

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN  
FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE ESTUDIOS  
PARA LA SALUD “CENSALUD” EN EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE  
BUGA DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**



**JESSICA ALEXANDRA MONTALVO DÍAZ  
EDWARD ANDRÉS NIETO BONILLA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI  
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL COHORTE 10  
SANTIAGO DE CALI  
2016**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN  
FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE ESTUDIOS  
PARA LA SALUD “CENSALUD” EN EL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE  
BUGA DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA**

**JESSICA ALEXANDRA MONTALVO DÍAZ  
EDWARD ANDRÉS NIETO BONILLA**

**Trabajo de Investigación para optar al título de  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Presentado a:  
**HERMAN SÁNCHEZ ARTEAGA**  
Magíster

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI  
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL COHORTE 10  
SANTIAGO DE CALI  
2016**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
2. OBJETIVOS .....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
3. JUSTIFICACIÓN .....	16
4. MARCO DE REFERENCIA .....	18
4.1 PANORAMA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA .....	18
4.2 DEFINICIÓN DE VALOR DE EMPRESAS.....	19
4.3 LA GERENCIA BASADA EN EL VALOR .....	20
4.4 FLUJO DE CAJA .....	21
4.5 CONCEPTO DE FLUJO DE CAJA LIBRE .....	21
4.6 COSTO DE CAPITAL .....	22
4.7 EVA.....	23
4.8 POLÍTICA DE CRÉDITO.....	23
4.9 POLÍTICA DE INVENTARIOS.....	24
4.10 EBITDA .....	24
4.11 HERRAMIENTAS DE MANEJO FINANCIERO.....	25
4.12 DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....	25
4.13 ETAPAS DE UN ANÁLISIS FINANCIERO.....	26
4.14 ÍNDICES DE LIQUIDEZ .....	26
4.15 ÍNDICES DE RENTABILIDAD.....	27
4.16 ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO.....	27
4.17 MARCO CONCEPTUAL .....	27
5. MARCO CONTEXTUAL.....	35
6. METODOLOGÍA.....	41
5.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	41
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	42

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
<b>5.3.1 Fuentes primarias.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.2 Fuentes secundarias.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.3 Observación.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3.4 Cuestionarios, entrevistas y sondeos.....</b>	<b>45</b>
6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S	46
7. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S.....	48
7.1 ESTADOS FINANCIEROS .....	48
7.2 ANÁLISIS RENTABILIDAD.....	48
7.3 VALORACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL (CK).....	51
7.4 ANÁLISIS CAPITAL DE TRABAJO (KTN) .....	58
<b>7.4.1 Capital de Trabajo Operativo (KTO).....</b>	<b>58</b>
<b>7.4.2 Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO).....</b>	<b>59</b>
7.5 EVA.....	60
<b>7.5.1 Análisis EVA año 2012.....</b>	<b>60</b>
<b>7.5.2 Análisis EVA año 2015.....</b>	<b>62</b>
7.6 ANÁLISIS EBITDA Y PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO (PKT) .....	63
<b>7.6.1 Análisis EBITDA.....</b>	<b>63</b>
<b>7.6.2 Productividad del Capital de Trabajo.....</b>	<b>64</b>
7.7 ANÁLISIS BALANCE GENERAL .....	65
<b>7.7.1 Análisis Vertical.....</b>	<b>65</b>
<b>7.7.2 Análisis Horizontal.....</b>	<b>68</b>
7.8 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS.....	70
7.9 FLUJO DE CAJA .....	71
7.10 FUENTES Y USOS.....	73
7.11 POLÍTICA DE CARTERA.....	75
7.12 INVENTARIOS.....	77
7.13 PROVEEDORES.....	78
7.14 ENDEUDAMIENTO.....	78
7.15 INDICADORES FINANCIEROS.....	78
8. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S .....	83
8.1. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS GERENCIALES .....	83
8.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....	84
<b>8.2.1 Descripción del Negocio.....</b>	<b>86</b>

<b>8.2.2 Análisis del Negocio.....</b>	<b>87</b>
<b>8.2.3 Propuesta de Valor Actual. ....</b>	<b>89</b>
<b>8.2.4 Matriz del Perfil Competitivo.....</b>	<b>90</b>
<b>8.2.5 Cadena de Valor.....</b>	<b>90</b>
<b>8.2.6 Diagnostico Interno. ....</b>	<b>91</b>
<b>8.2.7 Diagnóstico Externo. ....</b>	<b>92</b>
<b>8.2.8 Matriz del perfil de capacidad interna. ....</b>	<b>93</b>
<b>8.2.9 Matriz de Oportunidades y Amenazas del Entorno. ....</b>	<b>94</b>
<b>8.2.10 Direccionamiento Estratégico.....</b>	<b>95</b>
<b>8.2.11 Objetivos Estratégicos. ....</b>	<b>96</b>
<b>8.2.12 Mapa Estratégico. ....</b>	<b>97</b>
<b>8.2.13 Matriz de Objetivos, Iniciativas y Responsables. ....</b>	<b>98</b>
<b>8.2.14 Matriz de Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables.....</b>	<b>98</b>
<b>8.2.15 Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card). ....</b>	<b>99</b>
<b>8.2.16 Plan de Acción .....</b>	<b>99</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
9.1 CONCLUSIONES.....	101
9.2 RECOMENDACIONES.....	103
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>106</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diagnóstico Financiero CENSALUD S.A.S.....	47
Tabla 2. Estado de resultados CENSALUD S.A.S.....	49
Tabla 3. Costo de capital CENSALUD S.A.S.....	52
Tabla 4. Costo de capital-rentabilidad CENSALUD S.A.S.....	53
Tabla 5. Estado de resultados año 2012-CENSALUD S.A.S.....	53
Tabla 6. Estado de resultados año 2015-CENSALUD S.A.S.....	54
Tabla 7. Capital de trabajo CENSALUD S.A.S.....	58
Tabla 8. Capital de trabajo neto CENSALUD S.A.S.....	59
Tabla 9. Análisis EVA 2012.....	60
Tabla 10. Análisis situación mínima 2012.....	61
Tabla 11. Análisis EVA 2015.....	62
Tabla 12. Análisis situación mínima 2015.....	62
Tabla 13. Flujo de Caja CENSALUD S.A.S.....	72
Tabla 14. Prestamos-CENSALUD S.A.S.....	73
Tabla 15. Cartera CENSALUD S.A.S 2014-2016.....	76
Tabla 16. Indicadores Financieros CENSALUD S.A.S.....	78
Tabla 17. Tasas de Interés Balance General.....	80
Tabla 18. Descripción CENSALUD S.A.S.....	87
Tabla 19. Análisis del Negocio CENSALUD S.A.S (enviar el archivo original de esta tabla –no quedó bien importada-).....	88
Tabla 20. Propuesta de valor actual-CENSALUD S.A.S.....	89
Tabla 21. Matriz Perfil Competitivo-CENSALUD S.A.S.....	90
Tabla 22. Diagnóstico Interno para CENSALUD S.A.S (tabla original por favor, puesto que la tengo que dividir).....	91
Tabla 23. Diagnóstico Externo para CENSALUD S.A.S (Archivo original de esta tabla por favor, faltan algunas tildes).....	92
Tabla 24. Matriz del perfil de capacidad interna CENSALUD S.A.S (Archivo original de esta tabla por favor, faltan algunas tildes).....	93
Tabla 25. Matriz Oportunidades y Amenazas del entorno de CENSALUD S.A.S (Archivo original de esta tabla por favor, faltan algunas tildes).....	94
Tabla 26. Direccionamiento Estratégico CENSALUD S.A.S (Archivo original de esta tabla por favor, faltan algunas tildes).....	95
Tabla 27. Objetivos Estratégicos CENSALUD S.A.S.....	96
Tabla 28. Matriz OIRC CENSALUD S.A.S.....	98
Tabla 29. Matriz OIMER CENSALUD S.A.S.....	98
Tabla 30. Cuadro de Mando Integral CENSALUD S.A.S.....	99
Tabla 31. Plan de Acción para CENSALUD S.A.S.....	99

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Valor Financiero de Empresa .....	83
Figura 2. Modelo de Negocio CANVAS (Rehacer esta figura).....	85
Figura 4. Mapa Estratégico CENSALUD S.A.S .....	97

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Rentabilidad .....	110
Anexo B. Costo de Capital.....	111
Anexo C. Capital de Trabajo.....	113
Anexo D. EVA.....	114
Anexo E. EBITDA-PKT .....	118
Anexo F. Matriz de Proveedores.....	120
Anexo G. Proyección Presupuesto Ingresos y Egresos 2016-2017.....	122
Anexo H. Actas Financieras.....	126



## RESUMEN

Partiendo del precedente que las organizaciones se han abocado a formular estrategias enfocadas hacia la creación de valor, que permitan no sólo cumplir con sus objetivos y obtener mayores beneficios en sus inversiones, sino que también les garantiza estabilidad a largo plazo, lo que se traduce en sostenibilidad en el tiempo; ¿por qué muestra importancia una reestructuración del proceso de gestión financiera de la institución para la formación del trabajo y el desarrollo humano Centro de Estudios Para la Salud?

Con el fin de dar respuesta al interrogante anteriormente mencionado, se realiza un estudio descriptivo soportado con fuentes primarias, reuniones con la representante legal de la empresa y sus colaboradoras más cercanas las cuales tenían conocimiento e información sobre el área financiera de la Empresa; y fuentes secundarias como las diferentes bibliografías sobre la gerencia de valor, y la administración financiera. Realizando como primer punto un diagnóstico financiero sobre el Centro de Estudios para la Salud especificando los aspectos más relevantes de la organización frente a su proceso financiero, apoyándose en evidencias históricas que muestren datos de la organización, cuyo fin es identificar las oportunidades de mejoramiento, para poder desarrollar la propuesta de reestructuración del proceso de gestión financiera en el plan estratégico del Centro de Estudios para la Salud “CENSALUD”.

Partiendo del diagnóstico, se evidencia que a pesar de que la Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano cuenta con una experiencia amplia como organización, y adicional a esto cuenta con la certificación en el Sistema de Gestión de Calidad, existen demasiadas debilidades y falencias en el proceso de gestión financiera. Por lo tanto, con este Trabajo de investigación se planean los objetivos asociados a la formulación de herramientas que permitan limitar y formalizar la puesta en marcha de un proceso de gestión financiera enmarcado en el cumplimiento de estados financieros adecuados y detallados, indicadores que permitan el establecimiento y desarrollo de estrategias financieras, políticas de proveedores y clientes que optimicen el proceso financiero, y finalmente dar a conocer a la organización herramientas de tipo gerencial en las cuales se involucren todos los procesos, generando no solo estrategias a nivel financiero sino asociadas a todos los procesos del SGC de la institución que permitan la sostenibilidad de la misma y a su vez la creación de valor.

De esta manera, la Institución de Formación para el Trabajo deberá como objetivo principal adoptar la reestructuración desarrollada dentro de este Trabajo de Investigación como un proceso formalizado de la Organización, y hacerlo parte del Sistema de Gestión de Calidad ya implementado; con el fin de que los objetivos planteados tanto para el sistema como para la Organización puedan ser alcanzados, medidos y verificados constantemente, trayendo consigo el planteamiento de

estrategias frecuentes que permitan la liquidez, sostenibilidad en el tiempo y creación de valor de la organización.

**Palabras Clave:** estrategias financieras, gerencia de valor, administración financiera, diagnóstico financiero, reestructuración, políticas, herramientas gerenciales, liquidez, sostenibilidad, creación de valor.

## INTRODUCCIÓN

La valoración de empresas es el resumen de una serie de conocimientos que se agrupan en diferentes áreas como son la financiera, mercadeo, economía y estadística; de las cuales se toman aquellos aspectos que son relevantes para llevar a cabo el trabajo de profundización cuyo propósito es la reestructuración del proceso de gestión financiera del plan estratégico por medio de la aplicación de herramientas gerenciales que permitan generar valor y sostener en el tiempo el objeto social del Centro de Estudios para la Salud CENSALUD S.A.S.

Por lo tanto, se puede deducir que en un mundo tan cambiante como el de hoy, las organizaciones siempre necesitan estar a la vanguardia, y mucho más aún, desde que existe la apertura de los mercados a nivel global. Razón por la cual las empresas deben estar a la altura de sus competidores y recurren a una serie de estrategias, a través de las cuales pueden idear planes que les permitan mejorar sus capacidades y obtener una mayor ventaja competitiva. Sobre las estrategias exponen Serrano y Raposo (2009)

Las estrategias son todas aquellas acciones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos de la organización, debido a que las mismas facilitan un mejor desarrollo, permitiendo así medir su grado de desenvolvimiento. Estas son definidas a través de un proceso que involucra tomar en cuenta el ambiente o contexto donde se encuentra inmersa la organización, investigar alternativas de acción, identificar prioridades y su naturaleza, elegir las estrategias que más se adapten a las necesidades, a los objetivos y elaborar programas de acción considerando en el presente y futuro la existencia de una gran número de factores de cambios y de riesgos, que deben ser afrontados por la gerencia. (p.1)

Teniendo en cuenta lo anterior, para definir el plan, es necesario conocer la situación actual de la Organización por lo tanto se realiza un diagnóstico financiero que permite identificar las oportunidades de mejora, validando que la Institución CENSALUD logre cubrir el capital invertido y a su vez los costos del mismo, para obtener un remanente o excedente de beneficios producto de la inversión realizada.

Las organizaciones se han abocado a formular estrategias enfocadas hacia la creación de valor, que permitan no sólo cumplir con sus objetivos y obtener mayores beneficios en sus inversiones, sino que también les garantiza estabilidad a largo plazo, lo que se traduce en sostenibilidad en el tiempo.

Por tal motivo, y realizando un enfoque específico al área financiera en la cual se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio de este Trabajo se puede evidenciar que las Instituciones Educativas son un tipo de organización compleja, que cuentan con áreas de oportunidad y beneficios tanto para la comunidad a quien se encuentra dirigida como para la organización en sí. Su enfoque inicia desde una

propuesta educativa adecuada hasta la formación de un individuo; el cual incluye la actualización constante de planes y programas de estudio de acuerdo con los lineamientos de los entes reguladores en educación, el establecimiento de nuevos sistemas de apoyo al estudiante como son las tutorías y asesorías académicas, y la diversificación de las actividades de aprendizaje; y por tal motivo no se encuentran exentas de generar dichas estrategias que le permitan ser más competitivas generando valor y desarrollo sostenible a largo plazo.

CENSALUD es una Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en las áreas auxiliares de la salud, fundada en la ciudad de Buga en el año de 1995, bajo la razón social de TECNISALUD, cuya sede principal en Cali, fue creada en el año de 1992. En el año 1999, Tecnisalud cambia su razón social y pasa a llamarse Centro de Estudios para la Salud Buga y Cía. Ltda. "CENSALUD", aprobado según Resoluciones DAM 086, DAM 009, 140, 1626 y 610 de las Secretarías de Educación Municipal y Departamental, actualizada a resolución DAM 600 de Marzo 14 de 2011, y Acuerdo Ejecutivo No. 48 del Ministerio de Salud.

CENSALUD es conocida a nivel departamental, por ser pionera en la formación en las áreas auxiliares de la salud. Sus egresados laboran a nivel municipal, departamental y nacional; así mismo, cuenta con personal en otros países lo cual demuestra la capacidad de la Institución para garantizar una excelente formación. Tal como comenta Carlos Méndez (2010)

El conocimiento de la empresa y la solución de sus problemas dependen de gran medida de las fuentes de información que se utilizan. Las fuentes secundarias proporcionan información contenida en documentos escritos u otros que presentan terceros. Las fuentes primarias permiten tener información de manera directa en la empresa que es objeto de conocimiento. La información que aporten estas fuentes se podrá procesar e integrar por su análisis e interrelación, concluyendo en explicaciones y propuestas válidas que aportan a las organizaciones y su administración, en el entorno a que pertenece. (p.72)

La necesidad del Centro de Estudios para la Salud S.A.S es realizar un cambio en la forma de dirigir la planeación, ejecución y control del proceso financiero, el cual se considera una base para las actividades que realiza la institución, asociadas a la prestación de su servicio educativo; se hace ineludible evaluar la situación actual del Centro de Estudios frente a la gestión financiera. Esta evaluación permite determinar una propuesta de reestructuración del proceso de gestión financiera trayendo consigo establecer los estados financieros e indicadores que permitan evaluar la situación de la institución y posteriormente plantear estrategias que conlleven a la creación de valor de la institución y un mejor control a través de las políticas, de esta manera se mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades asociadas a dicho proceso y como tal a los resultados asociados con los demás procesos de la institución.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La educación es considerada pilar fundamental para el desarrollo económico y social del País y principal factor de competitividad. De acuerdo con esto, se genera la necesidad de un sistema educativo que permita a los individuos desarrollar habilidades, comprender y aplicar conocimientos, ampliar valores y comportamientos, con el fin de responder a las exigencias del sector económico, social y del mercado a nivel global.

La desinformación generalizada para las PYMES sobre temas básicos de economía y finanzas limitan la capacidad de las empresas para tomar decisiones fundamentadas y consistentes en este aspecto básico de la vida contemporánea. Así mismo, la falta de desarrollo de competencias relacionadas con estos temas impide que participen activa y responsablemente en procesos financieros muy importantes, lo cual, en un mediano plazo, influye negativamente sobre el bienestar de la empresa y retrasa el avance de la misma.

Actualmente a las empresas les cuesta trabajo mantenerse y no se logra elevar su nivel de beneficios, debido a que traslada los aumentos del costo a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios. La mejor forma de prevenir la adversidad, afianzar bases sólidas de continuidad y asegurar un crecimiento de la empresa, es reconocer todos aquellos factores posibles que brinde información financiera para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Todo este tipo de indicadores deben ser regularmente verificados para evitar situaciones inesperadas que pongan en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Para el caso de CENSALUD S.A.S es importante resaltar que en Colombia según el Ministerio de Educación Nacional, la oferta de formación para el trabajo es amplia y en ella intervienen múltiples actores. Esta oferta está conformada por 2.700 establecimientos de educación media, 328 instituciones educativas de carácter superior (112 universidades y 99 instituciones universitarias, 66 tecnológicas y 51 técnicas profesionales) y el Sena, con 114 centros y alianzas suscritas con administraciones municipales, gremios, grupos de empresas e instituciones de educación media. Adicionalmente, existen también cerca de 2.858 entidades de educación para el trabajo y el desarrollo humano (antes no formal), que expiden certificados de aptitud ocupacional sin validez académica, y grandes empresas con dependencias para capacitar a sus propios trabajadores. Esto evidencia la fuerte competencia que se tiene y lo exigente que llega a ser el mercado debido a las opciones que se tienen para capacitarse.

CENSALUD S.A.S es una empresa que presenta falencias en el tema financiero, esto debido a que no se tienen indicadores propuestos para el proceso de gestión financiera, lo cual no les permite identificar la gestión del mismo a través de las

actividades que realizan, no tienen seguimiento al costo y pierden el foco de la rentabilidad. De igual forma no permite conocer la proyección financiera de la Institución y a su vez la sostenibilidad de la empresa, por lo cual toma mayor importancia determinar sus metas financieras que vayan de la mano con su plan de gestión de marketing, que les permita conocer la rentabilidad de los activos y el patrimonio frente a la tasa del mercado. Este tipo de problemas se presenta por la falta de enfoque en sus objetivos, como establecer políticas que permita controlar la operación de cobranza, pago a proveedores, y nivel de endeudamiento que logre proyectar al corto y largo plazo el uso de estados financieros como del flujo de caja para la empresa. Aquí es importante conocer la generación de valor que la empresa brinda a sus clientes, a la comunidad, a los aliados estratégicos, toda esta información que permita ver una situación actual de la Institución y poder proponer estrategias de gestión financiera que le permita a la empresa generar valor para la sostenibilidad en el mercado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué impacto genera la reestructuración del proceso de gestión financiera del plan estratégico por medio de la aplicación de herramientas gerenciales que permitan generar valor y sostener en el tiempo el objeto social del Centro de Estudios para la Salud “CENSALUD S.A.S.” en el Municipio de Guadalajara de Buga Departamento del Valle del Cauca?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el proceso de gestión financiera del plan estratégico por medio de la aplicación de herramientas gerenciales que permitan generar valor y sostener en el tiempo el objeto social del Centro de Estudios para la Salud “CENSALUD S.A.S.” en el Municipio de Guadalajara de Buga Departamento del Valle del Cauca.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico financiero al Centro de Estudios para la Salud, CENSALUD en Guadalajara de Buga.
- Proponer un enfoque financiero basado en políticas que permitan la toma de decisiones y conlleven a mejorar la productividad en el Centro de Estudios para la Salud, CENSALUD.
- Aplicar estrategias de creación de valor a través de herramientas gerenciales en la empresa Centro de Estudios para la Salud, CENSALUD.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La valoración de empresas es una herramienta cuya aplicabilidad fundamental se centra en el proceso de toma de decisiones de inversión: comprar una compañía, iniciar nuevos proyectos. Alterna a esta función, se puede decir que también juega un papel importante como herramienta de gestión en las empresas, ya que permite evaluar la incidencia de las diferentes herramientas financieras que puede adoptar un gerente para la gestión empresarial de su negocio.

Es pertinente efectuar un análisis de sostenibilidad financiera empleando indicadores y variables tradicionales y no tradicionales, teniendo en cuenta las cifras financieras históricas que brinden una idea inicial de la viabilidad de la empresa, y que además facilite establecer su nivel de riesgo o en su defecto las posibles estrategias y oportunidades de reestructuración que permitan a la empresa mejorar su valor.

El trabajo se realiza con el objetivo de contribuir a la solución de problemas concretos asociados a la planificación y desarrollo de las actividades financieras, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de finanzas, con el fin de encontrar explicaciones internas (debilidades y fortalezas) y del entorno (oportunidades y amenazas) de la Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD, "CENSALUD S.A.S", Ubicada en la ciudad de Guadalajara de Buga del departamento del Valle del Cauca, buscando de esta manera tener un punto de partida, el cual puede ser tomado como ejemplo teniendo en cuenta la cantidad de instituciones de la misma índole que existen tanto en el municipio, como en el departamento y a nivel nacional.

Así mismo, cabe anotar que existen limitaciones para el desarrollo del trabajo de investigación asociadas a ciertos aspectos organizacionales como son:

1. La representación legal y dirección de la Institución es ejercida por una persona con formación administrativa empírica, lo cual en su momento puede generar una resistencia a los posibles cambios que conllevan el planteamiento de esta investigación.
2. La Institución actualmente cuenta con un sistema de gestión de calidad por medio de Icontec, dentro del cual ya existen identificados los procesos, procedimientos y actividades; de esta manera las actividades planteadas en este Trabajo podrían estar limitadas por los planteamientos identificados en el sistema.
3. La cultura existente en la Organización frente al manejo del proceso financiero, la cual es muy informal y con pocas herramientas financieras y administrativas para apoyar el proceso.



4. Los factores externos asociados a aspectos gubernamentales y de normatividad que plantean exclusiones frente a la aplicación de todas las herramientas financieras tradicionales y no tradicionales existentes.

Finalmente, El aporte de este Trabajo es brindar una política financiera y unas estrategias de creación de valor que aumenten la oportunidad de mantener la Institución fortalecida económica y financieramente. Así como también, identificar las características específicas que inciden en la generación de valor de la Institución, y cómo dichas características pueden ser incorporadas de manera satisfactoria para que arrojen resultados ajustados a la actividad y al entorno propio de la formación para el trabajo y el desarrollo humano. Partiendo desde la información que se debe manejar a nivel gerencial, y que debe permitir la toma de decisiones oportunas y enfocadas al desarrollo sostenible de la empresa.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 PANORAMA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA

En la economía Colombiana y en América Latina, se puede evidenciar una alta participación de las micro y pequeñas empresas, las cuales tienen una alta participación en el sector productivo y comercial; a nivel mundial, la tendencia por parte de las entidades gubernamentales, organismos de cooperación y diferentes entidades es fortalecer y posicionar la micro y pequeña empresa con el único fin de que sean competitivas. Por esta razón desde la academia se está realizando investigación en modelos o metodologías en el área financiera que permitan tener un diagnóstico claro de la situación de la empresa para realizar una planeación efectiva y que sirva de insumo para la toma de decisiones. Estudios en la detección del riesgo por muerte empresarial de las micro y pequeñas empresas arroja el no cumplimiento de aspectos legales, contables, administrativos y financieros, además se suman los conflictos familiares que sin parecer relevante, tienen un gran efecto negativo. (García, J. A. C., & Betancur, F. J. 2007)

Para Mendivil, M. C. C., Torres, H. N. P., & Pacheco, F. V. (2014)

El presente estudio da a conocer la importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) en las economías modernas y su relación con la mala administración y los apoyos gubernamentales. En particular se destaca la fuerte incidencia que tienen en la provisión de fuentes de trabajo, conformando una base fundamental del tejido social. Es decir, las MIPyMES representan un elemento clave para la economía de América Latina, constituyen entre el 90 y 98 por ciento de las unidades productivas en este continente, participando con cerca del 63 por ciento de los empleos y aportan el 35 y hasta 40 por ciento del producto total de la región. En México a pesar de tener un número importante de este tipo de empresas, son pocas las que se han atrevido a incursionar en mercados internacionales. Según datos de la propia Secretaría de Economía (2009), alrededor de 240 mil millones de dólares dejan ir las PyMES para surtir a las grandes multinacionales. Es bastante sensato pensar que es en estas empresas es donde deben desarrollarse herramientas de cambio organizacional o tecnológico para potenciar su capacidad de producción y competitividad y con ello acelerar en el País. Lo anterior se traduciría en beneficios que de manera natural se deriven como: formación de capital humano, ampliación de la infraestructura, mayor presencia en el mercado internacional, creación, desarrollo y aceleración de PyMES”.

En referencia a lo mencionado anteriormente por el autor se evidencia que las MIPyMES tienen una presencia importante en la economía en América Latina tanto en el sector productivo como en la generación de empleo, ejemplo de lo anterior, el artículo menciona que en México las MIPyMES tienen una presencia importante en

mercados internacionales quienes están surtiendo las grandes multinacionales, pero para llegar a estos intercambios comerciales internacionales, es necesario resaltar que debe haber un cambio organizacional y tecnológico con el fin de mejorar la productividad y ser más competitivos en el mercado.

#### **4.2 DEFINICIÓN DE VALOR DE EMPRESAS**

Oscar León García, O., (2009) tiene la siguiente definición:

El valor de una empresa es ni más ni menos que el valor presente de sus futuros flujos de caja. Mientras mayor sea la posibilidad de que dicho flujo se aumente, más dinero estará dispuesto a cobrar el propietario por su renuncia a recibirlo, o a pagar un comprador por la oportunidad de disfrutarlo. (p. 11)

En el marco de la economía actual, en un entorno competitivo y globalizado, las necesidades de las PYMES de alcanzar sus objetivos están basadas en la implementación de estrategias que generen valor al negocio.

Tomando como base las tendencias de pequeñas y medianas empresas, se debe mencionar que la administración y la gerencia en empresas privadas requieren hoy de un pensamiento y de una visión estratégica para liderar los mercados y ser más competitivas, para lo anterior se requiere el manejo integral de las empresas para mejorar su productividad y un componente innovador que sea el factor diferenciador en su sector. (Jesmon, 2014, Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1627649333?accountid>)

Oscar León García, O., (2009) afirma:

Principalmente entre quienes poca relación tienen con las finanzas siempre ha existido la desprevénida tendencia a pensar que el principal objetivo básico financiero de una empresa es la maximización de utilidades. Esta es una creencia incorrecta. Cuando se establecen los objetivos empresariales, ellos determinan una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista. (p. 3).

Con base en lo anterior se puede afirmar que el Objetivo Básico Financiero (OBF) está relacionado con el incremento del Patrimonio de los accionistas y es fuente principal en la toma de las decisiones por parte de la Gerencia, la empresa frente a esta situación agrega valor y maximiza riqueza. Si la empresa genera valor para el accionista, se entiende que se están logrando los objetivos de Mercadeo, Producción, Gestión Humana, ofreciendo productos o servicios de la más alta calidad, obteniendo clientes satisfechos y por lo tanto leales, lo que garantiza un

posicionamiento importante dentro del mercado. Oscar León García, O., (2009). (p.5)

Copeland Vera (2009) dice lo siguiente:

Se crea valor al momento de obtener un rendimiento superior al costo de oportunidad del capital invertido. Es por eso que, se hace necesario aclarar lo que se entiende por crear valor en términos financieros, en tal sentido, es una decisión, acción, inversión o transacción que contribuye a la creación de valor cuando es capaz de retornar un monto de dinero superior a lo invertido inicialmente, y es capaz de cubrir todos los costos asociados, incluyendo los costos de oportunidad de los recursos invertidos. (p.158)

#### **4.3 LA GERENCIA BASADA EN EL VALOR**

Una de las tareas de las empresas en la actualidad es desarrollar una cultura orientada a la búsqueda de intereses colectivos en pro del sostenimiento futuro de las empresas. El autor López Carlos, (2002), define la Gerencia Basada en Valor como:

La Gerencia Basada en Valor (GBV), se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos. El objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus stakeholder (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, etc.), por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones. La GBV es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías que lo adoptan y la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema. (<http://www.gestiopolis.com/gerencia-basada-valor-gbv-value-based-management-vbm/>)

Las compañías crean valor cuando logran que sus inversiones renten más que el costo de capital promedio que se ha invertido en la empresa, por esta razón la información contable no siempre arroja aproximaciones a la generación del valor, La Gerencia Basada en Valor debe desarrollar 4 procesos principales como lo menciona el autor López Carlos. (2002)

Primero, desarrollar estrategias para maximizar el valor; segundo, traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor; tercero, desarrollar planes de acción y presupuestos enfocados al cumplimiento de las metas de corto y mediano plazo; y cuarto, introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas. Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales. Es evidente que las estrategias y los resultados operativos deben ser consistentes a todo lo largo y ancho de las organizaciones para que el objetivo de crear valor se cumpla. <http://www.gestiopolis.com/gerencia-basada-valor-gbv-value-based-management-vbm>

#### **4.4 FLUJO DE CAJA**

Para determinar si se está cumpliendo el Objetivo Básico Financiero en una empresa, se debe necesariamente analizar aquellos indicadores que afecten el flujo de caja y la rentabilidad. Por esta razón Oscar León García, (2009) afirma: *“una empresa vale por su capacidad de generar flujo de caja”*. (p.11) Y de igual forma presenta los 4 destinos del flujo de caja para una empresa:

1. Reposición del capital de trabajo (KT)
2. Atención al servicio de la deuda
3. Reposición de activos fijos
4. Reparto de utilidades

Los anteriores aspectos son indispensables para entender que una empresa está cumpliendo sus objetivos financieros, debido a que el flujo de caja responde a las necesidades principales dentro de su gestión. Sin embargo se debe tener en cuenta que aspectos como plazos en la cartera pueden afectar directamente el flujo de Caja.

El flujo de caja es de vital importancia puesto que un negocio que se queda sin caja para operar coloca en riesgo a la empresa, por lo tanto desde la gerencia se debe realizar una correcta planeación del flujo de caja.

#### **4.5 CONCEPTO DE FLUJO DE CAJA LIBRE**

Uno de los objetivos fundamentales de las tesorerías es diseñar y ejecutar adecuadamente el flujo de efectivo que sea oportuno, preciso y confiable con base en las necesidades de la empresa, identificando con anticipación los requerimientos

del efectivo; cuando se realiza el pronóstico del flujo de efectivo se contribuye valor a la empresa y a los accionistas.

El flujo de efectivo debe ser preparado con bases congruentes, sustentado en la experiencia y conocimientos de la operación del negocio; que permitirá desarrollar una planeación financiera adecuada a corto, mediano y largo plazo, con visión de las disponibilidades y obligaciones del negocio, y debe ayudar a la optimización del ciclo financiero, en especial al capital de trabajo de la empresa. Su horizonte de planeación es normalmente de un año; sin embargo, se hace indispensable elaborarlos por períodos trimestrales, mensuales, semanales e incluso pueden ser diarios, esto dependiendo del giro de la empresa y su grado de control, permitiendo desarrollar y facilitar una planeación financiera al plazo que mejor convenga, generando una visión de las disponibilidades y obligaciones de la empresa a diferentes períodos. Nos ayuda a la toma de decisiones oportunas sobre eventos futuros en ingresos y egresos. (Armando, M. G. 2004)  
<http://search.proquest.com/docview/466162796?accountid=44394>

#### **4.6 COSTO DE CAPITAL**

Las empresas utilizan capital el cual tiene un costo conocido como costo de capital. Este costo lo determina el mercado a partir de las oportunidades de inversión existentes. El inversionista puede elegir en que invertir y, obviamente su tendencia será a hacerlo en donde considere que va a tener mejor retorno” (Osorio Russi, Alfonso, 2012, p.86)).

El Autor Oscar León García, O., (2009) define el costo de capital como *“lo que le cuesta a la empresa cada peso que tiene invertido en activos”*; (p.39); afirmación que supone:

- a) Todos los activos tienen el mismo costo.
- b) *“Todos los activos son financiados con la misma proporción de pasivos y patrimonio”*. (Oscar León García, O., 2009, p.37)

En el estudio del costo de capital se tiene como base las fuentes específicas de capital para buscar los insumos fundamentales para determinar el costo total de capital de la empresa, estas fuentes deben ser de largo plazo, ya que éstas son las que otorgan un financiamiento permanente. Las fuentes principales de fondos a largo plazo son el endeudamiento a largo plazo, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una asociada con un costo específico y que lleva a la consolidación del costo total de capital.

Para determinar el costo de capital se deben tener las siguientes consideraciones:

- El costo de financiarse con el crédito de los proveedores es el costo de oportunidad que implica no tener los descuentos por pronto pago que éstos ofrecen.
- El patrimonio es la fuente más costosa para la empresa. Dicho costo es implícito y está representado por el costo de oportunidad del propietario.
- En el cálculo del costo de capital no se consideran los pasivos corrientes. Se calcula con base a la estructura de largo plazo o estructura de capital.
- *“Generalmente el costo de capital se calcula como un costo efectivo después de impuestos”*. (Delgado Palomino, Jorge Antonio 2006, afirmación que se dio en la siguiente monografía <http://www.monografias.com/trabajos38/costo-de-capital/costo-de-capital2.shtml>)

#### **4.7 EVA**

El valor agregado se produce cuando la empresa obtiene una rentabilidad superior al costo de capital y por tanto, la utilidad operativa obtenida por la empresa, sería la mínima utilidad que el equipo gerencial debería producir con las operaciones de la empresa. (Oscar León García, 2009, p.40).

Con el anterior comentario se puede concluir que “los recursos que invierten los propietarios en la empresa tienen un costo, y las operaciones de la empresa deben ser capaces de cubrir ese costo, al igual que todos los demás elementos de costo de sus actividades”. (Mary A. Vera Colina. 2000, EVA y CVA Como Medidas de la Creación de Valor en un Negocio una Introducción (1). Revista Tendencias. Mayo de 2000, Vol. I No.1

Como ya se ha mencionado, los recursos que recibe la empresa para financiar sus operaciones provienen de sus propietarios (patrimonio) y de sus acreedores (pasivo).

#### **4.8 POLÍTICA DE CRÉDITO**

La política de cartera obedece a la combinación de ciertos elementos cualitativos y cuantitativos para alcanzar un propósito fundamenta a fin de mantener un equilibrio entre el riesgo que se asume al conceder un crédito y la rentabilidad obtenida sobre la inversión.

##### **Elementos cualitativos.**

**El estudio del crédito.** En el análisis de un crédito deben tenerse en cuenta dos variables principales: las características generales del negocio o la persona a la que se le espera conceder crédito y aspectos de tipo financiero relacionados con la empresa y los socios que la conforman.

**Seguimiento del crédito.** Algunas empresas llevan a cabo una especie de labor de relaciones públicas, que permite no solo estar informado en forma permanente sobre la situación del deudor sino también disminuir el riesgo de atrasos en los pagos.

**Procedimientos de cobranza.** Son los mecanismos que la empresa utiliza para recuperar su cartera una vez que se ha vencido, a medida que el tiempo de vencimiento es mayor, la empresa debe recurrir a métodos más estrictos, sin que la relación empresa-cliente se vea afectada.

### **Elementos cuantitativos.**

**Plazos de crédito.** La ampliación de los plazos de crédito se logra con el incremento de las ventas, a costa, posiblemente, de un aumento en las cuentas incobrables y los costos del departamento de crédito y cobranzas. Igualmente se puede otorgar a diferentes clientes, un diferente plazo y cupo de crédito.

**Descuentos por pronto pago.** Cuando se opta por una alternativa en este sentido, el objetivo fundamental es reducir el plazo promedio de cobranza de la empresa, lo que a su vez reducirá el volumen de inversión en cartera. Esta disminución en la inversión implica una liberación de fondos que le permitirán a la empresa destinar dichos recursos a otras alternativas. (Castillo Triana, Diego, 2013, p.8)

## **4.9 POLÍTICA DE INVENTARIOS**

La política de inventarios se debe formular teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de la empresa para evitar excesos de inventarios lo que genera costos logísticos causados por errores en las cantidades producidas, falta de coordinación entre ventas, producción y compras, preferencia por producción en lotes a fin de minimizar costos unitarios lo que finalmente se ve reflejado en las utilidades de la empresa. (Castillo Triana, Diego, 2013, p.9)

### **4.10 EBITDA**

Indicador financiero que permite la aproximación de una empresa y se puede obtener a través del estado de resultados; muestra la utilidad depurada sin tener en cuenta intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, por esta razón el EBITDA permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas, y es posible comparar la rentabilidad, en sí mismo, y en relación con otras empresa, lo bien o mal que lo hacen en el ámbito operativo. El EBITDA es un estado del flujo de efectivo principalmente por la exclusión de los pagos de intereses o de impuestos; así como cambios en el capital de trabajo. El Ebitda por sus siglas en inglés Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization (Utilidad Antes de Intereses en Impuestos Depreciaciones y Amortizaciones).



#### 4.11 HERRAMIENTAS DE MANEJO FINANCIERO

El autor Oscar León García en su libro Administración Financiera, (2009), explica algunas herramientas para alcanzar el objetivo básico financiero en cualquier empresa, sin embargo existen herramientas de tipo financiero que permiten determinar el estado real de la empresa y que conllevan a tomar las mejores decisiones. Entre ellas se hace referencia a las siguientes:

**Las Matemáticas Financieras:** facilitan al empresario en la evaluación de proyectos, de inversión, amortización de deudas, uso de las tasas de interés, entre otras.

**La Contabilidad Administrativa:** refiere a la aplicación de la información contable priorizando el análisis de la información contable con propósitos de evaluación de gestión y toma de decisiones.

**Indicadores Financieros:** son llamados también como índices financieros los cuales son comparados para determinar el comportamiento financiero de la empresa y permiten tener una idea de las fortalezas y debilidades financieras y por otro lado tomar acciones correctivas.

**Estado de fuente y Aplicación de Fondos y Estado de Flujo de Efectivo:** son diferentes estados que complementan la información contable respecto a la utilización de los recursos de la empresa.

**Los presupuestos:** Ayuda a determinar por anticipado el efecto de los planes que la empresa ha formulado sobre la liquidez y rentabilidad, además permite tener un control de las operaciones y evaluación de la gestión administrativa

La planeación y control de la liquidez a corto plazo se realiza a través del Presupuesto de Efectivo mediante la proyección de estados financieros.

**Evaluación de Proyectos:** esta herramienta combina diversos conceptos de matemática financiera y presupuestos con el fin de seleccionar alternativas de inversión para lograr alcanzar el objetivo básico financiero. (León García, O., 2009, (pp 45-46).

#### 4.12 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Para determinar el estado real en términos financieros no solamente se deben utilizar los estados financieros como herramienta fundamental, como lo menciona el autor León García, O., (2009).

Generalmente se utilizan los términos "análisis financiero" o "análisis de los estados financieros" para referirse al uso de los índices y éste es un error

conceptual que debe evitarse ya que los índices son solamente uno de los elementos que ayudan a realizar un diagnóstico financiero de la empresa. Herramientas que complementan la realización de dicho ejercicio son, entre otras, el Modelo Combinado de Caja y Recursos (MCCR), la Estructura de Caja, el Sistema de Costeo Variable y las Proyecciones Financieras. (p.250)

El diagnóstico financiero se podría entender como un estudio que relaciona información contable y demás información disponible que permite determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico. Por lo general se toma la información de los estados financieros pero realmente estas cifras no lo muestran en su totalidad. La contabilidad muestra cifras históricas pero no lo que podría pasar en el futuro, por lo tanto se debe recurrir a otras técnicas que suministren información cuantitativa y cualitativa para conocer la situación del negocio. Con las anteriores afirmaciones se puede concluir que un análisis integral se debe hacer con cifras proyectadas, información del entorno análisis de costo de capital, análisis de costos entre otros. (León García, O., 2009, pp.1-23).

#### **4.13 ETAPAS DE UN ANÁLISIS FINANCIERO**

De acuerdo a León García, O., (2009), *“el análisis financiero se debe realizar en tres etapas”*, (pp.1-23)

**Etapas preliminar:** en esta etapa se debe determinar cuál es el objetivo que se persigue y se puede plantear de diferentes maneras.

**Etapas del análisis formal:** en esta etapa se recoge la información de acuerdo a los requerimientos del análisis.

**Etapas del análisis real:** en esta etapa se realiza el análisis y se procede a estudiar la información organizada de la anterior etapa y se inicia la emisión de juicios respecto a los índices.

Lo anterior permite ubicarse dentro del contexto de cada etapa para seguir un orden lógico en la realización de un análisis financiero bien estructurado.

#### **4.14 ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

Como lo menciona el autor García, O., (2009)

Por liquidez, se entenderá la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para el cumplimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros. También se define la liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo. (pp. 1-23)

Los índices de liquidez permiten a la empresa visualizar la capacidad que tiene la empresa para generar recursos que atiendan los compromisos de corto plazo, entre ellos se encuentra el índice de rotación de cuentas por cobrar, rotación de cartera, rotación de inventario de materias primas, rotación de cuentas por pagar, razón corriente y prueba ácida.

#### **4.15 ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

Para cualquier tipo de empresa, es importante medir la productividad de sus recursos mediante diferentes índices, para el Autor García, O., (2009)

Se entiende por rentabilidad el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa. Desde el punto de vista de la empresa se definirá como la medida de la productividad de los fondos comprometidos en ella. (pp.1-23)

Los índices que expresan la rentabilidad de la empresa son: Rentabilidad del Activo y Rentabilidad del Patrimonio los cuales muestran la productividad de los fondos comprometidos.

#### **4.16 ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO**

Tomando el concepto del autor García, O., (2009):

Son indicadores que se utilizan con el fin de determinar qué tanto riesgo están corriendo los propietarios al financiar parte de sus activos con deuda. Esta deuda no solamente es la deuda financiera, sino también la que se asume con los proveedores de bienes y servicios. Estos últimos no son solamente los proveedores de mercancías que la empresa comercializa o las materias primas que ésta reconvierte, en el caso de empresas manufactureras. Son también las cuentas por pagar a los demás proveedores de bienes y servicios como las empresas de servicios públicos, los trabajadores (prestaciones sociales), los contratistas de todo tipo y el Estado (impuestos por pagar), principalmente. (pp.1-23).

Este indicador permite evaluar la capacidad de endeudamiento total de la empresa, sin embargo solo da una idea para el respaldo sobre los pasivos.

#### **4.17 MARCO CONCEPTUAL**

Los términos que a continuación se relacionan se describen con el fin de realizar una proposición concreta y precisa que permita comprender cada una de las herramientas que serán de aplicación dentro de la investigación que se está desarrollando.

**Diagnostico Financiero:** Se define como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los Estados Financieros Básicos y demás datos de la situación de un negocio. Lo anterior implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares; los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

**Herramientas Gerenciales:** serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sociales que constituyen la naturaleza y esencia de una empresa.

**Direccionamiento Estratégico:** Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

**Modelo CANVAS:** herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto inhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso. Consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Estos nueve bloques interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar.

Los nueve módulos

La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes:

**1.Segmentos de clientes.** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

**2.Propuestas de valor.** El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio

**3.Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

**4.Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

**5.Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

**6.Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

**7.Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

**8.Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?

**9.Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

## BALANCE SCORE CARD

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación., ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes. Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

**Perspectiva financiera:** “¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas? Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: • Valor Económico Agregado (EVA) • Retorno sobre Capital Empleado (ROCE) • Margen de Operación • Ingresos, Rotación de Activos 2.

**Perspectiva del cliente:** ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros? Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

**Perspectiva interna o de procesos de negocio:** ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes? En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Cuáles son los procesos internos que la organización que se deben mejorar para lograr sus objetivos. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Niveles de Producción
- Costos de Falla
- Costos de Re trabajo, desperdicio.

**Perspectiva de innovación y mejora:** ¿Qué debemos hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave? Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal)
- Desarrollo de Competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo.

**Mapa Estratégico:** es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

La perspectiva financiera:

Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor agregado económico, entre otros.

La perspectiva del cliente:

Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la compañía a los ojos del cliente.

La perspectiva de los procesos:

Identifica claramente los procesos clave, (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.



## **Análisis Externo POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio):**

El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Cómo elaborar el POAM

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procede en el PCI.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

- e. Calificación del Impacto: Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto-Medio-Bajo.

- f. Elaboración del POAM: El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Forecast: o previsión de ventas es la estimación de ventas que tenemos para un determinado periodo de tiempo. Para ello utilizaremos datos históricos, valoraciones del equipo de marketing, información de los profesionales de ventas o cualquier otro indicador disponible para obtener la cifra más real posible.

El forecast puede realizarse desde un punto de vista institucional, en el que la empresa hace sus predicciones sobre la demanda de sus productos para que los distintos departamentos (logística, producción, financiero, etc.) tomen en cuenta esta información en su planificación, o desde un punto de vista personal, en el que el profesional de ventas declara lo que venderá en el futuro.

En un mercado tan competitivo y complejo es indispensable conocer de la manera más fiable posible el futuro a corto, medio y largo plazo para realizar una planificación óptima e invertir consecuentemente los recursos. Al utilizar correctamente dicha herramienta se puede reducir inventarios, disminuir los riesgos de obsolescencia de nuestros productos, mejorar la coordinación entre los distintos procesos del negocio al tener un punto de partida común, reaccionar antes las crisis con mayor antelación y mejorar la atención al cliente.

Esto permite que se detecten los problemas con anterioridad por lo que podremos buscar soluciones que atajen los obstáculos antes de que estos causen un impacto mayor.

Existen múltiples métodos para realizar un forecast dependiendo del tamaño y sector de la empresa. Lo importante es que sea lo más fiable posible ya que es la base sobre la que tomaremos decisiones que afectarán al porvenir de la empresa.

Podemos definir dos grandes tipos de métodos: el cualitativo y el cuantitativo.

Los métodos cualitativos se basan principalmente en el juicio y evaluación subjetiva, ya sea consultando al equipo comercial o a personas ajenas de la empresa. Muchas veces estos métodos son los únicos posibles debido a la falta de datos reales por estar hablando de un producto nuevo o una empresa de reciente creación.

Los métodos cuantitativos se basan en los datos ya existentes del histórico de ventas a los que aplicamos diversas fórmulas matemáticas y estadísticas.

A su vez se pueden dividir en dos subgrupos, por un lado los análisis de series de tiempo y por otra las técnicas causales tratan de establecer una relación entre unos indicadores primarios y lo que se va a prever.

## 5. MARCO CONTEXTUAL

Las Instituciones Educativas son un tipo de organización compleja, que cuentan con áreas de oportunidad y beneficios tanto para la comunidad a quien se encuentra dirigida como para la organización en sí. Su enfoque inicia desde una propuesta educativa adecuada hasta la formación de un individuo; el cual incluye la actualización constante de planes y programas de estudio de acuerdo con los lineamientos de los entes reguladores en educación, el establecimiento de nuevos sistemas de apoyo al estudiante como son las tutorías y asesorías académicas, y la diversificación de las actividades de aprendizaje.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se realiza un esquema general sobre cuál es el concepto del sistema educativo en Colombia, su estructura general, así como también la normatividad y la evolución que existe en la educación para el trabajo y el desarrollo humano, anteriormente conocida como educación no formal y que es el marco educativo bajo el cual se rige la institución educativa para el trabajo y el desarrollo humano Centro de Estudios para la Salud “CENSALUD S.A.S”, objeto de estudio dentro del trabajo de investigación.

El Sistema educativo de Colombia es el conjunto de normas jurídicas, programas curriculares, establecimientos educativos, instituciones sociales, recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados para alcanzar los objetivos de la educación. Se organiza en educación formal, educación para el trabajo y el desarrollo humano (reemplazando la denominación no formal) y educación informal. La entidad encargada de su coordinación y regulación es el Ministerio de Educación de Colombia.

### **Estructura general**

El sistema educativo colombiano se estructura mediante niveles, que son grandes etapas del proceso de formación. Estos niveles a su vez pueden estar organizados mediante ciclos, que son etapas más cortas y que agrupan grados con objetivos educativos específicos iguales. Finalmente, los ciclos están conformados por grados, que se refieren a la ejecución ordenada del plan de estudios durante un año lectivo, por lo que cada grado tiene un año de duración y objetivos específicos para este periodo de tiempo.

Así, la educación reconocida como formal está constituida por 5 niveles: inicial, preescolar, básica, media y superior. La educación no formal o para el trabajo y el desarrollo humano se organiza por horas de trabajo o por créditos académicos y no se rige por el sistema anterior. Y en cuanto a la educación informal, consecuente con su definición, no está organizada y se refiere a personas e instituciones cuya finalidad no es principalmente educativa.

La legislación reconoce además estrategias particulares para poblaciones que requieren atención diferencial. Estas poblaciones son particularmente personas en situación de discapacidad física, sensorial y/o psíquica, individuos con capacidades excepcionales, adultos sin formación básica, grupos étnicos, campesinos y población rural, así como individuos con necesidad de rehabilitación social.

### **Educación Para el Trabajo y el Desarrollo Humano y Educación Informal**

Se considera Educación Informal a todas aquellas actividades que representen algún tipo de estudio o entrenamiento que no conducen a ningún tipo de grado. Esto incluye el entrenamiento a sus empleados que ocurre al interior de las empresas o los programas Preuniversitarios. Esta educación, según el número de horas y el objetivo conducente, no exige una regulación por parte del Ministerio de Educación Nacional o de las Secretarías de Educación departamentales o distritales.

También hay Educación para el Trabajo, antes llamada Educación No formal, ofrecida generalmente por instituciones educativas oficiales y privadas, conducentes a títulos en experticias que tratan de niveles técnicos en áreas específicas y que se enfocan principalmente a la capacitación para generar formas de subsistencia de primera mano; este tipo de educación, requiere del cumplimiento de unos parámetros mínimos exigidos por parte de las Secretarías de Educación locales de cada ciudad o departamento.

La Ley permite que un egresado pueda terminar sus estudios en una entidad de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano debidamente certificada y poder hacer reconocer sus saberes en la Educación Superior.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano es ofrecida principalmente por instituciones oficiales y privadas y los programas cursados son conducentes a títulos en niveles técnicos y en áreas específicas, y que se enfocan principalmente a la capacitación para generar expertos en áreas puntuales de las diferentes actividades laborales según la clasificación nacional de ocupaciones.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación informal están regidos en Colombia por la ley 1064 de 2006 que la titula educación para el trabajo y el desarrollo humano. Está regulada por el Ministerio de Educación Nacional y tiene carácter de educación continua conforme al decreto 2020 de 2006. Se reglamenta por medio del Decreto 2888 de 2007, derogado y reemplazado por el Decreto 4904 de 2009.

La principal agremiación de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano es ASENOF, la cual ha sido gran artífice de reformas de educación para el trabajo, como la ley 1064 de 2006.

En la actualidad, el decreto 4904 del 16 de diciembre de 2009, reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, y partiendo de la evolución que se ha presentado en el ámbito educativo, especialmente en la educación no formal hoy día educación para el trabajo y el desarrollo humano, se genera por los entes gubernamentales toda una normatividad que permita a las instituciones estar a la vanguardia de las exigencias del mercado. Por esta razón, las entidades de educación presentan la necesidad de restablecer sus modelos de educación, así como también su estructura organizacional y las herramientas gerenciales, financieras y de mercadeo que permitan formalizar todos sus procesos permitiendo así cumplir con las exigencias actuales del sector productivo y a su vez generando valor y sostenibilidad en el tiempo.

A partir de esta normatividad y que fue mencionada anteriormente, a continuación se realiza una breve descripción en cuanto a la reglamentación ligada al funcionamiento de las instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano:

Ley 115 de 2004. Esta ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

Ley 1064 de 2006. Con la aprobación de esta ley de acuerdo a su artículo 1, se busca Reemplazar la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Teniendo en cuenta el artículo 2. El Estado da la importancia y reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia, las instituciones y programas debidamente acreditados, recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.

Decreto 3616 de 2005. El presente decreto tiene por objeto establecer las denominaciones del personal auxiliar en las áreas de la salud, definir sus perfiles ocupacionales y de formación y los requisitos básicos para el funcionamiento de sus programas, con el fin de garantizar la calidad en su formación.

A partir de la entrada en vigencia del presente decreto, serán considerados como personal auxiliar en las áreas de la salud los siguientes:

1. Auxiliar en Salud Oral.
2. Auxiliar en Salud Pública.
3. Auxiliar en Enfermería.
4. Auxiliar en Servicios Farmacéuticos.
5. Auxiliar Administrativo en Salud.

Decreto 190 de 1996 “relación docente-asistencial”. Vínculo para articular en forma armónica las acciones de Instituciones Educativas e Instituciones que presten servicios de Salud para cumplir con su función social, a través de la atención en salud de la comunidad y la formación del recurso humano que se encuentra cursando un programa de pregrado o de postgrado en el área de la salud.

Decreto 2020 de 2006. Por el cual se define la creación del Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo, SCAFT. Este decreto establece el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, orientados a certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnen las condiciones para producir buenos resultados. Está conformado por las siguientes instancias:

La Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo, CCAFT.

Los comités sectoriales.

Los organismos de tercera parte.

Los programas e instituciones oferentes de formación para el trabajo, tanto públicas como privadas.

Decreto 4904 de 2009. El presente decreto tiene por objeto reglamentar la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, y establecer los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Decreto 2006 de 2008. Mediante este decreto se da la creación de la Comisión Intersectorial para el Talento Humano en Salud, como órgano responsable de la toma de decisiones derivadas de las funciones públicas relacionadas con la formación, el ejercicio y el desempeño del talento humano en salud que requieran acciones conjuntas de los Ministerios de la Protección Social y de Educación Nacional.

Finalmente dentro de los parámetros normativos actualmente se encuentra en discusión el proyecto más relevante para el sistema educativo, y el cual busca configurar una nueva perspectiva educativa para que más colombianos puedan tener mayores posibilidades formativas y de progresión en el Sistema Educativo. Dicho proyecto se presenta como una política pública conocida como el sistema nacional de educación terciaria (SNET).

Dicho sistema extiende las posibilidades a las personas de fortalecer su proyecto de vida, logrando que sea un medio para desarrollarse a sí mismos y ayudando a fortalecer el país, a la vez que trabaja directamente en impactar la desarticulación y poca movilidad entre los niveles educativos y el bajo reconocimiento que tienen programas de formación técnica, tecnológica y de educación para el trabajo y el desarrollo humano. A través de una visión sistémica se permitirá la comunicación entre la enseñanza universitaria y la técnica, así como los demás procesos formativos tendientes a mejorar la inclusión social y la empleabilidad de colombianos, generando equidad e igualdad de oportunidades entre los jóvenes que culminan su educación media.

De igual manera, partiendo desde la premisa social en materia educativa desde un tiempo atrás uno de los objetivos principales desde el gobierno nacional está enfocado hacia dos dimensiones: la financiera y la de la ampliación del acceso y la permanencia. En ambos casos, se trata de crear las condiciones para el ejercicio del derecho a la educación en condiciones de igualdad. Cuando se habla de la Financiación de la educación su objetivo es la utilización como instrumento de equidad, desde este parámetro es vital para las organizaciones y entidades educativas incluir dentro de sus estrategias convenios con entidades gubernamentales como es el ministerio del trabajo, cuyo fin es beneficiar a la población por medio de dichos convenios donde las instituciones ofrecen la educación y los entes gubernamentales se encargan de girar los recursos para dar cumplimiento a la oferta académica.

Así, para concretar el compromiso del Estado con la garantía del acceso equitativo a una educación de calidad se realizó la reforma del esquema actual de asignación de recursos, mediante la transformación de la modalidad de financiamiento con base en resultados y no según los insumos, con la adopción de estándares técnicos, la introducción de incentivos a la eficiencia y la población atendida y por atender.

Con relación a la cobertura y calidad se busca mejorar la enseñanza y poner en práctica nuevos modelos de gestión que permitan una mayor autonomía escolar; así mismo, lograr de manera constante la capacitación de docentes en áreas estratégicas, el desarrollo de material educativo que refleje los nuevos requerimientos de la educación orientada a desarrollar creatividad y una capacidad para aprender a aprender; el mejoramiento de la enseñanza de las ciencias; y Educación en valores y educación para la paz. En el nivel de educación superior y de formación para el trabajo y el desarrollo humano se requieren esfuerzos permanentes, sistemáticos e institucionalizados de investigación sobre la

educación, con el fin de consolidar una comunidad y un pensamiento estratégico en el tema, lograr una socialización amplia en la sociedad colombiana del conocimiento que se genere, y de facilitar su traducción hacia el campo de la adopción por parte tanto de las políticas públicas, como de las políticas institucionales de las entidades que conforman el sistema de educación. De esta manera, se hace indispensable que para transformar la educación colombiana, el tema de educación trascienda el ámbito de ella misma, y sea apropiado por parte de otras instancias y agentes de la sociedad en general. El reto del país en educación es alcanzar la cobertura neta universal. Para que esta cobertura sea sostenible en el futuro se requiere de una acción más decidida, mejor focalizada, con una mayor eficiencia interna y mucho mejor administrada.

Después de realizar un acercamiento al esquema educativo de Colombia, aparece la institución educativa objeto de estudio de este trabajo de investigación, partiendo del hecho que la creación de esta institución, la cual es de carácter privado, se generó con el fin de incluirse dentro del sistema educativo colombiano, ofreciendo para la población colombiana formación para el trabajo y el desarrollo humano por medio de diferentes programas en áreas de la salud y administrativas, que permitan a la población ubicarse laboralmente en menor tiempo por medio de programas técnico laborales, y que a su vez también permita a sus egresados proyectarse sobre las opciones específicas que puedan tomar en la educación superior, mostrando de esta manera una orientación vocacional como valor agregado.

Dicho de otra manera, CENSALUD es una Institución de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en las áreas auxiliares de la salud y administrativas, ubicada en la ciudad de Buga, aprobado según Resoluciones DAM 086, DAM 009, 140, 1626 y 610 de las Secretarías de Educación Municipal y Departamental, actualizada a resolución DAM 600 de Marzo 14 de 2011, y Acuerdo Ejecutivo No. 48 del Ministerio de Salud.



## 6. METODOLOGÍA

### 5.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**Descriptiva:** comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Como lo menciona Carlos Méndez (2010):

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre las variables no manipuladas, pero reales.

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

1. Establecer características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.).
2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compras, etc.).
3. Establecer comportamientos concretos (cuántas personas consumen un producto, cuál es su actitud frente a su líder, a los problemas de desempleo, de ingresos; cómo se ejerce la función de auditoría, cómo se manejan las técnicas contables, cómo son los procesos de decisión, cuáles son las necesidades de la gente).
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, actitud frente al líder autocrático y los mecanismos de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales).

Así, en el estudio descriptivo se identifican características del universo, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Para el pronóstico del diseño se debe definir si se pretende llegar a este nivel de conocimiento que puede fundamentarse en la formulación de hipótesis de primer grado (uniformidades empíricas) o de segundo grado (recolección de uniformidades empíricas). Los objetivos del estudio, al igual que el objeto de investigación, han de ser elementos que se tomen en cuenta para definir o no el carácter descriptivo del estudio.

Un estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida. (pp.231)

## **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de observación es un proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento. La observación supone unas condiciones especiales en su empleo, como menciona Carlos Méndez (2010). Estas son:

- Debe servir para lograr resultados de los objetivos planteados en la investigación.
- Debe planearse de una manera sistemática. El investigador debe definir qué quiere observar y cuáles son sus posibles resultados.
- Debe controlarla sistemáticamente el investigador y estar relacionada con proposiciones teóricas referidas al objetivo de investigación. Por ello, quien observa debe conocer el marco teórico el cual fundamenta la investigación.

Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento

de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar. (pp. 238-239)

La observación es un procedimiento importante en la investigación científica. En muchas circunstancias el economista, el administrador, el contador e investigadores de otras disciplinas se olvidan de emplear la observación como método de conocimiento por el cual puede obtenerse información, creyendo que esta se encuentra sólo en la encuesta o en las fuentes secundarias.

### **5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Parte vital para el desarrollo del Trabajo, una información actualizada sin alteraciones, permite realizar un diagnóstico asertivo para la toma de decisiones futuras en CENSALUD. La información es la materia prima con la cual se llega a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación. Por tal razón es importante para el equipo de trabajo prever las técnicas que se van a emplear para recolectar la información. Carlos Méndez (2010) menciona que:

Las fuentes secundarias suministran información básica y se encuentran en bibliotecas, libros, periódicos, revistas y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. Cuando se refiere a este tipo de fuentes se deben definir en el proyecto con antelación, debe existir claridad en el tipo de información necesaria. Las fuentes primarias son aquellas que suministran información directamente para ello requiere de técnicas y procedimientos que arrojen información precisa y confiable. Una de las técnicas para recolectar información es la observación; es directa cuando el equipo de trabajo forma parte activa del grupo observado y asume comportamientos, cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener la información se conoce como no participante. (pp. 249-250)

Dice Méndez (2010), que:

Otra técnica muy utilizada es la encuesta, se hace por medio de formularios los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y por tanto la presunción de hechos y situaciones por quien responda, por tal razón quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación. Para el presente Trabajo la recolección de la información se hará a través de las fuentes primarias y el método utilizado será un cuestionario elaborado previamente que suministra al equipo de trabajo los

aspectos necesarios que le servirán de insumo para describir los hechos o fenómenos definidos en el problema de investigación. El cuestionario supone su aplicación a una población homogénea con características similares, se puede aplicar colectivamente al universo del trabajo. (p.252)

A pesar de la importancia de este aspecto, en ocasiones no se le da valor que tiene y se olvida su incidencia en la investigación. Algunas personas inician el trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, este diseño prevé como aspecto esencial que el investigador defina las técnicas que van a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que pueden adquirir tal información.

Para empezar, se definirá que se entiende por fuentes de información:

**5.3.1 Fuentes primarias.** Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente.

Cuando esto sucede, se habla de la fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. Se hará referencia a algunas, con el propósito de ilustrar a quien inicia el proceso de investigación.

**5.3.2 Fuentes secundarias.** Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.

Al referirse a las fuentes secundarias, en el proyecto debe definirse y señalarse el tipo de fuente, y el grado de facilidad o dificultad que para el investigador tiene su utilización.

En este punto del diseño debe existir completa claridad sobre el tipo de información necesaria y la utilización de estas fuentes. Si no hay claridad, es preferible que revise el proyecto; en el caso de que no exista información, piense antes de continuar.

**5.3.3 Observación.** De nuevo se habla de la observación, mencionada ya como un proceso del conocimiento científico. Ahora se presenta como técnica en la recolección de datos. Las ciencias sociales la emplean con mucha frecuencia.

Es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que se lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático

de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Supone un conocimiento profundo de un marco teórico que oriente al investigador.

La ventaja principal de esta técnica, en el campo de las ciencias del hombre radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada, tal como esta se da naturalmente.

La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observando y sume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el propósito de obtener la información, la observación recibe el nombre de no participante.

**5.3.4 Cuestionarios, entrevistas y sondeos.** El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

La aplicación de formularios y de encuestas supone que el investigador diseñe el cuestionario; este es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se considera relacionadas con el mismo.

La formulación de estas preguntas depende de la índole del problema que se quiere estudiar y de los aspectos a formular.

El empleo de la encuesta supone la definición por parte del investigador del universo de investigación (población cuyas características específicas la constituyen en objeto de investigación). Si el universo de investigación es muy amplio, se debe definir una muestra representativa del mismo. Para ello ha de acudir a las diferentes técnicas y procedimientos de muestreo.

El diseño de investigación debe contener información sobre el universo de investigación, tamaño de la muestra y formulario preliminar que se va a aplicar.

La definición de las técnicas anteriores exige la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de la información. Este proceso consiste en el recuento,

clasificación y ordenación en tablas o cuadros. Estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos.

## **6. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S**

Para determinar el estado real en términos financieros no solamente se deben utilizar los estados financieros como herramienta fundamental, como lo menciona el autor en el siguiente párrafo de su libro. León García, O., (2009).

Generalmente se utilizan los términos "análisis financiero" o "análisis de los estados financieros" para referirse al uso de los índices y éste es un error conceptual que debe evitarse ya que los índices son solamente uno de los elementos que ayudan a realizar un diagnóstico financiero de la empresa. Herramientas que complementan la realización de dicho ejercicio son, entre otras, el Modelo Combinado de Caja y Recursos (MCCR), la Estructura de Caja, el Sistema de Costeo Variable y las Proyecciones Financieras. (pp.1-23)

El diagnóstico financiero se podría entender como un estudio que relaciona información contable y demás información disponible que permite determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico. Por lo general se toma la información de los estados financieros pero realmente estas cifras no lo muestran en su totalidad. La contabilidad muestra cifras históricas pero no lo que podría pasar en el futuro, por lo tanto se debe recurrir a otras técnicas que suministren información cuantitativa y cualitativa para conocer la situación del negocio. Con las anteriores afirmaciones se puede concluir que un análisis integral se debe hacer con cifras proyectadas, información del entorno análisis de costo de capital, análisis de costos entre otros. (León García, O., 2009, pp. 1-23).

A continuación se realiza el diagnóstico financiero al Centro de Estudio para la Salud S.A.S. "CENSALUD", empresa ubicada en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca), el objetivo es identificar la situación actual de la Organización frente a los diferentes aspectos financieros, que les permita tener visualización de indicadores financieros, saber si son rentables en el tiempo buscando una estrategia para la generación de valor.

**Tabla 1. Diagnóstico Financiero CENSALUD S.A.S**

CHECK LIST				
Ítem	Concepto	Cumple	No cumple	Observaciones
1	Estados financieros histórico	X		Entrega balance general, estado de resultados, flujo de caja años 2012, 2013 y 2014.El año 2015 está en construcción.
2	Análisis de rentabilidad		X	No se ha calculado
3	Valoración costo de capital		X	Nunca se ha evaluado el CK ni las tasas.
4	Análisis KTN		X	El documento se construyó con el apoyo de los asesores pero no hay análisis.
5	Análisis EVA		X	No se ha calculado
6	Análisis EBITDA y PKT		X	No se ha calculado
7	Análisis Balance General		X	No se ha calculado
8	Análisis Estado de Resultados		X	No se ha calculado
9	Análisis flujo de caja histórico para determinar el nivel de riesgo		X	No se ha calculado.
10	Análisis de fuentes y usos para origen y aplicación de los recursos		X	No se ha calculado
11	Política de cartera		X	Existen estrategias pero no están procedimentadas.
12	Política de inventarios		X	No existe pues la empresa tiene como objeto social la prestación de un servicio.
13	Política de proveedores		X	No existe. Se negocia directamente con los proveedores.
14	Política de endeudamiento		X	No existe. Simplemente se recurre a los bancos cuando existe la necesidad.

Fuente: Elaboración propia.

## **7. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S**

### **7.1 ESTADOS FINANCIEROS**

De los 5 estados financieros básicos, CENSALUD hasta la fecha cuenta con el balance general y estado de resultados. De acuerdo con la información de contabilidad, al ser una entidad dedicada a la prestación de servicios, son éstos lo que normalmente exigen para cualquier gestión; por lo tanto de los otros no existe ningún tipo de registro.

### **7.2 ANÁLISIS RENTABILIDAD**

Para la empresa CENSALUD S.A.S. es importante determinar cuál es el margen de rentabilidad del negocio ya que este indicador permite determinar la productividad de los fondos comprometidos.

Según lo expresa León García (2009):

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde es importante garantizar su permanencia y crecimiento y por ende, el aumento de su valor, es un aspecto muy importante a tener en cuenta. Lo anterior no implica que la rentabilidad siempre sea más importante que la liquidez. Para mejorar los índices de liquidez y rentabilidad se logra mediante decisiones estratégicas que comprometen a largo plazo de la empresa. Por ejemplo nuevos productos, nuevos mercados, programas de optimización y racionalización de costos y gasto, racionalización de los niveles de inversión en capital de trabajo y activos fijos etc. En este caso se da más importancia a la rentabilidad puesto que el problema planteado es a largo plazo. (p. 130)

**ANÁLISIS HISTÓRICO:** De acuerdo a la información suministrada por CENSALUD S.A.S respecto al estado de resultados histórico de los años 2012, 2013, 2014 Y 2015 se hace el cálculo de la Rentabilidad del Patrimonio y Rentabilidad sobre los Activos antes de impuestos con el fin de analizar desigualdades que demuestran si la empresa está generando valor.

Nota: Para los años 2013 y 2014 no se presentaron registros de intereses en la información suministrada por CENSALUD; sin embargo para el análisis de la rentabilidad del patrimonio y rentabilidad sobre activos, se toma como referencia la tasa de intereses ofrecida por el mercado.



**Tabla 2. Estado de resultados CENSALUD S.A.S**

**ESTADO DE RESULTADOS  
CENSALUD S.A.S  
(Pesos COP \$)**

	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	3.992.000	1.054.210	1.316.000	7.502.819
<b>Intereses</b>	2.450.000	-	-	1.729.656
<b>UAI</b>	1.542.000	1.054.210	1.316.000	5.773.163
<b>Impuestos</b>	539.700	368.974	460.600	2.020.607
<b>U Neta</b>	1.002.300	685.237	855.400	3.752.556

ACTIVOS	73.030.000	76.133.000	81.633.000	109.585.297
PATRIMONIO	44.993.000	43.672.418	52.165.000	22.773.163

<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	3,43%	2,41%	2,52%	25,35%
<b>RSA</b>	5,47%	1,38%	1,61%	6,85%
<b>i</b>	19,2%	17,9%	17,3%	17,2%

**ANÁLISIS 2012**

Rentabilidad del patrimonio	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
3,43%	<	5,47%	<	19,20%

**ANÁLISIS 2013**

Rentabilidad del patrimonio	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
2,41%	>	1,38%	<	17,90%

**ANÁLISIS 2014**

Rentabilidad del patrimonio	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
2,52%	>	1,61%	<	17,30%

**ANÁLISIS 2015**

Rentabilidad del patrimonio	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
25,35%	>	6,85%	<	17,20%

Fuente: Elaboración propia

Para CENSALUD la rentabilidad de los activos presenta una mayor participación debido a que son los activos los que se encuentran en su mayoría financiados por terceros; de acuerdo con lo anterior si se evalúa desde el principio financiero la rentabilidad tanto de patrimonio como de activos debería ser igual; pero en el caso de CENSALUD, la rentabilidad de los activos es mayor debido a que la participación más alta la tienen los activos fijos, los cuales siendo una empresa dedicada a la prestación de servicios, no debería tener un valor tan considerable en dichos activos debido a que estos no tienen una relación directa con el objeto social de la empresa; a su vez se considera su participación porque en ellos se contemplan los simuladores, equipos, computadores y otros elementos que son utilizados para la realización de prácticas, las cuales hacen parte del servicio prestado a los educandos.

Para el autor: León García (2009)

Es importante anotar que si el costo de la deuda supera la rentabilidad del activo, no significa que la empresa y/o propietarios están incurriendo en pérdidas, aunque en un caso extremo podría estar sucediendo. Ello sólo significa que éstos últimos están obteniendo una rentabilidad que no compensa el riesgo asumido, lo cual puede implicar un replanteamiento del negocio si, como se dijo, bajo una perspectiva de mediano plazo esta situación no es factible de recomponer. Debe aclararse que una rentabilidad del activo inferior al costo de la deuda no siempre es consecuencia de altas tasas de interés en la economía, pues también puede producirse como consecuencia de que dicha rentabilidad es muy baja debido a problemas de estructura operativa de la empresa, asociados a su vez con problemas internos o del entorno competitivo. (p. 139).

En el año 2015 se refleja una Rentabilidad sobre el Patrimonio del 25,35% lo cual es 8,15 puntos por encima de la tasa de interés del mercado que para el año 2015 fue del 17,20%, esta situación será analizada en el siguiente capítulo referente a Costo de Capital para determinar la Tasa mínima requerida de retorno del propietario (TMRR) fijada por los propietarios y su relación con el mismo.

Respecto a la Rentabilidad del Patrimonio se concluye que si la empresa toma una deuda para el 2014 del 17,30%, los activos deben producir una tasa de interés superior a ésta; el remanente producido sería el premio que los propietarios reciben como compensación al riesgo que asumen. La respuesta emitida por la dirección de CENSALUD al interrogante de ¿Cuáles fueron los costos individuales que llevaron a la empresa a endeudarse a esta tasa y no pudo financiarse con una tasa inferior? fue: Los costos que llevaron asumir dicho endeudamiento fueron: Las cuentas atrasadas por docencia (Asistencia técnica) y el valor a cancelar para la auditoria y certificación de calidad por Icontec. El endeudamiento se llevó a cabo por medio de un tercero con una entidad bancaria.

Como conclusión general se afirma que la empresa CENSALUD S.A.S no tiene una buena gestión gerencial debido a que la Utilidad Operacional se encuentra en promedio del 1%, y si se relaciona con la tasa mínima requerida por los propietarios, no se acerca al promedio esperado. (Ver anexo A)

### **7.3 VALORACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL (CK)**

Conocer el concepto del Costo de capital es de gran importancia para los propietarios puesto que del análisis de éste se deben tomar decisiones financieras en el corto y largo plazo.

Para el autor: León García (2009):

En la mayoría de los casos el costo financiero se asocia con los préstamos bancarios y este es un criterio incorrecto. Por lo general se afirma que si en una situación en la que hay \$100 millones de exceso de inventarios, este valor al 1,5% mensual que cobra el banco, para la empresa sería un costo financiero de \$1´500.000 mensuales y esto no es del todo correcto.

Utilizar una tasa bancaria como referencia no es lo más apropiado puesto que llevaría a suponer:

1. Que todos los activos de la empresa se están financiando con deuda, lo cual no siempre es cierto.
2. Que el dinero de los propietarios tiene el mismo costo que el de la deuda, lo cual nunca es cierto. (pp. 36-37)

Por las razones anteriores se concluye que el CK es: *“El costo que a la empresa le implica poseer activos y se calcula como el costo promedio ponderado de las diferentes fuentes que ésta utiliza para financiarlos”*. León García (2009). (p.38)

García (2009) dice:

El dinero de los accionistas no es gratuito, en la realidad es la fuente de financiación más costosa, sin embargo este costo no aparece registrado en los libros de contabilidad porque es un costo implícito que está representado en el costo de oportunidad en el que los socios incurren por tener dineros invertidos en la empresa. (p.39)

**Tabla 3. Costo de capital CENSALUD S.A.S.**  
**Weighted Average Cost of Capital (WACC)**

**COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S**  
**2012**

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	28.037.000	38,39%	12,48%	4,79%
PATRIMONIO	44.993.000	61,61%	20,00%	12,32%
	<b>73.030.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>17,11%</b>

**COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S**  
**2013**

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	32.460.582	42,64%	11,64%	4,96%
PATRIMONIO	43.672.418	57,36%	20,00%	11,47%
	<b>76.133.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>16,43%</b>

**COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S**  
**2014**

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	29.468.000	36,10%	11,25%	4,06%
PATRIMONIO	52.165.000	63,90%	20,00%	12,78%
	<b>81.633.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>16,84%</b>

**COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S**  
**2015**

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	86.812.134	79,22%	11,18%	8,86%
PATRIMONIO	22.773.163	20,78%	20,00%	4,16%
	<b>109.585.297</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>13,01%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para todos los años se fijó el costo del patrimonio con un 20% tomando como base la tasa efectiva anual promedio del mercado que fue del 19,2%, que para los socios o accionistas es la mínima esperada.

**Tabla 4. Costo de capital-rentabilidad CENSALUD S.A.S**

AÑO	CK (%)	RSA (%)
2012	<b>17,11%</b>	5,47%
2013	16,43%	1,38%
2014	16,84%	1,61%
2015	13,01%	6,85%

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar el ejercicio para cada año, se concluye que la Rentabilidad Sobre el Activo para todos los años está por debajo del CK.

*“Si una empresa genera sobre sus activos una rentabilidad superior al CK, los propietarios obtienen una rentabilidad sobre su patrimonio superior a la mínima esperada”. (García, 2009, p.40)*

Si se analiza la evolución del CK a partir del año 2012 hasta el 2015, se evidencia que la tendencia de este indicador es disminuir. El CK para el año 2012 fue de 17,11% y bajó al 13,01% en el año 2015, situación que se debería mantener para el año 2016, puesto que si las estrategias financieras de corto o largo plazo no permiten disminuir este indicador, se podría convertir en la meta para que los activos puedan tener una rentabilidad superior a este.

**Tabla 5. Estado de resultados año 2012-CENSALUD S.A.S**

**ESTADO DE RESULTADOS 2012**

CENSALUD S.A.S  
(Pesos COP \$)

	<b>Actual</b>	<b>Mínima</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	3.992.000	19.227.104
<b>Intereses</b>	2.450.000	5.383.104
<b>UAI</b>	1.542.000	13.844.000
<b>Impuestos</b>	539.700	4.845.400
<b>U Neta</b>	1.002.300	8.998.600
<b>Rentab. Patri</b>	2,23%	20,0%
<b>RSA</b>	5,47%	26,33%

Fuente: Elaboración propia

Nota: para el análisis del CK la Rentabilidad sobre el patrimonio y la RSA se calcula antes de impuestos.

Se realizó el ejercicio para el año 2012 donde se reflejan gastos financieros por \$2.450.000 la Utilidad Operativa para el año 2012 fue de \$3'992.000 en el cual la RSA fue de 5,47% valor que se encuentra por debajo del CK que fue de 17.11%.

Teniendo en cuenta que “El CK es la rentabilidad mínima que pueden producir los activos en la empresa” se concluye que la situación mínima para CENSALUD es incrementar la RSA por encima de su CK, para lo cual se presenta en el cuadro anterior el comparativo de los dos enfoques, donde la utilidad operativa antes de impuestos mínima debería ser \$19.227.104

La Rentabilidad del patrimonio antes de impuestos también refleja un incremento de 17.77 puntos respecto de la situación actual que se encuentra en 3,43%

Por lo tanto la siguiente desigualdad basada en la esencia de los negocios del autor se cumpliría:

$$\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}} > \frac{\text{UAI}}{\text{Activos}} > \text{I\%}$$

$$30.8\% > 26,33\% > 12,48\%$$

## ANÁLISIS COSTO DE CAPITAL 2015

**Tabla 6. Estado de resultados año 2015-CENSALUD S.A.S**

### ESTADO DE RESULTADOS 2015

CENSALUD S.A.S  
(Pesos COP \$)  
(Simulación)

	Actual	Mínima
<b>Utilidad Operativa</b>	7.502.819	21.938.814
<b>Intereses</b>	1.729.656	14.931.687
<b>UAI</b>	5.773.163	7.007.127
<b>Impuestos</b>	2.020.607	2.452.494
<b>U Neta</b>	3.752.556	4.554.633
<b>Rentabilidad Patrimonial</b>	16,48%	20,0%
<b>RSA</b>	6,85%	20,02%

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2015 se concluye que CENSALUD ha incrementado su pasivo notablemente, razón por la cual el costo de la deuda aumenta en igual proporción lo que se ve reflejado en el pago de intereses. Igualmente se realizó la simulación de la situación mínima donde se plantea una Utilidad Operativa mínima de \$21'938.814 para que los propietarios alcancen una Rentabilidad en el Patrimonio del 20% que es la TMRR. (Ver anexo B)

## **ANÁLISIS COSTO DE CAPITAL**

### **AÑO 2013:**

#### **Pasivo:**

**2105 Obligaciones Financieras:** Este valor corresponde a un crédito que la empresa realizó al Banco de Bogotá a nombre de CENSALUD, además de uno que se tenía con Coprocenva a la fecha.

**2370: Retenciones y aportes de Nómina:** Este valor corresponde al valor de las Cesantías pendientes por consignar.

**2380; Acreedores Varios:** Valor correspondiente a Obligaciones con bancos a nombre de Terceros (socios).

**Patrimonio:** El cual está conformado por:

**3105: Capital suscrito y pagado:** Valor del capital suscrito en la Cámara de Comercio, aportado por los socios.

**3405: De resultados de ejercicio anteriores:** Valor de utilidades años anteriores sin repartir.

**3605 Utilidad del ejercicio:** Utilidad en el periodo contable 2013.

De acuerdo a la información anterior se concluye que CENSALUD ha optado por pedir créditos a nombre de terceros lo cual es incorrecto desde cualquier punto de vista puesto que toda obligación financiera se debería adquirir por medio del representante legal, lo anterior tiene un doble beneficio: primero crear una vida crediticia financiera para la empresa y segundo reflejar el valor de los intereses en el estado de resultados lo cual genera gastos que son deducibles del impuesto de renta.

### **AÑO 2014:**

#### **Pasivo:**

**2105 Obligaciones Financieras:** Este valor corresponde a un crédito que la empresa realizó al Banco de Bogotá a nombre de CENSALUD por Cesantías y el

ya existente que se obtuvo en el 2013, además se refinanció el crédito que se tenía con Coprocenva.

**2380; Acreedores Varios:** Valor correspondiente a Obligaciones con bancos a nombre de Terceros (socios).

**Patrimonio:** El cual está conformado por:

**3105: Capital suscrito y pagado:** Valor del capital suscrito en la Cámara de Comercio, aportado por los socios.

**3405: De resultados de ejercicio anteriores:** Valor de utilidades años anteriores sin repartir.

**3406: Revalorización del Patrimonio:**

**3605 Utilidad del ejercicio:** Utilidad en el periodo contable 2014

**AÑO 2015:**

**Pasivo:**

**2105 Obligaciones Financieras:** Este valor corresponde a un crédito que la empresa realizo al Banco de Bogotá a nombre de CENSALUD por Cesantías y el ya existente que se obtuvo en el 2013, además del crédito que se tenía con coprocenva.

**220501: Proveedores Nacionales:** Son deudas que se tienen con proveedores:  
220501 Omega Soluciones por la adquisición de la sala de sistemas

220501 Asenof: Por contribución año 2015

**23 Cuentas por pagar:** Deudas con terceros:

**233525 Honorarios:** Quincena de diciembre que no se le pago al Contador (asesoría financiera)

**233530 Docencia.** Valor que se le adeuda a docentes a la fecha (se recuerda que a octubre este valor ascendía a casi \$18.000.000=)

**233535 Servicios de mantenimiento:** Valor que se adeuda a la persona encargada de realizar los mantenimientos de los PC, este mantenimiento es del año 2015 de ambas sedes.

**233595 Otros:** En este ítem se encuentra:

- Caracol valor pendiente del Contrato por publicidad que vence en febrero del 2016,



- Juan Carlos Herrera préstamo que realizó a CENSALUD pero por convenio se tiene ese saldo para pagos personales de él;
- Luis Deiny Rodríguez préstamos en efectivo o trabajos que ha realizado en la empresa.

**235505** María Yisel Castro: Dinero que se le adeuda por préstamos en efectivo

**233505** Ana Germania Ramírez: Dinero que se le adeuda por uso de tarjetas de créditos que se encuentran a su nombre

**235505** Luis Deiny Rodríguez: Préstamos en Bancos a su nombre adquiridos en el año 2015

**235510 Socios:** Préstamos con banco pendientes a nombre de María Yisel Castro

**236530 Retención en la Fuente:** Impuesto pendiente por cancelar por Retención Ítem Arrendamientos

**2404 Impuesto de Renta y Complementarios:** Valor que se debe de cancelar por concepto del CREE impuesto sobre los ingresos del último cuatrimestre 2015

**2505 Salario:** Quincena pendientes por cancelar a trabajadores correspondientes al año 2015

**251010 Cesantías:** Valor a consignar por concepto del año 2015

**2515 Intereses de Cesantías.** Valor a cancelar por concepto de interese sobre cesantías pendientes por cancelar

**Patrimonio:** El cual está conformado por:

**3105: Capital suscrito y pagado:** Valor del capital suscrito en la Cámara de Comercio, aportado por los socios de ambas sedes.

**3605 Utilidad del ejercicio:** Utilidad en el periodo contable 2015.

Para el año 2015 se evidencia que no hay un orden para el manejo del efectivo puesto que para cubrir las obligaciones del corto plazo se toman medidas de emergencia como pedir dinero en efectivo a socios, financiarse con tarjetas de crédito a nombre de terceros, y créditos adquiridos a nombre de terceros, es una clara muestra de falta de planificación financiera, igualmente la refinanciación del crédito con Coprocenva indica que la empresa no tiene una buena gestión gerencial que le permita finalizar con el crédito y evaluar otras posibilidades con entidades del sector bancario.

## 7.4 ANÁLISIS CAPITAL DE TRABAJO (KTN)

### 7.4.1 Capital de Trabajo Operativo (KTO).

Se entiende como capital de trabajo los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno. Dichos recursos están representados por los inventarios y las cuentas por cobrar, los cuales la empresa combina a través de un proceso denominado rotación, que finalmente es el que determina la velocidad a la que los recursos generados quedan disponibles para atender los compromisos de servicio a la deuda, reposición de activos fijos y dividendos. Las partidas que acaban de mencionarse conforman lo que se denomina Capital de Trabajo Operativo (KTO), ya que en estricto sentido operativo, lo que una empresa requiere para operar está representado por lo que necesita mantener invertido en sus cuentas por cobrar y sus inventarios. (León García, 2009, p.18).

Con la reflexión anterior se llega a la conclusión de que el análisis tradicional del Capital de Trabajo se analiza con el índice de liquidez o razón corriente donde se relaciona el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, este indicador muestra que por cada peso que la empresa debe, tiene que tener valor mínimo para respaldar la deuda. Si este indicador fuera cero, la situación conlleva a concluir que la empresa puede seguir operando, pero corre el riesgo de iliquidez, puesto que si hay problemas con las cuentas por cobrar no se produce el efectivo suficiente para atender los compromisos corrientes y de esta manera caer en el error de solicitar financiación a mas altos costos que la tasa promedio del mercado. (León García, 2009, p.18).

Para la empresa Censalud el KTO está representado por las cuentas por cobrar a clientes, valores que han ido incrementando para el año 2014 y 2015.

**Tabla 7. Capital de trabajo CENSALUD S.A.S**

ANÁLISIS KTO CENSALUD							
	2.012	2.013	%Variac (2012-2013)	2.014	%Variac (2013-2014)	2.015	%Variac (2014-2015)
Ventas	366.110.000	327.156.606	-11%	287.500.000	-12%	600.717.494	109%
Cuentas por cobrar clientes	13.494.000	10.983.206	-19%	13.595.000	24%	89.406.453	558%
Anticipo de impuestos	-	-		-		-	
Inventarios	-	-		-		-	
<b>KTO</b>	<b>13.494.000</b>	<b>10.983.206</b>	<b>-19%</b>	<b>13.595.000</b>	<b>24%</b>	<b>89.406.453</b>	<b>558%</b>

Fuente: Elaboración propia

**7.4.2 Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO).** El KTNO según el autor León García (2009) lo define como; “*el neto de las Cuentas por Cobrar más los Inventarios menos las Cuentas por Pagar*”. (p.18). Se debe tener en cuenta que existe una relación directa de las cuentas: Cuentas por Cobrar e Inventarios con el volumen de ventas puesto que su comportamiento depende directamente de ellas.

**Tabla 8. Capital de trabajo neto CENSALUD S.A.S**

ANÁLISIS KTNO CENSALUD							
	2.012	2.013	%Variac (2012- 2013)	2.014	%Variac (2013- 2014)	2.015	%Variac (2014- 2015)
Ventas	366.110.000	327.156.606	-11%	287.500.000	-12%	600.717.494	109%
Cuentas por cobrar clientes	13.494.000	10.983.206	-19%	13.595.000	24%	89.406.453	558%
Anticipo de impuestos	-	-		-		-	
Inventarios	-	-		-		-	
<b>KTNO</b>	<b>13.494.000</b>	<b>10.983.206</b>	<b>-19%</b>	<b>13.595.000</b>	<b>24%</b>	<b>89.406.453</b>	<b>558%</b>
Proveedores	-	-		-		5.618.350	
Gastos por pagar	7.694.650	11.698.400	52%	6.002.000	-49%	50.900.000	748%
Prestaciones sociales por pagar	8.342.350	4.790.500	-43%	-		11.493.784	
CxP proveed. de bienes y servicios	<b>16.037.000</b>	<b>16.488.900</b>	<b>3%</b>	<b>6.002.000</b>	<b>-64%</b>	68.012.134	
<b>KTNO</b>	<b>(2.543.000)</b>	<b>(5.505.694)</b>	<b>117%</b>	<b>7.593.000</b>	<b>-238%</b>	<b>21.394.319</b>	<b>182%</b>
Variación KTNO		(2.962.694)		13.098.694		13.801.319	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información anterior se observa que el KTNO no está creciendo en la misma proporción a las Ventas, para los años 2012-2013 los gastos por pagar se incrementaron en un 52% que con relación a las ventas se evidencia que disminuyeron en un -11%. Con relación a los años 2013-2014 las ventas disminuyeron en un -12%, sin embargo las Cuentas por Cobrar incrementaron un 24% y los Gastos por Pagar y las Cuentas por Pagar a proveedores de bienes y servicios disminuyeron en un -49% y -64% respectivamente. Analizando los años 2014-2015 se evidencia un crecimiento en ventas del 109% pero teniendo en cuenta el criterio del autor, las Cuentas por cobrar a clientes y los Gastos por Pagar incrementaron de una manera desfasada. (Ver anexo C.)

## 7.5 EVA

### 7.5.1 Análisis EVA año 2012.

**Tabla 9. Análisis EVA 2012**

<b>ANÁLISIS EVA</b>		<b>ESTADO DE RESULTADOS 2012</b>	
<b>Situación actual</b>		<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>	
		<b>(Pesos COP\$)</b>	
UODI	1.542.000,0	Utilidad Operativa	2.372.307,7
Costo de la deuda después de impuestos	3.499.017,6	Intereses	(5.383.104,0)
UTILIDAD NETA	(1.957.017,6)	UAI	(3.010.796,3)
Costo del patrimonio después de impuestos	8.998.600,0	Impuestos	(1.053.778,7)
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	(10.955.617,6)	UTILIDAD NETA	(1.957.017,6)
		Patrimonio	44.993.000
		Rentabilidad del Patrimonio	-4,3%

Fuente: Elaboración propia

La empresa CENSALUD S.A.S para el año 2012 tiene una UODI de \$1'542.000, si se calcula el Costo de la deuda después de impuestos a una tasa del 12,48% y suponiendo una tasa impositiva del 35% el resultado es negativo, por lo tanto no está generando valor.

## ANÁLISIS SITUACIÓN MÍNIMA:

Tabla 10. Análisis situación mínima 2012

ANÁLISIS EVA Situación mínima		ESTADO DE RESULTADOS 2012 Rentabilidad sobre Patrimonio (Pesos COP\$)	
UODI	12.497.617,6	Utilidad Operativa	19.227.104,0
Costo de la deuda después de impuestos	3.499.017,6	Intereses	(5.383.104,0)
UTILIDAD NETA	8.998.600,0	UAI	13.844.000,0
Costo del patrimonio después de impuestos	8.998.600,0	Impuestos	(4.845.400,0)
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	-	UTILIDAD NETA	8.998.600,0
		Patrimonio	44.993.000
		Rentabilidad del Patrimonio	20,0%

Fuente: Elaboración propia

El autor León García (2009) afirma que:

El valor agregado se produce cuando la empresa obtiene una rentabilidad superior al costo de capital y por lo tanto la utilidad operativa (antes de impuestos) obtenida por la empresa, sería la mínima utilidad que el equipo gerencial debería producir en ese año. Sólo por encima de esa cifra se considera que la gestión gerencial creó valor para los accionistas. (p. 40).

Analizando la situación para el año 2012 se concluye que la empresa CENSALUD S.A.S debió obtener una Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) de \$12.497.617,6.

Si CENSALUD hubiera obtenido una UODI de \$12.497.617,6., es decir que si la RSA después de impuestos es exactamente igual al CK (12,48%), el propietario obtiene sobre su patrimonio una rentabilidad del 20%. Cuando se presenta esta situación se dice que no hay valor agregado ni destruido para los propietarios, es como una especie de punto de equilibrio económico.

*“EVA es la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos que una empresa obtiene y la mínima que debería obtener”.* (León García 2009, p.41).

## 7.5.2 Análisis EVA año 2015.

**Tabla 11. Análisis EVA 2015**

<b>ANÁLISIS EVA</b>		<b>ESTADO DE RESULTADOS 2015</b>	
<b>Situación Actual 2015</b>		<b>Rentabilidad sobre Patrimonio</b>	
		<b>(Pesos COP \$)</b>	
		<b>Simulación</b>	
UODI	5.773.163,0	Utilidad Operativa	8.881.789,2
Costo de la deuda después de impuestos	9.705.596,6	Intereses	14.931.687,0
UTILIDAD NETA	(3.932.433,6)	UAI	(6.049.897,8)
Costo del patrimonio después de impuestos	4.554.632,6	Impuestos	(2.117.464,2)
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	(8.487.066,2)	UTILIDAD NETA	(3.932.433,6)
		Patrimonio	22.773.163
		Rentabilidad del Patrimonio	-17,3%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Análisis situación mínima 2015**

<b>ANÁLISIS EVA</b>		<b>ESTADO DE RESULTADOS 2015</b>	
<b>Situación mínima 2015</b>		<b>Simulación</b>	
UODI	14.260.229	Utilidad Operativa	21.938.814
Costo de la deuda después de impuestos	9.705.597	Intereses	14.931.687
UTILIDAD NETA	4.554.633	UAI	7.007.127
Costo del patrimonio después de impuestos	4.554.633	Impuestos	2.452.494
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	-	UTILIDAD NETA	4.554.633
		Patrimonio	22.773.163
		Rentabilidad del Patrimonio	20,0%

Fuente: Elaboración propia

Si se analiza la información del EVA con la del KTN se concluye que aunque las ventas incrementaron a \$600'717.494 para el 2015 la empresa CENSALUD

destruyó valor. Lo anterior se demuestra puesto que la rentabilidad del patrimonio está por debajo del CK. *“Cuando la Rentabilidad del Activo es igual al Costo de Capital no hay valor agregado ni destruido para los propietarios”* (León García, 2009, p.147).

CENSALUD afirma que:

Una de las principales causas es el hecho que la institución ha buscado mejorar sus ingresos captando más personal que ingrese a estudiar a la Institución, lo cual ha llevado a que deba incurrir en asumir otros gastos adicionales asumidos por la Institución mes a mes para poder cumplir con el objetivo de brindar el servicio a las personas que ingresan a la Institución. Así mismo, se encuentra el tema de la liquidez, la cual obviamente no es visible debido a la cantidad tan alta asumida por la Institución asociadas al pasivo, sobre todo cuando se habla de obligaciones financieras propias y con terceros. Finalmente el hecho que no existe una rentabilidad alta sobre el patrimonio, lo cual se podría relacionar con el hecho que algunos programas de formación son más rentables que otros, y por lo tanto los ingresos que se reciben de unos se utilizan para subsidiar el funcionamiento de los otros programas. (Ver anexo D)

## **7.6 ANÁLISIS EBITDA Y PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO (PKT)**

**7.6.1 Análisis EBITDA.** El propósito del margen EBITDA es cubrir los siguientes cinco compromisos:

- 1 Impuestos.
- 2 Servicio de la deuda.
- 3 Incremento en el KTNO.
- 4 Reposición de activos fijos.
- 5 Dividendos

Entonces, el margen EBITDA para el año 2014 representa que por cada peso que la empresa vende, queda disponible 0,5 centavos para atender los compromisos mencionados, pero habría que invertir 2,6 pesos para poder vender \$1 adicional. Es decir, que cada \$1 incremental de ventas produce un faltante de 2.1, pero como las ventas no crecieron, para este caso no habría faltante.

En el año 2015 por cada \$1 que la empresa vendió se generó 1 centavo para cumplir con los compromisos, pero se debió haber invertido 3,6 centavos para poder

vender ese \$1 adicional. Por cada \$1 incremental de ventas produce un faltante de 2,6 centavos, como las ventas crecieron 313'217.494, el faltante fue de \$120'468.267. Este faltante se denomina "Caja Demandada por Crecimiento".

*Lo ideal para las empresas es que el Margen EBITDA sea mayor que la PKT pues sólo de esta forma es que el crecimiento implica generación de caja.* (León García, 2009, p.183).

**7.6.2 Productividad del Capital de Trabajo.** Para comprender el concepto de Productividad del Capital de trabajo el autor León García (2009), define como:

Un indicador que divide el monto de KTNO sobre las ventas de un periodo, esto refleja los centavos que por cada \$1 de ventas la empresa debe mantener invertidos en capital de trabajo: lo ideal es mantener el número más pequeño posible. (p.169)

Se observa que el PKT (Productividad del capital de trabajo) se viene incrementando desde el año 2012 hasta el 2015 situación que podría ser ocasionada por el aumento en las cuentas por cobrar a clientes; el incremento en los gastos por pagar que para el año 2015 fue de \$50'900.000 y las cuentas por pagar que en año 2015 fue de \$68'012.134. Dice León García (2009):

Como se definió anteriormente, el PKT debe ser un número pequeño o decrecer, sin embargo para los años 2014 y 2015 el indicador incremento de 2.6% a 3,6% esto evidencia que en la medida que éste crece, la empresa demanda menos capital de trabajo liberando así más caja para los accionistas, lo cual hace que se perciba como más valiosa. (p.169)

La conclusión para los años 2013 y 2014 es que las decisiones tomadas pusieron en riesgo la liquidez de la empresa. *"Si el indicador PKT mejora, se debe tener en cuenta que no se haya producido a costa de los proveedores lo cual se constata comparando el crecimiento de dichas cuentas por pagar con el crecimiento en ventas"*. (León García, 2009, p.178)

Nota: no hay información de cuentas por pagar a proveedores y días de CxP Proveedores por ser una empresa del sector servicios.

Posteriormente se debe analizar la columna de las variaciones porcentuales de arriba abajo, para el caso de las ventas, hubo una variación del -11% y -12% (2012-2013; las cuentas por cobrar tuvieron una variación del -19% (2012-2013). Comprando los años 2014-2015 la variación en ventas fue del 109% sin embargo en cuentas por cobrar fue de un 558% lo cual evidencia que es un crecimiento desigual, puesto que el indicador de las cuentas por cobrar está muy por encima del crecimiento en ventas. Situación que pudo ser ocasionada por los gastos por pagar que se incrementaron a \$50'9000.000 para el 2015. Para los años 2013-2014 hubo



una variación del 24%. Por lo tanto se concluye que en el año 2014 hubo alguna situación anormal comparando con el incremento en ventas. Los días de cuentas por cobrar también muestran alguna situación, puesto que de 12 días se incrementó a 17 días para el año 2014, y para el año 2015 fue de 54 días. La primera conclusión general que se presenta en la empresa CENSALUD S.A.S al observar de manera conjunta las variaciones de las diferentes cuentas del KNTD en relación a la variación de las ventas es que no hubo un manejo prudente del capital de trabajo. (Ver anexo E).

## **7.7 ANÁLISIS BALANCE GENERAL**

**7.7.1 Análisis Vertical.** Teniendo en cuenta que el Centro de Estudios para la Salud es una empresa dedicada a la prestación de servicios educativos, se puede evidenciar que al evaluar el balance general del año 2012, se demuestra que el porcentaje con más participación dentro del activo está dado para los rubros maquinaria y equipo, equipo de oficina. Dichos aspectos deben tenerse en consideración porque de acuerdo con el objeto social de la Institución, la participación de dichos rubros no debería ser relevante debido a que no tiene una incidencia directa en la misión de la empresa. Caso contrario al que normalmente se evidencia en las empresas en las cuales se dedican a la industria o al comercio.

Aunque debe considerarse que dentro de la maquinaria y equipo se contemplan los simuladores, la unidad odontológica, el mobiliario de la cabina de estética que si tienen relación directa con la prestación del servicio.

De igual manera, el otro rubro que presenta una participación la cual es considerable son los deudores varios, la cual está representada por un porcentaje de 17,59; lo cual permite identificar que existe dinero por captar por las mensualidades o financiaciones que se realizaron a un educando para determinado año. Cabe anotar que la mayoría de las matrículas que se realizan con los educandos son a crédito. Es decir de manera financiada, lo importante de dicho punto es no permitir los atrasos financieros en el cumplimiento de los pagos de las cuotas pactadas.

Al evaluar los años 2013 y 2014 se evalúa que el comportamiento para los rubros del activo fue igual que para el año 2012; mostrando que para el caso del rubro de deudores varios se mantuvo en un rango entre el 10 y el 15%, de lo cual se puede concluir que los valores adeudados por los educandos se mantuvo estable durante los tres años; es decir que al minimizar la cantidad de educandos cada año, al ser certificados (graduados), se lograba mantener el número con las matriculas de nuevos educandos que ingresaban.

Para el caso del disponible en efectivo y en bancos; el porcentaje es considerablemente bajo, el cual al evaluarse se puede evidenciar de dos maneras. la primera en la cual se cumple el principio que dentro del activo dichos rubros deben tener una participación menor frente al activo total, debido a que no es rentable que

una empresa mantenga importantes sumas de dinero dentro de su caja en sus cuentas bancarias que no generen ninguna ganancia o rentabilidad. Por otra parte, como segunda opción se puede evidenciar que dicha participación es demasiado baja, lo cual en un momento dado puede generar inconvenientes porque cuando sea necesario cubrir algún gasto no habrá la disponibilidad inmediata para cubrirlo.

Al evaluar el pasivo se puede notar que para el caso del pasivo corriente, la participación de los rubros es significativamente alta, por lo tanto no se ve un equilibrio entre lo que la empresa gana y lo que gasta. Sobre todo cuando se evalúa el porcentaje de deudores varios, el cual equivale al dinero pendiente por captar frente a las cuentas por cancelar; la desigualdad entre dichos porcentajes es alta, siendo mayor la que representa el pasivo.

Dicho de otra manera, es importante evidenciar que de acuerdo con el análisis el capital de trabajo de la empresa se ve seriamente comprometido debido a los compromisos tan altos que posee la empresa con terceros.

Nótese que con respecto a los años 2013 y 2014; los porcentajes dados para los rubros del pasivo muestran un incremento en su participación. Lo cual indica que la empresa ha recurrido a diferentes fuentes de endeudamiento para mantener su operación durante dichos años.

Con respecto a los acreedores varios; dicha participación en los tres años es amplia, debido que en dicho rubro se contemplan los valores de préstamos que ha realizado la empresa por medio de terceros.

En el patrimonio normalmente se evalúa partiendo de la premisa que la participación de estos rubros están dados por los pasivos o compromisos que tiene la empresa con los socios o dueño de la empresa. De acuerdo con lo anterior, se evidencia que para el balance general del año 2012, el rubro con menos participación está dado para la utilidad del ejercicio lo cual muestra que a pesar de ser positivo, la empresa corre el riesgo de generar una utilidad negativa, mostrando así la posibilidad de poner en riesgo de pérdida los recursos que en algún momento se invirtieron.

Al evaluar los años 2013 y 2014, se evidencia que el comportamiento de la utilidad sigue siendo igual de pequeño que el del año 2012; por lo tanto el riesgo de no generar utilidad sigue constante.

Finalmente, se evidencia que hay rubros que no se encuentran contemplados dentro de los estados financieros y por lo tanto no se contemplaron en el análisis. Dentro de ellos se encuentran: los inventarios, que normalmente no se obtienen debido al objeto social. Los activos intangibles, que a pesar que actualmente han tomado mucha fuerza dentro de los rubros a considerarse en una empresa, no se han contemplado la inclusión del mismo dentro de los estados financieros de la

Institución. Las amortizaciones y las depreciaciones. Para el caso de las primeras no se consideraron debido al hecho que los préstamos y obligaciones financieros no todos han sido adquiridos directamente por la empresa, sino por medio de terceros y para el caso de las depreciaciones, no se consideraron porque aunque los equipos aún son de utilización para dicha fecha ya habían cumplido su vida útil.

Al realizar el análisis a los estados financieros del año 2015; lo primero que se debe tener en cuenta es el hecho que por sugerencia brindada por el asesor financiero, éstos debían ser más detallados, teniendo en cuenta el histórico presentado para los años 2012,2013 y 2014 respectivamente.

Partiendo de este hecho se puede notar que los cambios en cada uno de los rubros o cuentas son sustancialmente amplios, así como también su participación. El primer cambio notorio es el hecho de haber contemplado la depreciación, la cual en los años anteriores no se tuvo en cuenta partiendo del hecho que por tener equipos que ya habían cumplido con su vida útil no debían ser contemplados como depreciación en ninguno de los años.

De la misma manera se ve un cambio sustancial en el valor contemplado para el rubro de deudores varios, en el cual para el año 2015 no sólo se tuvieron en cuenta los pendientes por medio de convenios sino que también se incluyeron los valores pendientes por cancelar por parte de los educandos con relación a los semestres pendientes al cierre del año.

Por lo tanto, y de acuerdo con lo anterior al realizar el análisis vertical para el año 2015 se muestra que el comportamiento de los rubros de caja y bancos sigue siendo el de menor participación, lo cual muestra un comportamiento constante frente a los otros años.

Al retomar el tema del rubro de los deudores varios y teniendo en cuenta que su participación para el año 2015 fue del 80,9%, se evidencia que el cambio en el rubro y su participación sobre el total de los activos se muestra tan alta debido a las condiciones bajo las cuales se expresan las cifras de dicho rubro, ya que retomando lo dicho en párrafos anteriores, en los años 2012,2013,2014 solo se contemplaban los valores adeudados en el último mes por parte de los educandos, pero para el año 2015 se reflejó en dicho rubro el valor adeudado por los educandos por el semestre.

Seguido a esto se encuentra el rubro de depreciación, la cual aparece como un rubro nuevo dentro del balance general del año 2015, y es otro rubro, el cual muestra una de las participaciones más altas; dicho lo anterior se evidencia que el hecho de no haber mostrado depreciación en los años anteriores, el área de contabilidad asumió el valor de la depreciación para el año 2015 y por lo tanto eleva su participación dentro de los activos. Esto concluye que al no mostrar depreciación

durante los años anteriores no se evidenció un uso constante de los activos durante estos períodos, y por lo tanto se debió mostrar reflejado en el balance del año 2015.

Al revisar el pasivo se evidencia que la participación más relevante se encuentra dada para los rubros de bancos y servicios técnicos, en los cuales se especifican los valores relacionados con las cifras que se cancelan por préstamos y obligaciones financieras, y los servicios técnicos en los cuales se reflejan la prestación de servicios de los docentes, la cual tiene una relación directa con la prestación del servicio. En este caso se muestra que para el año 2015 el panorama cambió frente a los rubros que representan en el activo los ingresos como es el de deudores varios y con el cual se podría cubrir el pasivo corriente que afronta la Institución. Para este momento la participación de deudores varios en el activo es mayor sobre la que representa los bancos y los servicios técnicos en el pasivo.

Seguido a esto se encuentra la participación en el pasivo no corriente de los rubros accionistas y socios, en la cual se evidencia el hecho que la Institución durante este año 2015 debió seguir afrontando el endeudamiento por medio de terceros para sostener la operación de la Institución.

Con respecto al patrimonio el cambio más significativo se encuentra en el hecho que para el año 2015 no se ve reflejado rubro de la utilidad de ejercicios anteriores, lo cual permite evaluar el hecho que el valor dado por las utilidades para el año 2015 fue generado netamente por la operación del negocio dado para el año en mención.

**7.7.2 Análisis Horizontal.** En dicho período lo primero que se puede evidenciar es que algunos rubros mostraron disminución como es el caso en los activos cuentas por cobrar a socios, los equipos de cómputo y oficina. Dichas modificaciones se muestran debido a la depreciación de los equipos que a pesar de no verse evidenciada dentro de los estados de resultados, se debe tener en cuenta que los equipos pierden valor debido a la vida útil que normalmente se toma por tres años.

Otra de las participaciones en las que muestra una variación significativa está dada para la maquinaria y equipo, lo cual muestra que para el año 2014 se adquirieron elementos necesarios para la operación de la Institución y a su vez que tienen relación directa con la prestación del servicio.

Para el pasivo se muestra que de un año a otro hubo un incremento del 46,92% para el rubro de los bancos nacionales, dicho incremento permite concluir que la Institución debió acudir a algún préstamo para financiar la operación o para cubrir algún rubro importante como por ejemplo el pago de docencia o de algún proveedor.

Así mismo se evidencia una disminución sobre el rubro en los acreedores varios para el año 2014 frente al año 2013, lo cual se puede asociar con el hecho que se logró cubrir parte de la deuda que se tiene por medio de terceros, que en este caso

son dos de los socios los que han asumido préstamos, para financiar la operación de la Institución.

Finalmente aparecen variaciones significativas en el patrimonio, primero en el rubro de la utilidad de los ejercicios anteriores, en la cual hay una disminución en el año 2014, generado por pérdidas que se evidenciaron en el período y que debieron ser asumidas por medio de las utilidades que estaban proyectadas para ser culminado en el período en mención; si se evalúa el porcentaje es sencillo concluir que para el período 2014 la Institución no cumplió el objetivo frente a los ingresos versus los egresos, por lo tanto debió recurrir a las utilidades del ejercicio anterior.

De igual manera aparece el rubro de revalorización del patrimonio que no se encontraba contemplado en el año 2013 y que debido a las pérdidas generadas en las cuentas del patrimonio en el paso del período del 2013 al período 2014 se empieza contemplar para dicho año con el fin de actualizar el valor que ha perdido por sí mismo el patrimonio por causas como la inflación o el cambio en la moneda.

Seguido a esto se realiza la evaluación del período contemplado entre el 2014-2015; donde se evidencian los cambios más significativos entre un período y otro debido a causas mencionadas anteriormente en el análisis vertical, y por las cuales se presentan cambios en las participaciones en los rubros de un período a otro, tales como: bancos, deudores varios, equipo de oficina y de cómputo; estos para la cuentas del activo; de acuerdo con lo anterior y retomando algunas cosas mencionadas anteriormente se evidencian algunos cambios realizados en los valores a tenerse en cuenta para dichos rubros, así como también que para el caso de los bancos, en la Institución se dio un manejo más activo con relación al manejo de los ingresos por medio de las cuentas bancarias.

De igual manera se debe mencionar que en año 2015 aparecen cuentas o rubros nuevos que no se encontraban contemplados en los estados financieros de años anteriores, lo cual modifica de manera radical la participación y comportamiento de los valores entre los dos períodos evaluados.

Tal es el caso de los rubros de equipo médico, editorial y material eco didáctico, donde se evidencian valores por adquisiciones que se realizaron durante el año en material para realización de prácticas y también material para consulta utilizado en la biblioteca de la Institución. Dichos rubros no son comparables debido a que en años anteriores no fueron contemplados. Para finalizar con el activo aparece de manera sustancial la participación de la depreciación, que fue otro rubro que en años anteriores no fue contemplado.

Para el caso del pasivo y el patrimonio aparecen otras cuentas que no se tenían contempladas dentro de las cuales es válido mencionar la aparición detallada de las cuentas asociadas a pagos de impuestos las cuales son vitales dentro del proceso legal y tributario de cualquier empresa; de igual manera es vital evidenciar que a

pesar de presentarse un balance general muy detallado para el año 2015; al evaluar los periodos se sigue manteniendo el comportamiento de la participación de los rubros, donde para el caso del pasivo corriente (bancos) la participación es la más significativa, al igual que en el patrimonio la menor participación está dada para la utilidad.

Lo anteriormente mencionado evidencia el hecho que la empresa en su evolución sigue presentando un alto nivel de endeudamiento y las utilidades que generan no muestran una importancia significativa que represente la liquidez y rentabilidad del negocio.

## **7.8 ANÁLISIS ESTADO DE RESULTADOS**

Al revisar el estado de pérdidas y ganancias para el año 2012, puede notarse que el porcentaje de participación para los gastos de ventas es el más alto con relación al total de ventas o actividades relacionadas con educación. Lo cual, teniendo en cuenta del principio que los gastos de ventas son el costo relacionado directamente con el objeto social de la empresa, que para el caso de la Institución es la prestación de servicios educativos, es acorde que dicha participación sea la más alto.

Pero de igual manera tal como se especificó para el balance general dado para los tres años (2012, 2013,2014) si es relevante que la participación porcentual de la utilidad sea tan mínima frente a las ventas que se generan cada año por los servicios prestados.

Al revisar los años 2013 y 2014, se evidencia que se aplica el mismo principio donde el porcentaje con mayor participación son los gastos operacionales por ventas; cabe anotar que dentro dicho rubro se ubican los gastos asumidos por pago de nómina de docencia; teniendo en cuenta que son los docentes los que aportan la prestación del servicio de una manera directa.

Es importante resaltar y tener en cuenta que para los años 2013 y 2014 hubo un incremento frente al porcentaje de participación de los gastos administrativos, lo cual se pudo haber afectado por el incremento anual de los salarios y a su vez por la contratación de personal para llevar a cabo ciertas actividades administrativas. Así como también la rotación de personas en ciertos cargos, que al cumplir su contratación aumentan los costos por liquidaciones, prestaciones y demás. Cuando se realiza el análisis para el año 2015, se evidencia que en este año el comportamiento frente a la participación de algunos rubros se mantiene igual con relación a los otros años.

Por lo tanto, se evidencia que el porcentaje con mayor participación son los gastos operacionales por administración; dentro de los cuales se contempla el valor y la carga prestacional asociada a la nómina administrativa, dentro de este año se

asumieron costos altos por liquidaciones debido a que se realizaron cambios de algunos colaboradores con frecuencia y en períodos no mayores a 6 meses.

## **7.9 FLUJO DE CAJA**

Con respecto al flujo de caja, la empresa no lo tiene, pero se cuenta con la información necesaria para su construcción, debido a que en la Institución se lleva un registro diario y un informe mensual con relación a los ingresos y gastos de la empresa.

Para CENSALUD se tienen unos ingresos de efectivo comenzando el año 2014 de \$287,5 Millones de los cuales el 74% corresponde a los ingresos por ventas, lo cual corresponde a matrículas y mensualidades que se generan por parte de los pagos de los alumnos de los diferentes programas de la Institución.

Sus gastos o egresos de efectivo para el año en mención corresponden a \$286 millones donde su rubro de mayor gasto es la docencia con un 29%, seguido de los gastos de administración de planta con un 11% y los préstamos que son el 10%.

Dejando como resultado del ejercicio un valor en efectivo de \$1,3 millones, lo cual permite evidenciar que la empresa genera los ingresos necesarios para cumplir con sus gastos, pero muestra un riesgo de quiebra al no tener suficiente dinero disponible y cualquier cambio en el mercado que afecte sus ingresos, puede llevar a CENSALUD a situaciones no deseadas.

**Tabla 13. Flujo de Caja CENSALUD S.A.S**

FLUJO DE CAJA							
CENSALUD S.A.S							
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Efectivo inicial</b>	\$ 1.794.000	\$ 1.308.000	\$ 2.103.000	\$ 3.483.000	\$ 2.031.000	\$ 621.000	\$ -
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>							
Liquidación de cuentas por cobrar	\$ 8.500.000	\$ 11.546.000	\$ 3.500.000	\$ 23.000.000	\$ 13.500.000	\$ 8.900.000	\$ -
Beneficios por préstamos	\$ 44.798.165	\$ 35.430.000	\$ 15.000.000	\$ 35.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas y recibos	\$ 211.807.835	\$ 256.472.606	\$ 332.007.000	\$ 281.567.000	\$ 394.036.000	\$ 371.279.000	\$ 373.489.000
Otros:	\$ 20.600.000	\$ 22.400.000	\$ 13.500.000	\$ 11.250.000	\$ 108.700.000	\$ 11.500.000	\$ 14.780.000
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	\$ 285.706.000	\$ 325.848.606	\$ 364.007.000	\$ 350.817.000	\$ 516.236.000	\$ 391.679.000	\$ 388.269.000
<b>Saldo disponible de efectivo</b>	\$ 287.500.000	\$ 327.156.606	\$ 366.110.000	\$ 354.300.000	\$ 518.267.000	\$ 392.300.000	\$ 388.269.000
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>							
Publicidad	\$ 5.192.801	\$ 7.760.210	\$ 860.000	\$ 850.600	\$ 2.300.500	\$ 1.100.000	\$ 2.150.000
Gastos bancarios	\$ 1.456.000	\$ 1.745.000	\$ 2.450.000	\$ 1.130.000	\$ 819.800	\$ -	\$ -
Docencia	\$ 81.959.000	\$ 90.336.460	\$ 132.358.000	\$ 115.482.000	\$ 239.123.000	\$ 165.002.000	\$ 158.315.000
Seguridad Social	\$ 17.560.000	\$ 24.089.100	\$ 18.829.000	\$ 21.620.000	\$ 20.211.650	\$ 20.566.116	\$ 22.000.000
Seguros y Polizas	\$ 3.056.790	\$ 3.680.000	\$ 2.346.780	\$ 2.480.600	\$ 2.192.000	\$ 3.526.000	\$ 2.100.000
Servicios publicos	\$ 24.102.000	\$ 15.515.732	\$ 24.600.000	\$ 20.691.400	\$ 40.691.000	\$ 22.512.000	\$ 19.862.000
Sueldos y Salarios	\$ 32.567.000	\$ 31.904.345	\$ 31.987.245	\$ 39.250.500	\$ 42.983.413	\$ 63.441.984	\$ 70.245.000
Cuentas por pagar	\$ 12.560.000	\$ 22.811.000	\$ 27.500.000	\$ 25.500.000	\$ 32.500.000	\$ 4.294.000	\$ 6.338.000
Honorarios Profesionales	\$ 3.600.000	\$ 2.550.000	\$ 3.124.000	\$ 1.124.000	\$ 6.000.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Impuestos	\$ 3.056.000	\$ 1.448.000	\$ 3.900.000	\$ 3.560.000	\$ 2.393.400	\$ 3.975.000	\$ 2.800.000
Alquiler o arrendamiento	\$ 20.257.000	\$ 20.292.000	\$ 18.972.000	\$ 18.972.000	\$ 18.080.000	\$ 17.400.000	\$ 11.800.000
Gastos Bonificaciones	\$ 8.515.817	\$ 8.800.000	\$ 8.200.000	\$ 10.200.000	\$ 11.030.000	\$ 3.285.000	\$ 5.400.000
Prestaciones Sociales	\$ 4.410.000	\$ 4.471.500	\$ 3.865.975	\$ 5.280.300	\$ 5.282.300	\$ 4.358.900	\$ 4.500.000
Salarios Direccion General	\$ 16.890.000	\$ 17.811.000	\$ 15.834.000	\$ 15.469.000	\$ 22.870.000	\$ 29.890.000	\$ 27.800.500
Asesoría SGC	\$ 4.500.000	\$ 7.400.000	\$ 6.200.000	\$ 7.200.000	\$ -	\$ -	\$ -
Auditorías SGC	\$ 5.882.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimientos	\$ 3.456.000	\$ 3.589.600	\$ 1.445.000	\$ 1.567.000	\$ 2.820.500	\$ 3.200.000	\$ 1.800.500
Diversos	\$ 7.190.000	\$ 39.311.889	\$ 41.310.000	\$ 41.698.600	\$ 46.521.000	\$ 23.856.000	\$ 31.258.000
Otros:	\$ -	\$ -	\$ 234.000	\$ 765.000	\$ -	\$ -	\$ 1.879.000
<b>Subtotal</b>	\$ 256.210.408	\$ 303.515.836	\$ 344.016.000	\$ 332.841.000	\$ 495.818.563	\$ 370.007.000	\$ 371.848.000
<b>Otros Egresos de Efectivo</b>							
Compras de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital principal de prestamos	\$ 29.973.592	\$ 21.846.770	\$ 20.786.000	\$ 19.356.000	\$ 18.965.437	\$ 20.262.000	\$ 15.800.000
Retiro de los accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Subtotal</b>	\$ 29.973.592	\$ 21.846.770	\$ 20.786.000	\$ 19.356.000	\$ 18.965.437	\$ 20.262.000	\$ 15.800.000
<b>Total de egresos de efectivo</b>	\$ 286.184.000	\$ 325.362.606	\$ 364.802.000	\$ 352.197.000	\$ 514.784.000	\$ 390.269.000	\$ 387.648.000
<b>Efectivo al final del período</b>	\$ 1.316.000	\$ 1.794.000	\$ 1.308.000	\$ 2.103.000	\$ 3.483.000	\$ 2.031.000	\$ 621.000

Fuente: Elaboración propia



## 7.10 FUENTES Y USOS

Al realizar el análisis de las fuentes y usos generadas en los períodos 2013-2014 y 2014-2015; se evidencia como primera instancia que las sumas entre los dos aspectos no dan iguales, lo cual por obvias razones permite evidenciar que las fuentes con las cuales cuenta la Institución no son suficientes ni las más óptimas para ser usadas de manera eficiente y efectiva de manera que se logre rentabilidad y que sean aplicadas de manera oportuna.

Dicha conclusión se puede lograr desde la evaluación realizada a los balances generales y estados de resultados, debido a que con los análisis realizados se evidencia que el nivel de endeudamiento que tiene la Institución es alta, por lo tanto la forma en que ha conseguido los recursos no son las más óptimas ni en los plazos y tampoco en los intereses asumidos; además porque la forma más lógica que la Institución ha logrado conseguir sus recursos siempre ha sido por medio de terceros.

A continuación se muestra un cuadro de los préstamos adquiridos por la empresa y que se proyectan a cancelarse en un período no mayor a tres años.

**Tabla 14. Prestamos-CENSALUD S.A.S**

COMPROMISOS DE PAGO		PAGO TOTAL DEUDA	FECHA INICIO DEUDA	FECHA FINAL DEUDA
ENTIDAD	OBSERVACIONES			
BANCO DE BOGOTÁ	CENSALUD	\$ 10.000.000	11/01/2013	10/01/2016
	Cesantías	\$ 6.298.165	14/02/2015	14/01/2016
COPROCENVA	María Yisel Castro	\$ 30.000.000	31/10/2013	30/09/2017
	CENSALUD	\$ 20.000.000	10/08/2014	10/07/2016
	Luis Deiny Rodríguez	\$ 13.000.000	01/31/2015	12/31/2017
	Luis Deiny Rodríguez	\$ 4.000.000	09/30/2015	09/30/2017
	Luis Deiny Rodríguez	\$ 7.150.000	10/07/2015	10/30/2017
TARJETAS DE CRÉDITO	Visa 4575420002319512 a nombre de María Yisel Castro	\$ 3.000.000	N.A.	N.A.
	Visa 4575420001414736 a nombre de Ana Ramírez	\$ 1.000.000	N.A.	N.A.
	BANCO DE BOGOTÁ T.C. 5425 a nombre de María Yisel Castro	\$ 1.000.000	N.A.	N.A.

1/2

COMPROMISOS DE PAGO		PAGO TOTAL DEUDA	FECHA INICIO DEUDA	FECHA FINAL DEUDA
ENTIDAD	OBSERVACIONES			
	BANCO DE BOGOTÁ T.C. 9936 a nombre de Ana Ramírez	\$ 1.600.000	N.A.	N.A.
	Visa Banco Av Villas T.C. 1019 a Nombre de Ana Ramírez	\$ 2.500.000	N.A.	N.A.
	Visa Banco Av Villas T.C. 5811 a Nombre de Ana Ramírez	\$ 2.584.500	N.A.	N.A.
	BBVA 4551-00939810-8429 a nombre de María Yisel Castro	\$ 1.600.000	N.A.	N.A.
	BBVA 4504-0875-3044-4082 a nombre de Maria Yisel Castro	\$ 4.300.000	N.A.	N.A.
<b>CUPO ROTATIVO</b>	3506-654082224-3436 a nombre de María Yisel Castro	\$ 4.000.000	N.A.	N.A.
<b>TOTAL DE PAGOS DE DEUDAS</b>		<b>\$ 112.032.665</b>		

2/2

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, al evaluar las fuentes generadas por los activos fijos tales como la maquinaria y equipo, se evidencia que no es un activo que genere un valor para la estructura financiera, debido a que dichos activos no son de mayor relevancia dentro de la Institución debido a que el objeto social es dirigido a la prestación de servicios, a su vez se debe expresar que no se cuentan con inventarios la cual dentro de las fuentes es realmente importante.

Con relación a la utilidad a pesar de ser una fuente importante para el caso de CENSALUD no presenta un valor significativo debido a que la Institución no tiene hasta la fecha una estructura sólida en el patrimonio donde la utilidad muestre una participación mayor sobre las demás cuentas.

Con relación a los usos, se debe destacar que debido a que no existen unas fuentes sólidas con las cuales la Institución pueda trabajar, se hace complicado que de esta manera pueda utilizar los recursos para ser aplicados a todo lo que debe cubrir.

Finalmente al hablar de la estructura de capital, puede evidenciarse que la Institución no cuenta con una estructura definida en este ámbito, teniendo en cuenta que existen singularidades frente al manejo de sus operaciones a corto plazo.

## **7.11 POLÍTICA DE CARTERA**

El Centro de Estudios para la Salud, maneja un proceso de financiación con sus educandos de los diferentes programas. El cual consiste en:

Financiar el valor del programa a estudiar en mensualidades o cuotas mensuales de igual valor que se deben pagar en una fecha específica, la cual se pacta entre el educando o acudiente en caso de los menores de edad, y la auxiliar contable de la Institución. Las opciones de fechas se dan para cancelar entre el 1 al 5; del 15 al 20 o del 25 al 30 de cada mes. Para los nuevos educandos se estableció que las fechas serán solo del 1 al 5, debido a que con los plazos del 15 al 20 o del 25 a 30 los educandos y sus acudientes estaban presentando retrasos que perjudicaban el proceso de la Institución y del mismo educando, ya que llega el momento que se unen hasta dos y tres mensualidades para cancelar.

Dicho proceso de financiación se legaliza con un pagaré y contrato pedagógico, que de igual manera en ningún momento se hace efectivo, porque cuando el educando se retira o toma licencia, el proceso se congela hasta la fecha que el educando haya asistido a su proceso de formación.

A partir del mes de diciembre se estableció cobrar un interés al educando después de pasados los cinco días que se dan de plazo para el pago de mensualidad, con el fin de controlar y dar cumplimiento a las fechas establecidas en el momento de realizar la matrícula del educando.

Entiéndase por matrícula el proceso que se lleva a cabo para legalizar el ingreso del educando, el cual equivale a la firma de documentos y el pago de la primera mensualidad, no se cobra ningún valor adicional, excepto la inscripción que no se encuentra contemplada dentro de la financiación.

Teniendo en cuenta que de acuerdo con lo que tiene establecido la auxiliar contable es que se reciben los ingresos de una manera proporcional cada mes; pero dicha política no se encuentra evidenciada en un documento bajo unos parámetros específicos. Existen plazos para los pagos, descuentos, becas y financiaciones, las cuales son registradas de manera manual por la auxiliar contable para el control pero no están procedimentadas.

A continuación se presenta un resumen de cartera para CENSALUD de los últimos 2 años:

**Tabla 15. Cartera CENSALUD S.A.S 2014-2016**

<b>AÑO: 2014</b>	
<b>ENTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
MINISTERIO DE PROTECCIÓN	\$ 4.200.000
ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUGA	\$ 10.000.000
MUNICIPIO DE YOTOCO	\$ 8.460.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.660.000</b>
<b>AÑO: 2015</b>	
<b>ENTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
MINISTERIO DE PROTECCIÓN	\$ 6.366.667
ALCALDÍA MUNICIPAL DE BUGA	\$ 5.000.000
MUNICIPIO DE YOTOCO	\$ 16.440.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.806.667</b>
<b>AÑO: 2016</b>	
<b>ENTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
MINISTERIO DE PROTECCIÓN	\$ 12.733.334
MUNICIPIO DE YOTOCO	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.733.334</b>

Fuente: Elaboración propia

Los valores especificados en la imagen hacen referencia a la cartera que la Institución para cada periodo, presentó y presenta como los valores a cancelar.

El centro de estudios CENSALUD normalmente maneja el pago de los valores de cada programa de formación por medio de pagos de mensualidades, dichos valores son pactados directamente con el educando. Pero a su vez, las entidades y valores que en el cuadro aparecen, surgen por convenios que se tienen con éstas, en las cuales se conviene que aportaran un valor específico equivalente a un porcentaje que oscila entre el 5% y el 50% del valor de un semestre por la formación de un educando o un grupo de ellos los cuales pueden pertenecer a cualquiera de los programas de formación que ofrece la Institución.

Para el caso del año 2014 se evidencian tres convenios, con la Alcaldía de Yotoco el convenio es permanente y consiste en que la Alcaldía le otorga un porcentaje de ayuda para el pago de cada semestre a las personas que vivan dentro del Municipio de Yotoco y que demuestren estar matriculados en alguno de los programas que ofrece la Institución.

Con la alcaldía de Guadalajara de Buga se realizó el convenio para formar a personas pertenecientes a la población LGTBI y a mujeres cabeza de hogar; el

objetivo del convenio es que ellos aportaban un porcentaje sobre el total de la formación, la Institución otorgaba un 50% bajo la modalidad de becas, y el educando asumía un porcentaje mínimo el cual se dividía en mensualidades de igual valor para cancelar en una fecha específica cada mes, la fecha sería estipulada por la Institución. El último convenio aparece con el Ministerio de Protección, el cual por medio de una convocatoria escogió ciertas instituciones a nivel Nacional dedicadas a la formación para el trabajo y el desarrollo humano para capacitar a personas víctimas del conflicto armado. La característica principal de este convenio es que se encontraba supeditado a cobrar un valor global por la capacitación donde la Institución convenía todos los costos por programa de formación, pero dicho valor no debía superar las metas que solicita el Ministerio.

De esta manera y después de justificar los convenios que se tienen, se evidencia que los pagos generados por estas entidades se hacen en períodos mayores a 120 días, ya que los pagos los realizan sobre los semestres cursados por los educandos pertenecientes a los diferentes programas de formación.

Para el año 2016 no aparece el convenio con la alcaldía de Buga, porque para los primeros dos meses del segundo semestre del año 2015; la Alcaldía canceló el último valor relacionado con el convenio para la formación de los educandos de los diferentes programas.

Así mismo, no se tienen datos del valor a cancelar por la formación en el primer semestre del año 2016 por parte de la Alcaldía de Yotoco, debido que a la fecha apenas se están recibiendo los convenios que especifican cuánto será el valor que otorgaran de ayuda por cada educando.

Finalmente se puede decir que a pesar de tener cuentas en cartera por recoger, las mismas no generan algún tipo de rentabilidad para la Institución; pero si en el momento de ser recibidos los pagos por dichos convenios, normalmente permiten un nivel de efectivo o liquidez que en un momento dado mejoran la operación del negocio desde el punto de vista de cumplimiento de obligaciones y prestación del servicio.

## **7.12 INVENTARIOS**

El Centro de Estudios para la Salud, no maneja política de inventarios, teniendo en cuenta que el objeto social es la prestación de servicios. Según la información que brinda la Auxiliar Contable. Teniendo en cuenta las normas NIIF para pequeñas empresas; a partir del año 2016 deberán presentar sus estados financieros de manera comparativa entre dos años, y para el caso del rubro de inventarios para empresas de prestación de servicios educativos; se podrá tomar como el valor que se considera necesario para cubrir el valor por docencia en un período de tiempo determinado. Dicho aspecto no es obligatorio, pero para la veracidad de la información se puede tener en cuenta.

### 7.13 PROVEEDORES

En CENSALUD S.A.S. no se maneja una política de proveedores. Actualmente la Institución para adquirir sus insumos, equipos y servicios, al igual que la contratación con los proveedores se realiza de manera directa. Generalmente CENSALUD solicita el servicio a través de una cotización, para luego informar a la Directora General quien se encarga de aprobar la misma, posteriormente se realiza la compra y ésta es cancelada en efectivo y de contado al momento de la entrega por el proveedor. Cabe anotar que la empresa tiene proveedores con los cuales trabaja de una manera permanente desde hace mucho tiempo, por lo tanto no se solicitan cotizaciones sino que la Institución ya tiene conocimiento de los precios que ofrece y por lo tanto sólo se realiza el pedido o solicitud en el momento de la necesidad. (Ver anexo F)

### 7.14 ENDEUDAMIENTO

El Centro de Estudios no cuenta con una política de endeudamiento que brinde los lineamientos que se deben tener en cuenta para recurrir a entidades financieras y demás. Normalmente se identifica la situación financiera en la cual se encuentra la Institución y se evalúa económicamente los atrasos o necesidades, y para los casos donde no se tiene disponibilidad de efectivo, se realiza la solicitud a las entidades bancarias para cubrir las necesidades que requiere la empresa.

### 7.15 INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 16. Indicadores Financieros CENSALUD S.A.S**

INDICADOR	2012	2013	2014	2105
<b>P&amp;G</b>				
Ventas	366.110.000	327.156.606	287.500.000	600.717.494
Crecimiento en Ventas	-	-10,64%	-12,12%	108,95%
Utilidad	1.542.000	1.054.210	1.316.000	5.773.163
Crecimiento en Utilidades	-	-31,63%	24,83%	338,69%
Rentabilidad Neta	0,42%	0,32%	0,46%	0,96%
Rentabilidad Bruta	100%	100%	100%	100%
Rentabilidad Operativa	1,09%	0,32%	0,46%	1,25%
<b>BALANCE</b>				
Activos	73.030.000	76.133.000	81.633.000	109.585.297
Crecimiento en Activos	-	4,25%	7,22%	34,24%
Rentabilidad sobre Activos	2,11%	1,38%	1,61%	5,27%
Patrimonio	44.993.000	43.672.418	52.165.000	22.773.163
Crecimiento del Patrimonio	-	-2,94%	19,45%	-56,34%
Rentabilidad sobre Patrimonio	3,43%	2,41%	2,52%	25,35%

1/2

INDICADOR	2012	2013	2014	2105
<b>ENDEUDAMIENTO</b>				
Endeudamiento	38,39%	42,64%	36,10%	79,22%
Índice de propiedad	61,61%	57,36%	63,90%	20,78%
Pasivo Total / Ventas	7,66%	9,92%	10,25%	14,45%
Pasivo Corriente/Pasivo Total	72,56%	63,96%	79,63%	56,44%
<b>EFICIENCIA</b>				
Rotación de Cuentas por cobrar	27	30	21	7
Días de ventas en cuentas por cobrar	13	12	17	54
<b>LIQUIDEZ</b>				
Razón Corriente	0,064	0,086	0,083	0,114
Capital Neto de Trabajo	-19.034.350	-18.968.182	-21.518.000	-43.414.066
PKT	-0,7%	-1,7%	2,6%	3,6%

2/2

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se concluye que la gestión gerencial de la empresa CENSALUD S.A.S., si bien procura incrementar los ingresos por ventas, utilizando estrategias de mercadeo y convenios interinstitucionales, se observa que la Rentabilidad Operativa está en promedio del 1% lo cual es una clara muestra que se están cubriendo los costos y gastos derivados de su actividad económica, igualmente si se analiza la Rentabilidad Neta se evidencia una situación similar puesto que todos los gastos operacionales absorben los ingresos por ventas casi en su totalidad.

Respecto a la Rentabilidad de los Activos, se mencionó en el análisis del Costo de Capital que los Activos generaron una Rentabilidad inferior al Costo de la Deuda y si se confronta la Rentabilidad sobre los Activos con la Rentabilidad del Patrimonio, se observa que el Patrimonio siempre obtiene una Rentabilidad superior aunque solo para el año 2015 se acerca al promedio de la Tasa esperada por los propietarios.

La empresa CENSALUD S.A.S viene incrementando sus pasivos y financiándose con terceros y caso contrario la financiación con el Patrimonio disminuyó. Si se analiza el Apalancamiento Financiero se concluye que para los años 2013, 2014 y 2015 la financiación con recursos externos es indiferente y no aporta a la Rentabilidad de los recursos propios, por lo tanto se ratifica la afirmación de que la empresa no está generando valor.

En términos de eficiencia se observa que se cobraron las cuentas a crédito pendientes 27 veces durante el año, en términos de días, las ventas a crédito se cobran en 13 días, para la empresa CENSALUD S.A.S este sería el período

promedio de cobranza (PPC) para el año 2012. En el año 2015 se incrementó el número de días a 54 por una situación excepcional.

Los activos no alcanzan a producir una rentabilidad superior al costo de la deuda para los años 2012, 2013, 2014 Y 2015, por lo tanto esta no es una empresa atractiva para los propietarios o posibles inversionistas; Según García (2009)

El cálculo de la Rentabilidad sobre el Activo antes de Intereses e Impuestos indica la Rentabilidad Operativa de la Empresa lo que permite tener una idea de la eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir los costos de los pasivos y dejar un remanente a los propietarios que sea atractivo. (p.130).

Para el caso de CENSALUD S.A.S este indicador está muy por debajo del Costo de Capital. Para los años 2012, 2013, 2014 Y 2015, la Utilidad Operacional está en promedio del 1%, que igualmente está lejos de la TMRR (Tasa mínima requerida de retorno del propietario).

**Tabla 17. Tasas de Interés Balance General**

<b>ACTIVOS</b>  Tasa de interés que producen los activos (RENTABILIDAD DEL ACTIVO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)	<b>PASIVOS</b>  Tasa de interés que ganan los acreedores (COSTO PROMEDIO PONDERADO DE LA DEUDA)
	<b>PATRIMONIO</b>  Tasa de interés que ganan los propietarios (RENTABILIDAD DE PATRIMONIO ANTES DE IMPUESTOS)

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la reflexión del autor León García (2009)

Debe ser mayor la tasa de interés que ganan los propietarios, por un lado porque corren mayor riesgo y por el otro porque si no fuera así, sería preferiblemente para ellos liquidar su inversión y más bien convertirse en acreedores de la empresa. (p.132).

Si se compara la Rentabilidad del Patrimonio con el Costo de la Deuda para los años 2012, 2013 y 2014, está por debajo; únicamente en el año 2015 este indicador se ubicó por encima del Costo de la Deuda con un 25.35%.



Si se relacionan las tres tasas mencionadas anteriormente, se puede concluir que la única situación que favorece a los propietarios es cuanto se presenta la siguiente situación:

$$\frac{\text{Rentabilidad del Patrimonio}}{>} > \frac{\text{Rentabilidad sobre el Activo}}{>} > i\% \text{ (Costo de la Deuda)}$$

La situación ideal se presentó para el año 2015 implementando algunas estrategias propuestas en la presente Investigación.

De acuerdo al análisis del Costo de Capital se concluye que la empresa CENSALUD S.A.S dentro de su información financiera no calcula el costo de su financiación tanto con terceros como con capital propio, por lo tanto se asume que el total de sus deudas están siendo financiadas a la misma tasa, concepto que es incorrecto. Al no tener el análisis del Costo de Capital Promedio Ponderado, la Gerencia de CENSALUD S.A.S. no tiene claro el costo de cada uno de los créditos adquiridos con el sector bancario lo que conlleva a optar por las decisiones de emergencia como pedir dinero en efectivo o con tarjeta de crédito a los propietarios. De acuerdo a los estados financieros, únicamente en los años 2012 y 2015 se reflejan gastos financieros, para los años 2013 y 2014 los gastos financieros son 0.

En cuanto a las cuentas por cobrar, tener un valor muy alto por cobrar a clientes como está ocurriendo en el año 2015 donde los clientes adeudan \$89´406.453, no siempre es una muestra de liquidez, por el contrario se debe tener en cuenta que cuando los clientes son entidades del Estado, se puede llegar a generar una cartera de más de 90 días lo que en este momento puede ocasionar para la empresa, situaciones de iliquidez e incumplimiento con los compromisos del corto plazo. El análisis del KTNO permite identificar que las ventas para el año 2015 incrementaron en un 109% respecto al año anterior, sin embargo las cuentas por cobrar a clientes y los gastos por pagar no crecieron en igual proporción sino que crecieron por encima del 500%.

Teniendo en cuenta el análisis del EVA para los años 2012 y 2015 a pesar que la empresa obtiene una Utilidad, no está generando valor puesto que la Rentabilidad del Activo está por debajo del Costo de Capital. Como se vienen mencionando en las conclusiones anteriores, el efecto de no tener un buen plan financiero de corto y largo plazo y un control financiero periódico, causan el desvío de los recursos y la toma de decisiones de emergencia.

El valor del EBITDA y Margen EBITDA para los años 2012,2013, 2014 y 2015 están por debajo de la TMRR por los propietarios; analizando el comparativo para los años 2012-2013 los ingresos por ventas decrecieron en un -11% y el EBITDA en un -74%, comparando los años 2013-2014 los ingresos por ventas decrecieron en un -12% y el EBITDA creció en un 25%, finalmente analizando los años 2014-2015 los ingresos por ventas crecieron en un 109% y el EBITDA en un 339%, sin embargo

esta situación indica que no se atendieron los 5 compromisos que se mencionó en el diagnóstico. El EBITDA y Margen EBITDA son valores y tasas relacionados directamente con el CK y el EVA, lo anterior ratifica que a pesar de que en el 2015 se incrementaron los ingresos por ventas, la empresa destruye valor, debido a que genera rentabilidad similar a los años anteriores con la connotación de que se viene trabajando en el pago de deudas atrasadas.

Para la creación de valor en la empresa CENSALUD S.A.S se busca mejorar *“Inductores Operativos de Valor puestas estas variables afectan la Rentabilidad, el EVA y el Flujo de Caja Libre. Estas variables son: El Margen EBITDA, la Productividad del Capital de Trabajo (PKT) y el uso eficiente de la capacidad instalada”*. (García, 2009, p. 162)

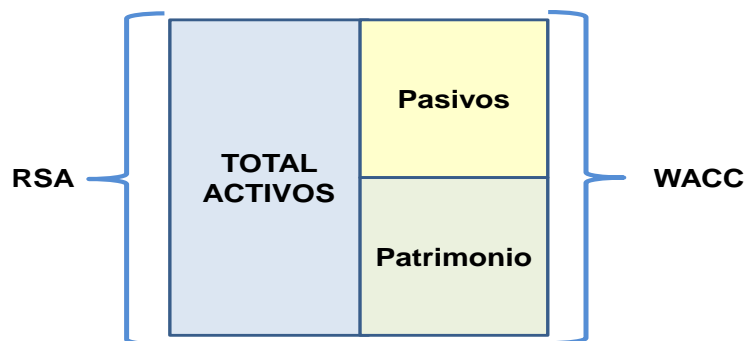
## 8. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA EL CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S

### 8.1. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS GERENCIALES

Toda gerencia tiene como propósito fundamental maximizar el valor de la organización en el mercado y para esto es de vital importancia manejar herramientas gerenciales que permitan tener una visión completa de la empresa y a su vez logre tomar decisiones asertivas para el futuro de la organización.

Este capítulo sirve como complemento al diagnóstico financiero realizado al Centro de Estudio para la Salud "CENSALUD" para tener un panorama completo de valor financiero de la empresa, es decir, ver la relación que se presenta en el Balance General y el EVA a través de la de Rentabilidad sobre activos y el WACC conocido como Promedio Ponderado del Costo de Capital explicado en el capítulo anterior.

**Figura 1. Valor Financiero de Empresa**



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se realiza reuniones con la gerencia de CENSALUD para definir estrategias de creación de valor y a su vez recomendar Indicadores financieros y de gestión que le permita un mayor control de sus procesos. Para esto es importante resaltar el valor de la empresa no solo es financiero, también tiene un valor de la buena reputación para los cuales se formalizan lineamientos en conjunto con la empresa, estos son:

- El cumplimiento estricto de toda la normatividad y de las obligaciones tributarias, laborales y comerciales.
- La protección del medio ambiente y su contribución al desarrollo sostenible.
- La obsesión con la calidad de los productos y los servicios.
- El no uso de prácticas de competencia desleal.

- El desarrollo de proyectos de responsabilidad social en áreas de interés para la comunidad.
- El impulso a programas de mejoramiento y desarrollo personal y profesional de sus empleados y familia.
- El cultivo de las relaciones respetuosas y justas con los proveedores (desarrollo de proveedores).
- La transparencia en toda la información que produzca la firma para sus stakeholders.

Ahora se revisa lo correspondiente a la estrategia, la cual tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son los sectores en los que se desea participar, cuáles son los productos y servicios que se quiere ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja competitiva. Todo esto enfocado a cumplir el objetivo principal que es crear valor al accionista y demás partes interesadas ofreciendo valor al cliente. Para esto se realiza como ejercicio de integración y a su vez dar a conocer el panorama general de CENSALUD con la herramienta gerencial de diseño de modelo de negocio. Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio ([www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)), citado por Escudero:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (Escudero Javier, 2016).










Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea valor a través de sus procesos y actividades, proporciona valor al cliente con la propuesta de valor y capta valor para la organización y accionistas.

Con este modelo CENSALUD utiliza esta herramienta gerencial para ver las opciones que se tiene para la generación de estrategias de creación de valor.

## **8.2 MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

Con este modelo se define lo que realmente la empresa quiere hacer, es decir, se tiene el objetivo común de CENSALUD que permite el desarrollo de estrategias enfocadas a la generación de valor y sostenibilidad en el tiempo.

**Figura 2. Modelo de Negocio CANVAS**

<p><b>ALIANZAS CLAVES</b></p>  <p>Entidades financieras - Alcaldía Municipal - Hospitales y Clínicas - Centros de estética - Caja de compensación (COMFENALCO)</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p>  <p>Gestión Académica Gestión a la Comunidad</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <p>S.A.S "CENSALUD" dentro de su misión, busca formar profesionales integrales que sean competitivos en el sector productivo bajo la siguiente propuesta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer al mercado laboral profesionales de excelente calidad académica a precios competitivos.</li> <li>• Convenios con diferentes Instituciones del sector salud para el desarrollo de prácticas profesionales.</li> <li>• Experiencia de más de 17 años en el mercado educativo</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p>  <p>comunidades Jornadas de vacunación Jornadas de higiene oral Ferias de educación superior Jornadas de salud y belleza para empresa del sector Convenios de cooperación</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p>  <p>Hombres y mujeres entre 15 y 25 años de estratos 1, 2 o 3 con grado de escolaridad noveno de bachillerato del Centro y Norte del Valle</p>
<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p>  <p>Recurso humano: Instructores y personal administrativo Económicos: capital de trabajo representado en aportes de accionistas y líneas de crédito Físicos: Instalaciones, laboratorios y equipos para las sedes de Buga y Zarzal Intelectuales: diseño curricular</p>		<p><b>CANALES</b></p>  <p>Canal de comunicación: página web, pautas publicitarias en emisoras locales y canal local de Buga. Canal de venta: marketing y ventas basado en comunidades Canal de distribución: directo</p>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p>  <p>Costos variables: Planta docente Costos fijos: Servicios públicos, Nómina administrativa, Arrendamiento, Obligaciones financieras</p>			<p><b>INGRESOS</b></p>  <p>Inscripciones - Matriculas Certificados - Habilitaciones Supletorios - Derechos de grado</p>	

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer las necesidades del cliente, contribuyendo a la rentabilidad del mismo. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de soluciones y ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Esta perspectiva estratégica está orientada a la satisfacción y rentabilización de los clientes a través de la propuesta de valor, lo que se convierte en el principal inductor de las estrategias de rentabilidad y crecimiento, para lo cual se hace necesario el uso de otra herramienta gerencial como lo es la Matriz del Perfil Competitivo y factores críticos de éxito, donde se identifica a los principales competidores de la CENSALUD, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Esto surge como recomendación para sincronizar los resultados anteriores descritos como el diagnóstico financiero, el modelo Canvas y tener como resultado un mapa estratégico que permita visualizar el objetivo fundamental que consiste en maximizar el valor de la empresa en el mercado. Para el trabajo a realizar brinda una información importante del negocio, lo cual permite tener mayor conocimiento de la situación y a su vez planear acciones que permitan a la empresa generar valor, asegurando la sostenibilidad en el tiempo.

El desarrollo de la herramienta gerencial se desarrolla en 16 pasos, comenzando con la descripción del negocio y finalizando con un plan de acción que permite a CENSALUD mostrar diferenciación frente a sus competidores.

**8.2.1 Descripción del Negocio.** La empresa CENSALUD es una Institución de formación para el trabajo de carácter privado, cuya finalidad es capacitar personas para el desarrollo de competencias laborales en el área de la salud. Esta entidad cuenta con la aprobación de Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Protección Social, para ofrecer a la comunidad programas de formación en las áreas auxiliares de la salud y administrativa.

La entidad educativa cuenta con dos sedes a nivel del Valle del Cauca, con sede principal en la ciudad de Guadalajara de Buga y la segunda ubicada en el municipio de Zarzal. En la tabla 18 se realiza una descripción general.

**Tabla 18. Descripción CENSALUD S.A.S**

<b>RAZÓN SOCIAL: CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S “CENSALUD”</b>
<b>RESPONSABLE:</b> JESSICA MONTALVO DÍAZ / EDWARD ANDRÉS NIETO BONILLA
<b>FECHA:</b> 7-10-2015
<b>BREVE DESCRIPCIÓN:</b> Institución Educativa de carácter privado, ofrece programas de formación para el trabajo y desarrollo humano, se encuentra ubicada en el Municipio de Guadalajara de Buga y tiene una sede en el Municipio de Zarzal (Valle del Cauca). Ofrece los programas de: Auxiliar de Enfermería, Auxiliar en Salud Oral, Cosmetología y Estética integral, Auxiliar Administrativo en Salud, Gestión Contable y Financiera.
<b>Tamaño:</b> Pequeña
<b>Número de empleados:</b> 14
<b>Cobertura:</b> Municipios de Guadalajara de Buga y Zarzal (Valle del Cauca)
<b>Antigüedad:</b> 20 años
<b>Tipo de sociedad:</b> S.A.S.
<b>Ubicación (dirección):</b> Calle 3 No 11-43 – Guadalajara de Buga
<b>Actividad principal</b> – Servicios de Educación

Fuente: Elaboración propia

**8.2.2 Análisis del Negocio.** El análisis del negocio para el Centro de Estudios para la Salud se da a partir del análisis de diferentes componentes que buscan comprender mejor el mercado al que se enfrenta la Institución CENSALUD S.A.S. En la tabla 19. Se realiza una descripción de estos componentes.

**Tabla 19. Análisis del Negocio CENSALUD S.A.S**

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO		
N°	COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
1°	MERCADOS ATENDIDOS (PLAZAS O ÁREAS GEOGRÁFICAS CUBIERTAS, LUGARES DONDE SE COMERCIALIZAN LOS BIENES O SE PRESTAN LOS SERVICIOS )	Centro y Norte del Valle
2°	CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN PRECISA DE LOS CLIENTES O SEGMENTOS (Edad, Estrato, Ubicación en el hogar, Actividad laboral, Género o sexo, Religión, Raza, Grado de Escolaridad, Profesión etc.)	Hombres y mujeres entre 15 y 25 años de estratos 1, 2 o 3 con grado de escolaridad noveno de bachillerato
3°	PROBLEMAS A RESOLVER O NECESIDADES A ATENDER Y SATISFACER (Educación, salud, recreación, información, alimentación, transporte, belleza, decoración, comodidad, elegancia, aseo, comunicación, seguridad, ETC.)	Ofrecer servicios educativos de formación para el trabajo y desarrollo humano.
4°	OFERTA O PROPUESTA DE VALOR Conjunto de Productos, Servicios y Valores Agregados que entregamos al segmento de clientes seleccionado (Precio, Producto, Calidad, Servicio, Personal idóneo, Disponibilidad, Información y comunicación, selección, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca, responsabilidad social, Instalaciones).	El Centro de Estudios para la Salud S.A.S "CENSALUD" dentro de su misión, busca formar profesionales integrales que sean competitivos en el sector productivo bajo la siguiente propuesta de valor: * Formar profesionales integralmente * Alta excelencia académica * Contribución al desarrollo económico y social del País * Docentes comprometidos
5°	CANALES DE COMUNICACIÓN, VENTA Y DISTRIBUCIÓN (Las interfaces Necesarias para entregar la propuesta de valor al cliente)	Canal de comunicación: página web, pautas publicitarias en emisoras locales y canal local de Buga. Canal de venta: marketing y ventas basado en comunidades Canal de distribución: directo
6°	RELACIONES CON LOS CLIENTES (Permiten fortalecer las relaciones con los clientes y conocer sus necesidades, expectativas, preferencias y gustos de los clientes o usuarios. Asistencia Personal, asistencia Especializada, Autoservicio, Servicios Automatizados )	Eventos sociales en las comunidades * Jornadas de vacunación * Jornadas de higiene oral * Ferias de educación superior
7°	FUENTES DE INGRESOS (VENTAS, SUSCRIPCIONES, ARRIENDOS, CUOTAS POR USO, PRIMAS, CONCESIONES, LICENCIAS, OTROS	Inscripciones Matrículas Certificados Habilitaciones Supletorios Derechos de grado
8°	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS (PRODUCIDOS O COMERCIALIZADOS) Líneas de Productos, Clasificación, Presentación, Tamaño, Composición Empaque, Marcas, Innovación	Programas técnicos: Auxiliar en enfermería, auxiliar en salud oral, cosmetología y estética integral, auxiliar administrativo en salud, gestión contable y financiera. Formación complementaria: diplomados en: salud ocupacional, unidad de diálisis, visitador médico, promoción y prevención de la salud, cavidades preventivas, , promoción y prevención de la salud oral, legislación laboral y nomina, comunicación escrita, redacción y ortografía, finanzas para no financieros.
9°	TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN O SERVICIO QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO (Tales como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.	N/A
10°	RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR (Económicos y Financieros, Competitivos, Procesos Internos, humanos y capacidades organizacionales, Información y TICs	Recurso humano: Instructores y personal administrativo Económicos: capital de trabajo representado en aportes de accionistas y líneas de crédito Físicos: Instalaciones, laboratorios y equipos para las sedes de Buga y Zarzal Intelectuales: diseño curricular



ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO		
N°	COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
11°	ACTIVIDADES PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES (CADENA DE VALOR) Procesos que identifican al negocio en su razón de ser, producción, sevuccion, ensamble, venta, comercialización, logística, servicios posventa, innovación, diseño, construcción, procesamiento.	Gestión académica Gestión a la comunidad
12°	FUNCIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MISIONALES EN OUTSOURCING Procesos misionales de la cadena de valor que se tienen contratados en forma externa o tercerizada, pero contribuyen al desarrollo de la propuesta de valor y/o a la satisfacción directa del cliente	N/A
13°	ESTRUCTURA DE COSTOS (PRINCIPALES COSTOS DE RECURSOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO, ENTREGA Y RELACIONAMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR	Costos variables: Planta docente  Costos fijos: Servicios públicos Nómina administrativa Arrendamiento Obligaciones financieras
14°	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables clave, vitales o de máxima importancia para el éxito del negocio; Recursos y Capacidades, Procesos vitales, Aliados Estratégicos, Tecnologías de Información y Comunicaciones, Instalaciones Físicas, Estructura de Costos .	Docentes de calidad Calidad en los programas Infraestructura Alianzas estratégicas
15°	PRINCIPALES COMPETIDORES Identificar los tres principales competidores y/o líderes del mercado.	CENDESALUD Politécnico San Mateo DISCENTER

2/2

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.3 Propuesta de Valor Actual.

**Tabla 20. Propuesta de valor actual-CENSALUD S.A.S**

EVALUACIÓN DE LA OFERTA O PROPUESTA DE VALOR ACTUAL PROPOSICIONES DE VALOR		
		Calificación
1	Formar profesionales integralmente	6
2	Alta excelencia académica	5
3	Contribución al desarrollo económico y social del País	4
4	Docente comprometidos	3

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.4 Matriz del Perfil Competitivo.

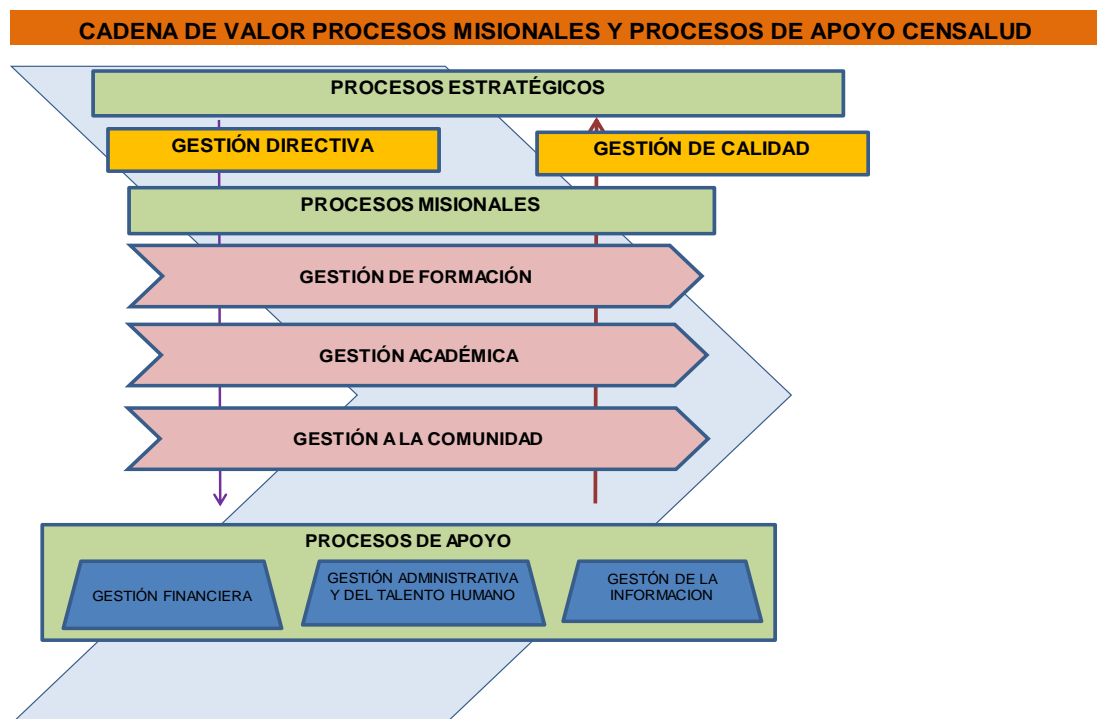
Tabla 21. Matriz Perfil Competitivo-CENSALUD S.A.S

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
No.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Peso %	CENSALUD		CENDESALUD		POLITÉCNICO SAN MATEO		DISCENTER	
			Calf.	Peso Pond.	Calf.	Peso Pond.	Calf.	Peso Pond.	Calf.	Peso Pond.
1	Docente de calidad	30%	5	1.50	4	1.20	5	1.50	4	1.20
2	Calidad en los programas	30%	5	1.50	4	1.20	5	1.50	5	1.50
3	Infraestructura	20%	4	0.80	4	0.80	5	1.00	6	1.20
4	Alianzas estratégicas	20%	5	1.00	3	0.60	6	1.20	3	0.60
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>		<b>4.80</b>		<b>3.80</b>		<b>5.20</b>		<b>4.50</b>

Fuente: Elaboración propia

**8.2.5 Cadena de Valor.** Se describe el desarrollo de las actividades del Centro de Estudios para la Salud CENSALUD S.A.S a partir de la figura 3. Buscando generar valor al cliente final.

Figura 3. Cadena de Valor CENSALUD S.A.S



Fuente: Elaboración propia

**8.2.6 Diagnóstico Interno.** El análisis de recursos y capacidades de la Institución CENSALUD S.A.S se realiza a partir de un diagnóstico que analiza dimensión económica y financiera; dimensión de clientes, competencia y mercado; dimensión de procesos misionales, gerenciales y de apoyo; dimensión de talento humano y cultura organizacional; dimensión de tecnologías de la información.

**Tabla 22. Diagnóstico Interno para CENSALUD S.A.S**

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA										
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>										
1	Rentabilidad	X							X	
2	Crecimiento						X		X	
3	Liquidez						X	X		
4	Endeudamiento						X	X		
5	Creación de valor						X	X		
6	Patrimonio		X						X	
7	Capital de trabajo				X				X	
8	Inversiones largo plazo			X						X
<b>1.- DIMENSIÓN DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)</b>										
1	Conocimiento de clientes y mercados	X						X		
2	Comunicación	X						X		
3	Negociación	X						X		
4	Satisfacción		X						X	
5	Propuesta de valor						X			X
6	Imagen	X						X		
<b>3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>										
1	Infraestructura física		X						X	
2	Infraestructura tecnológica					X			X	
3	Know How		X						X	
4	Certificación ISO 9001	X						X		
5	Sistemas de gestión de calidad	X						X		
6	USO EFICIENTE DE ACTIVOS			X					X	
<b>DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL:</b>										
1	Personal calificado	X						X		
2	Disponibilidad del recurso humano	X						X		
3	Trabajo en equipo		X						X	
4	Liderazgo	X						X		
5	Comunicación interna		X						X	
6	Innovación						X	X		
7	Gestión de conocimiento		X					X		
8	Capacidad de cambio					X			X	
9	Clima laboral		X						X	
10	Cultura organizacional		X						X	
<b>DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>										
1	Calidad de la información	X						X		
2	Uso de la información		X						X	
3	Plataforma TIC'S					X			X	

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.7 Diagnóstico Externo.

Tabla 23. Diagnóstico Externo para CENSALUD S.A.S

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
<b>FINANCIERA:</b> Oportunidades de crecimiento de ingresos y mejoras a la productividad financiera (rentabilidad) capaces de cerrar las brechas entre el desempeño actual y el objetivo financiero abarcador. / Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero; amenazas de los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y clarificarán la extensión y velocidad de las mejoras requeridas										
1	De acuerdo a la disponibilidad de capital de cada uno de los accionistas puesto que se puede presentar el retiro de uno de ellos						X	X		
2	La empresa cuenta con un historial crediticio importante	X						X		
3	Incumplimiento de pagos por parte de los aprendices					X		X		
4	Asesores y consultores	X							X	
5	Posibilidad de aceptar nuevos inversionistas en la empresa que aporten capital de trabajo	X							X	
<b>CLIENTES Y MERCADOS:</b> Oportunidades del entorno para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor para el cliente tal como es percibida por los clientes y sus requisitos. / Amenazas de los Competidores, clientes, intermediarios, gobierno y del mercado en general que afectan nuestra estrategia de retención y consecución de nuevos clientes y por ende la fidelización de cliente.										
1	A través de la etapa productiva desarrollada en las Instituciones con las que se tiene convenios, se promociona la calidad del servicio a través de sus egresados	X						X		
	Los egresados tienen opción de tomar diplomados u otras formaciones complementarias a su profesión en CENSALUD	X						X		
2	La competencia ofrece algunos programas académicos a precios bajos					X			X	
3	Los instructores apoyan en la asesoría y consultoría en marketing para desarrollar planes operativos para captar nuevos mercados	X							X	
<b>PROCESOS INTERNOS:</b> Oportunidades para mejorar los procesos internos y así aumentar la efectividad operacional / Amenazas planteadas por el entorno al desarrollo y excelencia de nuestros procesos internos										
1	Compras de insumos locales por ser únicos en el mercado	X						X		
2	Establecer relaciones con proveedores nacionales para adquirir insumos						X	X		
<b>TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES:</b> Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades laborales y profesionales para permitir las prioridades estratégicas y la excelencia y efectividad de los procesos. / Amenazas y riesgos para cumplir con la estrategia debido a un déficit de capacidades organizacionales, la estructura organizacional, las competencias de los colaboradores y la cultura corporativa.										
1	Alto sentido de pertenencia de instructores y planta administrativa	X						X		
2	La empresa cuenta con programas de extensión dirigidos a padres de familia de los aprendices			X					X	
3	CENSALUD cuenta con un programa de acompañamiento y orientación del ser.	X						X		
4	La empresa está asesorada permanentemente en materia laboral para evitar incurrir en multas por parte de los entes de control	X						X		
5	CENSALUD tiene al día su documentación, cancela sus impuestos puntualmente y cumple con la normatividad ante el ministerio de educación			X					X	
6	El personal de nómina se encuentra afiliado a la caja de compensación la cual brinda oportunidades de vivienda y recreación			X						X

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.8 Matriz del perfil de capacidad interna.

**Tabla 24. Matriz del perfil de capacidad interna CENSALUD S.A.S**

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>						
Liquidez						X
Endeudamiento						X
Creación de valor						X
<b>2.- DIMENSIÓN DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS</b>						
Conocimiento de clientes y mercados	X					
Comunicación	X					
Negociación	X					
Propuesta de valor						X
<b>3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>						
Certificaciones	X					
Sistemas de gestión	X					
<b>4.- DIMENSIÓN DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Personal calificado	X					
Disponibilidad del recurso humano	X					
Liderazgo	X					
Innovación						X
Gestión de conocimiento		X				
<b>5.- DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>						
Calidad de la información	X					

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.9 Matriz de Oportunidades y Amenazas del Entorno.

**Tabla 25. Matriz Oportunidades y Amenazas del entorno de CENSALUD S.A.S**

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (MATRIZ POAM)						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
<b>DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA</b>						
De acuerdo a la disponibilidad de capital de cada uno de los accionistas puesto que se puede presentar el retiro de uno de ellos						X
La empresa cuenta con un historial crediticio importante	X					
Incumplimiento de pagos por parte de los aprendices					X	
<b>DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADOS</b>						
A través de la etapa productiva desarrollada en las Instituciones con las que se tiene convenios, se promociona la calidad del servicio a través de sus egresados	X					
Los egresados tienen opción de tomar diplomados u otras formaciones complementarias a su profesión en CENSALUD	X					
<b>DIMENSION DE PROCESOS INTERNOS</b>						
Compras de insumos locales por ser únicos en el mercado	X					
Establecer relaciones con proveedores nacionales para adquirir insumos						X
<b>DIMENSION DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Alto sentido de pertenencia de Instructores y planta administrativa	X					
CENSALUD cuenta con un programa de acompañamiento y orientación del ser.	X					
La empresa está asesorada permanentemente en materia laboral para evitar incurrir en multas por parte de los entes de control	X					

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.10 Direccionamiento Estratégico.

**Tabla 26. Direccionamiento Estratégico CENSALUD S.A.S**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA Centro de Estudios para la Salud S.A.S "CENSALUD"</b>	
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA: Centro de Estudios para la Salud S.A.S "CENSALUD" es una Institución Educativa que ofrece programas de formación para el trabajo y desarrollo humano ubicada en el municipio de Guadalajara de Buga.	
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>MISIÓN</b>	
El Centro de Estudios para la Salud S.A.S "CENSALUD" Ofrece programas de formación para el trabajo y desarrollo humano en el Departamento del Valle del Cauca basado en la excelencia académica brindando profesionales de acuerdo a la necesidad del sector productivo que contribuyan al desarrollo del país.	
<b>VISIÓN</b>	
Para el 2018 ser la empresa lider en el mercado local de las Instituciones de formación para el trabajo mediante el desarrollo de competencias laborales con personal idoneo y comprometido, ofreciendo al mercado diversidad de programas acreditados. A través de una infraestructura moderna y bajo una plataforma tecnológica que le permita la sostenibilidad en el mercado	
<b>VALORES Y PRINCIPIOS</b>	
1	La Equidad, como principio fundamental en los servicios ofrecidos sin distinciones de raza, credo o procedencia social.
2	Librepensamiento y actitud crítica, los aprendices forman sus opiniones sobre la base del análisis imparcial de hechos y son dueños de sus propias decisiones.
3	Transparencia, CENSALUD garantiza la transparencia en todos los procesos de la empresa, misionales, de apoyo y gerenciales
4	El Respeto a la Diversidad, basado en la convicción de la diversidad del ser, como elemento potenciador del desarrollo. Su desarrollo implica, a la vez, la tolerancia y el pluralismo.
<b>POLÍTICA INSTITUCIONAL</b>	
En Censalud nos comprometemos a formar profesionales competentes, realizar una gestión responsable con el medio ambiente, mediante un equipo humano comprometido con el Mejoramiento Continuo, que genere bienestar al cliente interno y el cliente externo	
<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	
1	Etica y transparencia
2	Orientación al cliente
3	Desarrollo sostenible
4	Gestión orientada a procesos
5	Responsabilidad social empresarial

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.11 Objetivos Estratégicos.

Tabla 27. Objetivos Estratégicos CENSALUD S.A.S

DETERMINE CUÁLES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS Y CLASIFIQUELOS EN PRINCIPALES Y SECUNDARIOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIA	PERSPECTIVA
Aumentar la RSV	X		FINANCIERA
Mantener el crecimiento	X		FINANCIERA
Incrementar la liquidez		X	FINANCIERA
Reducir gastos innecesario en el servicio		X	FINANCIERA
Retener clientes	X		CLIENTE
Mejorar la atención al cliente		X	CLIENTE
Desarrollar estrategias de comunicación		X	CLIENTE
Mejorar la imagen de la Empresa	X		CLIENTE
Mejorar tiempos de respuesta	X		PROCESOS
Mejorar procesos misionales		X	PROCESOS
Aumentar la productividad	X		PROCESOS
Mejorar la infraestructura física	X		PROCESOS
Desarrollar competencia laborales	X		TALENTO HUMANO
Capacitar empleados		X	TALENTO HUMANO
Mejorar la calidad de la información	X		INFORMACIÓN TICs
Desarrollar base de datos		X	INFORMACIÓN TICs

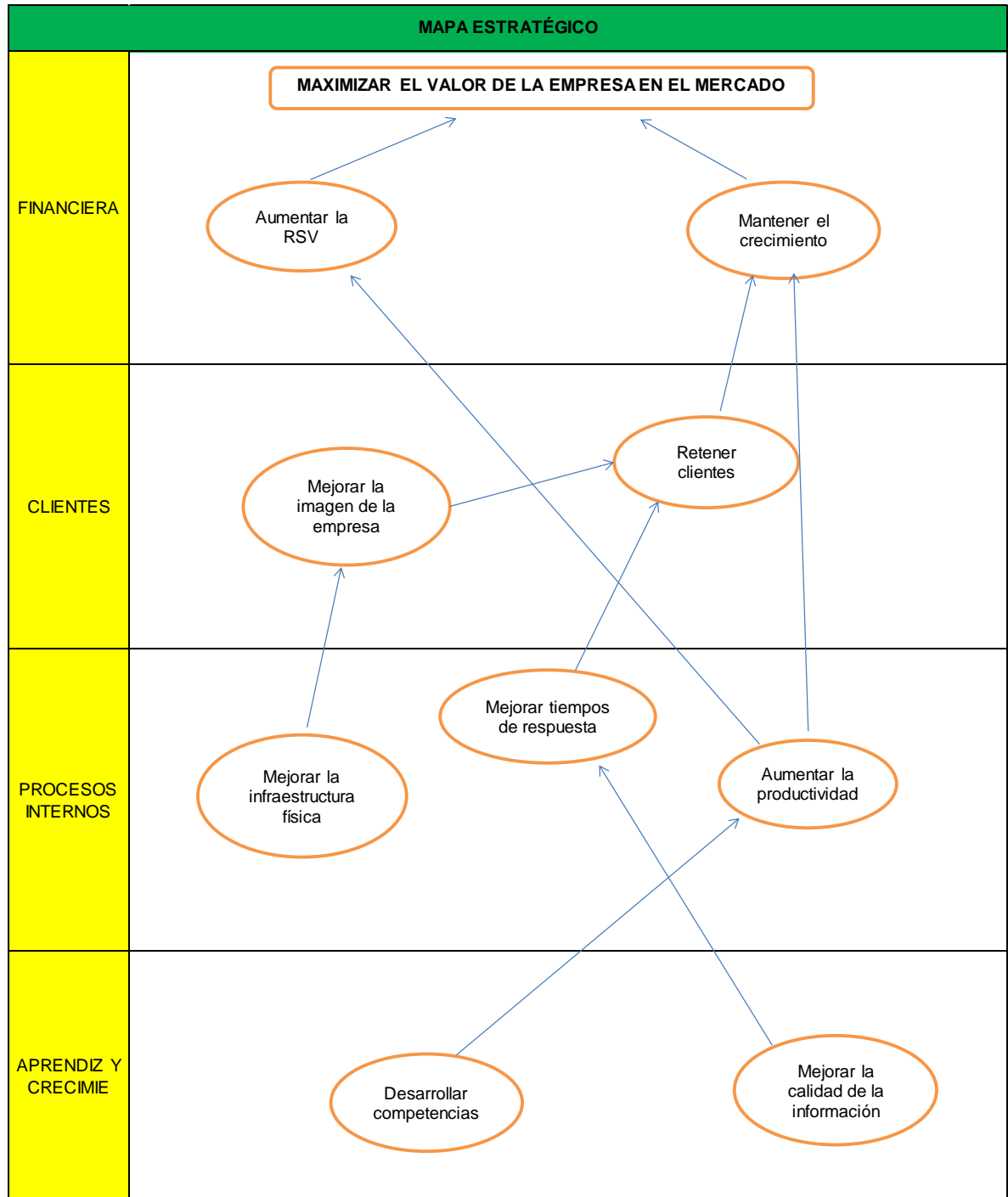
Fuente: Elaboración propia

Cuando se tienen los 11 pasos, la empresa CENSALUD ya cuenta con los objetivos estratégicos, los cuales están enfocados a generar valor para la organización. Por lo tanto todo el personal se encuentra comprometido y facilita el desarrollo de las actividades a planearse. A continuación se presenta el Mapa Estratégico para el ejercicio realizado en CENSALUD con el uso de herramientas gerenciales, las cuales fueron vistas, explicadas y desarrolladas en la Maestría.



### 8.2.12 Mapa Estratégico.

Figura 4. Mapa Estratégico CENSALUD S.A.S



Fuente: Elaboración propia

### 8.2.13 Matriz de Objetivos, Iniciativas y Responsables.

**Tabla 28. Matriz OIRC CENSALUD S.A.S**

MATRIZ OIRC		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>Mejorar la infraestructura física</b>	Realizar una óptima distribución de los ambientes de aprendizaje.	Dirección
	Realizar estudio de viabilidad para determinar la ampliación de ambientes de aprendizaje.	Finanzas
	Realizar convenios con otras instituciones para brindar espacios que se puedan aprovechar para prácticas de aprendices en etapa productiva.	Dirección
<b>Mejorar tiempos de respuesta</b>	Comprometerse con menores tiempos de respuesta	Servicio al Cliente
	Realizar base de datos de clientes, calificarlos y enfocarse en los de más alta prioridad.	Mercadeo
	Mejorar la gestión administrativa para la gestión documental.	Personal Administrativo
<b>Aumentar la productividad</b>	Mejorar procesos misionales.	Instructores
	Mejorar la eficiencia en el servicio	Personal Administrativo
	Capacitación personal docente	instructores

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.14 Matriz de Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables.

**Tabla 29. Matriz OIMER CENSALUD S.A.S**

MATRIZ OIMER (Objetivos, Indicadores Estratégicos, Metas y Responsables)				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LÍNEA BASE	METAS 2016	RESPONSABLE
<b>Aumentar la productividad</b>	Número de Clientes satisfechos / Número total de clientes	85%	90%	Atención al cliente
	Número de clientes nuevos	10%	30%	Mercadeo
	Egresados año actual / Egresados año anterior	80%	100%	Personal Administrativo
	Número de certificados / Número de Estudiantes matriculados	30%	10%	Área de Gestión Humana
<b>Mejorar tiempos de respuesta</b>	Número de certificados entregados / Número de certificados solicitados	90%	100%	Registro y Control
	Total quejas atendidas / Total quejas presentadas	70%	90%	Atención al Cliente

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.15 Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card).

**Tabla 30. Cuadro de Mando Integral CENSALUD S.A.S**

<b>BALANCED SCORE CARD</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar la productividad.				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO):</b> CENSALUD busca incrementar los índices de productividad reduciendo costos en la gestión del servicio.				
<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Fórmulas</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Meta 2016</b>	<b>Responsable</b>
Satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos / Número total de clientes	85%	90%	Atención al Cliente
Incremento de clientes	Número de clientes nuevos	10%	100%	Mercadeo
Comportamiento de Egresados	Egresados año actual / Egresados año anterior	80%	100%	Personal administrativo
Porcentaje de deserción	Número de estudiantes desertados / Número de estudiantes matriculados	30%	10%	Área de Gestión Humana
<b>Iniciativas Estratégicas</b>		<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	
Mejorar procesos misionales		\$ 1.800.000	Instructores	
Mejorar la eficiencia en el servicio		\$ 950.000	Personal	
Capacitación Personal Docente		\$ 8.000.000	Instructores	

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.16 Plan de Acción

**Tabla 31. Plan de Acción para CENSALUD S.A.S**

<b>PLAN DE ACCIÓN 2016</b>							
<b>UNIDAD RESPONSABLE: COORDINACIÓN ACADÉMICA CENSALUD</b>							
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar la productividad.							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Capacitación personal docente.							
<b>Nº</b>	<b>Acciones o actividades</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsable</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Asignación de recursos \$</b>	<b>Presupuesto \$</b>	<b>Indicador de Gestión</b>
1	Realizar el diagnóstico para determinar las necesidades de capacitación	Oct.15 a Oct. 20 de 2015	Coordinadora Académica	Jefe Administrativa	-	-	Instructores capacitados / Total instructores

1/2

PLAN DE ACCIÓN 2016							
UNIDAD RESPONSABLE: COORDINACIÓN ACADÉMICA CENSALUD							
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Aumentar la productividad.							
INICIATIVA ESTRATÉGICA: Capacitación personal docente.							
Nº	Acciones o actividades	Cronograma	Responsable	Involucrados	Asignación de recursos \$	Presupuesto \$	Indicador de Gestión
2	Priorizar las necesidades de capacitación de instructores	Oct. 20 a Oct. 27 de 2015	Coordinadora Académica	Jefe Administrativa	-	-	Instructores capacitados / Total instructores
3	Realizar el plan de capacitación docentes	Oc. 27 a Nov. 5 de 2015	Coordinadora Académica	Jefe Administrativa	150.000	150.000	
4	Realizar convocatoria para la contratación del servicio de capacitación	Nov. 5 a Nov. 19 de 2015	Jefe Administrativa	Directora	250.000	250.000	
5	Contratación del servicio	Nov. 20 a Nov. 30 de 2015	Jefe Administrativa	Directora	250.000	250.000	
6	Ejecución de la capacitación a instructores	Ene. 11 a Jul. 25 de 2016	Coordinadora Académica	Jefe Administrativa	8.000.000	8.000.000	

2/2

Fuente: Elaboración propia

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 CONCLUSIONES**

Con base en la necesidad del Centro de Estudios para la Salud S.A.S; de realizar un cambio en la forma de dirigir la planeación, ejecución y control del proceso financiero, el cual se considera una base para las actividades que realiza la institución asociadas a la prestación de su servicio educativo; se hizo necesario evaluar la situación actual del Centro de Estudios frente a la gestión financiera. Esta evaluación permite determinar una reestructuración del proceso de gestión financiera trayendo consigo establecer los estados financieros, indicadores que permitan evaluar la situación de la institución y posteriormente plantear estrategias que conlleven a la creación de valor de la institución, de esta manera se mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades asociadas a dicho proceso y como tal a los resultados asociados con los demás procesos de la institución.

De acuerdo con esto al iniciar la investigación de campo en la institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano se evidencia que al realizar el diagnóstico financiero, los resultados frente al cumplimiento son mínimos con relación a las exigencias del proceso. Y con respecto a las actividades que ya se realizan no se encuentran bien definidas y formalizadas; sin embargo una vez desarrollada la reestructuración del proceso de gestión financiera se evidencia un progreso significativo, el cual demuestra el compromiso de la institución y sus colaboradores con la evolución del proceso.

Así mismo, se evidencia dentro del trabajo de investigación la evolución y formalización del proceso de reestructuración mostrando como resultado el planteamiento de la política de cartera la cual fue modificada teniendo en cuenta el servicio y la modalidad de financiación que maneja la institución con sus estudiantes; el objetivo principal de la nueva política es generar el volumen de ingresos dentro del mes sin necesidad de llevar saldos atrasados al mes siguiente, y de ser así, dichos atrasos deben generar unos intereses que de cierta manera generen en el estudiante una adaptación al cumplimiento de las fechas para los pagos de las mensualidades. Posteriormente se genera una política de proveedores dentro de la cual se evalúa que la mayoría de pagos se realizan de contado teniendo en cuenta que no son valores muy altos que puedan generar una financiación o unos plazos por parte de los proveedores. Se establece evaluar cada proveedor para definir cuál brinda mejores garantías, y de esta manera solicitar el servicio con el mismo. También se evalúan proveedores que por su alto gasto se podía realizar la financiación para mejorar el flujo de caja, teniendo en cuenta que se cumplan con las fechas y las expectativas de la empresa, caso contrario evaluar nuevos proveedores, donde se busquen alianzas y/o relaciones de largo plazo.

Con relación al nivel de endeudamiento, uno de los aspectos más comprometedores de la organización, teniendo en cuenta que tiene la participación más alta con relación al proceso financiero. Se define una política en la cual como primera pauta se define no generar ningún tipo de deuda a no ser que presente un retorno de inversión menor a seis (6) meses, por lo tanto la empresa debe buscar los medios para cancelar la totalidad de los préstamos que se tienen hasta la fecha y que se dan cumplimiento o finiquitan entre el año en curso y el 2017; una de las propuestas más importantes es realizar actividades relacionadas al objeto social pero que generen ingresos adicionales que permitan ser utilizados para ir cancelando las deudas de la organización. Dentro de las actividades planteadas se establece el reforzamiento de la formación complementaria (actualizaciones, cursos y diplomados); también se propone realizar convenios con otras entidades que deseen realizar capacitaciones, aprovechando el valor agregado que tiene la institución por medio de su certificación de calidad por ICONTEC, y teniendo en cuenta que dentro del municipio de Guadalajara de Buga solo existen tres instituciones certificadas, lo cual genera un factor de diferenciación frente a la competencia y permite ampliar el mercado a través de la propuesta de valor.

Finalmente, se establece un modelo nuevo para el manejo de los estados financieros de la institución, que permitan realizar un mejor análisis y que contemplen con detalle todos los rubros de costos y gastos generados por CENSALUD. El objetivo es estandarizar dicho proceso junto con los estados financieros establecidos, cuyo fin es que el proceso de gestión financiera maneje información completa que permita a la dirección panoramas futuros asertivos y a su vez le permita tomar decisiones.

No obstante, se hizo necesario como punto definitivo el planteamiento de diferentes herramientas gerenciales como son el cuadro de mando integral (balance score card), mapa estratégico y direccionamiento estratégico, entre otras; con el fin de ser evaluadas por parte de la dirección de la institución teniendo en cuenta que, la creación de valor y la sostenibilidad de una empresa no solo se define desde el punto de vista financiero como un solo proceso, sino que debe evaluarse la organización como un sistema compuesto por diferentes procesos, que al ser analizados y al dar cumplimiento de las diferentes actividades planeadas en cada uno de los mismos se facilitara la generación de diferentes estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos de la organización.

## 9.2 RECOMENDACIONES

A partir del objeto de investigación de realizar la reestructuración del proceso de gestión financiera en el plan estratégico del Centro de Estudios para la Salud “CENSALUD S.A.S” de la ciudad de Guadalajara de Buga, y una vez culminada la investigación de campo en la Institución, se recomienda dar continuidad al proceso teniendo en cuenta las siguientes sugerencias:

Durante el desarrollo de la Reestructuración se realiza una proyección del presupuesto del año 2016 y 2017 respectivamente; cuyo objetivo es que la Institución elabore las actividades e informes mensuales ciñéndose por dichas proyecciones; deben tener en cuenta que éstas no se deben modificar, sino que respecto a las actividades ejecutadas se deben evaluar al finalizar cada mes, cuáles fueron las variaciones positivas y negativas frente a la proyección del presupuesto, y de esta manera realizar la toma de decisiones y los ajustes pertinentes. Ver anexo G.

El Centro de Estudios para la Salud cuenta con la certificación de calidad por Icontec en la norma 9001:2008; NTC 5555 y 5663 desde el año 2014, de acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que para el año en curso se realizó la Auditoria de Seguimiento en el mes de abril; se sugiere:

Teniendo en cuenta la nueva actualización de la norma ISO 9001:2015; dentro de los cuales se debe aplicar la planeación estratégica de la organización, se recomienda aunar los procesos (estratégico y calidad), de manera que los objetivos estratégicos y los objetivos de calidad sean los mismos. El objetivo de realizar dicha gestión es que todo el direccionamiento estratégico de la empresa se encuentre inmerso dentro del sistema de gestión de calidad con el que cuenta la empresa, con el fin de que las actividades y estrategias planteadas, puedan ser medidas y evaluadas periódicamente, y posteriormente se realicen diferentes planes de mejora que permitan la evolución del proceso.

De igual manera, se sugiere revisar el alcance del proceso identificado en el sistema de gestión de calidad como proceso financiero; teniendo en cuenta que con todas aquellas actividades planteadas en el plan de acción recomendado dentro de esta investigación, y a su vez las actividades desarrolladas durante la construcción del Trabajo. Deben definirse claramente cuáles son las actividades que van a ser parte del proceso financiero sin llegar al punto que se mezclen con actividades administrativas, de ser necesario podrán trasladar actividades administrativas que se encuentren en el proceso de gestión financiera al proceso de gestión administrativa y talento humano, con el fin que el enfoque del proceso de gestión financiera se encuentre direccionado a las actividades netamente financieras que permitan a la gestión directiva la toma de decisiones e implementación de estrategias desde el punto netamente numérico.

Así mismo, se recomienda evaluar claramente cuáles son los indicadores financieros que serán relevantes para la organización y que deberán analizarse periódicamente, los cuales se pueden establecer dentro del sistema de gestión de calidad, y que serán los solicitados por la gestión directiva con el fin de plantear estrategias para el mejoramiento y a su vez optimización de la operación del negocio.

Seguido a esto y con base en el análisis de Rentabilidad realizado por los asesores, se recomienda incluirlo dentro de la planeación financiera anual con el fin de evaluar su impacto y la relación de las tres tasas para ubicarlas como metas a cumplir para el siguiente año.

Realizar el cálculo del WAAC anualmente teniendo en cuenta la situación actual del ciclo contable y proyectar una situación mínima tomando como base el CK, lo anterior debido a que los propietarios esperan obtener una Rentabilidad sobre el Activo superior a este y para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 la Rentabilidad del Activo está por debajo del Costo de Capital, se recomienda por lo tanto formular un proyecto rentable para determinar la viabilidad de optar por una financiación a largo plazo, teniendo en cuenta que al tomar una deuda no se busca tapar déficit de caja ocasionado por problemas estructurales operativos.

Se recomienda igualmente analizar la posibilidad de optar por la financiación con el sector bancario puesto que los intereses generados se registran en la cuenta 5305 y este valor es deducible del impuesto de renta.

Con la intención de mejorar la productividad del KTNO se sugiere promocionar el pago de contado del semestre académico utilizando una estrategia de mercadeo atractiva para el cliente.

Realizar convenios con entidades financieras para ofrecer créditos a bajas tasas de interés a los estudiantes que no puedan pagar su semestre de contado lo anterior con el objetivo de minimizar la cartera y mejorar la liquidez de la empresa. Para mejorar el EVA se recomienda formular estrategias para mejorar la utilidad operativa orientadas a la minimización de costos y gastos operacionales, formular un proyecto que genere rentabilidad mayor al CK, liberar fondos ociosos, analizar el impacto en el sector productivo de los programas de formación con el fin de tomar la decisión de continuar con los que se cuentan actualmente evitando que generen rentabilidad inferior al CK.

Para el correcto análisis de la Utilidad EBITDA y margen EBITDA es importante que la empresa elabore el estado de resultados con la siguiente estructura para evaluar el desempeño gerencial desde la perspectiva de la generación de caja. Además se debe tener en cuenta separar los costos y gastos efectivos y no efectivos reales.



Ingresos Operacionales  
Costos y Gastos Efectivos  
***EBITDA (UT Operativa de Caja)***  
Menos Depreciaciones y Amortizaciones  
***UTILIDAD ANTES DE INT. E IMPTOS***  
Intereses  
***UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS***  
Impuestos  
***UTILIDAD NETA***  
***MARGEN EBITDA***

Con relación a la operación del negocio se recomienda formular estrategias para reducir costos y gastos administrativos, tener los rubros de mayor impacto y definir estrategias que permitan controlar y disminuir la variación de los gastos, para luego aplicar las oportunidades de mejora que permita la reducción de gastos para el Centro de Estudios.

Se recomienda mantener el PKT con el valor más pequeño posible y evitar que este indicador aumente con el tiempo. Teniendo en cuenta la inversión en activos fijos, se sugiere enfocarse sobre todo en la función del aprovechamiento de la capacidad instalada.

Finalmente la Institución debe diseñar estrategias asociadas a la infraestructura para lograr el aprovechamiento del espacio físico a un 100%, teniendo en cuenta los horarios que ofrece con relación a la oferta educativa; cabe anotar que dicho aprovechamiento puede ser propio o por medio de convenios con otras entidades que tengan la necesidad de espacios para capacitaciones o actividades relacionadas con el objeto social de la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, A. (2004). La Paradoja del crecimiento frente al objetivo básico financiero: generación de valor en las empresas. Tesis de magister en administración, Universidad Nacional de Colombia, Manizales. [www.bdigital.unal.edu.co/1140/1/albertoantonioagudeloaguirre.2004.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/1140/1/albertoantonioagudeloaguirre.2004.pdf)

Castillo Triana, Diego (2013). Administración del capital de trabajo y fuente de financiación corto plazo. pp 8-9

Correa García, Jaime Andrés, Ramírez Bedoya, Leidy Johana, & Castaño Ríos, Carlos Eduardo. (2010). La Importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194. Retrieved June 20, 2015, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052010000100011&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000100011&lng=en&tlng=es).

Correa, S. (2013). Valoración de Empresas en Instituciones Privadas de Educación Básica. Tesis de Maestría en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia, Medellín. [www.bdigital.unal.edu.co/11687/1/43151034.2013.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/11687/1/43151034.2013.pdf)

Copeland Vera (2009). La creación de valor en las empresas: El Valor Económico Agregado - EVA y el Valor de Mercado Agregado - MVA en una empresa metalmeccánica de la ciudad de Cartagena, p 158, Cap. 2.1

Delgado Palomino, Jorge Antonio. 2006. El costo de capital - Implicaciones empresariales frente a la inversión. Retrieved September 22 2015, from: <http://www.monografias.com/trabajos38/costo-de-capital/costo-de-capital2.shtml>

Escudero Javier (2016). Modelo Canvas. Recuperado el 06 de abril de 2016 de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

Fernández, Pablo. Métodos de valoración de empresas. Documentos de Investigación DI- 771. IESE Business School Universidad de Navarra, 2008

García, J. A. C., & Betancur, F. J. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas\*. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (50), 93-118. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198667434?accountid=46889>

García O. León. Gerencia de Valor, Valoración de Empresas y EVA1a ed. Bogotá, Colombia Mc Graw Hill; 2005

García O. León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones 4ª Ed. México, Mc Graw Hill; 2005

García, O. León. Valor Agregado, Flujo de Caja y Valor de Empresa (2009) Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. "Herramientas de manejo financiero". Cuarta Edición. ISBN: 978-958-44-5443-0. pp. 11-12

García, O. León. Decisiones Financieras e introducción al costo de capital y el EVA. (2009) Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. "Herramientas de manejo financiero". Cuarta Edición. ISBN: 978-958-44-5443-0. pp. 45 - 46.

García, O. León. (2009). Administración Financiera-fundamentos y Aplicaciones. Capítulo Complementario #2. "Introducción al Diagnóstico Financiero". pp. 1-23 Recuperado en 28 de junio de 2015, de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEF F.pdf>.

Gestor comercial y crédito. Revista virtual. Recuperado en 30 de marzo de 2016, de <http://ezproxy.unilibrecali.edu.co:2121/universidades/CredPrincipal.aspx>

Granada, L.E. y Correa, L.E (2010). Propuesta Metodológica de Valoración de Empresas Bajo el Modelo de Flujos de Caja Descontados, Viabilidad Financiera Aplicada a la E.S.E BELLOSALUD. Tesis de Magister en Administración de salud. Universidad CES-UNIROARIO, Medellín <http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/853/2/TESIS%20DE%20GRADO.pdf>

Jesmon. (2014). La administración apasionante. Portafolio Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1627649333?accountid=44394>

López Alejandra, (2008) Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya. Universidad de Guanajuato

López Carlos. (2002, Noviembre 11). Gerencia basada en valor GBV o Valuebasedmanagement VBM. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/gerencia-basada-valor-gbv-value-based-management-vbm/>

M. G. Armando. (2004, Aug 11). Opinión - planeación del flujo de efectivo; NoticiasFinancieras Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/466162796?accountid=44394>

Maldonado, Miguel Ángel (2006). Las competencias, su método y genealogía – pedagogía y didáctica para el trabajo-, Kimpres: Bogotá, p.164

Martins, Izaias. Uribe, Felipe, & Mesa, Diana. (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. *Ecos de Economía*, 16(35), 45-71. Retrieved June 20, 2015, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-42062012000200003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42062012000200003&lng=en&tlng=es)

Méndez, Carlos E. y Moreno, Luis Guillermo. Guía para elaborar diseños de investigación en administración y economía, Bogotá Ediciones Rosaristas, 1982

Méndez, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª edición, México, Ediciones Limusa, 2010

Mendivil, M. C. C., Torres, H. N. P., & Pacheco, F. V. (2014). Factores que Inciden en el Desarrollo y Permanencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el País: Caso de Estudio Navojoa/Problems in the Development And Retention of Micro, Small And Medium Enterprises in the Country: Case of Study Navojoa. Paper presented at the, 9(2) 1425-1433. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1551717086?accountid=44394>

Nunes, Paulo (2012). Concepto de Gestión Financiera. . Recuperado el 29 de Agosto 2015, de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

Osorio Russi, Alfonso. Costo de Capital Estructura y Política. Corporación Universitaria de Ciencias Empresariales (2012) Presentación pdf.

Rivas Aceves, Salvador, & Martínez Pérez, Juan Froilán. (2013). El sistema financiero y su efecto en la dinámica del sector privado. *Contaduría y administración*, 58(4), 175-199. Recuperado en 20 de junio de 2015, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000400008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400008&lng=es&tlng=es).

Vera Colina Mary A. 2000. EVA Y CVA Como Medidas de la Creación de Valor en un Negocio una Introducción (1). Revista Tendencias. Mayo de 2000. Vol. I No.1

<http://ezproxy.unilibrecali.edu.co:2121/universidades/CredPrincipal.aspx>

[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)

<http://incp.org.co/Site/2013/agenda/6.IF.pdf>

Principales indicadores de gestión (2013). Recuperado en 30 de marzo de 2016, de <http://incp.org.co/Site/2013/agenda/6.IF.pdf>

Razones financieras.pdf. Tabla de indicadores. Recuperado en 30 de marzo de 2016, de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf).

Ross, Westerfield Jaffe, Estado de resultados porcentuales. (2012). Finanzas Corporativas. Novena Edición. ISBN 978-607-15-0741-9, p 47

Ross, Westerfield Jaffe, Rotación de las cuentas por cobrar. (2012). Finanzas Corporativas. Novena Edición. ISBN 978-607-15-0741-9, p 53

## Anexo A. Rentabilidad

### ESTADO DE RESULTADOS CENSALUD S.A.S (Pesos COP \$)

	2.012	2.013	2.014	2.015
<b>Utilidad Operativa</b>	3.992.000	1.054.210	1.316.000	7.502.819
<b>Intereses</b>	2.450.000	-	-	1.729.656
<b>UAI</b>	1.542.000	1.054.210	1.316.000	5.773.163
<b>Impuestos</b>	539.700	368.974	460.600	2.020.607
<b>Utilidad Neta</b>	1.002.300	685.237	855.400	3.752.556

ACTIVOS 73.030.000    76.133.000    81.633.000    09.585.297

PATRIMONIO 44.993.000    43.672.418    52.165.000    22.773.163

<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	3,43%	2,41%	2,52%	25,35%
------------------------------------	-------	-------	-------	--------

<b>RSA</b>	5,47%	1,38%	1,61%	6,85%
------------	-------	-------	-------	-------

<b>i</b>	19,2%	17,9%	17,3%	17,2%
----------	-------	-------	-------	-------

#### ANÁLISIS 2012

<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
3,43%	<	5,47%	<	19,20%

#### ANÁLISIS 2013

<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
2,41%	>	1,38%	<	17,90%

#### ANÁLISIS 2014

<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
2,52%	>	1,61%	<	17,30%

#### ANÁLISIS 2015

<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	>	Rentabilidad sobre el activo	>	i
25,35%		6,85%		17,20%

## Anexo B. Costo de Capital

### Weighted Average Cost of Capital (WAAC) Actual

#### COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S 2012

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	28.037.000	38,39%	12,48%	4,79%
PATRIMONIO	44.993.000	61,61%	20,00%	12,32%
	<b>73.030.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>17,11%</b>

#### COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S 2013

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	32.460.582	42,64%	11,64%	4,96%
PATRIMONIO	43.672.418	57,36%	20,00%	11,47%
	<b>76.133.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>16,43%</b>

#### COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S 2014

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	29.468.000	36,10%	11,25%	4,06%
PATRIMONIO	52.165.000	63,90%	20,00%	12,78%
	<b>81.633.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>16,84%</b>

### Weighted Average Cost of Capital (WAAC) Esperado

#### COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S 2012

FUENTE	\$	%	Costo anual después de impuestos	Ponderación
CP Y LP	28.037.000	38,39%	12,48%	4,79%
PATRIMONIO	44.993.000	61,61%	20,00%	12,32%
	<b>73.030.000</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>17,11%</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**2012**  
**CENSALUD S.A.S**  
**(Pesos COP \$)**  
**(Simulación)**

	<b>Actual</b>	<b>Mínima</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	3.992.000	19.227.104
<b>Intereses</b>	2.450.000	5.383.104
<b>UAI</b>	1.542.000	13.844.000
<b>Impuestos</b>	539.700	4.845.400
<b>U Neta</b>	1.002.300	8.998.600
<b>Rentabilidad patrimonial</b>	2,23%	20,0%
<b>RSA</b>	5,47%	26,33%

**COSTO DE CAPITAL CENSALUD S.A.S**  
**2015**

<b>FUENTE</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>Costo anual después de impuestos</b>	<b>Ponderación</b>
CP Y LP	86.812.134	79,22%	11,18%	8,86%
PATRIMONIO	22.773.163	20,78%	20,00%	4,16%
	<b>109.585.297</b>	<b>100%</b>	<b>CK</b>	<b>13,01%</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**2015**  
**CENSALUD S.A.S**  
**(Pesos COP \$)**  
**(Simulación)**

	<b>Actual</b>	<b>Mínima</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	7.502.819	21.938.814
<b>Intereses</b>	1.729.656	-
<b>UAI</b>	5.773.163	21.938.814
<b>Impuestos</b>	2.020.607	7.678.585
<b>U Neta</b>	3.752.556	14.260.229
<b>Rentabilidad patrimonial</b>	16,48%	62,6%
<b>RSA</b>	6,85%	20,02%



## Anexo C. Capital de Trabajo

	2.012	2.013	%Variac (2012- 2013)	2.104	%Variac (2013- 2014)	2.015	%Variac (2014- 2015)
Ventas	366.110.000	327.156.606	-11%	287.500.000	-12%	600.717.494	109%
Cuentas por cobrar clientes	13.494.000	10.983.206	-19%	13.595.000	24%	89.406.453	558%
Anticipo de impuestos	-	-		-		-	
Inventarios	-	-		-		-	
<b>KTO</b>	<b>13.494.000</b>	<b>10.983.206</b>	<b>-19%</b>	<b>13.595.000</b>	<b>24%</b>	<b>89.406.453</b>	<b>558%</b>
Proveedores	-	-		-		5.618.350	
Gastos por pagar	7.694.650	11.698.400	52%	6.002.000	-49%	50.900.000	748%
Prestaciones sociales por pagar	8.342.350	4.790.500	-43%	-		11.493.784	
CxP proveed. de bienes y servicios	<b>16.037.000</b>	<b>16.488.900</b>	<b>3%</b>	<b>6.002.000</b>	<b>-64%</b>	68.012.134	
<b>KTNO</b>	<b>(2.543.000)</b>	<b>(5.505.694)</b>	<b>117%</b>	<b>7.593.000</b>	<b>-238%</b>	<b>21.394.319</b>	<b>182%</b>
Variación KTNO		(2.962.694)		13.098.694		13.801.319	

## Anexo D. EVA

### Economic Value Added (EVA) 2012 (Pesos COP \$)

Costo de la deuda antes de impuestos	19,2%
Tasa de impuestos	35,0%

	Valor	Participación	Costo anual Después de impuestos	Ponderación
Obligaciones financieras c y largo plazo	28.037.000	38%	12,48%	4,8%
Patrimonio	44.993.000	62%	20,00%	12,3%
	73.030.000		COSTO DE CAPITAL (CK)	17,1%

	Año 1
Inversión en activos	73.030.000
Costo de capital	17,1%
Utilidad Op. mínima esperada	12.497.617,6
Utilidad operativa d.i. obtenida	1.542.000,0
EVA	10.955.617,6)

#### Variación del EVA

Rentabilidad del activo	2,11%
Mayor rentabilidad obtenida	-15,0%
Inversión en activos	73.030.000
EVA	10.955.617,6)

UODI	1.542.000
Costo de la deuda después de imptos.	(3.499.018)
UTILIDAD NETA	(1.957.018)
Costo del patrimonio después de impuestos	(8.998.600)
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	(10.955.618)

Utilidad Operativa	19.227.104,0
Intereses	(5.383.104,0)
UAI	13.844.000,0
Impuestos	(4.845.400,0)
UTILIDAD NETA	8.998.600,0
Patrimonio	44.993.000,0
Rentabilidad del Patrimonio	20,0%

Situación mínima

UODI	2.497.617,6
Costo de la deuda después de impuestos	3.499.017,6
UTILIDAD NETA	8.998.600,0
Costo del patrimonio después de impuestos	8.998.600,0
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	-

Simulación

Utilidad Operativa	19.227.104,0
Intereses	5.383.104,0
UAI	13.844.000,0
Impuestos	4.845.400,0
UTILIDAD NETA	8.998.600,0

Patrimonio	44.993.000
Rentabilidad del Patrimonio	20,0%

Utilidad Operativa	2.372.307,7
Intereses	(5.383.104,0)
UAI	(3.010.796,3)
Impuestos	1.053.778,7
UTILIDAD NETA	(1.957.017,6)
Patrimonio	44.993.000,0
Rentabilidad del Patrimonio	-4,3%

ANÁLISIS EVA  
Situación ACTUAL

UODI	1.542.000,0
Costo de la deuda después de impuestos	3.499.017,6
UTILIDAD NETA	(1.957.017,6)
Costo del patrimonio después de impuestos.	8.998.600,0
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	(10.955.617,6)

ESTADO DE RESULTADOS 2012  
Simulación

Utilidad Operativa	2.372.307,7
Intereses	5.383.104,0
UAI	(3.010.796,3)
Impuestos	(1.053.778,7)
UTILIDAD NETA	(1.957.017,6)

Patrimonio	44.993.000
Rentabilidad del Patrimonio	-4,3%

## Economic Value Added (EVA) 2015 (Pesos COP \$)

Costo de la deuda antes de impuestos 17,2%  
Tasa de impuestos 35,0%

	Valor	Participación	Costo anual Después de impuestos	Ponderación
Obligaciones financieras c y largo plazo	86.812.134	79%	11,18%	8,9%
Patrimonio	22.773.163	21%	20,00%	4,2%
	109.585.297		<b>COSTO DE CAPITAL (CK)</b>	13,01%

	Año 1
Inversión en activos	109.585.297
Costo de capital	13,01%
Utilidad Op. mínima esperada	14.260.229,2
Utilidad operativa d.i. obtenida	5.773.163,0
EVA	(8.487.066,2)

### Variación del EVA

Rentabilidad del activo	5,27%
Mayor rentabilidad obtenida	-7,7%
Inversión en activos	109.585.297
EVA	(8.487.066,2)

UODI	5.773.163
Costo de la deuda después de impuestos	(9.705.597)
UTILIDAD NETA	(3.932.434)
Costo del patrimonio después de impuestos	(4.554.633)
EVA o GANANCIA ECONÓMICA	(8.487.066)

Utilidad Operativa	21.938.814,1
Intereses	(14.931.687,0)
UAI	7.007.127,1
Impuestos	(2.452.494,5)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.554.632,6</b>
Patrimonio	22.773.163,0
Rentabilidad del Patrimonio	20,0%

Utilidad Operativa	8.881.789,2
Intereses	(14.931.687,0)
UAI	(6.049.897,8)
Impuestos	2.117.464,2
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(3.932.433,6)</b>
Patrimonio	22.773.163,0
Rentabilidad del Patrimonio	-17,3%

ANÁLISIS EVA  
Situación mínima 2015

UODI	14.260.229
Costo de la deuda después de impuestos	9.705.597
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.554.633</b>
Costo del patrimonio después de imptos.	4.554.633
<b>EVA o GANANCIA ECONÓMICA</b>	<b>-</b>

UODI	5.773.163,0
Costo de la deuda después de impuestos	9.705.596,6
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(3.932.433,6)</b>
Costo del patrimonio después de imptos.	4.554.632,6
<b>EVA o GANANCIA ECONÓMICA</b>	<b>(8.487.066,2)</b>

ESTADO DE RESULTADOS  
2015  
Simulación

Utilidad Operativa	21.938.814
Intereses	14.931.687
UAI	7.007.127
Impuestos	2.452.494
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.554.633</b>

Patrimonio	22.773.163
Rentabilidad del Patrimonio	20,0%

ESTADO DE RESULTADOS  
2015  
Simulación

Utilidad Operativa	8.881.789,2
Intereses	14.931.687,0
UAI	(6.049.897,8)
Impuestos	(2.117.464,2)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(3.932.433,6)</b>

Patrimonio	22.773.163
Rentabilidad del Patrimonio	-17,3%

## Anexo E. EBITDA-PKT

### Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (EBITDA) y Productividad del Capital de Trabajo (PKT)

ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO							
	2.012	2.013	%Variac	2.014	%Variac	2.015	%Variac
Ventas	366.110.000	327.156.606	-11%	287.500.000	-12%	600.717.494	109%
Cuentas por cobrar clientes	13.494.000	10.983.206	-19%	13.595.000	24%	89.406.453	558%
Anticipo de impuestos	-	-		-		-	
Inventarios	-	-		-		-	
<b>KTO</b>	<b>13.494.000</b>	<b>10.983.206</b>	<b>-19%</b>	<b>13.595.000</b>	<b>24%</b>	<b>89.406.453</b>	<b>558%</b>
Proveedores	-	-		-		5.618.350	
Gastos por pagar	7.694.650	11.698.400	52%	6.002.000	-49%	50.900.000	748%
Prestaciones sociales por pagar	8.342.350	4.790.500	-43%	-		11.493.784	
CxP proveed. de bienes y servicios	<b>16.037.000</b>	<b>16.488.900</b>	<b>3%</b>	<b>6.002.000</b>	<b>-64%</b>	<b>68.012.134</b>	
<b>KTNO</b>	<b>(2.543.000)</b>	<b>(5.505.694)</b>	<b>117%</b>	<b>7.593.000</b>	<b>-238%</b>	<b>21.394.319</b>	
Variación KTNO		(2.962.694)		13.098.694		13.801.319	
<b>PKT (KTNO/Ventas)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-1,7%</b>		<b>2,6%</b>		<b>3,6%</b>	
Días CxC	13	12		17		54	
Días Inventario							
Días CxP Proveedores							
Días CxP totales	16	18		8		41	
	2012	2013		2014		2015	
CMV	-	-		-		-	
Menos Inventario inicial	-	-		-		-	
Más inventario final	-	-		-		-	
COMPRAS	-	-		-		-	
Costos y gastos efectivos	362.118.000	326.102.396		286.184.000		593.214.675	
	2012	2013		2014		2015	
Utilidad Operativa	3.992.000	1.054.210		1.316.000		5.773.163	
Más Depreciaciones	-	-		-		-	
Más Amortizaciones	-	-		-		-	
<b>EBITDA</b>	<b>3.992.000</b>	<b>1.054.210</b>		<b>1.316.000</b>		<b>5.773.163</b>	
Ventas	366.110.000	327.156.606		287.500.000		600.717.494	
<b>Margen EBITDA</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,3%</b>		<b>0,5%</b>		<b>1,0%</b>	
Cuentas por cobrar clientes	13.494.000	10.983.206		13.595.000		89.406.453	
Anticipo de impuestos	-	-		-		-	
Inventarios	-	-		-		-	
<b>KTO</b>	<b>13.494.000</b>	<b>10.983.206</b>		<b>13.595.000</b>		<b>89.406.453</b>	
Proveedores	-	-		-		-	
Gastos por pagar							
Prestaciones sociales por pagar	8.342.350	4.790.500		-		11.493.784	
CxP proveed. de bienes y servicios	16.037.000	16.488.900		6.002.000		68.012.134	
<b>KTNO</b>	<b>(2.543.000)</b>	<b>(5.505.694)</b>		<b>7.593.000</b>		<b>21.394.319</b>	
<b>PKT (KTNO/Ventas)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-1,7%</b>		<b>2,6%</b>		<b>3,6%</b>	
PDC	(1,57)	(0,19)		0,17		0,27	
Brecha o remanente	1,8%	2,0%		-2,2%		-2,6%	



## Anexo F. Matriz de Proveedores

 <b>MATRIZ DE PROVEEDORES</b>						
EMPRESA	NIT/RUT	CONTACTO	CARGO	TELEFON	DIRECCIÓN	CIUDAD
ACTUALIDADES MEDICAS	79619813-7	Eduardo Acosta	Gerenta		310 3894961 - 316 4069214	Guadalajara de Buga
ARMAS Y CULTURAS				5522546	Carrera 42 No. 3-21	Guadalajara de Buga
ASEGURADORA SOLIDARIA	860524654-6	Maritza Medina Escobar	Asesora Comercial	3164239279	Carrera 28 #36-18	Palmira
BUGA PLAZA	94471947-1	Vilma Triviño Osorio	Gerente	238 6324	Calle 4 No. 23-86	Guadalajara de Buga
CANDELO PRODUCCIONES	94388874-1	Marina Delgado	Asesora Comercial	318 495 1512	Carrera 20 NO. 4-25	Guadalajara de Buga
CARIBE S.A.		Patricia Giraldo Torres	Directora de Mercadeo	5166785 Ext 119	Cra 7 No. 10 - 48	Guadalajara de Buga
CARITEX	1115064975-9	Olga Lucia Rincon	Recepcionista	2371828	Calle 7 # 10-18	Guadalajara de Buga
CARLOS ANDRES JIMENEZ	94.475.782-1		Ingeniero en Sistemas	3164789209	Carrera 19 No. 22-31	Guadalajara de Buga
CARVAJAL/PUBLICAR		Johny Alberto Giraldo	Asesora Comercial	2274343	P-2L - 11	Santiago de Cali
CENCOSUD COLOMBIA	900155107-1			238 6324	Calle 4 No. 23-86	Guadalajara de Buga
CIBERED				2316990	Supermercado la 14 Local 48	
COMPUSERVIX LTDA		Arnulfo Diaz Alarcon	Ejecutivo de Cuenta	4458900-4489210-4380802	Carrera 24 C # 33C-17	Santiago de Cali
CONFECIONES JASHAM	16353495-5	Jesus Morales	Propietario	3128775300	Tulua	Guadalajara de Buga
CORPACOROS	815000331-1	Aida de Sanchez	Asesora Comercial	2367211	Calle 6 No. 11-48 Oficina 13	Guadalajara de Buga
DEVELOPIND THE WEB	94476508-4	Juan Carlos Posada	Director de Desarrollo	2388832	Carrera 13 No. 6-29 Oficina 205	Guadalajara de Buga
EDITORES DE OCCIDENTE	31641617-7	Luz Mary Hernandez	Vendedor	2280568	Calle 9 No. 8 -59	Santiago de Cali
EL PERIODICO DE NUESTRA REGION		Luis Alfonso	Asesor Comercial	317-8083147	Carrera 16 No. 2-18	Guadalajara de Buga
FARO DEPORTES REVISTA	14886005-1	Camilo Cien Juegos	Gerente	2381305 3166209311 3007205552	Calle 5 No. 9-63	Guadalajara de Buga
FRANCISCO ANTONIO MONSALVE	6191720	Francisco Antonio Monsalve	Electricista	3166666952	Carrera 19B No. 19B-13	Guadalajara de Buga
FUNDACION AMIGO ANIMAL	900.308.050-7	Yari Sanclemente	Gerente	315648888	Centro Comercial Ilima, Local 5	Guadalajara de Buga
GUERRERO CONSULTORIAS	94325522	William Fernando Guerrero	Gerente	3759810	Santiago de Cali	Santiago de Cali
INGENIOS PUBLICIDAD		Edwin Ospina Buitrago	Asesora Comercial	316 8546984	Calle6 No. 2-15	Guadalajara de Buga
INNOVACION TEGNOLOGICA		Hugo Armando Silva Medina	Gerente	317 8308006	Calle 9 No. 7-110	Guadalajara de Buga
JORGE ENRIQUE SEPULVEDA	14891014-6	Jorge Enrique Sepulveda	Propietario	3173624612	Cr 11 NO. 8-37 Ap 205	Guadalajara de Buga
JULIO CESAR ROMERO RINCON	94477780-6	Julio Cesar Romero Rincon	Gerente	301 7876790	Cra 18B # 24E-04	Guadalajara de Buga
LA REVISTA BAKANA	14898892-8	Carlos Andres Zapata	Gerente	3187827348	Calle 12 NO. 4-63	Guadalajara de Buga
MASTER KEY	805028053-2	Robet Salinas Palma	Vendedor	4855212	Fernando Cali	Santiago de Cali
MULTIGRAFICAS BUGA		German Campiño	Gerente	2367715 - 315 7683778	Calle 11 No. 12-60	Guadalajara de Buga
NIÑOS DE AMERICA		Johanna Rincon	Gerente	2718350	Bogota	Santa Fe de Bogota





## MATRIZ DE PROVEEDORES

OMEGA		Andres Coy	Gerente	2363081	Calle 7 No. 8-85	Guadalajara de Buga
PRINTER TINTAS & COMPUTERS	31.644.905-7	Calos Bejarano	Gerente	317 6369622	Calle 5 No. 12-58 Local 2	Guadalajara de Buga
Q10 ACADEMICO		Melisa Cordoba	Asesora Comercial	444 10 35	Carrera 75 No. 45F-23 Medellin	Medellin
RCN RADIO	890.903.910-2	Claudia Patricia Toro	Gerente	2370304	calle 7 No.11-57	Guadalajara de Buga
RETRATOS DIGITAL	6394664	Yuver H. Rivas Gonzalez	Gerente	312 7081862	Carrera 24 No. 32-16 Palmira	Palmira
SEGURIDAD VIAL	3399089-9	Alberto Restrepo	Gerente	3235922	Transversal 2A No. 1C-140	Santiago de Cali
SOLIDARIA DE SERVICIO	900604776-4	Alexander Arce Mejia	Gerente	318-6506794	Calle 7 No. 7-12	Guadalajara de Buga
SONITEL-COLOR		Gladys	Gerente	2242207	Calle 27 No. 35-26	Tulua Valle
SUPERLATINA 89.0 FM	900112199-2	Jonathan Rios Aroca	Gerente	311 6363456	Vereda Buen Vivir	Restrepo
SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A.	805028041			2391743	Carrera 12 Calle 8 Sur	Guadalajara de Buga
TIENDA TECNOLOGICA IMPORSYSTEM		Julian Andres Betancourth	Gerente	2386668	Carrera 9 No. 10-80	Guadalajara de Buga
TINTAS & RECARGAS	16708828-1	Albeiro Betancourth	Gerente	236 3666	Carrera 14 No. 8-56	Guadalajara de Buga
URGENCIAS ELECTRICA BUGA	14872498-6	James Arana Hernandez	Propietario	2271504	Call 12 NO. 3-59	Guadalajara de Buga
WORLD OFFICE	900534356-3	Lina Marcela Giraldo	Vendedor	4859595	Av. 6A Bis No. 35N - 100 OF. 61	Santiago de Cali
HUMBERTO DUQUE		Humberto Duque	Gerente	3177645853	Calle 1 AN #20-05	Guadalajara de Buga
COMFENALCO VALLE- REGIONAL BUGA		Ivonne Marcela Farfan	Auxiliar Administrativa II	2286909 Ext. 102	Cra. 12 Con Calle 1 Esq.	Guadalajara de Buga
LA TIENDA DEL LIBRO		Dacier Tascon Beron	Propietario	2362371	Calle 6 No. 11-23	Guadalajara de Buga
HOTEL GUADALAJARA		Cesar Valencia	Ejecutivo de Cuenta	2282901 o 2362611 Ext. 291	Calle 1 No. 13-33	Guadalajara de Buga
TELECENTRO VALLUNO	94231848-1	Jairo Libreros Ballesteros	Gerente	220 7513	Calle 10 Cra. 10 Esq.	Zarzal
TODO PINTURAS BUGA	38876564-1	Marcial Granobles	Propietario	3183644438-2381184	Carrera 14 No. 15-62	Guadalajara de Buga
TALLER OSTERIZER				3154820690	Caell 8 No. 14-13	Guadalajara de Buga
SPORTS NUTRITION	25,179,565	Luisa Fernanda Espinosa Giraldo	Gerente	2259004	Calle 26 No. 38-09	Santiago de Cali
ESTHETIC LIFE DISTRIBUCIONES				3961214	Cra. 65a No., 9-38	Santiago de Cali
REVISTA SIN CORTES		Julian Arango Zuñiga	Gerente	3185235340		Guadalajara de Buga
EPSON TIENDA TECNOLÓGICA	1,115,066,765-8	Claudia Patricia Gutierrez Lopez	Gerente	2389350	Cra 9 No. 6 -90	Guadalajara de Buga
MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION	94,479,744-1	Fabian Peña Garzon	Gerente	2382710	Carrera 9 No. 8-58	Guadalajara de Buga
MARTIN ALONSO FINA CUADROS	14,870,901-4		Gerente	2276943	Cr 12 Salida Sur Lomas del Albe	Guadalajara de Buga
VICENTE OSORIO CASTAÑO	14,874,180-9		Gerente	3154068156	Cl 4 No. 8-37 Barrio Estambul	Guadalajara de Buga
GRAFICAS DEL NORTE		Hernando Escobar	Gerente	3154715232		Zarzal
CARACOL RADIO		Alexander Londoño Llanos	Gerente			Guadalajara de Buga
EVENTOS Y PUBLICIDAD GUADALAJARA		Monica Ramirez	Asesora Comercial	3152141783-3153375077	Calle 17 Sur No. 9-41	Guadalajara de Buga

## Anexo G. Proyección Presupuesto Ingresos y Egresos 2016-2017

<b>CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S</b>													
<b>PROYECTADO INGRESOS Y EGRESOS 2016</b>													
<i>Nombre Cuenta</i>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL AÑO</b>
<b>INGRESOS</b>													
<b>OPERACIONALES</b>	\$ 1												
<b>ENSEÑANZA</b>													
416005 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EDUCACION	\$ 45.000.000	\$ 49.000.000	\$ 49.000.000	\$ 48.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 47.000.000	\$ 47.000.000	\$ 47.000.000	\$ 47.000.000	\$ 47.000.000	\$ 47.000.000	\$ 549.000.000
416095 ACTIVIDADES CONEXAS	\$ 950.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.375.000	\$ 9.375.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.550.000
<b>Total ENSEÑANZA</b>	<b>\$ 45.950.000</b>	<b>\$ 49.000.000</b>	<b>\$ 49.000.000</b>	<b>\$ 48.000.000</b>	<b>\$ 52.375.000</b>	<b>\$ 52.375.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 584.250.000</b>
<b>FINANCIEROS</b>													
421040 DESCUENTOS COMERCIALES CONDICIONADOS	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.800.000
<b>Total FINANCIEROS</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.800.000</b>
<b>Total OPERACIONALES</b>	<b>\$ 45.350.000</b>	<b>\$ 49.000.000</b>	<b>\$ 49.000.000</b>	<b>\$ 48.000.000</b>	<b>\$ 51.775.000</b>	<b>\$ 52.375.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 46.400.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 47.000.000</b>	<b>\$ 582.450.000</b>
<b>GASTOS</b>													
<b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>													
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 16.974.763</b>	<b>\$ 23.424.763</b>	<b>\$ 18.629.490</b>	<b>\$ 16.752.400</b>	<b>\$ 17.097.127</b>	<b>\$ 21.097.127</b>	<b>\$ 18.112.400</b>	<b>\$ 16.752.400</b>	<b>\$ 17.097.127</b>	<b>\$ 16.752.400</b>	<b>\$ 17.441.854</b>	<b>\$ 21.269.490</b>	<b>\$ 221.401.341</b>
510503 SALARIO INTEGRAL	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
510506 SUELDOS	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 8.500.000	\$ 102.000.000
510515 HORAS EXTRAS Y RECARGOS	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 700.000
510524 INCAPACIDADES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510527 AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 932.400	\$ 11.188.800
510530 CESANTIAS	\$ -	\$ 6.350.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.350.000
510533 INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000
510536 PRIMA DE SERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000
510539 VACACIONES	\$ 172.363	\$ 172.363	\$ 517.090	\$ -	\$ 344.727	\$ 344.727	\$ -	\$ -	\$ 344.727	\$ -	\$ 689.454	\$ 517.090	\$ 3.102.541
510548 BONIFICACIONES	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 10.800.000
510551 DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000
510563 CAPACITACION AL PERSONAL	\$ -	\$ 100.000	\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 360.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 820.000
510568 APORTES A ADMINISTRADORAS DE RIESGOS PROFESIONALES	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
510569 APORTES EPS	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 4.320.000
510570 APORTES A FONDOS DE PENSIONES Y/O CESANTIAS	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 1.450.000	\$ 17.400.000
510572 APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 4.320.000
<b>HONORARIOS</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 5.800.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 300.000</b>	<b>\$ 9.100.000</b>
511010 CALIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.500.000
511095 OTROS	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.065.000</b>	<b>\$ 325.000</b>	<b>\$ 1.525.000</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 1.325.000</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 1.485.000</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 325.000</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 6.440.000</b>
511505 INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ -	\$ 260.000	\$ 800.000	\$ -	\$ 260.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 260.000	\$ -	\$ 260.000	\$ -	\$ 1.840.000
511595 OTROS	\$ 1.065.000	\$ 65.000	\$ 725.000	\$ 65.000	\$ 1.065.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 1.225.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 4.600.000
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 3.200.000</b>	<b>\$ 38.400.000</b>
512010 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000
<b>SEGUROS</b>	<b>\$ 284.000</b>	<b>\$ 1.784.000</b>	<b>\$ 1.284.000</b>	<b>\$ 284.000</b>	<b>\$ 784.000</b>	<b>\$ 284.000</b>	<b>\$ 784.000</b>	<b>\$ 284.000</b>	<b>\$ 284.000</b>	<b>\$ 784.000</b>	<b>\$ 284.000</b>	<b>\$ 784.000</b>	<b>\$ 7.908.000</b>
513020 VIDA COLECTIVA	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 154.000	\$ 1.848.000
513025 INCENDIO	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 1.560.000
513060 RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRACONTRACTUAL	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ 500.000	\$ -	\$ 500.000	\$ 4.500.000

<b>SERVICIOS</b>	\$ 10.931.470	\$ 9.890.000	\$ 12.655.000	\$ 14.185.000	\$ 14.950.000	\$ 13.385.000	\$ 9.890.000	\$ 9.890.000	\$ 11.420.000	\$ 9.890.000	\$ 11.420.000	\$ 11.090.000	\$ 139.596.470
513505 ASEO Y VIGILANCIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
513510 TEMPORALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
513515 ASISTENCIA TECNICA	\$ 9.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.765.000	\$ 12.295.000	\$ 13.060.000	\$ 11.495.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 9.530.000	\$ 8.000.000	\$ 9.530.000	\$ 9.200.000	\$ 116.875.000
513525 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 191.470	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.841.470
513530 ENERGIA ELECTRICA	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 6.600.000
513535 TELEFONO	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 9.600.000
513540 CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
513550 TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
513595 OTROS	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 4.200.000
<b>GASTOS LEGALES</b>	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000
514010 REGISTRO MERCANTIL	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	\$ 50.000	\$ 846.000	\$ 530.000	\$ 350.000	\$ 50.000	\$ 250.000	\$ 700.000	\$ 1.050.000	\$ 300.000	\$ 50.000	\$ 160.000	\$ 210.000	\$ 4.546.000
514510 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000
514515 MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
514520 EQUIPO DE OFICINA	\$ -	\$ -	\$ 480.000	\$ 300.000	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 160.000	\$ 1.390.000
514525 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ -	\$ 410.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.060.000
514530 EQUIPO MEDICO-CENTFICO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
514540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ 386.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 110.000	\$ -	\$ 496.000
514560 ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
<b>ADECUACION E INSTALACION</b>	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
515005 INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
515010 ARREGLOS ORNAMENTALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
515015 REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
515095 OTROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>DIVERSOS</b>	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.867.000	\$ 5.817.000	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.567.000	\$ 5.817.000	\$ 67.604.000
519525 ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 320.000	\$ 3.840.000
519530 UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
519545 TAXIS Y BUSES	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 5.760.000
519560 CASINO Y RESTAURANTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800.000
519565 PARQUEADEROS	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 17.000	\$ 204.000
519595 OTROS	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000
51959501 SGC	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
<b>Total OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>	\$ 38.522.233	\$ 45.486.763	\$ 44.440.490	\$ 41.153.400	\$ 49.173.127	\$ 44.298.127	\$ 38.768.400	\$ 37.258.400	\$ 39.803.127	\$ 36.758.400	\$ 38.847.854	\$ 42.885.490	\$ 497.395.811
<b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>													
<b>SERVICIOS</b>	\$ 452.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.202.000
523560 PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 452.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.202.000
<b>Total OPERACIONALES DE VENTAS</b>	\$ 452.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 3.202.000
<b>NO OPERACIONALES</b>													
<b>FINANCIEROS</b>	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
530505 GASTOS BANCARIOS	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 125.000	\$ 1.500.000
53051501 COMISIONES BANCARIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
530520 INTERESES	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
<b>Total GASTOS</b>	\$ 39.124.233	\$ 45.886.763	\$ 44.840.490	\$ 41.553.400	\$ 49.573.127	\$ 44.698.127	\$ 39.168.400	\$ 37.658.400	\$ 40.203.127	\$ 37.158.400	\$ 39.247.854	\$ 43.285.490	\$ 502.397.811
<b>OTROS EGRESOS</b>	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
2105 Capital principal de prestamo	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
<b>Total OTROS EGRESOS</b>	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000	\$ 78.000.000
<b>Resultados del Ejercicio</b>	\$ (274.233)	\$ (3.386.763)	\$ (2.340.490)	\$ (53.400)	\$ (4.298.127)	\$ 1.176.873	\$ 1.331.600	\$ 2.841.600	\$ (303.127)	\$ 3.341.600	\$ 1.252.146	\$ 2.764.510	\$ 2.052.189

**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD S.A.S**

**PROYECTADO INGRESOS Y EGRESOS 2017**

<i>Nombre Cuenta</i>	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
<b>INGRESOS</b>													
<b>OPERACIONALES</b>													
<b>ENSEÑANZA</b>													
416005 ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EDUCACION	\$ 54.450.000	\$ 59.290.000	\$ 59.290.000	\$ 58.080.000	\$ 52.030.000	\$ 52.030.000	\$ 56.870.000	\$ 56.870.000	\$ 56.870.000	\$ 56.870.000	\$ 56.870.000	\$ 44.770.000	\$ 664.290.000
416095 ACTIVIDADES CONEXAS	\$ 1.045.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.312.500	\$ 10.312.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.105.000
<b>Total ENSEÑANZA</b>	<b>\$ 55.495.000</b>	<b>\$ 59.290.000</b>	<b>\$ 59.290.000</b>	<b>\$ 58.080.000</b>	<b>\$ 62.342.500</b>	<b>\$ 62.342.500</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 61.875.000</b>	<b>\$ 703.065.000</b>
<b>FINANCIEROS</b>													
421040 DESCUENTOS COMERCIALES CONDICIONADOS	\$ 660.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 660.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 660.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.980.000
<b>Total FINANCIEROS</b>	<b>\$ 660.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 660.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 660.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.980.000</b>
<b>Total OPERACIONALES</b>	<b>\$ 54.835.000</b>	<b>\$ 59.290.000</b>	<b>\$ 59.290.000</b>	<b>\$ 58.080.000</b>	<b>\$ 61.682.500</b>	<b>\$ 62.342.500</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.210.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 56.870.000</b>	<b>\$ 61.875.000</b>	<b>\$ 701.085.000</b>
<b>GASTOS</b>													
<b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>													
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 18.329.348</b>	<b>\$ 25.294.058</b>	<b>\$ 20.038.482</b>	<b>\$ 18.089.241</b>	<b>\$ 18.461.477</b>	<b>\$ 22.780.677</b>	<b>\$ 19.557.769</b>	<b>\$ 18.089.241</b>	<b>\$ 18.461.477</b>	<b>\$ 18.089.241</b>	<b>\$ 18.833.713</b>	<b>\$ 22.925.531</b>	<b>\$ 238.950.255</b>
510503 SALARIO INTEGRAL	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 4.319.200	\$ 51.830.400
510506 SUELDOS	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 9.178.300	\$ 110.139.600
510515 HORAS EXTRAS Y RECARGOS	\$ 107.980	\$ 107.980	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 755.860
510524 INCAPACIDADES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
510527 AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 1.006.805	\$ 12.081.660
510530 CESANTIAS	\$ -	\$ 6.856.730	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.856.730
510533 INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000
510536 PRIMA DE SERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.319.200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.319.200
510539 VACACIONES	\$ 186.117	\$ 186.117	\$ 560.513	\$ -	\$ 372.236	\$ 372.236	\$ -	\$ -	\$ 372.236	\$ -	\$ 744.472	\$ 517.090	\$ 3.311.017
510548 BONIFICACIONES	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 971.820	\$ 11.661.840
510551 DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.079.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.079.800
510563 CAPACITACION AL PERSONAL	\$ -	\$ 107.980	\$ 388.728	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 388.728	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 885.436
510568 APORTES A ADMINISTRADORAS DE RIESGOS PROFESIONALES	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 215.960	\$ 2.591.520
510569 APORTES EPS	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 4.664.736
510570 APORTES A FONDOS DE PENSIONES Y/O CESANTIAS	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 1.565.710	\$ 18.788.520
510572 APORTES CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 388.728	\$ 4.664.736
<b>HONORARIOS</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 6.262.840</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 323.940</b>	<b>\$ 9.826.180</b>
511010 CALIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.938.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.938.900
511095 OTROS	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 323.940	\$ 3.887.280
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 1.149.987</b>	<b>\$ 350.935</b>	<b>\$ 1.646.695</b>	<b>\$ 65.000</b>	<b>\$ 1.430.735</b>	<b>\$ 70.187</b>	<b>\$ 70.187</b>	<b>\$ 70.187</b>	<b>\$ 1.603.503</b>	<b>\$ 70.187</b>	<b>\$ 350.935</b>	<b>\$ 70.187</b>	<b>\$ 6.948.725</b>
511505 INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ -	\$ 280.748	\$ 863.840	\$ -	\$ 280.748	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 280.748	\$ -	\$ 280.748	\$ -	\$ 1.936.832
511595 OTROS	\$ 1.149.987	\$ 70.187	\$ 782.855	\$ 65.000	\$ 1.149.987	\$ 70.187	\$ 70.187	\$ 70.187	\$ 1.322.755	\$ 70.187	\$ 70.187	\$ 70.187	\$ 4.961.893
<b>ARRENDAMIENTOS</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 3.455.360</b>	<b>\$ 41.464.320</b>
512010 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 3.455.360	\$ 41.464.320
<b>SEGUROS</b>	<b>\$ 306.663</b>	<b>\$ 1.926.363</b>	<b>\$ 1.386.463</b>	<b>\$ 306.663</b>	<b>\$ 846.563</b>	<b>\$ 306.663</b>	<b>\$ 846.563</b>	<b>\$ 306.663</b>	<b>\$ 306.663</b>	<b>\$ 846.563</b>	<b>\$ 306.663</b>	<b>\$ 846.563</b>	<b>\$ 8.539.056</b>
513020 VIDA COLECTIVA	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 166.289	\$ 1.995.468
513025 INCENDIO	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 140.374	\$ 1.684.488
513080 RESPONSABILIDAD CIVIL Y EXTRACONTRACTUAL	\$ -	\$ 1.619.700	\$ 1.079.800	\$ -	\$ 539.900	\$ -	\$ 539.900	\$ -	\$ -	\$ 539.900	\$ -	\$ 539.900	\$ 4.859.100

<b>SERVICIOS</b>	\$ 11.803.801	\$ 10.679.222	\$ 13.664.869	\$ 15.316.963	\$ 16.143.010	\$ 14.453.123	\$ 10.679.222	\$ 10.679.222	\$ 12.331.316	\$ 10.679.222	\$ 12.331.316	\$ 11.974.982	\$ 150.736.268
513505 ASEO Y VIGILANCIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
513510 TEMPORALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
513515 ASISTENCIA TECNICA	\$ 9.718.200	\$ 8.638.400	\$ 11.624.047	\$ 13.276.141	\$ 14.102.188	\$ 12.412.301	\$ 8.638.400	\$ 8.638.400	\$ 10.290.494	\$ 8.638.400	\$ 10.290.494	\$ 9.934.160	\$ 126.201.625
513525 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 206.749	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 1.988.419
513530 ENERGIA ELECTRICA	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 593.890	\$ 7.126.680
513535 TELEFONO	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 863.840	\$ 10.366.080
513540 CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 259.152
513550 TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 21.596	\$ 259.152
513595 OTROS	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 377.930	\$ 4.535.160
<b>GASTOS LEGALES</b>	\$ -	\$ -	\$ 647.880	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 647.880
514010 REGISTRO MERCANTIL	\$ -	\$ -	\$ 647.880	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 647.880
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	\$ 158.990	\$ 1.031.770	\$ 657.294	\$ 462.930	\$ 158.990	\$ 354.950	\$ 840.860	\$ 1.153.790	\$ 408.940	\$ 158.990	\$ 287.246	\$ 311.758	\$ 5.986.508
514510 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 1.078.800	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 85.000	\$ 2.014.800
514515 MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
514520 EQUIPO DE OFICINA	\$ 20.000	\$ -	\$ 518.304	\$ 323.940	\$ 20.000	\$ 215.960	\$ -	\$ 20.000	\$ 269.950	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 172.768	\$ 1.600.922
514525 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ -	\$ 442.718	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 701.870	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.144.588
514530 EQUIPO MEDICO-CIENTIFICO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
514540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	\$ 450.062	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 128.256	\$ -	\$ 578.318
514560 ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 647.880
<b>ADECUACION E INSTALACION</b>	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 365.768	\$ 4.389.216
515005 INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 53.990	\$ 647.880
515010 ARREGLOS ORNAMENTALES	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 141.500	\$ 1.698.000
515015 REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 118.778	\$ 1.425.336
515095 OTROS	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 51.500	\$ 618.000
<b>DIVERSOS</b>	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.328.106	\$ 5.274.116	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.004.166	\$ 5.274.116	\$ 60.913.832
519525 ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 345.536	\$ 4.146.432
519530 UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 1.943.640
519545 TAXIS Y BUSES	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 518.304	\$ 6.219.648
519560 CASINO Y RESTAURANTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 323.940	\$ 269.950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 863.840
519565 PARQUEADEROS	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 18.356	\$ 220.272
519595 OTROS	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 46.200.000
51959501 SGC	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 1.320.000
<b>Total OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>	\$ 40.898.023	\$ 48.431.582	\$ 47.190.917	\$ 43.713.971	\$ 52.398.859	\$ 47.114.834	\$ 41.143.835	\$ 39.448.337	\$ 42.261.133	\$ 38.993.437	\$ 41.259.107	\$ 45.548.205	\$ 528.402.240
<b>OPERACIONALES DE VENTAS</b>													
<b>SERVICIOS</b>	\$ 488.069	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 3.513.069
523560 PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 488.069	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 3.513.069
<b>Total OPERACIONALES DE VENTAS</b>	\$ 488.069	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 275.000	\$ 3.513.069
<b>NO OPERACIONALES</b>													
<b>FINANCIEROS</b>	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 161.970	\$ 1.943.640
530505 GASTOS BANCARIOS	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 134.975	\$ 1.619.700
53051501 COMISIONES BANCARIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
530520 INTERESES	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 323.940
<b>Total GASTOS</b>	\$ 41.548.062	\$ 48.868.552	\$ 47.627.887	\$ 44.150.941	\$ 52.835.829	\$ 47.551.804	\$ 41.580.805	\$ 39.885.307	\$ 42.698.103	\$ 39.430.407	\$ 41.696.077	\$ 45.985.175	\$ 533.858.949
<b>OTROS EGRESOS</b>	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 26.995	\$ 323.940
2105 Capital principal de prestamo	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 84.224.400
<b>Total OTROS EGRESOS</b>	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 7.018.700	\$ 84.224.400
<b>Resultados del Ejercicio</b>	\$ 6.268.238	\$ 3.402.748	\$ 4.643.413	\$ 6.910.359	\$ 1.827.971	\$ 7.771.996	\$ 8.270.495	\$ 9.965.993	\$ 6.493.197	\$ 10.420.893	\$ 8.155.223	\$ 8.871.125	\$ 83.001.651





## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

### Anexo H. Actas Financieras

<b>Acta Administrativa N°</b>	: 001
<b>Fecha</b>	: Septiembre 18 de 2015
<b>Hora de inicio</b>	: 6:00 pm
<b>Participante(s)</b>	: María Yisel Castro Valencia (Directora General) Ana Ramírez Castro (Subdirectora General) Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor) Mónica Ramírez Castro (Coordinadora) Jessica Montalvo Díaz (Asesora)
<b>OBJETIVO:</b>	Realizar un bosquejo de la situación financiera de CENSALUD, y posteriormente Identificar las posibles estrategias y soluciones para mejorar la situación presente, y a mediano plazo brindar valor a la Empresa.
<b>DESARROLLO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siendo las 6:00 pm se da inicio a la reunión entre la Directora General, la Subdirectora y la Coordinadora General de la Institución y los Asesores Financieros con el fin de dar a conocer al equipo Asesor la situación de la Empresa y los requerimientos que de acuerdo con el proceso de calidad deben ser mejorados en pro de la sostenibilidad de la Institución y con el fin de agregar valor a la misma.</li><li>• De esta manera se le brinda información al Asesor sobre algunos procesos financieros que se encuentran atrasados a la fecha, como es el caso de los pagos de la docencia de varios meses, así como también algunos atrasos con proveedores.</li><li>• También se comenta sobre la situación que se viene presentando con las fechas y los plazos establecidos para los pagos de las mensualidades por parte de los educandos.</li><li>• En este último punto se nota un desfase amplio con los educandos que tienen fecha programada para pago del 25 al 30 de cada mes, debido a que éstos normalmente extienden sus pagos para los primeros días del siguiente mes.</li><li>• También se comenta sobre el manejo del efectivo y las fechas que se tienen estipuladas para pagos de las obligaciones de la Institución.</li><li>• Después de exponer cada punto el asesor Nieto realiza una exposición sobre cuáles van a ser los pasos a realizarse para empezar a dar una organización y a su vez evaluar la situación actual de la Empresa, con el fin de buscar cuáles son los aspectos en los que más se debe trabajar para poder alcanzar los objetivos y lograr la sostenibilidad que se necesita para la Institución.</li><li>• Así mismo aclara que habrán algunas sugerencias que se harán en la marcha con el fin de mejorar algunos procesos, sobre todo los que tienen que ver con los atrasos económicos y que comprometen directamente el proceso misional</li></ul>

1/2



**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD  
"CENSALUD"**

<b>COMPROMISOS</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar un histórico de los estados financieros a partir del año 2012.</li></ul>	Claudia Barco Mónica Ramírez	Octubre/2015
<ul style="list-style-type: none"><li>Realizar el flujo de caja para los mismos años</li></ul>	Claudia Barco	octubre/2015

2/2

Se dio por terminada esta reunión a las 07:30 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General



## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

<b>Acta Administrativa N° Fecha</b>	<b>: 002</b>
<b>Hora de inicio Participante(s)</b>	: Septiembre 30 de 2015 : 6:00 p.m. : María Yisel Castro Valencia (Directora General) Jessica Montalvo Díaz (Asesora) Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor) Mónica Ramírez Castro(Coordinadora)
<b>OBJETIVO:</b>	Especificar las primeras actividades a realizarse con el fin de iniciar las mejoras en los atrasos económicos, y especificar el cronograma de las actividades a realizarse a partir de la fecha
<b>DESARROLLO:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se inicia la reunión en la cual participan la Directora General, la Coordinadora General y el Asesor Financiero.</li><li>• Interviene el asesor planteando dos posibles estrategias que permitirán mejorar la disponibilidad de capital para el pago de los docentes, e ir paulatinamente colocando al día los valores atrasados, los cuales se cuentan tentativamente desde el mes de mayo hasta el mes de agosto.</li><li>• Especifica que una de las mayores falencias es que la Institución maneja dos modalidades para captar los ingresos las cuales son: una sola cuenta bancaria, o el manejo de efectivo directamente dentro de la Institución; lo cual trae como consecuencia que se dé prioridad a ciertos aspectos sacrificando otros como es el caso de los docentes. Así como también, el hecho que no se tiene en cuenta el valor mensual a cancelar por docencia y por lo tanto, se realizan solo abonos y a ciertos docentes, lo cual conlleva a que haya valores que mes tras mes se vayan quedando atrasados.</li><li>• Por tal motivo, el asesor sugiere manejar una cuenta en la cual se van a captar de manera mensual los valores que normalmente son necesarios para cubrir el pago de la docencia; para ello se especificarán cierto grupo de educandos los cuales deberán realizar las consignaciones de sus mensualidades obligatoriamente en dicha cuenta.</li><li>• La directora general interviene especificando que por comodidad y por estrategia es mucho más práctico si la encargada de manejar el proceso económico asociado a los docentes, es la coordinadora general, teniendo en cuenta que es ella la persona encargada del proceso misional y a su vez es quien tiene el conocimiento claro sobre cuál es la carga académica que se maneja cada mes asociado a contratación de docentes y cantidad de horas dictadas por docente.</li></ul>

1/2





## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

- También la directora expresa que una de las mejores formas para evitar atrasos por parte de los educandos en los pagos de sus mensualidades, es que a éstos no se les dé oportunidad de escoger fechas para el pago de la mensualidad, sino que la Institución establezca que los pagos deben realizarse en los primeros cinco (05) días, máximo diez (10) días de cada mes. Teniendo en cuenta que si el educando presenta un atraso, tenga el resto de días del mes para poner al día su cuota. El objetivo de esta estrategia es con el fin de que el estudiante no pase de un mes a otro atrasando valores de mensualidad.
- Para efectos de los proveedores, el asesor propone que los administrativos de la Institución evalúen la posibilidad de generar políticas que permitan manejar plazos para pagos de los proveedores, así como también reevaluar los períodos y fechas que se tienen especificadas para la contratación de algunos servicios de los proveedores

### COMPROMISOS

Actividad	Responsable	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una cuenta para la captación de ingresos específicos para pagos de docencia</li> </ul>	María Yisel Castro Mónica Ramírez	Octubre/2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer número de educandos o grupos que realizaran sus aportes de mensualidades en la cuenta establecida por la institución.</li> </ul>	Claudia Barco	octubre/2015
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer políticas para la organización de los procesos con los proveedores</li> </ul>	María Yisel Castro Claudia Barco Mónica Ramírez	octubre/2015

2/2

Se dio por terminada esta reunión a las 08:00 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

---

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
**Coordinadora General**



## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

**Acta Administrativa N°** : 003  
**Fecha** : Octubre 27 de 2015  
**Hora de inicio** : 6:30 p.m.  
**Participante(s)** : María Yisel Castro Valencia (Directora General)  
Ana Ramírez Castro (Subdirectora General)  
Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor)  
Mónica Ramírez Castro (Coordinadora)  
Claudia Barco (Auxiliar Contable)  
Jessica Montalvo Díaz (Asesora)

### **OBJETIVO:**

Relacionar las actividades que hasta la fecha se han llevado a cabo.

### **DESARROLLO:**

- Se inicia la reunión contando con la participación de la Auxiliar Contable, para dicha fecha se comunica a los participantes que ya se inició la captación de ingresos en la cuenta que se había planteado abrir.
- La auxiliar contable especifica cuáles fueron los grupos que se definieron para que realizarán sus consignaciones en la cuenta.
- Se informa que se generó una herramienta en Excel, a la cual tienen acceso los administrativos donde se establecen todos los componentes asociados al proceso financiero, entre ellos se incluye una hoja donde se especifican las cuentas por pagar atrasadas, la proyección para docencia (se establece realizar una proyección la cual es planteada por la directora, para facilitar la disponibilidad de recursos para mantener al día dicho aspecto), y a su vez el ejecutado (el cual permitirá mes vencido tener el dato exacto de lo que se gastó en docencia), así como también todos los costos que mensualmente asume la Institución.
- Así mismo el asesor expresa que a la fecha ya han sido entregados los estados financieros, sobre los cuales realiza unas observaciones iniciales, y a su vez especifica que deben modificarse para tener una información más detallada. Solicita que para el mes de enero sean entregados, los estados financieros del año 2015.
- También plantea que enviará una tabla de indicadores la cual se debe diligenciar con el fin de evaluar la situación actual de la Institución, y también para posteriormente establecer desde Dirección General cuáles son los indicadores que son de mayor relevancia para la Institución y que se deberán tener en cuenta periódicamente.
- El asesor especifica que una de las actividades a realizarse con la documentación que se está recopilando es la realización de un flujo de caja proyectado, para evaluar a mediano y largo plazo la sostenibilidad del negocio y a su vez plantear cuáles son las estrategias más pertinentes para generar valor al negocio.



## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

- Con relación a la política de proveedores, el Asesor insiste en revisar qué estrategias se pueden plantear para reacomodar dicho proceso, teniendo en cuenta que muchos de los insumos y servicios que son necesarios para el funcionamiento de la Institución se adquieren en efectivo y de contado.
- La auxiliar contable informa que las próximas fechas para iniciación de grupos en los diferentes programas quedaron establecidas para el mes de enero del 2016. Para los cuales el objetivo es cumplir con la solicitud realizada por la Directora, la cual se enfoca en brindar a los educandos solo los primeros días de cada mes para que cancelen los valores por mensualidad de acuerdo con el programa al cual se matriculen.
- Como actividad final el Asesor solicita que se analice cuáles son los procesos adicionales o actividades que se llevan a cabo en la Institución y que están generando costos muy altos que están sacrificando la liquidez y el flujo de caja para el funcionamiento de la Institución.

### COMPROMISOS

Actividad	Responsable	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estados financieros detallados 2015.</li> </ul>	Claudia Barco	Enero 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar procesos que generan costos altos</li> </ul>	Claudia Barco Mónica Ramírez María Yisel Castro Ana Ramírez	Diciembre 2015

2/2

Se dio por terminada esta reunión a las 07:30 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General



**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD  
“CENSALUD”**

<b>Acta Administrativa N°</b>	<b>: 004</b>	
<b>Fecha</b>	: Noviembre 27 de 2015	
<b>Hora de inicio</b>	: 6:30 p.m.	
<b>Participante(s)</b>	: María Yisel Castro Valencia (Directora General) Ana Ramírez Castro (Subdirectora General) Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor) Mónica Ramírez Castro (Coordinadora) Claudia Barco (Auxiliar Contable) Jessica Montalvo Díaz (Asesora)	
<b>OBJETIVO:</b>		
Revisar otros aspectos de los procesos que estén afectando el proceso financiero		
<b>DESARROLLO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al iniciar la reunión se establece que la misma se va enfocar en evaluar que otros aspectos están comprometiendo el proceso financiero y que pueden presentar mejoras para tratar de mejorar la liquidez de la Institución.</li> <li>• Se empieza evaluando las cantidades que se han asumido por planes de mercadeo con diferentes empresas y personas naturales, que de una u otra forma no han dado ningún tipo de resultado. De acuerdo con ello se determina evaluar cuáles son las verdaderas estrategias que le han dado utilidad a la Institución para ofrecer sus servicios y de acuerdo con ellas realizar un plan de mercadeo que no exija una inversión muy alta por el momento y en el cual no sea necesario contratar personas o empresas para que haga la ejecución del mismo.</li> <li>• La Directora General pide que para los grupos que se están conformando y que inician su proceso en el mes de enero del año 2016 las fechas que de acuerdo con la propuesta inicial se establecerán para los pagos de mensualidades serán los primeros días de cada mes, y de esta misma manera será para todos los grupos que vayan iniciar proceso durante el resto del año y a largo plazo.</li> <li>• Se evalúan los valores a brindarse por descuentos o becas, teniendo en cuenta que los anteriores eran muy altos y en un momento dado perjudicaban el proceso, porque no se lograba alcanzar el punto de equilibrio en algunos grupos debido a la cantidad de descuentos o becas otorgados a los educandos, también se establecen nuevas tarifas para algunos de los programas</li> </ul>		
<b>COMPROMISOS</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
•		

Se dio por terminada esta reunión a las 07:00 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General



**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD  
“CENSALUD”**

<b>Acta Administrativa N°</b>	: <b>005</b>	
<b>Fecha</b>	: Diciembre 18 de 2015	
<b>Hora de inicio</b>	: 6:00 p.m.	
<b>Participante(s)</b>	: María Yisel Castro Valencia (Directora General) Ana Ramírez Castro (Subdirectora General) Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor) Mónica Ramírez Castro (Coordinadora) Jessica Montalvo Díaz (Asesora)	
<b>OBJETIVO:</b>		
Evaluar los resultados que se han obtenido hasta la fecha con relación al proceso financiero		
<b>DESARROLLO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para dicha reunión participan la Directora General, Subdirectora, Coordinadora General y Asesor Financiero.</li> <li>• Se tiene que recopilando la información desde el mes de septiembre a la fecha se obtiene que se han logrado poner al día un porcentaje de los pagos atrasados tanto con proveedores como con docentes. Los cuales equivalen a un sesenta por ciento (60%) del total de lo adeudado.</li> <li>• Se observa que para dichos meses se han logrado ejecutar los pagos de los docentes de acuerdo a lo planeado para cada mes.</li> <li>• No se realizó ningún tipo de préstamo durante el periodo evaluado.</li> <li>• De nuevo se especifican las actividades con las cuales se inicia el nuevo año.</li> <li>• Con la herramienta creada por parte de la auxiliar contable y la Subdirectora General se realiza un seguimiento periódico sobre las proyecciones y lo ejecutado; lo cual permite evaluar el equilibrio logrado mes a mes con relación a los compromisos financieros.</li> </ul>		
<b>COMPROMISOS</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de estados financieros</li> <li>• Realizar análisis financieros de los años a evaluarse</li> </ul>	Claudia Barco  Mónica Ramírez Castro	Enero de 2016  Enero de 2016

Se dio por terminada esta reunión a las 07:00 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General



## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

<b>Acta Administrativa N°</b>	<b>: 006</b>
<b>Fecha</b>	: Enero 28 de 2016
<b>Hora de inicio</b>	: 6:00 p.m.
<b>Participante(s)</b>	: Mónica Ramírez Castro (Coordinadora) Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor) Claudia Patricia Barco (Auxiliar Contable) Jessica Montalvo Díaz (Asesora) Ana Ramírez Castro (Subdirectora General)

### **OBJETIVO:**

Verificar la Realización de los estados financieros año 2015 con la nueva estructura y sus respectivos análisis

### **DESARROLLO:**

- Siendo las 6:40 PM se da inicio a la reunión, verificando los compromisos que habían quedado estipulados en el mes de diciembre
- Se muestran al Asesor los estados financieros (balance general, estado de resultados e indicadores para el año 2015) los cuales se realizaron de manera detallada teniendo en cuenta las recomendaciones sugeridas por él. Cabe anotar que teniendo en cuenta la petición realizada por la Directora General, donde se especificaba que para la información financiera se debía incluir en todos los cambios la sede de Zarzal, dichos estados financieros se presentaron relacionando las dos sedes.
- Así mismo el Asesor realiza de manera general un comparativo entre los resultados mostrados en el año 2014 versus los de 2015. Dando como conclusión que se mostraba una evolución y cambios con relación a varios rubros y al detalle de la información necesaria para la toma de decisiones.
- También se debate sobre el tema del análisis el cual se inició pero, aun no se encuentra culminado. Dicho análisis se está realizando tanto vertical como horizontal comparando tres años contados de 2012 a 2015.
- El Asesor comenta la importancia de plantear algunas herramientas que permita evaluar la posición de la Empresa frente algunos aspectos internos y externos que permitan evidenciar ciertas estrategias que reconozcan la generación de valor para la Organización.
- Así mismo el Asesor explica que a partir de la fecha se deberá realizar un presupuesto anual proyectado, iniciando desde el año en curso el cual se deberá ir verificando con los presupuestos mensuales que normalmente realiza la Institución versus lo ejecutado, con el fin de realizar los ajustes necesarios para optimizar los resultados frente a las proyecciones.
- Finalmente se establecen algunas actividades para ser desarrolladas, generándose nuevos compromisos.



**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD  
“CENSALUD”**

<b>COMPROMISOS</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Culminar los análisis pendientes</li><li>• Realizar un presupuesto anual proyectado de todo el 2016.</li></ul>	Mónica Ramírez Castro	Febrero de 2016
	Mónica Ramírez Castro y Claudia Patricia Barco	Febrero de 2016

2/2

Se dio por terminada esta reunión a las 07:30 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

---

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General



## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

**Acta Administrativa N°** : 007

**Fecha** : Febrero 22 de 2016

**Hora de inicio** : 6:00 p.m.

**Participante(s)** : Mónica Ramírez Castro (Coordinadora)  
Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor)  
Claudia Patricia Barco (Auxiliar Contable)  
Ana Ramírez Castro (Subdirectora General)  
María Yisel Castro Valencia (Directora General)  
Jessica Montalvo Díaz (Asesora)

### **OBJETIVO:**

Revisar el cumplimiento de los compromisos del mes anterior y explicar el manejo del presupuesto

### **DESARROLLO:**

- Siendo las 6:10 PM se da inicio a la reunión, revisando el acta anterior.
- De acuerdo con el acta anterior se inicia hablando respecto a los análisis los cuales ya se encuentran culminados, de dicho tema el Asesor expresa que sobre las cuentas que muestran mayor participación, es sobre las cuales se deben sugerir las posibles estrategias con el fin de mejorar el flujo de caja y el capital de trabajo de la Institución, teniendo en cuenta que es uno de los aspectos que presentan un comportamiento negativo relevante y que afectan directamente la dinámica de operación de la Organización.
- Se plantea el tema del presupuesto anual el cual se construyó en Excel de acuerdo con las especificaciones dadas por el asesor. El objetivo es manejarlo en Google drive dentro del proceso financiero en la plantilla que maneja la auxiliar contable como flujo de caja; el asesor explica que el objetivo del presupuesto anual es tener la proyección del año por todos los rubros, tanto ingresos como gastos, dicho presupuesto o proyección no se toca; sino que por mes se realiza una nueva proyección la cual se conoce como Forecast. El objetivo de este instrumento es tener en cuenta todas las variaciones positivas o negativas que se tengan determinadas para un mes en específico. al realizar el cierre de un mes, se valida la información del Forecast el cual incluye la proyección versus lo real con relación a lo realizado en el mes. Dicha información permitirá la toma de decisiones para mejorar los resultados frente al presupuesto del año.
- Después de la explicación el Asesor comunica que debemos evitar manejar datos diferentes en las plantillas o informes que se realicen. Los números son lo suficientemente exactos para dar pie a modificaciones. Por lo tanto, pide que todos aquellos modelos que hemos modificado y con los cuales se están trabajando actualmente se estandaricen y se manejen siempre para evitar dudas sobre el proceso financiero.
- Nos recuerda también que debemos hacer la entrega del flujo de caja del año 2015, el cual había quedado pendiente cuando se entregó toda la información del año 2015





## CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD “CENSALUD”

- Así mismo, nos explica que con su participación se construirán el modelo Canvas y la matriz de factores críticos de éxito, las cuales servirán para mostrar la situación de la empresa y las posibles estrategias o recomendaciones para mejorar la generación de valor de la Institución.

### COMPROMISOS

Actividad	Responsable	Fecha
• Primer informe teniendo en cuenta proyección anual realizada	Claudia Patricia Barco	Marzo de 2016
• Flujo de Caja 2015 pendiente	Claudia Patricia Barco	Marzo de 2016
• Modelo Canvas y Matriz de factores críticos de éxito	Edward Andrés Nieto B.	Marzo de 2016

2/2

Se dio por terminada esta reunión a las 07:40 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

\_\_\_\_\_  
**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General



**CENTRO DE ESTUDIOS PARA LA SALUD  
“CENSALUD”**

<b>Acta Administrativa N°</b>	: 008	
<b>Fecha</b>	: Abril 4 de 2016	
<b>Hora de inicio</b>	: 7:00 p.m.	
<b>Participante(s)</b>	: Mónica Ramírez Castro (Coordinadora) Edward Andrés Nieto Bonilla (Asesor) Claudia Patricia Barco (Auxiliar Contable) María Yisel Castro Valencia (Directora General) Jessica Montalvo Díaz (Asesora)	
<b>OBJETIVO:</b>		
Verificar la entrega de la información pendiente y la revisión de las herramientas.		
<b>DESARROLLO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siendo las 7:00 Pm, se inicia la reunión, para esta fecha se muestra al Asesor el flujo de caja, sobre el cual solicita ser modificado, teniendo en cuenta que la información suministrada no es la correcta porque se entregaron unificadas las dos sedes, por lo tanto los rubros muestran unas variaciones muy altas. El Asesor pide organizarlo y entregar la información solo de Buga, teniendo en cuenta que de los años anteriores solo se trabajó con la sede principal. Igual aclara que la información de ambas sedes se debe manejar independiente para realizar una revisión del comportamiento financiero individual de ambas sedes, y también tener un archivo consolidado que muestre la información general de toda la Organización.</li> <li>• La Auxiliar contable muestra un informe respecto a los resultados del mes de febrero donde se evidencia un cumplimiento en muchos de los rubros, así mismo explica sobre los rubros que hubo modificaciones el motivo por el cual se evidenciaron.</li> <li>• También el Asesor informa que nos envió vía correo electrónico un archivo donde se encuentran las dos herramientas mencionadas en el acta anterior, aclarando que no es la entrega definitiva, teniendo en cuenta que nosotros como equipo de trabajo debemos revisarlo y realizar las recomendaciones pertinentes, para poder realizar una entrega final por medio de un documento que incluya toda la información.</li> </ul>		
<b>COMPROMISOS</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
• Entrega de documento final con las dos herramientas planteadas por el asesor	Edward Andrés Nieto B.	Abril de 2016

Se dio por terminada esta reunión a las 07:40 p.m., habiéndose desarrollado los temas contenidos en esta acta y comprometiéndose las partes a cumplir con los compromisos adquiridos en la misma.

**MÓNICA RAMÍREZ CASTRO**  
Coordinadora General