

GUÍA FINANCIERA PARA LAS OPERACIONES DE LA CLÍNICA “SANTA MARÍA”

Margarita Zapata García¹
Xochitl Tamez Martínez²

Resumen:

Se presenta el Diseño de Proyecto de Titulación que se desarrollará durante la Estancia Profesionalizante, que forma parte del plan de estudios de la Maestría en Administración; en la Clínica “Santa María” de Cd. Valles, S.L.P., la cual está próxima a reabrir sus puertas y ofrecer sus servicios médicos de consulta externa, interna y hospitalización.

Se pretende contribuir al óptimo funcionamiento de la empresa mediante la implementación de un sistema operativo basado en presupuestos, con la finalidad de garantizar la viabilidad financiera de la misma.

1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

1.1. Introducción.

La Clínica Santa María, abrió sus puertas al público hace más de 54 años dando servicio de atención a la salud; 22 años después fue traspasada a un grupo de 9 médicos jóvenes y entusiastas constituyéndose como una sociedad mercantil, llevando el nombre de Unidad de Consultorios Médicos y Hospitalización Nueva Santa María, S.A. de C.V. A pesar de ser una clínica de segundo nivel orientada a la atención del público en general con más de 50 años de operación, esta sería la tercera vez que cambia de dueños, no existiendo datos históricos que sirvan de base para una adecuada planeación financiera; por lo tanto, se estaría partiendo de cero en la elaboración del presupuesto que se pretende elaborar. Surge de la necesidad de contar con un documento que apoye en la planeación y control de los costos y los gastos, para tener una idea clara de donde se quiere y puede estar en el futuro, financieramente hablando, identificando cuáles son las áreas débiles y cuáles son las fuertes.

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí en la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca. México. margaritazapata12@yahoo.com.mx

² Profesora Investigadora de Tiempo completo de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí en la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca. México. xochitl@uaslp.mx

Contar con un estado financiero proforma en donde se conozca la liquidez y el capital de trabajo servirá de base para la toma de decisiones, y se tendrá la posibilidad de contratar un crédito sin arriesgar el capital de la empresa.

1.1.1. Antecedentes.

En el año 2014 la UNIDAD DE CONSULTORIOS Y HOSPITALIZACIÓN NUEVA SANTA MARÍA S.A. DE C.V., debido a no cumplir con la NOM-016-SSA3-2012 que establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada, la COEPRIS (Comisión Nacional para la Protección contra Riesgos Sanitarios) le emitió orden de clausura temporal del quirófano, hasta que este sea remodelado y cumpla con la citada NOM-016-SSA3-2012; quedando limitada su atención al público como clínica de primer nivel, es decir, solo consultas externas e internamientos para observación.

Por lo anterior, no fueron suficientes los ingresos diarios obtenidos y fue necesario liquidar al personal y cerrar. No obstante, debido a compromisos con autoridades fiscales como son SAT (Servicio de Administración Tributaria), IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) y Finanzas del Estado, se llegó a la determinación de ponerla a la venta. Hoy en día nuevos socios cuentan con el permiso autorizado de la COEPRIS para la construcción del nuevo quirófano y remodelación de algunas áreas de la clínica.

Para conocer los costos en que se incurrirá la operación, una vez puesta en marcha la nueva clínica, es necesario elaborar un presupuesto operativo que incluya gastos de personal, como son sueldos y salarios y prestaciones laborales mínimas de ley, así como la carga social y los costos de operación que incluye medicamento y material de curación; por lo que este documento facilitará la toma de decisiones y ayudará a conocer el punto de equilibrio en la operación de la empresa.

1.1.2. Contexto

Actualmente existen herramientas que facilitan conocer con mayor rapidez los gastos o los costos incurridos (software computacional), entre ellos destaca contraqi, y se puede tener al momento un presupuesto o estados financieros proforma. El software mencionado sin lugar a dudas facilita la labor del administrador, sin embargo, cuando la empresa es de nueva creación y no se cuenta con datos históricos como es el caso de la clínica Santa María, es necesario recurrir a diversas fuentes de información como son los proveedores de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del negocio.

1.2. Planteamiento del Problema de Investigación

1.2.1. Declaración del Problema y Propósito del Estudio

El problema general que ha existido a través del tiempo, desde que inició actividades la Clínica Santa María, ha sido la falta de planeación estratégica donde se observen, objetivos generales y específicos; siendo muy acorde con el tipo de empresa, se estaría tomando una “Radiografía del hecho problemático” para así poder plantear una solución viable.

Para no volver a incurrir en los mismos errores de administraciones anteriores, es muy importante contar con un presupuesto financiero que sirva de guía, específicamente que marque los pasos a seguir en la planeación y control de los costos y gastos operativos en las áreas de: Hospitalización, Qx, Farmacia interna, Consulta externa, Radiografía y ultrasonido; y que minimice los riesgos y se controlen los resultados monetarios, asegurando la operatividad de la empresa. Eficientizar los recursos económicos y en consecuencia maximizar las utilidades.

Para lograr lo anteriormente mencionado se hace necesario contestar las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los requerimientos operativos para una clínica de II Nivel? ¿Qué beneficios redituará a la administración del hospital la operación en base a presupuestos? ¿Cuáles son los requerimientos establecidos en las Normas Oficiales Mexicanas para cada área?

1.3. Hipótesis General de Investigación.

Parte de la metodología para poner en práctica el presupuesto de cada área, deberá ser en primer lugar la concientización de su importancia a los socios de la empresa, para que pueda ponerse en práctica en los niveles operativos y administrativos, desde el punto de vista administrativo es base, ya que en ellos recae la ejecución de las actividades.

1.4. Objetivo General de la Investigación.

- Elaborar un documento de apoyo que sirva de guía al estructurar los costos y gastos operativos en las áreas de hospitalización, Qx, farmacia interna, consulta externa, radiografía y ultrasonido, que minimice los riesgos y pronostique los resultados monetarios, asegurando la operatividad de la empresa.
- Eficientizar los recursos económicos y en consecuencia maximizar las utilidades.

1.5. Objetivos Específicos de la Investigación.

1. Conocer los requerimientos operativos para una clínica de II Nivel.
2. Identificar los requerimientos establecidos en las NOM's
3. Determinar cuáles son los principales beneficios que la operación en base a presupuestos genera a los administradores de entidades hospitalarias.
4. Recabar con los posibles proveedores de bienes y servicios los presupuestos de los insumos necesarios para la operación de la clínica.
5. Elaborar el presupuesto maestro para el ejercicio 2019.

1.6. Importancia y Justificación del Estudio.

Este proyecto dará a los socios una mayor certeza en la actividad que pretenden realizar al contar con una herramienta de administración financiera bastante efectiva, ya que el problema mayor que enfrentaron las administraciones anteriores fue, precisamente, el no considerar guiarse en un presupuesto que les diera a conocer sus costos y gastos de operación y tampoco contar con una estimación de ventas, para poder conocer la utilidad esperada, y presupuestar el mantenimiento correctivo y preventivo al equipo y a las instalaciones; lo cual terminó con el cierre temporal del Qx., al no poder remodelarlo y cumplir con la NOM-016-SSA3-2012 que establece las características mínimas de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada.

La elaboración de un presupuesto ayudará a tener un mejor control de las finanzas, al conocer los costos operativos: fijos, variables y periódicos y a hacer una proyección de los ingresos para determinar una utilidad esperada.

1.7. Delimitaciones y Limitaciones

El proyecto está delimitado solo a la parte financiera del proyecto, en virtud de que el estudio técnico y de mercado, no forman parte y los resultados son aplicables únicamente a la operación de la clínica "Santa María" que se ubicará en Ciudad Valles, S.L.P.

Existe factibilidad de llevar a cabo el proyecto en virtud de que se cuenta con acceso a la información directamente de los proveedores: Material de curación, Medicamento, Papelería, equipo de cómputo, y todos aquellos insumos para la operación, así como los costos in situ

Y en cuanto a las limitaciones, prácticamente no existen, los nuevos inversionistas están en la mejor disposición de otorgar el apoyo y la información necesaria. Se planea que el inicio de Operaciones pudiera ser de septiembre de 2018 a enero 2019.

2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

2.1. Fundamentación y Desarrollo del Marco Teórico

El enfoque principal que se dará a este proyecto será sobre el presupuesto, el cual estará apoyado en el libro de contabilidad Administrativa 8ª. Edición de David Noel Ramírez Padilla. Análisis de precios de proveedores estadísticos y pruebas de hipótesis.

El presupuesto maestro y sus beneficios.

El presupuesto maestro resume las proyecciones financieras de todos los presupuestos de la compañía. Expresa los planes financieros y operativos de la gerencia — es un esbozo formalizado de los objetivos financieros de la compañía y de la manera en que se lograrán dichas metas. Los presupuestos son herramientas que, por sí mismas, no son ni buenas ni malas.

Los presupuestos son de utilidad cuando se administran de una forma talentosa. Planes estratégicos y planes operativos (Charles T. Horngren, 2012)

El presupuesto maestro es de mayor utilidad cuando se integra con la estrategia de una empresa, combinando las fortalezas con las oportunidades que hay en el mercado para alcanzar sus objetivos, Así mismo, al desarrollar las estrategias deberán considerarse las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los objetivos institucionales?
- ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes y a la vez nos diferenciamos de nuestros competidores?
- ¿Los proveedores de nuestros insumos son locales, regionales, nacionales?
- ¿Qué estructuras organizacionales y financieras nos sirven mejor?
- ¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades de las estrategias alternativas, y cuáles son nuestros planes de contingencia cuando fracasan nuestros planes preferidos?

El ciclo presupuestal y el presupuesto maestro.

Para que una empresa sea bien administrada, deberá seguir los cuatro pasos que describen el proceso continuo del presupuesto maestro, que expresa los planes operativos y financieros para un periodo específico; que generalmente se refiere a un año, incluyendo un conjunto de presupuestos.

- El Administrador general, el contador y el consejo administrativo y/o el administrador único llegan a un acuerdo de lo que se espera.
- El consejo administrativo entrega al administrador sus expectativas financieras las cuales se habrán de comparar con los resultados obtenidos.

- El administrador, apoyado por los jefes de área, reconocerá las variaciones con respecto a lo esperado y en caso necesario se tomará una acción correctiva que pudiera ser la reducción en costos para mantener la rentabilidad.
- Tanto el Administrador general como el consejo administrativo y/o administrador general tomaran en cuenta la retroalimentación del mercado, los cambios de la condición general y en su propia experiencia, una disminución en los ingresos ocasionaría buscar los factores que pudieran implementarse para ofrecer un servicio que proporcione seguridad al cliente.

El presupuesto maestro es el plan inicial de lo que pretende lograr la empresa en un periodo y su evolución se da a partir de las decisiones, tanto operativas como financieras, que toman los administradores.

- Las decisiones operativas son acerca de cómo utilizar los recursos de la organización.
- Las decisiones de financiamiento son acerca de cómo adquirir los recursos monetarios para adquirir los insumos que utilizará la organización.

Ventajas de los presupuestos.

Los presupuestos forman una parte integral de los sistemas del control administrativo, cuando son aplicados razonablemente se logran los resultados siguientes:

- Promueven la coordinación y comunicación:
- Son un marco de referencia.
- Motivación al personal responsable de llevar a cabo el presupuesto.

Pasos para la elaboración de un presupuesto operativo

- Identificar el problema y las incertidumbres.
- Obtener información.
- Realizar predicciones acerca del futuro.
- Tomar decisiones mediante la elección entre alternativas.
- Implementar la decisión, evaluar el desempeño y aprender.

Presupuesto Maestro. (Empresa de servicios)

Paso 1. Preparar el presupuesto de ingresos.

Paso 2. Preparar el presupuesto de consumo de materiales directos y el presupuesto de compras de materiales directos.

Paso 3: Preparación del presupuesto de sueldos y salarios.

Paso 4: Preparación del presupuesto de costos indirectos.

Paso 5: Preparación del estado de resultados presupuestado.

Presupuesto por áreas de responsabilidad.

Para alcanzar las metas que se describieron en el presupuesto maestro, una compañía debe coordinar los esfuerzos de todos sus empleados; desde los altos ejecutivos a través de todos los niveles de la administración, hasta cada trabajador sujeto a un supervisor. La coordinación de los esfuerzos de la compañía significa la asignación de responsabilidades a aquellos gerentes que sean responsables de sus acciones en términos de la planeación y el control de los recursos humanos, así como de otro tipo de recursos. La forma en que cada compañía estructure su propia organización determinará en forma significativa la manera en que se coordinarán los esfuerzos de la compañía. (Charles T. Horngren, 2012)

2.2. Modelo de Relaciones y de Hipótesis.

En la hipótesis mencionada con anterioridad “parte de la metodología para poner en práctica el presupuesto de cada área, deberá ser en primer lugar la concientización de su importancia a los socios de la empresa, para que pueda ponerse en práctica en los niveles operativos y administrativos, desde el punto de vista administrativo es base, ya que en ellos recae la ejecución de las actividades” se identifican las siguientes variables.

1. Áreas de la clínica hospital.
2. Concientización de la importancia de operar en base a presupuestos.
3. Niveles Operativos y Administrativos.

Áreas de la Clínica Hospital. Las áreas de producción son las siguientes.

- Consulta externa
- Enfermería
- Farmacia
- Urgencias
- Terapia Intensiva
- Qx.

Concientización de la importancia de operar en base a presupuestos. En los más de 54 años de operatividad de la Clínica Santa María, la experiencia de trabajar sin presupuestos ha sido negativa ya que de esta forma es imposible dirigir una empresa, aunado a que en la administración de Unidad de Consultorios y Hospitalización Nueva Santa María, S.A. de C.V. en el cambio de mesa directiva que según sus estatutos era de dos años teniendo derecho a reelegirse otros dos, de esta forma se hizo costumbre que cada consejo administrara cuatro años, con la determinante de que cada consejo cambiaba de personal administrativo sin llevar una continuidad de la administración anterior. Por esto es importante iniciar una primera plática con los nuevos socios, haciendo una presentación general del proyecto, dando a conocer las ventajas de operar en base a un presupuesto y continuar con la concientización con reuniones dos veces por mes, para ver en

detalle el presupuesto de costos y gastos por cada área y a la vez ver su productividad. Hacer conciencia de que *"Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar"*.

Niveles Operativos y Administrativos. En el nivel operativo se encuentra el encargado de la farmacia y la jefa de enfermeras, ya que en ellos recae la responsabilidad de administrar los insumos, del buen uso y cuidado que de ellos se tenga; cuidando que estén bajo las condiciones que cada uno de ellos requiere y tener control de la fecha de caducidad para evitar mermas y/o desperdicios. Y en el nivel administrativo se encuentra el Administrador General, ya que en él está la responsabilidad de maximizar los recursos disponibles sin demérito de la calidad de los insumos, a través de la ubicación de los proveedores que otorguen mejores condiciones para la compra.

2.3. Diseño de la Investigación.

La estructura de esta investigación es no-experimental, tratándose de un diseño de estudio mixto, el cual permitirá la realización de ajustes a fin de sacar el mejor provecho de la información preliminar de su realización. El enfoque del trabajo es el de una investigación-acción en virtud de que durante el desarrollo del mismo se irá planteando la resolución a las problemáticas detectadas para las operaciones de la clínica Santa María en base a presupuestos.

3. Bibliografía

- Charles T. Horngren, S. M. (2012). *CONTABILIDAD DE COSTOS un enfoque gerencial*. Mexico, D.F.: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico D.F. : Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.