

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA – UNI

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MÁSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TÍTULO DE TESIS**  
**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA HOSPITAL SAN RAMÓN,  
JUIGALPA, CHONTALES. PERÍODO 2024-2028**

**Presentado por:**

Ing. Zamir Zamora Carrillo

**Tutor:**

Lic. Fernando José Zeledón Lara M.Sc,

Managua, 31 julio de 2023.

31 de julio de 2023

**MSc. Ing. Freddy González**

Director de Estudios de Postgrado y Educación Continua (DEPEC – UNI).

Managua, Nicaragua.

Sus Manos.

Estimado MSc. Ing. González:

Me permito dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que he procedido a leer y revisar el presente proyecto de Tesis de Grado, cuyo título es; “Modelo de Gestión Financiera para Aumentar la Rentabilidad de la Hospital San Ramón, Juigalpa Chontales, presentado por el ingeniero Zamir Zamora Carrillo, para optar por el Título de; Master en Gestión Empresarial.

El presente proyecto de Tesis de Grado cuenta con la estructura de un trabajo de grado, y demás contenidos mínimos aceptables.

Agradeciendo de antemano su amable atención a la presente carta, le saludo.

**Lic. Fernando José Zeledón Lara MSc.**

**Tutor.**

El siguiente documento de tesis está dedicado especialmente a mis padres, Noel y Florida, quienes han sido el pilar fundamental de apoyo y motivación para continuar con mis estudios hasta el grado de estar a un paso de obtener el título de Máster en gestión empresarial. Sin su abnegada entrega a mi educación no sería el profesional que soy hoy en día.

Ing. Zamir Zamora Carrillo

Siendo coherente con la educación que he recibido desde mi niñez, es mi deber agradecer a todas las personas que han hecho posible que yo esté a un paso de tan importante evento en mi carrera profesional. Especialmente a todos mis maestros, desde mis estudios de primaria hasta mi etapa universitaria. Además, agradezco del aporte de cada una de las personas que han aportado su grano de arena en mi formación a lo largo de estos años de educación continua. Sin todos ellos, esto nunca hubiera sido posible. Infinitas gracias a todos.

Ing. Zamir Zamora Carrillo

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hospital San Ramón en los últimos años ha venido atravesando por crisis financiera, debido a tres factores principales; la cancelación del convenio como “Empresa Médica Previsional” ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), en el año 2008, la Pandemia del Covid19, y una planeación financiera deficiente, lo que ha aumentado la incertidumbre institucional.

Debido a la situación antes señalada, las autoridades superiores de Hospital San Ramón, realizaron el año pasado una auditoría contable correspondiente al período 2019 – 2021, lo demostró como resultado una reducción de las utilidades.

Hospital San Ramón es una de las tres empresas de salud privada en el municipio de Juigalpa, lo que la ubica con un buen potencial de liderazgo en el mercado de la salud en el municipio de Juigalpa, departamento de Chontales y demás comunidades aledañas.

Como iniciativa para frenar la tendencia descendente de las utilidades, y aumentar la rentabilidad, se propone un Modelo de Gestión Financiera a iniciar en el año 2024, con el objetivo de evaluar económicamente la institución, y considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El presente proyecto entre sus principales áreas de investigación, contará con la evaluación de los estados financieros de los últimos tres años, elaborará un nuevo plan estratégico institucional 2024 - 2025 y realizará acciones oportunas en materia de ampliación del área del quirófano, adquisición de un equipo de Rayos “X”, dos Monitoreos de Signos Vitales, una Ambulancia, y la Contratación de Mano de Obra Calificada, que conlleven al crecimiento de la producción y el desarrollo de la empresa.

Contenido

I. Introducción:	8
II. Antecedentes	9
III. Planteamiento Situacional:	10
i. Análisis Situacional (línea de base):	10
ii. Análisis Situacional (Con Proyecto):	14
IV. Descripción del Proyecto	18
V. Justificación	19
VI. Objetivo General y Específicos.	20
i. Objetivo General	20
ii. Objetivos Específicos.	20
VII. Beneficiarios	20
VIII. Productos y Servicios	20
IX. Localización Física y Cobertura Espacial	21
i. Localización Física	21
ii. Cobertura Espacial	22
X. Marco Teórico	23
i. Análisis de los estados financieros	23
ii. Planeación financiera	23
iii. Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)	23
iv. Planes Financieros de Corto Plazo (Operativos)	24
v. Planeación de efectivo, Presupuestos de Caja	24
vi. Planeación de las Utilidades	25
vii. Modelos de Planeación Financiera y sus Características	25
XI. Marco Metodológico	27
i. Tipo de Investigación	27
ii. Universo	27
iii. Fuentes y Recolección de Datos	27
iii.ii. Responsables de Áreas y Director General	28
iii.iii Ciudadanos de la Ciudad de Juigalpa	28
iv. Diagnóstico Operativo de Hospital San Ramón	28
v. Técnicas de Análisis para el Procesamiento de Datos Financieros	28
XII. Diagnóstico Operativo	29
i. Descripción del Funcionamiento de los Procesos de Actividades Médicas y Servicios	29
ii. Descripción de los Servicios Médicos Especializados, Bloque Quirúrgico	33
iii. Descripción de los Servicios Auxiliares de Diagnóstico	36
iv. Descripción de los Servicios Internos de Apoyo	37
XIII. Cronograma de Actividades	41
XIV. Presupuesto de Inversiones del Proyecto	42
XV. Calendario Financiero	43
XVI. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA:	44
XVII. PRUEBA DE SENSIBILIDAD (Evaluación Financiera):	46
XVIII. Estudio de Oferta y Demanda	49

---

i. Estudio de Demanda .....	49
ii. Estudio de Oferta .....	49
iii. Relación Oferta-Demanda.....	50
XIX. Estudio Técnico .....	50
i. Tamaño del Proyecto.....	50
XX. Imágenes del Proyecto.....	51
XXI. Misión, Visión y Valores .....	52
i. Misión.....	52
ii. Visión.....	52
iii. Valores.....	52
XXII. Conclusiones.....	53
XXIII. Bibliografía.....	56
XXIV. Anexos .....	57
1. Encuesta Cerrada (Muestra Poblacional de Estudio de Mercado): .....	57
2. Detalles y Origen del Flujo de Efectivo Estimado con Proyecto. ....	61

## **I. Introducción:**

Hospital San Ramón es una empresa médica del sector privado ubicada en el municipio de Juigalpa, Chontales. Actualmente ofrece los servicios médicos siguientes; consulta externa, atención quirúrgica, hospitalización, laboratorio clínico, farmacia, radiología, entre otros servicios.

Hospital San Ramón inició operaciones en el año 1999, y desde esta fecha a la actualidad ha ofrecido sus servicios de salud sin interrupción. Actualmente la nómina de su personal activo cuenta con 20 trabajadores, organizados por áreas de responsabilidad las que responden al director de la empresa (jefe inmediato), quien a su vez realiza las funciones básicas de: dirigir, administrar, planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de la empresa.

El sistema de operación de la empresa es el siguiente; cuenta con médicos especialistas (contratados bajo la modalidad de servicios profesionales), los que no forman parte de la nómina del personal activo de la empresa, sino que estos funcionan mediante el siguiente acuerdo: en la medida en que se van presentan los pacientes en el Hospital en busca de atención médica, se contacta vía telefónica al médico especialista, el que siempre está disponible para colaborar con el Hospital. Adicionalmente los médicos especialistas colaboradores pueden reunirse (atender) en Hospital a sus pacientes privados y brindar el servicio médico; determinar el diagnóstico y el tratamiento médico correspondiente.

El presente documento sobre el establecimiento de un “Modelo de Gestión Financiera para Aumentar la Rentabilidad de Hospital San Ramón”, en el período de enero - diciembre de 2024, tiene el objetivo de evaluar financieramente la empresa, y considerar las acciones oportunas a seguir sobre los recursos financieros, ampliar los servicios ofrecidos y mejorar la calidad de los servicios de salud, en busca del crecimiento y desarrollo institucional.



## II. Antecedentes

Hospital San Ramón es una de las dos únicas empresas de salud privada en el municipio de Juigalpa, lo que la ubica con un buen potencial de liderazgo en el mercado de la salud en el departamento de Chontales y demás comunidades aledañas.

A lo largo de su funcionamiento ha venido atravesando por fuertes crisis financieras, debido a varios factores, entre los que se destacan; la cancelación del convenio como “Empresa Médica Previsional” ante el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), en el año 2008, lo que ocasionó la reducción de la mayor parte de sus ingresos en concepto de la atención médica, el efecto del Covid19 que redujo la atención médica básica por la poca afluencia ante el temor de la población a la contaminación en lugares de mayor concentración de personas y la deficiencia en la gestión financiera.

Debido a la situación antes señalada, las autoridades superiores de Hospital San Ramón, realizaron el año pasado una auditoría contable correspondiente al período 2019 – 2021, para determinar el efecto de la reducción de las utilidades.

Adicionalmente se observó que existe un proceso planeación financiera deficiente en el que simplemente los egresos se llevan a cabo de forma situacional, no se consideran los costos de oportunidad, tampoco se proyectan los resultados futuros posibles, debido a la ocurrencia de ciertos eventos que podrían tener efectos en el desempeño financiero de la empresa, aumentando la incertidumbre.

Como iniciativa para frenar la tendencia descendente de las utilidades, y aumentar la rentabilidad, se propone un Modelo de Gestión Financiera a iniciar en el año 2024. Este modelo contempla implementar un nuevo proceso de planeación estratégica en todos los ámbitos, empezando por el área financiera, en busca de mantener las tareas diarias fundamentales, invertir en el ofrecimiento en nuevos servicios médicos, y aumentar la cobertura de la población objetivo de alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo de la empresa.

### III. Planteamiento Situacional:

#### i. Análisis Situacional (línea de base):

Hospital San Ramon en el período 2021 – 2023 presenta una tendencia ascendente de sus ingresos en concepto de prestación de servicios de salud. En el año 2023 alcanzó los C\$10,678.9 miles de córdobas, superiores en 12.3% y 26.1% con respecto al año 2022 y 2021 respectivamente. En los primeros lugares en importancia se ubicaron; las Ventas de Medicamento (C\$3,248.2 miles, 30%), seguido de los servicios de Laboratorio (C\$1,740.3 miles, 16%), Imagenología (C\$1,462.7 miles, 14 %) y Quirófano (C\$1,122.4 miles, 10.5%). No obstante, en el año 2024 presenta una tendencia descendente al proyectarse los ingresos con un monto por el orden de los C\$9,543.6 miles, 10.6% inferiores con relación al año 2023.

Por su parte, los gastos en el período 2021 – 2023 presentan una tendencia ascendente, al alcanzar en el año 2023 un monto de C\$9,270.5 miles, superiores en 6.9% y 14.2% frente a los años 2022 y 2023 respectivamente. En el año 2024, los gastos presentan una tendencia descendente, a proyectarse un monto por el orden de los C\$8,777.7 miles, 5.31% inferiores frente al año 2023.

El margen financiero neto (antes de impuesto), en el período 2021 – 2023, presenta una tendencia ascendente, con utilidades brutas en el año 2023 por del orden de los C\$1,968.1 miles, superiores en 134% y 447.9% con relación a los años 2022 y 2021 respectivamente. Sin embargo, en el año 2024 presenta una tendencia descendente al proyectarse el margen financiero neto con un monto por el orden de los C\$766.0 miles, 61.1% inferiores frente al año 2023. Observar Cuadro No. 1., y Gráfico No. 1., que se insertan a continuación:

**Tabla No. 1. Hospital San Ramón: Estado de Resultado 2021 – 2024 (córdobas).**

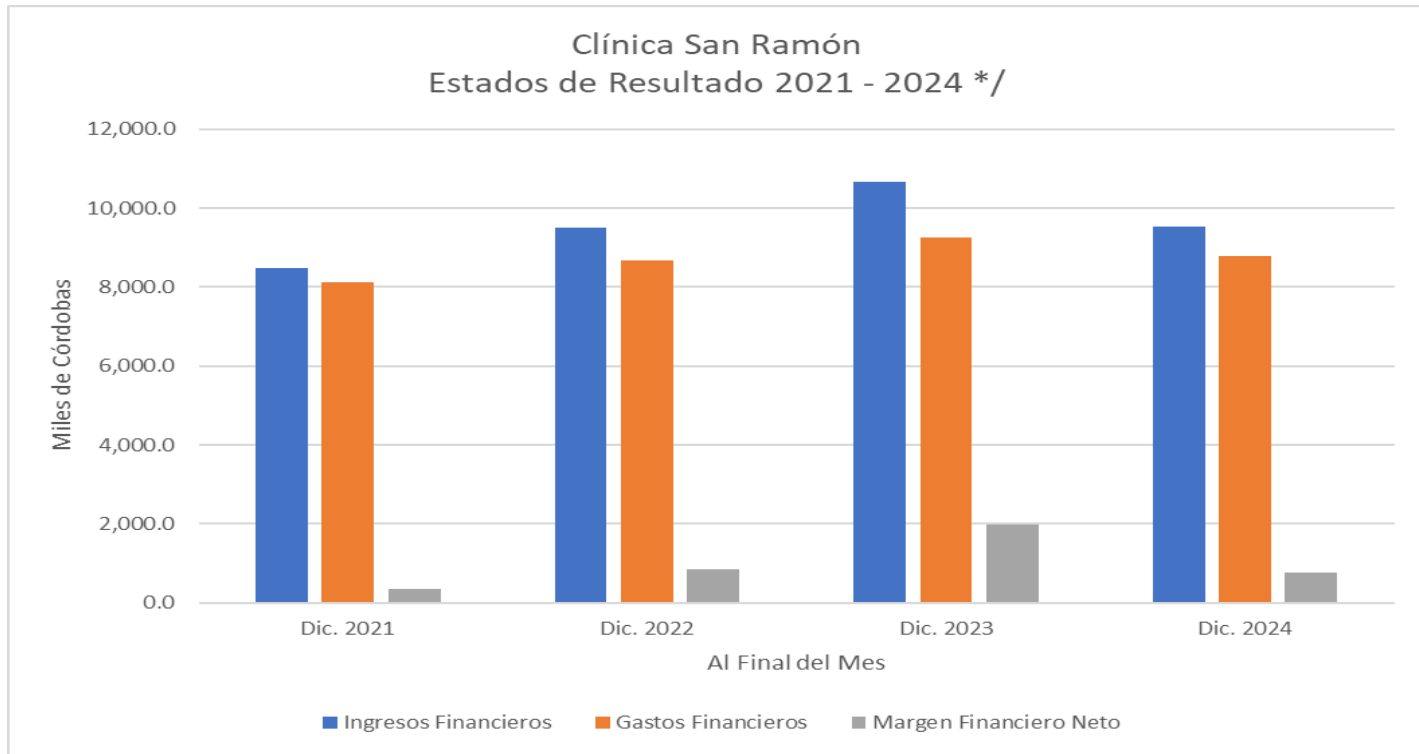
ESTADO DE RESULTADO	Dic 21	Dic 22	Dic 23 */	Dic 24 **/
<b>Ingresos Financieros:</b>				
1. Hospitalizaciones.	440,800.00	487,550.00	539,258.17	481,931.08
2. Imagenología.	1,011,991.00	1,216,645.05	1,462,686.11	1,307,191.86
3. Laboratorio.	1,824,894.50	1,782,077.00	1,740,264.13	1,555,261.30
4. Quirófano.	761,910.00	924,770.00	1,122,441.70	1,003,117.92
5. Consultas.	210,240.00	601,730.90	985,749.71	880,957.29
6. Medicamentos.	2,914,718.73	3,076,934.48	3,248,178.19	2,902,873.05
7. Procedimientos Menores.	103,544.00	39,849.70	15,332.61	13,702.64
8. Honorarios Médicos.	455,419.52	492,325.30	532,221.69	475,642.62
9. Enfermerías.	385,700.00	423,503.00	465,011.13	415,577.04
10. Otros Ingresos	362,005.85	465,819.90	567,736.45	507,365.83
<b>Ingresos totales:</b>	<b>8,471,223.60</b>	<b>9,511,205.33</b>	<b>10,678,861.89</b>	<b>9,543,620.63</b>
<b>Gastos Financieros:</b>				
1. Gastos de Venta. (Farmacia Nueva. Guinea)	295,419.95	217,663.24	160,362.77	160,362.77
2. Consulta Externa	181,390.00	2,400.00	0.00	0.00
3. Material Directo Utilizado.	1,855,482.16	1,879,962.26	1,905,931.74	1,823,745.83
4. Mano de Obra Directa.	1,492,954.01	1,588,173.22	1,689,465.42	1,600,171.16
5. Costos Indirectos y de Servicios	3,049,591.81	3,601,166.68	3,973,127.42	3,174,523.34
<b>Gastos totales:</b>	<b>6,874,837.93</b>	<b>7,289,365.40</b>	<b>7,728,887.35</b>	<b>6,758,803.10</b>
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>1,596,385.67</b>	<b>2,221,839.93</b>	<b>3,092,343.39</b>	<b>2,784,817.53</b>
1. Gastos de Administración (Hospital San Ramón)	1,130,566.66	1,278,043.22	1,444,757.33	1,897,731.47
2. Gastos de Venta (propaganda, descuentos)	84,932.69	95,908.24	89,748.93	100,943.16
3. Otros Gastos Financieros	21,695.35	7,103.75	7,137.47	20,188.63
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>359,190.97</b>	<b>840,784.72</b>	<b>1,968,086.73</b>	<b>765,954.27</b>
Impuesto a la Renta (30%)	107,757.29	252,235.42	590,426.02	229,786.28
<b>Resultado Acumulado</b>	<b>251,433.67</b>	<b>588,549.31</b>	<b>1,377,660.71</b>	<b>536,167.99</b>

Notas:

\*/: Datos Estimados.

\*\*/: Datos Proyectados (sin proyecto).

**Gráfico No. 1.**



Nota:

+/: Datos Proyectados Sin Proyecto.

**Tabla No. 2.**

**Hospital San Ramón: Balance General 2021 - 2024 (córdobas).**

Descripción	Dic 21	Dic 22	Dic 23 */	Dic 24 **/
<b>ACTIVO</b>				
Activo Circulante	1,919,065.94	2,263,528.97	3,673,441.42	2,992,263.63
Activo Fijo	1,039,598.52	1,028,885.67	1,144,567.15	1,360,131.60
Activo Diferido	9,751.82	9,751.82	10,848.26	12,891.34
<b>Activos totales</b>	<b>2,968,416.28</b>	<b>3,302,166.46</b>	<b>4,828,856.83</b>	<b>4,365,286.57</b>
<b>PASIVO</b>				
Pasivo Circulante	1,146,309.03	770,991.94	857,677.46	1,191,129.33
<b>Pasivos totales</b>	<b>1,146,309.03</b>	<b>770,991.94</b>	<b>857,677.46</b>	<b>1,191,129.33</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	749,451.40	749,451.40	749,451.40	749,451.40
Capital Adicional	21,740.00	21,740.00	21,740.00	21,740.00
Superávit x Devaluaciones	691,724.89	919,198.40	1,231,901.24	1,637,011.57
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	359,190.97	840,784.72	1,968,086.73	765,954.27
<b>Patrimonio total</b>	<b>1,822,107.25</b>	<b>2,531,174.52</b>	<b>3,971,179.37</b>	<b>3,174,157.24</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>2,968,416.28</b>	<b>3,302,166.46</b>	<b>4,828,856.83</b>	<b>4,365,286.57</b>

Notas:

\*/: Datos Estimados.

\*\*/: Datos Proyectados (sin proyecto).

## ii. Análisis Situacional (Con Proyecto):

Se espera que Hospital San Ramon para el año 2024, debido a la puesta en marcha del proyecto de desarrollo, presenta una tendencia ascendente al proyectarse los ingresos con un monto por el orden de los C\$14,315.4 miles, 34.1% superiores con relación al año 2023 que fue de C\$10,678.9 miles. Este repunte de los ingresos proyectados en el año 2024, se originarán principalmente en los ingresos de imagenología y quirófano con C\$2,868.1 miles y C\$2,152.6 miles, superiores en 96.1% y 91.8% frente al año 2023 respectivamente.

Por su parte, los gastos en el año 2024 presentan una proyección por un monto de C\$10,000.3 miles, superiores en 7.9% frente al 2023 respectivamente.

El margen financiero neto (antes de impuesto), en el año 2024 alcanza un monto de C\$4,312.0 miles, 199.1% superior con respecto al año 2023. Observar Cuadro No. 3., y Grafico No. 2., que se insertan a continuación:

**Tabla No. 3. Hospital San Ramón: Estado de Resultado 2021 – 2024 (córdobas).**

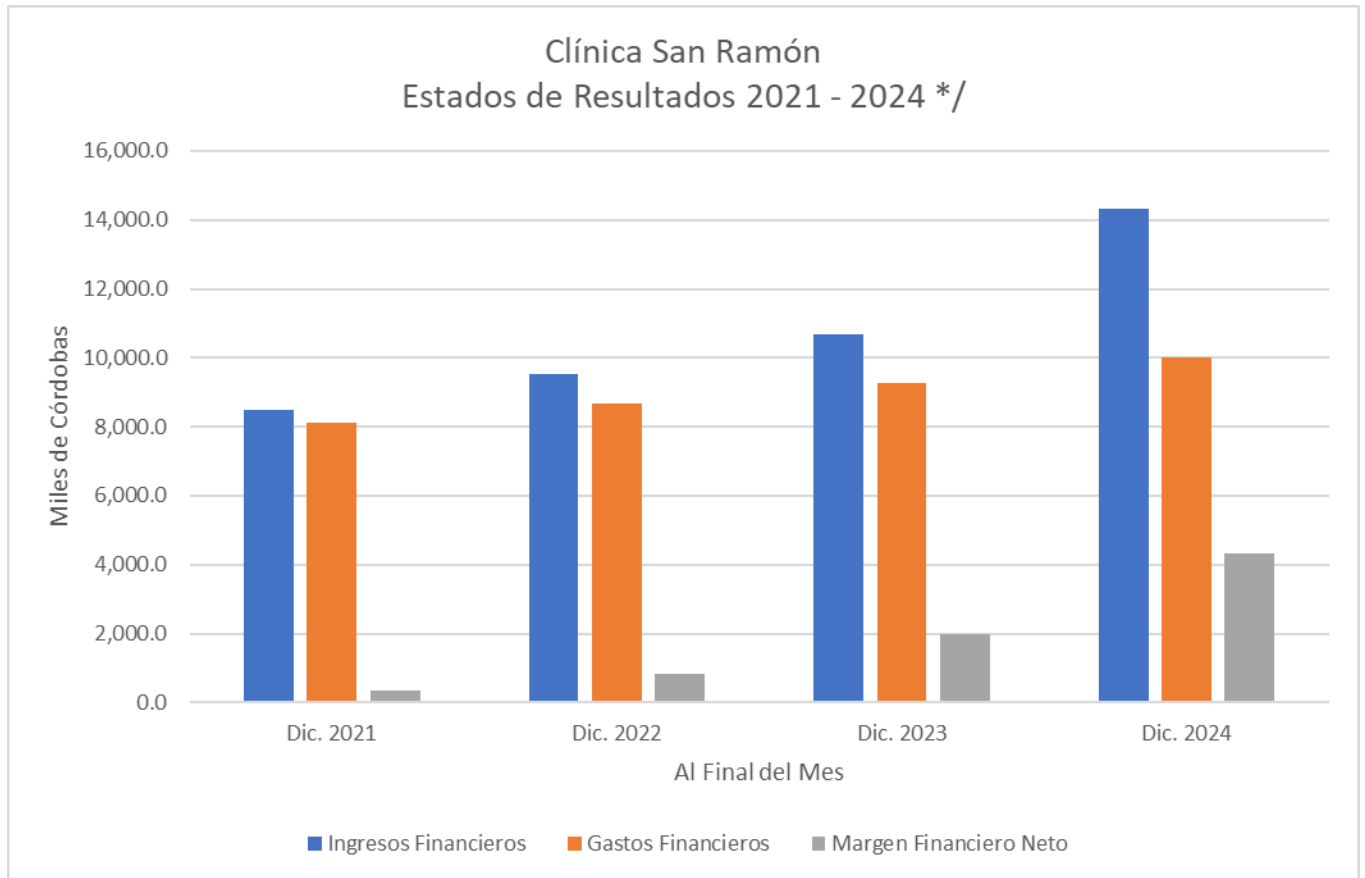
ESTADO DE RESULTADO	Dic 21	Dic 22	Dic 23 */	Dic 24 **/
<b>Ingresos Financieros:</b>				
1. Hospitalizaciones.	440,800.00	487,550.00	539,258.17	596,450.36
2. Imagenología.	1,011,991.00	1,216,645.05	1,462,686.11	2,868,073.00
3. Laboratorio.	1,824,894.50	1,782,077.00	1,740,264.13	1,699,432.32
4. Quirófano.	761,910.00	924,770.00	1,122,441.70	2,152,611.19
5. Consultas.	210,240.00	601,730.90	985,749.71	1,614,848.01
6. Medicamentos.	2,914,718.73	3,076,934.48	3,248,178.19	3,428,952.30
7. Procedimientos Menores.	103,544.00	39,849.70	15,332.61	5,899.39
8. Honorarios Médicos.	455,419.52	492,325.30	532,221.69	745,771.54
9. Enfermerías.	385,700.00	423,503.00	465,011.13	510,587.53
10. Otros Ingresos	362,005.85	465,819.90	567,736.45	692,805.30
<b>Ingresos totales:</b>	<b>8,471,223.60</b>	<b>9,511,205.33</b>	<b>10,678,861.89</b>	<b>14,315,430.94</b>
<b>Gastos Financieros:</b>				
1. Gastos de Venta. (Farmacia Nueva. Guinea)	295,419.95	217,663.24	160,362.77	160,362.77
2. Consulta Externa (INSS)	181,390.00	2,400.00	0.00	0.00
3. Material Directo Utilizado.	1,855,482.16	1,879,962.26	1,905,931.74	1,932,304.40
4. Mano de Obra Directa.	1,492,954.01	1,588,173.22	1,689,465.42	1,797,217.94
5. Costos Indirectos y de Servicios	3,049,591.81	3,601,166.68	3,973,127.42	4,383,507.60
<b>Gastos totales:</b>	<b>6,874,837.93</b>	<b>7,289,365.40</b>	<b>7,728,887.35</b>	<b>8,273,292.71</b>
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>1,596,385.67</b>	<b>2,221,839.93</b>	<b>3,092,343.39</b>	<b>6,042,138.23</b>
1. Gastos de Administración (Hospital San Ramón.	1,130,566.66	1,278,043.22	1,444,757.33	1,633,218.43
2. Gastos de Venta (propaganda, descuentos.)	84,932.69	95,908.24	89,748.93	89,748.93
3. Otros Gastos Financieros	21,695.35	7,103.75	7,137.47	7,171.35
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>359,190.97</b>	<b>840,784.72</b>	<b>1,968,086.73</b>	<b>4,311,999.52</b>
Impuesto a la Renta (30%)	107,757.29	252,235.42	590,426.02	1,293,599.86
<b>Resultado Acumulado</b>	<b>251,433.67</b>	<b>588,549.31</b>	<b>1,377,660.71</b>	<b>3,018,399.66</b>

Notas:

\*/: Datos Estimados.

\*\*/: Datos Proyectados (con proyecto).

**Gráfico No. 2.**



Nota:

\*/: Datos Proyectados Con Proyecto.



**Tabla No. 4. Hospital San Ramón: Balance General 2021 - 2024 (Córdobas).**

Descripción	Dic 21	Dic 22	Dic 23 */	Dic 24 **/
<b>ACTIVO</b>				
Activo Circulante	1,919,065.94	2,263,528.97	3,673,441.42	6,518,896.44
Activo Fijo	1,039,598.52	1,028,885.67	1,144,567.15	3,243,883.66
Activo Diferido	9,751.82	9,751.82	10,848.26	10,848.26
<b>Activos totales</b>	<b>2,968,416.28</b>	<b>3,302,166.46</b>	<b>4,828,856.83</b>	<b>9,773,628.36</b>
<b>PASIVO</b>				
Pasivo Circulante	1,146,309.03	770,991.94	857,677.46	954,109.36
<b>Pasivos totales</b>	<b>1,146,309.03</b>	<b>770,991.94</b>	<b>857,677.46</b>	<b>954,109.36</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	749,451.40	749,451.40	749,451.40	2,848,767.91
Capital Adicional	21,740.00	21,740.00	21,740.00	21,740.00
Superávit x Devaluaciones	691,724.89	919,198.40	1,231,901.24	1,637,011.57
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	359,190.97	840,784.72	1,968,086.73	4,311,999.52
<b>Patrimonio total</b>	<b>1,822,107.25</b>	<b>2,531,174.52</b>	<b>3,971,179.37</b>	<b>8,819,519.00</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>2,968,416.28</b>	<b>3,302,166.46</b>	<b>4,828,856.83</b>	<b>9,773,628.36</b>

Notas:

\*/: Datos Estimados.

\*\*/: Datos Proyectados (con proyecto).

#### **IV. Descripción del Proyecto**

Hospital San Ramón es un centro médico privado, cuyo principal objetivo es brindar los mejores servicios de salud en el municipio de Juigalpa, Chontales y sus alrededores. Ofrecer una atención médica con una filosofía hospitalaria de cuidado con calidez humana y con un desarrollo tecnológico permanente. Brindar un seguimiento que cuide, oriente y proteja a los pacientes con conducta de acompañamiento sostenido y permanente, basado en la unión de nuestros profesionales junto con los familiares para llevarnos a la excelencia en la calidad de vida de los pacientes, influenciados por las habilidades técnicas y de gestión del equipo humano del Hospital.

En el ámbito hospitalario, se ampliará el área del quirófano, se instalarán nuevos equipos y accesorios para mejorar la calidad y cantidad de servicios, se adquirirá una ambulancia para traslado de pacientes y se modificará el área de consulta externa. Se capacitará al personal permanente del Hospital, y se contratará bajo la figura de servicios profesionales a especialistas médicos de calidad para que presten los servicios las veinte y cuatro horas del día, tomando muy en cuenta que el talento humano es considerado como el recurso más importante del sistema de atención hospitalaria.

El rendimiento del Hospital se verá muy influenciado por el nivel de conocimiento, las habilidades, talentos y la motivación del recurso humano que preste los servicios de salud a la comunidad. La gestión hospitalaria se enmarcará en una misión que busque la satisfacción del paciente atendido desde de una perspectiva clínica, es decir, el nivel de aceptación de los usuarios basado en criterios de validez, ofreciendo un servicio hospitalario y humano, en un ambiente grato de calidez y de desarrollo tecnológico permanente. Adicionalmente, satisfacer de manera eficaz y eficiente las necesidades de cuidado de salud a la comunidad brindando la mejor atención médica, basada en la evidencia científica y contenido ético, colaborando con la educación del paciente, su familia y la sociedad en su conjunto, brindando cuidado y promoción de actitudes saludables. Se garantiza la revisión y actualización de los conocimientos, procesos,

tecnologías y estructuras, gestionando los recursos con racionalidad económica de forma transparente y honesta.

## **V. Justificación**

Hospital San Ramón ante la difícil situación financiera que atraviesa, debido a varios factores; reducción de la cantidad de pacientes atendidos ocasionado por la cancelación del convenio como Empresa Médica Previsional ante el INSS en el año 2008, la pandemia del COVID19 en el Año 2019 y la deficiente gestión financiera.

Los tres factores antes señalados fueron analizados a través de una auditoría contable del período 2019 – 2021, lo que dio como resultado que el Hospital presenta una reducción con tendencia descendente de las utilidades anuales.

Detallando el hecho de la deficiente gestión financiera se destaca que simplemente los egresos se llevan a cabo de forma situacional, y no se consideran los costos de oportunidad, tampoco se proyectan los resultados futuros posibles, debido a la ocurrencia de ciertos eventos que podrían tener efectos en el desempeño financiero de la empresa, aumentando la incertidumbre.

Como iniciativa, se hace imperante frenar la tendencia descendente de las utilidades, y aumentar la rentabilidad, por lo que se propone el presente proyecto de inversión “Modelo de Gestión Financiera para Aumentar la Rentabilidad de Hospital San Ramón” a iniciar en el año 2024. Este modelo contempla implementar un nuevo proceso de planeación estratégica en todos los ámbitos, empezando por el área financiera, en busca de mantener las tareas diarias fundamentales, invertir en el ofrecimiento de nuevos servicios médicos, y aumentar la cobertura de la población objetivo de alcanzar un mayor crecimiento y desarrollo de la empresa.

El Modelo de Gestión Financiera es una herramienta viable de evaluación económica empresarial y de esta forma se proceden a considerar los diferentes aspectos necesarios para la toma de decisiones optima de los recursos financieros, con el objetivo de aumentar la rentabilidad empresarial, y con ello aportar al crecimiento y desarrollo del país, beneficiando en general a las familias de forma directas e indirectas del municipio de Juigalpa, Chontales.

## **VI. Objetivo General y Específicos.**

### **i. Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para Hospital San Ramón, en Juigalpa, Chontales. En el período 2024-2028.

### **ii. Objetivos Específicos.**

1. Evaluar los estados financieros de Hospital San Ramón del período 2021 – 2023.
2. Elaborar una descripción de los procesos operativos de Hospital San Ramón.
3. Realizar un estudio de mercado de nuevos y mejores servicios de salud.

## **VII. Beneficiarios**

El servicio médico de salud de Hospital San Ramón beneficiará conforme a demanda a toda la población actual de 51,838 habitantes del municipio de Juigalpa, y demás pobladores de sus alrededores.

## **VIII. Productos y Servicios**

Oferta de servicio de salud; Consulta Externa, Laboratorio Clínico, Imagenología (rayos x, ultrasonidos, ecocardiograma, electrocardiograma), Hospitalización, Quirófano y farmacia.

## IX. Localización Física y Cobertura Espacial

### i. Localización Física

Hospital San Ramón está ubicada en el municipio de Juigalpa, departamento de Chontales. Sus coordenadas son 12° 6' 4" de latitud norte y 85° 22' 2" de longitud oeste.

#### Imagen No. 1.

Hospital San Ramón, Juigalpa, Chontales.



## **ii. Cobertura Espacial**

Hospital San Ramón, ubicada en el municipio de Juigalpa, Chontales. Para llegar a este destino, las personas deben viajar de forma terrestre. El trayecto tiene 139 km del municipio de Managua. Su área de influencia es en principio toda la población de Chontales, y demás departamentos cercanos como la Región Autónoma del Atlántico Sur; El Rama, Nueva Guinea, El Ayote y Muelle de los Bueyes.

## X. Marco Teórico

### i. Análisis de los estados financieros.

Según Van Horne (2010) antes del inicio de la planeación financiera primero debe considerarse el análisis financiero que implica el uso de varios estados financieros. Estos estados hacen varias cosas. Primero, el balance general resume los bienes, pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento, generalmente al final del año o de un trimestre. Luego, el estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año o un trimestre. Aunque el balance general representa una fotografía de la posición financiera en ese momento, el estado de pérdidas y ganancias describe un resumen de la rentabilidad en el tiempo.

### ii. Planeación financiera.

Según Gitman y Zutter (2012) la planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. La planeación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados pro forma. Tanto el presupuesto de caja como los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales siempre los exigen. El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la compañía.

### iii. Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos)

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a cinco años son comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción

relativamente cortos, o a ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planeación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integral que, junto con los planes de producción y marketing, conducen a la empresa hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo incluyen los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos la conclusión de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de presupuestos anuales.

#### **iv. Planes Financieros de Corto Plazo (Operativos)**

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma. Generalmente las metas de las empresas son a corto plazo (1 año), a mediano plazo (2 a 5 años), o a largo plazo (6 o más años). Las metas a corto y a mediano plazo brindan apoyo a las metas de largo plazo. Desde luego, los tipos de metas empresariales a largo plazo dependen de la edad de los miembros de la familia o del individuo, y las metas continuarán cambiando junto con la situación de vida de uno.

#### **v. Planeación de efectivo, Presupuestos de Caja**

El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo. Por lo general, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Como muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual.



## vi. Planeación de las Utilidades

Mientras que la planeación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planeación de las utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa. Los accionistas, los acreedores y la administración de la compañía prestan mucha atención a los estados financieros pro forma, que son estados de resultados y balances generales proyectados.

Los métodos simplificados usados comúnmente se presentan en análisis posteriores. Se requieren dos entradas para elaborar los estados pro forma: 1. los estados financieros del año anterior y 2. el pronóstico de ventas del año siguiente.

## vii. Modelos de Planeación Financiera y sus Características

Albach (1962) separa los modelos de planeación financiera en dos: tradicionales y modernos. El autor señala que los modelos tradicionales tienen dos características básicas, se consideran, por lo general, de corto plazo y su proceso de planeación se realiza después de efectuar la planeación productiva de la empresa. En este tipo de modelos las decisiones sobre la producción de la empresa se utilizan como información para el desarrollo de la planeación financiera.

Los modelos de planeación financiera modernos tienen las siguientes características: en primer lugar, conciben a la empresa como una unidad de decisión y las decisiones se optimizan bajo un contexto general de planeación empresarial. Por lo que, cada sub-plan y cada sub-decisión deben ser reconocidos como una parte integral del plan general.

En segundo lugar, los objetivos financieros se definen a partir de los objetivos de la empresa y el objetivo más importante de la empresa, en mercados con libertad económica, para el autor, es el fin de lucro.

Para Carleton et al. (1973) los modelos de planeación se dividen en cinco. Primero, los de abajo-arriba y de arriba-abajo, que toman en cuenta las decisiones y las previsiones realizadas por los diferentes niveles de la empresa. Segundo, los contables y los financieros, que consideran las fuentes y los usos de fondos. En tercer lugar, los determinísticos y probabilísticos, que tratan sobre la estimación de los fondos; cuarto,

los modelos interactivos que utilizan ensayo y error y por último, los de optimización, que buscan una solución específica.

Por otro lado, Holland (1981) separa los modelos en tres categorías generales: los modelos pragmáticos, los modelos de optimización y los modelos probabilísticos. El autor explica que en la práctica financiera se utilizan los modelos pragmáticos basados en reglas generales, u opinión común, con el objeto de evaluar los problemas de la empresa para analizar y aplicar la información financiera. El autor considera que estos modelos son simuladores determinísticos y contables que dan poca ayuda a la administración para la toma de decisiones financieras importantes. Con los mismos, para el autor, la administración se mueve entre la determinación del problema y las posibles soluciones del mismo [ensayo y error] hasta llegar a una posible solución satisfactoria. Holland opina que los modelos específicos basados en la información contable limitan la utilidad de la planeación financiera. Por su lado, entiende que los modelos de optimización, como los de programación lineal, se fundamentan en la teoría financiera, aunque, menciona, son menos exitosos o utilizados que los modelos de simulación.

## **XI. Marco Metodológico**

### **i. Tipo de Investigación**

Para la investigación el método que se implementará será el deductivo ya que se iniciará revisando el aspecto general del registro financiero hasta lograr un enfoque particular. Dado que a partir de un análisis financiero se pretende formular modelo de gestión financiera para la Hospital San Ramón. Por su naturaleza, descriptiva, considerando el desempeño financiero explicado a través del tiempo y usando técnicas de análisis financiero, el enfoque de la investigación es mixto, pues se realiza un análisis cuantitativo a través de los estados financieros, pero también cualitativo para poder interpretar los resultados y las proyecciones que se pretenden alcanzar.

### **ii. Universo**

En este sentido el universo de donde se extraerá la información es todo el archivo contable acumulado de Hospital San Ramón en los últimos años y la misma empresa en particular.

La población es el personal de las distintas áreas que participan en las operaciones diarias y especialmente el departamento de contabilidad quienes participan en el proceso de registro y presentación de resultados contables y financieros.

Para la aplicación de la encuesta se tomaron en cuenta los transeúntes que pasan por la acera principal de Hospital San Ramón.

### **iii. Fuentes y Recolección de Datos**

#### **iii.i. Director Financiero**

La recolección de datos se realizará a través de las fuentes secundarias de información, que no es más que la proporcionada por los estados financieros de la Hospital San Ramón, del periodo que se pretende analizar para la posterior interpretación y formulación de un proyecto de modelo de gestión financiera. Los datos se obtendrán a través del director financiero cuya autorización es necesaria para acceder al archivo de documentos central, donde se encuentran todos los documentos contables.

### **iii.ii. Responsables de Áreas y Director General**

Para el análisis de los procesos y sus efectos financieros, la información se obtendrá de fuentes primarias, acceso que será autorizado por el director general. Estos datos serán proporcionados por los responsables de las principales áreas operativas de la empresa. Además, se reforzará con información secundaria que se obtendrá a través de los descriptores de puestos y el plan médico funcional vigentes.

### **iii.iii Ciudadanos de la Ciudad de Juigalpa**

Como ya se ha mencionado se aplicará una encuesta que consta de 11 preguntas dicotómicas para entender la percepción del público acerca de Hospital San Ramón, con el objetivo de determinar si la realización del proyecto puede llenar las expectativas que estos tienen de la empresa. La encuesta se aplicará a 300 personas que transitan al frente de la ubicación física del proyecto.

### **iv. Diagnóstico Operativo de Hospital San Ramón**

Se planea describir los procesos operativos tanto de los servicios que se ofertan al público como de los servicios internos que permiten a Hospital San Ramón operar hasta el día de hoy, esto con el fin de entender su funcionamiento, facilitando la comprensión de los mismos y los efectos del proyecto, así como también para detectar oportunidades de mejora.

### **v. Técnicas de Análisis para el Procesamiento de Datos Financieros.**

El siguiente paso es un análisis financiero que no es más que un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones. Gracias al Análisis Financiero es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones. (Núñez, 2016)

## **vi. Análisis de Estados Financieros**

El vertical, que consta de: método de reducción de los estados financieros a porcentos, método de razones simples, y el método de razones estándar.

Y el horizontal consiste en: método de aumentos y disminuciones, método de tendencias y el método de reducción de los estados financieros a porcentos.

## **XII. Diagnóstico Operativo**

### **i. Descripción del Funcionamiento de los Procesos de Actividades Médicas y Servicios.**

Hospital San Ramon atiende en un horario de 24 horas al día los 7 días de la semana, es decir que permanece abierta para el público en todo momento y durante todo el año, de esta forma se garantiza el acceso de los usuarios a atención médica especializada sin obstáculos.

La funcionalidad básica consiste en brindar un espacio en el que puedan encontrarse los usuarios con médicos especialistas. El proceso de atención médica puede darse a través de dos vías: la primera son pacientes privados de médicos especialistas, quienes acuden a Hospital para brindar un servicio completo a sus pacientes, puesto que se cuenta con servicios de diagnóstico, hospitalización, farmacia, entre otros, pero principalmente por contar con una sala de quirófano que cuenta con el equipo y las condiciones necesarias para procedimientos quirúrgicos de rutina. La segunda vía para captar pacientes es directamente a través del Hospital, dichos pacientes acuden al establecimiento sin buscar un médico en específico, por lo que se procede a brindar la atención de primera instancia y hacer llamado a un especialista de acuerdo a la necesidad del usuario. Es importante mencionar que Hospital San Ramón no cuenta con médicos especialistas en nómina, estos acuden al llamado en intervalos de tiempo que en promedio no superan los 20 minutos, resultando en una atención eficiente, eficaz y oportuna.

### **Consulta externa.**

El paciente es recibido en primera instancia por recepción, es tarea de la enfermera determinar el especialista con el que recibirá atención, si el paciente no solicita una atención médica específica, posteriormente se le brinda cuidados de enfermería y se abre un expediente clínico que es archivado en una sala destinada para tal fin. Durante la atención médica se decide los métodos diagnósticos que se necesitan, ya sean exámenes especiales (US, ECO, Rx, EKG) o exámenes de laboratorio. Obtenido los resultados, el médico indica si necesita ser tratado en casa, ingresado para hospitalización o para un procedimiento quirúrgico, una vez que el paciente acepta lo indicado, el médico tratante se encarga de notificar a enfermería el ingreso, el paciente es dirigido a un cuarto para su hospitalización.

Enfermería se encarga de que los consultorios se encuentren completamente equipados según la especialidad, de igual forma estas realizan los EKG, inyectables únicamente con prescripción médica, toma de signos vitales y clasificar en primera instancia si el estado de los pacientes es de emergencia o si bien pueden esperar por su turno.

Si el paciente amerita trato de emergencia en estado delicado se dirige a la sala de emergencias y es valorado por un especialista según sea el caso quien se define si el paciente puede ser tratado en el establecimiento o tendrá que realizar traslado a un centro de atención médica con mayor capacidad.

### **Emergencias.**

Las emergencias que se atienden son en su mayoría, emergencias obstétricas, urológicas, hipertensivas, cardíacas, por intoxicación y traumas, además de otras emergencias de acuerdo a las especialidades médicas que se ofertan en el establecimiento.

En casos donde el paciente amerite cuidados más especializados como por ejemplo pacientes críticos, son trasladados a entidades con mayor resolución, en nuestro caso

al Hospital Regional Escuela Asunción Juigalpa. En caso de que se amerite se cuenta con un desfibrilador portátil que puede ser llevado fácil y rápidamente a quirófano cuando sea necesario.

En esos casos se llama una ambulancia de servicio de la cruz roja nicaragüense para realizar el traslado, actualmente no se cuenta con una ambulancia, pero en el presente proyecto se prevé contar con el servicio.

### **Hospitalización.**

El paciente se presenta a recepción y es llevado a la estación de enfermería, donde la enfermera de turno asigna una habitación, en este punto se reciben las indicaciones del plan médico que incluyen: realización de métodos diagnóstico, el tipo de dieta, horario de toma de signos vitales, cuidado por el uso de sondas, cuidado de enfermería según la patología, y el medicamento según vía de administración, dosis y horarios. El procedimiento es bastante similar, aunque se trate de un plan pediátrico, medicina interna, cirugía y para el resto de especialidades.

En el caso de pacientes de hospitalización se llena un formato de autorización para tratamiento y procedimiento quirúrgico por parte del paciente o sus familiares o tutores. El paciente se recibe una vez que el médico tratante realiza su nota de ingreso y su hoja de evolución con lo que se abre un expediente clínico, posteriormente se cumplen las indicaciones del plan médico preoperatorio. Si los pacientes son mayores de 40 años o tienen un historial de patologías cardiológicas se realiza una valoración por un cardiólogo además de la del especialista en medicina interna y el anestesiólogo. Luego del visto bueno de los especialistas, se procede a llevar al paciente a la sala de quirófano, en camilla, con líquidos vía intravenosa, según indicaciones de anestesia.

Realizado el procedimiento quirúrgico y luego de la recuperación del paciente la enfermera de turno recibe el paciente y revisa el plan médico post operatorio para su cumplimiento tal y como lo indico el médico tratante. Se verifican las indicaciones de

cada paciente con cada pase de visita del médico tratante para establecer si hay cambios o no en las indicaciones del plan médico.

En caso que el paciente amerite transfusiones sanguíneas, se realiza la gestión vía Cruz Roja previa determinación del tipo de sangre mediante tipo y Rh sanguíneo, posteriormente se lleva a cabo prueba cruzada, una vez confirmada la compatibilidad sanguínea Cruz Roja facilita los paquetes solicitados, según la indicación. Enfermería se encarga de las transfusiones y de la vigilancia del paciente.

Mensualmente se hospitalizan entre 40 y 50 pacientes, de entre los cuales generalmente 2/3 los componen pacientes postquirúrgicos y el resto manejos médicos de otras especialidades.

### **Enfermería.**

Los turnos de enfermería son de 24 horas, donde se traspassa la responsabilidad sobre los equipos, instrumentos y los pacientes que aún permanecen hospitalizados. El proceso cambio de turno consta de las siguientes actividades:

1. Verificar y revisar el stock de equipos, instrumentos y fármacos que permanecen en enfermería.
2. Entrega de cada paciente hospitalizado.
3. Inspeccionar cada expediente asignado por paciente según el orden establecido.
4. Se garantiza la existencia suficiente de material de reposición periódica y su abastecimiento en farmacia según la necesidad y el flujo de pacientes.
5. Se realizan descargues de fármacos, a través del área de farmacia.

### **Farmacia.**

El funcionamiento de la farmacia es bastante simple, funciona como un gran proveedor interno, facilita la existencia de los fármacos y material de reposición que es usado en todos los demás servicios, es por ello que es fundamental para el buen funcionamiento de todo el establecimiento.



Desde el departamento de administración se da la gestión de los inventarios y se comunica con los proveedores externos, una vez que todos los productos llegan a farmacia, son distribuidos entre las distintas salas, además de ser ofrecidos para el público.

## **ii. Descripción de los Servicios Médicos Especializados, Bloque Quirúrgico.**

El servicio de quirófano es por el momento el pilar fundamental y la principal actividad de la que se desprende la necesidad de uso de los demás servicios por ello se le dará más atención y una descripción completa del proceso.

El proceso de este servicio se detalla a continuación:

### **1. Preparación para entrar a quirófano.**

El personal que está a cargo del quirófano debe estar primero que el equipo médico, ya que es el encargado de verificar que todos los equipos y material a utilizar estén listos y en buen estado.

Se garantiza que el personal (Cirujano, ayudante, anestesiólogo, ayudante de anestesiólogo, instrumentista y en algunos casos cardiólogos, pediatras, internistas) use la vestimenta adecuada, sin aretes, anillos, relojes o zapatos cerrados, con el objetivo de cumplir normas de seguridad tanto para el paciente como el equipo médico.

### **2. Entrada del paciente a quirófano.**

El personal de quirófano que va a realizar un procedimiento al igual que el personal de limpieza entra por el área del vestidor, retirándose la ropa de la calle y colocándose pijamas con botas, gorros, mascarillas y con el debido lavado de manos de los médicos. Previo a cada procedimiento.

Luego de recibir al paciente por parte del personal de enfermería, el paciente entra por el transfer de paciente (recuperación), siendo recibido por la circular de enfermería, se realiza cambio de camilla si el paciente ya viene en una. En el área de transfer de paciente se recibe con expediente, exámenes preoperatorios y valoraciones según lo amerite cada paciente.

### **3. Salida del paciente del quirófano.**

Tanto la enfermera circular como la instrumentista y demás personal verifican que el paciente vaya con vía permeable, sondas fijadas, herida quirúrgica cubierta por apósitos. Luego se dirige al paciente a la camilla y se pasa al área de transfer de paciente y se coloca en la siguiente camilla, y se esperan de 30 minutos a 2 horas en recuperación. Siendo posteriormente entregado a enfermería de sala.

### **Limpieza del quirófano.**

La limpieza de quirófano se da mediante dos tipos: la limpieza concurrente que se realiza al iniciar la jornada laboral y al terminar y antes de iniciar cada cirugía. Y la limpieza terminal que se realiza una vez a la semana siendo una limpieza más profunda. Se cambian soluciones, se realiza con hipoclorito de sodio y cloruro de benzalconio.

### **Salida de ropa y desechos del quirófano e instrumental quirúrgico.**

Todo lo que se considera desecho, ropa sucia o instrumental se coloca en una ventana que hay en el área de intermedia. En esta ventana que conecta con el exterior de quirófano los instrumentos se depositan en un recipiente con solución para retirar la sangre y restos de fluidos.

Luego se recibe el instrumental por el área de lavado, donde se lava y se seca y se empaca para su debida esterilización.

### **Manejo de desechos postquirúrgico.**

Bolsa roja: Contienen los fluidos corporales del paciente y todo lo que estuvo en contacto con los mismos.

Bolsa negra: Contiene todo lo que no estuvo en contacto con el paciente.

Todo lo anatomopatológico, como biopsias, retiro de extremidades son entregados a los familiares en recipientes herméticos, sellados y rotulados.

### **Esterilización de instrumentos y equipos.**

Para el proceso de esterilización se cuenta con una autoclave de vapor y un proceso DAN, desinfección de alto nivel.

Se realizan tres tipos de desinfección de equipos:

Alto: Crítico para cánulas y succión.

Medio: Semi crítico para peras, endoscopio, laringoscopio, mascarillas nasales, etc.

Bajo: No crítico para superficies, mesas, camillas, termómetros, estetoscopios y equipos médicos.

Una vez empacados los instrumentos quirúrgicos son llevados a la autoclave de vapor. Se da su tiempo de esterilización. Posteriormente se espera que se enfríe y se colocan una vez más en el arsenal de quirófano.

### **Central de equipos.**

Es el lugar donde empacamos el material, tal como las maletas quirúrgicas, compresas, gasas, guías de succión, el instrumental ginecológico. Se verifica que cada empaque lleve su cinta testigo con fecha de empaque, fecha de esterilización, el nombre de lo que contiene y firma de quien empacó y esterilizó.

Las bandejas que contienen material quirúrgico llevan ficha con el número de pinzas con las que cuenta dicha bandeja, cuando los equipos son empacados en tela duran hasta 15 días con su esterilidad en caso de que no sean utilizados vuelven a atravesar el proceso de esterilización, los que se empacan en papel duran 7 días antes de ser nuevamente esterilizados.

### **iii. Descripción de los Servicios Auxiliares de Diagnóstico**

#### **Laboratorio Clínico.**

El servicio de laboratorio clínico es fundamental, dado que es uno de los principales medios de diagnóstico usado por los médicos y pacientes que hacen uso de las instalaciones, su operación es bastante sencilla:

#### **Recepción del laboratorio**

Cada muestra tiene que estar acompañada de una orden de examen bien escrita: con nombre, apellidos y, si es posible, la edad, el sexo y la procedencia.

Se verifica la condición del paciente es decir si este se encuentra en ayuno cuando indicamos restricciones alimenticias, medicamentos, hora de la toma si el paciente sugiere de dicha información o desconoce la misma etc., le preguntamos si se está administrando fármacos por vía intravenosa, en este caso plantear al médico la posibilidad de la suspensión temporal del mismo por un tiempo mínimo para la obtención de muestras sanguíneas o la extracción en la otra extremidad.

#### **Toma de muestra**

Se indica al paciente pasar a toma de muestra se le dan Instrucciones y preparación psicológica, se solicita en caso de que este dentro de sus posibilidades que el paciente se siente en la silla de toma de muestra, para recibir instrucciones o bien para la obtención de muestras sanguíneas, si el paciente tiene alguna discapacidad motora, física que le impidiera llegar a toma de muestra cuenta con un kit preparado con todos los materiales para ir hasta el lugar donde se encuentra el paciente ya sea consulta

externa, emergencia, o hospitalización, incluso si este se encuentre fuera de las instalaciones.

En caso de heces, orinas u otros fluidos, se le facilita al paciente las condiciones y un recipiente en el que puede recolectar para su posterior análisis. En algunos casos es necesario recoger las muestras mediante isopos.

### **Procesamiento de Muestras**

El procesamiento de análisis de laboratorio inicia una vez tomadas las muestras y haber verificado la solicitud de los mismos, así como verificación de datos personales de los pacientes (ya sean pacientes ambulatorios o internados), tomando en cuenta el uso adecuado de los de los tubos para una toma de muestra idónea. Se cuenta con los distintos equipos y los análisis se realizan según los procedimientos exigidos por el ministerio de salud.

Al terminar todo el proceso de análisis de estudios se procede al reporte de resultados donde estarán especificados el nombre completo del paciente, servicio (consulta externa, hospitalización o emergencia) número de factura, fecha, y resultados de laboratorio con sus debidas unidades de medida, tipo de examen dependiendo del área en donde se realizó, así como también observaciones acerca del examen para orientar al médico sobre los resultados obtenido, firma y sello del Bioanalista clínico, y sello del laboratorio, estos resultados son llevados a caja/recepción de Hospital si el paciente es de consulta externa, si es paciente ingresado, observación o se encuentra en el área de emergencia estos son llevados al expediente médico o son entregados a el personal de enfermería.

#### **iv. Descripción de los Servicios Internos de Apoyo.**

En Hospital San Ramón los servicios de apoyo son en su mayoría propios, entre ellos están el servicio de cocina, limpieza, lavandería y mantenimiento básico. Los servicios

de mantenimiento especializado de equipos médicos son llevados a cabo por terceros. A continuación, se detallarán cada uno de los servicios antes mencionados:

### **Cocina**

El servicio de cocina tiene dos objetivos principalmente, proporcionar la dieta que los médicos prescriben para pacientes hospitalizados en tratamiento o postquirúrgicos y garantizar la alimentación en los tres tiempos del personal que labora para el establecimiento.

El funcionamiento de cocina es relativamente simple, se cuenta únicamente con una persona que se encarga de todas las tareas derivadas de la cocina debido al volumen de pacientes y colaboradores de la empresa.

El proceso inicia con compras diarias de ingredientes, a pesar de que se cuenta con áreas de almacenamiento y refrigeración se garantiza que se utilicen los productos más frescos posibles. En los tres tiempos en los que se proporciona dieta a pacientes hospitalizados se recibe desde enfermería una lista donde se especifica el tipo de dieta que necesita cada paciente. De esa forma el responsable de cocina prepara los alimentos que son recibidos por enfermería que se encarga de llevarlos hasta cada paciente. De manera simultánea se prepara el alimento del personal quienes acuden al comedor en las horas de descanso. El proceso finaliza con la limpieza y almacenamiento de la vajilla no desechable y se elimina la desechable.

El aseo y desinfección de la cocina es fundamental para evitar cualquier tipo de riesgo biológico derivado del crecimiento de microorganismos en superficies, instrumento o equipos. Se lleva a cabo un proceso de limpieza diario y un proceso especial a la semana que garantice las óptimas condiciones sanitarias del área.

### **Limpieza**

El servicio de aseo es llevado a cabo a través de tres responsables, dos conserjes que se encargan de las tareas de limpieza y apoyan el resto de áreas y un responsable de servicios generales que proporciona y garantiza las existencias de los insumos que se utilizarán.

El proceso inicia desde las 6 am todos los días en los que uno de los conserjes tiene la tarea de la eliminación de desechos comunes y de cocina a través de un tren de aseo que proporciona la municipalidad a través de un servicio especial de recolección. Luego de esto se procede a realizar un recorrido establecido que inicia con la limpieza de los cuartos de hospitalización ocupados y luego por los no ocupados. Continuando con el proceso el siguiente paso es la limpieza de los consultorios médicos y se finaliza con el resto de áreas (pasillos de espera, laboratorio, farmacia, etc.), este proceso se lleva a cabo dos veces al día. Esto es para el caso de la primera planta siendo la más extensa en área.

En el caso de la segunda planta es un proceso más simple, inicia de igual forma con la limpieza de los consultorios, las áreas, el pasillo de espera y el área administrativa. El recorrido se realiza dos veces al día.

### **Lavandería**

El área de lavandería se encuentra en la segunda planta del edificio, cuenta con dos máquinas lavadoras y una máquina de secado por centrifugado, con el espacio suficiente para el secado final al aire libre de la ropería utilizada en todo el resto de áreas.

El proceso inicia con la recolección de la ropa sucia que se deposita en un recipiente localizado en la primera planta donde se reúne la ropería de todas las áreas (Enfermería, hospitalización, consultorios, quirófano, etc.), luego es llevado por medio de un ascensor de carga útil a la segunda planta donde se procede al lavado y posterior secado. Finalmente, la ropa limpia es llevada de regreso a los roperos de las distintas áreas.

El proceso de limpieza especial se lleva a cabo para la ropería con fluidos corporales que no puede mezclarse con la demás en una primera instancia. Se tratan en recipientes llenos de agua y desinfectantes compuestos en su mayoría por lejía, proceso que se repite hasta que puede llevarse a cabo la lavada de estas prendas por los métodos normales. El líquido producido por estas prendas no se elimina por medio de las tuberías de aguas grises si no que directamente se descarta por las tuberías de aguas negras.

## **Mantenimiento**

El mantenimiento de electrodomésticos y equipos médicos es llevado a cabo por terceros, pero no existe un convenio por las partes, el proceso para la contratación de estos servicios es con fines correctivos o preventivos según corresponda el caso. Para los equipos médicos existe un plan de mantenimiento elaborado por la empresa Electromedicina Biomédica que cuenta con el personal con la capacidad técnica necesaria para el mantenimiento y reparación de los distintos equipos. Cada vez que se realiza un procedimiento a un equipo se llena una ficha técnica donde se indica lo que se realiza al equipo, garantizando una rápida evaluación de los posibles fallos en el futuro y por su puesto de su prevención.

Para el mantenimiento de equipo no médico y de las instalaciones se cuenta con un responsable de servicios generales que en la mayoría de los casos realiza las reparaciones correctivas, pero en el caso de necesitar conocimientos técnicos superiores, se contrata a terceros.

## **Suministro de servicios básicos**

Hospital San Ramon cuenta con los servicios básicos necesarios para su normal funcionamiento proporcionado por las entidades estatales y privadas que aseguran el acceso a los mismos (Enacal Y Disnorte/Dissur), en el caso de que se interrumpan los servicios de forma repentina o anunciada se cuenta para el caso de agua con tres tanques Rotoplas con una capacidad de 1100 Lt cada uno y para el caso de la energía eléctrica se cuenta con dos plantas auxiliares marca Premium con capacidad para producir hasta 7500 vatios, una en uso y una segunda en caso de que la primera falle.



**XIII. Cronograma de Actividades**

**Tabla No. 5.**

**Hospital San Ramón: Modelo de Gestión Financiera: Cronograma de Actividades**  
**Abril – Julio 2023.**

Actividades / Meses	Abril	Mayo	Junio	Julio
1. Recopilar y Analizar los Estados Financieros de Hospital San Ramón 2020 – 2022.	XXXXXX			
2. Elaborar Descripción de los Procesos Operativos de Hospital San Ramón 2020 – 2022.		XXXXXX		
3. Realizar 300 encuestas (estudio de mercado).	XXXXXX	XXXXXX		
4. Proponer, Solicitar, y Ampliar el Área del Quirófano de Hospital San Ramón.			XXXXXX	XXXXXX
5. Proponer, Solicitar, y Adquirir Nuevos Equipos y Accesorios Médicos.			XXXXXX	XXXXXX
6. Proponer, Solicitar, y Contratar Personal Calificado.				XXXXXX
7. Elaborar y Presentar el Proyecto de Investigación (Tesis de Grado).				XXXXXX

Fuente: Elaboración Propia.

#### XIV. Presupuesto de Inversiones del Proyecto

##### TABLA No. 6

#### Hospital San Ramón: Modelo de Gestión Financiera: Presupuesto de Gastos Abril – Julio 2023 \*/

Descripción	Cantidad	Valor Unitario (C\$)	Costo Totales ( C\$ )
I. Ampliación del Área del Quirófano.	1	857.698.00	857,698.00
1. Obras Grises, Techos, Sanitarias, Electricidad, y Pinturas.	1	857,698.00	857,698.00
II. Adquisición de Equipos, Accesorios Médicos, y Vehículo.			1,251,618.51
1. Máquina de Rayos “X”	1	149,285.21	149,285.51
2. Monitoreo de Signos Vitales	1	72,822.20	72,822.20
3. Ambulancia	1	1,019,510.80	1,019,510.80
Gran Total:			2,099,316.51

Notas:

\*/: Tipo de Cambio; C\$36.4411 x U\$1.00

\*\*/: Las nuevas contrataciones de personal médico calificado reciben un salario por comisión de su servicio solicitado y prestado en las instalaciones de Hospital San Ramón.

## XV. Calendario Financiero

### Tabla No.7.

#### Hospital San Ramón: Modelo de Gestión Financiera; Calendario Financiero Abril

#### – Julio 2023 \*/

Actividades / Meses	Abril – Junio (C\$)	Julio (C\$)	Total (C\$)
I. Ampliación del Área del Quirófano.	857,698.00	0.00	857,698.00
1. Obras Grises, Techos, Sanitarias, Electricidad, y Pinturas.	857,698.00	0'00	857,698.00
II. Adquisición de Equipos, Accesorios Médicos, y Vehículo.	222,107.41	1,019,510.80	1,241,618.21
1. Máquina de Rayos “X”	149,285.21		
2. Monitoreo de Signos Vitales	72,822.20		
3. Ambulancia		1,019,510.80	
<b>Gran Total:</b>	<b>1,079,805.41</b>	<b>1,019,510.80</b>	<b>2,099,316.21</b>

Nota:

\*/: Tipo de Cambio; C\$36.4411 x U\$1.00

## XVI. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA:

La evaluación financiera y económica de la presente propuesta de proyecto de inversión, calculada durante un período de cinco (5) años de vida útil, medido a través del Valor Actual Neto (VAN) = C\$11,342,984.26, (once millones trescientos cuarenta y dos mil novecientos ochenta y cuatro córdobas con 26/100), con una Tasa Interna de Retorno (TIR) = 167.69% (ciento sesenta y siete puntos con sesenta y nueve décimas porcentuales), siendo ésta tasa mayor > que la Tasa de Rentabilidad Esperada Máxima (TREMA) o Costo de Oportunidad del Capital (COC), (167.69% > 10%), lo que demuestra que el capital que se invierte en el desarrollo de la presente propuesta de proyecto es viable y tiene un impacto positivo sobre las ganancias monetarias de Hospital San Ramón. Este proyecto generará rentabilidad económica, por lo que es una excelente alternativa de inversión. Observar Cuadro No. 4., que se inserta a continuación:

**Tabla No. 8. Hospital San Ramón: Modelo de Gestión Financiera: Evaluación Financiera y Económica 2024 - 2028 \*/**

Conceptos / Años	0	2024	2025	2026	2027	2028
I. Ingresos Operacionales.	0.00	4,771,810.00	4,771,810.00	4,771,810.00	4,771,810.00	4,771,810.00
1. Ventas de Servicios Médicos.	0.00	4,771,810.00	4,771,810.00	4,771,810.00	4,771,810.00	4,771,810.00
II. Egresos Operacionales	0.00	1,225,765.05	1,225,765.05	1,225,765.05	1,225,765.05	1,225,765.05
1. Material Directo.	0.00	262,598.34	262,598.34	262,598.34	262,598.34	262,598.34
2. Mano de Obra.	0.00	222,064.56	222,064.56	222,064.56	222,064.56	222,064.56
3. Costos Indirectos.	0.00	507,559.71	507,559.71	507,559.71	507,559.71	507,559.71
4. Otros Costos	0.00	39,905.10	39,905.10	39,905.10	39,905.10	39,905.10
5. Gastos de Ventas y Administración.	0.00	193,637.35	193,637.35	193,637.35	193,637.35	193,637.35
III. Flujo Operacional (I – II).	0.00	3,546,045.26	3,546,045.26	3,546,045.26	3,546,045.26	3,546,045.26
IV. Ingresos No Operacionales.	2,099,316.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1. Créditos Instituciones Bancarias.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Aporte de Capital (Inversión Social).	2,099,316.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V. Egresos No Operacionales.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1. Pago de Intereses x Créditos Bancarios.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Pago de Principal (Capital).	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. Otros Egresos No Operacionales.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VI. Flujo No Operacional (IV – V).	2,099,316.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII. Flujo de Efectivo (III – VI):	- 2,099,316.21	3,546,045.26	3,546,045.26	3,546,045.26	3,546,045.26	3,546,045.26

VAN =	C\$11,342,984.26
-------	------------------

TIR =	167.69%
TREMA =	10%

Nota:

\*/: Tipo de Cambio; C\$36.4411 x U\$1.00

### **XVII. PRUEBA DE SENSIBILIDAD (Evaluación Financiera):**

Tomando en cuenta los riesgos que ocasionan los factores externo o exógeno sobre los cuales no se tiene control, debido a que están bajo incertidumbre en todo proyecto de inversión, realizamos la Prueba de Sensibilidad a la Presente Propuesta de Proyecto de Inversión; al 10% de reducción de los ingresos en concepto de ventas o servicios de salud prestado anualmente, y un aumento del 10% en los costos operativos anuales, y se obtuvo una evaluación financiera y económica de la presente propuesta de proyecto de inversión, calculada durante un período de cinco (5) años de vida útil, medido a través del Valor Actual Neto (VAN) = C\$9,233,876.71 (nueve millones doscientos treinta y tres ochocientos setenta y seis córdobas con 71/100), con una Tasa Interna de Retorno (TIR) = 140.75% (ciento cuarenta puntos con 75 décimas porcentuales), siendo ésta tasa mayor > que la Tasa de Rentabilidad Esperada Máxima (TREMA) o Costo de Oportunidad del Capital (COC); (140.75% > 10%), lo que demuestra que el capital que se invierte en el desarrollo de la presente propuesta, ante una eventualidad externa, sigue siendo viable y tiene un impacto positivo sobre las ganancias monetarias de Hospital San Ramón, por lo que es una excelente alternativa de inversión. Observar Cuadro No. 5., que se inserta a continuación:

**Tabla No. 9. Hospital San Ramón: Modelo de Gestión Financiera: Evaluación Financiera y Económica (Prueba de Sensibilidad) 2024 - 2028 \*/ \*\*/**

Conceptos / Años	0	1	2	3	4	5
I. Ingresos Operacionales.	0.00	4,338,009.38	4,338,009.38	4,338,009.38	4,338,009.38	4,338,009.38
1. Ventas de Servicios Médicos.	0.00	4,338,009.38	4,338,009.38	4,338,009.38	4,338,009.38	4,338,009.38
II. Egresos Operacionales	0.00	1,348,341.56	1,348,341.56	1,348,341.56	1,348,341.56	1,348,341.56
1. Material Directo.	0.00	288,858.17	288,858.17	288,858.17	288,858.17	288,858.17
2. Mano de Obra.	0.00	244,271.01	244,271.01	244,271.01	244,271.01	244,271.01
3. Costos Indirectos.	0.00	558,315.68	558,315.68	558,315.68	558,315.68	558,315.68
4. Otros Costos	0.00	43,895.61	43,895.61	43,895.61	43,895.61	43,895.61
5 Gastos de Ventas y Administración.	0.00	213,001.09	213,001.09	213,001.09	213,001.09	213,001.09
III. Flujo Operacional (I – II).	0.00	2,989,667.82	2,989,667.82	2,989,667.82	2,989,667.82	2,989,667.82
IV. Ingresos No Operacionales.	2,099,316.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1. Créditos Instituciones Bancarias.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Aporte de Capital (Inversión Social).	2,099,316.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V. Egresos No Operacionales.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1. Pago de Intereses x Créditos Bancarios.	0.00	0'00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. Pago de Principal (Capital).	0.00	0'00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. Otros Egresos No Operacionales.	0.00	0'00	0.00	0.00	0.00	0.00
VI. Flujo No Operacional (IV – V).	2,099.316.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII._ Flujo de Efectivo (III – VI):	- 2,099,316.21	2,989,667.82	2,989,667.82	2,989,667.82	2,989,667.82	2,989,667.82

VAN =	C\$9,233,876.71
TIR =	140.75%
TREMA =	10%

Nota:

\*/: Tipo de Cambio; C\$36.4411 x U\$1.00

\*\*/: Al 10% de disminución de los ingresos por ventas o prestación de servicios médicos anuales, y un aumento del 10% de los gastos operativos anuales del plan financiero.



## XVIII. Estudio de Oferta y Demanda

### i. Estudio de Demanda

En base a los resultados de una Encuesta Cerrada (muestra poblacional) a 300 personas habitantes del municipio de Juigalpa, revela que existe una demanda insatisfecha de los servicios de salud ofrecidos en la comunidad por el orden del 20.49 por ciento. Observar en Encuesta, Pregunta #4 (de cada 10 clientes, 20.49% no encuentran el 100% de los servicios solicitados).

Adicionalmente, la encuesta revela, entre otros estudios de la demanda del mercado importantes; que los Servicios de Hospital San Ramón demandados por el 40.67 por ciento de la población, Observar en Encuesta, Pregunta #1 (4 de cada 10 habitantes han solicitados los servicios). Así mismo, la encuesta revela que de cada 10 clientes que han solicitados los servicios de Hospital San Ramón, 7 consideran que los precios son accesibles, y de los cuáles, (6 de cada 10) se sintieron satisfecho con la atención médica que ofrece Hospital San Ramón.

### ii. Estudio de Oferta

En el municipio de Juigalpa existen, además de Hospital San Ramón, la Clínica Materno Infantil y el Centro Médico Juigalpa, todos ellos con categoría Privados.

Es importante señalar, que en el municipio de Juigalpa no existe ninguna clínica estatal, por lo que hace del mercado de salud local una excelente oportunidad de inversión (mercado oligopólico).

De las tres Clínicas de Salud existente en el municipio de Juigalpa, solamente Hospital San Ramón ofrece los servicios de Cirugías.

### **iii. Relación Oferta-Demanda**

El mercado de los servicios de la salud en el municipio de Juigalpa presenta un déficit actual (demanda insatisfecha) del 20.49%, y en especial, no ha competencia en los servicios de cirugías, por lo que Hospital San Ramón invertirá con el presente Proyecto de Desarrollo, con un aumento de la oferta de cirugías (ampliación del área del quirófano), mejorar la calidad de sus servicios (tecnificación en rayos x, signos vitales y adquisición de ambulancia), y de esta forma, poder ampliar la oferta en del mercado, y atender de esta forma un 5% de la demanda insatisfecha. Dejando disponible el restante 15.49% de déficit en el mercado local, con lo que puedan invertir otras empresas en el futuro (mercado de competencia).

## **XIX. Estudio Técnico**

### **i. Tamaño del Proyecto**

A partir del año 2024, puesta en marcha el proyecto de desarrollo consistente en la implementación del Modelo de Gestión Financiera, que incluye una Inversión Física en Hospital San Ramón por un monto por el orden de los C\$2,009,316.51 (dos millones nueve mil trescientos dieciséis córdobas con 51/100), principalmente por el aumento (infraestructura) del área y los equipos de; quirófano y rayos “X”. Adicionalmente, estudiados los factores que determinan o condicionan el tamaño de un proyecto; tamaño de la demanda, la disponibilidad de materias primas, tecnología, los equipos y los recursos propios del Hospital, se determina aumentar el tamaño de la empresa por el orden del 50% la demanda insatisfecha que es del 20.49%, es decir una oferta adicional del 10.25%, correspondiente principalmente en un aumento de los servicios de Cirugías (quirófanos) e Imagenología (rayos X).

## XX. Imágenes del Proyecto

### Imagen No. 2



En esta imagen podemos apreciar cómo se ve el avance tanto del quirófano como de la sala de expulsivo de labor y parto, dos de las salas más importantes y críticas para el cumplimiento de los requisitos del ministerio de salud. Esto solo es parte de los distintos cambios y mejorías estructurales a los que se está sometiendo Hospital San Ramón.

## **XXI. Misión, Visión y Valores**

### **i. Misión**

La Clínica San Ramón del municipio de Juigalpa, departamento de Chontales, es una empresa médica, de carácter privada que brinda atención médica y quirúrgica a toda la población demandante; contando con personal altamente calificado y con tecnología para resolver los problemas de salud de la población en mención.

### **ii. Visión**

La Clínica San Ramón espera ser el centro especializado de mayor resolución en la región, contando con servicios de cuidados intensivos, sala de neonatología y con una mayor capacidad de hospitalización, logrando de este modo su transformación de una clínica hasta convertirla en un hospital.

### **iii. Valores**

- Calidez.
- Ética.
- Humanismo.
- Equidad.

## XXII. Conclusiones

Hospital San Ramon en los últimos 2 años presenta una tendencia ascendente de sus ingresos en concepto de prestación de servicios de salud. En orden de importancia los primeros lugares son; las ventas de medicamento, servicios de laboratorio, imagenología y quirófano. Los gastos en el mismo período también presentan una tendencia ascendente, siendo coherente con el aumento de los ingresos, compensando su efecto y sin lograrse un aumento de la rentabilidad significativo. De continuar con esta tendencia, se espera un estancamiento de la posición financiera de Hospital San Ramón, posicionándola en una situación peligrosa de baja competitividad y eficiencia, que en otro escenario de crisis podría ser un punto de quiebre que debe ser evitado a toda costa.

Una vez que conocemos como opera Hospital San Ramón, sus procesos internos y sus servicios podemos extraer una serie fortalezas y debilidades que deben ser ventiladas antes de poner en marcha el proyecto con el que se pretende aumentar su rentabilidad.

En primer lugar, de sus principales fortalezas se aprecia que se respetan de forma estricta los procesos establecidos, los recursos humanos se apegan a los manuales elaborados según normativas del Ministerio de la Salud y desempeñan sus funciones según los descriptores de puesto de cada cargo. Los procesos de control interno garantizan no solo que las operaciones de servicios internos satisfagan las necesidades de cada área sino también que facilitan la toma de decisiones y permiten además que se ofrezca un servicio de calidad y con calor humano a los clientes, es decir, tan médicos como pacientes que hacen uso de las instalaciones. Dentro de las debilidades encontradas en los procesos que merman la rentabilidad de la empresa y que deben resolverse junto con la puesta en marcha del proyecto, encontramos en primer lugar, que se realiza una administración de inventarios deficiente en el área de farmacia, siendo esta el principal proveedor interno del Hospital, esto debido a que la administración de inventarios se enfoca en aquellos productos de mayor rotación, como el material de reposición periódica o fármacos para pacientes hospitalizados, el

problema en este tipo de administración de inventarios radica en que no se cuenta de manera oportuna con medicamentos de baja rotación que en casos específicos son necesarios, teniendo como única opción la de adquirirlos a través de proveedores minoristas con precios más altos, aumentando costos de operación y mermando la rentabilidad. Finalmente debe tomarse en cuenta el mayor problema que se ha detectado en el Hospital, que a pesar de que cumple con las normativas y procesos establecidos por el ministerio de la salud se necesita una renovación tanto de la infraestructura como de los equipos y la tecnología con la que se brindan servicios para el usuario final, esta deficiencia crea vacíos que los usuarios deben llenar con la oferta de otros establecimientos privados de salud, competidores de Hospital San Ramón, es por eso que el presente proyecto propone el mejoramiento de la infraestructura del bloque quirúrgico, la creación de dos ambientes nuevos (Neonato y Unidad de cuidados intensivos), mejoramiento de uno de los principales medios de diagnóstico (Rayos x) y la adquisición de una ambulancia para traslado de pacientes.

La propuesta de este proyecto de inversión, tras ser evaluada financiera y económicamente ha demostrado ser rentable, resultando con un valor actual neto mayor a los C\$11 millones de córdobas, con una TIR del 167.69 y una TREMA del 10% lo que se espera que logre un impacto positivo sobre las ganancias monetarias de Hospital San Ramón. Este proyecto generará rentabilidad económica y social, por lo que es una excelente alternativa de inversión.

Se sometió la propuesta de proyecto a un prueba de sensibilidad; estresando la proyección con una reducción del 10% de los ingresos en concepto de ventas o servicios de salud prestado anualmente, y un aumento del 10% en los costos operativos anuales, y se obtuvo una evaluación financiera y económica de la presente propuesta de proyecto de inversión, manteniendo para los próximos 5 años un valor actual neto superior a los C\$9 millones, una TIR de 140.75%, superando la TREMA de 10%, con estos resultados se espera que ante una nueva crisis o cualquier eventualidad externa, la propuesta de proyecto sigue siendo viable y tiene un impacto positivo sobre las ganancias monetarias de Hospital San Ramón

El estudio que se realizó encontró que el mercado de los servicios de la salud en el municipio de Juigalpa presenta un déficit actual (demanda insatisfecha) del 20.49%, y en especial, porque no hay competencia en los servicios de cirugías (tras la inhabilitación por parte del Ministerio de Salud del competidor mejor posicionado). Con lo anterior se espera que el cumplimiento de los requisitos de regulación del ministerio de salud y el ofrecimiento de nuevos servicios logren que la propuesta de proyecto sea viable y por lo tanto aumente la rentabilidad de Hospital San Ramón.

### XXIII. Bibliografía

Albach, H. Financial planning in the firm. *Management International*, 2 (6), 78–88, 1962.

Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico DF: Mc GrawHill.

Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. Mexico DF: Mc GrawHill.

Carleton, W., Dick, C. & Downes, D. Financial policy models: Theory and practice. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 8 (5), 691– 709, 1973

Guajardo, G. (2004). *Contabilidad financiera*. Mexico D.F.: Mc GrawHill.

Holland, J. Problems in the development and use of managerial financial models. *Managerial and Decision Economics*, 2 (1), 40–48, 1981.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mexico DF: Mc GrawHill.

Shank, J. k., & Govindarajan, V. (2006). *Gerencia estratégica de costos*. Bogotá.



## XXIV. Anexos

### 1. Encuesta Cerrada (Muestra Poblacional de Estudio de Mercado):

#### ENCUESTA CERRADA

(Muestra de 300 personas)

1.\_ ¿Usted ha solicitado los servicios médicos de la Clínica San Ramon, Juigalpa, Chontales?

SI

NO

NR/NS

2.\_ Si su respuesta a la pregunta anterior (#1.) es Si, ¿Son los Precios de sus Servicios Accesibles?

SI

NO

NR/NS

3.\_ Si su respuesta a la pregunta anterior (#1) es Sí, ¿Se sintió satisfecho con la atención y el servicio?

SI

NO

NR/NS

4.\_ Si su respuesta a la pregunta anterior (#1) es Si, ¿Ha encontrado todos los servicios de salud que ha solicitado?

SI

NO

NR/NS

5.\_ Si su respuesta a la pregunta anterior (#4) es No, ¿Cree usted, como habitante de Juigalpa y/o sitio aledaño, que es una necesidad de población que la Clínica San Ramón debe aumentar y mejorar la calidad de los servicios de salud que ofrece en la comunidad?

SI

NO

NR/NS

6.\_ ¿Ha visitado un centro médico estatal en los últimos 6 meses?

SI

NO

NR/NS

7.\_ ¿Si su respuesta a la pregunta anterior (#6) es Si, ¿Se sintió satisfecho con la atención y el servicio?

SI

NO

NR/NS

8.\_ ¿Ha visitado un centro médico privado en los últimos 6 meses?

SI

NO

NR/NS

9.\_ ¿Si su respuesta a la pregunta anterior (#8) es Sí, se sintió satisfecho con la atención y el servicio?

SI

NO

NR/NS

10.\_ Ante una emergencia médica, ¿Sería la Clínica San Ramón una excelente opción?

SI

NO

NR/NS

4

11.\_ Siendo residente de Juigalpa, Chontales y/o sus alrededores, ¿Estaría dispuesto a ser atendido en un centro médico local o preferiría viajar a la Capital, Managua?

SI

278

NO

22

NR/NS

0

## 2. Detalles y Origen del Flujo de Efectivo Estimado con Proyecto.

Conceptos	2021	2022	2023 */	Promedio 2021 - 2023	Proporción %
Ingresos anuales	C\$8,441,000.00	C\$9,511,000.00	C\$10,678,861.89	C\$9,543,620.63	100%
Gastos Anuales	C\$8,112,032.64	C\$8,670,420.60	C\$9,550,545.87	C\$8,777,666.37	100%
Material directo	C\$1,855,482.16	C\$1,879,962.26	C\$1,905,931.74	C\$1,880,458.72	21.42%
Mano de obra directa	C\$1,492,954.01	C\$1,588,173.22	C\$1,689,465.42	C\$1,590,197.55	18.12%
Costos indirectos de fabricacion	C\$3,049,591.81	C\$3,601,166.68	C\$4,253,100.55	C\$3,634,619.68	41.41%
Otros Costos	C\$476,809.95	C\$220,063.24	C\$160,404.42	C\$285,759.20	3.26%
Gastos	C\$1,237,194.71	C\$1,381,055.20	C\$1,541,643.73	C\$1,386,631.21	15.80%

Solo Proyecto 2024		Con Proyecto			
Ingresos	Gasto	2024**/		Variación %	
50% (promedio 2021 - 2023)	26% (Ingresos Promedio 2021 -2023)		2022 /2021	2023 / 2022	2024 / 2023
C\$4,771,810.31		C\$14,315,430.94	12.68	12.28	34.05
	C\$1,225,765.05	C\$10,003,431.42	6.88	10.15	4.74
	C\$262,598.34	C\$2,143,057.06	1.32	1.38	12.44
	C\$222,064.56	C\$1,812,262.11	6.38	6.38	7.27
	C\$507,559.71	C\$4,142,179.39	18.09	18.10	-2.61
	C\$39,905.10	C\$325,664.30	-53.85	-27.11	103.03
	C\$193,637.35	C\$1,580,268.57	11.63	11.63	2.51

**Notas:**

\*/: Estimado.

\*\*/: Proyectado.