

**EVALUACIÓN ESTRATEGICA Y FINANCIERA DEL CENTRO POLICLÍNICO DEL
OLAYA**

Caso Empresarial Centro Policlínico del Olaya S.A “Buscando el Progreso”

CATALINA ORTIZ POVEDA

CÓDIGO 031111145

PAOLA ANDREA SOLANO CORTÉS

CÓDIGO 031121012

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CONTADURÍA PÚBLICA

BOGOTÁ D.C.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
I. SITUACIÓN PROBLEMA.....	9
a) Descripción del problema.....	9
b) Formulación del problema.....	10
II. OBJETIVOS.....	11
a) Objetivo general.....	11
b) Objetivos específicos.....	11
III. JUSTIFICACIÓN.....	12
IV. BENEFICIARIOS.....	14
a) Qué sector se beneficiará?.....	14
b) Impacto.....	14
V. METODOLOGIA.....	15
a) Tipo de investigación.....	15
b) Fuentes.....	15
c) Herramientas.....	15
d) Resultados esperados.....	17
e) Plan operativo.....	17
VI. INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO 1: CASO EMPRESARIAL – CARACTERIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA	22
1.1. El sector de la salud en Colombia a través de los años.....	22
1.2. Sistema de salud bogotano.....	24
1.3. Historia del Centro Policlínico del Olaya.....	27
1.4. Tarifas.....	30
1.5. Servicios.....	30
1.6. Estadísticas.....	33
1.7. Capital humano.....	38
1.8. Mejoramiento en tiempos de espera.....	39
1.9. Ciudadela POLI.....	40
1.9.1. Programa de Humanización.....	40

1.9.2. Gestión del riesgo y Seguridad del Paciente.....	41
1.9.3. Gestión de la Información.....	43
1.9.4. Gestión del Talento Humano.....	45
1.9.5. Proceso de Atención al Cliente Asistencial.....	46
1.9.6. Gestión Del Ambiente Físico.....	48
1.9.7. Gestión De La Tecnología.....	49
1.9.8. Direccionamiento Y Gerencia.....	51
1.9.9. Mejoramiento de la Calidad.....	55
1.9.10 Responsabilidad Social.....	58
1.9.11 Competencia.....	59
1.10 Preguntas.....	59
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	60
2.1 Modelo para la modernización de las organizaciones – MMGO.....	60
2.2 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE.....	63
2.3 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.....	64
2.4 Matriz de perfil competitivo – MPC.....	65
2.5 Matriz FODA.....	67
2.6 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEEA.....	69
2.7 Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group – BCG.....	71
2.8 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa – MPEC.....	72
2.9 Análisis vertical de estados financieros.....	73
2.10 Análisis horizontal de estados financieros.....	73
2.11 Prueba acida.....	74
2.12 Razón corriente.....	74
2.13 Índice de solidez.....	74
2.14 Capital de trabajo.....	75
2.15 Endeudamiento total.....	75
2.16 Rotación de cartera.....	75
2.17 Periodo promedio de cobro.....	76
2.18 Rotación de activos totales.....	76
2.19 Margen de utilidad operativa.....	76

2.20 Rentabilidad del patrimonio.....	77
2.21 EVA.....	77
2.23 ROIC.....	78
2.24 EBITDA.....	78
2.25 Flujo de caja.....	79
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	80
3.1 Diagnostico organizacional.....	81
3.1.1 Matriz MMGO para la empresa Centro Policlínico del Olaya.....	81
3.2 Etapa de aportación de la información.....	86
3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.....	86
3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	89
3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....	92
3.3 Etapa de ajuste.....	95
3.3.1 Matriz FODA.....	95
3.3.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEEA.....	97
3.3.3 Matriz Cuantitativa del Boston Consulting Group – BCG.....	101
3.4 Etapa de decisión.....	106
3.4.1 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC.....	106
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO EMPRESA CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA S.A 2014 - 2016.....	108
4.1 Análisis Vertical – Balance General – 2014 -2015 – 2016.....	109
4.2 Análisis Horizontal – Balance General – 2014 -2015 – 2016.....	114
4.3 Análisis Vertical – Estado de Resultados – 2014 -2015 – 2016.....	118
4.4 Análisis Horizontal – Estado de Resultados – 2014 -2015 – 2016.....	121
4.5 Indicadores Financieros Año 2014 – 2016.....	123
4.5.1 Indicadores de Liquidez.....	123
4.5.2 Indicadores de Endeudamiento.....	126
4.5.3 Indicadores de Actividad.....	127
4.5.4 Indicadores de Rentabilidad.....	131
4.5.5 Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos.....	133

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
VIII. REFERENCIAS.....	152

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Tarifas consultas.....	30
Tabla 2: Numero de Egresos Hospitalización CPO S.A.....	33
Tabla 3: Número de consultas asignadas médico especialista CPO S.A.....	34
Tabla 4: Numero de actos quirúrgicos CPO S.A.....	35
Tabla 5: Número de partos más cesáreas CPO S.A.....	36
Tabla 6: Número de consultas prioritarias CPO S.A.....	37
Tabla 7: Número de pacientes en hemodiálisis CPO S.A.....	38
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores externos "MEFE".....	86
Tabla 9: Matriz de evaluación de factores internos "MEFI".....	89
Tabla 10: Matriz de perfil competitivo "MPC".....	92
Tabla 11: Matriz FODA.....	95
Tabla 12: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción "PEEA".....	97
Tabla 13: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	98
Tabla 14: Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group "BCG".....	101
Tabla 15: Descripción Cuantitativa del Boston Consulting Group.....	102
Tabla 16: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa "MPEC".....	106
Tabla 17: Análisis Vertical 2014, 2015, 2016 – Balance General.....	109
Tabla 18: Análisis Horizontal 2014, 2015, 2016 – Balance General.....	114
Tabla 19: Análisis Vertical 2014, 2015, 2016 – Estado de Resultados.....	118
Tabla 20: Análisis Horizontal 2014, 2015, 2016 – Estado de Resultados.....	121
Tabla 21: Indicadores de Liquidez.....	123
Tabla 22: Indicadores de Endeudamiento.....	126
Tabla 23: Indicadores de Actividad.....	127
Tabla 24: Porcentajes de Cartera.....	129
Tabla 25: Indicadores de Rentabilidad.....	131
Tabla 26: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos – EVA	133
Tabla 27: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos – ROIC.....	134
Tabla 28: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos –	

EBIDTA.....	135
Tabla 29: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos -	
Flujo de Caja.....	136
Tabla 30: Estado de Flujo de Fondos.....	137

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Estructura Orgánica de la Secretaria Distrital de Salud.....	26
Figura 2: Oportunidad de Triage-Consulta (II-III) Periodo 2014-2015-2016.....	39
Figura 3: Comparativo Clasificación de los Eventos Años 2010-2016 CPO.....	42
Figura 4: Tasa de IAAS General por Causas CPO 2011-2015.....	43
Figura 5: Procesos del talento humano.....	45
Figura 6: Modelo de Atención CPO.....	47
Figura 7: Ciclo de la gestión tecnológica.....	49
Figura 8: Líneas estratégicas.....	51
Figura 9: Lineamiento estratégico.....	53
Figura 10: Mejoramiento de la Calidad.....	55
Figura 11: Proceso Plan Único de Mejoramiento CPO S.A.....	57
Figura 12: Perspectivas del Programa de Responsabilidad Social CPO S.A.....	58
Figura 13: Matriz MMGO.....	81
Figura 14: PEEA.....	98
Figura 15: Matriz BCG.....	102
Figura 16: Grafica – Indicadores de Liquidez - Capital de trabajo.....	125
Figura 17: Grafica – Indicadores de Endeudamiento – Endeudamiento Total.....	126
Figura 18: Grafica – Indicadores de Actividad – Rotación de Activos Totales.....	130
Figura 19: Grafica – Indicadores de Actividad - Rentabilidad del Patrimonio.....	131
Figura 20: Grafica – Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos – EVA.....	133

I. SITUACIÓN PROBLEMA

a) Descripción del problema

El desarrollo económico depende en gran medida de la creación y la modernización de las Pymes. En Colombia estas contribuyen significativamente en la producción de bienes y servicios, la generación de empleo (ya que generan alrededor del 67% de los empleos en el país), la comercialización de exportaciones no tradicionales, aportan 38% del PIB total, y representan alrededor del 96% de las empresas colombianas.

La crisis administrativa de las Pymes en Colombia, ha traído como consecuencia el fracaso de las mismas. Este es el resultado de la carencia de direccionamiento estratégico, deficiencias en la tecnología, cultura y estructura organizacional, diseño y mejora de productos y servicios, y en gran parte de las malas decisiones de la gerencia en el nivel interno, y a nivel externo, por la falta de promoción del gobierno de un desarrollo interno que aumente la competitividad de las empresas colombianas.

Actualmente las Pymes en Colombia no poseen herramientas prácticas que les permitan analizar y evaluar eficazmente su situación empresarial, como tampoco aquellas que les permiten identificar sus debilidades y fortalezas; herramientas con las cuales pueden plantear estrategias que permitan contrarrestar o eliminar en el mejor de los casos los efectos de las malas decisiones administrativas.

Decisiones que en la gran mayoría de los casos se deben a la inexperiencia de los propietarios, la falta de educación de los mismos, la falta de cultura empresarial en el país, el miedo a la innovación, la pesada carga tributaria colombiana, la soberbia de los propietarios, la falta de apoyo financiero, la carga financiera por parte del sector bancario, las relaciones empresa-familia, la tramitología y la falta de alianzas estratégicas.

Con la utilización de variables competitivas tales como la gestión de la información, el direccionamiento estratégico, la innovación y el desarrollo, el mercadeo, las finanzas, el análisis a la competencia, las líneas de mercado, calidad de los productos o servicios, evaluación de servicio al cliente, entre otras; las Pymes tendrían mayores

oportunidades de sobrevivir y progresar en una economía tan volátil como la colombiana.

Siendo el Centro Policlínico del Olaya S.A una Pyme, se pueden observar las siguientes debilidades dentro del funcionamiento de la clínica:

- La inexistencia de una estrategia de ventas, que promueva la utilización de sus servicios.
- Constante rotación del personal.
- La cultura organizacional no incentiva la participación de los colaboradores en el cumplimiento de las metas de la compañía.
- Deficiencias en la tecnología usada en la atención a los usuarios.
- La falta de una política en la que se establezca la calidad de los servicios prestados.
- La falta de experiencia de los miembros administrativos.

b) Formulación del problema

¿Cómo evaluar la gestión administrativa y financiera actual de Centro Policlínico del Olaya S.A, a fin definir una estrategia a implementar que contribuya al progreso de la de la compañía en el mediano plazo?

II. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa y financiera actual de Centro Policlínico del Olaya S.A, mediante la aplicación de diferentes herramientas en las distintas áreas de la compañía, a fin de definir la estrategia a implementar que conlleve al progreso de la misma en el mediano plazo.

b) Objetivos Específicos

- Evaluar Centro Policlínico del Olaya S.A mediante el análisis estratégico y financiero, a través de la aplicación de herramientas de evaluación tanto estratégica como financiera.
- Establecer el diagnóstico de Centro Policlínico del Olaya S.A a nivel estratégico y financiero, mediante el análisis de variables tanto estratégicas como financieras, aplicadas a la compañía.
- Definir la estrategia a implementar que conlleve al progreso de las unidades de negocio manejadas en la compañía.

III. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo busca evaluar la situación estratégica y financiera actual de la compañía Centro Policlínico del Olaya S.A empresa Pyme del sector salud, debido a que la empresa desde sus inicios no ha contado con una evaluación estratégica que le permita conocer en forma detallada su gestión organizacional y financiera. Este tipo de evaluación tiene un peso significativo para la compañía, ya que puede conocer tanto sus falencias, como sus fortalezas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas que determinen su estado actual y favorezcan la elección de estrategias para la mejora de la misma.

La importancia de una evaluación tanto estratégica como financiera, radica en que las variables financieras son dependientes de las estrategias financieras, ya que las variables financieras se ven afectadas por las estratégicas. Esto se evidenciaría principalmente en la toma de decisiones que busquen aumentar las utilidades y la rentabilidad de la compañía.

Desde el punto de vista empresarial este tipo de trabajo es relevante ya que contribuye a que Centro Policlínico del Olaya S.A, sea un ejemplo para las demás Pymes en Colombia al ser una de las primeras empresas en implementar este tipo de evaluaciones (estratégica y financiera), generando así una cultura empresarial basada en el mejoramiento continuo y especializado de las operaciones de cada empresa.

Desde el punto de vista social este trabajo contribuye a la correcta administración, gestión y gerencia de las Pymes, lo que a su vez genera nuevos empleos, mayores ingresos para el estado, desarrollo del sector en el que se encuentra ubicada la compañía entre otros aspectos, que promueven el progreso de la sociedad.

Desde el punto de vista académico la producción de un caso empresarial es de gran utilidad ya que este se precisa como una herramienta pedagógica, el cual se realiza con el fin de alimentar la capacidad analítica del lector, para lo cual dentro del mismo se incorpora tanto información relevante como no relevante, a partir de la cual al final del documento se formulan preguntas que no tienen una única respuesta y que para su

solución requieren de la realización de una investigación de la empresa a la cual hace referencia el caso empresarial.

IV. BENEFICIARIOS

a) Qué sector se beneficiará?

El beneficiario directo es Centro Policlínico del Olaya S.A y los beneficiarios indirectos son distintas Pymes que se interesen a adoptar estas herramientas cuantitativas y cualitativas en sus empresas, ya que con la utilización de las mismas en este trabajo se puede demostrar la efectividad de aplicar las herramientas cuantitativas y cualitativas en las Pymes.

b) Impacto

Internamente para Centro Policlínico del Olaya S.A, se espera que la aplicación de las herramientas utilizadas y el análisis de los resultados obtenidos, conlleven a una correcta toma de decisiones, que permitan enriquecer la operatividad de la compañía e incrementar sus ganancias.

Externamente para los beneficiarios indirectos (terceros), se pretende promover la utilización de estas mismas herramientas en los diferentes sectores económicos de la economía colombiana, ya que estas herramientas son aplicables a cualquier actividad económica que se desarrolle en una compañía. Con lo que se busca contribuir a una mejora en la economía del país.

V. METODOLOGÍA

a) Tipo de investigación

En este trabajo se desarrolla el tipo investigación Cualitativa-Descriptiva, ya que la tarea es la descripción de situaciones y eventos que se desarrollan por un fenómeno, siendo el estudio del caso del Centro Policlínico del Olaya S.A.

b) Fuentes

- Fuentes primarias

Las fuentes primarias utilizadas en el presente trabajo consisten en:

- ✓ Información recolectada mediante la encuesta aplicada en el Centro Policlínico del Olaya S.A.
- ✓ Los estados financieros de Centro Policlínico del Olaya S.A., específicamente el Estado de Resultados y el Balance General, de los años 2014, 2015 y 2016.

- Fuentes Secundarias

La información secundaria incluye artículos y libros sobre la modernización de la gestión de las organizaciones, administración financiera, administración estratégica y estrategias competitivas para el progreso de las organizaciones.

El listado de fuentes de información secundarias se presenta en la Bibliografía del presente trabajo.

c) Herramientas

La evaluación de la gestión gerencial actual del Centro Policlínico del Olaya S.A, se realiza mediante la utilización de distintas herramientas definidas en los siguientes párrafos y aplicadas en las diferentes áreas de la compañía, a fin de definir la estrategia a implementar en la compañía que conlleve al progreso de la misma en el mediano plazo.

Las herramientas utilizadas son el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones), las matrices: MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), MPC (Matriz de Perfil Competitivo), FODA (Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), BCG (Matriz Cuantitativa del Boston Consulting Group), PEEA (Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) y MPEC (Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa).

El modelo MMGO cuenta con 13 módulos (Un módulo por cada área de la compañía), los cuales evalúan la gestión de las diferentes áreas de la compañía; esta evaluación se desarrolla por medio de la utilización del cuestionario propio del modelo (Anexo 1), aplicado a modo de encuesta a una persona competente de cada una de las áreas de la compañía. Las matrices MEFE, MEFI y MPC aportan información mediante la evaluación de los factores externos, internos y competitivos de Centro Policlínico del Olaya S.A. Por su parte las matrices FODA, BCG y PEEA evalúan y establecen las diferentes estrategias que pueden ser utilizadas para el crecimiento de la compañía, mediante la evaluación de factores internos y externos, fortalezas y ventajas tanto de la compañía como del sector de negocio en el que se encuentra ubicada Centro Policlínico del Olaya S.A, al igual que los ingresos y utilidades generados por las principales líneas de negocios manejadas tanto de la compañía como del sector de negocio. Por último la matriz MPEC que evalúa las estrategias preseleccionadas, mediante la estimación de los factores que llevaron a la elección de las mismas, para así elegir la que permita aprovechar adecuadamente las oportunidades y fortalezas de Centro Policlínico del Olaya S.A y hacerle frente a las amenazas y debilidades de la misma.

El examen diagnóstico del área financiera de Centro Policlínico del Olaya S.A, se realiza mediante la elaboración de los análisis vertical y horizontal del Balance General y el Estado de Resultados, y la aplicación de los siguientes indicadores financieros: Razón corriente, solidez, capital de trabajo, endeudamiento total, rotación de cartera, periodo promedió de cobro, rotación de activos totales, margen de utilidad operativa, rentabilidad del patrimonio, retorno sobre el capital invertido, valor económico

agregado, EBITDA y flujo de caja, para determinar la situación financiera actual de la compañía.

d) Resultados Esperados

Realizar una evaluación de la gestión administrativa (análisis estratégico), mediante la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente.

Identificar las fortalezas y debilidades que presenta Centro Policlínico del Olaya S.A a nivel financiero, a través de los resultados presentados en la evaluación financiera (análisis financiero) realizada a la compañía.

Determinar mediante la evaluación estratégica y financiera, la estrategia aplicable a Centro Policlínico del Olaya S.A que conlleve a su progreso en el mediano y largo plazo.

e) Plan operativo

A continuación, describiremos los elementos de tiempo modo y lugar, en el desarrollo de nuestro proyecto

- ¿Qué? Se desarrollara un proyecto de grado, utilizando la Investigación Descriptiva, y desarrollando un método Cualitativo, sobresaltando la situación actual de la Pyme, las herramientas necesarias para su correcta evaluación y la posterior elección e implementación de la estrategia que permita la mejora empresarial.
- ¿Cómo? Se realizará en tres fases. La primera será la propuesta del proyecto, la segunda el Anteproyecto y la tercera será el desarrollo del trabajo final, según lo estipulado por el centro de investigaciones del programa de Contaduría Pública
- ¿Dónde? El desarrollo de este proyecto se realizará, en la ciudad de Bogotá, localidad Rafael Uribe Uribe, Pyme Centro Policlínico del Olaya S.A.

- ¿Con Que? Para el desarrollo de este proyecto, se utilizarán recursos económicos propios de los autores
- ¿Con Quienes? Este proyecto de grado será realizado por los autores Catalina Ortiz Poveda y Paola Andrea Solano Cortés, en constante asesoría con los funcionarios de la Clínica Centro Policlínico del Olaya S.A.
- ¿Cuándo? Según el cronograma está establecido para ser desarrollado entre el 10 de Enero y el 30 de Junio de 2017

VI. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se describirá la situación actual y real de la compañía Centro Policlínico del Olaya S.A, empresa dedicada a la prestación de servicios de salud, y hace parte de la red de clínicas del Grupo Salud Total S.A, mediante la documentación del caso empresarial, el análisis estratégico y financiero de la misma.

El alcance del presente trabajo está referido al caso empresarial, el análisis estratégico y financiero de todas las áreas del Centro Policlínico del Olaya S.A, limitado a su operación en la localidad de Rafael Uribe Uribe, mediante la aplicación del modelo MMGO, las matrices MEFE, MEFI, MPC, FODA, BCG, PEEA y MPEC, los análisis vertical y horizontal del Balance General y del Estado de Resultados y la aplicación de los siguientes indicadores: Razón corriente, prueba acida, índice de solidez, capital de trabajo, endeudamiento total, rotación de cartera, periodo promedió de cobro, rotación de activos totales, margen de utilidad operativa, rentabilidad del patrimonio, EVA, ROIC, EBITDA y flujo de caja.

En la realización del trabajo se encontró como limitación principal la determinación de cifras específicas de mercado, que se relacionan con la tasa de crecimiento de las líneas de mercado en el sector de negocio especialmente en la realización del análisis de la Matriz del Boston Consulting Group, las cuales se manejaron trabajando con cifras estimadas del crecimiento de los principales competidores de Centro Policlínico del Olaya S.A en las distintas líneas de negocio manejadas por esas compañías, al igual que trabajando con las cifras estimadas del crecimiento poblacional de la localidad Rafael Uribe Uribe en los últimos años.

Cuenta con cuatro grandes capítulos los cuales son: Caso empresarial de Centro Policlínico del Olaya S.A – C.P.O S.A en cual se encontrara un pequeña reseña histórica de la salud en Colombia y en Bogotá D.C, la historia de CPO, los servicios prestados por CPO, el capital humano con el que cuenta CPO, los tiempos de esperas de los usuarios, la Ciudadela Poli en la cual se encuentran los estándares que se manejan en CPO y 5 preguntas formuladas acerca de la información presentada en el

caso y las cuales pueden ser respondidas con la información recopilada a lo largo del documento.

Marco Teórico en el que se encuentran descritas las herramientas utilizadas en los capítulos de análisis estratégico y análisis financiero.

Análisis estratégico en el que se encuentran cuatro secciones siendo la primera el diagnóstico empresarial en el cual se encuentra la aplicación del modelo MMGO con sus 13 módulos, evaluando la gestión de las diferentes áreas de la compañía, la segunda sección denominada etapa de aportación de la información en la cual se realiza la aplicación de las matrices MEFE, MEFI y MPC, evaluando los factores externos, internos y competitivos de CPO.

La tercera sección denominada etapa de ajuste está compuesta por la aplicación de las matrices FODA, BCG y PEEA, en las cuales se evalúan y se establecen las diferentes estrategias que pueden ser utilizadas para el crecimiento de la compañía, mediante la evaluación de factores internos y externos, fortalezas y ventajas tanto de la compañía como del sector de negocio en el que se encuentra ubicada CPO, los ingresos y utilidades generados por las principales líneas de negocios manejadas tanto de la compañía como del sector de negocio.

Por último la cuarta sección denominada etapa de decisión donde se realiza la aplicación de la matriz MPEC, evaluando las estrategias preseleccionadas, mediante la estimación de los factores que llevaron a la elección de las mismas, para así elegir la que permita aprovechar adecuadamente las oportunidades y fortalezas de CPO y hacerle frente a las amenazas y debilidades de la misma.

Seguido del análisis financiero de CPO en el cual se encontraran los análisis horizontal y vertical, del balance general y el estado de resultados de los años 2014, 2015 y 2016, por último la aplicación y el análisis de indicadores financieros para los mismos años, en los que se encontraran indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad, crecimiento, gestión, y generación de recursos.

Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones las cuales relatan los hallazgos resultantes en la realización de los análisis estratégico y financiero de CPO y del caso empresarial, se presentan recomendaciones para el progreso de la compañía y por último se encuentran las respuestas a las preguntas formuladas en el caso empresarial.

CAPITULO 1: CASO EMPRESARIAL

CARACTERIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Siendo una entidad prestadora de servicios de salud, el Centro Policlínico del Olaya S.A - CPO presenta un largo recorrido de victorias y derrotas a lo largo de su existencia.

1.1 El sector de la salud en Colombia a través de los años

En Colombia el sector de la salud ha sido expuesto a grandes cambios a través de los años, remontarse a la historia de la salud colombiana obliga a remontarse a los primeros años del siglo XX, donde se manejaba el “modelo higienista” el cual se regía por la Teoría Microbiana la cual surgió a finales del siglo XIX, la cual reconocía la existencia de ciertos organismos vivos que en determinadas condiciones ambientales eran la causa de originar los distintos tipos de enfermedades existentes en la época y así mismo su propagación.

La creación del sistema de seguridad social en Colombia inicio entre 1945 y 1946 con las leyes 6 y 90 que llevaron a la creación de la Caja Nacional de Previsión y el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, que se apoyaron en las leyes alemanas del Seguro Obligatorio. Dichas entidades fueron las encargadas de la administración de las prestaciones sociales, llamadas en ese entonces prestaciones patronales.

Dado los problemas relacionados con las indemnizaciones y las pensiones por incapacidad relacionadas con accidentes laborales y enfermedades profesionales, además de los problemas de quiebras de las empresas, se pensó en crear un sistema de seguros obligatorios y el sistema de seguridad social, ya que sería un mecanismo separado de las compañías con la función de manejar prestaciones y respaldar financieramente las obligaciones de las empresas y los derechos de los trabajadores.

Ya en la década de los 90, con la ley 10 del 10 de enero de 1990, con la cual se establecieron los principios básicos del sistema nacional de salud colombiano, los cuales son:

- *Universalidad:* Derecho a la Salud de todos los Colombianos.
- *Participación Comunitaria:* Participación activa de la ciudadanía en los procesos de la salud.
 - *Subsidiariedad y Complementariedad:* Ayuda administrativa para el mejoramiento de los procesos de la salud.
 - *Salud como servicio público:* La atención en la salud debe ser ininterrumpida y universal.
 - *Integración funcional de servicios de salud:* La optimización de los recursos para la prestación del servicio de salud.

Y estableció la descentralización del sistema de seguridad oficial en los diferentes entes territoriales existentes.

En los años siguientes se reforma el sistema nacional de salud colombiano mediante la Ley 100 de 1993, la cual creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el cual se divide en 2 regímenes:

1. *Régimen Contributivo:* El cual está compuesto por trabajadores independientes, formales y pensionados, con sus familias; financiados con las contribuciones de ellos y las empresas.
2. *Régimen Subsidiado:* Compuesto por la población vulnerable y pobre, identificada por el estado y financiada con los aportes percibidos de otras fuentes de ley y el régimen contributivo, siendo el 1% financiado por este último.

Por medio de esta ley se busca garantizar que toda la población colombiana pueda acceder al derecho de la seguridad social, y se modifican los principios fundamentales del sistema nacional de salud colombiano, los cuales son: Eficiencia, Universalidad, Solidaridad, Integralidad, Unidad y Participación.

La ley está constituida por 5 libros fundamentales, los cuales son:

- *Libro I: Sistema General de Pensiones*
- *Libro II: Sistema General de Seguridad Social en Salud*

- *Libro III: Sistema general de Riesgos Profesionales*
- *Libro IV: Servicios Sociales Complementarios*
- *Libro V: Disposiciones Finales*

Esta ley organiza el Sistema General de seguridad Social en Salud en Entidades Promotoras de Salud – EPS, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud – IPS y Empresas Sociales del Estado.

Las EPS son las responsables de la afiliación y registro de los afiliados, así como del recaudo de sus cotizaciones. Su principal función es organizar y garantizar la prestación del Plan Obligatorio de Salud – POS a sus afiliados.

Las IPS se encargan de prestar los servicios de salud a los afiliados de las EPS, estas son las clínicas, los hospitales y los demás centros de servicios de salud y urgencias. Estas tienen autonomía financiera, administrativa y técnica, se deben regir bajo los principios básicos de eficiencia y calidad. Las EPS pueden tener contratos con varias IPS para la prestación de servicios a sus afiliados.

Cabe destacar que Centro Policlínico del Olaya S.A – CPO es una IPS, contratada a la EPS Grupo Salud Total S.A

Las Empresas Sociales del Estado son una entidad pública descentralizada, creadas mediante leyes, ordenanzas o acuerdos, con autonomía administrativa, que se encargan de prestar los servicios de salud, a los usuarios beneficiados directamente de la nación.

(Mena, 2008)

1.2 Sistema de salud bogotano

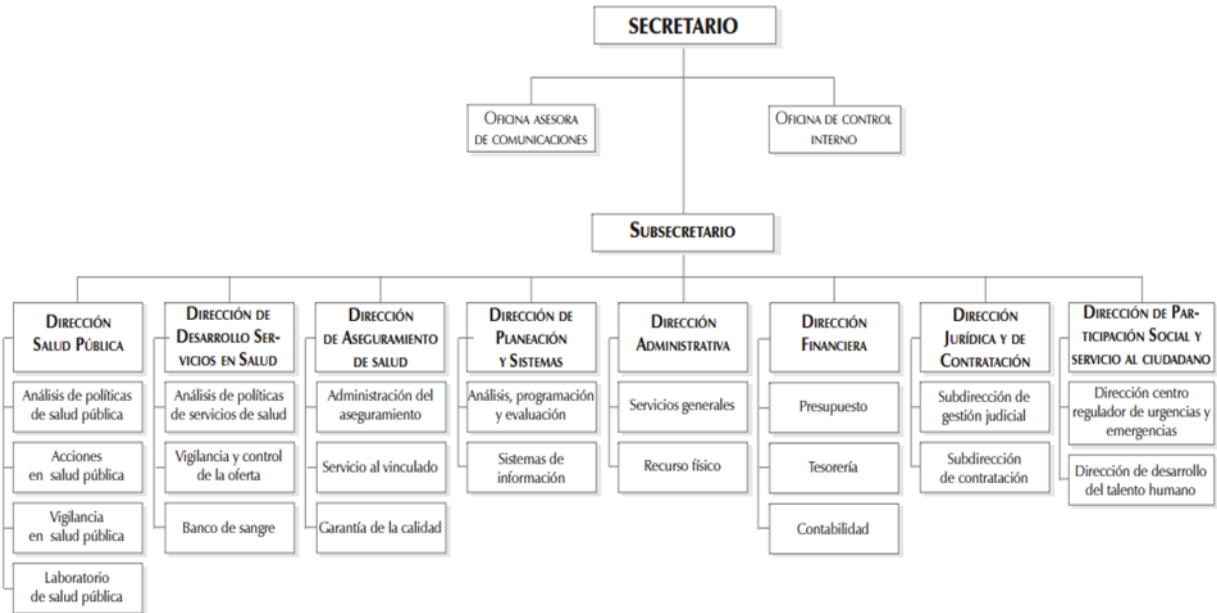
Al buscarse una mayor participación de la población en los procesos de salud, por medio de la Ley 10 del 10 de enero de 1990 se descentraliza el sistema de salud colombiano, en el cual se es indispensable la modernización para los modelos de prestación de servicios enfocado a las entidades municipales, como también diseñar

responsablemente sus propias estrategia de salud, administración y presupuestos y teniendo participación de la ciudadanía.

La Secretaria de Salud Distrital realizo un análisis de la situación de la salud en la Capital, basándose en las causas principales de muerte y enfermedad en los cuales se logró identificar los factores importantes que generan riesgo familiar y personal en el medio ambiente. La organización, coordinación y estructuración de los servicios de salud prestados a la comunidad y a Bogotá, fueron los temas con más impacto en las políticas de la situación de Bogotá. Se encontraron los problemas de los diferentes sectores y la viabilidad de las diferentes alternativas para su posterior corrección. Para ello el Consejo Distrital de Bogotá dará curso a la implementación de los planes referentes a la salud, mediante acuerdos como el 20 de 1990 el cual concedió una nueva estructura al sistema distrital de salud, la que ejercía sus funciones en dos entes diferentes: Secretaria de salud y Servicio de Salud. La cual solo será Secretario Distrital de Salud.

Estructura orgánica de la Secretaría Distrital de Salud

Figura 1: Estructura orgánica de la Secretaría Distrital de Salud



Fuente: Secretaría Distrital de Salud - Supersalud

Una de las principales funciones de la secretaria distrital de salud a lo largo de los años era y sigue siendo, fomentar en la población distrital la afiliación al régimen de salud dependiendo los ingresos recibidos por los mismos; siguiendo con la gestión del respaldo al régimen subsidiado, realizando un monitoreo continuo al proceso y a los contratos que tiene la secretaria con: Administradoras del Régimen e Instituciones Prestadoras de los Servicios de Salud

Identifica a las personas más vulnerables para garantizarles el subsidio y la vinculación al sistema, como también asegurar que a la ciudadanía vinculada se le presta el servicio adecuadamente.

(Pulgarín, 2007)

1.3 Historia del Centro Policlínico del Olaya

Nicolás Wilches Salinas radiólogo y su esposa Ligia Inés Rozo odontóloga que tenían un consultorio odontológico y un pequeño laboratorio reconocido en el barrio del Olaya, tenían un hijo llamado Nicolás Wilches Rozo que para la época tenía 18 años y los ayudaba en el consultorio, él era un hombre muy emprendedor y con una visión hacia el futuro ya que veía que el sector necesitaba una entidad que prestara servicios de salud cumpliera con las necesidades de la comunidad y fue así como en el año 1982 inauguro una pequeña IPS llamada Virrey Solís en el barrio Olaya el que ofrecía servicios a bajo costo y alta calidad a pacientes particulares los cuales no estaban afiliados al sistema de salud colombiano, 1987 el día 4 de noviembre inicio actividades el Centro Policlínico del Olaya como empresa prestadora de servicios de salud de segundo nivel de atención, contaba únicamente con una unidad de radiología y urgencias y contaba con 5 empleados.

Tiempo después se construyó la torre 1 con 3 pisos: un quirófano, once camas para hospitalización y una sala de partos; dicha infraestructura cumplía con el objetivo de atender las necesidades de una comunidad vulnerable y de bajos recursos económicos del sur de Bogotá, esta organización siempre se ha caracterizado por su actuar filosófico que se plantea, prestar servicio socialmente responsables teniendo en cuenta los principios de servicialidad, humanismo y calidad. Desde su fundación, la organización ha mantenido un constante crecimiento, es así como, instala la segunda resonancia magnética del país en el año 1994.

En el año 1995 empieza a buscar alianzas estratégicas y es así como entra a formar parte del grupo salud total, tiempo después inicia la construcción de la Torre No. 2, en la cual realiza una ampliación importante del área hospitalaria y de las oficinas administrativas, es así como desde el año 2001 al 2004 continua realizando una importante inversión en la infraestructura de la organización con la construcción de la Torre No. 3 y la Torre No. 4 en el año para complementar su portafolio de servicios de la siguiente manera:

- Dando apertura a las Unidades de Cuidado Intensivo Adultos y Neonatal

- Abriendo la Unidad de Cuidado Intensivo Pediátrico
- Realiza una estructura con la cual se planea el desempeño óptimo institucional.

Con esta distribución desea que los colaboradores o clientes internos se destaquen dentro de la organización generando un efectivo manejo en la prestación de los servicios ofrecidos por la compañía, con lo cual se plantea a los colaboradores como los protagonistas a la hora de la prestación del servicio, el 23 de enero de 2004 la institución es acreditada centro de gestión hospitalaria e ICONTEC; y bajo su aval fueron habilitados para su operación y posterior certificación a un ciento por ciento de los procesos hospitalarios y administrativos en norma ISO 9001:2008 hasta el 20 de marzo 2019 gracias a su desempeño en los altos sistemas de calidad y también recibió la acreditación en salud por el ministerio de la protección social en el primer ciclo febrero de 2004 resolución 1474 de 2002.

CPO S.A durante la trayectoria de 26 años ha crecido significativamente en la infraestructura puesto que en la actualidad dispone de once sedes integradas en red, estratégicamente ubicadas para cubrir las necesidades de los usuarios en los últimos cinco años. La visión actual del hospital es tener una organización sostenible, sujetando la gestión de las líneas estratégicas en la consolidación del sistema integral de alta calidad científica administrativa y humana, y por esos grandes esfuerzos la compañía en el año 2007 recibió el premio de calidad en salud Colombia categoría bronce.

CPO mantuvo su buen desempeño y constante capacitación del personal asistencial y la contratación de personal calificado los cuales han valido los reconocimientos obtenidos por ello en el año 2008 obtuvo su segundo ciclo de acreditación resolución 1445 de 2006 por ofrecer servicios bajo sólidos estándares de calidad que buscan siempre una atención segura sostenible y humanizada. CPO ha sido reconocido por su alta gestión, y su tercer ciclo de acreditación en salud en el año 2013 resolución 123 de 2012, los declararon premio nacional de calidad en salud en categoría plata el 2 de

junio de 2010. En el año 2016 recibió la certificación de responsabilidad social expedida por FENALCO.

CPO SA es una IPS que forma parte del grupo salud total que atiende a pacientes que pertenecen al plan obligatorio de salud “plan pos” régimen subsidiado, contributivo y a pacientes de accidentes de tránsito por aseguradoras; atendiendo a toda la población independientemente de la EPS que pertenezca por urgencia vital, en cuanto a los otros servicios la atención solo se presta a pacientes del grupo salud total y a particulares.

CPO S.A es una institución privada, que se dedica a la prestación de servicios de salud de alta y mediana complejidad para la población del sur de Bogotá, también ofrece servicios de apoyo diagnóstico (radiología-toma de muestras) y de odontología a usuarios de otras áreas geográficas de la ciudad (occidente, oriente y norte). Por ende, el sistema de gestión de calidad institucional y sus normas son aplicables a todos los niveles de prestación.

Las líneas de atención médica en CPO SA están respaldadas por todas las clínicas médicas y quirúrgicas para la atención de pacientes en estado de urgencia, mediante la dinámica de interconsulta a las diversas especialidades que complementan la atención, facilitan y conducen con mayor probabilidad de éxito, el acierto diagnóstico y por ende al tratamiento de las afecciones en salud de la población.

En caso de la atención ambulatoria, los usuarios tienen la oportunidad de recibir cuidados por medio de la solicitud de cita médica con especialista según su necesidad, o en muchos casos podrían ser direccionados por el médico tratante en el nivel de urgencia o a los egresos hospitalarios, incluido el servicio de cirugía.

En lo concerniente a la atención hospitalaria, los enfermeros son direccionados del servicio de urgencia, el nivel ambulatorio o desde cirugía como también puede derivar pacientes para atención quirúrgica o ambulatoria a su egreso. Dentro del servicio de atención hospitalaria el usuario dispone de servicios como cuidado intensivo neonatal, pediátrico y adulto, todos interrelacionados con especialidades como ginecología,

ortopedia, neurocirugía, cirugía pediátrica, entre muchas que hacen parte del portafolio de servicio empresarial y que han sido vinculadas para asegurar la prestación de servicios integrales a los pacientes que lo requieren.

1.4 Tarifas

Tabla 1: Tarifas Consultas Año 2016

Categorías	CUOTAS MODERADORAS			Valor neto	Particular
	A	B	C		
Medicina General	\$ 2,700	\$ 10.600,00	\$ 26,100	\$ 30,000	\$ 30,000
Medicina Especializada	\$ 2,700	\$ 10.600,00	\$ 26,100	\$ 30,000	\$ 40,000
Psicología	\$ 2,700	\$ 7,721	\$ 7,721	\$ 7,721	\$ 10,000
Neurología Pediátrica	\$ 2,700	\$ 10.600,00	\$ 26,100	\$ 44,000	\$ 55,000
Medicina del Dolor	\$ 2,700	\$ 10.600,00	\$ 26,100	\$ 45,000	\$ 60,000

Fuente: Centro Policlínico del Olaya S.A

1.5 Servicios

Los servicios prestados por el Centro Policlínico del Olaya, están compuestos por 7 grandes unidades funcionales, las cuales se dividen en:

Unidad funcional de urgencias compuesta por urgencias y urgencias generales.

Unidad funcional de consulta externa compuesta únicamente por Consulta externa.

Unidad funcional de Hospitalización e internación compuesta por unidad de cuidados intensivos pediátricos, unidad de cuidados intensivos adultos, unidad de cuidados intensivos neonatal, unidad renal y hospitalización general.

Unidad funcional de quirófanos y salas de parto compuesta por cirugía, ginecología y salas de parto.

Unidad funcional de apoyo compuesta por electrofisiología e imagenología, laboratorio clínico general, laboratorio Medellín, laboratorio Pereira, laboratorio Valledupar y laboratorio Santa Marta.

Unidad funcional de terapéutica compuesta por rehabilitación, terapias, y nutrición.

Unidad funcional otras conexas con la salud está compuesta por diferentes IPS de la compañía que son, Castellana, Calle 98, Chapinero, Odontológica Américas, Odontológica Santa Lucía y Odontológica Castellana.

CPO cuenta con 64 especialidades las cuales son:

- Anestesiología
- Cardiología
- Cardiología Pediátrica
- Cirugía Bariátrica
- Cirugía de Tórax
- Cirugía General
- Cirugía Maxilofacial
- Cirugía Pediátrica
- Cirugía Plástica
- Cirugía Vasculor y Angiología
- Cuidado del Paciente en Estado Crítico Adulto
- Cuidado del Paciente en Estado Crítico Pediátrico
- Dermatología
- Endocrinología
- Enfermería
- Neurología Pediátrica
- Neuropsicología
- Nutrición Clínica
- Odontología - Estética Oral
- Odontología - Estomatología y Ortopedia Pediátrica
- Odontología - Prostodoncia y Rehabilitación
- Odontología Cirugía Oral
- Odontología Integral del Adulto
- Odontología-Cirugía
- Odontología-Endodoncia
- Odontología-Ortodoncia
- Odontología-Periodoncia
- Oftalmología
- Oncología
- Optometría

- Fisiatría
- Fonoaudiología
- Gastroenterología y Endoscopia Digestiva
- Ginecología y Obstetricia
- Hematología
- Infectología
- Instrumentación
- Laboratorio Clínico de Hematología y Banco de Sangre
- Medicina General
- Medicina Interna
- Medicina Nuclear
- Música Terapia
- Nefrología
- Neumología
- Neurocirugía
- Neurocirugía Pediátrica
- Neurología
- Ortopedia y Traumatología
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Pediatría Perinatal y Neonatología
- Psicología
- Psiquiatría
- Radiología E Imágenes Diagnosticas
- Radiología Intervencionista
- Reumatología
- Terapia Física
- Terapia Ocupacional
- Terapia Respiratoria
- Trabajo Social
- Urología
- Medicina Del Dolor
- Oloproctologia.

1.6 Estadísticas

Tabla 2: Número de Egresos Hospitalización CPO S.A

Año Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ene	793	800	871	839	865	887	887
Feb	821	873	865	838	853	847	973
Mar	903	862	892	925	938	961	979
Abr	834	799	809	886	900	949	955
May	807	819	888	899	951	968	949
Jun	795	842	850	850	930	901	844
Jul	767	834	857	922	978	960	785
Ago	807	906	876	956	965	942	861
Sep	786	919	805	858	945	923	965
Oct	832	928	866	885	936	958	947
Nov	821	884	776	898	900	911	946
Dic	863	937	794	904	963	961	978
TOTAL	9.829	10.403	10.149	10.660	11.124	11.168	11.069

Fuente: C.P.O S.A

En la tabla 2 se puede observar el número de egresos a los pacientes entre los años 2010 y 2016, siendo más alto el año 2015 con 11.168 y más bajo el año 2010 con 9.829 egresos.

Tabla 3: Número de Consultas Asignadas Médico Especialista CPO S.A

Año Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ene	5364	5940	9015	10444	8539	9224	8360
Feb	6047	6522	10187	10667	9601	9913	9775
Mar	6024	6508	10961	10110	9876	10141	9402
Abr	5.851	5.784	9889	11591	10377	10080	9547
May	6.248	6.429	10490	11957	10504	9289	9734
Jun	6.066	5.963	10037	11080	9213	9703	10845
Jul	6.301	6.086	9331	10534	11764	11463	10189
Ago	6.415	7.080	10.288	10919	9824	12551	10656
Sep	6.828	6.932	9.869	10048	11601	13347	10588
Oct	6.151	6.410	11.824	10944	10987	5458	9559
Nov	6.632	7.140	11.409	8792	9599	10504	8894
Dic	6.104	6.630	10.422	8280	9093	9893	66565
TOTAL	74.031	77.424	123.722	125.366	120.978	121.566	174.114

Fuente: C.P.O S.A

La tabla 3 muestra el número de consultas externas asignadas a los médicos especialistas mes a mes, durante el periodo 2010 - 2016. El año que presentó mayor número de consultas fue el 2016 y el que menor número de consultas presentó fue el 2010.

Tabla 4: Número de Actos Quirúrgicos CPO S.A

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mes							
Ene	1.010	1.067	1.025	999	942	924	926
Feb	1.055	1.123	1.052	1.023	992	984	1.008
Mar	1.078	1.078	1.099	1.045	1.111	1.106	930
Abr	1.034	1.039	993	1.032	1.050	1.016	1.034
May	1.059	1.083	1.035	999	1.173	1.045	965
Jun	1.022	1.037	1.001	950	1.052	988	1.142
Jul	1.132	1.038	1.038	1.006	1.098	1.054	1.171
Ago	1.124	1.123	1.091	1.028	1.103	1.103	1.182
Sep	1.160	1.158	1.063	1.083	1.124	1.098	1.134
Oct	978	1.055	1.062	1.106	1.182	932	1.107
Nov	1.108	1.080	938	1.006	1.068	1.061	1.087
Dic	1.001	1.002	935	955	1.026	976	936
TOTAL	12.761	12.883	12.332	12.232	12.921	12.287	12.622

Fuente: C.P.O S.A

La tabla 4 muestra el número de cirugías realizadas en C.P.O, cada mes entre los años 2010 y 2016. Se puede observar que en el periodo señalado el número de cirugías es relativamente estable, pasando de 12.761 en 2010 a 12.622 en 2016.

Tabla 5: Número de Partos más Cesáreas CPO S.A

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mes							
Ene	336	299	388	347	283	383	364
Feb	326	308	346	322	273	321	366
Mar	385	342	327	381	336	361	370
Abr	352	312	309	349	306	376	360
May	348	304	337	327	363	388	465
Jun	340	348	301	346	341	347	371
Jul	320	331	365	341	333	383	374
Ago	353	359	323	373	345	408	366
Sep	358	379	338	347	375	358	385
Oct	328	366	326	328	355	345	360
Nov	326	338	282	337	342	347	371
Dic	363	359	338	319	368	371	384
TOTAL	4.135	4.045	3.980	4.117	4.020	4.388	4.536

Fuente: C.P.O S.A

La Tabla 5 presenta el número de nacimientos, mes a mes durante el periodo 2010 – 2016, se constata que el mayor número de nacimientos se presenta en el año 2016 con 4.536 y el menor en el año 2012 con 3.980 nacimientos.

Tabla 6: Número de Consultas Prioritarias CPO S.A

Año \ Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ene	3.820	3975	2.635	2.572	2.238	3.597	2.892
Feb	3.701	3879	2.332	2.905	2.927	3.754	3.496
Mar	4.122	4440	3.350	3.951	2.670	4.027	3.606
Abr	3.647	3858	3.123	4.149	2.698	3.403	3.689
May	3.842	3633	3.361	3.417	2.989	3.272	3.314
Jun	4.073	3611	3.466	2.611	2.918	3.254	3.064
Jul	3.943	3163	3.175	2.818	4.233	3.852	2.950
Ago	4.035	3563	3.356	2.799	4.331	3.061	3.495
Sep	3.857	3893	3.274	2.753	4.243	3.205	3.038
Oct	3.709	3861	3.014	3.068	3.815	3.052	3.051
Nov	3.769	3674	3.245	3.290	3.574	2.960	2.854
Dic	3.857	2730	2.914	2.963	3.260	2.273	2.615
TOTAL	46.375	44.280	37.245	37.296	39.896	39.710	38.064

Fuente: C.P.O S.A

En la Tabla 6 se muestra la cantidad de citas prioritarias asignadas en C.P.O, cada mes durante el periodo comprendido entre los años 2010 y 2016, pasando de 46.375 en 2010 a 38.064 en 2016. El menor número de citas prioritarias se presenta en el año 2012 y el mayor en el año 2010.

Tabla 7: Número de Pacientes en Hemodiálisis CPO S.A

Año \ Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ene	195	221	214	224	206	222	230
Feb	190	220	221	220	207	209	227
Mar	193	217	217	226	204	221	231
Abr	193	222	216	216	202	214	235
May	203	226	216	213	203	222	238
Jun	221	229	210	213	206	217	241
Jul	215	217	205	215	208	218	253
Ago	215	221	208	217	206	219	261
Sep	214	220	213	218	203	222	266
Oct	218	221	214	212	206	221	264
Nov	222	224	222	201	206	221	264
Dic	222	220	219	200	230	228	272
TOTAL	2.501	2.658	2.575	2.575	2.487	2.634	2.982

Fuente: C.P.O S.A

La Tabla 7 presenta la cantidad de pacientes que recibieron hemodiálisis (tratamiento en el cual se purifica artificialmente la sangre, de sustancias nocivas retenidas a causa de insuficiencias renales), mes a mes entre los años 2010 y 2016, se evidencia que el año con mayores tratamientos de hemodiálisis es el 2016 y el año que presento menor cantidad de hemodiálisis fue el 2014.

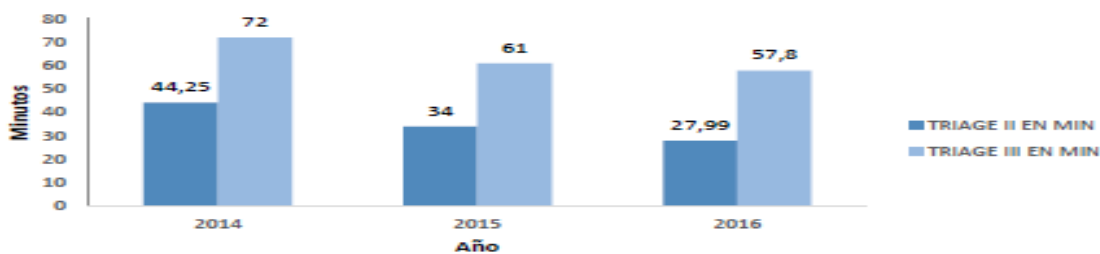
1.7 Capital humano

Actualmente Centro policlínico del Olaya cuenta con un capital humano de 1019 personas compuesto por 245 personas pertenecientes al personal administrativo, 676 personas del personal asistencial y 98 especialistas, para el Centro Policlínico del Olaya es muy importante el continuo crecimiento de sus colaboradores por lo cual ofrece continuas capacitaciones para las diferentes áreas que lo componen. Dentro de este factor tan importante como es el Capital Humano la compañía desea generar una prestación del servicio más efectiva siempre pensando en la satisfacción de los usuarios para así generar una mayor cobertura en el mercado y poder continuar con su crecimiento

1.8 Mejoramiento en tiempos de espera

Se fortalecieron las disminuciones en los tiempos de espera para el triage 2 y 3 y la priorización en la atención a pacientes partiendo de la criticidad clínica realizándose un ajuste según lo normado para la priorización, eliminando el triage IIA y IIB lo cual produjo un impacto en el mejor uso del servicio para urgencias por parte de los usuarios y abriendo nuevas agendas para la atención de lunes a domingo en el triage II y III como también el aumento del personal en el triage en horas de mayor abundancia de pacientes.

Figura 2: Oportunidad de Triage-Consulta (II-III) Periodo 2014-2015-2016



Fuente: CPO S.A

Se realizó una mejora en la disminución de tiempos para la atención de triage II como también el tiempo dedicado para la clasificación del triage y atención en consulta II según los indicadores de gestión de urgencias y el índice de satisfacción de urgencias año 2014-2015.

1.9 Ciudadela POLI

La ciudadela POLI son los estándares manejados por la institución:

1.9.1 Programa de Humanización

Se realizó un programa llamado humanización de la atención realizando capacitaciones enfocadas en un 100% al talento humano donde se tocaron temas como la humanización en el servicio de salud, bioética, duelo, campañas de comunicación atención al cliente. Este programa se basó en la escucha activa e identificación de las necesidades de cliente interno y externo, gracias a esté se implementaron actividades de mejora buscando que el paciente se sintiera feliz de ser atendido en la institución. También se consolidaron las acciones en cuanto al apoyo espiritual y emocional al paciente y la familia enfocado en obstetricia, cirugía y ambulatorios (victimas del abuso sexual, maltrato infantil y violencia intrafamiliar) su implementación se realizó en toda la organización y su resultado muestra una tendencia positiva entre los años 2014 y 2015 donde se realizaron 985 acompañamientos donde se brindo apoyo emocional y psicológico a la población vulnerable y a las personas afectadas por el abuso.

Estrategias cliente externo

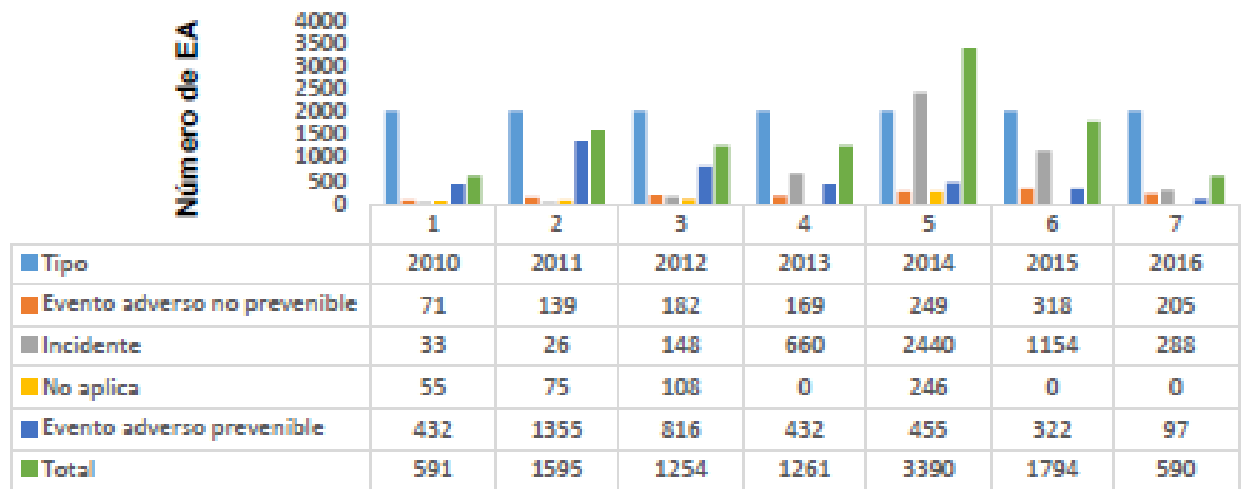
1. *Privacidad en el proceso de atención*
2. *Confidencialidad con la información del usuario*
3. *Atención en salud incluyente*
4. *Satisfacción de necesidades en relación con visitas y dietas*
5. *Dolor como signo vital*
6. *Territorio de silencio*
7. *Apoyo emocional y espiritual*
8. *Ambiente físico y tecnología amigable*
9. *Aprovechamiento del tiempo en el hospital*
10. *Comunicación y diálogo*

Estrategias cliente interno

1. *Garantías contractuales para el colaborador*
2. *Reconocimiento e incentivos: incentivo retador, programa Valores, colaborador del mes, programa construyendo Futuro.*
3. *Bienestar y calidad de vida del colaborador.*
4. *Desarrollo Profesional.*
5. *Puestos de trabajo humanizados.*
6. *Comunicación y diálogo entre jefes y subalternos.*

1.9.2 Gestión del riesgo y Seguridad del Paciente

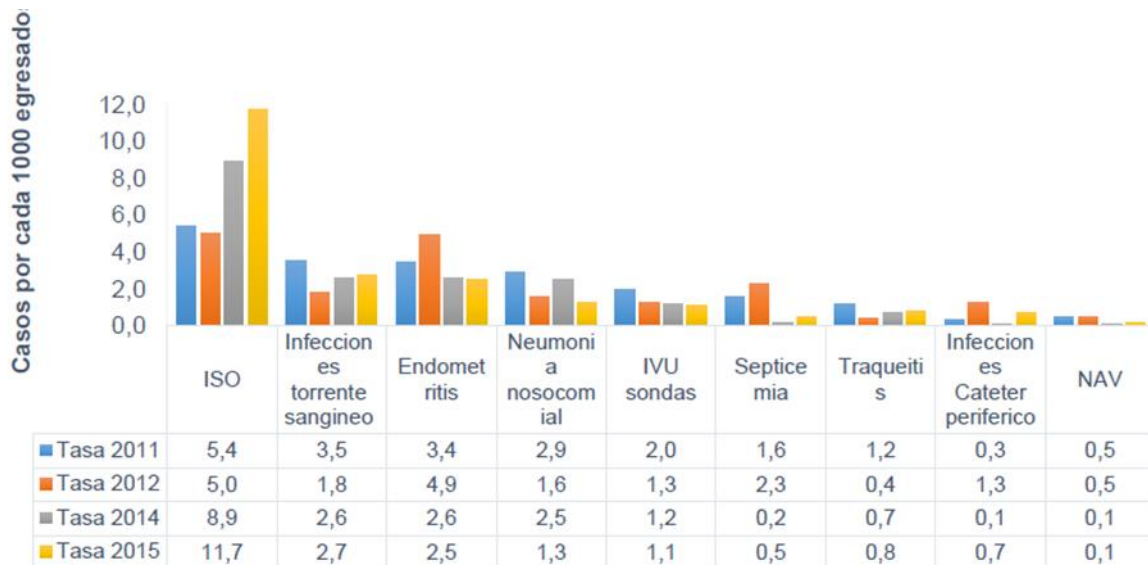
CPO realizó un monitoreo sistemático para garantizar que la instauración de la política de seguridad se haya incorporado en la cultura de seguridad institucional mediante métodos de seguimiento, evaluando los resultados obtenidos, implementándose auditorías, cursos, visitas de seguimiento, talleres y visitas guiadas. La institución instauró elementos de seguridad para la atención en la cultura organizacional para transportar la cultura de seguridad y riesgo en salud, dicha política de seguridad se vinculó para la protección del paciente y el personal para disminuir controlar y trasladar los riesgos vinculados o no con la atención en salud.

Figura 3: Comparativo Clasificación de los Eventos Años 2010-2016 CPO

Fuente: CPO S.A

Estas cifras se basan en las estrategias facilitadoras de la política de seguridad desarrolladas en cada de las unidades funcionales.

CPO cuenta con un plan de prevención y control de IAAS en los servicios asistenciales, fortaleciendo y estandarizando las fuentes que permiten la igualación de la información desplegada al paciente en materia de gestión de las infecciones asociadas a la atención en salud mediante un equipo integrado por la vigilancia epidemiológica; constantemente se analizan los casos de infecciones, incidentes y eventos adversos mediante un análisis por grupo ya que en el caso de las infecciones intra o extra hospitalarias se separa por tipo de infección y se realiza un plan para mejorar y reducir las probabilidades de infección.

Figura 4: Tasa de IAAS General por Causas CPO 2011-2015

Fuente: CPO S.A

1.9.3 Gestión de la Información

La gestión de la información en CPO se define como la integración de los procesos institucionales alrededor de la información clínica y administrativa, a través de un conjunto de sistemas y procedimientos que recopilan información pertinente y relevante de diversas fuentes, asegurando su confidencialidad, integridad y disponibilidad, para su uso en la toma de decisiones dentro de la organización. Para la gerencia de la información se tiene en cuenta el siguiente ciclo:

1. *Identificar las necesidades de la información*
2. *Priorizar las necesidades de la información*
3. *Recolección sistemática y permanente de la información en cada proceso*
4. *Análisis, minería y tabulación de datos*
5. *Toma de decisiones basadas en la información*

Las principales fuentes de información de CPO son la historia clínica sistematizada, registros de calidad, libros asistenciales, listas de chequeo y las bases de datos en los servicios. Existen diversos canales de comunicación entre los cuales se pueden

encontrar la página web, la intranet, los televisores, las carteleras, el correo institucional.

Para el aseguramiento de la información en CPO los colaboradores tienen en cuenta aspectos como:

- *Velar por que la utilización de los equipos de la compañía sea solo por parte de los funcionarios de la entidad.*
- *Las claves son responsabilidad exclusiva de cada funcionario y no se deben divulgar a ninguna persona.*
- *La información manejada en CPO no se debe divulgar, sin la existencia de los permisos previos.*
- *La instalación de cualquier tipo de software en los equipos debe ser autorizado por el área de soporte técnico.*

Actualmente CPO cuenta con un plan de gerencia de la información con monitorización sistemática al cumplimiento de los programas establecidos, en el cual se valoran el impacto en la gestión del riesgo y la efectividad, donde se encuentran establecidas líneas de acción que permiten la aplicación del mismo. En el cumplimiento del plan de gerencia de la información se analiza sistemáticamente el comportamiento de los indicadores establecidos, las desviaciones, los ajustes pertinentes, y se realiza el despliegue de ellos al cliente interno según su jerarquización; se realizan análisis de la información a través de informes de gestión, se incentiva la cultura de análisis de los procesos, se implementan mecanismos de rendición de cuentas, se reemplazan diferentes herramientas mediante la implementación de Share Point, se realiza la revisión del 100% de los indicadores manejados en los distintos procesos de la organización, y se crean comités y equipos de mejoramiento para el análisis y la toma de decisiones.

1.9.4 Gestión del Talento Humano

Figura 5: Procesos del talento humano



Fuente: CPO S.A

CPO realiza la evaluación de las competencias a los servicios que están tercerizados, mediante la evaluación de los colaboradores por parte de las compañías, el procesamiento de la información, la identificación de los aspectos a mejorar y la socialización de los resultados. Se desarrolla el monitoreo constante de los índices de accidentalidad por parte de los colaboradores tercerizados, para analizar sus causas, implementar planes de acción, con el fin de mitigar la accidentalidad. Se garantiza la existencia de programas de capacitación para los terceros.

Se manejan mecanismos que permiten la medición de la fatiga y el estrés laboral de los colaboradores, los cuales permiten identificar las áreas críticas, la creación y realización de actividades que disminuyan estos factores y mejoren la calidad de vida de los colaboradores.

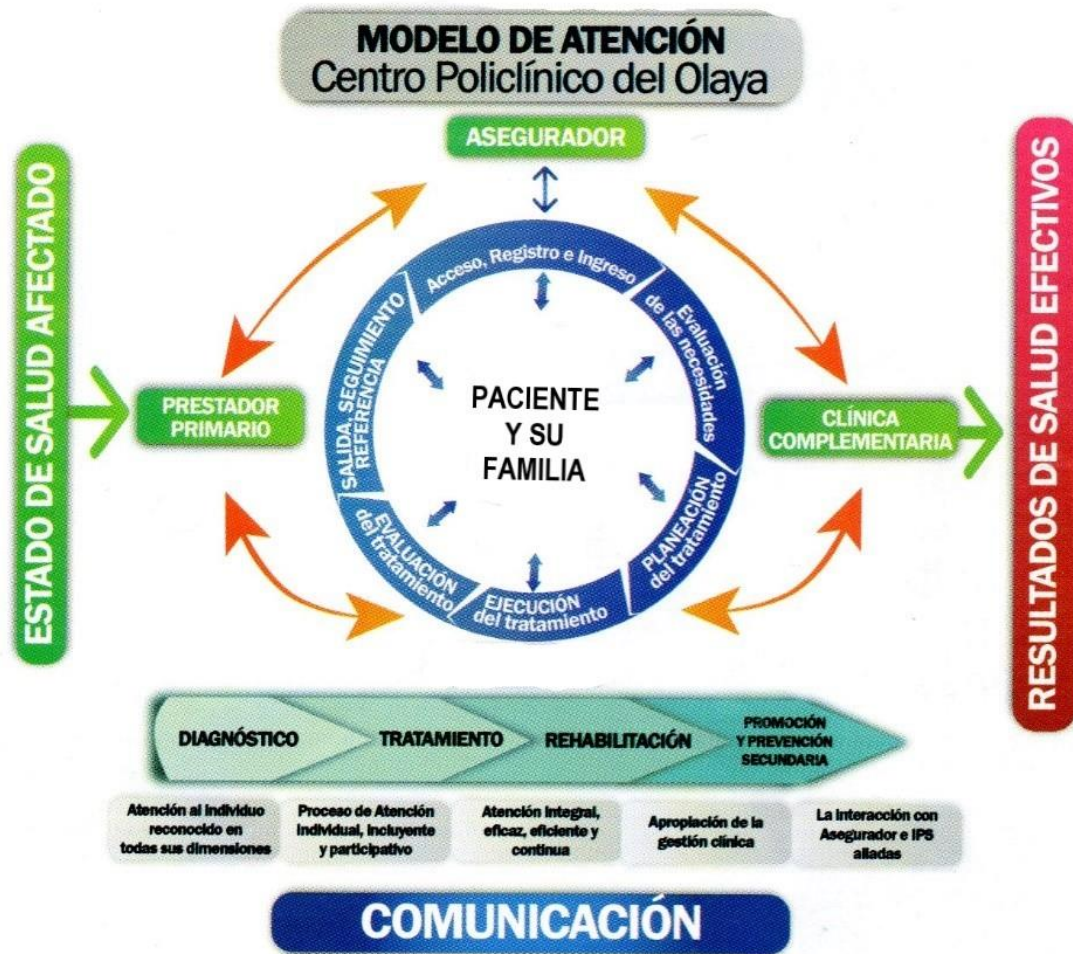
Se monitorea la satisfacción de los colaboradores, a través de la ubicación de buzones físicos en los cuales los colaboradores voluntariamente expresan sus inquietudes, molestias, etc., la apertura de estos se realiza trimestralmente, para la implementación de acciones que permitan un mejor ambiente laboral.

1.9.5 Proceso de Atención al Cliente Asistencial

CPO maneja una política de prestación de servicios que responde a las necesidades de salud de los pacientes y sus familias, de forma libre de discriminación e igualitaria.

El modelo de atención utilizado está basado en la seguridad, la humanización y la efectividad, dando así cumplimiento a la normatividad vigente, mediante talento humano comprometido, equipos, tecnología e infraestructura acorde a las necesidades de los pacientes.

Figura 6: Modelo de Atención Centro Policlínico del Olaya S.A



Fuente: CPO S.A

El proceso de atención al cliente asistencial, es el siguiente:

1. Derechos de los pacientes
2. Seguridad del paciente
3. Acceso
4. Registro e ingreso
5. Evaluación de necesidades al ingreso
6. Planeación de la atención
7. Evaluación de la atención

8. *Salida y seguimiento*
9. *Referencia y contrarreferencia*
10. *Sedes integradas en red*

1.9.6 Gestión Del Ambiente Físico

En el Centro Policlínico del Olaya se orienta la gestión del ambiente físico para favorecer la seguridad, confort y privacidad del paciente, partiendo del respeto a sus derechos. Igualmente enlaza esta gestión con el cuidado de las condiciones ambientales en el desarrollo de los proyectos de la institución.

De manera permanente en el proceso de infraestructura interviene espacios, mobiliario y en general el ambiente físico en procura de la producción mínima de ruido en áreas de estancia hospitalaria en el marco del programa institucional de territorio de silencio.

El impacto de la estrategia se midió con el monitoreo de ruido en los servicios de acuerdo al cronograma establecido, con la participación del proceso de ingeniería ambiental, la ARL y el equipo de salud ocupacional; 80 decibeles es el máximo permitido.

Para garantizar el cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo se logró el 99.5% en el mantenimiento de equipos industriales que permite su uso seguro y oportuno.

Con el mejoramiento del espacio físico de los cuartos temporales de residuos y con el proyecto de ampliación de la central de residuos se logró garantizar un ambiente adecuado manteniendo las condiciones de accesibilidad, higiene y seguridad para el manejo de estos desechos.

En trabajo conjunto con la ARL, el proveedor de vigilancia y seguridad y el personal asistencial del centro policlínico del Olaya, se realizaron tres simulacros en los años 2015, 2016 evaluando la adherencia a los parámetros establecidos en el manual clave blanca, se fortalecieron las medidas de seguridad en torno a los pacientes.

Mediante la implementación de estrategias de seguimiento y control como lo son las listas de chequeo y las auditorías del proceso de gestión ambiental se garantiza la correcta desinfección de los ascensores teniendo en cuenta las rutas sanitarias, pacientes aislados y otros.

1.9.7 Gestión De La Tecnología

Centro Policlínico del Olaya, está comprometida a realizar una gestión responsable de la tecnología, desde la adquisición hasta su disposición final, por medio de la evaluación, planeación administración y control sistemático en Pro de la seguridad, en un marco de responsabilidad empresarial, social y ambiental.

Figura 7: Ciclo de la gestión tecnológica



Fuente: CPO S.A

Política de gestión de la tecnología

El programa de Seguridad Institucional en la estrategia 'Seguridad en la Tecnología en Salud', alineado con el programa de Tecno vigilancia.

Política de Humanización y el desarrollo de sus estrategias.

Cumplimiento de los requisitos de habilitación según la resolución 2003 del 2014 dando alcance a la capacidad instalada y de conformidad con los servicios declarados y habilitados acorde al perfil epidemiológico de la institución.

Reingeniería de las caracterizaciones de los procesos institucionales y ajuste al mapa de procesos mostrando la interrelación entre los mismos.



Fuente: CPO S.A

1.9.8 Direccionamiento Y Gerencia

Misión: El policlínico del Olaya es una institución orientada al crecimiento equilibrado de la clínica y los colaboradores, dentro de un ambiente de trabajo saludable, que garantiza a los usuarios un servicio de salud efectivo, humanizado y seguro.

Visión: Al término del 2017 el centro policlínico del Olaya habrá consolidado la cultura de atención humanizada, segura, y efectiva con la participación de colaboradores felices que buscan el desarrollo personal y organizacional, la innovación, la generación de valor y el mejoramiento continuo.

Figura 8: Líneas Estratégicas



Fuente: Direccionamiento y gerencia CPO S.A

Principios institucionales

- *Beneficencia:* Hacer el bien a otros mediante una tarea correctamente realizada.
- *Autonomía:* El usuario de los servicios prestados tiene derechos.
- *Justicia:* Contribuir con el bienestar común respetando la dignidad de los usuarios. Fijar las obligaciones y derechos de las partes interesadas. Hacer uso del Código ético de la organización en donde se prestan los servicios de salud y el código de ética de los profesionales.

- *No Maleficencia*: Prohibición de causar daño intencionalmente a los demás y abstenerse intencionalmente de perjudicar innecesariamente a otros.

Valores corporativos de la compañía son: Honestidad, humildad, compromiso, responsabilidad, respeto, sinceridad y solidaridad

La alta dirección promueve y evalúa el desarrollo de las acciones organizacionales centradas en el cliente por medio de:

Fortalecimiento del modelo de atención centrado en las necesidades del paciente y su familia, es decir la atención en salud vela por la seguridad y confort del paciente ante cualquier eventualidad.

Encamina acciones hacia una experiencia positiva del paciente y su familia

La comunicación como base para el relacionamiento entre todos los actores del modelo de atención.

No ahorrar esfuerzos por lograr una atención humanizada y segura al paciente.

Convenios docencia – servicio

Actualmente el Centro Policlínico del Olaya respondiendo a su fin social sostiene alianzas de docencia servicio con las siguientes instituciones: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud FUCS desde el 2010 (Instrumentación Quirúrgica), Los Libertadores desde el 2013 (Psicología), Universidad Manuela Beltrán desde el 2010 (Enfermería) y Universidad Militar Nueva Granada desde el 2012 (Especialización en Urología).

Para asegurar las alianzas de largo plazo entre el Centro Policlínico del Olaya y las instituciones educativas, y el correcto funcionamiento de estos convenios se cuenta con el comité docencia, servicio conformado desde mayo del 2009, que sesiona con periodicidad trimestral.

Figura 9: Lineamiento estratégico



Fuente: CPO S.A

El máximo órgano de Dirección Institucional es la Junta Directiva, gracias a su gestión Centro Policlínico del Olaya ha logrado implementar mega proyectos como el plan de expansión institucional y la ampliación de la oferta de servicios con la nueva torre 5, apertura de la nueva UCIA, UCIN y la unidad de alto riesgo obstétrico entre muchos otros proyectos. Ellos igual que todos han evaluado su gestión por medio de la autoevaluación y evaluación realizada por los accionistas.

Modelo de atención:

1. Implementación y avances del modelo de atención
2. Despliegue en los servicios hospitalarios y ambulatorios del modelo de atención, que tenga en cuenta los terceros proveedores, aseguradora y red de prestadores.
3. Despliegue e implementación de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad

Costos

4. Asignación de centros de costos en el marco del proyecto de unidades funcionales
5. Implementación de la gestión de costos teniendo en cuenta la alineación del sistema de costeo ABC unido a los GRD
6. Establecer los lineamientos y recurso para la constitución formal de las unidades funcionales de atención
7. Implementación del sistema de costeo de actividades en la totalidad de los servicios

Direccionamiento Estratégico

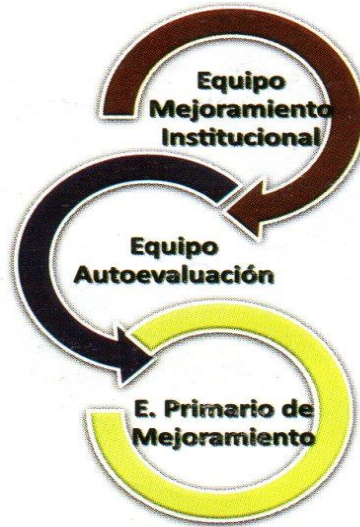
8. Evaluar sistemáticamente la gestión y resultados de la autoevaluación implementada para la junta directiva
9. Monitorizar el despliegue e implementación del Direccionamiento estratégico ajustado, consolidar los objetivos y metas replanteadas al 2017, para que se articule a su vez con las transformaciones de la cultura organizacional deseada

Código de Ética

10. Evaluar la adherencia al código de ética
11. Monitorizar el comportamiento generado por el ajuste al código de ética

1.9.9 Mejoramiento de la Calidad

Figura 10: Mejoramiento de la Calidad



Fuente: CPO S.A

Como institución de salud el centro policlínico del Olaya está comprometido en desarrollar, gerenciar y mejorar el modelo de atención médica, gestión técnica, y administrativa, para facilitar el alcance de los resultados deseados en la salud de la población a la que le sirve y de la salud de la institución conformada, se basa en una cultura de desempeño por procesos centrada en las partes interesadas, que sea segura, humanizada y efectiva, donde se promueva el desempeño ético en todas las actuaciones, y el mejoramiento continuo sea el propósito mayor de la compañía.

CPO realizó un proceso de auto evaluación que estaba conformado por el equipo de mejoramiento institucional y el equipo de autoevaluación “líderes de los procesos”, dichas reuniones se realizaban trimestralmente utilizando ciertos elementos para una metodología como lo son; participación de los representantes en un 100% de los procesos, conformación de equipos de mejoramiento en los niveles primarios autoevaluación y mejoramiento, diseño de instrumentos para dejar evidencia de los equipos, del comportamiento de los indicadores, y el proceso de autoevaluación que se

encuentra orientado al logro de resultados centrados en el paciente. La metodología utilizada para autocalificar los estándares de acreditación fueron:

- Calificación cualitativa compuesta por las fortalezas y oportunidades de mejora para cada uno de los estándares cumpliendo con el enfoque, resultados e implementación.
- Calificación cuantitativa compuesta por el valor número en el grado de avance cada uno de los estándares teniendo en cuenta las dimensiones de: Enfoque, resultados e implementación a una escala numérica establecida por el enfoque, implementación y resultados.

La metodología usada para la formulación de los planes en cuanto al mejoramiento del producto de la autoevaluación estuvo basado en los lineamientos establecidos por la dirección general, se estableció la metodología de diseñar un instrumento llamado “plan único de mejoramiento institucional” el cual contiene las oportunidades originadas en las diferentes fuentes de mejoramiento como lo son auditoria interna, externa, autocontrol, el entendimiento y la socialización de las oportunidades de mejoramiento institucional, la asignación de responsables para ejecutar y desarrollar las oportunidades y la formulación de una estrategia de mejoramiento por los equipos de autoevaluación.

El mejoramiento institucional se gestiona a partir de la interacción de los equipos de mejoramiento que operan en tres niveles: Equipos primarios, de autoevaluación y de mejoramiento Institucional.

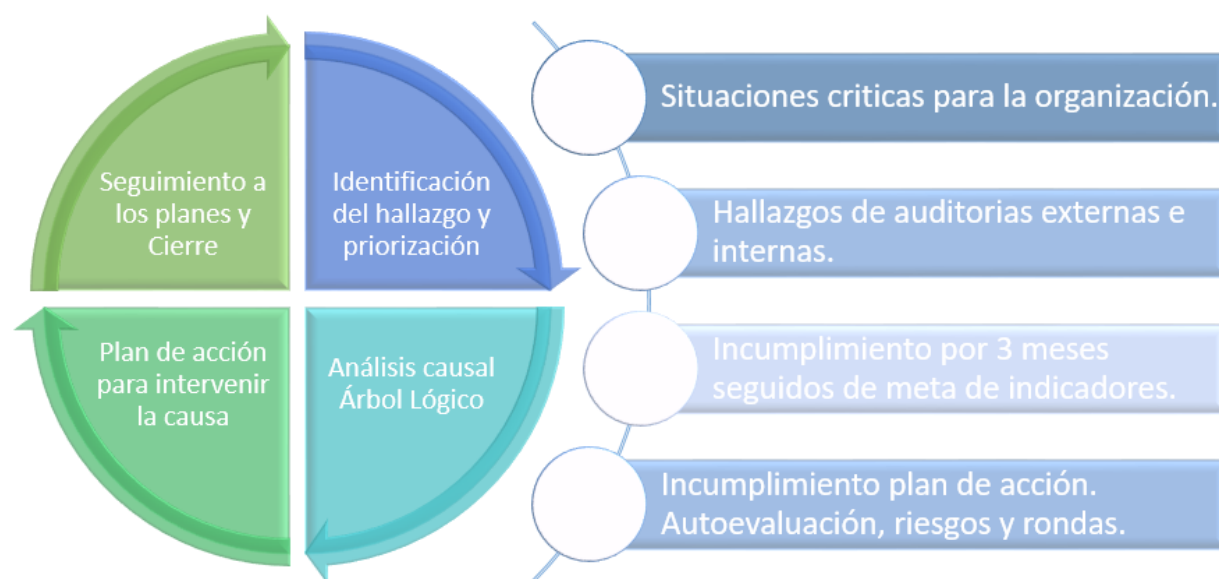
Los equipos de mejoramiento están conformados por: equipo de mejoramiento institucional, equipos de autoevaluación de estándares del proceso de atención al cliente asistencial, el cual se compone del personal perteneciente a hospitalización, urgencias, cuidados intensivos adultos, neonatal y pediátrico, cirugía, consulta externa, servicios ambulatorios, terapia física, odontología, imágenes diagnósticas y terapéuticas, laboratorio clínico, banco de sangre y patología.

La función de los equipos de mejoramiento es gestionar las oportunidades de mejora y demás hallazgos de las diferentes fuentes, unas de ellas son las evaluaciones externas y las autoevaluaciones del Sistema Único de Acreditación y evaluar el impacto de estas acciones mediante los resultados de los indicadores.

La herramienta mediante la cual se gestionan las oportunidades de mejora y hallazgos es el Plan Único de Mejoramiento Institucional PUMI.

Las oportunidades de mejora identificadas en la primera visita de seguimiento del ICONTEC están registradas en el PUMI y se distribuyen así:

Figura 11: Proceso Plan Único de Mejoramiento CPO S.A



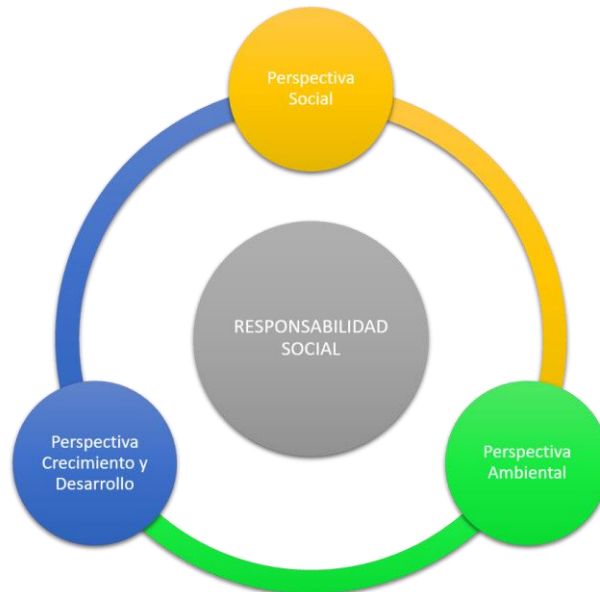
Fuente: CPO S.A

1.9.10 Responsabilidad Social

El Centro Policlínico del Olaya se compromete con el desarrollo integral de su talento humano, la sostenibilidad del medio ambiente, la gestión de la ética y la responsabilidad con la comunidad buscando suplir las necesidades de las partes interesadas.

El programa de responsabilidad social de CPO, está dividido en tres perspectivas las cuales son:

Figura 12: Perspectivas del Programa de Responsabilidad Social CPO S.A



Fuente: CPO S.A

Cada una de estas cuenta con acciones para su cumplimiento, dentro de las cuales se encuentran:

1. *Perspectiva Social:* Planificación a madres adolescentes, Programa bebe canguro UCIN, Subsidio de alimentación, Transporte puerta a puerta, Unidad renal y Programa Funtalentum + por compartir.
2. *Perspectiva Ambiental:* Planta de tratamiento de aguas lluvias, Cesión de 1130 m² al distrito, Construcción de parqueaderos y Adopción organizacional al POT.
3. *Perspectiva Desarrollo y Crecimiento:* Programa construyendo futuro, Programa Poli hace más por tu futuro, Vinculación laboral directa y Rigor y respeto en el pago de las obligaciones económicas.

1.9.11 Competencia

Dentro de los principales competidores en el sector de negocios donde se encuentra ubicada la compañía, se localizan la Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José y Hospital Universitario Clínica San Rafael.

Siendo la Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José el mayor competidor de la compañía, ya que cuenta con unos servicios de mayor calidad, una mejor infraestructura, mayor variedad de especialidades, personal altamente calificado, lo que conlleva a que tenga un mejor posicionamiento en el sector.

Para el Hospital Universitario Clínica San Rafael se evidencia que aunque no es el competidor más fuerte para la compañía, abarca una amplia proporción del mercado, en el sector generando así una competencia bastante importante la cual se busca disminuir con la inversión en nueva infraestructura y un continuo mejoramiento de la tecnología.

1.9.12 Preguntas

1. Basados en la información acerca de la compañía, ¿Qué le aconsejaría usted para aumentar su participación en el mercado?
2. ¿Qué estrategia le recomendaría a la institución para el mejoramiento del proceso de atención al cliente asistencial?
3. ¿Cómo se reduciría el factor del riesgo clínico en la compañía?
4. ¿Cómo se podrían reducir las tasas de mortalidad en la compañía?
5. ¿Qué acciones permitirían el fortalecimiento de la responsabilidad social?

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Modelo para la modernización de las organizaciones – MMGO

Los autores del Modelo para la modernización de las organizaciones – MMGO es el Grupo de investigación y Consultoría de la Universidad EAN.

El modelo es igualmente aplicable a las empresas de servicios, comerciales o manufactureras.

Este desarrolla variables que determinan estadios de madurez, que reflejan los distintos niveles de crecimiento de la organización, proporcionando la curva de desempeño, que determina las deficiencias y debilidades de la compañía. Al igual proporciona rutas de cambio, para el mejoramiento de todas las áreas de la compañía, que son diseñadas a partir del cuestionario (Anexo 1) propio de la aplicación del modelo.

Los estadios de madurez son:

- Estadio 1: La empresa maneja procesos informales, la gerencia es jerárquica y autoritaria.
- Estadio 2: Los procesos de la compañía están en construcción, se atiende superficialmente las ideas de los colaboradores y la junta directiva es poco funcional.
- Estadio 3: La empresa se encuentra formalizada, trabaja en el mejoramiento continuo de sus procesos y los cargos de importancia son ocupados por profesionales.
- Estadio 4: La organización se encuentra en desarrollo continuo, es innovadora, se encuentra en aprendizaje continuo, está orientada a la creación de valor tiene una estructura y cultura organizacional definida y tiene una alta probabilidad de éxito a nivel global.

El MMGO se implementa a través de elementos competitivos gerenciales, que son:

- **Direccionamiento estratégico:** Es el plan estratégico de la compañía, el cual determina la dirección que debe seguir la organización.
- **Estructura organizacional:** Es el medio a través del cual se toman las decisiones en la compañía, se ejerce el poder y se realizan las actividades.
- **Gestión de mercadeo:** Se aplica en el inicio y el transcurso de todas las operaciones de la compañía, en el cual se tienen en cuenta: la orientación de la empresa, el comportamiento del consumidor, la estructura y estrategia de distribución, el servicio al cliente, la planeación y el control, entre otros factores de utilidad.
- **Cultura organizacional:** Se ocupa del bienestar de los colaboradores, representando los valores compartidos por todos los miembros de la organización.
- **Logística:** Soporta la estrategia corporativa mediante actividades de mantenimiento y almacenamiento de materiales, productos e información. Consta de 4 momentos: Logística de aprovisionamiento, de producción, de distribución y de retorno.
- **Asociatividad:** Es la capacidad de participar y construir relaciones con distintos agentes del mercado, mediante la cual se conforman redes empresariales basadas en la confianza y el compromiso.
- **Comercio exterior:** En este se evalúan el grado de madurez y preparación de la compañía para la competencia internacional, identificando variables que determinen la competitividad hacia el mercado externo, mediante las importaciones y exportaciones de la compañía.
- **Gestión ambiental:** Se encarga del desarrollo de las estrategias ambientales buscando mantener la competitividad, mediante el análisis de: el conocimiento del ambiente, la administración del ambiente, el manejo de desperdicios, la legislación ambiental, la seguridad y salud laboral y las exigencias de los consumidores en cuanto a los planes de manejo medioambiental.
- **Gestión de la comunicación y la información:** Es el proceso de transformación de datos en información y del paso de esta en conocimiento.

Los datos deben estar categorizados, contextualizados, calculados, corregidos y condensados en la transformación, para que la información sea comparable, se relacione y analice fácilmente.

- **Gestión de Producción:** Se basa en el conocimiento, la inteligencia y la experiencia, proponiendo un conjunto de requerimientos y competencias permitiendo alcanzar los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta: la planeación, la gerencia de producción y el modelo de la gestión de la producción.
- **Gestión Humana:** en este se planean estratégicamente las condiciones óptimas para el ambiente laboral, permitiendo la productividad e innovación, contribuyendo a la consecución de los objetivos de la organización.
- **Conocimiento, innovación y tecnología:** Hace referencia al conocimiento de los secretos del negocio. Teniendo el conocimiento como insumo de sus procesos y la innovación resulta un método, para generar tecnologías entendidas como cambios que operan estratégicamente.
- **Gestión financiera:** Las finanzas son la base de la toma de decisiones, estas son estudiadas a partir de la contabilidad y se mide en la dinámica financiera, las capacidades y el nivel de desarrollo. Teniendo en cuenta: inversión, financiación, rentabilidad, información, procesos e instrumentos financieros.

(Grupo de investigación y Consultoría de la Universidad EAN, 2003)

2.2 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

Mediante la matriz de evaluación de factores externos – MEFE se realiza un análisis cuantitativo de los factores externos que influyen en la compañía, esto es decir, que no dependen de la misma. Se mide la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades (carga positiva) y hacerle frente a las amenazas (carga negativa). Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Realizar una lista con los factores más determinantes que afectan a la compañía.
- b) Asignar una ponderación a cada factor, siendo esta el grado relativo de importancia de cada uno en el sector de negocios en el que se encuentra operando la compañía. Este va de 0,0 (nada relevante) a 1,0 (muy importante).
- c) Asignar una calificación a cada uno de los factores en una escala de 1 a 4, determinando el desempeño de las estrategias actuales de la compañía.

Dónde:

- 3,5 – 4,0 Muy alto
 - 3,0 – 3,5 Alto
 - 2,5 – 3,0 Medio alto
 - 2,5 Medio
 - 2,0 – 2,5 Medio bajo
 - 1,5 – 2,0 Bajo
 - 1,0 – 1,5 Muy bajo
- d) Multiplicar la ponderación por la calificación de cada uno de los factores, definiendo una calificación ponderada para cada factor.
 - e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor determinando, la calificación ponderada para toda la organización.

Una calificación ponderada total de 4.0 (Calificación más alta posible) quiere decir que la organización está respondiendo perfectamente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector de negocios. Una calificación ponderada total de 1.0

(Calificación más baja posible) quiere decir que las estrategias de la empresa no están ayudando a aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas que afectan a la compañía.

(David, 2013)

2.3 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Esta herramienta define los factores internos claves que influyen en el desempeño de la compañía, esto es decir, que son propios del desarrollo de sus actividades. Se mide la capacidad de la empresa para el aprovechamiento de las fortalezas (carga positiva) y la forma de hacerle frente a las debilidades (carga negativa). Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Realizar una lista con los factores más determinantes que afectan a la compañía.
- b) Asignar una ponderación a cada factor, siendo esta el grado relativo de importancia de cada uno en el desarrollo de actividades de la compañía, para que esta tenga éxito en el sector de negocios donde se encuentra operando. Este va de 0,0 (nada relevante) a 1,0 (muy importante).
- c) Asignar una calificación a cada uno de los factores en una escala de 1 a 4, determinando la importancia de las debilidades y las fortalezas de la compañía. Dónde:
 - 3,5 – 4,0 Muy alto
 - 3,0 – 3,5 Alto
 - 2,5 – 3,0 Medio alto
 - 2,5 Medio
 - 2,0 – 2,5 Medio bajo
 - 1,5 – 2,0 Bajo
 - 1,0 – 1,5 Muy bajo

- d) Multiplicar la ponderación por la calificación de cada uno de los factores, definiendo una calificación ponderada para cada factor.
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para así determinar, la calificación ponderada para toda la organización.

Una calificación ponderada total de 4.0 (Calificación más alta posible) quiere decir que la organización está aprovechando perfectamente las fortalezas y haciéndole frente oportunamente a las debilidades existentes. Una calificación ponderada total de 1.0 (Calificación más baja posible) quiere decir que las estrategias de la empresa no están ayudando a aprovechar las fortalezas y hacerle frente a las debilidades que afectan a la compañía.

Esta matriz proporciona información relevante en la formulación de las estrategias a seguir en la organización.

(David, 2013)

2.4 Matriz de perfil competitivo – MPC

La matriz identifica los principales competidores de la compañía, teniendo en cuenta la participación en el mercado y el tamaño del mismo. Al igual que se identifican los principales factores de éxito tanto de los competidores como de la compañía. Se pueden encontrar tanto factores internos como externos. Normalmente se comparan 2 empresas con la compañía que se está evaluando y se debe tener en cuenta las condiciones de competitividad de las mismas.

Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Conseguir información acerca de los principales competidores de la compañía.
- b) Determinar los factores claves de éxito.
- c) Asignar una ponderación a cada factor, siendo esta el grado relativo de importancia de cada uno en el sector de negocios en el que se encuentran

operando las compañías. Este va de 0,0 (nada relevante) a 1,0 (muy importante).

- d) Asignar una calificación a cada uno de los factores y a cada una de las compañías en una escala de 1 a 4, determinando el desempeño de las estrategias actuales de la compañía. Dónde:
- 3,5 – 4,0 Muy alto
 - 3,0 – 3,5 Alto
 - 2,5 – 3,0 Medio alto
 - 2,5 Medio
 - 2,0 – 2,5 Medio bajo
 - 1,5 – 2,0 Bajo
 - 1,0 – 1,5 Muy bajo
- e) Multiplicar la ponderación asignada a los factores por la calificación de cada una de las compañías, para obtener el producto ponderado de cada factor en las diferentes compañías.
- f) Se suman los totales obteniéndose la calificación ponderada total para cada una de las compañías.

En la MPC las calificaciones totales ponderadas para las compañías rivales se comparan contra la compañía que se está evaluando. De este análisis comparativo se obtiene información clave acerca de las estrategias internas.

(David, 2013)

2.5 Matriz FODA

Esta matriz permite el desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- a) Estrategias FO (fortalezas - oportunidades): Buscan el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que posee la compañía.
- b) Estrategias DO (debilidades – oportunidades): Buscan aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo hacerle frente a las debilidades internas.
- c) Estrategias FA (fortalezas – amenazas): Buscan aprovechar las fortalezas de la compañía, haciéndole frente a las amenazas externas.
- d) Estrategias DA (debilidades – amenazas): Buscan reducir y evitar tanto las amenazas como las debilidades que afectan a la compañía.

Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Enumerar en una lista las fortalezas claves de la compañía.
- b) Enumerar en una lista las oportunidades claves para la compañía.
- c) Enumerar en una lista las debilidades claves de la compañía.
- d) Enumerar en una lista las amenazas claves para la compañía.
- e) Ajustar las fortalezas internas a las oportunidades externas identificando las estrategias FO resultantes.
- f) Ajustar las debilidades internas a las oportunidades externas identificando las estrategias DO resultantes.
- g) Ajustar las fortalezas internas a las amenazas externas identificando las estrategias FA resultantes.
- h) Ajustar las debilidades internas a las amenazas externas identificando las estrategias DA resultantes.

Las estrategias a tener en cuenta para la realización de esta matriz son:

- a) Estrategias de integración:
 - Integración hacia adelante: Obtener propiedad o control de los distribuidores y vendedores al detalle.

- Integración hacia atrás: Apropiarse o aumentar el control de los proveedores.
- Integración horizontal: Apropiarse o tener un control de los competidores.

b) Estrategias intensivas:

- Desarrollo de mercado: Introducción de los productos o servicios de la compañía en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de producto: Modificación de los productos o servicios ofrecidos por la compañía. Genera grandes gastos en investigación y desarrollo.
- Penetración de mercado: Incrementar la participación de los productos y servicio de la compañía en el mercado, mediante esfuerzos de marketing.

c) Estrategias de diversificación:

- Diversificación relacionada: Busca la concordancia entre los productos, mercados y tecnologías, para que existan relaciones importantes en el desarrollo de las actividades de una organización.
- Diversificación no relacionada: Busca la rentabilidad a través de la realización de actividades que no tienen relaciones relevantes, en la compañía.

d) Estrategias defensivas:

- Recorte de gastos: Reestructuración organizacional, reduciendo costos y activos.
- Desinversión: Vender parte de la compañía.
- Liquidación: Vender todos los activos de la compañía.

e) Estrategias genéricas de Michael Porter:

- Diferenciación: Producción de bienes y servicios únicos, apuntando a clientes que sean insensibles a los precios.
- Enfoque: Busca cubrir las necesidades de grupos pequeños.
 - ✓ Bajo costo: Precio más bajo del mercado
 - ✓ Mejor valor: Mejor precio del mercado
- Liderazgo en costos: Producción estandarizada para los clientes sensibles al precio.

- ✓ Bajo costo: Precio más bajo del mercado
- ✓ Mejor valor: Mejor precio-valor del mercado

(David, 2013)

2.6 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEEA

Es una matriz de 4 cuadrantes, que indica, las estrategias más adecuadas para la aplicación en una compañía. Cada cuadrante indica un tipo de estrategias, que son:

- a) Estrategias conservadora:
 - Penetración de mercado
 - Desarrollo de mercado
 - Desarrollo de producto
 - Diversificación relacionada
- b) Estrategias agresiva:
 - Integración horizontal
 - Integración hacia adelante
 - Integración hacia atrás
 - Penetración de mercado
 - Desarrollo de mercado
 - Desarrollo de producto
 - Diversificación relacionada
 - Diversificación no relacionada
- c) Estrategias defensivas:
 - Recorte de gastos
 - Desinversión
 - Liquidación
- d) Estrategias competitivas:
 - Integración horizontal
 - Integración hacia adelante

- Integración hacia atrás
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto

La matriz también consta de dos ejes los cuales representan las dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externas (estabilidad del entorno y fuerza de la industria) de la compañía. Estas dimensiones se componen teniendo en cuenta los factores identificada dos previamente en las matrices MEFE y MEFI.

Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Selección de los factores claves para cada una de las dimensiones de la matriz.
- b) Calificar cada uno de los factores claves de 1 (la peor) a 6 (la mejor), midiendo el desempeño de la compañía en cada uno.
- c) Asignar una ponderación a cada factor que va de 0,0 (nada relevante) a 1,0 (muy importante).
- d) Calcular la calificación ponderada total de cada dimensión
- e) Graficar, para la coordenada del eje X se suman las calificaciones correspondientes al mismo, así mismo para el Y se suman las calificaciones correspondientes al mismo.

La ubicación del vector indica la estrategia seguir por la compañía.

(David, 2013)

2.7 Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group – BCG

El Boston Consulting Group creador de esta matriz, es una firma consultora que tiene su sede en Massachusetts.

La Matriz cuantitativa del Boston Consulting Group – BCG es la representación gráfica de las diferencias entre las líneas de negocio de una compañía, en cuanto a su porcentaje en la tasa de crecimiento del sector de negocio y la participación en el mercado de cada una. Es de gran utilidad para las compañías, ya que compara el comportamiento de cada línea de negocio de la compañía con cada línea de negocios de la competencia.

La participación en el mercado está dada en el eje X de la matriz, el eje Y representa la tasa de crecimiento del sector de negocios con base en los porcentajes de ventas. Cada círculo presentado en la matriz representa una línea de negocios de la compañía y su centro representa un cruce XY.

Las líneas de negocio se ubican en los cuatro cuadrantes de la matriz, los cuales se identifican así:

- a) Cuadrante I - Interrogantes: Líneas de negocio con baja participación en el mercado, pero están sus ventas en crecimiento. Estas requieren de una inversión muy alta para que puedan crecer.
- b) Cuadrante II – Estrellas: Las líneas de negocio que representan las mejores oportunidades para la compañía en cuanto a su crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Aunque representen un alto nivel de rentabilidad, requieren de un alto nivel de inversión para que puedan crecer o mantenerse.
- c) Cuadrante III – Vacas Lecheras: Líneas de negocio que tienen la mayor participación en el mercado, pero que compiten en mercados de bajo crecimiento. Representan una alta rentabilidad para la compañía, y requieren de un bajo nivel de inversión, para mantenerse.

- d) Cuadrante IV – Perros: Las líneas de negocio que tienen una baja participación en el mercado y además compiten en mercados de bajo crecimiento. Ya que la rentabilidad de estas es baja o negativa, lo más adecuado es la desinversión.

(Boston Consulting Group, 1973, David, 2013)

2.8 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa – MPEC

La Matriz de la planeación estratégica cuantitativa – MPEC es una herramienta analítica que permite determinar la estrategia adecuada a implementar en la compañía. Se hace uso de los resultados obtenidos de las matrices anteriores, realizando una elección objetiva de la estrategia a implementar, a partir de los factores claves de la compañía.

En la columna izquierda de la matriz se encuentra la lista de los factores claves identificados anteriormente, ya en la fila superior se encuentran las posibles estrategias a implementar igualmente definidas con anterioridad.

Se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Realizar la lista de los factores claves para la compañía.
- b) Asignar una ponderación a cada factor (ponderaciones idénticas a las presentadas en las matrices MEFE y MEFI).
- c) Realizar un examen de las estrategias identificadas en las matrices FODA, BCG y PEEA, identificando las estrategias más adecuadas para su implementación en la compañía.
- d) Determinar la calificación de la estrategia para cada factor, teniendo en cuenta su utilidad en el aprovechamiento o mejoramiento de dicho factor. Las calificaciones son de 0 a 4, siendo:
 - 0 – No representa utilidad para el factor
 - 1 – Representa poca utilidad para el factor
 - 2 – Representa algo de utilidad para el factor

- 3 – Representa una utilidad razonable para el factor
 - 4 – Es la adecuada para el factor.
- e) Multiplicar las ponderaciones por las calificaciones de cada factor, determinando el atractivo de la estrategia para cada factor.
- f) Sumar las calificaciones ponderadas, para identificar la estrategia más atractiva para implementarla en el corto plazo en la compañía.

(David, 2013)

2.9 Análisis Vertical de Estados Financieros

En este análisis se determina la importancia de una cuenta en el estado financiero que se esté analizando, ya que se especifica el peso proporcional (%) que tiene dicha cuenta en el estado. Tiene como fin precisar que tanto representa una cuenta en su grupo de cuentas correspondientes y así establecer qué tipo de distribución tiene ese grupo de cuentas si es equitativa o no y si está acorde a las necesidades de la compañía o no. (Gerencie.com)

2.10 Análisis Horizontal de Estados Financieros

En este análisis se determinan las variaciones que han sufrido las cuentas de los estados financieros de un periodo a otro. Estas variaciones son absolutas (términos absolutos) y relativas (términos porcentuales). Es importante ya que se visualiza si el comportamiento de la compañía fue bueno o malo de un periodo a otro. Tiene como fin establecer el crecimiento o por el contrario decrecimiento de una cuenta en periodos determinados. (Gerencie.com)

2.11 Prueba Acida

En este indicador se mide la capacidad de afrontar las obligaciones a corto plazo de una compañía sin la necesidad de vender su inventario. (David, 2013)

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{pasivo corriente}}$$

2.12 Razón Corriente

En este indicador se mide la capacidad de una compañía de cumplir con sus compromisos a corto plazo, se diferencia de la prueba acida en que en este no se excluyen los inventarios poseídos por la compañía. (Gitman y Zutter, 2012)

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

2.13 Índice de Solidez

Este indicador compara el activo total de la compañía con las el total de las obligaciones poseídas por la compañía, y mide la solvencia de la misma en un determinado periodo de tiempo (Gerencie.com)

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

2.14 Capital de Trabajo

Mediante este indicador se busca determinar la medida en que la compañía es capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, ya que se parte del supuesto que la salud financiera de la compañía es buena si los activos corrientes son mayores que los pasivos corrientes (Gerencie.com)

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{\text{Activo Corriente}}$$

2.15 Endeudamiento Total

En este indicador se determina la proporción de los activos totales poseídos en una compañía que son financiados por terceros. Entre más alto este el indicador mayor es el endeudamiento de la empresa por lo tanto mayor es el apalancamiento de la misma. (Gitman y Zutter, 2012)

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

2.16 Rotación de Cartera

Este indicador mide el número de veces que una empresa realiza el recaudo total de su cartera (ventas o prestación de servicios a crédito). (David, 2013)

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Deudores}}$$

2.17 Periodo Promedio de Cobro

Este indicador es un promedio de cuánto tiempo se demora la compañía en cobrar la totalidad de su cartera (Gitman y Zutter, 2012)

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{365}{\text{Rotación}}$$

2.18 Rotación de Activos Totales

Este indicador proporciona información acerca de la eficiencia que tiene una compañía en el uso de sus activos para la generación de ventas en un periodo determinado. Cuanto mayor es este indicador mejor es la eficiencia de la compañía en el uso de sus activos. (Gitman y Zutter, 2012)

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2.19 Margen de Utilidad Operativa

Este indicador representa la rentabilidad que tienen las utilidades operativas de la compañía. (David, 2013)

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

2.20 Rentabilidad del Patrimonio

Este indicador mide el beneficio que representa la utilización del patrimonio de la compañía en la generación de ventas en la misma. (Gerencie.com)

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Patrimonio}}$$

2.21 EVA

Este indicador calcula la capacidad de crear o destruir valor que posee una compañía. Con el cual se miden también el verdadero beneficio económico de la compañía y la calidad de las decisiones gerenciales de la misma. Se compone de factores como el crecimiento, el costo de capital, los impuestos, entre otros. Determina el rendimiento de las inversiones, los generadores de valor de la compañía y combina el desempeño operativo con el financiero. (Dinero, Universidad EAFIT, Bonilla)

EVA

Utilidad Operacional

(-) Gastos Financieros

UNA

Patrimonio Neto

(+) Pasivo Costoso

ANF

Kd

(+) KI

CPC

EVA

2.22 ROIC

Este indicador representa la rentabilidad económica de una compañía, debido a que mide la rentabilidad que genera la inversión, midiendo el beneficio del capital propio (accionistas) y el capital obtenido en obligaciones con terceros. (Wilkinson, 2013)

ROIC

Utilidad Operacional

(-) Impuesto de Renta

NOPAT

Activo Corriente

(-) Inversiones Temporales

(+) Propiedad, Planta y Equipo

(+) Activo Diferido

CAPITAL INVERTIDO

ROIC

2.23 EBITDA

Este indicador financiero determina las ganancias de una compañía, excluyendo los intereses financieros, los impuestos, las depreciaciones y amortizaciones. La importancia de este indicador radica en que determina la rentabilidad de un proyecto sin tener en cuenta los aspectos tributarios ni financieros del mismo. (Gerencie.com)

EBITDA

UTILIDAD DEL EJERCICIO

(+) Intereses Financieros

(+) Impuesto de Renta

(-) Otros Ingresos

EBIT

(+) Depreciaciones

(+) Amortizaciones

EBITDA

MARGEN EBITDA

2.24 Flujo de Caja

El flujo de caja libre es el saldo que queda a disposición de la compañía y que se usa para cubrir las obligaciones poseídas por la misma ya sea con accionistas o con terceros, este flujo de caja se puede mejorar mediante endeudamiento o capitalización de socios, y como resultado se obtendría el flujo de caja neto. (Gerencie.com)

FLUJO DE CAJA

Beneficio de Caja

(-) VNKT

Flujo de Caja Operativo

(+) Venta de Activos LP

(-) Inversión de Activos LP

Flujo de Caja Libre

(+) Endeudamiento de LP

(-) Pago de Deuda de LP

(+) Capitalización Socios

(-) Pago de Dividendos

Flujo de Caja Neto

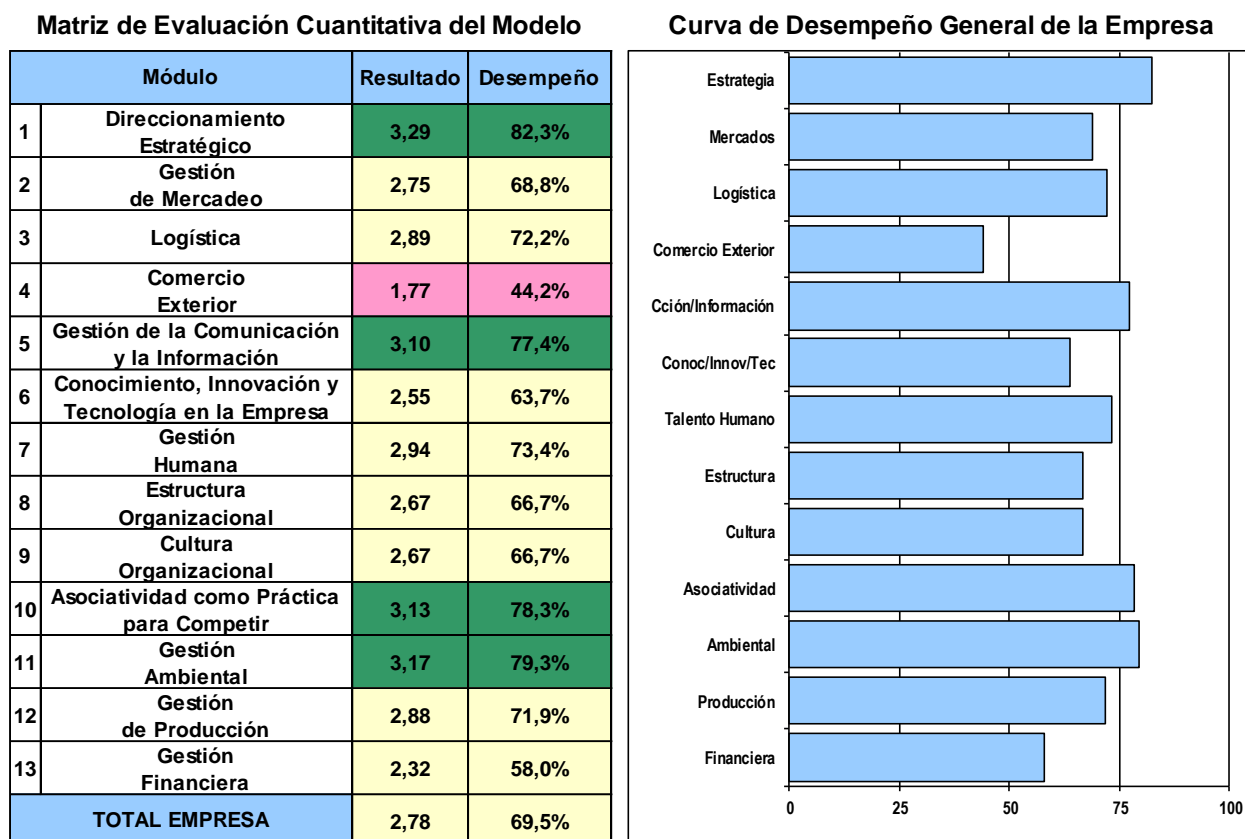
CAPITULO 3: ANALISIS ESTRATEGICO

El presente capítulo se divide en cuatro secciones: siendo la primera el diagnóstico empresarial en el cual se encuentra la aplicación del modelo MMGO con sus 13 módulos, evaluando la gestión de las diferentes áreas de la compañía. La segunda es la denominada etapa de aportación de la información en esta se realiza la aplicación de las matrices MEFE, MEFI y MPC. La tercera sección es la etapa de ajuste que se compone por la aplicación de las matrices FODA, BCG y PEEA. Por último la cuarta sección denominada etapa de decisión donde se realiza la aplicación de la matriz MPEC, evaluando las estrategias preseleccionadas.

3.1 Diagnóstico organizacional

3.1.1 Matriz MMGO para la empresa Centro Policlínico del Olaya, 2016

Figura 13: Matriz MMGO para la empresa Centro Policlínico del Olaya S.A



Fuente: los autores, a partir de la aplicación del modelo MMGO (Universidad EAN, 2003) e información suministrada por la empresa (Anexo 1)

Este modelo se aplicó en Centro Policlínico del Olaya S.A evaluando las diferentes áreas de la compañía a través de una encuesta (Anexo 1), que consta de una serie de preguntas, que determinan estadios de madurez, los cuales reflejan los distintos niveles de crecimiento de la organización, proporcionando la curva de desempeño, definiendo las deficiencias y debilidades de la compañía.

Según la matriz de evaluación cuantitativa del modelo y la curva de desempeño general de la empresa Centro Policlínico del Olaya en la que

compañía obtiene un total de 69,5% de desempeño presentando el siguiente comportamiento.

A nivel de las áreas de la empresa, la figura 13 presenta los siguientes resultados:

El **direccionamiento estratégico** tiene un desempeño del 82,3%, lo cual indica que la organización cuenta con un sólido plan estratégico, que denota el grado de madurez de la misma, cumpliendo con sus principios de planeación, orientado al cumplimiento del sistema de finalidades y los valores corporativos.

La **gestión ambiental** presenta un desempeño del 79,3%, está orientada para que los procesos internos garanticen una formación productiva y equilibrada, que busca tener un impacto positivo en el medio ambiente, por lo cual se trabaja siempre pensando en prevenir el impacto ambiental negativo asociado con el mal uso de los recursos, la generación de residuos, los vertimientos y las emisiones, promoviendo así la responsabilidad en los colaboradores, para que se realice un buen manejo de los desechos hospitalarios.

La **asociatividad como práctica para competir** registra el 78,3%. La organización actualmente cuenta con estrategias de asociatividad ya que sus alianzas estratégicas están enfocadas a la generación de valor en la prestación de los servicios para la comodidad de los usuarios, contando con alianzas en radiología, medicamentos, oftalmología, laboratorio, haciendo parte del Grupo Salud Total.

La **gestión de la comunicación y la información** tiene un desempeño del 77,4%. Se evidencia que en la organización el manejo de las actas y reuniones funciona como indicador para evaluar su situación y establecer procesos para un mejoramiento continuo. Se cuenta con una adecuada administración de contenidos en la intranet para facilitar el uso de la información a los usuarios de la misma, encontrando una falla en el almacenamiento ya que existe una adecuada organización pero no se digitaliza la información, se recomienda

realizar la sistematización de la información para que su manejo se haga más rápido y eficiente.

La **gestión humana** muestra un desempeño del 73,4%. Se centra en el enfoque estratégico de la misma, incentivando la generación de valor mediante la vinculación de profesionales capacitados, que contribuye al alcance de los objetivos corporativos, los procesos operativos de la gestión humana están establecidos y debidamente documentados para todas las áreas de la clínica, encontrándose una falencia en la promoción debido a la alta rotación de personal asistencial, como en el proceso de entrenamiento que se hace de manera informal, se recomienda evaluar el porqué de la alta rotación del personal y documentar el entrenamiento adecuado del personal de las diferentes áreas.

La **planeación de logística** tiene un desempeño del 73,4%, esta se encuentra orientada a la prestación de un efectivo servicio médico al paciente. Se encuentran procesos de adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de los diferentes insumos utilizados para la prestación de los servicios hospitalarios como la programación de citas, seguridad y despacho de sumisitos para los pacientes. En cuanto a la programación de citas se evidencia poco personal para el volumen de usuarios, actualmente la compañía se encuentra expandiéndose estructuralmente para atender al volumen de usuarios que requieren el servicio de salud, se debe mejorar la difusión de sistemas de soporte que integren la información que se genera en el sistema para desarrollar modelos para la toma de decisiones, en un entorno con capacidades limitadas y con demanda creciente de servicios.

La **gestión de la producción** registra el 71,9%, está es dirigida hacia el paciente. Para soportar esto la compañía estableció una ampliación de infraestructura enfocada hacia el área de urgencias, puesto que la demanda de usuarios ha aumentado en los últimos años, actualmente la empresa cuenta con los equipos médicos especializados para un servicio de calidad. En la prestación

de los servicios de salud se establecen tiempos en la atención de cada uno de los usuarios de acuerdo al tipo de servicio que este requiera.

La **gestión de mercadeo** muestra un desempeño del 66,8%, ya que la organización no cuenta con una estrategia de ventas consolidada debido a que la demanda de usuarios es constante en el sector donde se encuentra ubicada y a el tipo de los servicios que presta. Aunque la empresa no cuenta con una estrategia de mercadeo establecida puesto que no ofrece un producto tangible la organización ofrece un buen servicio para que los usuarios se sientan cómodos, se recomienda tener en cuenta los precios de los servicios de la competencia para determinar su participación en el mercado.

La **estructura organizacional** tiene un desempeño del 66,7%. La organización diseño el sistema de información gerencial con base a la estrategia y la estructura, contando con un organigrama establecido en el que se muestran muchas capas de gestión. Se evidencia que la gran mayoría de los cargos establecidos son muy específicos y manejan un estrecho rol de baja autoridad, estas etapas de gestión se realizaron para asegurar que ninguna persona pueda salirse del sistema, lo cual asegura una realización exacta y correcta de las tareas asignadas. Se denota una debilidad en la constante rotación del personal para el cumplimiento de las etapas de gestión.

La **cultura organizacional** muestra un desempeño del 66,7%. Está fuertemente influenciada por la estructura, la tecnología y el ambiente laboral. En este último se denota la capacidad de liderazgo creando un entorno vital para los trabajadores, pero así mismo no incentiva la innovación, ni se reconocen los aportes creativos de los trabajadores. La organización debe incentivar la participación para el logro de metas de las diferentes áreas de la empresa.

El **conocimiento, la innovación y la tecnología** de la organización presenta un desempeño del 63,7%. Esto se debe a que actualmente la organización cuenta con una historia clínica integrada y compartida que facilita el acceso a la información de los pacientes, como también cuenta con quirófanos equipados con los aparatos

más modernos que permiten la realización cirugías de alta complejidad. Se debe seguir trabajando en dichos aspectos y de esa manera mantener el compromiso de contribuir al aumento del profesionalismo en las gestiones en los servicios que se prestan, estimulando el intercambio de información útil relacionada con la innovación. La empresa actualmente está haciendo un cambio de módulo de información que ofrece a los pacientes y el personal optimización de tiempos y mejora de la información para un servicio más eficaz.

En la **gestión financiera** se evidencia un desempeño del 58%. La empresa actualmente se encuentra en una transición de cambios gerenciales para el mejoramiento de la gestión financiera de la compañía, puesto que no contaba con personas capacitadas en el área de gestión financiera que tuvieran conocimiento en el área de la salud, para el análisis de la información financiera y la toma adecuada de decisiones. Adicionalmente se está realizando el cambio de software para la implementación de normas internacionales.

El módulo de **comercio exterior** tiene un desempeño del 44,2%, se evidencia que la organización desde su visión no se proyecta internacionalmente, ya que se enfoca solo a la prestación de servicios en el territorio distrital. En la parte de las importaciones la organizaciones posee unos aliados estratégicos que se encargan de importar tecnología de punta para la adecuada y efectiva prestación de servicios de salud.

3.2 Etapa de aportación de la información

3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos, 2016

Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,65
0,52	OPORTUNIDADES				
O1	Facil acceso por las diferentes vías	0,02	2	0,04	
O2	Desarrollo de nueva tecnología	0,10	3	0,30	
O3	Necesidad de generar nuevas respuestas a nuevos retos asistenciales, diagnósticos o terapéuticos, desde el conocimiento científico actual.	0,22	2	0,44	
O4	Posibilidad de aplicar avances medicos desarrollados en los paises adelantados en medicina.	0,13	1	0,13	
O5	Necesidad de campos clinicos para universidades e instituciones publicas o privadas	0,05	1	0,05	
0,48	AMENAZAS				
A1	Normatividad cambiante en las politicas de salud del país	0,08	3	0,24	
A2	Incremento en la oferta del sector por creación de IPS	0,20	1	0,20	
A3	Intervención y liquidación de las diferentes EPS	0,10	2	0,20	
A4	La inseguridad en el sector	0,02	2	0,04	
A5	Incumplimiento en los pagos de las EPS	0,08	3	0,24	
		1		1,88	2,53

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz MEFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Centro Policlínico del Olaya S.A, tiene como resultado un total de 1,88 lo que permite observar que la organización se encuentra en un desempeño medio bajo en cuanto al manejo de sus factores externos, como también que la organización no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que genera el mercado, al igual que no le está haciendo frente a las amenazas que se encuentran en el entorno.

Para obtener un mejor resultado se busca realizar un aumento en un punto en los siguientes factores:

Dentro de las oportunidades a mejorar están las necesidades de generar nuevas respuestas a nuevos retos asistenciales ya que este presenta un resultado de 0,44, para lo cual se recomienda:

1. Una ampliación de las especialidades existentes en la organización.

2. Contratar más profesionales que estén en capacidad de atender eficazmente a los pacientes.
3. Capacitaciones constantes al personal acerca de nuevos métodos de atención a los pacientes.

En la oportunidad de aplicar avances médicos desarrollados en los países más avanzados en el área de la salud se obtuvo un resultado de 0,13 para mejorarla se recomienda:

1. Generar actualizaciones más efectivas dentro del personal.
2. Invertir más recursos para la adquisición de nuevos equipos.
3. Aprovechar la ampliación de la infraestructura para la implementación de nuevos equipos.

En cuanto a las amenazas que presenta la organización se obtiene un resultado de 0,2 en el incremento de la oferta por el aumento significativo en creación de IPS, se recomienda:

1. Generar desde la calidad del talento humano una prestación de servicio que logre una mayor satisfacción de los usuarios y por esto mismo crear una referencia por asistir a la organización.
2. Asociarse estratégicamente con dichas IPS para que el impacto no se tan fuerte para la organización.
3. Implementar publicidad que mencione los beneficios que ofrece el Policlínico del Olaya.

En cuanto a la intervención y liquidación de las diferentes EPS que tiene un resultado de 0,2 y se recomienda:

1. Generar un mayor control en cuanto a los convenios realizados para que en dado caso que la EPS principal con la que se tiene convenio (SALUD TOTAL) resulte intervenida no genere un impacto tan fuerte y poder compensarlo a tiempo.

2. Renegociar los términos del convenio con Grupo Salud Total, para así generar nuevas oportunidades de convenios con otras EPS.
3. Realizar estudios de las diferentes EPS existentes, determinando las que le aporten mejores oportunidades a la compañía.

3.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos, 2016

Tabla 9: Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS					PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	0,34
0,65	FORTALEZAS							
F1	Ampliación de la infraestructura	0,09	2	0,18				
F2	Acreditación y certificación en la norma ISO 9001	0,17	3	0,51				
F3	Equipo medico científico de alta tecnología	0,15	3	0,45				
F4	Alianzas estratégicas que permiten un diagnostico real de la salud del usuario	0,08	2	0,16				
F5	Buen manejo en el proceso de desechos para la gestión ambiental	0,06	2	0,12				
F6	Capacitación continua en programas de humanización	0,10	3	0,30				
0,35	DEBILIDADES							
D1	Convenio unicamente para la atencion de pacientes del Grupo Salud Total	0,08	2	0,16				
D2	Falta de una planta electrica que proteja la información	0,04	1	0,04				
D3	Demora en la solicitud de citas	0,10	2	0,20				
D4	Falta de sistemas de publicidad y programas de mercadeo	0,02	1	0,02				
D5	Alto grado de rotación del personal	0,07	3	0,21				
D6	Falta fortalecimiento y control en el proceso de reinducción en el manejo de software en el area asistencial	0,04	3	0,12				
		1,00		2,47			2,81	

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz MEFI

Realizado el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se puede decir que la organización obtuvo un puntaje total de 2,47 el cual permite determinar que la compañía internamente se encuentra en un desempeño medio que es mejor que el presentado en la matriz MEFE.

Dentro de las principales fortalezas se encuentra la ampliación de la infraestructura que obtuvo un resultado de 0,18, esto debido a que se está realizando una mejora a las instalaciones de la organización. Para poder cumplir con el aumento que se ha presentado en la demanda del servicio de salud, la clínica en el año 2009 recibe la adopción del plan de regularización y manejo del Centro Policlínico del Olaya por parte de la secretaria de planeación territorial. Para la realización de esta adopción se contrató una firma de arquitectos la cual realizaría el diseño estructural y arquitectónico de los edificios los cual se estima su culminación sea en el año 2018, todo esto permitirá que el Centro Policlínico del Olaya pueda disponer de una infraestructura construida en 25.000 metros cuadrados aproximadamente.

Para un mejor aprovechamiento de esta se recomienda:

1. Contratación de más personal.
2. Adquisición de nuevos equipos.
3. Utilizar mencionada ampliación en las áreas que estén saturadas en la organización.

Otra fortaleza que presenta son las alianzas estratégicas que obtuvo un resultado de 0,16, estas permiten un diagnóstico real del usuario. Se destaca que existe actualmente una, con la EPS Grupo Salud Total la cual genera en un promedio el 80% de los ingresos de la organización para un mejor aprovechamiento de la misma, se recomienda:

1. Realizar más alianzas con empresas aseguradoras para aumentar el nivel de pacientes.
2. Mejorar tanto en el servicio de atención al usuario como en la humanización de sus colaboradores para que así sus clientes se sientan satisfechos y así realizar la fidelización de los usuarios.

Respecto de las debilidades principales por mejorar se encuentra la demora que se presenta para la solicitud de citas que obtuvo un resultado de 0,2, para la mejora de esta debilidad se recomienda:

1. Utilización de parte de la ampliación de la infraestructura para este tema.
2. Imprimir en la página web un espacio que permita a los pacientes solicitar las citas vía internet.
3. Aumento de personal capacitado para la atención eficaz de los diferentes usuarios generando una mayor aceptación de la organización.

En el logro esta mejora se debe tener en cuenta que existe una debilidad en el personal, la cual se debe controlar más eficazmente, se recomienda:

1. Generar en los empleados seguridad profesional para el cumplimiento de sus objetivos personales.
2. Aumentar los incentivos a los trabajadores.
3. Implementar promociones en los cargos.

3.2.3 Matriz de Perfil Competitivo, 2016

Tabla 10: Matriz de Perfil Competitivo

		CPO S.A		SOCIEDAD DE CIRUGIA DE BOGOTA HOSPITAL SAN JOSE		HOSPITAL UNIVERSITARIO CLINICA SAN RAFAEL		
FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL		PONDERACIÓN	EMPRESA (25%)		COMPETIDOR 1 (28%)		COMPETIDOR 2 (14%)	
			CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
C1	SERVICIOS HUMANIZADOS	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24
C2	TECNOLOGIA MEDICO CIENTIFICA	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48
C3	PROCESO SISTEMATIZADO PARA LA ATENCION AL	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
C4	INFRAESTRUCTURA ADECUADA	0,16	3	0,48	4	0,64	2	0,32
	VARIEDAD DE SERVICIOS NECESARIOS PARA EL							
C5	PACIENTE EN LAS MISMAS INSTALACIONES	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
C6	PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
C7	ESTANDARES DE CALIDAD	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
C8	VARIEDAD DE ESPECIALIDADES	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,40
C9	ALIANZAS ESTRATEGICAS CON LAS ASEGURADORAS Y	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
TOTAL		1,00		3,02		3,62		2,40
			0,48		3,50			

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz MPC y Mena, 2008

En el análisis realizado sobre la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se observa que Centro Policlínico del Olaya presenta una calificación de 3,02 a nivel competitivo respecto de la Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José que obtuvo 3.68 y el Hospital Universitario Clínica San Rafael con 2,4.

CPO se encuentra en un segundo lugar, siendo el más destacado la Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José. En esta matriz se evidencia que existen empresas que aprovechan mejor algunos factores para lograr el éxito organizacional.

La Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José solo obtuvo una baja calificación en la variedad de servicio, esto denota que es una empresa sólida.

El Hospital Universitario Clínica San Rafael cuenta con un servicio menos especializado en todas sus áreas lo cual genera que los usuarios no estén satisfechos con su servicio y prefieren otras opciones.

En cuanto al Centro Policlínico del Olaya se evidencia que aunque no sea el más eficiente y completo en la prestación de servicios se está trabajando, para

en el corto plazo aumentar en un punto cuanto al servicio humanizado para lo cual se recomienda:

1. Capacitaciones a los empleados en temas de mejora para el servicio al paciente programas de humanización del servicio, adquiriendo importancia para la entidad en la conducción de políticas, planes, programas, procedimientos, protocolos que se articulen para la atención al paciente, para lo cual se plantea realizar un diseño de políticas programadas para así poder realizar cuidados constantes y velar por las relaciones que tienen permanentemente asociadas con la dignidad de todo ser humano.
2. Mayores incentivos en los trabajadores, para que estos sientan la necesidad de atender mejor a sus pacientes.
3. Mejor tecnología que pueda agilizar los diagnósticos haciendo la atención más eficaz.

Para un mayor aprovechamiento de la mejora de la infraestructura se recomienda:

1. Adquisición de nueva tecnología que permita una mejor atención a los pacientes al igual que una optimización de los espacios.
2. Contratación de nuevos trabajadores, que estén altamente calificados para las tareas que se les asignen.
3. Realizar las adecuaciones necesarias para el óptimo funcionamiento de esa mejora.

Dicha mejora genera un aumento de posibilidades en la expansión de las especialidades que se prestan, para lo cual se recomienda:

1. Realizar un estudio acerca de las especialidades que serían las más beneficiosas para implementarlas en la entidad.
2. Implementar las especialidades faltantes arrojadas por el estudio.

3. Realizar alianzas estratégicas con aseguradoras para ampliar su número de usuarios y de esta manera ser más competitivo en el mercado.

En cuanto al factor de las alianzas estratégicas con las aseguradoras y las EPS se recomienda:

1. Renegociar los términos de las alianzas, buscando un mayor aprovechamiento de estas por parte de la compañía.
2. Realizar estudios que permitan identificar las mejores compañías con las cuales se puedan realizar alianzas estratégicas.
3. Presentar proyectos de alianza a las compañías identificadas en el estudio.

3.3 Etapa de ajuste

3.3.1 Matriz FODA, 2016

Tabla 11: Matriz FODA

MATRIZ DE F ORTALEZAS, O PORTUNIDADES, D EBILIDADES, A MENAZAS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Ampliación de la infraestructura	D1	Convenio unicamente para la atención de pacientes del Grupo Salud Total
		F2	Acreditación y certificación en la norma ISO 9001	D2	Falta de una planta eléctrica que proteja la información
		F3	Equipo médico científico de alta tecnología	D3	Demora en la solicitud de citas
		F4	Alianzas estratégicas que permiten un diagnóstico real de la salud del usuario	D4	Falta de sistemas de publicidad y programas de mercadeo
		F5	Buen manejo en el proceso de desechos para la gestión ambiental	D5	Alto grado de rotación del personal
		F6	Capacitación continua en programas de humanización	D6	Falta fortalecimiento y control en el proceso de reinducción en el manejo de software en el área asistencial
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Facil acceso por las diferentes vias	F1O3: Desarrollo de Producto		D3O3: Desarrollo Interno	
O2	Desarrollo de nueva tecnología	F1O4: Desarrollo de Producto, Penetración de		D5O3: Desarrollo Interno	
O3	Necesidad de generar nuevas respuestas a nuevos retos asistenciales, diagnósticos o terapéuticos, desde el conocimiento científico actual	F4O3: Desarrollo de Producto, Integración hacia atrás		D5O4: Desarrollo Interno	
O4	Posibilidad de aplicar avances médicos desarrollados en los países adelantados en medicina	F4O4: Desarrollo de Producto, Diversificación Relacionada		D2O2: Desarrollo Interno, Integración hacia atrás	
O5	Necesidad de campos clínicos para universidades e instituciones públicas o privadas	F2O2: Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto		D6O2: Desarrollo Interno	
		F3O2: Desarrollo de Producto			
		F1O2: Desarrollo de Producto			
				RESULTADO	
				11	Desarrollo Producto
				7	Desarrollo Interno
				4	Integración hacia Atrás
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Normatividad cambiante en las políticas de salud del país	F1A2: Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto		D3A2: Desarrollo de Producto	
A2	Incremento en la oferta del sector por creación de IPS	F4A2: Integración hacia Adelante		D5A2: Desarrollo Interno, Desarrollo de	
A3	Intervención y liquidación de las diferentes EPS	F2A2: Desarrollo de Mercado		D1A2: Desarrollo de Mercado	
A4	La inseguridad en el sector	F3A2: Desarrollo de Producto, Penetración de Mercado, Diversificación Relacionada		D1A3: Integración hacia Atrás	
A5	Incumplimiento en los pagos de las EPS	F6A2: Diversificación Relacionada		D1A5: Integración hacia Atrás	
				D6A2: Desarrollo Interno, Desarrollo de Mercado	

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz FODA

Al realizar el análisis de la Matriz FODA para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se definen las siguientes estrategias que permitirán el crecimiento de la empresa:

Estrategia de Desarrollo de Producto:

Para implementar esta estrategia en la compañía, se tiene como base la ampliación de la infraestructura con la cual se puede prestar un servicio más adecuado, eficaz y calificado a los pacientes, que aumenta su nivel de satisfacción.

Estrategia de Desarrollo Interno:

Para la implementación de esta estrategia se recomienda que la compañía implemente mayores y constantes capacitaciones a los trabajadores de la entidad, como también que implemente nuevas políticas en el área de talento humano para así disminuir las tasas de rotación de personal en la compañía.

Estrategia de Integración hacia Atrás:

Para la implementación de esta estrategia se recomienda a la compañía la renegociación de los términos del convenio con Grupo Salud Total, de tal manera que la compañía se vea más beneficiada o también que pueda realizar convenios con otras entidades promotoras de salud.

3.3.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, 2016

Tabla 12: Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

FORTALEZA INDUSTRIAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FI 1	Calidad del Servicio	0,30	3	0,90
FI 2	Manejo de Tecnología	0,22	4	0,88
FI 3	Implementación de Nuevos Avances Medicos	0,10	2	0,20
FI 4	Infraestructura Adecuada	0,13	4	0,52
FI 5	Variedad de especialidades	0,25	5	1,25
FI 6				
FI 7				
		1,00	PROM POND	3,75

FORTALEZA FINANCIERA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
FF 1	Capacidad de Recaudo	0,12	3	0,36
FF 2	Existencia de centros de costos definidos	0,19	6	1,14
FF 3	gestion de costos	0,16	2	0,32
FF 4	Manejo de Presupuestos	0,14	3	0,42
FF 5	Capacidad de Pago	0,14	5	0,70
FF 6	Bajo nivel de endeudamiento	0,25	4	1,00
FF 7				0,00
		1,00	PROM POND	3,94

VENTAJA COMPETITIVA		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
VC 1	Variedad de Especialidades	0,17	5	0,85
VC 2	Tecnología Medico Cientifica	0,18	4	0,72
VC 3	Acreditación y Certificación en la norma ISO	0,25	5	1,25
VC 4	Ubicación Estrategica	0,10	2	0,20
VC 5	Alianza Estrategica con Grupo Salud Total	0,30	2	0,60
VC 6				
VC 7				
		1,00	PROM POND	3,62

ESTABILIDAD AMBIENTAL		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
EA 1	Legislación en el sistema de S.S.	0,15	6	0,90
EA 2	Estandares de Calidad	0,17	5	0,85
EA 3	Etica Profesional	0,30	3	0,90
EA 4	Cambios Tecnologicos	0,20	4	0,80
EA 5	Avances Medicos	0,18	4	0,72
EA 6				
EA 7				
		1,00	PROM POND	4,17

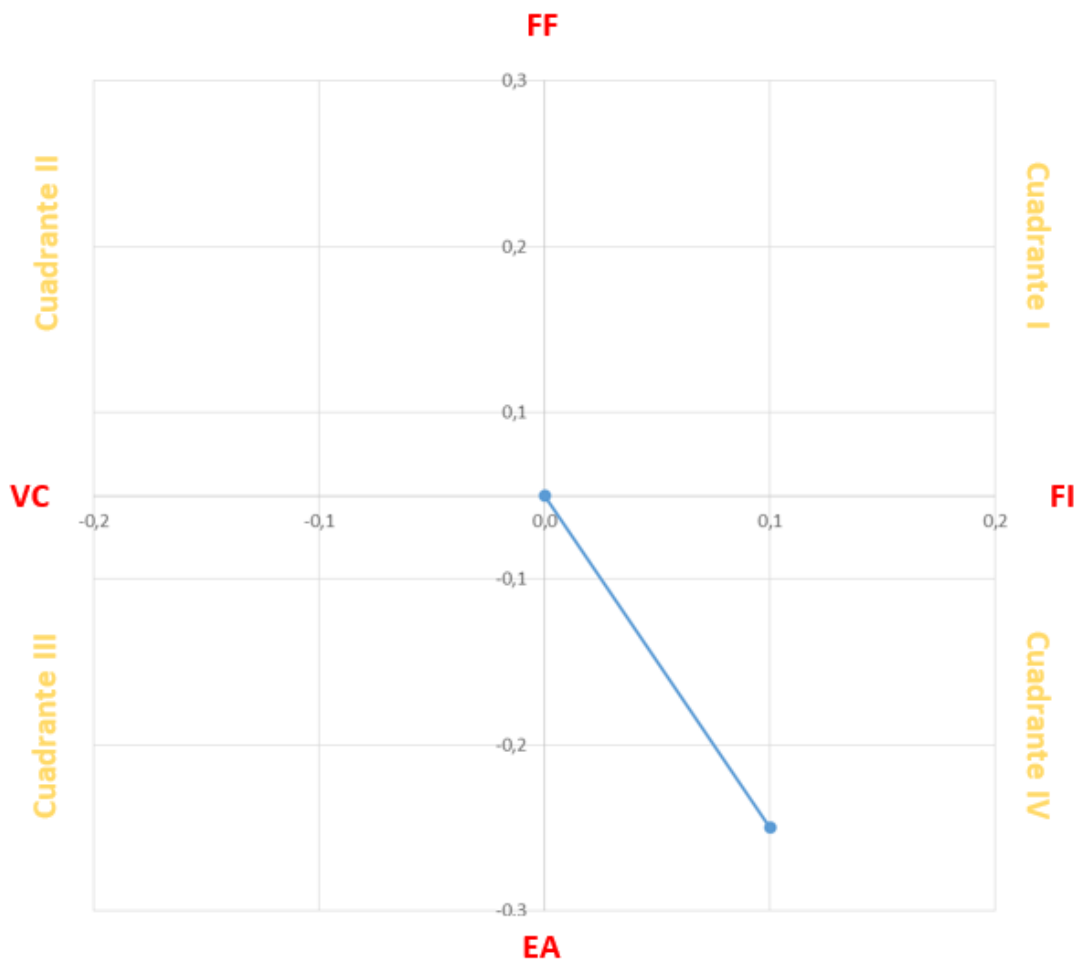
Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz PEEA

Tabla 13: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Factor	Prom Pond	Coordenada	Origen
FI	3,75	X	X
VC	3,62	0,1	0,0
FF	3,94	Y	Y
EA	4,17	-0,2	0,0

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz PEEA

Figura 14: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz PEEA

Según la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se concluye que los factores mejor ubicados para la empresa Centro Policlínico del Olaya se encuentran en:

La estabilidad ambiental con una puntuación de 4.17, el cual destaca oportunidades de altos estándares de calidad debido a que la clínica se encuentra acreditada con la norma ISO 9001; cambios tecnológicos ya que con la tecnología que evoluciona en la medicina permite a la clínica adquirir equipos que ayudan a lograr condiciones óptimas para los usuarios.

La fortaleza financiera con un promedio de 3.94 destacando con mayor puntuación la existencia de centros de costos definidos los cuales le permiten a la compañía conocer, medir y controlar los costos por unidades funcionales y la capacidad de pago ya que cuenta con los recursos necesarios para pagar sus obligaciones.

Dentro de la calificación más baja en cuanto fortaleza financieras se encuentra el manejo de presupuestos debido a que la clínica hasta ahora está implementándolos, al igual que la gestión de costos puesto que la compañía se encuentra en un proceso de implementación de una adecuada administración de costos teniendo en cuenta la alineación del sistema de costeo ABC unido a los GRD.

En la calificación más baja se determina la fortaleza industrial con una puntuación de 3,75, seguido de la ventaja competitiva con una puntuación de 3,62, siendo la implementación de Nuevos Avances Médicos el factor que posee la calificación más baja ya que estos no se están implementando actualmente en la clínica, también presenta una puntuación baja la alianza estratégica con Grupo Salud Total ya que los ingresos de la clínica en un 80% pertenecen a esa entidad y si llegase a ser liquidada la clínica se vería fuertemente afectada, por último la ubicación estratégica que se considera una ventaja competitiva ya que se encuentra en un lugar de fácil acceso para los usuarios

pero cuenta con una baja calificación debido a que en el sector en el que esta ubicada se presenta un alto grado de inseguridad.

Se concluye que los ejes de la matriz reflejan que la empresa Centro Policlínico del Olaya está ubicada en el cuadrante I lo cual determina una estrategia agresiva, por tal motivo esta matriz coincide con las tres estrategias resultantes en la matriz FODA las cuales apoyarían el crecimiento de la empresa que son:

- Desarrollo interno
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás

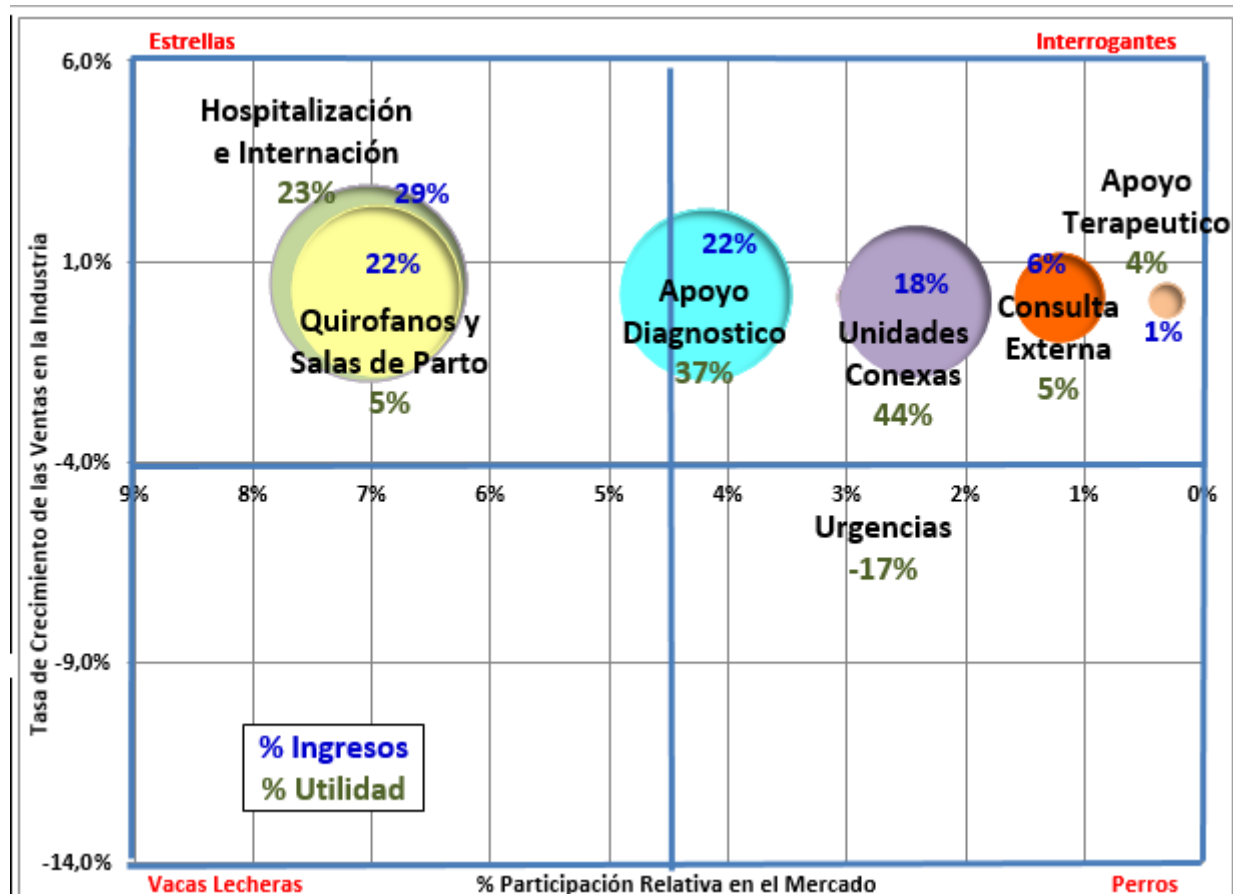
3.3.3 Matriz Cuantitativa del Boston Consulting Group, 2016

Tabla 14: Matriz Cuantitativa del Boston Consulting Group

LÍNEAS DE PRODUCTO	INGRESOS (MILES DE MILLONES \$)	% INGRESOS	UTILIDADES (MILES DE MILLONES \$)	% UTILIDADES	% PARTICIPACIÓN REL MERCADO	% TASA CRECIMIENTO VENTAS IND
Urgencias	\$ 1.393.006	1%	\$ (4.536.926)	-17%	2,9%	0,09%
Consulta Externa	\$ 6.581.467	6%	\$ 1.311.848	5%	1,2%	0,10%
Hospitalización e	\$ 30.910.055	29%	\$ 6.120.480	23%	7,0%	0,44%
Quirofanos y Salas de	\$ 23.178.900	22%	\$ 1.214.825	5%	7,0%	0,26%
Apoyo Diagnostico	\$ 23.549.615	22%	\$ 9.863.804	37%	4,2%	0,19%
Apoyo Terapeutico	\$ 1.021.824	1%	\$ 956.963	4%	0,3%	0,04%
Unidades Conexas	\$ 18.561.546	18%	\$ 11.539.704	44%	2,4%	0,01%
TOTALES	\$ 105.116.413	100%	\$ 26.470.699	100%		

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz BCG y Ministerio de Salud y Protección Social

Figura 15: Cuantitativa del Boston Consulting Group



Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz BCG

Tabla 15: Descripción Cuantitativa del Boston Consulting Group

TIPO DE UNIDAD DE NEGOCIO	OBJETIVO, F(PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO)	RENTABILIDAD NEGOCIO	INVERSIÓN REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
Estrellas	Crece o Mantenerse	Alta	Alta	≤ 0
Vacas Lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	$\gg 0$
Interrogantes	Crece	Nula/Negativa	Muy Alta	$\ll 0$
Perros	Consechar o Desinvertir	Baja/Negativa	Desinvertir	> 0

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz BCG

La participación en el mercado para la matriz BCG se referencio a nivel sectorial, teniendo en cuenta que el 80% de sus ingresos provienen del convenio que tiene vigente con Grupo Salud Total, por lo cual únicamente atiende por urgencia vital a pacientes de otras EPS; se tomó como referencia a las IPS, con nivel de complejidad 3 que tienen atención con Grupo Salud Total ya que manejen las mismas líneas de mercado que maneja la compañía.

Las líneas de mercado que se manejan en el Centro Policlínico del Olaya son 7, que se componen por 24 centros de costos los cuales son:

Unidad funcional de urgencias compuesta por dos centros de costos los cuales son urgencias y urgencias generales.

Unidad funcional de consulta externa compuesta únicamente por el centro de costos Consulta externa.

Unidad funcional de Hospitalización e internación compuesta por cinco centros de costos los cuales son unidad de cuidados intensivos pediátricos, unidad de cuidados intensivos adultos, unidad de cuidados intensivos neonatal, unidad renal y hospitalización general.

Unidad funcional de quirófanos y salas de parto compuesta por dos centros de costos los cuales son cirugía y ginecología y salas de parto.

Unidad funcional de apoyo compuesta por seis centros de costos los cuales son electros e imagenología, laboratorio clínico general, laboratorio Medellín, laboratorio Pereira, laboratorio Valledupar y laboratorio Santa Marta.

Unidad funcional de terapéutica compuesta por dos centros de costos los cuales son rehabilitación y terapias, y nutrición.

Unidad funcional otras conexas con la salud está compuesta por diferentes IPS de la compañía que son, Castellana, Calle 98, Chapinero, Odontológica Américas, Odontológica Santa Lucia y Odontológica Castellana.

La matriz cuantitativa Boston Consulting Group de la empresa Centro Policlínico del Olaya muestra que la tasa de crecimiento más alta es la de hospitalización e internación y quirófanos y salas de parto con un promedio del 0.44% y 0.26% respectivamente, de este porcentaje CPO ocupa el 7% en cada una, representando una utilidad de 23% y 5% respectivamente, seguido del sector de apoyo diagnóstico con una tasa de crecimiento del 0.19% con una participación de 4.2% en el mercado, en cuarto lugar esta consulta externa con una tasa de crecimiento del 0.10% presentando una participación de 1.2% en el mercado y por último las líneas de producto urgencias, apoyo terapéutico y unidades conexas con una tasa de crecimiento del 0.9%, 0.04% y 0.01% respectivamente de las cuales la compañía tiene una participación de 2.9%, 0.3% y 2.4% respectivamente en el mercado.

Con base en los resultados mostrados hospitalización y quirófanos y salas de parto se cuentan ubicadas como estrellas. Apoyo diagnóstico, unidades conexas, consulta externa y apoyo terapéutico están ubicados como interrogantes. La línea de urgencias se clasifica como un perro.

Lo que significa que centro policlínico del Olaya se debe enfocar en estrategias de tipo agresivo y de esta manera lograr el desplazamiento de estos interrogantes a estrellas; para las cuales se han seleccionado las siguientes estrategias:

- 1. Desarrollo interno:** se busca implementar y avanzar en un nuevo modelo de atención y desplegando programas de gestión del riesgo organizacionales, mejoramiento de la calidad, gestión de la tecnología, gestión del talento humano, gestión de la información, proceso de atención cliente asistencial, responsabilidad social, seguridad al paciente y humanización.
- 2. Integración hacia atrás:** se espera aumentar el control sobre los proveedores y de esta manera tener todo lo necesario para una excelente atención al paciente.

3. **Penetración de mercado:** se busca crecer en dichas línea de producto de forma que puedan aumentar su participación en el mercado por medio de mayores esfuerzos, como lo pueden ser: la ampliación de infraestructura, mejor calidad en el servicio, personal altamente calificado.
4. **Desarrollo de producto:** se espera aumentar las ventas a través de estas mejoras.
5. **Desarrollo de mercado:** creando nuevas IPS en diferentes sectores del área geográfica como los ya existentes en Bogotá.

Siendo las estrategias de mayor importancia determinadas en la matriz:

- Desarrollo interno
- Desarrollo de producto
- Integración hacia atrás

3.4 Etapa de Decisión

3.4.1 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa, 2016

Tabla 16: Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa

MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Producto		Desarrollo Interno		Integración hacia Atrás	
0,52	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Facil acceso por las diferentes vías	0,02	0	0,00	2	0,04	0	0,00
O2	Desarrollo de nueva tecnología	0,1	3	0,30	1	0,10	4	0,40
O3	Necesidad de generar nuevas respuestas a nuevos retos asistenciales, diagnósticos o terapéuticos, desde el conocimiento científico actual	0,22	4	0,88	3	0,66	1	0,22
O4	Posibilidad de aplicar avances medicos desarrollados en los países adelantados en medicina	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26
O5	Necesidad de campos clinicos para universidades e instituciones publicas o privadas	0,05	0	0,00	2	0,10	4	0,20
0,48	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Normatividad cambiante en las políticas de salud del país	0,08	0	0,00	2	0,16	0	0,00
A2	Incremento en la oferta del sector por creación de IPS	0,2	3	0,60	4	0,80	2	0,40
A3	Intervención y liquidación de las diferentes EPS	0,1	0	0,00	1	0,10	3	0,30
A4	La inseguridad en el sector	0,02	0	0,00	0	0,00	2	0,04
A5	Incumplimiento en los pagos de las EPS	0,08	0	0,00	2	0,16	3	0,24
0,65	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Ampliación de la infraestructura	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
F2	Acreditación y certificación en la norma ISO 9001	0,17	3	0,51	4	0,68	1	0,17
F3	Equipo medico científico de alta tecnología	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60
F4	Alianzas estrategicas que permiten un diagnostico real de la salud del usuario	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
F5	Buen manejo en el proceso de desechos para la gestión ambiental	0,06	0	0,00	4	0,24	2	0,12
F6	Capacitación continua en programas de humanización	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
0,35	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	Convenio unicamente para la atención de pacientes del Grupo Salud Total	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
D2	Falta de una planta electrica que proteja la información	0,04	0	0,00	4	0,16	3	0,12
D3	Demora en la solicitud de citas	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
D4	Falta de sistemas de publicidad y programas de mercadeo	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06
D5	Alto grado de rotación del personal	0,07	0	0,00	4	0,28	2	0,14
D6	Falta fortalecimiento y control en el proceso de reinducción en el manejo de software en el area asistencial	0,04	0	0,00	4	0,16	3	0,12
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	4,70	PROM POND	5,84	PROM POND	4,51
				2,90		3,06		1,92

Fuente: Los autores, basado en la aplicación de la Matriz MPEC

En la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC, se consideraron las estrategias de Desarrollo de Producto, Desarrollo Interno e Integración Hacia Atrás.

Obtuvieron una calificación ponderada total para Desarrollo de Producto de 4,70, para Desarrollo Interno una calificación ponderada total de 5,84 y para Integración Hacia Atrás una calificación ponderada total de 4,51.

La estrategia de Desarrollo de Producto tiene una calificación ponderada de 2,90 para los factores de mayor relevancia en la compañía, la estrategia de Desarrollo Interno presenta una calificación ponderada de 3,06 para los mismos y la estrategia de Integración Hacia Atrás una calificación ponderada de 1,92.

Según los resultados obtenidos en la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC, se encuentra que la estrategia que mayor calificación obtuvo en ambos casos fue la de Desarrollo Interno (5,84 calificación ponderada total y 3,06 calificación ponderada de los factores con mayor relevancia para la compañía), determinando que:

La compañía debe fortalecer y renovar sus procesos internos, ya que con la aplicación de la estrategia de desarrollo interno lo que se busca es que una compañía organice, mejore y actualice todos los procedimientos y actividades que se realizan en ella, para el cumplimiento del objetivo social de la misma.

Los procesos internos de Centro Policlínico del Olaya S.A se fortalecen y renuevan mediante la mejora de aspectos tales como: el modelo de atención médica, la gestión técnica a través de la aplicación de avances médicos, ampliación de la infraestructura, entre otros, y la gestión administrativa para facilitar los resultados deseados en la salud mediante equipos de mejoramiento y en la utilización de alianzas estratégicas.

Los equipos de mejoramiento operan en 3 niveles: equipos primarios, de autoevaluación y mejoramiento institucional, utilizando el plan único de mejoramiento, el cual es la herramienta que gestiona las oportunidades de mejora identificadas en la visita del ICONTEC, y a lo largo del análisis estratégico de CPO.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO EMPRESA CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA S.A 2014 - 2016

El presente capítulo está compuesto por los análisis vertical y horizontal del Balance General y el Estado de Resultados de Centro Policlínico del Olaya S.A los cuales se encuentran en los anexos 2 y 3 respectivamente, cabe destacar que para mencionados análisis se tuvo acceso únicamente a las revelaciones (notas a los estados financieros) del año 2016 (anexo 7). Al igual que el análisis de indicadores financieros de liquidez, de actividad, endeudamiento, rentabilidad, sostenibilidad, perdurabilidad, crecimiento, gestión y creación de valor.

Es necesario señalar que la compañía está aplicando la normatividad vigente y que de acuerdo con el Decreto 2496 de 2015, Centro Policlínico del Olaya S.A pertenece al grupo 2, realizando lo siguiente:

- Estado de situación financiera de apertura a 31 de diciembre de 2015.
- Periodo de transición año 2016.
- Implementación 2017.

4.1 Análisis Vertical – Balance General – 2014 -2015 – 2016

Tabla 17: Análisis Vertical 2014, 2015, 2016 – Balance General

BALANCE GENERAL	2014	2015	2016
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA	0,1%	0,1%	0,1%
BANCOS	0,1%	1,0%	1,0%
CUENTAS DE AHORRO	3,9%	8,9%	6,0%
INVERSIONES	35,8%	6,4%	4,0%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	20,2%	21,3%	15,5%
PROVISION CUENTAS POR COBRAR	-0,8%	-1,3%	-1,0%
CUENTAS POR COBRAR A ACCIONISTAS	0,0%	-	-
ANTICIPO Y AVANCES	2,2%	1,4%	0,2%
ANTICIPO IMPUESTOS	3,2%	2,5%	6,2%
PRESTAMOS A EMPLEADOS	0,0%	0,1%	-
PRESTAMOS A PARTICULARES	2,7%	0,4%	0,5%
DEUDORES VARIOS	0,0%	0,1%	0,5%
INVENTARIOS	0,3%	0,3%	0,4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	67,6%	41,1%	33,3%
ACTIVO NO CORRIENTE			
INVERSIONES	0,0%	9,3%	9,0%
DEUDORES	0,0%	11,3%	10,6%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	0,0%	20,6%	19,6%
ACTIVO FIJO			
TERRENOS	1,7%	1,6%	2,1%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	3,3%	2,9%	0,0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN TRANSITO	0,0%	-	0,0%
EQUIPO DE TRANSPORTE	1,2%	1,2%	1,0%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	5,7%	11,3%	19,4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,1%	1,0%	1,0%
EQUIPO DE OFICINA	2,7%	3,0%	3,2%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	1,4%	1,9%	2,3%
MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	8,3%	10,2%	11,1%
EQUIPO DE HOTELERIA RETAURANTE Y CAFETERIA	0,1%	0,1%	0,2%
DEPRECIACION ACUMULADA	-13,6%	-14,2%	-15,6%
TOTAL ACTIVO FIJO	12,0%	19,0%	24,7%
OTROS ACTIVOS			
INTANGIBLES-CREDITO MERCANTIL	0,1%	0,0%	0,0%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0,0%	-	-
CARGOS DIFERIDOS-SOFTWARE-OTROS	0,0%	-	-
VALORIZACIONES PRO PLANTA Y EQUIP	20,3%	19,3%	22,3%
TOTAL OTROS ACTIVOS	20,4%	19,3%	22,3%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
SOBREGIRO BANCARIO	-	-	0,0%
PROVEEDORES	48,5%	22,0%	18,3%
CUENTAS POR PAGAR A COMP VINCULADAS	0,0%	0,0%	0,0%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	14,1%	12,4%	14,0%
DIVIDENDOS POR PAGAR	0,0%	1,3%	8,4%
RETENCION EN FUENTE, ICA E IVA	0,8%	0,7%	1,0%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	0,8%	0,3%	0,3%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0,0%	18,4%	0,0%
OBLIGACIONES LABORALES	1,0%	0,6%	1,1%
PROVISION RENTA Y COMPLEMENT AÑO ACT	18,5%	3,7%	18,1%
ACREEDORES VARIOS	2,9%	4,2%	4,8%
OTROS PASIVOS	0,0%	0,0%	4,9%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	86,7%	63,6%	70,9%
PASIVO NO CORRIENTE			
PROVEEDORES	0,0%	10,0%	-
CUENTAS POR PAGAR	0,0%	4,2%	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,0%	-	-
OBLIGACIONES CON ACCIONISTAS	6,8%	6,2%	6,8%
PROVISION PARA COSTOS Y GASTOS	0,2%	-	0,0%
PROVISION OBLIGACIONES LABORALES	0,1%	0,4%	0,0%
PROVISION PARA CONTINGENCIAS	0,0%	10,2%	-
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	0,0%	0,0%	0,0%
OTROS PASIVOS	6,2%	5,4%	4,6%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	13,3%	36,4%	29,1%
TOTAL PASIVO	100%	100%	100%
PATRIMONIO			
CAPITAL AUTORIZADO	-	-	1,0%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	1,1%	1,0%	1,0%
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	3,2%	3,1%	2,9%
RESERVAS	24,0%	26,8%	30,6%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	4,0%	3,8%	3,6%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	18,0%	18,6%	15,8%
UTILIDAD ACUMULADA	19,2%	17,5%	13,9%
SUPERAVIT VALORIZACIONES	30,5%	29,2%	32,3%
TOTAL PATRIMONIO	100,0%	100,0%	100,0%
ACTIVOS FINANCIADOS POR TERCEROS	33,3%	34,3%	30,9%
ACTIVOS FINANCIADOS POR ACCIONISTAS	66,7%	65,7%	69,1%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexos 2 y 4)

En la elaboración del análisis vertical del Balance General del Centro Policlínico del Olaya S.A. (C.P.O), que se encuentra en su totalidad en el anexo 4, se refleja para los años 2014-2015-2016 su situación financiera así:

Se observa que de acuerdo al total de activos con el que cuenta la empresa, los terceros financian el 33,3% en el 2014, el 34,3% en el 2015 y el 30,9% en el 2016, no se observa una tendencia clara, aunque en el 2016 el porcentaje fue más bajo que en los años anteriores, por otro lado los activos que son financiados por los accionistas de la compañía (patrimonio), representan el 66,7% en el 2014, el 65,7% en el 2015 y el 69,1% en el 2016, al igual que en la observación anterior no se detecta una tendencia clara, se determina que el porcentaje más alto fue el del año 2016. El alto porcentaje de financiación por parte de los accionistas de la compañía, en sus activos se considera bueno y rentable, ya que menos de la mitad de sus activos es financiado por terceros y el resto por los accionistas y las ganancias propias de Centro Policlínico de Olaya S.A., demostrando solidez financiera, que a su vez aumenta la confianza de los accionistas, pero a la vez aumenta el riesgo tomado por los accionistas en su capital invertido en la compañía.

Del activo total de la compañía el 67,6% en el 2014, el 41,1% en el 2015 y el 33,3% en el 2016, corresponden a los activos corrientes, se observa una tendencia a la baja en la liquidez con que cuenta la compañía. Al ser una compañía prestadora de servicios en el sector salud, se considera que para su actividad la liquidez presentada es bastante baja. Aunque se debe tener en cuenta que no es muy recomendable disponer de una gran cantidad de efectivo si no se está generando.

En el 2014 el 12%, en 2015 el 19% y en 2016 el 24,7% de los activos de la compañía corresponden a activos fijos, este se considera un porcentaje razonable. La compañía al ser prestadora de servicios en el sector salud, tiene la suficiente infraestructura para poder operar, se observa que el rubro de Construcciones y Edificaciones, maquinaria y equipo médico científico, tienen un peso significativo con respecto a las demás cuentas de los activos.

Los activos no corrientes representa el 0,0% en el 2014, el 20,6% en el 2015 y el 19,6% en el 2016, esto refleja valores bajos que benefician a la compañía, pero que de acuerdo su actividad económica se puede realizar inversiones un poco más altas y aumentar el valor de estos activos.

Analizando cada cuenta se puede deducir del activo total, que su liquidez es baja pero la suficiente para poder operar (mayor liquidez menor rentabilidad). La liquidez es afectada por las cuentas por cobrar comerciales que presentan para el 2014 el 20,2%, para el 2015 el 21,3 y para el 2016 el 15,15%, se evidencia una tendencia a la baja, estos porcentajes no benefician a la compañía ya que se está dando mucho crédito y hay poco apalancamiento de parte de los proveedores, y ese es dinero con el cual la empresa puede pagar las diversas deudas.

Los activos fijos con los que cuenta C.P.O. S.A son los que necesita para poder funcionar con normalidad, cabe destacar el elevado porcentajes de algunos de ellos mencionados anteriormente que por ejemplo suelen ser más representativos en empresas industriales.

Los otros activos de la compañía pesan en total un 20,4% en el 2014, un 19,3% en el 2015 y un 22,3% en el 2016, que para los años 2015 y 2016 están representados únicamente en la valorización de las propiedades, planta y equipo de la compañía.

Del pasivo total de la compañía el 86,7% en el 2014, el 63,6% en el 2015 y el 70,9% en el 2016 corresponden a los pasivos corrientes que posee la compañía, es un porcentaje realmente elevado que perjudica a la empresa, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos y deben ser mucho menores que los activos corrientes.

Por otra parte los pasivos no corrientes representan para el año 2014 el 13,3%, el 2015 el 36,4% y el 2016 el 29,1%, que aunque no muestra ninguna tendencia en específico para el último año es más del doble que para el primer año. Es un porcentaje bueno ya que son deudas que de acuerdo a los recursos de la empresa se pueden pagar. La empresa no tiene obligaciones con entidades

bancarias sin embargo, en caso de adquirir alguna, C.P.O. S.A debería asumir en poco tiempo dicha obligación teniendo presente que no cuenta con los recursos para cancelarla; como razón principal de ello es el deficiente control en la cartera, los clientes deben bastante dinero que permitiría a la empresa tener liquidez, cubrir sus deudas y no tener una cartera de difícil cobro.

La cuenta más representativa de los pasivos es la de los proveedores que presenta para el 2014 un 48,5%, para el 2015 22% y para el 2016 el 18,3%, mostrando una tendencia a la baja, seguida de los costos y gastos por pagar que para el 2014 registran un 14,1%, para el 2015 un 12,4% y para el 2015 un 14%, la compañía cuenta con una cantidad razonable y apropiada de dinero para operar frente a estas deudas, sin embargo no con la liquidez suficiente para hacer el pago de las mismas.

En el patrimonio total de la compañía la cuenta más representativa es el superávit por valorizaciones que para el 2014 presento un 30,5%, para el 2015 un 29,2% y para el 2016 un 32,3%, esta valorización se presenta gracias las mejoras realizadas en la infraestructura y equipo médico científico de C.P.O, seguida de las reservas las cuales presentan un 24% para el 2014, un 26,8% para el 2015 y un 30,6% para el 2016, presentando una tendencia al alza, las cuales se afectan acorde a la ley y políticas de la compañía.

Analizando el patrimonio los porcentajes son razonables y de beneficio para la compañía, el 19,2% en el 2014, el 17,5% en el 2015 y el 13,9% en el 2016 corresponden a las utilidades acumuladas, de ello se deduce que C.P.O. S.A ha repartido utilidades por lo que no le están dando un uso de apalancamiento para beneficio de la misma.

El 18% en el 2014, el 18,06% en el 2015 y el 15,8% en el 2016 representan la utilidad del ejercicio en cada uno de los años correspondientes, porcentaje que es bueno pero en el 2016 es bajo respecto de los años anteriores, es recomendable aumentarlos ya a que a mayor utilidad, más rentable será la compañía en el futuro.

4.2 Análisis Horizontal – Balance General – 2014 -2015 – 2016

Tabla 18: Análisis Horizontal 2014, 2015, 2016 – Balance General

BALANCE GENERAL	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
	2015-2014	2015-2014	2016-2015	2016-2015
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA	-\$ 11.054.896,96	-14,5%	\$ 16.443.684,88	25,3%
BANCOS	\$ 1.096.209.924,57	1543,5%	\$ 29.741.224,02	2,5%
CUENTAS DE AHORRO	\$ 6.292.672.093,80	141,5%	-\$ 3.475.035.051,81	-32,4%
INVERSIONES	-\$ 32.840.630.920,41	-81,1%	-\$ 2.737.174.237,36	-35,8%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	\$ 2.681.120.983,19	11,7%	-\$ 6.788.934.133,40	-26,6%
PROVISION CUENTAS POR COBRAR	-\$ 723.655.503,33	81,5%	\$ 450.089.517,68	-27,9%
CUENTAS POR COBRAR A ACCIONISTAS	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
ANTICIPO Y AVANCES	-\$ 778.240.464,27	-31,8%	-\$ 1.447.637.416,00	-86,8%
ANTICIPO IMPUESTOS	-\$ 524.554.036,27	-14,7%	\$ 4.416.516.531,30	144,7%
PRESTAMOS A EMPLEADOS	\$ 113.956.154,00	0,0%	-\$ 109.519.383,00	-96,1%
PRESTAMOS A PARTICULARES	\$ 2.547.272.116,00	-84,0%	\$ 89.068.700,00	18,3%
DEUDORES VARIOS	\$ 53.697.091,79	539,4%	\$ 572.070.400,25	898,7%
INVENTARIOS	\$ 21.880.139,06	5,8%	\$ 31.753.359,34	8,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-\$ 27.165.871.550,83	-35,5%	-\$ 8.952.616.804,10	-18,1%
ACTIVO NO CORRIENTE				
INVERSIONES	\$ 11.109.682.929,61	0,0%	-\$ 129.455.300,00	-1,2%
DEUDORES	\$ 13.572.460.393,00	0,0%	-\$ 712.460.393,00	-5,2%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 24.682.143.322,61	0,0%	-\$ 841.915.693,00	-3,4%
ACTIVO FIJO				
TERRENOS	\$ -	0,0%	\$ 624.353.800,00	33,2%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	-\$ 318.321.608,00	-8,4%	-\$ 3.474.554.670,00	-100,0%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN TRANSITO	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -	0,0%	-\$ 221.693.177,00	-15,8%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 7.090.317.554,24	109,8%	\$ 9.953.967.743,96	73,5%
MAQUINARIA Y EQUIPO	-\$ 7.036.826,58	-0,6%	\$ 48.829.508,00	4,1%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 507.513.183,28	16,5%	\$ 347.331.367,00	9,7%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	\$ 650.904.807,60	40,0%	\$ 572.091.384,00	25,1%
MAQUINARIA Y EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	\$ 2.870.587.967,44	30,5%	\$ 1.227.248.225,92	10,0%
EQUIPO DE HOTELERIA RESTAURANTE Y CAFETERIA	\$ 14.126.619,00	8,6%	\$ 11.795.650,00	6,6%
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1.588.244.509,72	10,3%	-\$ 1.871.109.758,50	11,0%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 9.219.847.187,26	67,8%	\$ 7.218.260.073,38	31,6%
OTROS ACTIVOS				
INTANGIBLES-CREDITO MERCANTIL	-\$ 106.923.754,00	-99,6%	-\$ 422.000,00	-100,0%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -	0,0%	\$ -	
CARGOS DIFERIDOS-SOFTWARE-OTROS	\$ -	0,0%	\$ -	
VALORIZACIONES PRO PLANTA Y EQUIP	\$ 192.973.000,00	0,8%	\$ 3.876.158.115,00	16,7%
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 86.049.246,00	0,4%	\$ 3.875.736.115,00	16,7%
TOTAL ACTIVO	\$ 6.822.168.205,04	6,0%	\$ 1.299.463.691,28	1,1%

PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
SOBREGIRO BANCARIO	-\$ 44.059.010,35	-100,0%	\$ -	
PROVEEDORES	-\$ 9.236.231.178,28	-50,5%	-\$ 2.189.899.081,80	-24,2%
CUENTAS POR PAGAR A COMP VINCULADAS	\$ -		\$ -	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	-\$ 233.024.436,15	-4,4%	\$ 163.191.580,54	3,2%
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 535.398.378,00		\$ 2.635.408.057,00	492,2%
RETENCION EN FUENTE, ICA E IVA	-\$ 3.045.129,24	-1,0%	\$ 56.721.377,44	18,6%
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	-\$ 182.487.439,00	-62,5%	\$ 11.931.940,00	10,9%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 7.559.907.777,75		-\$ 7.559.907.777,75	-100,0%
OBLIGACIONES LABORALES	-\$ 150.068.347,00	-38,0%	\$ 172.962.679,00	70,5%
PROVISION RENTA Y COMPLEMENT AÑO ACT	-\$ 5.476.742.634,37	-78,2%	\$ 5.280.371.001,67	346,3%
ACREEDORES VARIOS	\$ 658.146.330,13	61,0%	\$ 51.437.146,24	3,0%
OTROS PASIVOS	\$ -		\$ 1.839.758.623,81	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-\$ 6.572.205.688,51	-20,1%	\$ 461.975.546,15	1,8%
PASIVO NO CORRIENTE				
PROVEEDORES	\$ 4.132.935.969,66	0,0%	-\$ 4.132.935.969,66	-100,0%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 1.711.547.153,21	0,0%	-\$ 1.711.547.153,21	-100,0%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
OBLIGACIONES CON ACCIONISTAS	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
PROVISION PARA COSTOS Y GASTOS	-\$ 65.951.817,00	-100,0%	\$ -	0,0%
PROVISION OBLIGACIONES LABORALES	\$ 157.647.675,00	597,9%	-\$ 184.015.255,00	-100,0%
PROVISION PARA CONTINGENCIAS	\$ 4.197.404.230,00	0,0%	\$ 2.420.400.000,00	57,7%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	\$ -	0,0%	-\$ 204.636,50	-100,0%
OTROS PASIVOS	-\$ 134.623.392,27	-5,7%	-\$ 486.323.423,23	-21,9%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 9.998.959.818,60	199,7%	-\$ 4.094.626.437,60	-27,3%
TOTAL PASIVO	\$ 3.426.754.130,09	9,1%	-\$ 3.632.650.891,45	-8,8%
PATRIMONIO				
CAPITAL AUTORIZADO	-\$ 800.000.000,00	-100,0%	\$ 800.000.000,00	0,0%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
RESERVAS	\$ 3.000.000.000,00	16,5%	\$ 4.500.000.000,00	21,3%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1.084.243.963,09	8,0%	-\$ 1.465.435.955,96	-10,0%
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 688.829.888,14	-4,8%	-\$ 2.171.580.576,52	-15,7%
SUPERAVIT VALORIZACIONES	\$ -	0,0%	\$ 4.069.131.115,00	17,7%
TOTAL PATRIMONIO	-\$ 134.623.392,27	-5,7%	-\$ 486.323.423,23	-21,9%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexos 2 y 4)

En la elaboración del análisis horizontal del Balance General del Centro Policlínico del Olaya S.A (C.P.O), que se encuentra en su totalidad en el anexo 4, se refleja la siguiente situación:

En los activos corrientes se determina que en totalidad estos disminuyeron en \$27.165.871.550,83 entre los años 2014-2015 y \$8.952.616.804,10 entre los años 2015-2016, siendo las cuentas más representativas deudores varios y bancos.

La cuenta bancos presenta una variación absoluta para los años 2015-2014 de 1.096.2019.924,57 y una relativa de 1543,5% ya que años anteriores el efectivo era guardado en caja fuerte, y en el año 2015 se implementó como política

organizacional que todos los días se consignara el efectivo recibido, razón por la cual en los años 2016-2015 las variaciones no fueron tan significativas, siendo la variación relativa de 2,5% y la absoluta de \$29.741.224,02.

La cuenta deudores varios presenta una variación absoluta de \$53.697.091,79 para los años 2015-2014 y de 572.070.400,25 para los años 2016-2015 y una variación relativa para los años 2015-2014 de 539,4% y para los años 2016-2015 de 898,7% producto de a la dependencia de C.P.O a Grupo Salud Total. Se debe a dos razones la primera es que se aumentó la cantidad de servicios que se prestan para este convenio y la segunda es que Grupo Salud Total genero un represamiento de pagos, en ambos periodos.

Para los activos no corrientes se determina que la totalidad de estos aumentaron en \$24.682.143,61 para los años 2015-2014, presentando una variación relativa del 0% y disminuyeron en \$841.915.693 para los años 2016-2015 presentando una variación relativa de -3,4%, siendo las cuentas mayor variación construcciones en curso y construcciones y edificaciones.

Las construcciones en curso presentan una disminución en los años 2015-2014 de \$318.321.608 y una variación relativa de -8,4% y para los años 2016-2015 se disminuye en \$3.474.554.670 con una variación relativa del 100%, debido a que en el 2016 se culmina la ampliación en la infraestructura de C.P.O.

La cuenta de construcciones y edificaciones presenta un aumento de \$7.090.317.554,24 en los años 2015-2014 y de \$9.953.967.743,96 en los años 2016-2015 con una variación relativa de 109,8% y 73,5% respectivamente. Esto debido a la ampliación de la infraestructura realizada, con la cual se aumentan los activos de la compañía, debido a que no solo se mejora y amplía la infraestructura, sino que también se realiza la compra de maquinaria y equipo, equipo de oficina, entre otras, como se observa en las variaciones de la cuenta de equipo de cómputo y comunicaciones que para los años 2015-2014 aumento en \$650.904.807,60 con una variación relativa del 40% y para los años 2016-2015 aumento en 572.091.384 con una variación relativa de 25,1%.

En el pasivo de la compañía se encuentra que estos en su totalidad aumentaron en \$3.426.754.130,09 en los años 2015-2014 con una variación relativa de 9,1% y disminuyeron en \$3.632.650.891,45 en los años 2016-2015 con una variación relativa de -8,8%.

Aclarando que el aumento del periodo 2015-2014 se presenta en el grupo del pasivo no corriente, ya que como se puede observar el activo corriente disminuyó debido a que se cancelaron la mayoría de los pasivos a corto plazo con los que contaba la compañía, con lo cual se evidencia la buena capacidad de pago con la que cuenta C.P.O..

En el periodo 2016-2015 fueron los pasivos no corrientes los que disminuyeron ya que se realizó el pago de las deudas con proveedores y otros acreedores y se aumentaron los pasivos corrientes especialmente los dividendos por pagar los cuales tuvieron una variación relativa del 492,2%, un aumento de \$2.635.408.057 ya que se decretó el pago de dividendos.

Se puede observar que el Patrimonio de la compañía presenta una variación relativa de \$3.395.414.075,95 en 2015-2014 y de \$4.932.114.582,52 en 2016-2015, que no representa grandes cambios en el mismo ya que equivale a una variación absoluta del 4,5% y 6,3% respectivamente.

La mayor variación de este grupo de cuentas, la presenta la cuenta de reservas ya que en 2015-2014 aumento en \$3.000.000.000 con una variación relativa de 16,5% y en 2016-2015 aumento en \$4.500.000.000 con una variación relativa de 21,3%, se debe aclarar que esta cuenta se aumenta de acuerdo a las políticas que maneja la compañía para la misma.

Los movimientos en el balance general permiten determinar que la compañía se financia casi en su totalidad con recursos propios y los pasivos con los que cuenta son para terceros como proveedores y la nómina.

4.3 Análisis Vertical – Estado de Resultados – 2014 -2015 – 2016

Tabla 19: Análisis Vertical 2014, 2015, 2016 – Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES SERVICIOS	94,5%	91,9%	90,6%
DEVOLUCIONES	-1,4%	-1,5%	-1,4%
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	93,2%	90,4%	89,2%
COSTOS			
UTILIDAD BRUTA EN INGRESOS	31,0%	29,4%	22,7%
GASTOS DE ADMINISTRACION	-15,7%	-18,4%	-15,3%
UTILIDAD OPERACIONAL	15,3%	10,9%	7,4%
GASTOS FINANCIEROS	-0,8%	-0,5%	-1,0%
OTROS INGRESOS	6,8%	9,6%	10,8%
UTILIDAD ANTES DE IMPTO.	21,4%	20,0%	17,2%
PROVISION IMPORRENTA Y CREE 34%	-7,3%	-6,8%	-5,8%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	14,1%	13,2%	11,3%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexos 3 y 5)

El análisis vertical del estado de resultados de la empresa C.P.O. S.A, que se encuentra en su totalidad en el anexo 5, con base en sus ventas y gastos generados, presenta los siguientes resultados:

Los ingresos operacionales netos representan un 93,2% el 2014, un 90,4% el 2015 y un 89,2% el 2016 del total de ingresos de la compañía, presentan una tendencia a la baja. Aunque su disminución no ha sido significativa es preocupante aunque estas disminuciones pueden claramente deberse a los cambios en la economía y legislación colombiana en los últimos años, como el aumento en los costos de operación de la misma.

Se obtiene una utilidad para el año 2014 de \$13.590.871.135, para el 2015 de \$14.675.115.098 y para el 2016 de \$13.209.679.342, representado el 14,1% para el 2014, el 13,2% para el 2015 y el 11,3% para el 2016 del total de los ingresos de la

compañía, es una utilidad buena teniendo en cuenta el sector de negocio en que se desarrollan las actividades de la compañía.

Esta utilidad del ejercicio aunque es buena es baja frente a los servicios que presto, a razón de que la empresa con dichos ingresos cubrió altos gastos. La utilidad antes de deducir gastos equivale al 31% en el 2014, el 29,4% en el 2015 y el 22,7% y luego de deducirlos es de 15,3 para el 2014, de 10,9% para el 2015 y de 7,4% con respecto a los ingresos obtenido por C.P.O.

Los costos de operación equivalen al 62,2% en el 2014, el 61% en el 2015 y el 66,5% en el 2016, no se evidencia una tendencia, se puede deducir que lo que más afecta la utilidad de C.P.O son los costos de producción por lo tanto es recomendable una optimización de los mismos con lo que se generarían mayores utilidades.

Por otro lado los gastos administrativos representan el 15,7% para el 2014, el 18,4% para el 2015 y el 15,3% para el 2016 al igual que los costos no presenta una tendencia específica, es un porcentaje razonable de acuerdo a la actividad de la empresa; se cancelan gastos de vital importancia, entre ellos el pago de salarios al elevado personal con el que cuenta la empresa, los servicios, arrendamientos, publicidad, etc., gastos que al cancelar permiten que la empresa siga operando para la comercialización de sus productos.

Obtiene por concepto de otros ingresos el 6,8% en el 2014, el 9,6% en el 2015 y el 10,8% en el 2016, presenta una tendencia al alza en los últimos 3 años, este porcentaje frente a las ventas es un porcentaje que no es malo pero que si es bajo frente a que es posible generar un poco más de ingresos para aumentar la rentabilidad de la empresa. Los otros egresos que tiene la compañía representan el 0,8% en el 2014, el 0,5% en el 2015 y el 1% en el 2016 que son los gastos financieros derivados de las obligaciones que tiene la compañía.

Se realiza la correcta Provisión a la utilidad antes de impuesto que equivale al 7,3% el 2014, al 6,8% el 2015 y al 5,8% el 2016 con respecto a los ingresos generados en la prestación de servicios en la compañía.

De acuerdo al análisis realizado, se determina que C.P.O. S.A de acuerdo a su actividad económica que es la prestación de servicios de salud, obtiene altos y buenos ingresos que así mismo, luego de cubrir sus gastos le permiten obtener una buena utilidad.

4.4 Análisis Horizontal – Estado de Resultados – 2014 -2015 – 2016

Tabla 20: Análisis Horizontal 2014, 2015, 2016 – Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
	2015-2014	2015-2014	2016-2015	2016-2015
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES SERVICIOS	\$ 11.080.133.941,10	12,2%	\$ 3.510.614.599,91	3,4%
DEVOLUCIONES	\$ (415.975.610,86)	31,9%	\$ 110.523.770,67	-6,4%
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	\$ 10.664.158.330,24	11,9%	\$ 3.621.138.370,58	3,6%
COSTOS				
UTILIDAD BRUTA EN INGRESOS	\$ 2.810.007.993,28	9,4%	\$ (6.172.159.703,43)	-18,9%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ (5.391.107.445,76)	35,7%	\$ 2.621.874.099,66	-12,8%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (2.581.099.452,48)	-17,5%	\$ (3.550.285.603,77)	-29,2%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 118.964.861,33	-16,4%	\$ (572.306.061,24)	94,4%
OTROS INGRESOS	\$ 4.104.928.474,63	62,4%	\$ 1.902.234.355,68	17,8%
UTILIDAD ANTES DE IMPTO.	\$ 1.642.793.883,48	8,0%	\$ (2.220.357.309,33)	-10,0%
PROVISION IMPORRENTA Y CREE 34%	\$ (558.549.920,38)	8,0%	\$ 754.921.553,08	-10,0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 1.084.243.963,10	8,0%	\$ (1.465.435.756,25)	-10,0%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexos 3 y 5)

En la elaboración del análisis horizontal del estado de resultados del Centro Policlínico del Olaya S.A (C.P.O), que se encuentra en su totalidad en el anexo 5, se refleja la siguiente situación:

En general para ambos periodos no hubo mayor variación de las cuentas encontradas en el estado. Las cuentas con mayores variaciones son los gastos financieros en 2016-2015, los otros ingresos en 2015-2014, los gastos de administración en 2015-2014 y las devoluciones en 2015-2014.

Los gastos financieros que en 2016-2015 aumentaron en un 94,4% por un valor de \$572.306.061,24 debido al aumento de las obligaciones a corto plazo con acreedores varios y otros pasivos de la compañía.

Los otros ingresos que en 2015-2014 que aumentaron en \$4.104.928.474,63 equivalente a una variación relativa del 62,4%, se presenta debido a que se aumentó la

prestación de servicios que no están contemplados en el desarrollo de las actividades propias del objeto social de la compañía.

Los gastos de administración que en 2015-2014 disminuyeron por valor de \$5.391.107.445,76 que es equivalente a una variación relativa del 35,7%, esto debido a una reestructuración interna que implicó cambios en los órganos administrativos de la organización.

Las devoluciones aumentaron en \$415.975.610,86 con una variación relativa del 31,9% en los años 2015-2014, debido a equivocaciones presentadas en las diferentes áreas de la entidad que llevaron a que los pacientes reclamaran la devolución de su dinero.

Se puede observar que la utilidad luego de las deducciones correspondientes no presenta una variación significativa en ninguno de los dos periodos, siendo para 2015-2014 del 8% con un aumento de \$1.084.243.933,10 y para 2016-2015 del -10% con una disminución de \$1.465.435.756,25. Estas variaciones son propias del desarrollo de las actividades de C.P.O. y de los movimientos de la economía colombiana en los últimos 3 años.

4.5 Indicadores Financieros Años 2014 - 2016

En este análisis se hace uso del resultado de la aplicación de los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento, gestión y generación de recursos, dicha aplicación se encuentra completamente en los anexos 6 y 8. Las cifras de dicha aplicación son expresadas en miles de pesos colombianos. Es necesario señalar que para algunos indicadores no fue posible obtener el promedio de la industria en los últimos 10 años, la prueba de lo anterior se encuentra en el anexo 9.

4.5.1 Indicadores de liquidez

Tabla 21: Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	Industria (Promedio Ultimos 10 Años)
Prueba Acida	2,33	1,87	1,50	1,34
Razon Corriente	2,34	1,89	1,52	1,45
Indice de Solidez	3,00	2,92	3,23	-
Capital de trabajo	\$ 43.773.787	\$ 23.180.121	\$ 13.765.529	-

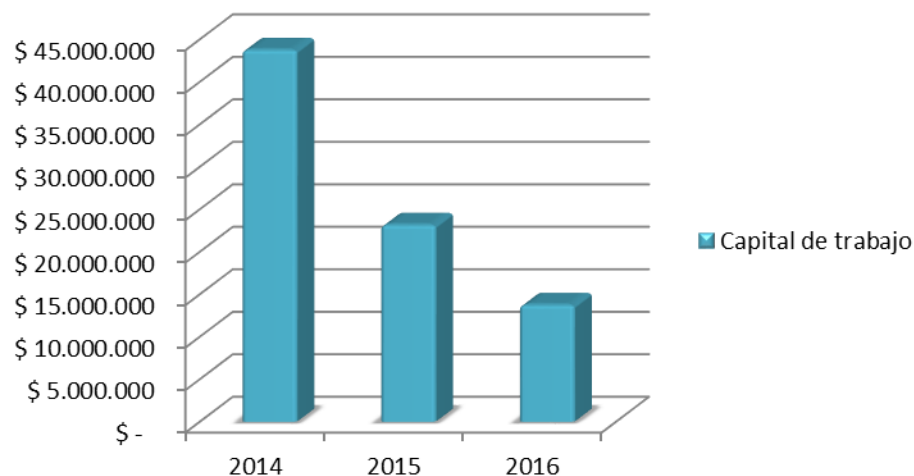
Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington (Anexos 6 y 9)

La **Prueba acida** presenta una disminución en los últimos 3 años siendo para el 2014 de 2,33, para el 2015 de 1,87 y para el 2016 de 1,50, lo que representa una disminución en la disponibilidad de efectivo para cubrir sus pasivos a corto plazo. Los resultados no son desfavorables ya que para los 3 años la relación es mayor a 1, por ejemplo el 1,50 en 2016 lo que quiere decir que por cada peso que debe la compañía, esta cuenta con \$1 con 50 centavos para pagarlo, sin tener la necesidad de ejecutar todo su inventario; lo que determina que la compañía garantiza el pago de sus deudas a corto plazo, sin tener la necesidad de recurrir a otro tipo de financiamiento. Aunque los resultados no son negativos para la compañía, se debe tener en cuenta que el promedio de la industria en los últimos 10 años es de 1,34, y CPO S.A presenta una

tendencia a la baja. Se recomienda realizar un mejor manejo del efectivo disponible de la compañía.

La **Razón corriente** registra una disminución del año 2014 a la actualidad, siendo en el 2014 de 2,34, en el 2015 de 1,89 y en el 2016 de 1,52, lo cual indica una disminución en la liquidez de la compañía para el cubrimiento de sus pasivos a corto plazo. Al igual que en la prueba acida los resultados no son desfavorables ya que en los 3 años la relación es mayor a 1, por ejemplo el 1,52 en el año 2016 significa que por cada peso que se debe se posee \$1 con 52 centavos para pagarlo. Estos resultados son la garantía de que la compañía cuenta la solvencia suficiente para respaldar sus pasivos poseídos en el corto plazo, lo que significa la confianza por parte de los distintos acreedores en sus inversiones en la compañía. Se debe ejecutar un mejor manejo del efectivo y el inventario disponible de la compañía ya que aunque la relación sea mayor que 1, presenta en los 3 años una tendencia a la baja y se está acercando a la media de la industria que para los últimos 10 años es de 1,45.

El **Índice de solidez** tiene las siguientes cifras en los últimos 3 años siendo para el 2014 de 3,00, para el 2015 de 2,92 y para el 2016 de 3,23. Lo que significa que la compañía es consistente financieramente a largo y a corto plazo, aunque en el año 2015 este indicador es menor que 2014 y en 2016. Estos resultados indican que la compañía tiene la solvencia suficiente para cubrir sus obligaciones, por ejemplo para el año 2016 por cada pasivo poseído se tiene 3,23 activos para su cubrimiento. Vale la pena destacar que la mayor parte del pasivo total que posee la compañía pertenece a los proveedores.

Figura 16: Grafica – Indicadores de Liquidez - Capital de trabajo

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A

El **Capital de trabajo** presenta una disminución del año 2014 a la actualidad, siendo en el 2014 de \$ 43.773.787, en el 2015 \$ 23.180.121 y en el 2016 \$ 13.765.529, el cual indica que en la compañía existe una disminución en los recursos requeridos para la realización de sus actividades, pero que aunque se pagaran la totalidad de las deudas existentes en el corto plazo aun contaría con los suficientes recursos para seguir operando. El capital de trabajo ha disminuido en un 68,55% en 2016 respecto a 2014, lo que se debe a que la empresa está realizando mejoras en su infraestructura y estas han sido financiadas con sus mismos recursos y no por terceros.

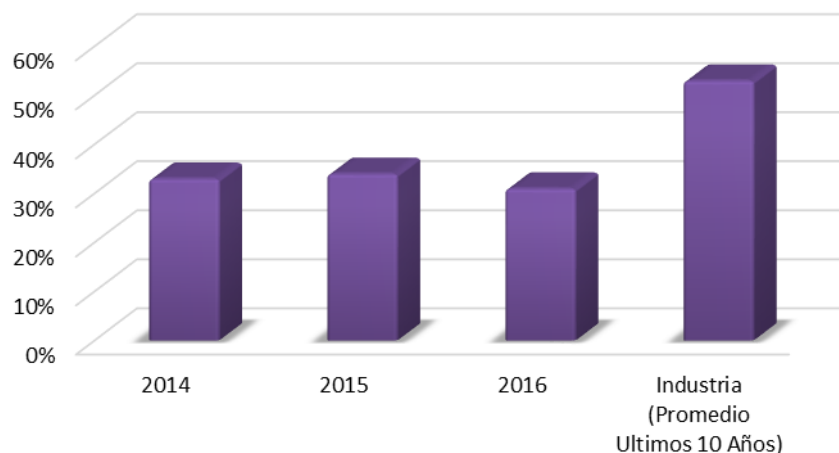
4.5.2 Indicadores de Endeudamiento

Tabla 22: Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2014	2015	2016	Industria (Promedio Ultimos 10 Años)
Endeudamiento Total	33%	34%	31%	53%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington (Anexos 6 y 9)

Figura 17: Grafica – Indicadores de Endeudamiento – Endeudamiento Total



Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington

El **Endeudamiento total** registra los siguientes resultados: en el año 2014 fue 33%, en 2015 fue 34% y en 2016 fue 31%, para la industria en promedio es de 53% en los últimos 10 años. Aunque en el año 2015 este indicador aumenta en un punto, el endeudamiento total ha disminuido en los últimos tres años, ya que al 2016 el 31% de los activos de la compañía fueron financiados por terceros, lo cual otorga solvencia a la compañía, pero financieramente representa un mayor riesgo para los socios en comparación con los resultados del sector de negocios en el que se encuentra CPO

S.A. Este porcentaje de financiación pertenece a los proveedores de la compañía lo que quiere decir que la compañía se financia casi en su totalidad con recursos propios.

4.5.3 Indicadores de Actividad

Tabla 23: Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2014	2015	2016	Industria (Promedio Ultimos 10 Años)
Rotación de Cartera (# veces)	9,14	7,36	7,71	2,72
Periodo Promedio de Cobro (# Dias)	39	49	47	138
Rotación de Activos Totales (# veces)	0,79	0,84	0,86	1,14

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington (Anexos 6 y 9)

La **Rotación de cartera** para el año 2014 presenta un 9,14 ya que a final de dicho año la compañía no tuvo deudores a largo plazo, para el 2015 un 7,36, para el 2016 un 7,71 y para la industria 2,72 en los últimos 10 años. Lo que quiere decir que la rotación de la cartera de la compañía está por encima de la media de la industria a la que pertenece. Para los años 2015 y 2016 la cartera de la compañía se recauda 7 veces, siendo un estimado de mes y medio entre cada una. Estos resultados llevan a concluir que las políticas de recaudo son efectivas, lo que conlleva a un aprovechamiento eficiente de los recursos de la empresa.

El **Periodo promedio de cobro** para el año 2014 es de 39 días, para el año 2015 es de 49, para el año 2016 de 47 y para la industria en los últimos 10 años de 138. Con respecto a la industria la compañía recauda cartera en un menor número de días. El periodo promedio para cobrar la cartera mejoro levemente en el 2016 con respecto al presentado en el 2015. Esto indica que la compañía cuenta con un departamento de cartera en progreso ya que el plazo de pago que se les da a los usuarios es de 45 días.

Cabe señalar que esta política de crédito es manejada para todos los usuarios de los servicios, por lo tanto es aplicable al convenio con Grupo Salud Total y al pago que realizan las diferentes EPS por urgencias vitales atendidas a las mismas. Los porcentajes de la cartera manejada en C.P.O, son:

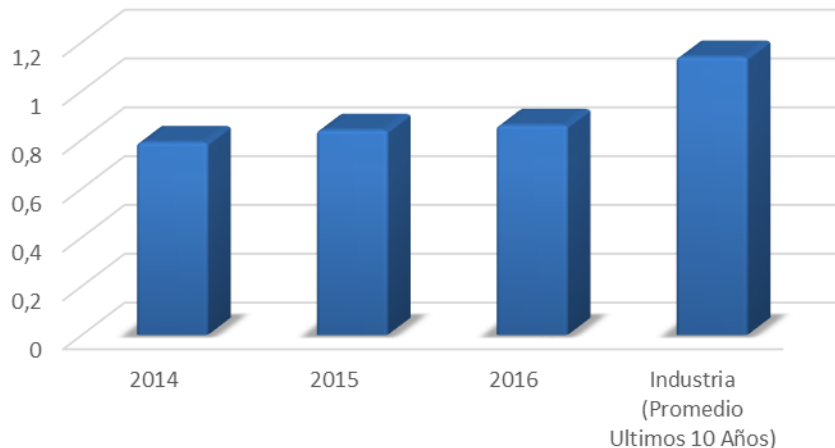
Tabla 24: Porcentajes de Cartera

CLIENTE	VALOR	%	CLIENTE	VALOR	%
ALIANSA EPS S.A.	\$ 2.080,00	0,00%	SEGUROS COMERCIALES BOLIVAR S.A.	\$ 14.227.177,00	0,08%
DIRECCION DE SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL	\$ 13.464,00	0,00%	MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA S.A.	\$ 19.860.602,00	0,11%
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	\$ 22.379,00	0,00%	SALUD VIDA S.A E.P.S.	\$ 14.822.418,00	0,08%
SERVIMEDICOS LTDA	\$ 165.712,00	0,00%	E.P.S. CONVIDA	\$ 19.329.569,00	0,11%
LIBERTY SEGUROS DE VIDA S A	\$ 167.493,00	0,00%	ASMET SALUD ESS	\$ 14.498.724,00	0,08%
EMSSANAR ESS	\$ 173.779,00	0,00%	CLINICA LOS NOGALES S.A.S	\$ 19.934.944,00	0,11%
POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	\$ 181.282,00	0,00%	CARDIF COLOMBIA SEGUROS GENERALES	\$ 20.691.947,52	0,12%
CAPRESOCA ARS-CAJA DE PREV. Y SEG SOCIAL	\$ 193.486,00	0,00%	EPS-S ASOCIACION MUTUAL BARRIOS UNIDOS	\$ 22.456.557,00	0,13%
SEGUROS DE VIDA ALFA SA	\$ 293.089,00	0,00%	EPS SANITAS SA	\$ 23.596.011,00	0,13%
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE BOYACA	\$ 354.307,00	0,00%	SECCIONAL SANIDAD BOGOTA - POLICIA NACIONAL	\$ 23.376.519,00	0,13%
EMDISALUD ESS	\$ 372.726,00	0,00%	AXA COLPATRIA SEGUROS S.A	\$ 30.778.334,46	0,17%
SEGUROS COLMENA S.A.	\$ 452.410,00	0,00%	A.R.S. COMFAMILIAR	\$ 41.026.293,14	0,23%
DIRECCION GENERAL DE SANIDAD MILITAR	\$ 587.126,00	0,00%	ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA LTDA	\$ 44.605.245,00	0,25%
ECOOPSOS	\$ 626.766,00	0,00%	CAPRECOM E.P.S.	\$ 33.786.093,00	0,19%
CLINICA COLSANITAS	\$ 800.200,00	0,00%	SEGUROS LA EQUIDAD	\$ 36.750.697,00	0,21%
CLINICA DE MARLY	\$ 800.200,00	0,00%	QBE SEGUROS SA	\$ 38.835.642,00	0,22%
SECRETARIA DE SALUD DE CUNDINAMARCA	\$ 954.041,00	0,01%	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE CUNDINAMARCA COMFACUNDI	\$ 31.748.388,00	0,18%
MUTUAL SERV	\$ 984.239,00	0,01%	COOMEVA E.P.S. S.A.	\$ 33.571.409,00	0,19%
COMFACHO- CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR CHOCO	\$ 1.098.300,00	0,01%	COMPAÑIA MUNDIAL DE SEGUROS S.A.	\$ 56.605.777,00	0,32%
COMPARTA	\$ 1.275.116,00	0,01%	ATENCION A PARTICULARES	\$ 366.485.250,30	2,08%
COLOMBIANA DE TRANSPLANTES	\$ 1.445.500,00	0,01%	CENTRO NACIONAL DE ONCOLOGIA S.A	\$ 71.220.078,00	0,40%
FUNDACION COSME Y DAMIAN BANCO DE HUESOS	\$ 1.931.300,00	0,01%	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR	\$ 86.691.345,00	0,49%
SEGUROS DE VIDA LA EQUIDAD ORGANISMO	\$ 2.562.479,00	0,01%	LA PREVISORA S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS	\$ 140.908.078,00	0,80%
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA	\$ 3.194.027,00	0,02%	CRUZ BLANCA E.P.S. SA	\$ 103.948.608,06	0,59%
LIBERTY SEGUROS S.A.	\$ 3.443.502,00	0,02%	SEGUROS DEL ESTADO S.A.	\$ 348.428.245,00	1,98%
EPS Y MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA S.A.	\$ 3.567.778,00	0,02%	SEGUROS GENERALES SURAMERICANA S.A.	\$ 161.134.313,00	0,92%
MEDICOS ASOCIADOS	\$ 3.578.310,00	0,02%	E.P.S. FAMISANAR LTDA	\$ 167.996.975,00	0,95%
FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD SAN JOSE FUCSALUD	\$ 3.627.248,00	0,02%	FONDO FINANCIERO DISTRITAL DE SALUD	\$ 223.092.712,00	1,27%
IDIME SA - INSTITUTO DE DIAGNOSTICO MEDICO	\$ 4.509.021,00	0,03%	NUEVA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD EPS SA	\$ 149.461.928,00	0,85%
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD ORGANISMO COOPERATIVISMO SALUDCOOP	\$ 5.725.606,00	0,03%	CAFESALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.	\$ 385.409.188,50	2,19%
DIRECCION DEPARTAMENTAL DE SALUD DEL HUILA	\$ 6.241.955,00	0,04%	CAPITAL SALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD DEL REGIMEN SUBSIDIADO S.A.S	\$ 776.443.890,00	4,41%
CONSORCIO FIDUFOSYGA 2005	\$ 6.860.630,00	0,04%	CONSORCIO SAYP 2011	\$ 533.275.558,00	3,03%
COOSALUD E.S.S	\$ 10.630.966,00	0,06%	SALUD TOTAL S.A. EPS-S S.A.	\$ 13.473.744.803,13	76,52%
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN	\$ 12.998.961,00	0,07%			

Fuente: Los autores, basado en información proporcionada por CPO S.A

Según la Tabla 24 el porcentaje de cartera que corresponde a Grupo Salud Total E.P.S, es el 76,52%, por un valor de \$13.473.744.803,13.

Figura 18: Grafica – Indicadores de Actividad – Rotación de Activos Totales



Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington

La **Rotación de activos totales** presenta un aumento en los últimos 3 años, siendo para el 2014 de 0,79, para el 2015 de 0,84 y para el 2016 de 0,86; para la industria en los últimos 10 años es de 1,14, lo cual quiere decir que la compañía rota más veces activos totales que el promedio de compañías en la industria a la que pertenece. En los 3 últimos años en promedio el activo total de la compañía rota una sola vez al año. Se recomienda que el activo total que tiene la compañía se utilice de forma más adecuada en la prestación de los servicios de la compañía ya que este nivel de rotación bajo: y el indicador más elevado significa una mayor rotación, ya que a mayor rotación, mayor venta de servicios, y por lo tanto mayores van a ser las utilidades.

4.5.4 Indicadores de Rentabilidad

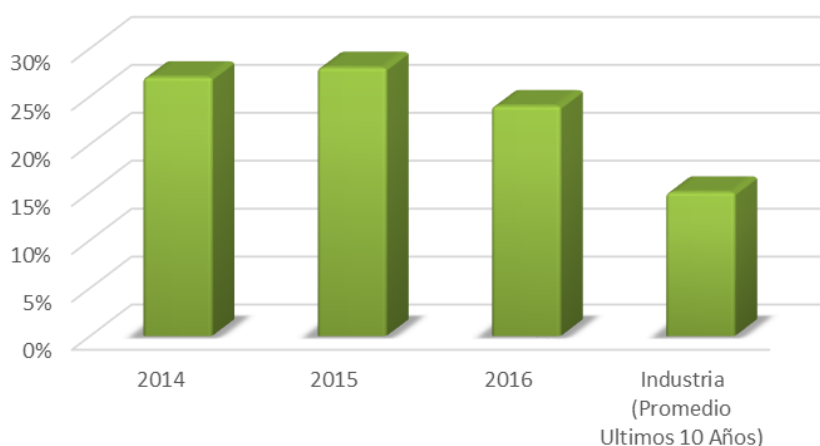
Tabla 25: Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	2014	2015	2016	Industria (Promedio Ultimos 10 Años)
Margen de Utilidad Operativa	23%	22%	19%	13%
Rentabilidad del Patrimonio	27%	28%	24%	15%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington (Anexos 6 y 9)

El **Margen de utilidad operativa** registra una disminución del 2014 al 2016, al pasar de 23% en 2014 a %22 en 2015 y a 19% en 2016; registra 13% en promedio para la industria en los últimos 10 años. Se puede deducir que la compañía genero los recursos necesarios para la continuación de sus actividades y el cubrimiento de los costos de operación y que está por encima de la media del sector de negocios al que pertenece. Este margen se puede mejorar optimizando los recursos con los que cuenta Centro Policlínico del Olaya S.A para su funcionamiento.

Figura 19: Grafica – Indicadores de Actividad - Rentabilidad del Patrimonio



Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A y Estudios de crédito, información empresarial y cobranzas – Biyington

La **Rentabilidad del patrimonio** tiene el siguiente comportamiento para los últimos 3 años el 27% para el 2014, el 28% para el 2015, el 24% para el 2016 y a nivel industria su promedio es de 15% en los últimos 10 años. Aunque en el 2016 disminuyó la rentabilidad del patrimonio sigue siendo adecuada, ya que un 24% de rentabilidad en un país como Colombia con sus constantes cambios económicos y financieros, y en un sector de negocios como el de Centro Policlínico del Olaya S.A no es fácil de obtener. Lo anterior significa para la compañía que la inversión de los accionistas está rindiendo buenos resultados, lo que conlleva a que la inversión y por lo tanto el mejoramiento puedan ser mejores en el mediano y largo plazo.

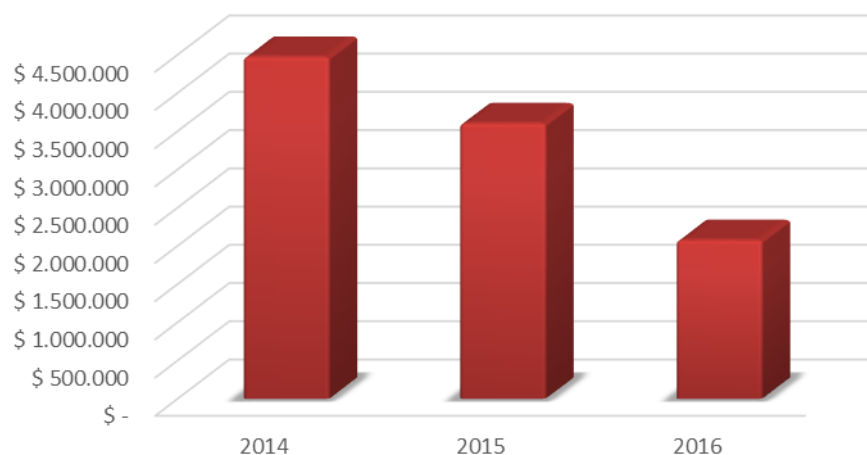
4.5.5 Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos

Tabla 26: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos - EVA

EVA			
	2014	2015	2016
Utilidad Operacional	\$ 14.733.978	\$ 12.152.879	\$ 8.602.593
(-) Gastos Financieros	\$ 367.427	\$ 527.413	\$ 597.083
UNA	\$ 14.366.551	\$ 11.625.466	\$ 8.005.510
Patrimonio Neto	\$ 49.439.095	\$ 52.834.509	\$ 53.697.492
(+) Pasivo Costoso	\$ -	\$ -	\$ -
ANF	\$ 49.439.095	\$ 52.834.509	\$ 53.697.492
Kd	0%	0%	0%
(+) KI	20%	15%	11%
CPC	20%	15%	11%
EVA	\$ 4.473.788	\$ 3.605.188	\$ 2.077.307

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexo 8)

Figura 20: Grafica – Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos - EVA



Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A

El **Valor Económico Agregado (EVA)** presenta una disminución del año 2014 a la actualidad, siendo para el 2014 de \$ 4.473.788, para el 2015 de \$ 3.605.188 y para el 2016 de \$ 2.077.307. La tendencia a la baja presentada por el indicador advierte una destrucción de valor por parte de la compañía, ya que aunque para los tres años el indicador es mayor a 0, el EVA disminuye en cada uno. De continuar con dicha tendencia en el futuro CPO S.A destruirá valor, lo que representaría un decrecimiento organizacional. Es necesario aclarar que la disminución del indicador se presenta debido a que los costos y gastos operacionales aumentaron en un mayor nivel que los ingresos, por la mejora en la infraestructura realizada en la compañía, de la cual se esperan mayores ingresos en el mediano y largo plazo.

Para mejorar este indicador y por consiguiente la generación de valor, se recomienda que la compañía implemente políticas a nivel salarial que fomente las compensaciones a los empleados, un mejor manejo de los activos, la maximización de las utilidades, y optimizar la estructura de financiamiento de la compañía.

Tabla 27: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos – ROIC

ROIC			
	2014	2015	2016
Utilidad Operacional	\$ 14.733.978	\$ 12.152.879	\$ 8.602.593
(-) Impuesto de Renta	\$ 7.001.358	\$ 7.559.908	\$ 6.804.986
NOPAT	\$ 7.732.620	\$ 4.592.971	\$ 1.797.607
Activo Corriente	\$ 76.519.560	\$ 49.353.689	\$ 40.401.071
(-) Inversiones Temporales	\$ 40.491.667	\$ 7.651.036	\$ 4.913.861
(+) Propiedad, Planta y Equipo	\$ 29.016.360	\$ 39.824.452	\$ 48.913.822
(+) Activo Diferido	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL INVERTIDO	\$ 65.044.253	\$ 81.527.105	\$ 84.401.032
ROIC	12%	6%	2%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexo 8)

El **Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC)** registra un 12% en el 2014, un 6% en el 2015 y un 2% en el 2016, este indicador ha disminuido considerablemente en dichos

años. Este comportamiento se presenta al igual que en el EVA por la mejora en la infraestructura realizada en CPO S.A, ya que las utilidades operacionales disminuyeron en los tres años y las propiedades, planta y equipo aumentaron para el mismo periodo. La cuantiosa disminución del indicador señala que el riesgo asumido por los accionistas es bastante alto, ya que la rentabilidad del capital cada vez es menor y de continuar la tendencia la compañía no será capaz de generar beneficios en los próximos años. Se recomienda disminuir la financiación con recursos propios (capital de los accionistas) y aumentar la financiación de sus mejoras con recursos de terceros (obligaciones bancarias).

Tabla 28: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos – EBITDA

EBITDA			
	2014	2015	2016
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 13.590.871	\$ 14.675.115	\$ 13.209.679
(+) Intereses Financieros	\$ 367.427	\$ 527.413	\$ 597.083
(+) Impuesto de Renta	\$ 7.001.358	\$ 7.559.908	\$ 6.804.986
(-) Otros Ingresos	\$ 6.583.552	\$ 10.688.480	\$ 12.590.715
EBIT	\$ 14.376.104	\$ 12.073.956	\$ 8.021.033
(+) Depreciaciones	\$ 1.056.800	\$ 1.010.572	\$ 1.305.006
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 15.432.904	\$ 13.084.528	\$ 9.326.039
MARGEN EBITDA	0%	0%	0%

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexo 8)

El **EBITDA** que mide las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, presenta una disminución en los últimos tres años, siendo para el año 2014 de \$ 15.432.904, para el año 2015 de \$ 13.084.528 y para año el 2016 de \$ 9.325.039. Esta tendencia a la baja en el indicador representa un descenso en las ganancias de la compañía, lo cual apunta a una reducción de la rentabilidad para la misma, aunque se debe tener en cuenta que la ampliación a la infraestructura realizada en la compañía, ha influenciado en la disminución de las utilidades. Hasta este punto la

compañía es rentable pero se debe mejorar el indicador para que dicha rentabilidad aumente y por lo tanto mejoren las utilidades de la misma, se espera que la ampliación a la infraestructura mejore los ingresos de la compañía en el mediano y largo y por lo tanto contribuya a la mejora del indicador.

Tabla 29: Indicadores de Crecimiento, Gestión y Generación de Recursos – Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA		
	2015	2016
Beneficio de Caja	\$ 16.263.360	\$ 15.080.789
(-) VNKT	-\$ 26.438.148	-\$ 3.570.111
Flujo de Caja Operativo	\$ 42.701.508	\$ 18.650.900
(+) Venta de Activos LP	\$ 4.913.771	\$ 842.337
(-) Inversión de Activos LP	\$ 40.490.057	\$ 8.896.397
Flujo de Caja Libre	\$ 7.125.222	\$ 10.596.840
(+) Endeudamiento de LP	\$ 4.289.101	\$ 2.236.180
(-) Pago de Deuda de LP	\$ 134.623	\$ 486.324
(+) Capitalización Socios	\$ -	\$ -
(-) Pago de Dividendos	\$ 11.279.700	\$ 12.346.696
Flujo de Caja Neto	\$ -	\$ -

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexo 8)

El **Flujo de Caja Neto** se establece para los años 2015 y 2016 y es \$ 0 (nulo) para ambos años, ya que el flujo de caja libre se utiliza en el pago de deudas a largo plazo y el pago de dividendos, cabe destacar que para la realización del pago total de dividendos la compañía incurrió en ambos años en endeudamiento de largo plazo. Se determina que la compañía genera el efectivo suficiente para cubrir los costos y gastos de su operación. El pago de dividendos a sus accionistas, resulta bastante beneficioso para CPO S.A ya que esto justifica el riesgo corrido por los mismos al invertir sus recursos en la compañía. Es necesario aclarar que el rubro de la inversión en activos de largo plazo se debe a la mejora en la infraestructura que se está realizando en CPO S.A, por lo cual se tiene la expectativa de que este indicador mejore ya que de dicha

ampliación a la infraestructura se espera que genere mayores ingresos en el mediano y largo plazo.

Tabla 30: Estado de Flujo de Fondos

ESTADO DE FLUJO DE FONDOS		
	2015	2016
FUENTES DE LA OPERACIÓN		
Utilidad del Ejercicio	\$ 14.675.115	\$ 13.209.679
(+) Depreciaciones	\$ 1.588.245	\$ 1.871.110
BENEFICIO OPERATIVO DE CAJA	\$ 16.263.360	\$ 15.080.789
FUENTES DE FINANCIACIÓN O CAPITALIZACIÓN		
(+) Endeudamiento de LP	\$ 4.289.101	\$ 2.236.180
(+) Capitalización de los Socios	\$ -	\$ -
(+) Venta de Activos de LP	\$ 4.913.771	\$ 842.337
FUENTES DE FINANCIACIÓN O CAPITALIZACIÓN	\$ 9.202.872	\$ 3.078.517
TOTAL FUENTES QUE GENERARON RECURSOS	\$ 25.466.232	\$ 18.159.306
RECURSOS APLICADOS		
(+) Inversión en Activos de LP	\$ 40.490.057	\$ 8.896.397
(+) Pago de Deuda de LP	\$ 134.623	\$ 486.324
(+) Pago de Dividendos	\$ 11.279.700	\$ 12.346.696
RECURSOS APLICADOS	\$ 51.904.380	\$ 21.729.417
VNKT	-\$ 26.438.148	-\$ 3.570.111
(+) Aumentos de Recursos CP	\$ 47.940.840	\$ 17.576.655
(-) Disminuciones de Recursos CP	\$ 14.126.916	\$ 17.434.994
VARIACIÓN NETA DE RECURSOS DEL PERIODO	\$ 33.813.924	\$ 141.661
VARIACIÓN DE RECURSOS DEL PERIODO	\$ 7.375.776	-\$ 3.428.450
(+) Saldo Inicial de Efectivo del Periodo	\$ 4.596.624	\$ 11.972.450
SALDO FINAL DEL PERIODO	\$ 11.972.400	\$ 8.544.000

Fuente: Los autores, basado en los estados financieros de CPO S.A (Anexo 8)

Con el estado de flujo de fondos (utilizado en la elaboración del indicador), en el año 2015 se demuestra que la compañía generó efectivo en sus recursos de corto plazo, lo que aumentó el saldo del disponible al final del año, al contrario en el 2016 se evidencia que la compañía no genera el efectivo suficiente para cubrir la totalidad de pagos e inversiones realizadas, por lo cual utiliza el efectivo disponible que poseía desde años anteriores con el mismo fin. Partiendo de los anteriores resultados se deduce que la

capacidad de la compañía en la generación de recursos se encuentra en sus recursos de corto plazo, esto se debe a la ampliación de la infraestructura que afecta la aplicación de recursos a largo plazo.

Dicha ampliación representa para CPO S.A una alta probabilidad del aumento de sus fuentes de financiación de largo plazo en los periodos siguientes a los analizados. Se recomienda mejorar el flujo de caja mediante el recorte de gastos innecesarios y un mayor control tanto de los inventarios existentes como en el recaudo de cartera.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente los resultados de la aplicación de las herramientas que evaluaron administrativa y financieramente a Centro Policlínico del Olaya S.A, demuestran que en la compañía se hace necesaria la implementación de la estrategia de Desarrollo Interno, determinando que se deben fortalecer y renovar los procesos internos manejados en el desarrollo de las actividades en la misma.

Se consigue la redacción del Caso Empresarial, que presenta a la compañía, determinando los rasgos distintivos no solo de la compañía sino también de su sector de negocios. Cabe destacar que dentro de la historia presentada por CPO S.A, se encuentra que la compañía cuenta con un gran recorrido a través de los años aportando grandes beneficios a la comunidad. Dentro del papel que juega la compañía en la salud de la población ubicada en el distrito capital, se demuestra que ha sido de gran ayuda porque aunque no cuenta con cobertura en toda la ciudad, ha prestado un servicio de calidad en su sector, pensando en todo momento en el bienestar de las personas más necesitadas.

Con el paso de los años se ha ido generando una mejora constante en todos los aspectos posibles para la prestación de un servicio más humano y eficiente, con la creación constante de los diferentes departamentos encargados de mejorar los procesos, dentro de ellos se encuentran programas como: la gestión de la tecnología, programa de humanización, mejoramiento de la calidad, direccionamiento y gerencia, responsabilidad social, seguridad del paciente y gestión de talento humano. Con estos programas se concluye que la compañía presenta un constante crecimiento y siempre está pensando en un mejoramiento de la prestación de sus servicios para lograr posicionarse como una de las clínicas de mayor preferencia por los usuarios.

En el caso empresarial se proponen preguntas abiertas que pueden ser resueltas solo después de realizar un examen completo a la compañía, a las cuales se les da una posible solución a continuación:

En respuesta a la primera pregunta presentada en el caso empresarial ¿Qué le aconsejaría usted para aumentar su participación en el mercado? y de acuerdo con la información expuesta a lo largo del trabajo acerca de CPO S.A se recomienda la implementación de un plan de mercadeo en el cual se informe detalladamente a los usuarios y los posibles usuarios (mercado meta), los servicios prestados por la compañía, la variedad, la humanización y la calidad de los mismos, esta última mediante los estándares que conllevan a medir la calidad de una compañía prestadora de servicios de salud, la alta calificación del personal médico de CPO S.A y por último los precios de los servicios, logrando así la diferenciación de los servicios prestados en CPO S.A y despertando el interés de nuevos usuarios por la compañía.

En respuesta a la segunda pregunta presentada en el caso empresarial ¿Qué estrategia le recomendaría a la institución para el mejoramiento del proceso de atención al cliente asistencial?, el mejoramiento de los procesos de atención al cliente asistencial se recomienda:

- Consolidar el programa de humanización de tal manera que permita evidenciar cambios visibles en la cultura y actitudes del cliente interno hacia los pacientes, evaluar los resultados e implementar las mejoras correspondientes.
- Consolidar las acciones orientadas al apoyo emocional y espiritual al paciente y familia, reforzando el alcance a servicios como cirugía obstétrica y ambulatorios mediante un diseño de ruta de atención institucional a víctimas de maltrato infantil, abuso sexual o violencia intrafamiliar.
- Fortalecer las intervenciones para la disminución de los tiempos de espera de la triage 2 y 3 y la priorización para la atención de pacientes de acuerdo con la criticidad clínica mediante una atención prioritaria en el área de urgencias.

En respuesta a la tercera pregunta presentada en el caso empresarial ¿Cómo se reduciría el factor del riesgo clínico en la compañía?, se recomienda intervenir sistemática y estratégicamente los riesgos organizacionales mediante actividades enfocadas a identificar, definir, controlar y mitigar el impacto de los riesgos derivados

de su actuar en la organización, previniendo daños en la integridad física o emocional de las personas.

Se debe implementar el ciclo de gestión del riesgo que es: la identificación, valoración, los controles y la mitigación del riesgo. Los colaboradores deben identificar los tipos de riesgo que existen los cuales son: el estratégico, el clínico y el administrativo, y los deben identificar de la siguiente manera: si es un proceso asistencial a través del ciclo de atención al paciente (ingreso-atención y tratamiento-egreso), si es un proceso de apoyo o transversal a través de las principales actividades del proceso (procedimientos). La compañía debe identificar la calificación del tipo de falla que son tres:

1. Probabilidad de que ocurra la falla esta es la que mide la probabilidad que se presente la falla.
2. Severidad del efecto de la falla y es la que valora el daño que podría provocar el fallo.
3. Detectabilidad de la falla y es la que mide la probabilidad de identificar la falla antes de que surja un evento adverso o un resultado no esperado de la gestión.

La compañía debe implementar un semáforo que mida los niveles de riesgo alto, medio y bajo, y de esta manera efectuar la priorización utilizando la metodología del análisis modal de fallos y efectos. Igualmente tener barreras de seguridad las cuales son: auditorias, listas de chequeo, rondas de seguridad y capacitaciones a los empleados. Así mismo se deben adoptar mecanismos para seguimiento de riesgos, que se dividen en 2, y los cuales son:

- **IPS HACIA PACIENTE ENFERMO:** identificación de población a cargo, demanda de prioridades, actualización del modelo de atención según necesidades de los pacientes, coordinación y orientación del riesgo y gestión de la atención, articulación de acciones bajo orientaciones con aseguradoras, operación de referencia y contra referencia, vinculación de pacientes en el

proceso de atención y comunicación, realizar seguimientos al desempeño de la clínica, analizar resultados y gestionar la mejora.

- IPS /EMPRESA: habilitación de servicios, adecuación y desarrollo de servicios según necesidades, identificación de riesgos por proceso, planificación y ejecución a la atención, prestación de servicios, reporte y generación de información de atención sobre los resultados y su posterior valoración de resultados, implementación de acciones de mejora y control.

En respuesta a la cuarta pregunta presentada en el caso empresarial ¿Cómo se podrían reducir las tasas de mortalidad en la compañía?, se debe realizar una priorización de la atención a los pacientes que llegan con urgencias vitales, así como proceder con una atención oportuna, poniendo a disposición del paciente, los mejores profesionales y los mejores equipos para llegar a un diagnóstico adecuado y real sobre la situación del paciente; y posteriormente un tratamiento e intervención adecuada.

En cuanto a las mujeres gestantes se debe realizar una atención oportuna y de calidad, donde se proporcione un seguimiento de su salud, por medio de exámenes que les permitan conocer su estado, y a la hora del parto asegurar que ellas tengan un completo acompañamiento por parte del personal asistencial, para que en el caso de que ocurran complicaciones estas se puedan detectar a tiempo y de esta manera se pueda proceder de manera adecuada, garantizar una excelente atención y minimizar los riesgos de mortalidad.

En respuesta a la quinta pregunta presentada en el caso empresarial ¿Qué acciones permitirían el fortalecimiento de la responsabilidad social?, para el fortalecimiento de la responsabilidad social la compañía debe comprometerse en realizar un enfoque para los clientes internos (colaboradores de la compañía). Se plantea la vinculación de una nueva política, la cual sea en función de la felicidad corporativa, enfocada hacia el bienestar social de los colaboradores, para que los diferentes resultados propuestos sean alcanzados en las mejores condiciones. En consecuencia, que el enfoque de gestión generado sea orientado a fortalecer la responsabilidad social, por medio tanto

de incentivos, como de la construcción de nuevas y confortables oficinas para los colaboradores en las diferentes áreas como son:

Cirugía, esterilización, unidad renal, UCI, partos, dirección general, calidad, talento humano y división administrativa.

En el análisis estratégico de Centro Policlínico del Olaya se encontró que la empresa presenta un desempeño óptimo en los factores de direccionamiento estratégico, gestión de la comunicación, gestión ambiental y asociatividad como práctica, y los factores en los que tiene desempeño más bajo son comercio exterior, gestión financiera, estructura y cultura organizacional que hacen parte del modelo MMGO.

En el manejo de los factores externos se determina que las oportunidades que genera el mercado no están siendo aprovechadas adecuadamente e igualmente las amenazas no son confrontadas con efectividad. Internamente CPO S.A se desempeña mejor que externamente ya que hace un uso adecuado de sus fortalezas y afronta convenientemente sus debilidades.

Dentro de los competidores más importantes en el sector de negocios se encuentran la Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José y el Hospital Universitario Clínica San Rafael. Se evidencia un mejor desempeño de la Sociedad de Cirugía de Bogotá Hospital San José en la prestación del servicio, ya que presta un servicio más humanizado, tiene una infraestructura más adecuada, posee personal altamente calificado, y tiene un mayor número de especialidades, siendo esta la competencia más relevante para CPO S.A.

En la aplicación de la matriz FODA se puede observar que las estrategias más efectivas para su implementación en la compañía son Desarrollo de Producto, Desarrollo Interno e Integración hacia atrás, estas estrategias son ratificadas en la aplicación de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, ya que los factores más importantes en el desempeño de CPO S.A, fueron fortaleza financiera y fortaleza industrial, lo cual la ubico en el cuadrante I de la matriz.

En la Matriz Cuantitativa del Boston Consulting Group se evidencia que las líneas de mercado más representativas para CPO S.A son hospitalización, quirófanos y salas de parto ya que estas representan un 50% de la utilidad de la compañía, al igual que la línea de consulta externa es la que representa mayores costos para la compañía. En esta matriz se vuelven a ratificar las tres estrategias anteriormente mencionadas, ya que se ubicó a la compañía en el cuadrante de interrogantes.

En el análisis realizado para la matriz de planeación estratégica cuantitativa se observa que la estrategia más adecuada para la aplicación en la compañía es la de DESARROLLO INTERNO, ya que es la que permite el mejor aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas de la compañía, como también una adecuada confrontación de las debilidades y amenazas.

Financieramente en la compañía se puede observar que la tercera parte de los activos están siendo financiados por terceros, ya que más del 60% es financiado por los socios, representado un gran riesgo para los mismos. CPO S.A siendo una empresa prestadora de servicios de salud cuenta con un porcentaje alto de activos no corrientes, contando con una infraestructura lo suficientemente alta para poder operar sin ningún inconveniente.

Se encuentra que los pasivos a corto plazo representan más del 50% de los pasivos poseídos por CPO S.A, lo cual perjudica a la compañía ya que de acuerdo a su liquidez no cuenta con los recursos necesarios para cubrir estas obligaciones, de corto plazo.

Los activos de la compañía se aumentan durante en el periodo de tiempo evaluado, debido a las mejoras y compras de nuevos equipos, al igual que los pasivos lo cuales aumentaron debido a las contingencias hechas por CPO S.A. El patrimonio de la compañía aumenta en su totalidad en una pequeña proporción, la cual se debe a una variación existente en el capital y en las reservas de la compañía.

Ya en la parte de ingresos, costos y gastos de CPO se puede observar que los servicios prestados en el cumplimiento del objeto social de la compañía son los que

más ingresos representan para la organización, los cuales le permiten un perfecto cumplimiento de sus diferentes costos y gastos, así como una utilidad significativa.

En general no se presentó una variación muy alta de los rubros por conceptos de ingresos, costos, gastos y utilidad para el periodo de tiempo evaluado.

En la aplicación de los indicadores financieros se encuentra que:

En los indicadores de liquidez la prueba acida determina una disminución en la disponibilidad del efectivo de la compañía, la razón corriente indica una disminución en la liquidez de la compañía para el cubrimiento de sus pasivos a corto plazo, el índice de solidez señala una solvencia lo suficientemente buena para cubrir las obligaciones, y el capital de trabajo presenta una disminución en los recursos requeridos por la compañía para la realización de sus actividades, todo esto en el transcurso del periodo evaluado.

Mediante el indicador de endeudamiento total se logra determinar que el endeudamiento total ha disminuido en los últimos tres años, lo cual otorga solvencia y financieramente representa un mayor riesgo para los socios en comparación con los resultados del sector de negocios en el que se encuentra CPO S.A.

En los indicadores de actividad se permite observar que la rotación de cartera en 2015 y 2016 fue de 7 veces, lo que conlleva a concluir que las políticas de recaudo son efectivas, el periodo promedio de cobro se determina la compañía recauda cartera en un menor número de días que la media de la industria en la que se encuentra, y la rotación de activos totales concluye que en los 3 últimos años en promedio el activo total de la compañía rota una sola vez.

En cuanto a la rentabilidad de la compañía el indicador de margen de utilidad operativa muestra que la compañía genero los recursos necesarios para la continuación de sus actividades y el cubrimiento de los costos de operación, y el indicador de rentabilidad del patrimonio determina que la rentabilidad del patrimonio es adecuada pero presenta una disminución en el periodo de tiempo evaluado lo que representa un riesgo para los accionistas de la compañía.

Para los indicadores de crecimiento, gestión y generación de recursos permiten observar que conforme a los resultados obtenidos se deduce que: en el EVA se advierte una destrucción de valor por parte de la compañía, en el ROIC se señala que el riesgo asumido por los accionistas es bastante alto, ya que la rentabilidad del capital es cada vez menor, el EBITDA representa un descenso en las ganancias de la compañía, lo cual apunta a una reducción de la rentabilidad para la misma y el flujo de caja determina que la compañía genera el efectivo suficiente para cubrir los costos y gastos de su operación, así como también para realizar el pago de dividendos a sus accionistas.

Las variables utilizadas en la evaluación financiera son dependientes de las variables estratégicas. Ya que se ven afectadas en las decisiones tomadas por la administración en la operación de las distintas áreas de la compañía, estas influyen en las finanzas de la compañía ya sea en la adquisición de deudas, en la venta de activos para generar capital o en el aumento de utilidades gracias a la optimización de recursos.

Las variables estratégicas MEFE, MEFI, MPC, PEEA y FODA afectan directamente y de igual manera el estado de resultados y el balance general, ya que cada una de estas busca mejorar la atención a los pacientes mediante la aplicación de nuevos avances médicos lo que implica un aumento en los gastos de personal (Capacitaciones – Contrataciones) y adquisición de nuevos equipos médico-científicos, por lo tanto terminan afectando los indicadores financieros de la compañía como por ejemplo el EVA, el ROIC, el flujo de caja, el capital de trabajo, el margen de utilidad operativa, entre otros; se espera que con la aplicación de la estrategia elegida estos indicadores mejoren en el corto plazo entre el 12% y el 26%.

Las variables estratégicas MEFE, BCG, PEEA y FODA afectan directamente y en igual proporción los indicadores de rotación de cartera, periodo promedio de cobro, rotación de activos totales, EVA, ROIC, EBITDA, flujo de caja, el estado de resultados, estado de flujo de fondos y el balance general, en la medida en que busca la renegociación del convenio con Grupo Salud Total, del cual provienen más del 80% de

los ingresos de CPO S.A, de la renegociación de mencionado contrato se espera que los indicadores anteriormente mencionados mejoren entre un 15% y 20% aproximadamente.

Por otra parte la matriz MEFE afecta el estado de resultados ya que se espera que haya un mayor gasto en publicidad por parte de CPO S.A, la prueba acida ya que en la aplicación de sus oportunidades de disminuye la capacidad de pago de la compañía, y el capital de trabajo, de la aplicación de las recomendaciones dadas en dicha matriz se espera que los indicadores mencionados mejoren en un 24% aproximadamente. La matriz BCG afecta directamente el estado de resultados y el margen de utilidad operativa ya que es esta se miden los ingresos por linea de negocios y la utilidad generada por cada una, de la aplicación de la estrategia definida se espera aumentar las utilidades de las líneas de negocio manejadas en CPO S.A en un 13% aproximadamente en el corto plazo.

Las variables estratégicas MMGO y MPEC afectan directa o indirectamente todas las variables financieras, ya que el MMGO mide la eficiencia de cada una de las áreas de CPO S.A, con lo cual se pretende la mejora de las mismas afectando así toda la compañía, ya que se espera que con la estrategia elegida cada área evaluado en el MMGO aumente en un punto se espera que cada indicador mejore entre un 12,5% y un 25% y la MPEC por su parte determina la estrategia a implementar en CPO S.A que conlleve al progreso de la misma afectando igualmente todas las operaciones operativas, administrativas y financieras de la compañía, con la implementación de la estrategia elegida en dicha matriz se espera que financieramente CPO S.A mejore entre un 20% y un 35%.

Ya realizadas las evaluaciones estratégica y financiera de CPO S.A, se determina en ambos casos que se debe implementar la estrategia de DESARROLLO INTERNO con la cual se busca organizar la compañía a nivel estratégico, procurando maximizar las ganancias, logrando un aumento en la rentabilidad y la disminución del riesgo que corren actualmente los accionistas con respecto al capital invertido en CPO S.A

Para la correcta implementación de la estrategia de DESARROLLO INTERNO, además de las anteriores recomendaciones, se recomienda:

Talento humano

Garantizar la evaluación de competencias de los servicios tercerizados asistenciales y de apoyo que incluya seguimiento a los acuerdos de desempeño establecidos, mediante la reunión con terceros para establecer acuerdos sobre sistemas de evaluación, la aplicación de evaluación de competencias a cada colaborador por parte de las compañías tercerizadas, la recopilación de datos, el procesamiento de la información e interpretación y análisis de datos, generación de informes para terceros identificando el ajuste de las competencias de CPO S.A, socialización de los resultados a terceros, generación de planes de acción por parte de los terceros con el fin de cerrar las brechas de ajuste de competencias y la verificación y seguimiento a la ejecución de los planes de acción de terceros por parte del talento humano.

Implementar mecanismos que permitan evaluar e intervenir el estrés y la fatiga laboral en los colaboradores y de acuerdo a los resultados obtenidos implementar acciones de mejoramiento, mediante la aplicación de los instrumentos de medición de fatiga, carga y estrés a una población de 451 colaboradores, identificando los casos particulares que presentan mayores niveles en los factores medios.

Monitorear la satisfacción del cliente interno a través de los buzones de sugerencias implementados y de acuerdo a los resultados obtenidos implementar acciones de mejoramiento, mediante la ubicación de estos buzones en diferentes áreas de influencia en la organización con el fin de contar con mecanismos de comunicación entre los colaboradores y la compañía.

La gestión de la tecnología

Ampliar la cobertura de equipos con fichas técnicas de seguridad que sirvan de mecanismos que proporcionen al usuario de la tecnología una herramienta de fácil y rápida consulta.

Implementar un proceso de información a usuarios sobre los riesgos de la tecnología y su participación en la prevención de los riesgos asociados a su alcance, mediante la elaboración de fichas de escala de riesgo clínico de Tecno vigilancia a partir de la priorización de los equipos de alto riesgo para los usuarios.

Mejoramiento de la calidad

Ajustar la estructura operativa de registro de avances periódicos y entre niveles de mejoramiento, que garantice la trazabilidad y la justificación de los cumplimientos de los planes de mejora formulados

Articular las diferentes fuentes de mejora en el PUMI para el seguimiento y monitorización de las acciones y cierre de ciclos de mejoramiento, con resultados visibles y comparables.

La implementación de acciones a partir de los resultados de las autoevaluaciones realizadas, que permitan fortalecer los objetivos definidos en la responsabilidad social.

Avanzar en la implementación de acciones tendientes al cierre de las brechas de cultura organizacional deseada en el marco de direccionamiento estratégico y los ejes de la acreditación.

Fortalecer la integración e interacción entre equipos, mediante la inclusión de mecanismos que aseguren formalmente los compromisos adquiridos entre las partes, su seguimiento y monitorización en aras de alcanzar las metas consensuadas.

Crear un mecanismo de comunicación sistemático y que se base en la correcta implementación operativa de los niveles de mejoramiento que asegure el conocimiento, manejo y participación de todos los colaboradores para potenciar los resultados esperados.

La compañía debe fortalecer las áreas de:

- Comercio exterior ya que siendo una entidad que presta servicios de salud debe mantenerse al día con la última tecnología.

- Gestión financiera se debe contratar personal capacitado en dicha área para que ayude a la compañía en una mejor toma de decisiones.
- Cultura organizacional la empresa debe apoyar a los líderes e incentivarlos en la participación y compromiso, mediante el desarrollo y reconocimiento de los colaboradores y creándoles un entorno vital para todos ellos.
- Estructura organizacional fortaleciéndola mediante la estandarización de los procesos, adaptación en la estructura, que los colaboradores trabajen en proyectos innovadores y en equipo.
- Fidelización de los usuarios debe fortalecerse la humanización al paciente ya que de esta manera la clínica será conocida por su excelente atención al usuario.

En la Matriz Cuantitativa del Boston Consulting Group se evidencia que la línea Consulta externa tiene más costos que ingresos así que es necesario hacer una valoración de los costos tan altos de esta línea en específico y de esta manera identificar las falencias y tomar decisiones para su posterior mejora.

En la Matriz FODA, la Matiz Cuantitativa del Boston Consulting Group y la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción se puede observar que las estrategias que son más efectivas las cuales van a ayudar al crecimiento de la empresa y a la estrategia escogida para su aplicación en la compañía son:

Desarrollo de Producto: la compañía, se tiene como base la ampliación de la infraestructura con la cual se puede prestar un servicio más adecuado, eficaz y calificado a los pacientes, con lo cual se aumenta su satisfacción.

Integración hacia atrás: Se recomienda a la compañía la renegociación de los términos del convenio con Grupo Salud Total, de tal manera que la compañía se pueda ver más beneficiada o también que pueda realizar convenios con otras entidades promotoras de salud.

Financieramente para CPO S.A se recomienda principalmente que se aumente la liquidez, ya que poseer poco efectivo es negativo para la compañía, debido a que los pasivos a corto plazo tienen valores significativos dentro del total del pasivo de la compañía, lo que conlleva a que CPO S.A no cuente con el suficiente efectivo para cubrir dichas obligaciones, para esto se hace necesaria la renegociación de los plazos de los pagos del convenio poseído con Grupo Salud Total, ya que casi la totalidad del efectivo que entra a la compañía proviene de mencionado convenio.

Asimismo se recomienda modificar las políticas de recaudo de la cartera, aumentar los controles de la misma y fundamentalmente la creación de un departamento de cartera en la compañía, buscando garantizar la gestión adecuada de la liquidez y facilitar las negociaciones bancarias de CPO S.A. Ya que actualmente las funciones de mencionada área son manejadas en el departamento de contabilidad lo que genera un inadecuado manejo, aplicación y control de dichas funciones.

De igual manera se recomienda aprovechar las oportunidades de apalancamiento con que cuenta la compañía, ya que actualmente estas oportunidades no están siendo aprovechadas apropiadamente. También que CPO S.A realice compras de maquinaria y equipo que sean de tecnología que permita que permitan un diagnóstico más eficaz para los usuarios.

Asimismo se recomienda realizar un mejor manejo del efectivo y del inventario disponible de la compañía, que el activo total se utilice de forma más adecuada en la prestación de los servicios, optimizar los recursos con los que cuenta CPO S.A para su funcionamiento, mejor manejo de las inversiones de capital poseídos, disminuir la financiación con recursos propios y aumentar la financiación de sus mejoras con recursos de terceros, el recorte de gastos innecesarios y un mayor control en el recaudo de cartera.

Se recomienda que en los próximos años en la compañía se realice un análisis de igual magnitud para que se evalúe la efectividad del mismo y se realicen las mejoras pertinentes en la organización.

REFERENCIAS

- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F). Recuperado el 20 de 08 de 2016 de MISIÓN Y VISIÓN: <http://cpo.com.co/cpo/index.php/cpo-nuestra-institucion/mision-vision-cpo>
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). Recuperado el 20 de 08 de 2016 de NUESTRA TRAYECTORIA: <http://cpo.com.co/cpo/index.php/cpo-nuestra-institucion/nosotros>
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). Recuperado 17 de 09 de 2016 de SERVICIOS: <http://cpo.com.co/cpo/index.php/cpo-nuestro-portafolio/clinicas-medicas>
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). (2015-2014). BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2015 – 2014. BOGOTA.
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). (2016-2015). BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2015 – 2016. BOGOTA.
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). (2015-2014 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DEL 1º DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015. BOGOTA.
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). (2014). ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DEL 1º DE ENERO AL 30 DE DICIEMBRE 2014. BOGOTA.
- CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA TODO POR LA SALUD Y LA VIDA.* (S.F.). (2016). NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS DICIEMBRE 2016. BOGOTA.
- EAN, U. (2003). *MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES.* BOGOTA D.C, BOGOTA: EDICIONES EAN.
- MANUEL. (S.F.). *MANULE_08.* Recuperado el 08 de 10 de 2016 de SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD DE COLOMBIA: <http://manule08.blogspot.com.co/p/sistema-de-seguridad-social-en-salud-de.html>
- MENA LOZANO, U. (S.F de 11 de 2008). *ALCALDIA RAFAEL URIBE URIBE.* Recuperado el 17 de 09 de 2016 de LOCALIDAD RAFAEL URIBE URIBE FICHA BÁSICA:

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/rafaelUribe.pdf>

MINISTERIO DE SALUD Y E PROTECCION SOCIAL, R. D. (S.F.). *RANKINGIPSMINPROTECCION*. Recuperado el 10 de 09 de 2016 de ORDENAMIENTO (RANKING) DE INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD IPSs (PRIMERA VERSIÓN - 2006): <http://www.achc.org.co/documentos/libertadEscogencia/RankingIPSMinproteccion.pdf>

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL. (S.F. de 12 de 2015). *MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL*. Recuperado el 10 de 09 de 2016 de ORDENAMIENTO POR DESEMPEÑO EPS 2015: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/ordenamiento-eps-2015.pdf>

PULGARÍN REYES, M. (S.F. de S.F. de 2007). *SECRETARIA SALUD*. Recuperado el 8 del 10 de 2016 de HISTORIA INSTITUCIONAL SECRETARIA DE SALUD DE BOGOTÁ:

http://portel.bogota.gov.co/archivo/libreria/pdf/HI_SECRETARIA_SALUD.pdf

SUPERSALUD. (06 de 10 de 2015). Recuperado el 08 de 2016 de INFORMES DE GESTIÓN: <https://www.supersalud.gov.co/es-co/superintendencia/informes-de-gestion/informes-de-gestion>

DAVID, FRED. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (14^a ed.). MEXICO D.F, MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN, (61-210)

ESTUDIOS DE CRÉDITO, INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y COBRANZAS – BIYINGTON. Recuperado el 16 de 09 de 2017 de ESTÁNDARES FINANCIEROS:

<http://www.byington.net/estandares/?accion=tablas&tipo=actividad&codigo=8610>

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de ANALISIS VERTICAL: <https://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de ANALISIS HORIZONTAL: <https://www.gerencie.com/analisis-horizantal.html>

GITMAN, LAWRENCE y ZUTTER, CHAD. (2012). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (12ª ed.). MEXICO D.F. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN, (51-204)

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de INDICADORES DE SOLVENCIA O RIESGO: <https://www.gerencie.com/indicadores-de-solvencia-o-riesgo.html>

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de RAZONES FINANCIERAS: <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de RENTABILIDAD: <https://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de PARA QUE NOS SIRVE EL EBITDA: <https://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html>

DINERO. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de ¿QUÉ ES EL EVA Y CÓMO SE CALCULA?: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/que-es-el-eva-y-como-se-calcula/239711>

WILKINSON, JAMES. (2013, Febrero). RETORNO DE CAPITAL INVERTIDO (ROIC). Recuperado el 20 de 10 de 2017 de <https://strategiccfo.com/return-on-invested-capital-roic/>

GERENCIE.COM. Recuperado el 20 de 10 de 2017 de FLUJO DE CAJA LIBRE: <https://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>