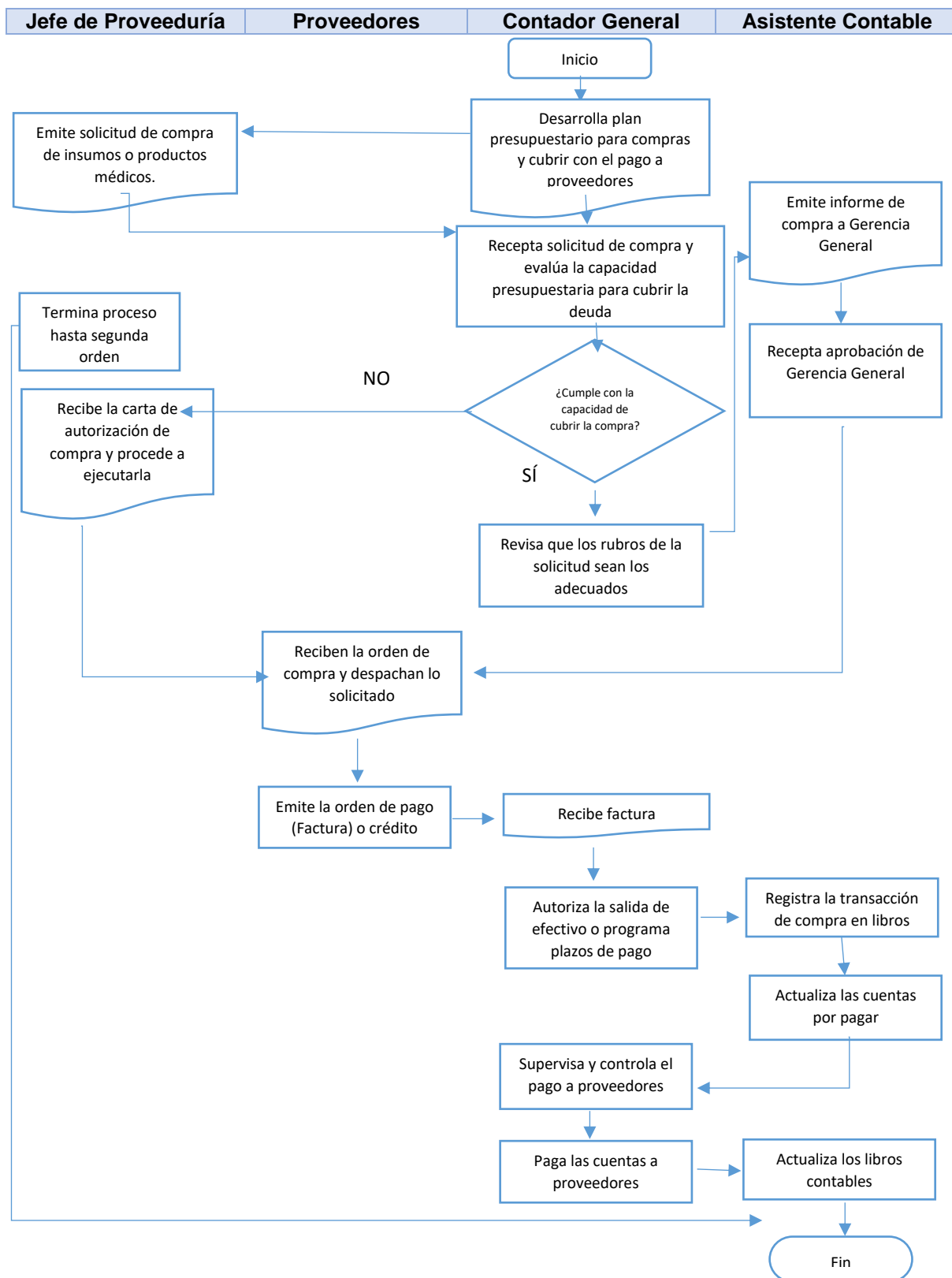


Elaborado por: Ramírez (2021)

c) Emplear estrategias para controlar los niveles de endeudamientos del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

- Conozca sus números: No solo esté familiarizado con sus números, conózcalos. Conocerlos significa que conoce el costo de cada una de sus materias primas, mano de obra, costos de alquiler o arrendamiento, y todo lo demás.
- Sea inteligente con sus pedidos: A veces, almacena un artículo de bajo margen que atrae a las personas a su tienda, pero como regla general, si no lo lleva a los márgenes que otros en la industria informan, es posible que no valga la pena. Las ventas que dan como resultado márgenes muy bajos le están costando dinero. Identifique las ventas no rentables y elimínelas o busque un precio más bajo de los proveedores.
- Vigile su inventario: El inventario es probablemente donde está inmovilizado la mayor parte de su dinero. Probablemente esté pagando intereses por ese inventario obsoleto que todos olvidaron. No deje que pase desapercibido en su tienda. Incluso si lo mueve al costo o por una pequeña pérdida, es mejor liquidar que mantener el dinero inmovilizado.
- Verifique sus tasas de interés: Los dueños de negocios todavía disfrutaban de un clima económico de bajas tasas de interés. Si tiene una deuda anterior, es hora de renegociar los términos.
- Hable acerca de los términos: Si tiene problemas para realizar los pagos, hable con el proveedor para ampliar los plazos. No ahorrará dinero, pero los pagos más bajos pueden darle el espacio financiero que necesita hasta que se venda el producto.
- Pregúnteles a sus empleados: Fue un empleado en algún momento. Usted sabe que las personas en primera línea verán cosas que los gerentes no verán. Sus empleados saben dónde se desperdicia el dinero. Pregúnteles. Es posible que no se atrevan a decírselo por miedo a las represalias. Explíqueles por qué está preguntando y tal vez ofrezca una bonificación a cualquiera que ayude a la empresa a ahorrar dinero.
- Sea más duro con sus clientes: No se convierta en el propietario de un negocio que todos los clientes odian, pero insista en que los clientes cumplan con sus condiciones de pago. Probablemente no vaya a la batalla si el pago se retrasa unos días, pero cuando pasan un par de semanas, es hora de comenzar a llamar al cliente para solicitar el pago. Si los clientes que pagan tarde son un gran problema, es posible que desee agregar una cláusula de recargo por pago atrasado a los acuerdos que los clientes firman antes de comenzar a trabajar para ellos. Consulte con sus asesores profesionales locales para averiguar si hay alguna ley que regule los cargos por pagos atrasados que puede cobrar. Las buenas relaciones comerciales ocurren cuando ambas partes se sienten respetadas y valoradas.
- Reducir el personal: A nadie le gusta reducir personal, pero si su negocio fracasa, la reducción de personal será mucho mayor. A veces hay que tomar decisiones difíciles que afectan negativamente a unos pocos para proteger a la mayoría. ¿Hay empleados de los que podría prescindir? ¿Podría consolidar puestos pagando más a una persona en lugar de pagar beneficios a dos empleados?
- Hable con un asesor de crédito: La mayoría de los asesores de crédito se basan en el consumidor, pero algunos trabajan con pequeñas empresas. Si tiene problemas para negociar mejores términos, un asesor de crédito podría ayudarlo.
- Contrate una empresa de gestión de deudas: Las empresas de gestión de deuda entran en su negocio y detectan dónde está perdiendo dinero innecesariamente. Pueden ser caros, pero valen la pena a largo plazo.
- Traiga a un inversor: Si las cosas van realmente mal, un inversor puede ofrecer una inyección de efectivo a menudo a cambio de una parte de su empresa. En general, es mejor evitar esta opción, ya que implica renunciar a una parte de sus ganancias futuras, pero si los tiempos son realmente difíciles, vale la pena considerarlo. Sin embargo, encontrar inversores es difícil. No espere demasiado para empezar a buscar.

Figura 4.
Flujograma para el proceso pago a proveedores del Centro Cardiológico “CardioMédica”



Elaborado por: Ramírez (2021)

4. Conclusiones y discusión

Discusión

A través del abordaje del presente caso de estudio se buscó analizar estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica” de la ciudad de Guayaquil, para ello se empleó un enfoque mixto donde predominaron las evaluaciones financieras de los estados contables, dentro de las cuales se pudo constatar una variación representativa en ciertas cuentas de la empresa, como son: cuentas por cobrar con una variación relativa de 557,14%, le sigue inventarios con un incremento de 168,94%, luego está cuentas por pagar con un peso porcentual de 114,60% y por último, las cuentas relacionadas que variaron en 544,24% para el comparativo 2019-2020. En su medida mediante el abordaje se da pauta a la propuesta de estrategias que optimizan los rubros identificados.

Mediante el acoplamiento de proyecciones y análisis de variaciones promedio en los estados financieros se pudo constatar lo siguiente:

En lo que respecta al diagnóstico de la situación financiera del Centro Cardiológico “CardioMédica”, los Estados de Resultados Comparativos evidencian que las ventas entre el 2019 y el 2020 incrementaron de \$6.522.322,00 a \$10.255.654,00 USD respectivamente. Además, hubo un incremento en el costo de ventas de 34,62% para el comparativo 2019-2020 así como en los gastos de operación que alcanzaron un 134,01% de aumento.

El indicador de liquidez de 2,10 paso a 25,44 es decir que hay un exceso de liquidez, pero esta explicado por las cuentas por cobrar que se incrementaron, esto es porque no se les han pagado a los proveedores.

Para obtener dichos resultados se empleó una metodología descriptiva, analítica y cuantitativa apoyada en el análisis estadístico de las diversas partidas contables con las que cuenta la empresa. Dicho aspecto permitió evaluar los factores que inciden en la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

En favor a ello se pudo determinar que existen cuatro cuentas que están siendo fluctuantes dentro de los estados financieros, estas cuentas son:

- Cuentas por Cobrar.
- Inventarios.
- Cuentas por Pagar.
- Relacionadas a Largo Plazo.

Esta información se encuentra respaldada en los estados financieros facilitados por la empresa para los fines pertinentes del caso de estudio.

Finalmente, se llega a determinar estrategias que optimicen la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”. En apoyo a la metodología empleada tras la revisión documental y bibliográfica en cuanto a las implicaciones detalladas que tiene un control de gestión interna a nivel financiero y operativo, se presentan las siguientes estrategias:

- Optimizar el comportamiento de las cuentas por cobrar del Centro Cardiológico “CardioMédica”.
- Generar políticas para una correcta gestión y control de inventarios en el Centro Cardiológico “CardioMédica”.
- Emplear estrategias para controlar los niveles de endeudamientos del Centro Cardiológico “CardioMédica”.
- Dinamizar la búsqueda de financiamiento y controlar las cuentas relacionadas del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

Para una mejor comprensión de las mejoras a nivel operativo y financiero se presentaron las estrategias con cada una de las medidas a adoptar, los responsables y los flujogramas de procesos para optimizar la situación económica del Centro Cardiológico “CardioMédica”.

Conclusiones

Llevar a cabo una efectiva gestión dentro de los procesos operativos y financieros de las entidades económicas es esencial para poder identificar cualquier problema en cuanto a aspectos dentro de la liquidez de una empresa. Por ello, el objetivo central del presente estudio está alineado a diseñar estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica” debido a la inadecuada aplicación de dichos aspectos las cuentas por cobrar, los inventarios, cuentas por pagar y relacionadas a largo plazo, incrementaron durante el ejercicio económico 2019-2020.

Mediante el análisis de la situación financiera del Centro Cardiológico “CardioMédica” durante el periodo 2019 – 2020, se puede destacar que el efectivo y equivalente al efectivo precedido por la cuenta “Caja” tiene escasa participación en la liquidez de la empresa. A ello se le suma una participación negativa en las cuentas por cobrar con un incremento de \$ 2.137.950,00 por la insostenibilidad económica a causa de la pandemia del Covid19. Además, esta reducción en la liquidez se refleja en un aumento de los pasivos como es el caso de las cuentas por pagar a acreedores y proveedores donde tuvo un evidente crecimiento del 114,60% en el período comparativo 2019-2020 llegando a variar en \$ 39.078,00 esta situación se puede respaldar ante el comportamiento de la liquidez de la entidad.

Entre los factores que inciden en la gestión operativa de CardioMédica, están las cuentas por cobrar que han aumentado significativamente ante la escasa recuperación de cartera y a la emisión de créditos sin verificar la capacidad de pago de los clientes, además se pudo constatar una falta de rotación de inventario que incide en la generación de desperdicios tóxicos, como resultado del deficiente aprovechamiento de los materiales, insumos y productos médicos dentro de la entidad. Por otra parte, con esto se desencadenan efectos sobre otro rubro como son las cuentas por pagar que, al no contar con los medios necesarios para cubrir dichas deudas existe una incapacidad de liquidez para saldar las cuentas con los proveedores.

Ante las situaciones identificadas se establecen estrategias para el mejoramiento de la gestión operativa del Centro Cardiológico “CardioMédica”., mismas que se enfocan en ejercer un mejor desempeño del área o departamento de operación, sus funciones y responsabilidades. De acuerdo con ello, se presentan una serie de criterios para mejorar las cuentas por cobrar, en donde se ha planteado un flujograma para otorgar crédito y recuperar la cartera de manera efectiva; también se propone mejoras en el área de inventarios con la finalidad de evitar desperdicios de materia prima y finalmente lineamientos para cancelar a proveedores y evitar cancelar una deuda a largo plazo, mismas que generan intereses y perjudican entre otras cosas los indicadores de liquidez.

Referencias

- Angeles, R. (2021). Understanding the RFID Deployment at Sacred Heart Medical Center: Using Technology-Organization-Environment Framework Lenses. *Procedia Computer Science*, 196, 445-453. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.035>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222-226. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>
- Bhandari, P. (2021). *Population vs Sample | Definitions, Differences & Examples*. Retrieved from Scribbr: <https://www.scribbr.com/methodology/population-vs-sample/#:~:text=A%20population%20is%20the%20entire,t%20always%20refer%20to%20people.>
- Blair, J. (2014). Challenges, Needs, and Experiences of Recently Hospitalized Cardiac Patients and Their Informal Caregivers. *J Cardiovasc Nurs*, 29(1), 10. doi:10.1097/JCN.0b013e3182784123
- Campbell, M., Evans, C., & Wowk, L. (2022). What Is the Meaning of Organizational Strategy? *Poetics*, 17, 101. doi:<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2022.101652>
- CardioMedica. (2021). *Nosotros*. Retrieved from CardioMedica: <https://cardiomedicaec.com/>
- Carrillo, G. (2015). *La gestión financiera y la liquidez de la empresa "Azulejos Pelileo"*. Retrieved from Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17997/1/T3130i.pdf>
- Chambers, J., & Lancellotti, P. (2020). Heart Valve Clinics, Centers, and Networks. *Cardiology Clinics*, 38(1), 65-74. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ccl.2019.09.006>
- Corporate Finance Institute. (2021). *What is Operations Management?* Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/operations-management/>
- Cultural, M. (1999). *Diccionario del Marketing de Cultural S.A.*
- Dhoul, T. (2021). *¿Qué es la gestión de operaciones?* Retrieved from <https://www.topmba.com/mba-programs/what-operations-management>
- Eisenhardt, K. (1991). *"Mejores historias y mejores construcciones: el caso del rigor y lógica comparativa"*. Inglaterra.
- Fajardo, G. (2017). *Análisis de sostenibilidad financiera del Hospital Teófilo Dávila de la ciudad de Machala a partir de junio de 2015*. Retrieved from Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7314/1/T-UCSG-POS-MFEE-69.pdf>
- Glaser, B. &. (2012). *"El descubrimiento de la teoría fundamentada: estrategias para la investigación cualitativa"* Aldine Transaction.
- Goodale, J. (1994). *La entrevista, técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid : Piramide.

- Johnson, S. (2019). *¿Cuál es el significado de estrategia organizacional?* Retrieved from Small Business: <https://smallbusiness.chron.com/meaning-organizational-strategy-59427.html>
- Kenna, M. (2020). *History of operations management*. Retrieved from <http://narit.or.th/images/category/history-of-operations-management-4f349d>
- Kuby, R. J. (2005). Técnica Encuesta . In R. J. Kuby, *Estadística Elemental*. Thomson.
- Navas, M., & Ulloa, M. (2013). *Evaluación de la gestión de la calidad de los servicios de salud ofertados por el Hospital San Sebastián del Cantón SigSig*. Retrieved from Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5059/1/UPS-CT002680.pdf>
- Paramasivan, C., & Subramanian, T. (2018). *Financial Management*. EE.UU.: New Age International.
- Prefectura de Los Rios. (2016, 01 27). Retrieved from Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial: http://www.los-rios.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=54&Itemid=1297
- S.A, G. (2017). *Hyundai Galmack S.A.* Retrieved from <http://servicioalclienteg0.wixsite.com/galmack-s-a>
- Sánchez, A. (2021). *¿Sabes en qué consiste la estrategia organizacional?* Retrieved from Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/sabes-que-consiste-estrategia-organizacional>
- Service Strategies. (2021). *Planificación estratégica*. Retrieved from <https://servicestrategies.com/consulting-services/strategic-planning/>
- Silvius, G., & Marnnewick, C. (2022). Interlinking Sustainability in Organizational Strategy, Project Portfolio Management and Project Management A Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, 196, 938-947. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.095>
- Somberg, J. (2020). *The Importance of Cardiology Research*. Retrieved from Cardiol Res: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7666597/>
- Stanford Health Care. (2021). *Cardiovascular Risk Evaluation and Management to Prevent Heart Disease*. Retrieved from <https://stanfordhealthcare.org/medical-clinics/preventive-cardiology.html>
- Vega. (n.d.). *Universidad de Granada*. Retrieved from Universidad de Granada: <http://lsi.ugr.es/~mvega/docis/entre1.doc.sxi.pdf>
- Velasco, A. (2019). *La importancia de la cardiología en la actualidad*. Retrieved from <https://www.drarmandovelascovilla.com/blog/articles/La-importancia-de-la-cardiologia-en-la-actualidad>