



**REVISIÓN A LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA CLÍNICA EL PRADO  
PARA SU PROYECCIÓN Y VALORACIÓN A 5 AÑOS**

**ADRIANA LUNA TORRES**

**IVETH IBARRA CAYON**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DIPLOMADO GERENCIA DEL VALOR  
SANTA MARTA**

**2008**



**REVISIÓN A LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA CLÍNICA EL PRADO  
PARA SU PROYECCIÓN Y VALORACIÓN A 5 AÑOS**

**ADRIANA LUNA TORRES  
IVETH IBARRA CAYON**

**Trabajo para optar al título de especialistas en finanzas**

**Heriberto Herazo Cueto**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DIPLOMADO GERENCIA DEL VALOR  
SANTA MARTA  
2008**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	6
Planteamiento del Problema .....	6
Formulación del Problema .....	7
0.1. Objetivo De La Investigación .....	8
0.1.1. General .....	8
0.1.2. Específicos .....	8
0.2 Justificación .....	9
0.3 Marco De Referencia .....	11
0.3.1. Marco Teórico .....	11
0.3.2. Historia de la Clínica El Prado y su evolución .....	25
0.3.3. Marco Geográfico Mapa .....	27
0.3.4. Diseño Metodológico .....	27
<b>CAPITULO I</b> .....	28
DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA CLÍNICA EL PRADO LTDA .....	28
Aspectos Generales y Administrativos de La Clínica El Prado .....	28
1.1.1. Posicionamiento en el Mercado .....	28
1.1.2. Plataforma Estratégica de la Clínica El Prado .....	29
1.1.2.1. Visión .....	29
1.1.2.2. Misión .....	30
1.1.2.3. Políticas de Calidad .....	30
1.1.2.4. Valores Corporativos .....	30
1.1.2.5. Objetivos Estratégicos .....	31

1.1.3. Portafolio de Servicios de la Clínica El Prado .....	32
1.1.3.1. Unidades Asistenciales Productivas .....	33
1.2. Análisis Financiero .....	40
1.2.1. Análisis Estado De Resultados .....	40
1.2.2. Análisis Del Balance General .....	45
1.3. Indicadores Financieros .....	47
1.4. Diagnósticos De La Clínica El Prado .....	49
<b>2. CAPITULO II</b> .....	50
DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA CLÍNICA EL PRADO Y CÁLCULO DEL COSTOS DE CAPITAL .....	50
2.1. Calculo Del Costo De Capital .....	51
<b>3. CAPITULO III</b> .....	53
PROYECCIONES DE LA CLÍNICA EL PRADO CINCO ANOS .....	53
Proyección .....	53
3.1 Análisis de la Ejecución hasta 2008 .....	53
3.2 Análisis de las Proyecciones hasta 2013 .....	54
3.3. Inversiones .....	55
3.4 Márgenes Corporativos .....	56
3.5 Márgenes Operacionales por unidad de Negocio .....	57
3.6 Ingresos y Costos .....	58
3.7 Proyección en los Indicadores .....	58
3.8 Pasivos Financieros vs Activos Totales .....	62
3.9 Flujo de Efectivo .....	62
3.10 Flujo de Caja Proyectado .....	63
<b>CAPITULO 4</b> .....	66

VALORACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL EVA DE LA CLÍNICA EL PRADO .....	66
4.1 Valoración de la Clínica el Prado .....	66
4.2 Determinación de si la Clínica el Prado Genera o no Valor .....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	71
ANEXOS .....	72

## INTRODUCCIÓN

En las circunstancias actuales las organizaciones están involucrando nuevos enfoques para una mejor gestión, gestión que tiende hacia la optimización de los procesos que le permitan operar con los mejores resultados.

Teniendo en cuenta que el área Financiera y la Gerencia de la empresa toman las decisiones en nombre de los inversionistas, deben contar con una herramienta eficaz que les ayude a realizar esta labor y así lograr la maximización de la rentabilidad actual y futura del negocio y por ende de sus propietarios.

La creación de nuevas clínicas y el fortalecimiento de las ya existentes ha obligado a la Clínica El Prado a cambiar su enfoque de Gerencia reactiva a una Gerencia proactiva, para lo cual diseña anualmente una planeación estratégica donde se determinan unas metas a cumplir y los recursos necesarios para conseguirlas.

A partir de este escenario estratégico se espera que la Clínica El Prado este en capacidad de tomar decisiones acerca de la puesta en marcha de nuevos proyectos de inversión y poder simular cual sería su impacto en su estructura actual.

Propendemos con nuestro análisis darle un valor agregado a este nuevo enfoque gerencial complementándolo con la proyección y valoración de la Clínica durante los próximos 5 años.

Es evidente que la evolución de la Clínica El Prado representa un valor económico representativo, que se traduce en oportunidades de crecimiento económico y bienestar social para la región del Caribe colombiano.

## PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Con la reforma del sistema de seguridad social en Colombia, Ley 100 de 1993, se descentraliza tanto la administración como la prestación del servicio de salud en el país, dando una mayor participación en el mercado al sector privado, y de este modo, aparecen las Empresas Promotoras de Salud, las Administradoras de Riesgo profesionales, **las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud**, etc.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias económicas y financiera, las Instituciones Prestadoras de los Servicios de Salud como parte activa del sistema de seguridad social en Colombia, tienen la necesidad de hacer reestructuraciones empresariales involucrándose en elementos introductores a la valoración de empresas como son: Métodos de Valoración, Costo de Capital, Sistema de Gerencia de valor, consultaría de valoración; todo esto le permitirá contar con elementos validos para medir la gestión y conocer el valor de la empresa hoy, y cuál es la capacidad de generar valor en el futuro.

Otro problema que deben enfrentar las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud, es la visión con que los agentes que interactúan en el sistema miran o condicionan la prestación del servicio de salud. Vemos cómo antes de la vigencia de la Ley 100 de 1993, los servicios de salud se condicionaban a la capacidad de pago y no por la necesidad del usuario, en la búsqueda de atención o asistencia médica, posesionándolas con un poder de negociación casi nulo en lo que tiene que ver con toda la estructura de contratación.

Según los anteriores planteamientos, es clara la importancia de conocer la proyección y valoración a futuro de la Clínica El Prado para que sus accionistas

tomen las medidas necesarias que les garanticen unos rendimientos mayores a los mínimos esperados.

Hablar de una solución al problema sin el apoyo gubernamental y de las administradoras de los recursos del sector salud, sería emprender una misión sin éxito, sin embargo este apoyo no es suficiente ya que se requiere de un esfuerzo que involucre a todos y cada uno del personal que labora en la Institución y de mecanismos que logren medir de forma eficaz la eficiencia y eficacia; la presente investigación propone un modelo de valoración para la Clínica El Prado.

### **Formulación del Problema**

Con el actual estudio se pretende hallar respuesta a ¿Las condiciones actuales de la Clínica EL Prado y si estas generan valor suficiente para garantizar su crecimiento y satisfacer las expectativas de los inversionistas?



## **0.1. Objetivo De La Investigación**

### **0.1.1. General**

Hacer un diagnostico integral que comprenda la parte administrativa financiera y operativa de la Clínica el Prado que permita evidenciar su posicionamiento y su valoración, y la generación del valor futuro que responda a las expectativas de sus dueños.

### **0.1.2. Específicos**

- Hacer un diagnostico financiero a la Clínica El Prado que permita identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas u oportunidades y amenazas.
- Determinar cuál es la estructura de financiación de la Clínica El Prado para conocer su costo de capital y realizar las Proyecciones Financieras.
- Efectuar las proyecciones a 5 años, incluyendo escenario de inversiones y análisis de los resultados.
- Valorar la empresa Clínica El Prado utilizando el método de descuento de flujos de caja libre y determinar si la Clínica El Prado está generando o destruyendo valor.

## **0.2 Justificación**

La Valoración y el conocimiento del EVA para cualquier empresa se ha convertido en herramienta gerencial la cual es utilizada en diferentes escenarios, ya sea para la toma de decisiones al momento de negociar sus acciones o para emprender un nuevo proyecto de inversión.

Uno de los propósitos principales de cualquier Gerencia es la creación de riqueza, añadir valor a la firma que representa para que todos los interesados en ella estén mejor: los socios, los trabajadores, los clientes, los proveedores, los acreedores, etc. Para el caso de la Clínica El Prado se conoció que la Gerencia ha estado en cabeza de los socios pero a finales del año 2004 los socios de la compañía, consientes de los nuevos desafíos del sector salud y la nuevas exigencias del mercado tomaron la decisión de contratar un Gerente externo con el propósito de darle un nuevo enfoque al negocio y es aquí donde se denota inicios de una filosofía gerencial acorde a las exigencias del mercado, actualmente la Clínica cuenta con una plataforma estratégica definida la cual es revisada periódicamente, conformada por un equipo interdisciplinario.

A pesar que el sector salud se considera como un sector emergente con todo lo relacionado con su estructura administrativa y financiera, la Clínica El Prado como entidad privada se ha mantenido y destacado por su compromiso en la calidad de los servicios prestados a sus usuarios principalmente en la unidad funcional de urgencias considerándose esta como su puerta de entrada, pero este no es suficiente garantía para los socios ya que existen factores externos tales como la

competencia, normatividad legal, entre otros aspectos, que pueden atentar con este comportamiento positivo.

Pese a lo anterior los directivos ni la Gerencia de la Clínica El Prado no conocen cuánto vale su negocio y si sus resultados están destruyendo o agregando valor, ni mucho menos han realizado una proyección mayor a un año.

Es por esto y gracias a los conocimientos adquiridos en la especialización en Finanzas que deseamos aportar nuestras recomendaciones, que van direccionadas a que la Clínica El Prado sobresalga en el sector salud garantizado el bienestar de la comunidad, Es por esto que para nosotros sería un orgullo que los directivos de la empresa apliquen las recomendaciones aquí dadas ya que su objeto social esta direccionado a la comunidad samaria y por ende a nuestras familias.

Se pretende hacer un diagnostico financiero de la empresa, complementado con las expectativas de los inversionistas, servirán de base para realizar proyecciones financieras necesarias para calcular cuánto vale la Clínica El Prado actualmente y cuál es la capacidad de generar flujos de caja positivos disponibles para los inversionistas.

## 0.3 Marco De Referencia

### 0.3.1. Marco Teórico

#### Gerencia del Valor

Cuando hablamos de gerencia de valor necesariamente tenemos que mencionar todo lo que involucra una gerencia basada en planeación estratégica, durante los últimos años las diferentes teorías de la administración financiera también incluyen un concepto que ha revolucionado las compañías conocido como EVA Economic Value Added que traducido al español es Valor Económico Agregado,

*“La Gerencia Basada en valor rompe con todos los paradigmas tales como que la gestión empresarial se mide únicamente sobre la base de la utilidad neta. Muchas organizaciones presentan constantemente altos niveles de utilidad en sus estados de resultados, pero esto no quiere decir que estén agregando valor. Lo mismo sucede cuando una empresa muestra en su estado de resultados pérdidas, esto no quiere decir que la empresa está destruyendo valor. La teoría de la Gerencia Basada en valor (GBV), se sustenta en que es compromiso de todos los miembros de la organización (Accionistas, Gerentes, Empleados) actuar en la participación de generación de valor, pero para lograr esto se debe dar un genuino cambio de mentalidad, que aunque genere reacciones negativas al comienzo de la implementación del sistema, pronto se verán los resultados.*

*Se puede decir que es la Generación de Valor toda una filosofía que está cambiando la forma de ver las finanzas en las empresas. Esta filosofía se viene convirtiendo en el reto más importante para todas aquellas organizaciones que deseen permanecer en un mercado donde los inversionistas son cada vez más exigentes y donde las*

*condiciones del sistema bursátil no admite intentos fallidos, porque correrían el riesgo de desaparecer. Aunque es muy importante tener en cuenta que la adaptación a un nuevo sistema no es fácil, sobre todo cuando los cambios a efectuar no son únicamente de tipo estructural, sino que también debemos cambiar de formas de pensar, de introducción a nuevos sistemas de medición de resultados y a esquemas de compensación que monitoreen e incentiven a los empleados para que alcancen los objetivos trazados, el desarrollo y cumplimiento de un plan estratégico que a las comunidades organizacionales se les olvida cumplir”.*<sup>1</sup>

## **Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica se ha convertido en la herramienta principal de toda gerencia, actualmente existen numerosas teorías sobre planeación estratégica pero necesariamente el éxito de cualquier gerente y por ende del negocio es convertir la estrategia en acción y para ello es necesario que el equipo de trabajo este sincronizado, en otras palabras, en una organización puede que exista el mejor plan estratégico pero es infructuoso pero si no hay capacitación dedicación dirigidos al personal, este sería una de las brechas a cerrar cuando se hace el análisis de la estructura de la organización. Los gerentes de hoy en día no deben pensar que el futuro solo es para esperararlo sino que este se construye.

*“Las empresas grandes generalmente trabajan sobre una línea que ha sido trazada con tiempo, muchos de ellos no trabajan su plan estratégico año por año sino realizan este trabajo por periodos de dos o tres años, otras no se sientan a realizar su planeación estratégica al iniciar el año para el mismo sino van dos o tres años adelante. En este apartado se hablara de la Planeación Estratégica y su importancia para poder incrementar las posibilidades de éxito.*

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/63/gbv.htm>

*La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo.*

*La Planeación Estratégica es un proceso que puede pensarse a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tipo de organización y el objetivo general de este trabajo. Para poder realizar una planeación que tenga un buen desarrollo y se puedan controlar los altibajos del camino, los directores deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional).*

*Este trabajo debe ser, moderadamente ambicioso, porque la planeación estratégica hace que una organización sea proactiva o no. No es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer y ser capaz de satisfacer a su público.*

*Las empresas que funcionan bajo el modelo de franquicia y que tienen en su planeación una expansión en donde se encuentra un tipo de mercado con otro tipo de intereses y necesidades, deben estar en la capacidad de suplir estas necesidades o el negocio puede llegar a no funcionar. Es por esta razón que en la planeación estrategia deben participar tanto el franquiciante como el franquiciado, pues uno es el que conoce el negocio y el otro es el que conoce el mercado, con la unión de esta fórmula y una buena planeación estratégica se tendrá como resultado un negocio exitoso.*

## **QUE DEBE TENER EN CUENTA**

*Para tener éxito durante la implementación del plan y una vez terminado, es importante no sólo elegir la mejor estrategia sino crear métodos de control para cada una de las acciones, pero esta técnica no sólo debe medir que se cumplió una tarea sino la efectividad y eficacia de ésta.*

*También es importante saber que si bien es una tarea administrativa y gerencial, todos los niveles de la organización deben conocer el plan, hoy día ya no se trabaja bajo el modelo de individuo sino de equipo de trabajo.*

*A continuación se mostrará un modelo de planeación estratégica propuesto por Renato Dimitri Colón y Salvador Ángel Rodríguez en su monografía Planeación Estratégica. El modelo contiene 13 fases, que pueden ser aplicados para cualquier modelo de negocio.*

### **1. Propósito Básico.**

*En esta fase hay dos palabras claves, Misión y Visión, dependiendo de la claridad de lo que se hace y a donde se quiere llegar, las acciones que se realicen estarán encaminadas en relación con la proyección.*

*En una consultoría en franquicias, el franquiciante debe tener claro que es su negocio, cual es el factor diferenciador de éste y a dónde quiere llegar. Lo mismo se aplica en cualquier negocio, sin esta información el plan a finalizar podría no ser satisfactorio en relación con lo que se pretendía al iniciar.*

## **2. Diagnósticos y Escenarios.**

*El segundo paso es ver cuáles son los alcances reales y actuales de la organización para la consecución de objetivos. Para esto es necesario hacer un diagnostico de la organización a nivel interno y externo.*

*Para hacer este diagnostico y análisis existe una herramienta llamada DOFA, que mediante las variables Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y el cruce de ellas, da como”<sup>2</sup>*

La Clínica El Prado, no es ajena a la necesidad de cambio enfoque gerencial, tal como se menciona en el anterior enunciado, el hecho que una compañía genere utilidades no quiere decir que este sea un resultado optimo desde el punto de vista financiero se debe complementar este resultado con métodos que visualicen la capacidad de la empresa de generar dividendos para sus e inversionistas. En el sector salud la mayoría de los inversionistas son médicos y ven en su empresa un medio de trabajo con ciertos beneficios por lo tanto se hace necesario realizar un análisis integral sobre su situación financiera actual y a futuro, cualquier proyecto que se plantee deberá contemplar el impacto financiero tanto para el socio inversionista como para el socio trabajador, por eso la Gerencia en especial la gerencia basada en valor requiere de un sistema adecuado que brinde información

---

<sup>2</sup> [http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA\\_PLANEACION\\_ESTRATEGICA\\_UNA\\_ACCION\\_IMPORTANTE\\_PARA\\_LAS\\_EM\\_PRESAS.html](http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION_ESTRATEGICA_UNA_ACCION_IMPORTANTE_PARA_LAS_EM_PRESAS.html)



de manera sencilla, oportuna y ante todo que permita medir la generación de valor del negocio.

Es aquí en donde se debe aplicar la Gestión Financiera y/o la administración basada en resultados, para ellos se hace necesario aplicar la planeación estratégica que proyecte el negocio de forma tal que satisfaga las expectativas tanto del inversionista como los demás beneficiarios de la vida empresarial de la clínica.

Entonces es necesario conocer el papel de la Gestión Financiera en la Planeación Financiera, *“La euforia del alto crecimiento en los años noventa condujo a un nivel de actividad corporativa sin precedentes. La globalización y la rápida expansión económica forzaron a las compañías hacia programas agresivos de inversión, mediante el desarrollo de nuevos modelos de negocios y tecnología. En esa época ocurrió el mayor número de reestructuraciones corporativas a través de fusiones y escisiones.*

*Sin embargo, todo este proceso ha venido ocurriendo en una fase de desaceleración de la economía y volatilidad, haciendo que las compañías tengan que luchar continuamente para cambiar estrategias, disminuir costos y mejorar la calidad de sus productos y servicios.*

*Este proceso ha exigido un continuo cambio o transformación a las finanzas. Los gerentes financieros son conscientes de que la transformación de las finanzas tiene un horizonte a largo plazo que debe conducir a un cambio radical en el modelo financiero. El nuevo modelo financiero debe centrarse en tres aspectos: reducción de los costos de procesamiento de transacciones, incremento de la efectividad de la información que soporta el proceso de toma de decisiones estratégicas y mayor participación en la actividad estratégica de la organización.”*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-32443798\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32443798_ITM)

## **Planeación Estratégica De La Clínica El Prado**

Tal como se menciona antes, la empresa objeto de estudio posee con un Plan Estratégico a continuación se mencionaran de forma holística su direccionamiento estratégico y su estructura de la Gestión Organizacional:

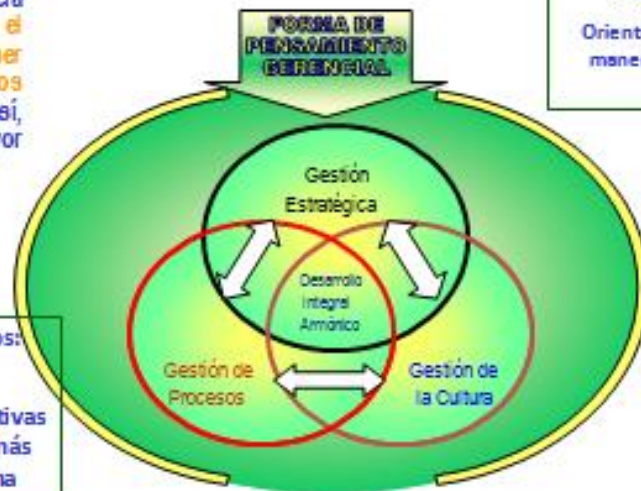
### ***“OBJETIVOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.***

- ✚ Darle sentido al trabajo de las personas identificando su valor agregado a los propósitos organizacionales.*
- ✚ Diseñar y demostrar los caminos que debe recorrer la organización en el avance hacia estados de desarrollo superiores.*
- ✚ Caracterizar la oferta de valor diferenciada, que le permitirá permanecer en el mercado socialmente sana y económicamente exitosa.*

# ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Es una concepción amplia de gerencia para manejar el cambio y ser partícipes activos de él, logrando así, una mayor competitividad.

**Gestión Procesos:**  
Gerenciar las actividades repetitivas que representan más del 95% de la rutina



**Gestión Estratégica:**  
Orientar la Organización de manera ordenada hacia el futuro

**SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL**





## Oferta De Valor:

- ✓ Portafolio Integral de Servicios de Alta Complejidad, altamente competitivos en términos de Adaptabilidad (Agua), oportunidad y relación costo/beneficio.
- ✓ Atención personalizada de alta calidad, calidez y eficiencia

### **Capacidades Distintivas:**

- ✓ Tener una cultura institucional centrada en el paciente
- ✓ Tener la capacidad de aplicar oportunamente la tecnología adecuada en la prestación de los servicios de salud
- ✓ Desarrollar convenios o alianzas con entidades de salud
- ✓ Innovar permanentemente en la prestación del servicio
- ✓ Tener procesos vigentes y funcionales.
- ✓ Ser especialistas en asegurar, evaluar y mejorar la calidad.
- ✓ Desarrollar estructura y competencias de conocimiento, oferta y servicio
- ✓ Tener Conocimiento del negocio de salud en todos los niveles

### **Activos Estratégicos:**

- ✓ **Imagen Clínica (hogar).**
- ✓ **Portafolio integral de servicios corporativos**
- ✓ **Colaboradores motivados, competentes y comprometidos.**
- ✓ **Sistema de gestión de calidad certificado (Por crear).**
- ✓ **Grupo de especialistas y subespecialistas para la prestación del servicio (completar).**
- ✓ **Sistema de Información seguro, confiable y oportuno que respalda la prestación de los servicios de salud (Incluido modelo financiero).**

## **Valores Corporativos:**

- ✓ **Ética**
- ✓ **Integridad**
- ✓ **Calidez**



Como se observa, La Clínica El Prado cuenta con un plan estratégico más importante que esto es su evaluación y análisis de las brechas para así determinar si su plataforma estratégica (visión, misión, objetivos, etc.) es alcanzable y para ello es necesaria la evaluación de las brechas las cuales se describen a continuación:

ELEMENTOS	P	G	MG	Razones que sustentan la percepción de la brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
1, Brindar atención de servicios en salud de alta complejidad		X		Se tienen las bases de las especialidades de alta complejidad más no existe su desarrollo,	1. Programa de desarrollo de servicio. 2. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano. 3. Capacidad instalada. 4. Plan de Fomento para la investigación y el desarrollo clínico
2, Ser la mejor institución de la Región Caribe			X	Falta de posicionamiento en la Región Caribe.	1. Plan de mercadeo. 2. Estudio de posicionamiento. 3. Alianzas estratégicas. 4. Participación en la agenda del desarrollo de la Región Caribe.
3, Compromiso Social	X			Falta de compromiso externo.	1. Programa de bienestar social. 2. Fondo de empleados. 3. Plan de beneficio de acción social (inmunización).
4, Ser pioneros en el mantenimiento del bienestar y la recuperación de la salud	X			Ha sido el objeto social de la institución.	Idem. 1
5, Excelencia en el servicio.		X		Ausencia de cultura de servicio y compromiso.	1. Estandarización de procesos. 2. Programa de desarrollo de cultura de servicio 3. Implementar un programa de Gestión de calidad

ELEMENTOS	P	M	G	MG	Razones que sustentan la percepción de la brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
1, Ser la mejor institución de alta complejidad en servicios médicos			X			1. Programa de desarrollo de servicio. 2. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano. 3. Capacidad instalada. 4. Plan de Fomento para la investigación y el desarrollo clínico
2, creación de valor para sus pacientes			X		Percepción del servicio por parte de los usuarios	Programa de desarrollo de la cultura del servicio.
3, Creación de valor para sus clientes		X			Relación Costo - Beneficio.	Estandarización de procesos
4, Creación de valor para sus empleados				X	No existe planes de beneficio para los empleados.	Creación de planes de beneficios integrales para el empleado y su familia
5, Creación de valor para sus Socios.	X				Flujo de caja para distribución de utilidades	TIR Flujo de Caja
6, Contar con reconocimiento a nivel del Caribe latinoamericano				X		Planeación Estratégica
7, Desarrollo Sostenible			X		Altos riesgos Clínicos y Financieros	1. Programa de desarrollo de servicio. 2. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano. 3. Capacidad instalada. 4. Modelo Financiero

ELEMENTOS	G	RAZONES QUE SUSTENTAN LA PERCEPCIÓN DE LA BRECHA	ACCIONES PROPUESTAS PARA CERRAR LA BRECHA
1, Portafolio Integral de Servicios de Alta Complejidad, altamente competitivos en términos de Adaptabilidad , oportunidad y relación costo/beneficio.	X	No somos alta complejidad al 100%	1. Programa de desarrollo de servicio. 2. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano. 3. Capacidad instalada. 4. Plan de Fomento para la investigación y el desarrollo clínico
2, Atención personalizada de alta calidad, calidez y eficiencia	X	Empoderamiento de cargo y estandarización de procesos	1. Programa de desarrollo de la cultura del servicio. 2. estandarización de procesos
3. Atención de urgencias de alta calidad	X	Estandarización de procesos.	1. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano. 2. Estandarización de procesos
4. Atención de cirugía de alta calidad	X	Desarrollo de infraestructura tecnológica - Estandarización de Procesos	1. Formalización de procesos 2. Desarrollo Tecnológico 3. Desarrollo de Infraestructura Física 4. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano.

ELEMENTOS	G	M	RAZONES QUE SUSTENTAN LA PERCEPCIÓN DE LA BRECHA	ACCIONES PROPUESTAS PARA CERRAR LA BRECHA
6. Ser especialistas en asegurar, evaluar y mejorar la calidad.		X	No hay formación de calidad	1. Estandarización de procesos 2. Implementación de un SGC. 3. Plan de mercadeo.
7. Desarrollar estructura y competencias de conocimiento, oferta y servicio	X		desconocimiento de la oferta de los servicios.	1. Plan de mercadeo. 2. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano.
8. Tener Conocimiento del negocio de salud en todos los niveles		X	Falta de conocimiento del negocio	1. Programa de desarrollo, fortalecimiento y adquisición del recurso humano.

ELEMENTOS	M	G	M	RAZONES QUE SUSTENTAN LA PERCEPCIÓN DE LA BRECHA	ACCIONES PROPUESTAS PARA CERRAR LA BRECHA
Imagen Clínica (hogar).	X			Local es pequeña y regional es muy grande.	1. Registrar la marca 2. Plan de mercadeo.
Portafolio integral de servicios corporativos			X	desarrollo de servicios	1. Desarrollo de servicios
Recurso humano motivado, competente y comprometido.	X			Falta de auto confianza	1. PNL 2. Plan de desarrollo de Cultura del servicio.
Sistema de gestión de calidad certificado (Por crear).			X	No estan formalizados y no se cumple el PHVA	1. estandarización de procesos 2. Implementación de un SGC.
Grupo de especialistas y subespecialistas para la prestación del servicio (completar).			X	No hay grupo completos por especialidades	1. Desarrollo de servicios



ELEMENTOS	G	Razones que sustentan la percepción de la brecha	Acciones propuestas para cerrar la brecha
Sistema de Información seguro, confiable y oportuno que respalda la prestación de los servicios de salud (Incluido modelo financiero).	X	No hay integración y uso de las herramientas de información del área clínica.	1. Actualizar y socializar los sistemas de información actuales. 2. desarrollo del sistema de información 3. Desarrollo del modelo financiero.

## Métodos de Valoración de empresas

Usualmente las firmas que se cotizan en bolsa saben cuánto vale su empresa y pueden detectar qué efecto tiene en el valor algunas decisiones, sin embargo existen empresas que no cotizan en bolsa y está en la obligación de poder hacer lo mismo, conocer en cada instante el valor de la compañía y el efecto de las decisiones en él.

Existen muchos métodos de valoración para efectos del presente trabajo se mencionan:

- Métodos basados en el balance
- Métodos basados en la cuenta de resultados
- Métodos basados en el fondo de comercio
- Métodos basados en el descuento de flujos de fondos
- Métodos basados en la agregación de valor; medición del valor económico agregado (EVA)

Para efectos del presente trabajo se tomara y aplicara el método de valoración basados en el descuento de flujo de caja libre.

## **Flujo de Caja Libre**

Se define como *“el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda (intereses de la deuda + principal de la deuda) de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (NOF).”*<sup>4</sup>

Esta herramienta financiera ha tenido un alto grado de aceptación en el mundo empresarial, El Flujo de Caja Libre tiene las siguientes características o fines:

- *“El FCL tiene dos destinos básicos: cubrir el servicio de la deuda y cubrir el reparto de utilidades.*
- *La rotación de la cartera y del inventario deben generar suficiente flujo de caja para cubrir servicio deuda y dividendos*
- *El crecimiento se asocia con demanda de efectivo, la participación de mercado con la generación de efectivo. El flujo de caja puede entonces generar y/o demandar efectivo*
- *El crecimiento esperado del flujo de caja a perpetuidad determina el valor de una empresa*

---

<sup>4</sup> <http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>

- *Si asumimos un flujo de caja constante, el valor de una empresa como negocio en marcha, es igual a dicho flujo de caja dividido por la tasa de oportunidad*
- *Hablar de generación de rentabilidad (rentabilidad del activo), es lo mismo que hablar de generación de flujo de caja libre y viceversa, van de la mano. Nota, entender este concepto es crucial dentro del manejo financiero*
- *Existen dos opciones para mejorar el FCL: incrementar utilidad operativa o decrecer ritmo de crecimiento del capital de trabajo neto operativo (KTNO) y del activo fijo, en otras palabras, del activo neto de operación*
- *Partiendo de la utilidad operativa el FCL se descompone en : GIF, Flujo de caja bruto y del EGO, cada uno de los cuales tiene una finalidad específica*
- *El FCL de un proyecto requiere: determinar rendimiento del capital y determinar recuperación de la inversión; esta última se descompone en el EVA generado y en el costo de capital invertido*
- *El FCL es igual a la inversión menos UODI ( utilidad operativa después de impuestos)”*

### **0.3.2. Historia de la Clínica El Prado y su evolución.**

En la segunda mitad de la década de los años 70, la ciudad de Santa Marta contaba sólo con dos instituciones para la prestación de servicios médicos: El Hospital San Juan de Dios y los Seguros Sociales.

*“La primera Institución en ver la luz, fue promovida por un selecto grupo de médicos generales que fundaron la Clínica de la Salud. Posteriormente un sólido grupo de especialistas en salud se asoció para acometer un proyecto de gran envergadura, creando la Sociedad de Médicos de Magdalena, “SOMEMAG Ltda.”, que debería sacar adelante una clínica de alto nivel, no sólo científico asistencial,*

*sino con una sede de lujo para la misma que constituyera además, el germen de la educación médica en la ciudad y el departamento, este primer intento fue frustrado por las dificultades en la consecución de crédito.*

*La suma de estas dos experiencias, ubicó en la realidad las expectativas de desarrollo de un proyecto más viable y ajustable al contexto real, (según uno de los socios fundadores); para llevar a cabo dicho proyecto se sumaron esfuerzos tanto de médicos generales como de especialistas y de otros profesionales de la salud, es decir, Bacteriólogos, Fisioterapeutas, Citólogos, etc.; quienes conformaron la sociedad SOMESA Ltda., el 30 de septiembre del año 1980; fue así como empezó la adecuación de la parte física y en el mes de febrero de 1981, la Clínica atendió su primer paciente.”*

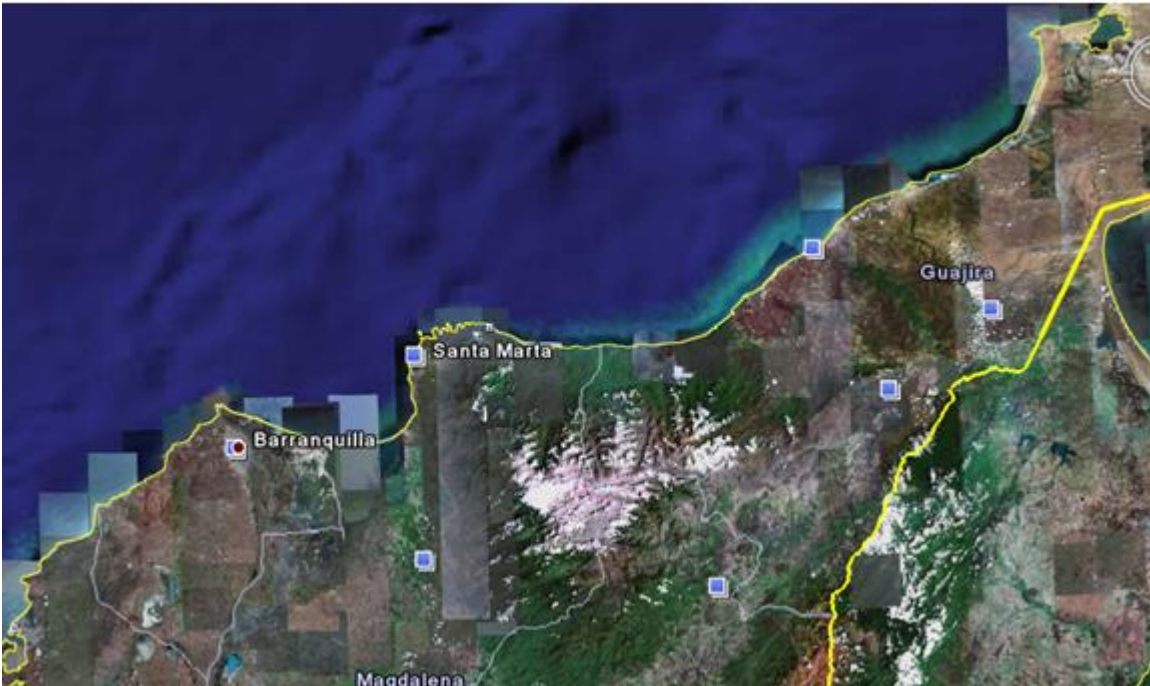
#### **Otras sedes:**

Desde diciembre de 1999, la SOCIEDAD MAR LTDA. amplió su cobertura al Primer Nivel de atención, con la apertura del Centro de Atención Ambulatoria, ubicado en la Avenida del Libertador No. 29-155.

A partir del 19 de enero del año 2008, la compañía decidió ampliar la cobertura de sus servicios hacia un reconocido sector turístico del Rodadero creando un centro de referencia tiene como propósito general brindar atención básica de Urgencias.

Para el año 2009 la empresa tiene un macroproyecto que contempla la ampliación de las áreas de hospitalización y unidad de cuidados intensivos adulto, sin embargo no se conoce si este proyecto generará o destruirá valor a la compañía, con el presente trabajo se pretende despejar esta duda apoyándonos en la información contable histórica y proyecciones financieras.

### 0.3.3. Marco Geográfico Mapa:



El gran reto para la Clínica el Prado es ser la Clínica Líder a nivel del Caribe Colombiano frente a otras clínicas a nivel costa como son: en la Guajira con Clínica de Riohacha, la ciudad de Barranquilla con la Clínica del Caribe, y en Valledupar: Clínica de Valledupar.

Todas estas ciudades tienen potenciales usuarios que buscan ser atendidos con la mayor calidad sin importar la distancia ni el costo, es por esto que la Clínica el Prado debe mantener un reconocimiento de seriedad, calidad y tecnología para mantener su nombre como la prima opción en la atención de la comunidad caribe.

### 0.3.4. Diseño Metodológico

Nuestra investigación la realizaremos basados en descripciones y entrevistas que realizaremos al interior de la Clínica con el personal directivo y financiero dado que con ellos podremos obtener las cifras necesarias para poder hacer las proyecciones y valoración de la empresa.

Posteriormente utilizaremos el método explorativo con el fin de revisar el posicionamiento de la Clínica en el sector y la región.

## **CAPITULO I**

### **DIAGNOSTICO FINANCIERO DE LA CLÍNICA EL PRADO LTDA.**

Para el desarrollo del presente capitulo se hace necesario entonces conocer aspectos Administrativos y Financieros del la compañía objeto de estudio desde su historia hasta sus proyecciones actuales.

#### **Aspectos Generales y Administrativos de La Clínica El Prado**

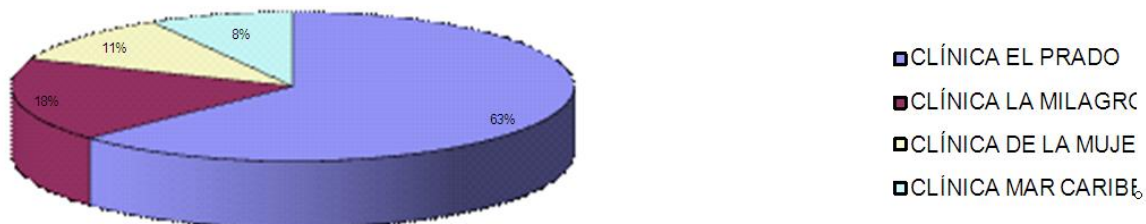
##### **1.1.1. Posicionamiento en el Mercado**

En la ciudad de Santa Marta, la Clínica El Prado se encuentra localizada en el barrio el Prado, en la actualidad cuenta con servicios de baja, mediana y alta complejidad, tal como se dijo anteriormente, la compañía cuenta con un Centro de Atención Ambulatoria donde se atiende consultas de medicina general, especializada y subespecialidades; servicios de promoción y prevención de la salud, además de un Centro Regional de Vacunación.

Es considerada de acuerdo a un estudio de mercadeo desarrollado por la misma empresa como una organización líder en la prestación de servicios de salud en la ciudad de Santa Marta y la Región.

A continuación se presentará los resultados de dicho estudio el cual fue suministrado por el área de planeación de la compañía:

## Representación Grafica De Participación En El Mercados



Clínica mar Caribe 63%

Clínica La Milagrosa 19%

Clínica de la Mujer 11%

Clínica Mar Caribe 8%

Podemos observar que la Clínica Mar Caribe tiene más del 50% del mercado en la ciudad de Santa Marta.

### 1.1.2. Plataforma Estratégica de la Clínica El Prado

A continuación revisamos con que cuenta la organización y como está estructurado la plataforma estratégica de la Clínica.

La compañía cuenta con un comité estratégico conformado por un equipo interdisciplinario, el cual nos suministró la siguiente información:



### **1.1.2.1. Visión**

*“En el 2017 **LA CLÍNICA EL PRADO** será identificada como la mejor institución de alta complejidad en servicios médicos del caribe latinoamericano; con la calidez de nuestra gente, a través de un desarrollo sostenible, creando valor para sus pacientes, clientes, accionistas y empleados.”*

Se observa que la empresa posee una visión ambiciosa dado que área de acción actualmente es la ciudad de Santa Marta y aspiran para el año 2007 extender su mercado hacia todo el Caribe Latinoamericano, es necesario integrar este análisis con las cifras financieras y los proyectos de inversión que tiene la compañía para evaluar la viabilidad del cumplimiento de la Visión.

### **1.1.2.2. Misión**

*“Brindar atención de servicios en salud de alta complejidad como la mejor institución de la región caribe, a través del recurso humano y la tecnología más adecuada, con calidez y eficiencia; siendo pioneros en el mantenimiento del bienestar y la recuperación de la salud de los pacientes mejorando su calidad de vida.”*

De acuerdo a los criterios que debe tener intrínseco la construcción de la misión de cualquier empresa se observa que la de la compañía objeto de estudio muestra claramente cuál es el compromiso y responsabilidad con la sociedad.

### 1.1.2.3. Políticas de Calidad

“Es la política de calidad de la Clínica El Prado. *Brindar un servicio de salud integral, Mejorar la rentabilidad y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en términos de calidad a través de colaboradores comprometidos con el mejoramiento continuo de los procesos.*”

### 1.1.2.4. Valores Corporativos

- ✓ Calidez
- ✓ Ética
- ✓ Integridad



### 1.1.2.5. Objetivos Estratégicos

- a) *Ofrecer servicios de salud de alta complejidad en procura de incrementar los niveles de productividad.*
- b) *Formular estrategias para el mejoramiento de los servicios de salud que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la Institución.*

- c) *Brindar atención personalizada de alta calidad, calidez y eficiencia.*
- d) *Desarrollar programas en gestión y aseguramientos de calidad.*
- e) *Mejorar la eficiencia y efectividad administrativa.*
- f) *Desarrollar las competencias del personal.*
- g) *Desarrollar un portafolio integral de servicios corporativos*
- h) *Desarrollar un sistema de Información seguro, confiable y oportuno que respalde la prestación de los servicios de salud*
- i) *Incrementar el valor del patrimonio y generar un flujo de caja positivo.*

Se observa una estructura estratégica de la empresa actualizada y coherente, sin embargo, se dentro de ellos destacamos dos objetivos principales los cuales se tomaran en el desarrollo de este trabajo y son:

- *Incrementar el valor del patrimonio y generar un flujo de caja positivo*
- *Ofrecer servicios de salud de alta complejidad en procura de incrementar los niveles de productividad.*

La presente investigación está encaminada a sustentar como está actualmente la situación financiera de la empresa para el cumplimiento de estos dos objetivos.

### **1.1.3. Portafolio de Servicios de la Clínica El Prado**

Para la realización del diagnostico integral del objeto de estudio fue necesario entrar a indagar sobre la situación de mercadeo de la Clínica el Prado para poder

conocer y evaluar financieramente los diferentes servicios productivos que esta tiene y así determinar focos de productividad.

- Se observo que tanto las instalaciones, Talento Humano y dotaciones de equipos están en capacidad de suplir las necesidades a los visitantes con todas las comodidades necesarias para llevar a cabo todos los servicios, con el fin de brindar el mejor tratamiento clínico y quirúrgico. Sin embargo, se observó insuficiencia de la disponibilidad de las habitaciones para hacer frente a la demanda del servicio hospitalario.

Estas son las especialidades médicas que Ofrece la Clínica El Prado:

✓ <i>Anestesia.</i>	✓ <i>Nefrología.</i>
✓ <i>Audiometría.</i>	✓ <i>Neonatología</i>
✓ <i>Cardiología</i>	✓ <i>Neumología.</i>
✓ <i>Cirugía de mano.</i>	✓ <i>Neurocirugía.</i>
✓ <i>Cirugía general.</i>	✓ <i>Nutrición y dietética.</i>
✓ <i>Cirugía oncológica.</i>	✓ <i>Oncológica clínica.</i>
✓ <i>Cirugía Pediátrica.</i>	✓ <i>Ortopedia oncológica.</i>
✓ <i>Cirugía Plástica.</i>	✓ <i>Ortopedia y Traumatología.</i>
✓ <i>Cirugía Vascular.</i>	✓ <i>Otorrinolaringología.</i>
✓ <i>Dermatología.</i>	✓ <i>Pediatría.</i>
✓ <i>Endocrinología.</i>	✓ <i>Psicología.</i>
✓ <i>Gastroenterología.</i>	✓ <i>Terapia Física y Respiratoria.</i>
✓ <i>Gastroenterología pediátrica.</i>	✓ <i>Psiquiatría.</i>
✓ <i>Ginecología oncológica.</i>	✓ <i>Radioterapia.</i>
✓ <i>Ginecología y Obstetricia.</i>	✓ <i>Urología.</i>
✓ <i>Hematología</i>	
✓ <i>Máxilofacial</i>	
✓ <i>Medicina Interna</i>	

### 1.1.3.1. Unidades Asistenciales Productivas

#### HOSPITALIZACIÓN



Actualmente la Clinica el Prado cuenta con tres pisos con 85 camas, monitoreadas permanentemente por personal de enfermería, ubicados en tres estaciones de enfermería

El servicio de Hospitalización cuenta con diferentes tipos de habitaciones, dentro de las cuales se encuentran:



#### **Suite**

*“Confortable habitación individual con cama eléctrica, central de oxígeno, Televisión por Cable, nevera, acondicionador de aire, sofá cama, teléfono, closet, baño, recibidor y un ambiente acogedor.*

### **Habitación de Lujo**

*Habitación individual, con cama eléctrica, central de oxígeno, Televisión por Cable, nevera, acondicionador de aire, sofá, teléfono, closet y baño.*

### **Habitación Personal:**

*Agradable habitación bipersonal, central de oxígeno, Televisión por Cable, acondicionador de aire, sillas mecedoras, closet y baño.*

*Dispone de especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas que fundamentan una atención interdisciplinaria e integral, enmarcada dentro de los estándares de calidad y normatividad vigentes”.*

Dentro de las visitas realizadas a la compañía se observó que el Servicio de Hospitalización cuenta con dos servicios nuevos que aumentan su nivel de productividad como lo son el servicio de Ginecología y Pediatría.

### **CIRUGÍA**



Encontramos que el servicio de cirugía de la Clínica el Prado está compuesto por tres quirófanos, una sala de partos y una sala de recuperación, con la tecnología moderna para el buen funcionamiento de las diferentes especialidades quirúrgicas que presta el servicio tales como:

El servicio de cirugía se complementa con la central de esterilización y procedimientos de facturación integrales.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anestesiología.</li> <li>✓ Cirugía Ambulatoria.</li> <li>✓ Cirugía Cardiovascular.</li> <li>✓ Cirugía General.</li> <li>✓ Cirugía Pediátrica.</li> <li>✓ Cirugía Laparoscopia.</li> <li>✓ Cirugía Mínimamente Invasiva.</li> <li>✓ Cirugía Oncológica.</li> <li>✓ Cirugía Plástica y Reconstructiva.</li> <li>✓ Cirugías Artroscópicas de III y IV Nivel Con Auto injertos o Aloinjerto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colposcopia.</li> <li>✓ Ginecología y Obstetricia.</li> <li>✓ Manejo de Trauma complejo en pelvis y extremidades.</li> <li>✓ Neurocirugía.</li> <li>✓ Oftalmología.</li> <li>✓ Ortopedia y Traumatología.</li> <li>✓ Otorrinolaringología.</li> <li>✓ Reemplazo Protésicos Articulares</li> <li>✓ Urología.</li> </ul>
---	---


## SERVICIO DE URGENCIAS



La Clínica El Prado posee un servicio de Urgencias la cual hemos visto que ha venido mejorando su infraestructura con el fin de prestar un servicio oportuno y eficiente.

Cuenta además con un excelente equipo humano para la atención de pacientes las 24 horas del día, conformado por especialistas, médicos generales, enfermeras jefes, auxiliares de enfermería y personal de facturación, además de un completo servicio respaldado por la calidad técnico-científica en laboratorio clínico, radiología y farmacia las 24 horas.

## **EL SERVICIO DE URGENCIAS DISPONE DE:**

	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> 1 Consultorio de Triage</li><li><input type="checkbox"/> 4 Consultorios para consulta.</li><li><input type="checkbox"/> Sala de Reanimación.</li><li><input type="checkbox"/> Sala de yeso</li><li><input type="checkbox"/> Sala de Nebulización.</li><li><input type="checkbox"/> Sala de Observación Adulto y Pediátrica.</li><li><input type="checkbox"/> Salas de espera.</li><li><input type="checkbox"/> Sala VIP Prepagada.</li><li><input type="checkbox"/> Sala de observación de prepagadas</li><li><input type="checkbox"/> Servicio de imageneología (Rx, Tomografías).</li><li><input type="checkbox"/> Urgencias Pediátricas.</li></ul>
---	--

## **UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS ADULTOS (UCI)**



La Unidad de Cuidados Intensivos de la Clínica el Prado está dotada con 10 camas, modernos equipos e instalaciones adecuadas necesario para la atención de pacientes en estado crítico, los cuales son manejados por un equipo de profesionales, especialistas.

## **UNIDAD DE CUIDADOS INTENSIVOS NEONATAL Y PEDIÁTRICO (UCIN)**





Se observo que la Clínica El Prado cuenta con un área especializada para el cuidado especial en los eventos de partos difíciles que dan como resultado pacientes prematuros, y pacientes que requieren de atención crítica

En la Unidad de Intensivos Neonatal se cuenta con 14 camas, las cuales distribuidas para neonatos y niños entre los 0 días y los 8 años.

Todas totalmente dotadas con la tecnología adecuada y segura para la atención del paciente.

### **LABORATORIO CLÍNICO**



El Laboratorio Clínico, cuenta con personal calificado, equipos de calidad y un estricto control de calidad, que garantizan la confiabilidad de los resultados en todas las áreas, tanto para pacientes hospitalizados como ambulatorios, además de ofrecer un servicio con calidad humana a sus usuarios.

### **BANCO DE SANGRE.**

El Banco de Sangre de la Clínica es un servicio de apoyo diagnóstico y terapéutico cuyo objetivo es ofrecer sus pacientes componentes sanguíneos de excelente calidad y seguridad, mediante la atención oportuna de profesionales especializados las 24 horas del día.

## **FARMACIA.**

Cuenta con el servicio de farmacia que labora las 24 horas del día, donde dispone de suministros de medicamentos por parte de proveedores calificados y evaluados por la Clínica, los cuales cuentan con buenas prácticas de manufactura (BPM) y registro de INVIMA, asegurando la salud integral de sus pacientes.

## **CENTRO DE ATENCIÓN AMBULATORIA**

A través de este servicio se ofrece un servicio integral en el Nivel Básico Ambulatorio, para el cuidado de la salud y la prevención oportuna de la enfermedad en los usuarios, utilizando el sistema de citas individuales.

Cuenta con la tecnología adecuada y personal especializado para el diagnóstico y tratamiento de pacientes ambulatorios que requieran de revisiones periódicas.

El Centro de Atención Ambulatorio se encuentra estratégicamente ubicado frente a las instalaciones de la clínica para la facilidad en el tratamiento de los usuarios.

Además cuenta con el Centro de vacunación y el servicio de Terapia Física y Rehabilitación.

## **SERVICIO DE IMAGENOLOGÍA**



El servicio de imagenología cuenta con personal especializado y una variedad de equipos de moderna tecnología, para un diagnóstico que garantice la confiabilidad de los estudios que se realizan a los pacientes, brindándole seguridad de los resultados obtenidos.

Dentro de los servicios que ofrece el servicio de imagenología se encuentra:

- ✓ Ecografías
- ✓ Radiología Médica
- ✓ Tomografía Helicoidal

## **SERVICIO DE AMBULANCIA**

La clínica cuenta con el servicio de ambulancia básica y especializada local e intermunicipal para un traslado rápido, seguro y eficaz del paciente.

Conocimos además de éstos servicios la Clínica El Prado posee alianzas estratégicas con prestigiosas instituciones de la Región, tales como:

- ✓ Centro Cardiovascular del Magdalena
- ✓ Radioimágenes Radiólogos Asociados Ltda.
- ✓ Resonancias Magnéticas del Norte (REMAGNO Ltda.)
- ✓ Unidad de Endoscopia y Gastroenterología del Magdalena (GASTROMAG Ltda.).
- ✓ Fundación Oftalmológica del Caribe (FOCA.)

## **1.2. ANALISIS FINANCIEROS**

### **1.2.1. Análisis Estado De Resultados**

Empezaremos analizando cual ha sido el comportamiento operativo de la empresa objeto de estudio.

**SOMESA LTDA. CLÍNICA EL PRADO****Estado de Resultados**

(Expresado en miles de pesos Colombianos)

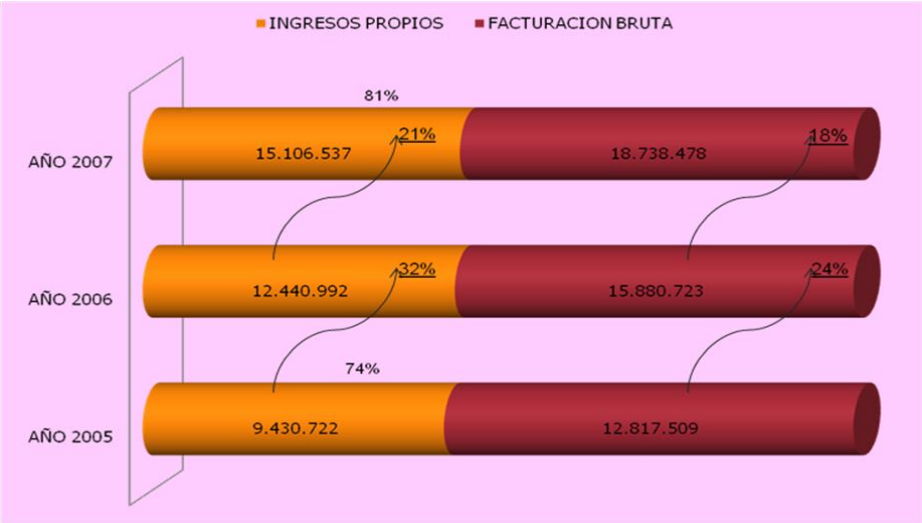
	<b>Periodo</b>	<b>Periodo</b>	<b>Periodo</b>
	<b>Dic 31 de 2007</b>	<b>Dic 31 de 2006</b>	<b>Dic. 31 de 2005</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos operacionales	15.106.536.597	12.440.991.752	9.430.721.967
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>15.106.536.597</b>	<b>12.440.991.752</b>	<b>9.430.721.967</b>
(-) Costo de venta	12.376.654.161	9.932.867.460	7.410.971.115
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.729.882.436</b>	<b>2.508.124.292</b>	<b>2.019.750.852</b>
(-) Gastos Operacionales	1.684.336.315	1.427.897.136	1.626.569.262
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.045.546.120</b>	<b>1.080.227.156</b>	<b>393.181.590</b>
(+) Ingresos no operacionales	571.952.391	471.777.908	390.007.667
(+) Corrección monetaria	0	131.103.191	43.427.217
(-) Gastos no operacionales	550.294.354	494.627.842	237.113.033
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.067.204.157</b>	<b>1.188.480.413</b>	<b>589.503.441</b>
(-) Impuesto de renta	433.615.421	483.263.000	243.210.935
<b>(=) UTILIDAD O PERDIDA DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>633.588.736</b>	<b>705.217.413</b>	<b>346.292.506</b>

Este estudio fue posible con la información suministrada por el área financiera de la Clínica El Prado Ltda. El cual sentara las bases para la construcción de un modelo de proyección financiera adecuada para las características específicas de la clínica, a continuación se realizará un análisis claro sobre la evolución de la empresa en lo que tiene que ver con rentabilidad en los últimos tres años, lo más importante de destacar es la evolución histórica que ha tenido la Clínica en los que tiene que ver con sus ingresos operacionales.

Observamos un crecimiento del 60% en el año 2007 de cara con el año 2005, sin embargo si observamos la participación de la rentabilidad contra los ingresos encontramos que esta se mantiene en un 4%, lo que significa que la empresa ha mantenido un control en su estructura del punto de equilibrio lo que nos lleva a revisar sus costos, para el año 2007; se observa que el costo de venta de la

compañía presentó un incremento del 25% con respecto al año 2006, de acuerdo a información obtenida por el gerente y funcionarios de la empresa a este hecho se le atribuye inversiones que se realizaron en instalaciones ajenas las cuales se llevaron directamente al costo, una de las principales inversiones se realizaron en las áreas asistenciales de Hospitalización (96.902.000) y en el área de Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal (22.725.000).

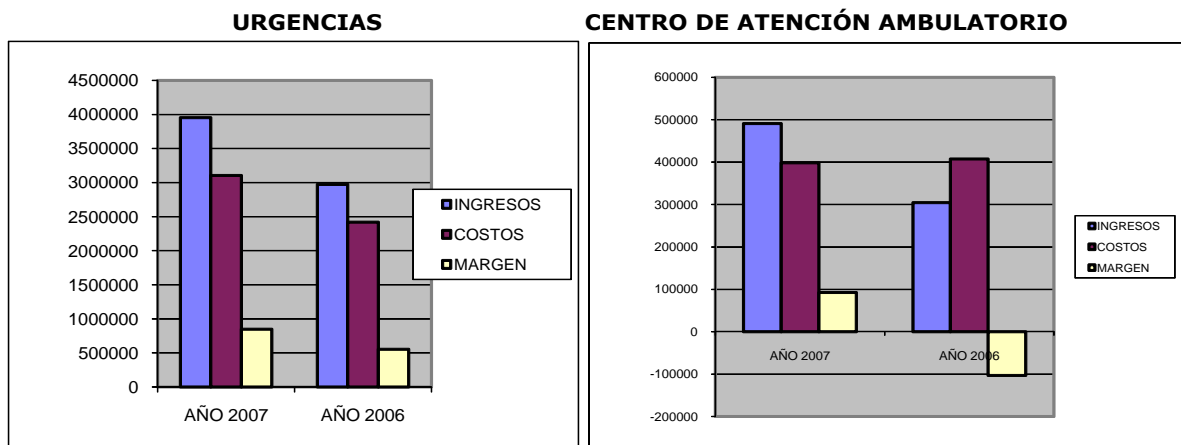
La facturación de la Clínica El Prado está representada por los Ingresos Propios más los ingresos recibidos para terceros (Honorarios Médicos) a siguiente gráfica muestra cual fue el comportamiento de esta y la participación de los ingresos propios dentro de la facturación bruta.



En el año 2005 la participación de los ingresos propios en la facturación bruta de la empresa presentaron un incremento importante cuatro puntos de cara con el año 2006 y a para el año 2007 los ingresos propios aumento su participación en la facturación bruta al 81%, este comportamiento es favorable para la compañía entendiéndose que estos son los recursos propios con que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones, de acuerdo con el personal de la compañía esto se ha logrado gracias a los cambios de contrataciones con las entidades adscritas y apertura de nuevos servicios propios que se contrataban con terceros

(laboratorio clínico e imagenología) lo que anteriormente era honorarios o ingresos recibidos para terceros paso a ser propio a un costo competitivo y favorable financieramente para la institución.

Por otro lado, se lograron obtener datos financieros de las áreas asistenciales de la Clínica que a su vez sirvieron para diseñar estados de costos que permitieran mostrar cual su estructura y margen operativo:

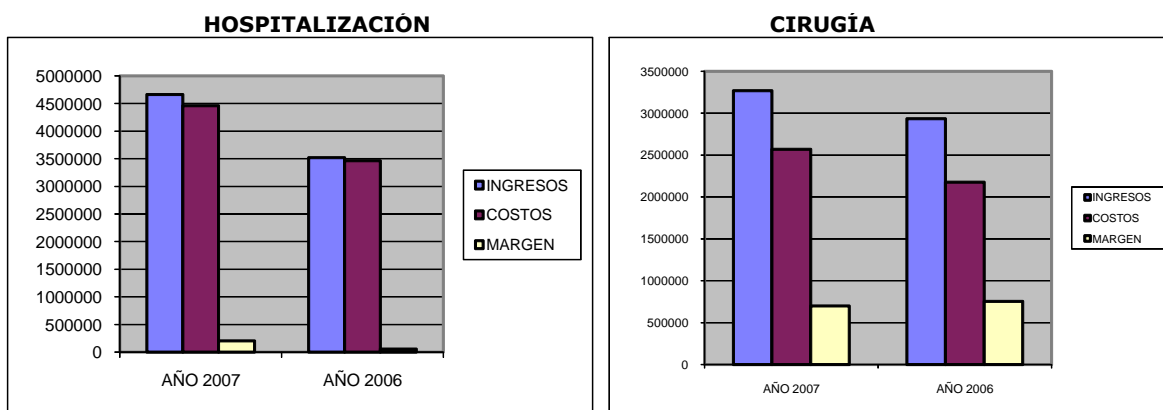


### El área asistencial de **Urgencias**

constituye una de las más importantes para la clínica ya que esta es la puerta de entrada hacia los otros servicios asistenciales que ofrece, se observa un crecimiento en sus ingresos operacionales del 33% arrojando en el año 2007 un margen operativo positivo del 21% contra un 19% del año 2006, dentro de los costos más importantes de esta área productiva se encuentra el gasto de personal que tiene una participación en sus ingresos del 40%, esta cifra es razonable si se compara con los ingresos obtenidos por consulta externa (generada por médicos generales) el cual constituye el 25% del total de los ingresos.

El Centro de Atención Ambulatorio ofrece servicios ambulatorios, en la grafica se puede observar una recuperación impactante de esta área que paso de dar un margen negativo del 34% en año 2006 a dar un resultado positivo del 19%, el

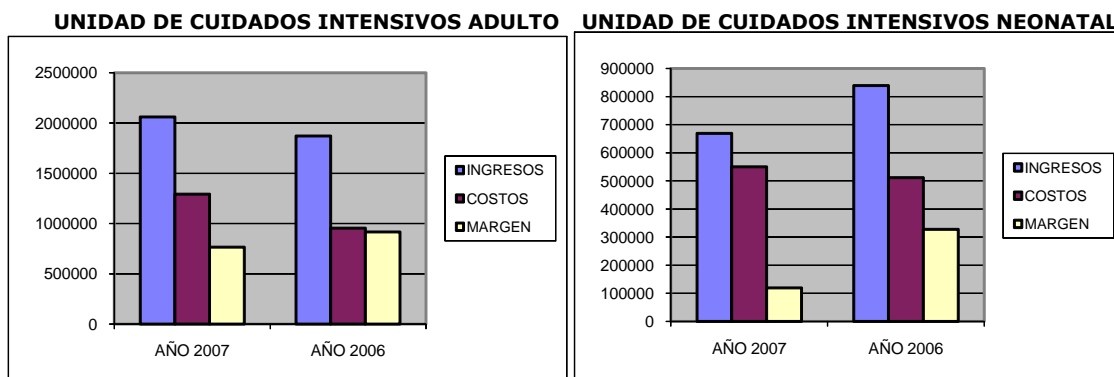
control estricto de sus costos un evolución en sus ingresos fueron los aspectos generales que logró convertir esta sección rentable para la empresa, indagando sobre esta situación se obtuvo que esta área tenía capacidad instalada ociosa originada por un inadecuado manejo en las actividades asistenciales de medicina física y rehabilitación (punto fuerte de esta sección)



El área de Hospitalización aunque la participación de su facturación es la más alta, 31%, su margen operativo es uno de los más bajos 4% del total de sus ingresos, esto se debe a los altos costos fijos que presenta, representado en el costo de personal, de medicamentos y costos de servicios tales como alimentación, servicios públicos; sin embargo, para el año 2007 presenta mejoría financiera ya que el margen paso de \$57.255 en el año 2006 miles a \$204.098 miles en el año 2007, si miramos cuales fueron las variables más impactantes en este resultados se halla que está representado en el incremento de sus ingresos, aunque el año 2008 no entra en el periodo analizado, se logró ver que esta área continua creciendo en su margen operativo gracias a un esfuerzo conjunto entre el área médica y financiera, logrando niveles de eficiencia en procesos críticos tale como evolución del paciente, tiempo en la facturación, etc.

En el área de Quirófano o Cirugía se observa un crecimiento en sus ingresos del 11% mientras que sus costos de operación aumentaron en un 18%, el costo más importante está representado en el costos de insumos médicos (47% del total de los ingresos) ya que parte de ellos no son facturables dado los criterios de

contratación con las entidades, lo que exige un estricto control sobre este rubro. Lo anterior origino una disminución en su margen operativo del 7%.



De acuerdo con declaraciones del personal asistencial y financiero de la Clínica para el año 2007 las Unidades de Cuidados Intensivos sufrieron cambios tanto en los aspectos locativos como de funcionamiento lo que afecto su resultado, la separación física de esta áreas trajo como consecuencia que cada área asumiera el costo de la mano de obra, el cual, como en casi todos los servicios es la más importante.

**La UCI Adulto**, siendo el área más rentable de la entidad aumento sus ingreso en un 33% y sus costos en un 28% su marginalidad aumento pasando de 19% a 21%.

**Neonatos** o Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal, fue la única área que presento una disminución del 20% en los ingresos, y sus costos aumentaron en un 8%, sin embargo el amplio margen operativo que maneja estas áreas no permitió que generen perdida, su margen operativo disminuyó pasando de 49% al 18%, por otro lado, las exigencias legales de funcionamiento obligaron a los directivos realizar una serie de inversiones y así lograr estar “habilitada” para la prestación del servicio.



## 1.2.2. Análisis Del Balance General

El Balance General al igual que el Estado de Resultados históricos fue tenido en cuenta ya que sirve como referencia para conocer la empresa y su evolución y sientan los cimientos para la realización de las proyecciones financieras necesarias para la valoración de la empresa Clínica El Prado.

### SOCIEDAD MÉDICA DE SANTA MARTA LTDA.

#### Balance General Comparativo

Por los Meses Terminados a:

(Expresado en pesos Colombianos)

	Periodo Dic. 31 de 2007	Periodo Dic. 31 de 2006	Periodo Dic. 31 de 2005
<b>ACTIVO</b>			
<b>DISPONIBLE</b>	<b>480.128.364</b>	<b>657.556.303</b>	<b>509.945.112</b>
<b>INVERSIONES</b>			<b>64.845.274</b>
<b>DEUDORES</b>	<b>6.377.846.293</b>	<b>5.598.564.098</b>	<b>6.055.847.370</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>707.157.712</b>	<b>762.587.541</b>	<b>674.848.833</b>
<b>DIFERIDOS</b>	<b>4.695.529</b>	<b>5.922.653</b>	<b>30.935.479</b>
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>7.569.827.898</b>	<b>7.024.630.594</b>	<b>7.336.422.069</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>35.475.369</b>	<b>37.585.714</b>	<b>37.297.555</b>
<b>DEUDORES DIFÍCIL COBRO</b>	<b>3.931.160</b>	<b>186.136.116</b>	<b>186.136.116</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>4.128.014.022</b>	<b>3.977.470.070</b>	<b>3.228.193.652</b>
<b>DIFERIDOS</b>		<b>34.307.117</b>	<b>55.867.375</b>
<b>VALORIZACIONES</b>	<b>16.412.550</b>	<b>16.412.550</b>	<b>16.412.550</b>
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4.183.833.100</b>	<b>4.251.911.566</b>	<b>3.523.907.249</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>11.753.660.998</b>	<b>11.276.542.160</b>	<b>10.860.329.317</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71.182.810</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>1.182.773.617</b>	<b>1.731.788.039</b>	<b>1.791.609.656</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>661.808.127</b>	<b>699.480.137</b>	<b>584.147.270</b>

<b>IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS</b>	<b>58.584.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>719.259.817</b>	<b>523.959.119</b>	<b>415.655.992</b>
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y</b>			
<b>PROVISIONES</b>	<b>0</b>	<b>63.906.235</b>	<b>1.225.679.219</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>2.104.070.690</b>	<b>1.987.720.745</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4.726.496.252</b>	<b>5.006.854.275</b>	<b>4.088.274.946</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>1.533.458.782</b>	<b>1.228.209.096</b>	<b>1.276.922.932</b>
<b>DIFERIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23.251.577</b>
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y</b>			
<b>PROVISIONES</b>	<b>1.183.356.366</b>	<b>1.174.269.267</b>	<b>0</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>42.637.911</b>	<b>61.833.343</b>	<b>2.608.044.395</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.759.453.059</b>	<b>2.464.311.705</b>	<b>3.908.218.904</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.485.949.311</b>	<b>7.471.165.980</b>	<b>7.996.493.851</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL</b>	<b>452.250.000</b>	<b>452.250.000</b>	<b>418.750.000</b>
<b>SUPERÁVIT DE CAPITAL</b>	<b>768.754.443</b>	<b>768.754.443</b>	<b>617.254.443</b>
<b>RESERVAS</b>	<b>150.754.863</b>	<b>80.233.122</b>	<b>76.732.778</b>
<b>REVAPORIZACIÓN DEL PATRIMONIO</b>	<b>1.121.663.413</b>	<b>1.165.977.413</b>	<b>1.114.654.112</b>
<b>DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES</b>			
<b>DECRETADOS EN CUOTAS O PARTES</b>	<b>96.400.000</b>	<b>96.400.000</b>	<b>96.400.000</b>
<b>DE INTERÉS SOCIAL</b>			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>633.588.736</b>	<b>705.217.413</b>	<b>346.292.506</b>
<b>UTILIDADES O EXCEDENTES</b>	<b>1.027.887.684</b>	<b>520.131.240</b>	<b>488.628.141</b>
<b>ACUMULADOS</b>			
<b>PERDIDAS ACUMULADAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>311.289.063</b>
<b>SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES</b>	<b>16.412.550</b>	<b>16.412.550</b>	<b>16.412.550</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>4.267.711.689</b>	<b>3.805.376.181</b>	<b>2.863.835.466</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11.753.660.999</b>	<b>11.276.542.160</b>	<b>10.860.329.317</b>

Se observa claramente que el activo más significativo de la empresa está representado en el rubro de deudores con una participación entre los activos totales del 55.76%, 49.65% y 54.26% para los años 2005, 2006 y 2007 respectivamente, lo que hizo necesario desglosar esta cuenta hallando la siguiente estructura comparativa:

### 3. Deudores

Al 31 de diciembre la cuenta de deudores Corriente se descompone como sigue:

	Dic 31 de 2007	Dic 31 de 2006
Clientes nacionales	8.225.138.561	7.747.494.892
Depósitos Recibidos	(1.106.434.356)	(1.501.672.389)
Cuentas Por Cobrar a Socios	43.305.404	67.375.032
Anticipos y avances	241.632.109	153.849.091
Depósitos Para Juicios Ejecutivos	1.163.696	1.163.696
Ingresos Por Cobrar	54.620.575	31.660.326
Anticipos De Impuesto o Saldo A Favor	-	89.656.827
Reclamaciones	66.247.757	44.014.844
Cuentas Por Cobrar a Trabajadores	29.640.662	9.280.626
Deudores Varios	17.289.206	21.361.197
Menos Provisión Clientes	(1.194.757.321)	(1.065.620.043)
<b>SUB TOTALES DE CLIENTES</b>	<b>6.377.846.293</b>	<b>5.598.564.098</b>

El saldo de Clientes Nacionales se debe analizar en forma conjunta con los Depósitos Recibidos que se encuentran pendiente por legalizar por falta de envío de soporte por parte de nuestros clientes, cabe anotar que esta situación para el año 2007 mejoró disminuyendo su valor en un 26%; bajo este orden ideas el saldo de la cartera a 31 de diciembre del 2007 quedaría de la siguiente manera:

	Dic 31 de 2007	Dic 31 de 2006
Cartera en el Rubro Deudores Corriente	8.225.138.561	7.747.494.892
Menos Depósitos Sin Definir	(1.106.434.356)	(1.501.672.389)
<b>Saldo Neto de Cartera</b>	<b>7.118.704.205</b>	<b>6.245.822.502</b>

Al comparar los saldos de la cartera de cara al año 2006 se observa que esta presentó para el año 2007 un incremento del 14%, este comportamiento se da en parte, por el incremento en la facturación el cual fue del 16%.

### 1.3. Indicadores Financieros

Los Indicadores Financieros constituyen una herramienta complementaria en la evaluación del comportamiento operativo y económico de la entidad evidenciando sus fortalezas y debilidades, a continuación se explicaran los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes y más relevantes indicadores, para efectos del análisis a los estados financieros de la empresa objeto de estudio se tendrán en cuenta en este capítulo los siguientes indicadores:

## CAPITAL DE TRABAJO

		2005	2006	2007
Días Promedio de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{(Ctas por Cobrar Clientes - Por Legalizar)}}{\text{Facturación Bruta / 365}}$	176	144	139
Días de Inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Venta / 365}}$	33	28	21
Días Promedio Cuentas Por Pagar	$\frac{\text{CXP + IRPT Ctes}}{\text{(Compras + Honorarios) / 365}}$	98	100	68
Ciclo Total de Efectivo - Días	$\frac{\text{Días CXC + Días Inv}}{\text{- Días de CXP \& IRPT}}$	111	72	91

## ENDEUDAMIENTO

		2005	2006	2007
Endeudamiento Total	$\frac{\text{Total Pasivo X 100}}{\text{Total Activos}}$	74%	66%	64%
Endeudamiento con Entidades Financieras	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Activo Total}}$	12%	11%	13%
Apalancamiento con Entidades Financieras	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Patrimonio Total}}$	47%	32%	36%

Frente a los resultados de los indicadores financieros se observa claramente un problema serio de cartera en su estructura de capital de trabajo, se observa que mientras que la empresa se demora de 139 a 176 días en recuperar su cartera, el plazo que debe pagar a sus proveedores está muy por debajo del recaudo, especialmente en el año 2007 donde la empresa demora para pagar sus obligaciones 68 días, lo que se podría concluir que la empresa posee problemas de liquidez, la eficiencia en el manejo de los inventarios ayuda un poco a mejorar esta situación ya que se observa inferiores a un mes.

El nivel de endeudamiento de la empresa es razonable, se observa un control frente a este indicador, pese a que el endeudamiento con el sector financiero se ha incrementado, se observa que este dinero se ha tomado para el incremento de sus activos, tal como se observa en la propiedad, planta y equipo del balance más específicamente en las construcciones y edificaciones.

#### **1.4. Diagnósticos De La Clínica El Prado**

Luego de haber realizado un conocimiento amplio sobre la situación administrativa y productiva de la Clínica El Prado, y partiendo que dentro del contexto empresarial moderno altamente competitivo, se hace necesario no solo contar con el personal adecuado y los recursos tecnológicos más avanzados para lograr los objetivos estratégicos de cualquier empresa, sino que es necesario además tener algunas herramientas que nos ayuden a realizar un análisis interno y externo del entorno competitivo en que nos encontramos, para tomar con precisión las decisiones más importantes y consecuentemente optar por la mejor estrategia a seguir.

Para la realización del Diagnostico de la Clínica el Prado se utilizaremos una de las herramientas más aplicada en los últimos años es el análisis SWOT o DAFO, según sus siglas en español, que significan:

- D- Debilidades
- A- Amenazas
- F- Fortalezas
- O- Oportunidades

<p align="center"><b>CLÍNICA EL PRADO</b></p>	<p align="center"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No conocer el Valor del Negocio.</li> <li>No cuenta con procedimientos asistenciales estandarizados.</li> <li>- Capacidad operativa insuficiente en el área de Urgencias y hospitalización.</li> </ul>	<p align="center"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte Posición financiera, calificación competitiva por el sector financiero.</li> <li>- Posee una estructura administrativa financiera de tal forma que se abren escenarios de evaluar proyectos antes de la toma de decisiones.</li> </ul>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidad y confianza de de los usuarios.</li> <li>- Nuevas modalidades de contrataciones por parte del mercado, – por paquete que exigen un control del costos por procedimientos.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación de la capacidad productiva de la compañía.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el departamento de planeación y creación del de un departamento de costos.</li> </ul>
<p align="center"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de nuevas IPS y ampliación de las IPS actuales. D2.</li> <li>- Clientes con pleno conocimiento del negocio y gran habilidad para negociar nuevos servicios. D3</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el valor de la empresa para y hallar si el negocio está destruyendo o generando valor.</li> </ul>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento de la posición y credibilidad en el sector financiero para obtener recursos y financiar proyectos de ampliación de las áreas críticas en instalaciones propias.</li> <li>- Tomar como referencia este documento para iniciar acciones encaminadas a trabajar una gerencia basado en creación de valor.</li> </ul>

Figura 1. Matriz DOFA

## 2. CAPITULO II

### DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA CLÍNICA EL PRADO Y CÁLCULO DEL COSTOS DE CAPITAL

Continuaremos con el desarrollo de este trabajo tomando la información cuantitativa y cualitativa referente a la parte financiera para ello se tomará como los estados financieros del año 2008, de la compañía aquí se pretende conocer cuál ha sido el comportamiento de la empresa en lo que tiene que ver con su estructura financiera.

#### 2.1. Calculo Del Costo De Capital

Para la determinación de la tasa de interés utilizada en el cálculo del costo de capital se tomo el promedio de las tasas de interés que actualmente se está pagando al sector financiero arrojando un promedio de tasa de interés del 16% el cual será tenido en cuenta para las obligaciones a largo y corto plazo:

<b>VARIABLES</b>	<b>VALOR</b>	<b>COSTO %</b>
Obligación Financiera Corto Plazo	865	16%
Obligación Financiera Largo Plazo	1.233	16%
Patrimonio del año 2008	5.786	29%
	<u>7884,</u>	

**COSTO PROMEDIO DE COSTO CAPITAL** 24,14%

Para la determinación del Costo de Capital de la empresa objeto de estudio se tuvo en cuenta la variable del impuesto de renta que para el año 2008 del cual tomamos los datos es de un 33%.

Cuando hablamos de costo de capital decimos que es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de una empresa, o en otras palabras, hace referencia a rentabilidad mínima que los socios esperan de la inversión, para el caso de la

Clínica El Prado el porcentaje de retorno mínimo esperados es del 24,14%, al hallar el retorno real de esa inversión es del 12,16%, para el año 2008 y para el año 2013 es de 14,1%, lo que nos indica que el rendimiento del activo está por debajo de lo esperado por el inversionista, esto se debe por varias razones:

1. La rentabilidad esperada por el inversionista esta en un 29%, se considera alta si se tiene en cuenta que este recibe un alto beneficio por ser socio, y es el de laborar y usufructuarse de ella sin ningún costo para ellos ya que los pacientes son propios de la clínica.
2. Los activos totales de la empresa son altos de cara con la utilidad que estos generan.
3. Se debe entrar a revisar la eficiencia de los Activos de la empresa tales como Cartera, Inventarios y la Propiedad, Planta y Equipo, frente a este último, tenemos que la empresa ha realizado inversiones en la compra de un predio sobre el cual a la fecha no está generando valor para la compañía ya que fue comprado hace poco (mediados del año 2008).

$$\text{RAN 2008} \quad \frac{\$1.999}{15908} \quad 12,6\%$$

$$\text{RAN 2013} \quad \frac{3.999}{28373} \quad 14,1\%$$



### 3. CAPITULO III

## PROYECCIONES DE LA CLÍNICA EL PRADO CINCO ANOS

### Proyección:



**SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA.**  
**Estado de Resultados Historico y Proyectado hasta el 2013**  
 (Expresado en Millones de Pesos Colombianos)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>FACTURACION BRUTA</b>	<b>10,113</b>	<b>10,903</b>	<b>12,818</b>	<b>15,881</b>	<b>18,738</b>	<b>23,492</b>	<b>29,937</b>	<b>38,923</b>	<b>44,856</b>	<b>51,777</b>	<b>59,874</b>
Honorarios Medicos	2,830	2,990	3,387	3,440	3,632	4,328	5,941	7,724	8,902	10,276	11,882
Ingresos Operacionales Propios	7,283	7,913	9,431	12,441	15,106	19,164	23,996	31,199	35,954	41,501	47,992
<b>INGRESOS NETOS</b>	<b>7,283</b>	<b>7,913</b>	<b>9,431</b>	<b>12,441</b>	<b>15,106</b>	<b>19,164</b>	<b>23,996</b>	<b>31,199</b>	<b>35,954</b>	<b>41,501</b>	<b>47,992</b>
% DE FACTURACION	72%	73%	74%	78%	81%	82%	80%	80%	80%	80%	80%
(-) Costo de Ventas	6,188	6,640	7,411	9,333	12,377	15,012	18,795	24,174	28,132	32,794	38,299
% de Ing Operacionales	85%	84%	79%	80%	82%	78%	78%	77%	78%	79%	80%
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,095</b>	<b>1,273</b>	<b>2,020</b>	<b>2,508</b>	<b>2,729</b>	<b>4,152</b>	<b>5,201</b>	<b>7,025</b>	<b>7,822</b>	<b>8,707</b>	<b>9,693</b>
% de Ing Op	15%	16%	21%	20%	18%	22%	22%	23%	22%	21%	20%
(-) Gastos Operacionales	1,296	1,212	1,627	1,428	1,683	1,814	2,179	2,450	2,712	2,996	3,300
% de Ing Op	18%	15%	17%	11%	11%	9%	9%	8%	8%	7%	7%
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(201)</b>	<b>61</b>	<b>393</b>	<b>1,080</b>	<b>1,046</b>	<b>2,338</b>	<b>3,022</b>	<b>4,575</b>	<b>5,110</b>	<b>5,711</b>	<b>6,393</b>
% de Ing Op	-3%	1%	4%	9%	7%	12%	13%	15%	14%	14%	13%
(+) Ingresos No Operacionales	157	333	390	472	572	615	955	1,183	1,346	1,531	1,744
(+) Correccion Monetaria	1	46	43	131	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos no Operacionales	222	262	237	495	550	448	874	867	853	835	885
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(265)</b>	<b>178</b>	<b>589</b>	<b>1,188</b>	<b>1,068</b>	<b>2,505</b>	<b>3,103</b>	<b>4,891</b>	<b>5,603</b>	<b>6,407</b>	<b>7,252</b>
% de Ing Op	-4%	2%	6%	10%	7%	13%	13%	16%	16%	15%	15%
(-) Impuesto de Renta	45	87	243	483	434	827	1,023	1,614	1,849	2,114	2,394
<b>(=) UTILIDAD O PERDIDA DESPUES D</b>	<b>(310)</b>	<b>91</b>	<b>346</b>	<b>705</b>	<b>634</b>	<b>1,678</b>	<b>2,080</b>	<b>3,277</b>	<b>3,754</b>	<b>4,293</b>	<b>4,858</b>
% de Ing Op	-4%	1%	4%	6%	4%	9%	9%	11%	10%	10%	10%

### 3.1 Análisis de la Ejecución hasta 2008:

Observamos que la Clínica presentaba pérdidas en el año 2003 de 310 Millones de pesos, y que logró mejorar ese escenario en los dos siguientes años hasta conseguir una utilidad en el año 2007 de 634 Millones de pesos, con una excelente proyección para el 2008 de 1.678 Millones de pesos, consiguiendo una utilidad representativa del 9% de los ingresos de la Clínica.

Para conseguir estas utilidades tan representativas comparadas con los años anteriores se conoció que se han venido ejecutando unos controles efectivos en los costos los cuales en el 2003 correspondían a un 83% de los ingresos operacionales, cifra bastante alta la cual logro bajar en el 2008 en un 78%.

Además se ha ejecutado un control sobre los gastos operacionales que en el 2003 correspondían al 18% de los ingresos operacionales y que para el año 2008 bajaron representativamente a un 9%.


Con estos resultados se han obtenido márgenes de utilidad superiores a los últimos cinco años, porque en el 2008 serán de 2.338 millones de pesos.

En cuanto a los ingresos y gastos no operacionales observamos que se compensan unos con otros y esto les ayuda a mantener su margen.

### **3.2 Análisis de las Proyecciones hasta 2013**

Hemos diseñado unas proyecciones basadas en unas inversiones que sugerimos realice la Clínica para mejorar sus ingresos proyectándolos al 2013 aproximadamente en 48.000 Millones de pesos, aumentando la utilidad operacional de 2.338 en el 2008 a 6.393 millones de pesos. Claro que para esto se hace necesario que se continúe ejerciendo el control sobre los costos y los gastos para que estos se mantengan en un 80% y un 7% respectivamente.

### 3.3. Inversiones:



**SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA.**  
**Inversiones 2009**  
 (Expresado en Millones de Pesos Colombianos)

Mes	Instalaciones		Equipos		Total Inversion en Activos Fijos		Capital de Trabajo		Total Endeudamiento		Camas Adicionales	
	UCI	Hospitalizacion	UCI	Hospitalizacion	UCI	Hospitalizacion	UCI	Hospitalizacion	UCI	Hospitalizacion	UCI	Hospitalizacion
1	45	305	-	-	45	305	-	-	45	305	-	-
2	15	-	-	-	15	-	-	-	15	-	-	-
3	15	-	-	-	15	-	-	-	15	-	-	-
4	15	-	67	-	82	-	-	-	82	-	1	-
5	-	-	67	-	67	-	32	-	99	-	1	-
6	-	152	67	-	67	152	32	-	99	152	1	-
7	-	152	67	-	67	152	-	-	67	152	1	-
8	-	-	67	50	67	50	-	-	67	50	1	-
9	-	-	67	50	67	50	-	-	67	50	1	-
10	-	-	-	50	-	50	-	145	-	195	-	16
11	-	-	-	50	-	50	-	145	-	195	-	16
12	-	-	-	-	-	-	-	145	-	145	-	16
<b>Subtotales</b>	<b>90</b>	<b>609</b>	<b>402</b>	<b>200</b>	<b>492</b>	<b>809</b>	<b>64</b>	<b>435</b>	<b>556</b>	<b>1,244</b>	<b>6</b>	<b>48</b>
<b>Total</b>		<b>699</b>		<b>602</b>		<b>1,301</b>		<b>499</b>	<b>556</b>	<b>1,800</b>		<b>54</b>

Estamos proponiendo una inversión en 1.300 Millones de pesos para el año 2009, en Activos Fijos para Hospitalización y la Unidad de Cuidados Intensivos adulto, distribuidos entre la construcción de nuevas instalaciones y la adquisición de equipos médicos, para conseguir 53 camas adicionales, de las cuales 6 serían para la UCI♦ incrementándose de una en una a partir de abril y terminando en Septiembre y 47 camas en Hospitalización que se incrementarían de 16 camas mensualmente a partir del mes de septiembre.

Habrían unas necesidades de capital de trabajo por 500 Millones de pesos, lo que planteamos puede ocasionar un endeudamiento de 1.800 Millones de pesos.

El resultado de estas inversiones produciría unos honorarios médicos crecientes, alineados al crecimiento de los ingresos operacionales producto de las nuevas camas que inician a utilizarse. (Ver Grafica de Honorarios).

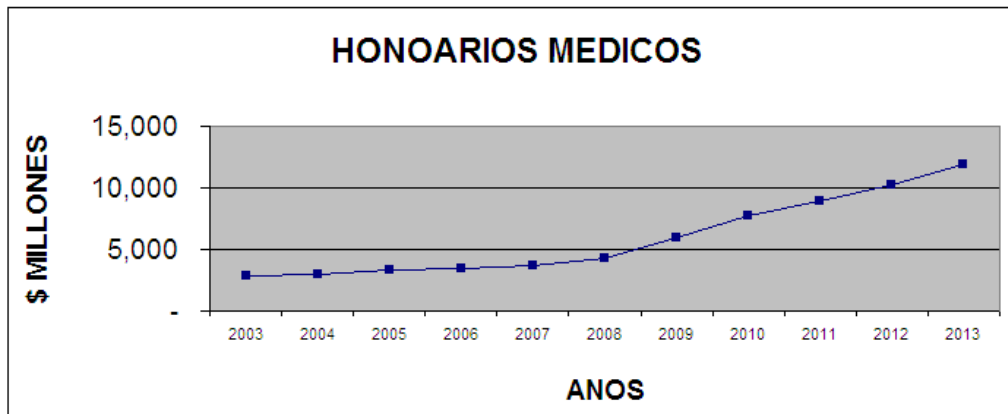
♦ Unidad de Cuidados Intensivos



## SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA. Estado de Resultados Historico y Proyectado hasta el 2013

(Expresado en Millones de Pesos Colombianos)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Honorarios Medicos	2,830	2,990	3,384	3,440	3,632	4,328	5,941	7,724	8,902	10,275	11,882



### 3.4 Márgenes Corporativos

SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA. Márgenes Comparativos				
	Anos	Totales con Inversiones	Totales sin Inversion	Variacion
<b>INGRESOS</b>	2,006	12,441	12,441	-
	2,007	15,106	15,106	-
	2,008	19,164	19,164	-
	2,009	23,996	22,260	1,736
	2,010	31,199	25,985	5,214
	2,011	35,954	30,428	5,526
	2,012	41,501	35,671	5,830
	2,013	47,992	41,870	6,122
<b>COSTOS</b>	2,006	9,933	9,933	-
	2,007	12,377	12,377	-
	2,008	15,012	15,012	-
	2,009	18,795	17,652	1,143
	2,010	24,174	20,785	3,389
	2,011	28,132	24,506	3,626
	2,012	32,794	28,931	3,863
	2,013	38,299	34,198	4,101
<b>MARGEN</b>	2,006	2,508	2,508	-
	2,007	2,729	2,729	-
	2,008	4,152	4,152	-
	2,009	5,201	4,607	594
	2,010	7,025	5,201	1,824
	2,011	7,822	5,922	1,900
	2,012	8,707	6,741	1,966
	2,013	9,693	7,672	2,021
<b>ACUMULADO</b>				<b>8,305</b>

Podemos observar en este cuadro los márgenes comparativos entre los ingresos y costos durante los años, observando los ingresos y costos sin y con inversión.

De realizar la inversión el acumulado en margen sería de 8.305 millones de pesos acumulado durante los 5 años.

El margen en el 2009 es menor debido a que es el año de la inversión y que inicia a mejorar paulatinamente mientras se inicia la operación de los activos adquiridos.

### 3.5 Márgenes Operacionales por unidad de Negocio:



#### SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA. Márgenes después de inversión

MARGEN %	Anos	Urgencias	CAA	Hospitalización	Cirugía	UCI	Neonato	CMR	Total
	2,006	19%	-34%	2%	26%	49%	39%	0%	20%
	2,007	21%	19%	4%	21%	37%	18%	0%	18%
	2,008	14%	36%	25%	23%	31%	18%	-66%	22%
	2,009	15%	24%	25%	22%	31%	18%	-46%	22%
	2,010	15%	19%	26%	21%	31%	18%	-29%	23%
	2,011	16%	18%	24%	19%	31%	18%	-13%	22%
	2,012	16%	17%	22%	18%	31%	18%	0%	21%
	2,013	17%	16%	20%	17%	31%	18%	12%	20%
PROMEDIO MARGEN % 2006 A 2008		18%	7%	10%	23%	39%	25%	-22%	20%
PROMEDIO MARGEN		16%	19%	23%	19%	31%	18%	-15%	22%

Realizamos una proyección por unidad de negocio y calculamos los márgenes operacionales esperados por cada unidad de negocio, que conseguirían en promedio un 22% del Margen para el año 2013, lo cual es dos puntos por encima al promedio que han venido presentando durante los años 2006 al 2008.

### 3.6 Ingresos y Costos



#### SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA. Ingresos y Costos del 2003 al 2013

(Expresado en Millones de Pesos Colombianos)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	7,283	7,913	9,431	12,441	15,106	19,164	23,996	31,199	35,964	41,501	47,992
(-) Costo de Ventas	6,188	6,640	7,411	9,933	12,377	15,012	18,795	24,174	28,132	32,794	38,299



Podemos observar que los ingresos y los costos durante los años 2003 y 2008 representados en la gráfica las líneas azul y roja se mantienen juntas, y a partir del año 2009 por la inversión que se plantea, se inician a abrir estas dos líneas y a generar un espacio entre ellas que corresponde a la utilidad.

### 3.7 Proyección en los Indicadores



#### SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA. Indicadores 2003 - 2013

Tipo de Indicador	Formula	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>EFICIENCIA</b>												
Variación de Ingresos Netos	$\frac{Vn \text{ Ultimo ejer.} - Vn \text{ Ejerc. Anterior}}{Ventas Netas \text{ en el Ejerc. Anterior}}$		9%	19%	32%	21%	27%	25%	30%	15%	15%	16%
<b>RENTABILIDAD</b>												
Rentabilidad Bruta	$\frac{Utilidad Bruta}{Ingresos Operacionales}$	15%	16%	21%	20%	18%	22%	22%	23%	22%	21%	20%
Rentabilidad Operacional	$\frac{Ut. Operacional}{Ingresos Operacionales}$	-3%	1%	4%	9%	7%	12%	13%	15%	14%	14%	13%
Rentabilidad Neta	$\frac{Ut. Neta}{Ingresos Operacionales}$	-4%	1%	4%	6%	4%	9%	9%	11%	10%	10%	10%
Rendimiento del Patrimonio	$\frac{Ut. Neta}{Patrimonio}$	-16%	4%	12%	19%	15%	29%	28%	32%	28%	25%	23%
Punto de Equilibrio	$\frac{Ingresos Operacionales}{C.V.+G.O.+G.NO OP}$	95%	98%	102%	105%	103%	111%	110%	113%	113%	113%	113%
<b>LIQUIDEZ</b>												
Razon Corriente	$\frac{Activos Corrientes}{Pasivo Corriente}$	1.4	1.5	1.6	1.4	1.4	1.5	1.5	1.5	1.7	1.8	1.9
Prueba Acida	$\frac{Act. Cte. - Inventario}{Pasivo Corriente}$	1.3	1.3	1.5	1.2	1.3	1.4	1.4	1.4	1.5	1.7	1.8
Capital de Trabajo	Act. Cte. - Pasivo Cte.	1,798	1,801	2,848	1,881	2,226	3,528	4,245	5,994	8,077	10,666	13,791

Determinamos los indicadores más importantes de la clínica el prado:

**Ingresos Operacionales:** han venido creciendo continuamente a niveles del 21% en el 2007 y del 27% en el 2008 y proyectamos que llegarían a crecer a 30% en el año 2010 cuando todas las unidades de camas adicionales que se tendrían con la inversión proyectada estarían en plena operación y prevé un escenario conservador y constante para los siguientes años del 15% y 16% partiendo de la estabilidad de los ingresos después de su incremento en el 2009 y 2010.

**Rentabilidad Bruta:** se mantendrá alrededor del 20%.

**Utilidad Operacional:** hoy en día se encuentra en niveles del 12% se mantendría alrededor del 14% para los años proyectados. Esto refleja una rentabilidad sobre el patrimonio que mientras en el año 2003 era negativa por las pérdidas ocasionaba en la clínica y que en año 2007 alcanzaron un 15% y se proyecta ser un 0,29% para el 2008 sería proyectada en los años siguientes por encima del 23% para todos los años los cuales es una rentabilidad muy atractiva para los socios.

**Liquidez - Razón Corriente:** Proyectamos que la Razón Corriente ha sido siempre mayor que uno (1), este indicador significa que los activos corrientes son suficientes para cubrir la totalidad de los pasivos que se deben en el corto plazo y adicionalmente queda un excedente de 3.500 millones de pesos en el año 2008.



## SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA.

Tipo de Indicador	Formula	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>												
Días Promedio de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Días por Cobrar Clientes - Por Legaliza Facturación Bruta}}{365}$	216	172	176	144	139	160	154	146	141	136	132
Días de Inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de Venta} / 365}$	24	26	33	28	21	20	20	20	20	20	20
Días Promedio Cuentas Por Pagar	$\frac{\text{CXP + IRPT Ctes}}{(\text{Compras + Honorarios}) / 365}$		96	98	100	68	76	78	76	75	74	72
Ciclo Total de Efectivo - Días	$\frac{\text{Días CXC + Días Inv}}{- \text{Días de CXP \& IRPT}}$	-	102	111	72	91	104	96	89	86	82	79
<b>ENDEUDAMIENTO</b>												
Endeudamiento Total	$\frac{\text{Total Pasivo} \times 100}{\text{Total Activos}}$	80%	74%	74%	66%	64%	64%	62%	57%	52%	47%	44%
Endeudamiento con Entidades Financieras	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Activo Total}}$	11%	8%	12%	11%	13%	13%	15%	10%	7%	4%	2%
Apalancamiento con Entidades Financieras	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Patrimonio Total}}$	58%	30%	47%	32%	36%	36%	40%	24%	14%	7%	4%

### Capital de trabajo:

**Rotación de Cuentas por Cobrar:** Evidenciamos que es una de las variables que requieren especial cuidado, porque los días de rotación de cartera venían presentándose muy alto con 216 días en el año 2003, y en el año 2008 se logro disminuir a 160 días, esto representa el tiempo que transcurre desde el momento en el cual una factura es emitida y el tiempo que el cliente nos paga esa factura, en nuestra proyección prevemos que para los años siguientes mejoraremos estos días de cartera hasta llevarlos a 132 días, es decir, una reducción de casi 30 días en un periodo de 5 años, para validar la viabilidad de la obtención de esta cifra tuvimos acceso a los datos correspondientes a otras clínicas y encontramos que los días de cartera podrían estar en otras clínicas en otras empresas del mismo sector en 90 y 200 días, lo cual nos dice que en estos momentos la clínica, no está obteniendo el promedio del sector que serian unos 120 días y también nos indica que las cifras proyectadas pueden ser alcanzadas.



**Rotación de Inventario:** Los días de inventario que para el 2008 se encuentran en 20 días, proponemos dejarlos estables por considerarlos apropiados.

**Rotación de Cuentas por Pagar:** la rotación de las cuentas por pagar a proveedores y a terceros en estos momentos está de 76 días, es decir, el tiempo en que se demora en pagar la clínica a todos sus proveedores y sus terceros, cuando combinamos los días en los cuales se recupera el dinero de una factura.


**Ciclo de Efectivo:** Se obtiene de tomar los días de inventarios y los días en los cuales le pagamos a los proveedores para hallar el tiempo en el que se demora un peso en salir de la caja y regresar, en este momento es de 104 días para el 2008, durante esos 104 días que el recurso sale ya sea para pagar a proveedores o ya sea a comprar inventarios y que se demora en obtener el ingreso de los recursos por la cartera es necesario financiar esos recursos a través de un endeudamiento.

**Endeudamiento:** En el 2008 se encuentra alrededor del 64% es un nivel menor a los que se obtenían en años como el 2003 al redor del 80 y el 74% y con las condiciones que nosotros tenemos incluidos en la proyección llegaríamos a niveles del 44% este endeudamiento es con todos los proveedores, terceros y todas aquellas personas que la clínica les deba.

**Endeudamiento con Entidades Financieras:** Si tenemos en cuenta solamente los bancos tenemos que los endeudamientos con las obligaciones financieras es del 13% en el 2008 y esto significa que el 36% del patrimonio de los socios en este momento se les debe a las entidades financieras, con las proyecciones que se tienen a partir de la inversión presentada este nivel de endeudamiento se reduciría al 2% y representaría únicamente el 4% del patrimonio.

**Conclusiones Proyecciones de los Indicadores:** Para lograr la reducción del endeudamiento del 64% al 44% en 5 años, primero que todo proponemos tener los ingresos y los márgenes crecientes que están aportando a la inversión y

segundo que todo, proponemos tener muy controlados los días de cartera, es por ello que es importante realizar una evaluación de los procesos y controles existentes en las áreas relacionadas que tienen impactos sobre los tiempos que toma la cobranza de una factura, esto incluye facturación, cuentas por cobrar y glosas, con la intención de lograr una mayor eficiencia en el recaudo.

 <b>SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA.</b> <b>Capital de Trabajo Base</b> (Expresado en Millones de Pesos Colombianos)											
Capita de Trabajo Base	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cuentas X Cobrar	5,989	5,128	6,197	6,246	7,119	10,298	12,627	15,557	17,323	19,278	21,595
Inventarios	408	479	675	763	707	822	1,029	1,324	1,541	1,796	2,098
Prov Nal & IRPT Cte	2,241	2,557	2,966	3,686	2,988	4,059	5,337	6,739	7,665	8,745	10,021
<b>Total Capital de Trabajo Base</b>	<b>4,156</b>	<b>3,049</b>	<b>3,906</b>	<b>3,322</b>	<b>4,838</b>	<b>7,061</b>	<b>8,319</b>	<b>10,142</b>	<b>11,200</b>	<b>12,329</b>	<b>13,671</b>
<b>Días de Capital Trabajo Base</b>											
Cuentas X Cobrar	216	172	176	144	139	160	154	146	141	136	132
Inventarios	24	26	33	28	21	20	20	20	20	20	20
Prov Nal & IRPT Cte	-	96	98	100	68	76	78	76	75	74	72
<b>Total Capital de Trabajo Base</b>	<b>240</b>	<b>102</b>	<b>111</b>	<b>72</b>	<b>91</b>	<b>104</b>	<b>96</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>82</b>	<b>79</b>

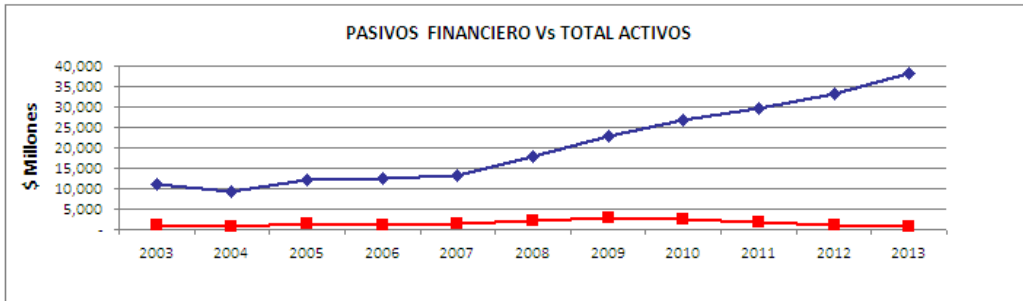
Cuando se calcula el retorno a la caja del capital de Trabajo del 2008 nos da 104 días, incluyendo cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar a proveedores y terceros, sumaria 7.000 millones de pesos que es la suma que de alguna manera debe ser financiada durante 104 días.

Para la evaluación de un proyecto de inversión es muy importante tener en cuenta dos cosas: primero la capacidad para obtener financiación de los montos de inversión, ya sea de los recursos propios con aportes de los accionistas o atreves de un endeudamiento con un banco y segundo la generación de un flujo de efectivo adecuado que permita cubrir la financiación de esos recursos y obtener una rentabilidad.

### 3.8 Pasivos Financieros vs Activos Totales:



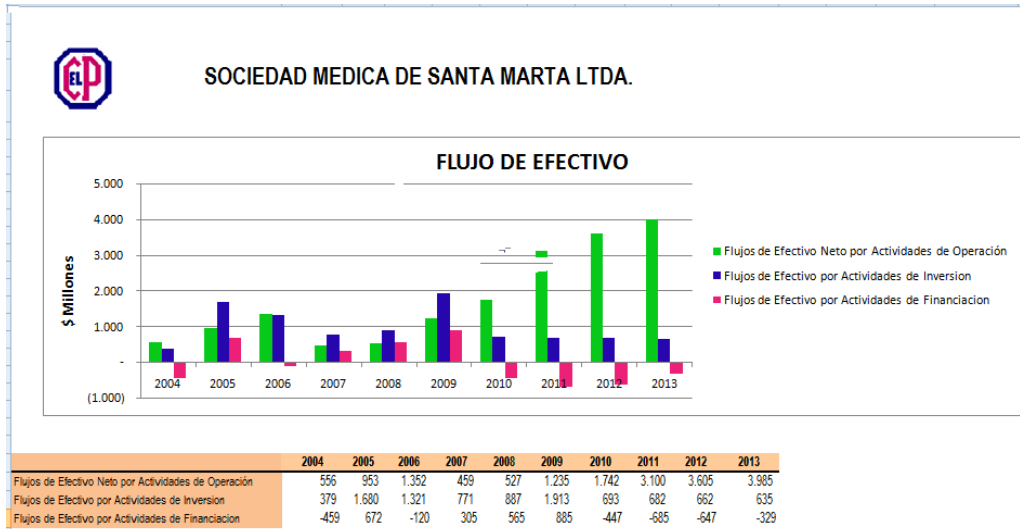
SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA.



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL PASIVOS FINANCIEROS	1,136	676	1,348	1,228	1,534	2,098	2,983	2,506	1,821	1,174	845
TOTAL ACTIVOS	9,900	8,711	10,861	11,277	11,755	15,908	19,941	24,219	27,793	32,026	37,231
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	11%	8%	12%	11%	13%	13%	15%	10%	7%	4%	2%

En la gráfica queremos explicar la situación de estos elementos: con la línea roja hemos representado el total de los pasivos financieros o endeudamiento con bancos y con la línea azul se está mostrando el total de los activos bancarios, la relación entre estas dos variables es la que hace, que en el año 2009 el nivel de endeudamiento sea del 15% ya con la inversión financiada y que esta inversión al producir los recursos necesarios para pagar este endeudamiento nos permite ir reduciendo el porcentaje hasta un 2% en el 2013.

### 3.9 Flujo de Efectivo



Teniendo en cuenta que el flujo de efectivo neto por las actividades de operación representado en la gráfica con la barra verde, y significa lo que genera la Clínica por su operación, y el flujo de efectivo por las actividades de Inversión que corresponde a la barra azul, indicando lo que requiere la Clínica para poder realizar las inversiones deseadas y que la línea fucsia es la diferencia entre las dos columnas, queremos explicar que si la Clínica genera más de lo que necesita la barra fucsia va a estar hacia abajo significando que puedo reducir el nivel de endeudamiento pero si la Clínica genera menos de lo que necesita la barra fucsia va a estar hacia arriba indicando que necesito un mayor endeudamiento.

Concluimos que en la evolución que esto ha tenido en el tiempo vemos que en el año 2007 teníamos un nivel de endeudamiento que crece en la barra fucsia hasta el 2009 para financiar la inversión que necesitamos para que en el futuro se generen los ingresos de tal manera que la barra verde comience a ser siempre más grande que la barra azul de necesidades y por lo tanto la barra fucsia esta siempre siendo negativa indicando que estamos reduciendo el nivel de endeudamiento,

### 3.10 Flujo de Caja Projectado

SOMESA LTDA. CLÍNICA EL PRADO										
Flujo de Caja Projectado 2008 - 2013										
<small>(Operación en millones de pesos colombianos)</small>										
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Flujos de efectivo por actividades de operación</b>										
Utilidad del periodo	91	346	705	634	1.678	2.080	3.277	3.754	4.293	4.858
Menos: partidas que no afectan el efectivo	593	558	919	752	444	305	(172)	223	235	261
<b>Efectivo generado en operación:</b>	<b>684</b>	<b>904</b>	<b>1.624</b>	<b>1.385</b>	<b>2.122</b>	<b>2.384</b>	<b>3.105</b>	<b>3.977</b>	<b>4.528</b>	<b>5.119</b>
<b>Cambio en partidas operacionales</b>	<b>(129)</b>	<b>50</b>	<b>(272)</b>	<b>(926)</b>	<b>(1.595)</b>	<b>(1.149)</b>	<b>(1.364)</b>	<b>(876)</b>	<b>(923)</b>	<b>(1.134)</b>
Dismin / (Aumento) Cuentas por Cobrar	906	(1.280)	175	(908)	(3.457)	(2.380)	(2.981)	(1.816)	(2.003)	(2.364)
Dismin / (Aumento) Inventarios	(71)	(198)	(88)	55	(115)	(207)	(295)	(217)	(255)	(301)
Dismin / (Aumento) Activo Diferidos	51	183	47	36	(91)	41	(4)	(3)	(3)	(3)
Dismin / (Aumento) Deudores Difícil Cobro	5	484	-	182	-	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Aumento / (Dismin) Proveedores	316	409	(60)	(549)	682	478	674	478	580	684
Aumento / (Dismin) Cuentas por Pagar	(212)	(99)	115	(38)	222	73	74	75	78	75
Aumento / (Dismin) Impuestos, Gravámenes y	0	-	-	59	(36)	0	0	(22)	0	0
Aumento / (Dismin) Obligaciones Laborales	(79)	(121)	108	195	141	(167)	357	100	104	108
Aumento / (Dismin) Pasivos estimados y Pro	-	51	12	(64)	827	198	67	65	64	61
Aumento / (Dismin) Pasivo Diferidos	10	3	(23)	-	-	-	-	-	-	-
Aumento / (Dismin) Otros Pasivos	(1.055)	177	(178)	106	233	816	744	463	516	606
<b>Flujos de efectivo neto por actividades de operación:</b>	<b>556</b>	<b>953</b>	<b>1.352</b>	<b>459</b>	<b>527</b>	<b>1.235</b>	<b>1.742</b>	<b>3.100</b>	<b>3.605</b>	<b>3.985</b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de inversión</b>	<b>(379)</b>	<b>(1.680)</b>	<b>(1.321)</b>	<b>(771)</b>	<b>(887)</b>	<b>(1.913)</b>	<b>(693)</b>	<b>(682)</b>	<b>(662)</b>	<b>(635)</b>
Dismin / (Aumento) Inversiones temporales	26	(65)	65	-	-	-	-	-	-	-
Dismin / (Aumento) Inversiones permanentes	(3)	(3)	(0)	2	1	(5)	(5)	(5)	(5)	(4)
Dismin / (Aumento) Propiedad Planta y Equip	(401)	(1.612)	(1.385)	(773)	(888)	(1.909)	(690)	(678)	(659)	(632)
<b>Flujos de efectivo neto después de inversión</b>	<b>177</b>	<b>(726)</b>	<b>31</b>	<b>(311)</b>	<b>(359)</b>	<b>(677)</b>	<b>1.048</b>	<b>2.419</b>	<b>2.943</b>	<b>3.350</b>
<b>Flujos de efectivo por actividades de financiación:</b>	<b>(459)</b>	<b>672</b>	<b>(120)</b>	<b>305</b>	<b>565</b>	<b>885</b>	<b>(477)</b>	<b>(685)</b>	<b>(647)</b>	<b>(329)</b>
Aumento / (Dismin) Obligaciones financieras	(459)	672	(120)	305	365	(1.215)	(727)	(435)	(397)	(329)
Nuevas Obligaciones financieras	-	-	-	-	200	2.100	250	(250)	(250)	-
<b>Flujos de efect por activ patrimonio</b>	<b>200</b>	<b>273</b>	<b>236</b>	<b>(171)</b>	<b>(158)</b>	<b>(331)</b>	<b>(438)</b>	<b>(655)</b>	<b>(751)</b>	<b>(859)</b>
<b>Aumento neto de efectivo</b>	<b>(83)</b>	<b>218</b>	<b>148</b>	<b>(177)</b>	<b>47</b>	<b>(124)</b>	<b>133</b>	<b>1.079</b>	<b>1.545</b>	<b>2.162</b>
Efectivo al inicio del periodo	374	291	510	658	480	527	403	536	1.615	3.160
<b>Efectivo al final del periodo</b>	<b>291</b>	<b>510</b>	<b>658</b>	<b>480</b>	<b>527</b>	<b>403</b>	<b>536</b>	<b>1.615</b>	<b>3.160</b>	<b>5.322</b>
Cambio en Caja	(83)	218	148	(177)	47	(124)	133	1.079	1.545	2.162

En el flujo de caja proyectado se obtienen el efectivo generado por la operación que era lo que veíamos en la barra verde, que proviene de las utilidades y las partidas que no generan salidas de efectivo como son la depreciación, las amortizaciones y las provisiones, a ese flujo de operación inicial se le adicionan los movimientos de las cuentas operacionales o de capital de trabajo como veíamos anteriormente las principales son las cuentas por cobrar, los inventarios, los proveedores y las cuentas por pagar, esos nos deja una generación neta de efectivo que se utiliza en la adquisición de propiedad planta y equipo o inversiones pero que si no llegar a ser suficiente requiere de una financiación que puede darse a través de obligaciones financieras o a través aportes de los accionistas.

En el año 2008 este efectivo generado por la operación fue de \$2.122 millones de los cuales \$1.600 millones fueron absorbidos por el capital del trabajo, quedándonos \$527 millones disponibles y debido a que se realizaron inversiones en activos fijos por \$888 millones quedaba un faltante de \$359 millones que fue suplido a través de un endeudamiento financiero, nosotros estamos incluyendo aquí en la proyección un endeudamiento adicional de \$200 millones de pesos que sería necesario para terminar el año con una caja de \$500 millones de pesos similar a los años anteriores para poder cubrir los gastos de los primeros 10 días del mes de enero, si tomamos el año 2009 como referencia tendríamos una generación de efectivo inicial de \$2.384 de los cuales \$1.149 serían absorbidos por los movimientos de capital de trabajo dejando un favorable de \$1.200 millones que comparado con la inversión requerida nos estarían haciendo falta \$677 millones para endeudamiento, por qué entonces hablamos de endeudamiento superior, porque durante el año también se vencen unas obligaciones por \$1.215 millones de pesos que deben cancelarse y esos \$2.100 millones que vemos como obligaciones financieras que son \$1.800 millones de pesos que necesitamos para la inversión y \$300 millones de pesos adicionales que requieren la compañía para realizar actividades que tienen consideradas en sus operaciones, pero el neto, neto el endeudamiento estaría creciendo 885 millones a través de \$1.215 que son cancelados y \$2.100 nuevos que son adquiridos.

## Otras Observaciones sobre las Proyecciones



tasa Interna de Retorno (TIR)  
Valor Presente Neto al  
Payback

49%  
\$953 Millones  
25 Meses

### SOCIEDAD MEDICA DE SANTA MARTA LTDA.

#### INDICADORES DE VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

#### OBSERVACIONES

Inversion en Activos Fijos por \$ 1.300 Millones  
Capital de Trabajo \$500 Millones  
Financiada con Endeudamiento Financiero por \$ 1.800 Millones  
Niveles de activos suficientes para el endeudamiento adicional  
Generación de ingresos adicionales para ser pagada en 2 años  
Margen incremental entre el 2008 y el 2013 es de \$ 8.305 Millones  
Se requieren actividades de Gestión y control de eficiencia en los procesos de facturación y recaudo de cartera  
A menores días de recaudo, menores necesidades de financiación externa con bancos  
Endeudamiento adicional utilizado efectivamente en actividades de inversión que generan ingresos adicionales (no distraerse en otros)  
Endeudamiento a largo plazo para la inversión, en línea con el periodo de recuperación de la inversión  
Dividendos anuales equivalentes al 20% de la utilidad  
El proyecto es viable porque tiene un VPN positivo de \$953 Millones y una TIR de 49%

## **CAPITULO 4**

### **VALORACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL EVA DE LA CLÍNICA EL PRADO**

Cuando hablamos de valoración de empresas se hace referencia a un proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica susceptible de ser valorado.

#### **4.1 Valoración de la Clínica el Prado**

La finalidad de este trabajo es presentar una opinión objetiva y razonable del valor de la Clínica El Prado independiente de cualquier situación específica de un posible comprador o nuevo socio de la empresa. Para ello se ha utilizado el método de Flujo de Caja Libre

Nuestro análisis y procesos de valoración se han basado por una parte en datos financieros y del negocio facilitado por la propia empresa (estados financieros, etc.) y, por otra, del compendio de conocimientos adquiridos en la especialización.

Para llevar a cabo la valoración de la clínica fue necesario realizar proyecciones financieras (descritas en el capítulo III) partiendo de una inversión de \$1.800 Millones de pesos, con la finalidad de ampliar su capacidad instalada en las áreas de hospitalización de UCI adultos.

Los cálculos fueron realizados hallando el Flujo de Caja bruto para los años 2008 al 2013, y el Flujo de Caja Libre teniendo en cuenta la variación de los activos y



pasivos no corrientes con y sin obligaciones financieras para hallar el costo Promedio de capital detallado en el Capítulo II del presente trabajo.

Se determinó como periodo pronostico los años comprendidos entre 2008 al 2012 y como periodo continuo el año 2013, sumados obtuvimos el Valor Operacional de la Clínica de \$8.662 Millones de pesos.

A este resultado se le sumaron las inversiones y se le restamos las obligaciones financieras con el fin de hallar el Valor Patrimonial de la Clínica que fue de \$ 6.615 Millones de Pesos.

	P Pronostico	Per Continuo		
EL Valor de la OP	4,073	4,589		
<b>Total Valor Operacional</b>	<b>8,662</b>			
<b>VALOR TOTAL DEL NEGOCIO</b>				
Es el valor del Negocio sin ningun tipo de deuda y es igual al Valor Operacional - Valor No Operacional				
Vno = Inver Temporales, Inv Perman, Otros Activos				
Vno = Inv Temporales	0			
Inv Permanente	35			
Otros Activos	16		Vo	Vno
<b>Vno</b>	<b>=</b>	<b>51</b>	<b>+</b>	<b>8,662</b>
				<b>8,713</b>
<b>VALOR PATRIMONIAL</b> Valor del negocio con deuda				
	VT		D = Deuda De Financiero solo esto	
VP = VT - D	8,713		2,098	
<b>VALOR PATRIMONIAL</b>	<b>6,615</b>			En Millones de Pesos

## 4.2 Determinación de si la Clínica el Prado Genera o no Valor

### Cálculo del EVA

*"La primera noción de Valor Económico Agregado fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890 en The Principles of Economics: "Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al*

*comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar" (Wallace).*

*El concepto de Valor Económico Agregado es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital.*

*Peter Drucker, en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras: "Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. la empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye".*

*De otro lado está demostrado que las empresas que adoptan una **Administración Basada en el Valor**, maximizan el valor de los accionistas ya que cumplen con las expectativas de los mismos, es decir, generan un retorno de la inversión de los accionistas superior al **costo de capital** de los mismos.*

*Sí el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los dueños.<sup>5'</sup>*

---

<sup>5</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/valoreconomicoagregado/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/valoreconomicoagregado/)

El resultado del cálculo del EVA para el año 2008 para la Clínica es negativo lo que significa que la Clínica a pesar que esta dando utilidades esta destruyendo valor para los dueños, el valor del EVA fue de \$-1.841 Millones de pesos.

De la misma forma con base en las proyecciones calculamos el EVA para el año 2013 y encontramos el mismo escenario negativo por valor de \$-2.849 millones de pesos

<b>CALCULO DEL EVA</b>			
<b>RAN 2008</b>	UODI	<u>\$1,999</u>	12.6%
	Activos	15,908	
<b>EVA</b>		<b>(1,841)</b>	
<b>RAN 2013</b>		<u>3,999</u>	14.1%
		28373	
<b>EVA</b>		<b>(2,849)</b>	

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de revisar los resultados obtenidos en este trabajo y hallar que la Clínica el Prado a pesar de estar generando una utilidad, está destruyendo valor a sus propietarios, consideramos que las principales recomendaciones y conclusiones que podemos proponer es la de brindarles a la Clínica unas posibles alternativas para que inicie a Generar Valor:

- Reducir el capital de trabajo sin reducir las utilidades, siendo más efectivos en el manejo de las cuentas por cobrar disminuyendo los días de recaudo, para ello debe lograr generar una facturación limpia que reduzca el riesgo de aparición de objeciones o las llamadas glosas por parte de los clientes.
- Otra forma de optimizar su capital de trabajo, es extendiendo los días de las cuentas por pagar o al menos que esta sea consecuente con la rotación de la cartera por cobrar.
- Incrementar la rotación de inventarios, para ello se recomienda realizar gestiones con los clientes aplicando la teoría del justo a tiempo bajo la modalidad de mercancía en consignación.
- También se recomienda revisar la propiedad, plantas y equipo, y evaluando su rendimiento de cara utilidad que genera.

- Incrementar las ventas (se sugiere aumento de precios), para ello se recomienda realizar una evaluación integral de los clientes actuales que involucre nivel de glosas, exigencias en la prestación del servicio, tarifas pactadas, solidez en el mercado.
- Invertir en nuevos proyectos con un retorno de la inversión inferior a un año.
- Crear nuevas oportunidades de negocios, pero antes de ponerlo en marcha realizar una evaluación de viabilidad que indique cual será su impacto en la estructura financiera de la empresa.
- Incrementar las utilidades sin incrementar el capital.
- Mejorar la eficiencia de los activos actuales, es decir se trata de aumentar el rendimiento de los activos sin invertir más, especialmente en las áreas de UCI adultos y neonatal y cirugía y de esta forma lograr una disminución a las obligaciones financieras a largo plazo.
- Reducir la carga fiscal mediante una planeación fiscal y tomando decisiones que maximicen las desgravaciones y deducciones fiscales.

El reto para la Clínica el Prado y todas las empresas del sistemas de salud en los años futuros es el de ampliar su cobertura, hasta lograr la universalidad y alcanzar la excelencia en la prestación de servicios de salud, a través de la Instituciones Prestadoras de Salud, para lograr la optimización de las condiciones de vida de la población generando valor agregado a sus dueños.

## BIBLIOGRAFÍA

- Estados Financieros de la Clínica el Prado
- Portafolio de la Clínica el Prado
- Pagina de la Clínica el Prado [www.clinicaelprado.com](http://www.clinicaelprado.com)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/63/gbv.htm>
- [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-32443798\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32443798_ITM)
- <http://www.gerencie.com/flujo-de-caja-libre.html>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/valoreconomicoagr](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/valoreconomicoagr)  
[egado/](#)
-

## **ANEXOS**

Anexos Archivos en Excel.

- Anexos en Excel Clínica Prado
- Balance Histórico y Proyectado
- Estados de Resultados Históricos y Proyectados
- Gráficos
- Cuadro de Inversiones 2009.
- Flujo de Caja Proyectado
- Flujo de Efectivo
- Capital de Trabajo
- Margen Corporativo
- Margen de inversiones
- Indicadores Proyectados
- Valor de la Clínica y calculo del Eva
- Valor Patrimonial por el método mixto