

FIN
0055
1-12

S. URBANA

081008

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA UNIÓN TEMPORAL ESPECIALISTAS DE LA
ORINOQUÍA**

LEIDY TATIANA TORRES SABOGAL
KATERINE BUITRAGO GONZALEZ

**LEIDY TATIANA TORRES SABOGAL
KATERINE BUITRAGO GONZALEZ**

Asesor Metodológico: MARÍA DEL CARMEN RUIZ

DIAGNÓSTICO FINANCIERO

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
ESCU
DIVISIÓN DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
VILLAVICENCIO

2015

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA UNIÓN TEMPORAL ESPECIALISTAS DE LA
ORINOQUÍA**

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ
Rector Universidad de los Llanos

**LEIDY TATIANA TORRES SABOGAL
KATERINE BUITRAGO GONZALEZ**

GYOVANNY REYES QUINTERO
ESPECIALISTA EN FINANZAS

JUAN CARLOS LEAL
Asesor Metodológico: MARÍA DEL CARMEN RUÍZ

DIAGNÓSTICO FINANCIERO
Director de Escuela de Economía

WILSON GIRALDO PÉREZ
Director Centro de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
VILLAVICENCIO**

2015

Lista De Autoridades Académicas

OSCAR DOMÍNGUEZ GONZALEZ
Rector Universidad de los Llanos

WILTON HORACIO CALDERON
Vicerrector Académico

GYOVANNY REYES QUINTERO
Secretario General

JUAN CARLOS LEAL
Decano Facultad de Ciencias Económicas

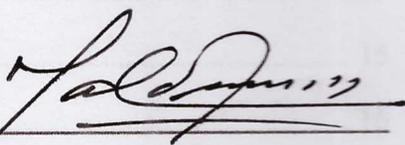
CARLOS LEONARDO RIOS VIASUS
Director de Escuela de Economía

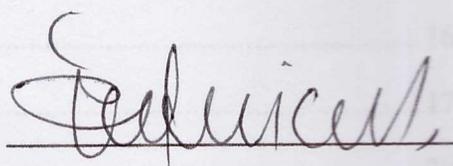
WILSON GIRALDO PÉREZ
Director Centro de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas

MARÍA DEL CARMEN RUIZ SÁNCHEZ
Directora de Programa Especialización en Finanzas

Nota de Aceptación:

INTRODUCCIÓN	12
1. Diagnóstico Financiero A La Unión Temporal Especializada De La Industria	13
2. Problemas	14
2.1 Definición del Problema	14
2.2 Formulación del Problema	14
2.3 Antecedentes	15
2.4 Descripción del Proyecto	15
2.5 Finalidad del proyecto	15
2.6 Duración del proyecto	15
2.7 Metas	16
2.8 Beneficiarios	16
3. Justificación	17
4. Objetivos	20
4.1 General	20
4.2 Objetivos Específicos	20
5. Marco Referencial	21
5.1 Marco Teórico	21
5.2 Marco Conceptual	22
5.3 Marco Geográfico	25
5.4 Marco Legal	26
6. Diseño Metodológico	28
6.1 Tipo de investigación	28
6.2 Método De Investigación	28


Firma del Presidente del Jurado


Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. Diagnóstico Financiero A La Unión Temporal Especialistas De La Orinoquía	14
2. Problema	14
2.1 Definición del Problema.....	14
2.2 Formulación del Problema.....	14
2.3 Antecedentes.....	15
2.4 Descripción del Proyecto.....	15
2.5 Finalidad del proyecto	16
2.6 Duración del proyecto	16
2.7 Metas	16
2.8 Beneficiarios.....	16
3. Justificación	17
4. Objetivos	20
4.1 General.....	20
4.2 Objetivos Específicos	20
5. Marco Referencial.....	21
5.1 Marco Teórico	21
5.2 Marco Conceptual.....	42
5.3 Marco Geográfico.....	45
5.4 Marco Legal.....	46
6. Diseño Metodológico	48
6.1 Tipo de investigación.....	48
6.2 Método De Investigación.....	48

6.3	Fuentes De Información	49
6.3.1	Fuentes primarias	49
6.3.2	Fuentes secundarias	49
7.	Antecedentes del Contrato de Alianza Estratégica	50
8.	Entrevista	54
9.	Análisis de la Competencia	57
10.	Diagnóstico Financiero de la Unión Temporal especialistas de la Orinoquia.	65
10.1	Indicadores Financieros	91
10.1.1	Liquidez	91
10.1.2	Endeudamiento	92
10.1.3	Rentabilidad	95
10.1.4	Eficiencia	97
10.2	Flujo de Caja	99
11.	Análisis Administrativo	103
11.1	Matriz FODA	105
11.2	Matriz De Vester	107
11.3	Organigrama	114
12.	Aspectos Financieros y Operativos a Solucionar	116
13.	CONCLUSIONES	117
14.	RECOMENDACIONES	119
	REFERENCIAS	121

TABLA DE FIGURAS

Agradecimientos

Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	25
Figura 2: Primeramente a Dios por darnos la oportunidad de vivir esta nueva experiencia, a nuestras madres y hermanos por su apoyo incondicional para la realización de un logro más en nuestras vidas como profesionales.	26
Figura 3: Mapa de la ubicación de la Unión Temporal	27
Figura 4: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	30
Figura 5: Mapa de la ubicación de la Unión Temporal	45
Figura 6: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	57
Figura 7: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	58
Figura 8: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	105
Figura 9: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	109
Figura 10: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	110
Figura 11: A la Universidad de los Llanos por ser el lugar en el que adquirimos los conocimientos en finanzas a través de docentes maravillosos, dispuestos a alimentarnos como profesionales, a la Doctora María del Carmen Ruiz, por su acompañamiento, asesoría y consejos en la elaboración del Diagnóstico.	111
Figura 12: Y finalmente a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de Grado.	112
Figura 13: Y finalmente a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de Grado.	115

A todos mil gracias.

TABLA DE FIGURAS

Tabla 1: Rol de los históricos Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia	19
Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	25
Figura 2: Modelo de predicción del fracaso empresarial	26
Figura 3: Proceso del sistema de diagnóstico financiero	27
Figura 4: Fases de la elaboración de una matriz	30
Figura 5: Mapa de la ubicación de la Unión Temporal	45
Figura 6: Cartera del sector salud con corte a Junio de 2013	57
Figura 7: Porcentaje de mora con corte a junio del año 2013	58
Figura 8: Matriz FODA de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia	105
Figura 9: Identificación de problemas Matriz de Vester	109
Figura 10: Análisis hallazgos Matriz de Vester	110
Figura 11: Plano Cartesiano Matriz de Vester	111
Figura 12: Árbol de problema Matriz de Vester	112
Figura 13: Organigrama de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia	115
Tabla 14: Mantenimiento y Reparaciones con información suministrada por Unión Temporal	74
Tabla 15: Provisión de Cartera con información suministrada por la Unión Temporal	75
Tabla 16: Utilidad del Ejercicio con información suministrada por la Unión Temporal	76
Tabla 17: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia	77
Tabla 18: Costo de venta	78
Tabla 19: Gastos Operacionales	79

TABLAS

Tabla 1: Rubros históricos Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía	19
Tabla 2: Principales deudores EPS Régimen contributivo	59
Tabla 3: Principales deudores EPS Régimen Subsidiado	60
Tabla 4: Estado de Resultados corte 31 de Diciembre de 2013	62
Tabla 5: Balance General corte 31 de Diciembre de 2013	63
Tabla 6: Estado De Resultados Comparativo del 01 de Enero a 31 de Diciembre de la Unión temporal de Especialistas de la Orinoquia.	66
Tabla 7: Ingresos operacionales unión temporal datos suministrados por la Unión Temporal	67
Tabla 8: Suministro de alimentos con información suministrada por la Unión Temporal	68
Tabla 9: Dotación UCI con información suministrada por la Unión Temporal.	69
Tabla 10: Mantenimiento con información suministrada por la Unión Temporal.....	70
Tabla 11: Capacitación Personal con información suministrada por la Unión Temporal.....	71
Tabla 12: Honorarios con información suministrada por la Unión Temporal.	72
Tabla 13: Servicios con información suministrada por la Unión Temporal.	73
Tabla 14: Mantenimiento y Reparaciones con información suministrada por Unión Temporal. .74	74
Tabla 15: Provisión de Cartera con información suministrada por la Unión Temporal.	75
Tabla 16: Utilidad del Ejercicio con información suministrada por la Unión Temporal.....	76
Tabla 17: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.....	77
Tabla 18: Costo de venta.....	78
Tabla 19: Gastos Operacionales.....	79

Tabla 20: Gastos no Operacionales.....	80
Tabla 21: Utilidad del Ejercicio.....	81
Tabla 22: Balance General de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia Con Corte A 31 De Diciembre.....	82
Tabla 23: Activo con información suministrada por la Unión Temporal.....	83
Tabla 24: Discriminación cuentas del Activo.....	84
Tabla 25: Pasivo con información suministrada por la Unión Temporal.....	84
Tabla 26: Discriminación cuentas Pasivo.....	85
Tabla 27: Patrimonio con información suministrada por la Unión Temporal.....	86
Tabla 28: Análisis Vertical del Balance General de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.....	87
Tabla 29: Discriminación Cuentas del Activo.....	88
Tabla 30: Discriminación Cuentas del Pasivo.....	89
Tabla 31: Discriminación cuentas del Patrimonio.....	90
Tabla 32: Razón Corriente.....	91
Tabla 33: Capital de Trabajo.....	92
Tabla 34: Indicador de Endeudamiento.....	93
Tabla 35: Indicador de apalancamiento.....	94
Tabla 36: Concentración de la Deuda.....	94
Tabla 37: Rentabilidad sobre los Activos.....	95
Tabla 38: Rentabilidad sobre el Patrimonio.....	96
Tabla 39: Margen Bruto de Utilidad.....	96
Tabla 40: Rotación del Patrimonio.....	97
Tabla 41: Rotación de Activos.....	98

Tabla 42: Flujo de caja proyectado del 2014 al 2018 de la Unión Temporal Especialistas de la

Orinoquia.....101

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país que afronta una crisis en muchos sectores y entre esos se encuentra el sector Salud, en el cual se ha declarado por la misma Corte Constitucional como derecho fundamental y no como derecho social como lo consagra la Constitución Política de Colombia de 1991, en el país se encuentran casos abstractos y ante eso la Corte Constitucional se ha pronunciado y manifiesta que:

Toda persona tiene el derecho constitucional a acceder a los servicios de salud que requiera con necesidad, es decir, que hayan sido ordenados por el médico tratante que ha valorado científicamente la necesidad del mismo y que el ingresado no tiene para costearlo por sí mismo. (Corte Constitucional, 2008, p.14)

Por lo anterior es significativo resaltar que sin importar que la salud se ha llevado a un sector alejado de lo público, este debe seguir respetando el derecho fundamental a la vida sin importar a lo que se ha llegado actualmente. Yepes, Ramírez, Sánchez, Ramírez & Jaramillo (2019), sostiene que:

La segmentación de la población por diferentes regímenes de aseguramiento con PUS de distinta cobertura de servicios, que condiciona de entrada una situación inequitativa ya que a quienes más necesitan de los servicios de salud (los más pobres) se les cobra menos.

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país que afronta una crisis en muchos sectores y entre esos se encuentra el sector Salud, en el cual se ha declarado por la misma Corte Constitucional como derecho fundamental y no como derecho social como lo consagra la Constitución Política de Colombia de 1991, en el país se encuentran casos aberrantes y ante eso la Corte Constitucional se ha pronunciado y manifiesta que:

Toda persona tiene el derecho constitucional a acceder a los servicios de salud que requiera con necesidad, es decir, que hayan sido ordenados por el médico tratante que ha valorado científicamente la necesidad del mismo y que el interesado no tiene para costearlo por sí mismo. (Corte Constitucional, 2008, p.14)

Por lo anterior es significativo resaltar que sin importar que la salud se ha llevado a un sector alejado de lo público, este debe seguir respetando el derecho fundamental a la vida sin interesarle a lo que se ha llegado actualmente, Yepes, Ramírez, Sánchez, Ramírez & Jaramillo (2010), sostienen que:

La segmentación de la población por diferentes regímenes de aseguramiento con POS de distinta cobertura de servicios, que condiciona de entrada una situación inequitativa ya que a quienes más necesitan de los servicios de salud (los más pobres) se les ofrece menos.

Esto es lo que debe sacar del disco duro de algunas de las empresas prestadoras de salud y ofrecer calidad de servicio vinculado con la rentabilidad que esperan en el caso de la empresa que atañe a esta investigación.

Al revisar el campo financiero es importante resaltar que una de sus finalidades es impartir políticas financieras estratégicas de tal forma que se logre el crecimiento de la empresa, que se cree valor para los socios, logrando que se genere la rentabilidad esperada de acuerdo al riesgo asumido en la inversión inicial y el retorno de la misma. Todo esto en conjunto del desarrollo eficiente del objeto social de la empresa, garantizando que la empresa se posicione en el mercado y pueda sostenerse de forma competitiva y con toma de decisiones financieras acertadas acorde al entorno micro y macroeconómico en el que se desenvuelve.

Es importante tener en cuenta que se necesitan empresas competitivas en este sector, con visión futurista de crecimiento empresarial, esté que comprende la rentabilidad esperada para los socios ligado a la calidad en los servicios prestados, por ende se desarrollará un diagnóstico financiero que permita evaluar la situación real de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, quien es prestadora del Servicio de Cuidado Intensivo en alianza estratégica con el Hospital Departamental de Granada Meta, con el fin de analizar la situación financiera de la misma y de revisar otros aspectos administrativos que afecten la rentabilidad de la empresa, sin dejar de lado la importancia de la calidad de servicio.

1. Diagnóstico Financiero A La Unión Temporal Especialistas De La Orinoquía

2. Problema

2.1 Definición del Problema

En la ciudad de Granada Meta, se encuentra el Hospital Departamental de Granada E.S.E nivel 2, el cual tiene un contrato de alianza estratégica con la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía para la administración de las Unidades de Cuidado Intensivo Neonatal y Adultos. En la Unión Temporal se ha detectado un notable aumento de los costos fijos, gastos y una disminución en la utilidad, pero no se ha realizado un estudio que identifique las variaciones de los diferentes indicadores, y que refleje el actual estado financiero de la misma.

2.2 Formulación del Problema

¿Cómo identificar las problemáticas financieras en la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía?

2.3 Antecedentes

La Unión Temporal fue creada en el año 2010, y se empezó a contratar el personal a partir del año 2012 con el fin de solucionar los inconvenientes de contratación que se venían presentando a causa de la vinculación del personal a través de Cooperativas de Trabajo Asociado, de tal forma que se administre de forma eficiente la prestación del servicio de cuidado intensivo dentro del Hospital Departamental de Granada Meta. La Unión Temporal cuenta con Departamentos de Contabilidad, Administrativo y Asistencial.

2.4 Descripción del Proyecto

Se desea realizar un diagnóstico financiero a la Unión Temporal Especialistas De La Orinoquía, con el fin de establecer variables administrativas y financieras que están afectando la utilidad y la rentabilidad de la empresa.

Se empezará por analizar los Estados financieros de la empresa correspondientes a los años 2012 a 2014, aplicando conocimientos y técnicas de análisis y diagnóstico financiero, analizando cada rubro a fondo con el fin de establecer el origen de los problemas hasta llegar a construir las posibles soluciones financieras a la empresa.

Es importante resaltar que se analizará además del campo financiero también lo concerniente al manejo administrativo puesto que posiblemente de ahí dependan muchas variables que se estudiarán de los Estados Financieros.

2.5 Finalidad del proyecto

Establecer las posibles soluciones para que la rentabilidad de la empresa Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía se mantenga estable y se puedan controlar oportunamente las variables que están ocasionando los problemas financieros dentro de la misma.

2.6 Duración del proyecto

Cuatro meses

2.7 Metas

Adquirir habilidades en el análisis financiero de entidades, con el fin de identificar factores que afecten la utilidad, el flujo de efectivo y la rentabilidad de las mismas.

2.8 Beneficiarios

Socios, proveedores, clientes y posibles inversionistas de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía.

3. Justificación

Colombia en un país en vía de desarrollo, que busca con ansias hacerle frente a la globalización, y en este proceso, ha incursionado en temas como el comercio exterior, por lo que se requiere de competitividad empresarial para poder desafiar esta apertura económica, de tal manera que las empresas puedan aprovechar sustantivamente las ventajas comparativas para lograr el éxito empresarial.

Para las empresas es importante analizar en primera instancia el factor financiero, que es el que refleja con cifras el estado económico de la empresa, de acuerdo ha dicho estado es prudente analizar a que se debe el resultado, de tal manera que se encuentre el origen de la situación, por lo anterior se debe realizar un análisis completo de las áreas de la empresa para detectar procedimientos y procesos de riesgo a eliminar.

Ante este escenario resulta ideal y muy oportuno iniciar un estudio para determinar claramente la situación financiera de la empresa realizando un análisis como herramienta fundamental, con el fin de realizar un proceso de cambio y mejoramiento que sea útil en todas las empresas, para ello es importante implementar una oportuna planeación de los recursos, con el fin de evidenciar y comprobar la situación real con lo que se tenía presupuestado, de tal forma que se identifiquen las fortalezas y debilidades de la estructura financiera de la empresa.

De este modo El Diagnóstico Financiero reflejará las falencias que posee la empresa, y así establecer posibles estrategias de mejoramiento y direccionamiento que permita mantener el equilibrio entre los costos y los ingresos en los que incurre la empresa, logrando la rentabilidad esperada y lo más importante generando valor para que la compañía logre la competitividad empresarial deseada.

Compañías en unidades de pesos			
Ítem	2012	2013	2014
Ingreso	\$ 7.733.872	\$ 8.803.272	\$ 8.974.356
Costo	\$ 4.796.230	\$ 4.029.712	\$ 4.655.636
Gasto	\$ 2.731.878	\$ 4.773.485	\$ 3.677.871

Por lo anterior la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, al identificar el aumento significativo de los gastos y por consiguiente la disminución de las utilidades, se ha visto en la necesidad de identificar el origen de estas problemáticas financieras, de tal forma que se llegué al análisis del porqué del aumento de los gastos y contribuir con políticas financieras y/o administrativas para el mejoramiento de la viabilidad financiera sin disminuir la calidad en la prestación del servicio de salud, lo que permitirá que la empresa tome decisiones acertadas en inversiones actuales y futuras.

Por lo tanto se propone efectuar el diagnóstico financiero de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, desde el año 2012, fecha en que se vincula el personal directamente por la empresa hasta diciembre de 2014, con el fin de detectar las falencias financieras dentro de la empresa en el periodo mencionado y establecer posibles soluciones.

RUBROS HISTÓRICOS A ANALIZAR

Tabla 1: Rubros históricos Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia

UNION TEMPORAL ESPECIALISTAS DE LA ORINOQUIA			
Corte Diciembre			
Cifras expresadas en miles de pesos			
Rubro	2012	2013	2014
Ingreso	\$ 7.755.802	\$ 8.803.272	\$ 8.974.356
Costo	\$ 4.796.230	\$ 4.029.712	\$ 4.655.626
Gasto	\$ 2.731.472	\$ 4.212.437	\$ 3.672.871
Utilidad	\$ 228.100	\$ 561.123	\$ 645.859

1. **Fuente:** Elaboración propia
2. Detectar los factores que posiblemente están afectando el desarrollo financiero de la UT Especialistas de la Orinoquia, a través de un análisis financiero.
3. Proponer los aspectos financieros y operativos a solucionar en la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.

4. Objetivos

4.1 General

Efectuar el Diagnóstico financiero de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía.

4.2 Objetivos Específicos

1. Análisis de los Estados Financieros desde el año 2012 hasta el 31 de diciembre de 2014.
2. Detectar los factores que posiblemente están afectando el desarrollo financiero de la UT Especialistas de la Orinoquía, a través de un análisis financiero.
3. Proponer los aspectos financieros y operativos a solucionar en la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía.

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

¿Qué Es Un Diagnóstico Financiero?

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. LEÓN (2009)

Pero antes de realizar un diagnóstico financiero y contable se debe realizar un análisis a partir del área contable para poder de esta manera diagnosticar su situación y poder evaluar cualquier decisión que pueda tener repercusiones económicas y financieras. El análisis en un conjunto de técnicas utilizadas para poder diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa y que de este modo pueda tomar decisiones que corrijan los puntos débiles encontrados, al mismo tiempo que aprovecha los puntos fuertes.

Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de mucha utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución previsible de la empresa como pueden ser las entidades financieras, los proveedores, los clientes, etc.

El fin de este análisis es saber diagnosticar la situación contable y financiera para evaluar cualquier decisión que se pueda tomar en la empresa con repercusiones económicas y financieras.

De acuerdo a lo planteado se puede decir que el diagnóstico del área financiera consiste en una descripción y evaluación de la situación actual del área contable, por lo tanto, implica un conocimiento cuantitativo y cualitativo de la realidad existente y una apreciación de los hechos observados.

Importancia

Conocer por qué la empresa está en la situación financiera actual, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Herramientas

a. Indicadores

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo

que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

Definición y clasificación de los indicadores financieros.

LEÓN (2009). Afirma que un Índice o Indicador Financiero es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa

El *Análisis de la Liquidez*, se relaciona con la evaluación de la capacidad de la empresa para generar caja y atender sus compromisos corrientes o de corto plazo, lo cual permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que ésta corre, dada la magnitud de su capital de trabajo en relación las ventas.

El *Análisis de la Rentabilidad*, tiene que ver con la determinación de la eficiencia con que se han utilizado los activos de la empresa, en lo cual tiene incidencia no solamente el margen de utilidad que generan las ventas, sino también el volumen de inversión en activos utilizado para ello. Si se genera una rentabilidad sobre los activos por encima del costo de capital, la rentabilidad del patrimonio sería superior a la esperada, propiciándose con ello un aumento del valor de la empresa.

Este aumento del valor se cuantifica utilizando el concepto denominado *economic value added*, o valor económico agregado, popularmente conocido como el EVA.

El *Análisis del Endeudamiento*, conduce a la determinación de dos aspectos. Por un lado, el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. Por el otro, la capacidad de endeudarse en un determinado nivel, es decir, la determinación de la capacidad de endeudamiento.

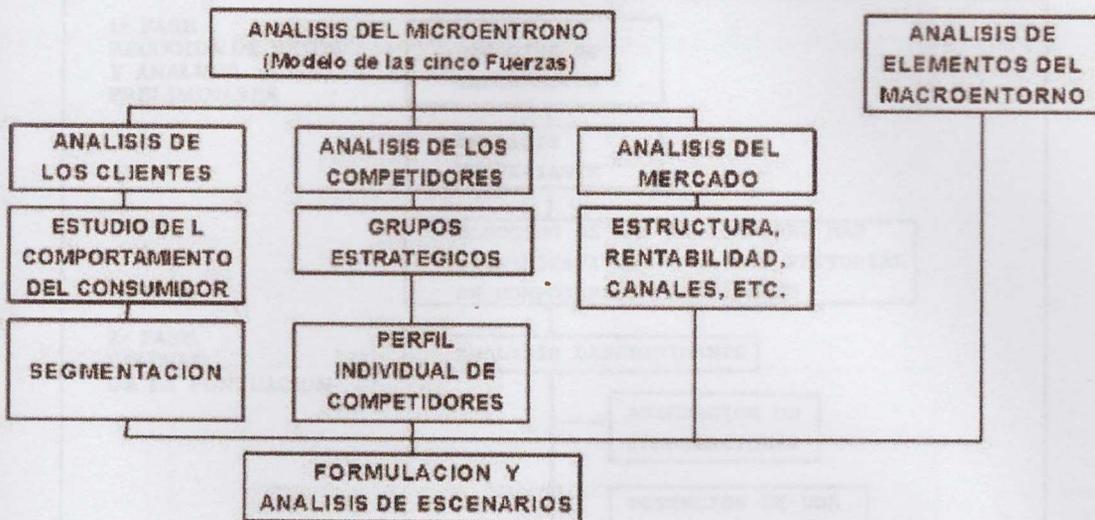
De acuerdo con lo anterior encontramos diferentes ejemplos para el desarrollo del diagnóstico financiero.

El punto de vista de *PORTER* (1980) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industria

diagnóstico "es la depuración y homogeneización de los datos que se van a utilizar, para lo cual es preciso un estudio del contenido formal de las cuentas y de los criterios de valoración adoptados." (p.124)

Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



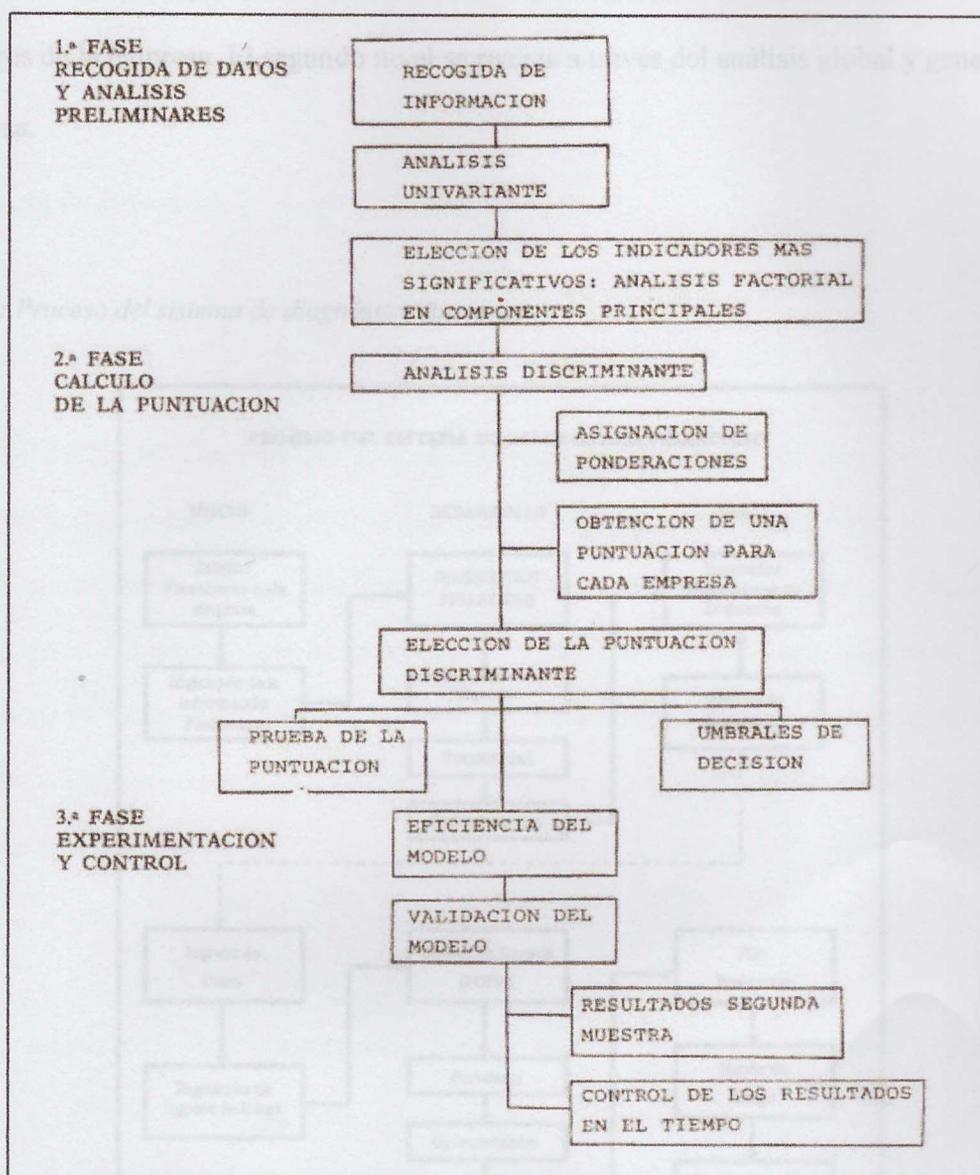
Fuente: Porter (1980)

Según FERNÁNDEZ A. (1986) considera que la mejor opción para realizar un diagnóstico “es la depuración y homogeneización de los datos que se van a utilizar, para lo cual es preciso un estudio del contenido formal de las cuentas y de los criterios de valoración adoptados.” (p.124)

Fuente: Diagnóstico financiero de la empresa. Am Isabel Fernández (pág. 124)

En el siguiente cuadro se muestra una ruta que facilita una combinación eficiente de las habilidades que poseen los sectores y las empresas con el propósito de alcanzar un mejor nivel competitivo y de desempeño en las empresas.

Figura 2: Modelo de predicción del fracaso empresarial

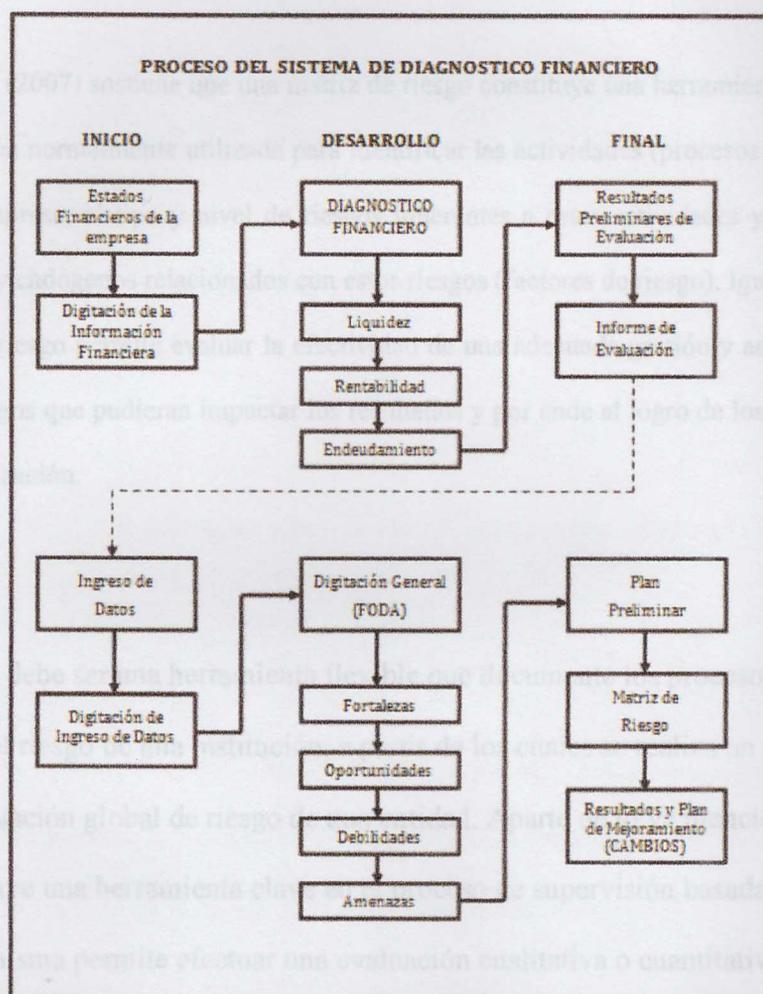


Fuente: diagnostico financiero de la empresa, Ana Isabel Fernández (pág. 123)

En el siguiente cuadro se muestra una ruta que facilita una combinación eficiente de las habilidades que poseen los asesores y los empresarios con el propósito de alcanzar un mejor nivel competitivo y de desempeño en los negocios.

El proceso que se describe en el cuadro se desarrolla en dos niveles. El primero referido a un análisis específico de la información que se proporciona en los estados financieros de la empresa. El segundo nivel se realiza a través del análisis global y general de la empresa.

Figura 3: Proceso del sistema de diagnóstico financiero



Fuente: Elaboración propia

Basándose en la experiencia y metodología se va a escoger como base para el desarrollo de este proyecto de diagnóstico financiero, este último ejemplo puesto que es acorde con los objetivos y resultados que se quieren desarrollar.

b. Matriz de Riesgo

Qué es?

MÉNDEZ (2007) sostiene que una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Aparte de lo ya mencionado la matriz de riesgo constituye una herramienta clave en el proceso de supervisión basada en riesgos, debido a que la misma permite efectuar una evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos inherentes de cada actividad en estudio y la determinación del perfil de riesgo del proceso.

Los beneficios de la matriz entre otros, son los siguientes:

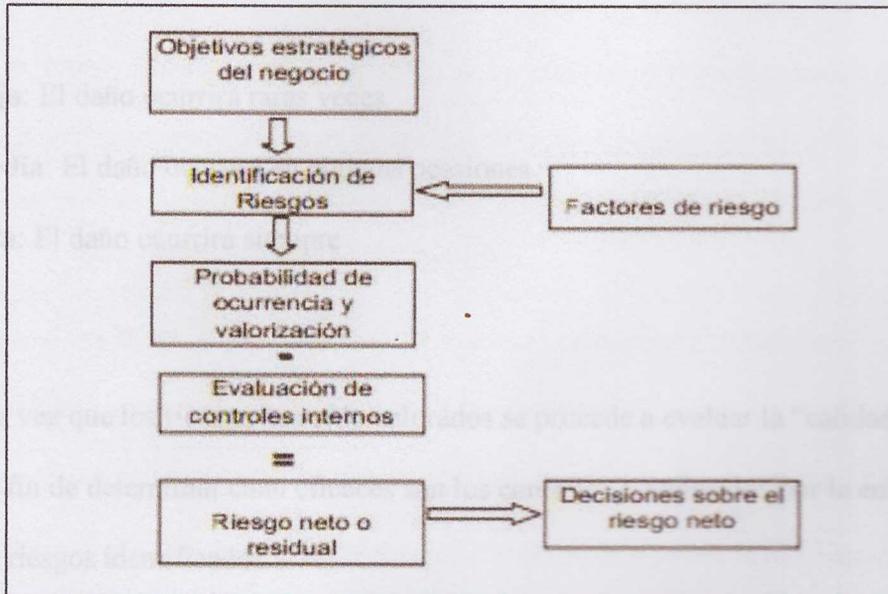
- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos en las industrias.
- Monitoreo continuo.

De esta manera la matriz de riesgo permite establecer de un modo uniforme y consistente el perfil de riesgo de cada uno de los procesos y permite profundizar en el propósito de establecimiento de planes de supervisión a fin de que se ajusten a las características específicas de cada empresa.

¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

Figura 4: Fases de la elaboración de una matriz



Fuente: www.sigweb.cl

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo o riesgos inherentes”.

Al igual que la fuente Generadora que se refiere al proceso, los materiales, los instrumentos y las condiciones físicas y psicológicas de las personas que generan el factor de riesgo.

El siguiente paso consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad.

Considerando lo anterior se establece la probabilidad como:

Baja: El daño ocurrirá raras veces

Media: El daño ocurrirá en algunas ocasiones

Alta: El daño ocurrirá siempre

Una vez que los riesgos han sido valorados se procede a evaluar la “calidad de la gestión”, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados.

Finalmente, se calcula el “riesgo neto o residual”, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

Usuarios De La Información Financiera

LEÓN (2009). Considera que los usuarios de la información financiera son los grupos de interés que giran alrededor de la empresa y entre ellos se destacan los propietarios, los administradores y los acreedores tanto financieros como comerciales sin excluir al Estado.

Punto de vista de los propietarios. Al analizar la situación financiera de la empresa estos buscan formarse una idea acerca del riesgo comprometido con la inversión que actualmente tengan en el negocio o la que eventualmente podrían hacer en éste. Lo anterior sugiere que ya sea el accionista actual o el que potencialmente podría invertir en la empresa, los objetivos de su análisis son los mismos: el primero evaluará el riesgo para determinar si continua con la inversión; el segundo tratará de determinar si invierte o no.

Un análisis de la liquidez ayudará al inversionista a determinar la posibilidad de reparto de dividendos que tendrá la empresa. El monto de ese dividendo podrá ser estimado con la ayuda de un análisis del flujo de caja libre y de la rentabilidad, los cuales podrán darle una idea acerca de las posibilidades de crecimiento futuro y por ende del posible crecimiento del valor de su acción. El análisis del endeudamiento le da claridad acerca del riesgo, especialmente el que se refiere a la posibilidad de pérdida de control del negocio, pues mientras mayor sea la deuda de una empresa mayor será la exigencia de los acreedores. Por ejemplo, exigirán garantías tales como firma solidaria de socios, pignoración de ciertos activos, restricción al reparto de utilidades, compromiso de nuevos aportes, etc., o sea que se limita el poder de decisión de los dueños, lo que equivale a perder parte del control.

Punto de vista de los administradores. El interés de quienes dirigen la empresa se centra básicamente en dos aspectos: Primero la evaluación de la gestión administrativa, es decir, la determinación de si lo que se hizo fue bueno o no y a través de un proceso de retroalimentación corregir aquellos aspectos no satisfactorios. Segundo y con base en lo primero, diseñar las estrategias que permitirán a la empresa el alcance de su objetivo básico financiero. En otras palabras, lo anterior equivale a decir que los administradores analizan la información financiera para planear, controlar y tomar decisiones.

Punto de vista de los acreedores. Cuando un acreedor analiza la información financiera de una empresa busca básicamente formarse una idea sobre el riesgo que corre al conceder créditos a ésta y la evaluación de este riesgo dependerá de si el acreedor es de corto o largo plazo.

El *acreedor de corto plazo*, o sea aquel que solamente concede créditos por un lapso relativamente pequeño (proveedores, crédito ordinario de bancos, etc.) y cuyas acreencias están registradas en el balance general de la empresa deudora como un pasivo corriente, se interesará más que todo en la situación de liquidez de ésta y por lo tanto utilizará índices que le den una idea acerca de la posibilidad de recuperar pronto su dinero.

El *acreedor de largo plazo* fijará su interés en la rentabilidad del negocio puesto que la recuperación de sus acreencias solamente será cierta si la empresa tiene garantizada su liquidez a largo plazo y esto se da cuando hay buenas utilidades, o sea buena rentabilidad, ya

que las utilidades de hoy representan los flujos de caja libre futuros que servirán para cubrir las deudas con vencimiento en ese plazo.

Otros puntos de vista. El Estado es otro de los usuarios de la información financiera ya que no sólo está interesado en el aspecto impositivo, para lo cual recibe anualmente la declaración de renta de las empresas, sino que a través de entidades como la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Sociedades entre otras, ejerce control y se mantiene enterado de los principales sucesos de la vida empresarial, con el fin, entre otros, de analizar el comportamiento de la economía.

Por último, los trabajadores de la empresa estarán interesados en su situación financiera principalmente para sustentar sus peticiones salariales y conocer, en cierta medida, las posibilidades de desarrollo y estabilidad dentro de la organización.

Tipos de diagnósticos

Diagnóstico corporativo

El diagnóstico corporativo tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.

Para poder realizar este diagnóstico se deben evaluar los recursos de la organización según

Scott (2011) se deben tener en cuenta los siguientes términos:

Análisis de Procesos en Términos de Resultados Corporativos. El propósito de esta sección es identificar tanto las debilidades que impiden el logro de resultados satisfactorios como las oportunidades de mejora significativas en la operación/interacción de la Empresa. De lo que trata este ejercicio es de evaluar la calidad de los resultados obtenidos por La Unión Temporal Especialistas De La Orinoquía en el desarrollo de cada una de las funciones propias de su operación en el nivel de la percepción que se tiene de la causa de su éxito o fracaso. Se busca con ello: identificar los factores críticos de éxito (aquellas funciones con alto impacto en los resultados de la operación y con un desempeño deficiente y aquellas que aun cuando su desempeño sea bueno, presentan oportunidades de mejora significativas que pueden crear ventajas competitivas).

Evaluación del Recurso Humano. El propósito de esta sección es identificar oportunidades de mejoras significativas en Conocimiento/Habilidades/Actitudes del componente humano. Los aspectos a evaluarse son: liderazgo, trabajo en equipo, cultura organizacional, disposición al cambio, motivación, compromiso y competencias.

Análisis de la Estructura Orgánica. El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en la estructura organizacional. Los aspectos a evaluarse son: mecanismos de comunicación, mecanismos de toma de decisiones, mecanismos de control, roles y responsabilidades, direccionamiento y carga de trabajo.

Diagnóstico estratégico

Análisis del Componente Tecnológico. El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativa en el componente de Tecnologías de la Información al interior de la Empresa. Los aspectos a tener en cuenta son: identificación de requerimientos, solución y desarrollo de requerimientos, soporte y mantenimiento, software, licencias y seguridad, hardware, infraestructura de comunicaciones.

Análisis de la voz del cliente. El propósito de esta sección es identificar las oportunidades de mejora significativas identificadas por los proveedores, contratantes y otros grupos de interés, desde sus propias perspectivas e intereses.

Todo debe ser complementado con el informe de resultados que incluye los resultados objetivos de: ingresos operacionales y no operacionales, gastos administrativos, costos de salud, satisfacción de los usuarios y cumplimiento de planes operativos.

El organigrama que tiene la compañía por áreas donde se demuestra el resultado de cada una de ellas, para identificar en que área se presenta la mayor debilidad de la compañía.

El resultado de los diagnósticos debe reorganizarse en términos de las amenazas y oportunidades detectadas en los dos primeros y las fortalezas y debilidades halladas en el tercero y organizarlos en una **matriz FODA**.

1. **Permanencia:** intención que tiene cada compañía de continuar funcionando por muchos años.

2. **Diagnostico estratégico** aplicar la visión de cada compañía para mantenerse

Este diagnóstico permitirá la orientación que se le puede dar a una empresa y las características del diagnóstico son:

1. Periódico
2. Se incluyen todas las áreas de la compañía
3. Se basa en un enfoque estratégico.

Periódico

Es el diagnostico que se debe manejar constantemente permitiendo determinar cómo ha sido el proceso de la compañía a través del tiempo, comparando la eficacia con los años anteriores para saber si la empresa tiene debilidades y así corregirlas a tiempo.

Diagnostico organizacional

Empresa

Se puede definir como un mecanismo que permite conocer a cada compañía sus debilidades en cada una de las áreas de la organización. El organigrama que tiene la compañía por áreas donde se demuestra el resultado de cada una de ellas, para identificar en que área se presenta la mayor debilidad de la compañía.

Estratégico

El proceso que se debe llegar a cabo es:

1. **Permanencia:** intención que tiene cada compañía de continuar funcionando por muchos años.
2. **Dimensión de futuro:** es aplicar la visión de cada compañía para mantenerse permanentemente en el mercado.
3. **Objetivos:** ideas fundamentales de una organización que permitan llevar una compañía a través del tiempo, o como se quiere llegar.
4. **Diagnóstico:** es la evaluación de cómo se están aplicando los objetivos para así determinar si se están cumpliendo cada uno de los lineamientos planteados que tiene la empresa.
5. **Estrategias:** una vez se establezcan los objetivos, se debe buscar el cómo llegar a ellos a través de las diferentes estrategias que se planteen.
6. **Retroalimentación:** cada compañía debe utilizar diferentes mecanismos de medición que permitan establecer si las estrategias planteadas están permitiendo cumplir con los objetivos.

Diagnostico organizacional

Se puede definir como un mecanismo que permite conocer a cada compañía sus debilidades en cada uno de los procesos de las diferentes áreas.

Diagnostico funcional

Tipe de matriz de YESTER

Le permite a las compañías establecer la funcionalidad de la comunicación entre la organización y los participantes de los procesos. Se permite evaluar por medio de las técnicas como la entrevista, el cuestionario, análisis de trasmisión de mensajes, análisis de experiencias críticas de comunicación, análisis de redes de comunicación y la entrevista grupal, que permita mantener la comunicación general de toda la organización.

Diagnostico cultural

No Sucesión de acciones, que permite medir valores y principios básicos de la organización, que son compartidos por sus miembros, que permitan el comportamiento general de la organización donde pueden intervenir diferentes categorías espirituales, conductuales, estructurales y materiales; este diagnóstico por lo general se identifica en las entrevistas individuales y comportamientos en general.

Diagnostico participativo

Es el aporte general de cada uno de los miembros de la compañía que permita llegar al logro de cada uno de los objetivos ya que al generar esa comunicación socio-laboral crea la responsabilidad de la ejecución de cada área.

Tipo de matriz de VESTER

Según VESTER (1997) La cual se utiliza para determinar el nivel de causalidad de cada problema identificado en el diagnóstico estratégico e identificar las causas y efectos y sus relaciones.

Esta metodología consiste en calificar con un número del 0 al 3 cada uno de los problemas con respecto a los demás, según la fuerza con la que el calificado es causa del relacionado, así:

- 0 No es causa.
- 1 Es una causa indirecta.
- 2 Es una causa directa poco fuerte.
- 3 Es una causa directa muy fuerte.

Es fácil imaginarse que la verdadera dificultad está en asignar los puntajes intermedios (1 y 2) ya que cuando no es causa o es una causa fuerte es evidente la calificación que se merece el problema.

De acuerdo con la calificación otorgada a cada criterio en cuanto a su Actividad o Pasividad se tipifican en cuatro categorías de criterios que deben ser tratados de forma diferente.

Problemas Activos. Tienen un total de activos altos y un total de pasivos bajos. Son criterios que influyen mucho sobre los demás criterios; pero que no son causados por otros.

Problemas Pasivos. Tienen un total pasivos altos y un total de activos bajos, son criterios que no influyen de manera importante sobre otros criterios; pero que son causados por la mayoría de los demás y son determinados como los efectos.

Problemas Críticos. Tienen un total de activos altos y un total pasivos altos representa el criterio que es causa apreciable de otros y que es causado por los demás. Requiere un tratamiento especial pues influyen y son influenciados, es decir, que están en un punto de equilibrio entre las causas y consecuencias (efectos).

Problemas Indiferentes. Tienen un total de activos bajos y un total de pasivos bajos, no tienen ningún efecto de Causalidad ni de Consecuencia.

5.2 Marco Conceptual

Asesor financiero: Profesional que ayuda a descubrir las necesidades financieras, analizando circunstancias pasadas, presentes y futuras de su cliente, en donde obtienen y procesan información financiera y realizan análisis financieros. Este trabajo incluyen los estudios de políticas de estructura de capital, políticas de dividendos y análisis de funciones, entre otros. De hecho, un analista competente debe ser capaz de realizar un estudio en el que intervenga cualquiera de los aspectos de las finanzas.

Estados financieros: El informe anual publicado por una compañía, donde incluye como mínimo, un estado de resultados, un balance general, un estado de flujo de efectivo y sus notas aclaratorias

Finanzas: Disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones, cuya función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

Flujo de caja: Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Valor actual neto (VAN): Este indicador de Evaluación se conoce el valor del dinero actual (hoy) que va recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado, a fin de comparar este valor con la Inversión inicial. El valor actual neto de una Inversión corresponde al Flujo neto de caja actualizado con una determinada tasa de descuento, la misma que tendrá un valor que puede ser calculada en función al aporte propio y al monto financiado

Rentabilidad: Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

Tasa interna de retorno (TIR): Conocida también como tasa de Rentabilidad financiera (TRF) y representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del Proyecto. La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. La TIR es el indicador de mayor confiabilidad para un Proyecto.

Relación Beneficio / Costo (B/C): La relación Beneficio / Costo (B/C), muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el Proyecto por cada unidad monetaria invertida. Este indicador mide la relación que existe entre los ingresos de un Proyecto y los costos incurridos a lo largo de su vida útil incluyendo la Inversión total.

DTF: La DTF, es una tasa de interés calculada como un promedio ponderado semanal por monto, de las tasas promedios de captación diarias de los CDTs a 90 días, pagadas por los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial, en general por el sistema financiero. La DTF es calculada por el Banco de la República con la información provista por la Superintendencia financiera hasta el día anterior.

Villavicencio Meta

IPC: El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

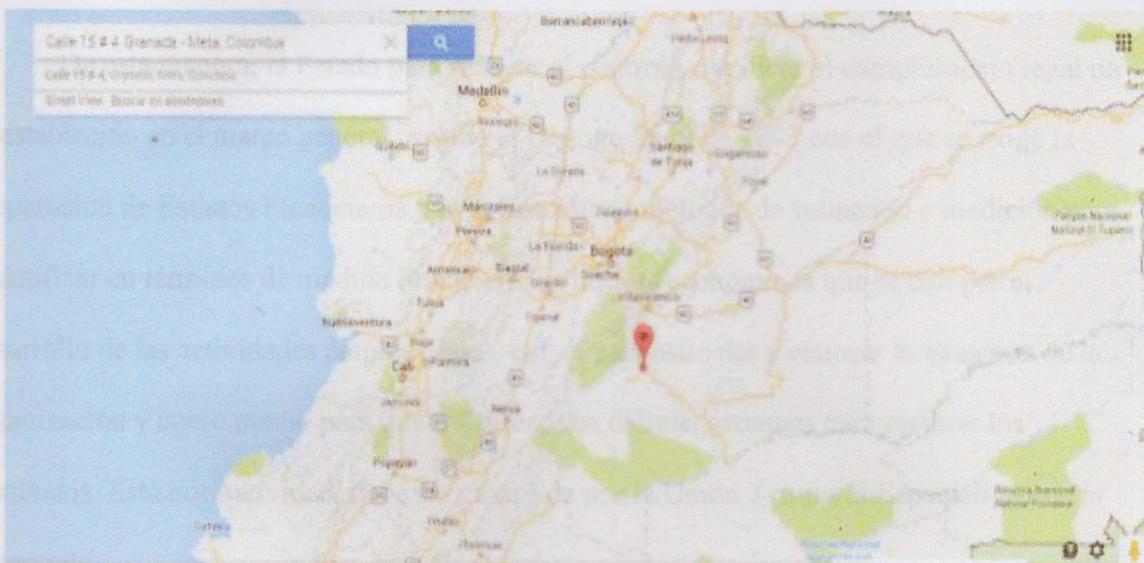
Fuente: Google Maps

5.3 Marco Geográfico

La Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía tiene dos sedes ubicadas así:

- Sede Asistencial: Calle 15 entre 2ª y 4ª del Hospital Departamental de Granada Meta.
- Sede Administrativa: Carrera 39B No.24-44 Barrio el Bosque Alto en la ciudad de Villavicencio Meta.

Figura 5: Mapa de la ubicación de la Unión Temporal



Fuente: Google Maps

5.4 Marco Legal

Este proyecto se va a realizar bajo las normas establecidas en la Constitución Política de Colombia donde por una instancia establece en su artículo 333 que la empresa es la base del desarrollo económico y que su función social implica obligaciones como es el pago de impuestos, la prestación de servicios y colocación al mercado de productos con calidad, y en fin de cumplir con todo lo relacionado con las acciones legales exigidas para suplir las necesidades de la población en pro del mejoramiento de la calidad de vida.

De esta manera, el Estado para realizar el control y verificar el cumplimiento legal de lo establecido en el marco general, expide el Decreto 2649 de 1993 con el que se exige la preparación de Estados Financieros y la aplicación de métodos de valuación o medición para cuantificar en términos de medida financiera los hechos económicos que se dan por el desarrollo de las actividades empresariales, con el propósito dar a conocer la situación de la organización y como medio para que los directivos definan acciones para mejorar los resultados. Esta normatividad, debe ser cumplida por la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía.

De igual manera para la empresa es importante acogerse a la norma técnica colombiana de gestión del riesgo 5254 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos independiente de la industria o el negocio que desee emplearla. Allí también esta consignada una vital recomendación a los administradores de negocios: “La Gestión de

riesgos debe formar parte de la cultura organizacional quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de alcanzar sus objetivos y hacerlo a menor costo”.

6.1 Tipo de investigación

El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, fue instituido por la Ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

Los principios de prestación de servicios del Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia son:

6.2 Método De Investigación

Eficiencia, Universalidad, Solidaridad, Integralidad, Unidad y Participación

La Ley 100 de 1993 establece la legislación de cuatro frentes generales:

El Sistema general de Pensiones,

El Sistema General de Seguridad Social en Salud

El Sistema General de Riesgos Profesionales

Los servicios sociales complementarios.

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevará a cabo será descriptiva, desarrollada bajo la premisa de HERNÁNDEZ (2003) “concebir la investigación como un proceso constituido por diversas etapas, pasos o fases, interconectadas de una manera lógica, secuencial y dinámica” (p.18). De tal forma que se desarrolle como descriptiva teniendo en cuenta que este tipo de estudio busca TAMAYO (1994) “describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones” (p.19). Por lo anterior será el adecuado para realizar el Diagnóstico Financiero a la Unión temporal Especialistas de la Orinoquía.

6.2 Método De Investigación

El método para desarrollar la investigación de tipo descriptivo será el deductivo puesto que se hará como lo afirma MENDEZ (2001) “partiremos del proceso del conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (P.30). Y se iniciará como sostiene TAMAYO (2000) “el análisis de los postulados, teoremas, leyes, y principios de aplicación universal y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros, y se comprobará su validez para aplicarlos en forma particular” (P.34). Por lo anterior el proceso se preparará de acuerdo a la investigación de teorías y modelos de diagnósticos y

análisis financieros que se aplicarán a los estados financieros de la Unión temporal especialistas de la Orinoquía y aplicando el conocimiento que se tiene sobre esta área.

6.3 Fuentes De Información

6.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información que se tendrán en cuenta para el desarrollo del Diagnóstico Financiero a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, será la entrevista a la persona encargada del manejo administrativo y financiero, en este caso al Representante Legal de la misma.

6.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias de información utilizaremos las siguientes:

- a. Documental: Estados Financieros con anexos de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía e informes financieros de los años 2012, 2013 y el último con corte a diciembre de 2014.
- b. Documental, medios magnéticos y Webgrafía: Información acerca de metodología de la investigación, Administración Financiera y Contable encontrada en Bibliotecas de la Ciudad.
- c. Asesorías y consultas a profesionales especialistas en el tema como lo son docentes de la Universidad de los Llanos.

7. Antecedentes del Contrato de Alianza Estratégica

El Hospital Departamental de Granada en aras de mejorar la prestación del servicio de cuidado crítico y de solucionar definitivamente el problema que lo aquejaba por la tercerización laboral, consigue un aliado estratégico en el caso puntual a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, lo anterior en virtud de la Circular Externa No. 0067 del 27 de Diciembre de 2010 expedida por la Supersalud que trata acerca de la Asociación o alianzas estratégicas para prestación de servicios de salud.

Se decide firmar un contrato de alianza estratégica en el cual el Hospital Departamental de Granada es el que habilita el servicio, adecua y dota las instalaciones y la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía es la que opera el servicio lo que conlleva las siguientes responsabilidades:

Mantenimiento de equipos médicos

Adquisición de equipos adicionales para procesamiento de gases arteriales (compra o contrato de comodato)

Vinculación mediante contrato de trabajo al personal operativo y administrativo y a través de prestación de servicios el personal externo.

Facturación del servicio

Prestación servicio UCI Neonatal y Adultos.

Adquisición de medicamentos e insumos para las Unidades de Cuidado Intensivo.

Cumplimiento de normatividad para hacer frente a auditorias de la secretaría de salud y seguridad del paciente.

Auditar historias clínicas y facturas para evitar glosar por parte de las EPS Y EPS-S.

Para aclarar la definición de Unión Temporal se trae el concepto emitido en la circular de la Supersalud en cuanto a lo siguiente:

*“Se entiende por **Unión Temporal**, cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal”. (Ley 80 de 1993, Artículo 7°)*

Por lo anterior se observa de qué forma en el caso de estudio se unen 5 personas naturales y una jurídica para conformar la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, para lograr la adjudicación del contrato de alianza estratégica con el Hospital Departamental de Granada Meta, desarrollando el objeto contratado.

También para traer a colación esta forma de asociación, me permito trasladar el concepto emitido por la SuperSalud, en su circular el cual atañe a la alianza estratégica y reza lo siguiente:

“En cuanto a la asociación o alianza estratégica para la prestación de los servicios salud, se establece que las formas de asociación o alianza estratégica mediante la conformación de una sociedad, asociación, o la fusión, conllevan al desaparecimiento de los PSS por si solos considerados, y a la creación de uno nuevo, o al fortalecimiento de uno con el desaparecimiento de los demás, y por consiguiente, la desaparición de la habilitación de los servicios de quienes se asocian o conforman la sociedad, o de quienes son absorbidos, para ser asumida por la nueva entidad que se conforma o por la entidad que haya absorbido a los demás.(Circular externa No. 0067 de la Supersalud, del 27 de diciembre de 2010).

El Hospital Departamental de Granada al unirse con la Unión Temporal logró fortalecer sus servicios de salud integralmente y además solucionar el famoso tema hoy en día de la tercerización laboral, puesto que se contrataba el personal a través de las mal llamadas cooperativas de trabajo de asociado que en ocasiones disfrazan la relación laboral, desvían las prestaciones sociales y disminuyen los salarios a bases mínimas.

Frente a este tema de tercerización laboral, se viene hablando demasiado de la frase de trabajo libre y decente, ya que se está haciendo un detrimento en los derechos laborales, de seguridad social y la libertad de asociarse sindicalmente de todos los colombianos

8. Entrevista

A continuación se transcribe la entrevista que se le realizó al representante Legal de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia con el fin de ampliar información administrativa y financiera que complementa al Diagnóstico Financiero que se propone en este proyecto.

4. REPRESENTANTE LEGAL UNION TEMPORAL ESPECIALISTAS DE LA ORINOQUIA

1. ¿En este momento el Hospital departamental de Granada le ha **generado glosas** a la facturación que ustedes le expiden?

RTA: A la fecha el Hospital Departamental de Granada **no** nos ha generado ningún tipo de glosa dentro del término que se lleva con el contrato de Alianza Estratégica y que se presume que el Hospital hará dicho trámite en Diciembre del año en curso.

2. Que mecanismos utiliza usted como representante legal para **vigilar la calidad** y efectividad del servicio que presta la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia?

RTA: Soy un filtro, puesto que la mayoría de procesos son aprobados y autorizados por mí, y asisto al Hospital una vez por semana para solucionar inquietudes y asesorar los procedimientos.

3. Actualmente la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía ha firmado o tiene vigentes contratos de comodato y/o arrendamiento de equipos para el desarrollo de su objeto social.

RTA: En el último año se firmó un contrato de comodato con Productos Roche

S.A, para el equipo COBAS 221, que funcionará para el procesamiento de exámenes como gases arteriales y capilares.

4. Cree que la empresa está generando la rentabilidad que esperaba al momento de invertir o lo suficiente para mantenerse vigente en el mercado?

RTA: La principal falta viene del Hospital Departamental y es en las tarifas que

RTA: En los últimos tres meses los ingresos se han bajado aproximadamente 150 millones mensuales, lo que se debe a la poca ocupación de la unidad, por lo tanto la rentabilidad si ha disminuido y hay que replantear algunos acuerdos.

5. Considera usted que se le está dando el manejo adecuado a las autorizaciones de medicamentos y elementos médicos necesarios para el desarrollo de la actividad?

RTA: Al finalizar la entrevista con el representante legal de la Unión Temporal ya se tiene

RTA: últimamente se han encontrado bastantes errores y las EPS han glosado facturas por falta de soportes en la historia clínica, que deben estar firmados por los médicos o devoluciones no hechas de medicamentos a farmacia.

6. Como representante legal está de acuerdo en que las asignaciones u obligaciones delegadas a los trabajadores se están cumpliendo en su totalidad o considera que hace falta mayor compromiso en sus funciones, para así obtener mejores resultados?

RTA: Como en todas las empresas hay personas que se entregan en cuerpo y alma o como se dice vulgarmente “se ponen la camiseta”, hay otras personas que le falta más compromiso y en ocasiones descuidan sus obligaciones, tengo la convicción de que si la gente está motivada se compromete con la empresa, y eso es lo que intento hacer darles lo que se merecen.

7. Por ultimo cree usted que la empresa está fallando en alguna de sus prácticas, que le puedan estar generando pérdidas a corto o largo plazo?

RTA: La principal falla viene del Hospital Departamental y es en las tarifas que están manejando para contratar con las EPS que están elevadas comparadas con la de la competencia, y el resto de las practicas obedecen como ya lo había mencionado de la falta de formatos soportes de la historia clínica.

¡Muchas gracias por su tiempo!

Al finalizar la entrevista con el representante legal de la Unión Temporal ya se tiene una idea más clara en cuanto algunos procesos administrativos y procesos que se desarrollan dentro de la misma y que se tendrán en cuenta cuando se esté analizando la parte financiera y para la construcción de la matriz FODA y la matriz VESTER.

REPÚBLICA DE COLOMBIA

Fuente: EPS privadas. Circulo Único Seguridad - EPS públicas. UNIC
Ministerio de Salud y Protección Social

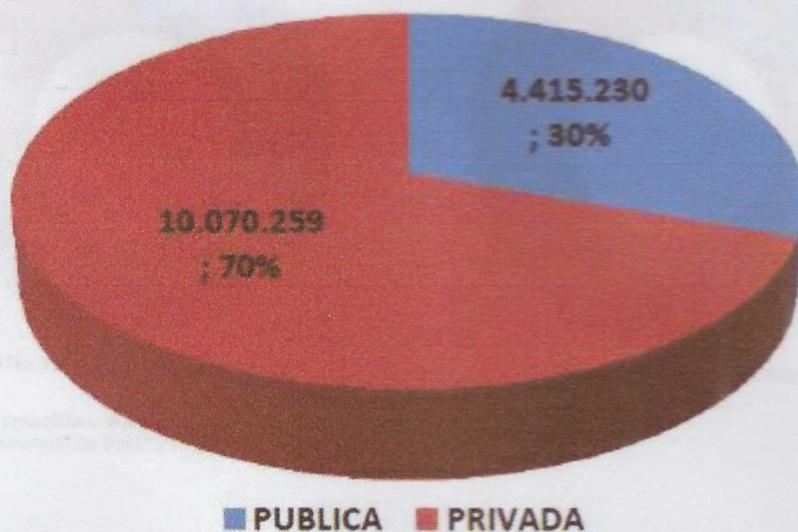
9. Análisis de la Competencia

En este momento la salud en Colombia presenta una crisis preocupante, en la que se pueden observar pacientes que no reciben la adecuada atención médica, donde se niegan medicamentos del POS o fuera del POS, donde los juzgados están abultados de acciones de Tutela que reclaman el derecho a la salud con conexidad al derecho a la vida.

Por todo lo anterior es importante que se recuerde el **derecho a la Salud** que tienen todas las personas.

Según el informe de cartera de la Supersalud en alianza con el Ministerio de la Protección Social, la cartera del sector salud con corte a **junio de 2013** asciende a \$14.4 billones de pesos como se muestra a continuación:

Figura 6: Cartera del sector salud con corte a Junio de 2013



Fuente: IPS privadas Circular Única Supersalud – IPS públicas SIHO
Ministerio de Salud y Protección Social

En la Figura No. 6 se observa la cartera del sector Salud de acuerdo a IPS privadas con un porcentaje de participación del 70% y las IPS Públicas con el 30% del total de la cartera, con estas cifras se puede reflexionar acerca del problema tan grave de cartera que tienen las IPS, porque adicional a la cartera, se observa en noticias que el personal médico ya empieza a hacer paros y a negar la atención a pacientes por que se les adeuda salarios y prestaciones sociales.

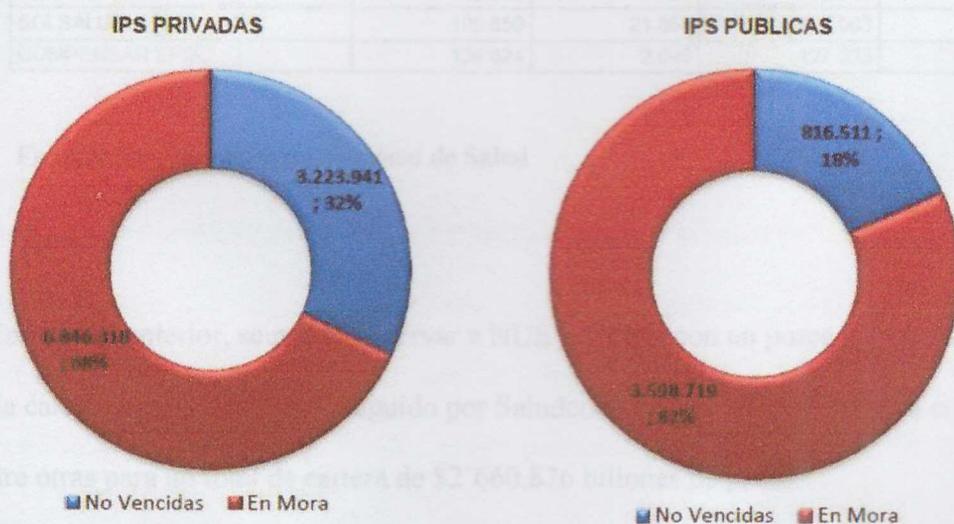
En la tabla No. 7 se presentan los principales deudores de EPS del régimen contributivo con cifras elevadas de participación de la cartera con más del 10%:

Tabla 7: Principales deudores EPS Régimen contributivo

En la siguiente gráfica se observa la cartera a nivel público y privado de acuerdo a su vencimiento, en el cual se refleja el porcentaje de mora que se tenía con corte a junio del año 2013.

ENTIDAD	VALOR	VALOR	VALOR	%
SAHUMESA EPS	24.75	14.114	245.812	16
SAHUMESA EPS	24.75	42.210	26.774	13
SAHUMESA EPS	24.75	21.710	23.088	7
CA CAPITAL	24.75	18.260	22.169	4
EN LA TOTAL	14.428	17.327	192.125	1
SAHUMESA EPS	14.428	1.028	22.812	3
SAHUMESA EPS	14.428	7.448	24.118	3
SAHUMESA EPS	14.428	10.250	21.118	3
SAHUMESA EPS	14.428	3.124	3.124	3

Figura 7: Porcentaje de mora con corte a junio del año 2013



Fuente: Información consolidada a junio de 2013 reporte IPS privadas Circular Unica Supersalud IPS públicas SIHO Ministerio de Salud y Protección Social

De la figura No. 8 se obtienen los porcentajes de mora que reportan del total de la cartera las cuales ascienden en IPS privadas al 68% y en públicas al 82%, cifra bastante alta de deuda en mora.

En la tabla No.2 se presentan los principales deudores de EPS del régimen contributivo con cifras elevadas de participación de la cartera con más del 20%:

Tabla 2: Principales deudores EPS Régimen contributivo

Cifras en millones de \$				
ENTIDAD	IPS PRIVADAS	IPS PUBLICAS	TOTAL	% Part
NUEVA EPS	1.302.227	138.737	1.440.964	28
SALUDCOOP	670.758	145.174	815.932	16
COOMEVA EPS	592.364	49.210	641.574	13
FAMISANAR EPS	354.399	24.509	378.908	7
CAFESALUD	204.199	19.999	224.199	4
SALUD TOTAL	169.628	17.507	187.135	4
SOS	150.598	8.006	158.602	3
SANITAS EPS	141.793	13.224	155.018	3
SURA EPS	142.823	7.496	150.319	3
SOLSALUD	105.850	21.653	127.503	2
COMPENSAR EPS	124.624	2.699	127.323	2

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

En la tabla anterior, se puede observar a NUEVA EPS, con un porcentaje del 28% del total de la cartera con este régimen, seguido por Saludcoop con el 16% y Coomeva con el 13%, entre otras para un total de cartera de \$2'660.876 billones de pesos.

En cuanto al régimen subsidiado presenta los siguientes deudores en la tabla No.3, en la cual se observa por parte de Caprecom una participación del casi 20% del total de la cartera:

Tabla 3: Principales deudores EPS Régimen Subsidiado

Cifras en millones de \$

ENTIDAD	IPS PUBLICAS	IPS PRIVADA	TOTAL	% Part
CAPRECOM	550.345	412.711	963.055	19
COOSALUD ESS	97.200	197.174	294.374	6
SOLSALUD EPS	184.697	88.283	272.980	5
COMFAMA	87.489	181.329	268.818	5
EMDISALUD	143.035	117.700	260.735	5
ASMET SALUD	130.579	99.053	229.633	5
EMSSANAR ESS	74.205	142.868	217.074	4
COMPARTA	75.604	125.529	201.133	4
SALUDVIDA EPS	122.288	55.419	177.708	4
CAFESALUD	100.230	70.592	170.822	3
ECOOPSOS ESS	109.739	46.883	156.621	3
HUMANA VIVIR EPS	112.413	37.464	149.877	3
CAPITAL SALUD EPS S	78.792	43.137	121.929	2
CAJACOPI ATLANTICO	57.640	54.941	112.581	2

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

En la tabla No, 3 se observa a Caprecom con el 19% del total de la cartera con este régimen, seguido por COOSALUD con el 6% y Solsalud, Comfama, Emdisalud y Asmetsalud con un porcentaje del 5% cada una, para un total de cartera de \$4'551.427 billones de pesos.

En cuanto a cartera se evidencia como está el sector de la salud en Colombia, y como se ven afectadas las IPS por esta cartera, que no les permite cubrir con sus costos y gastos, y anudado a esto comienzan a disminuir el nivel de calidad del servicio, quitando especialidades y hasta compra de insumos de baja calidad que se consiguen a menor precio e incumplimiento en el pago de proveedores y empleados.

Ahora se procede a revisar la información de los estados financieros que fue reportada a la Superintendencia de Salud por parte de todas las entidades públicas que prestan el servicio de salud en el Departamento del Meta teniendo en cuenta el corte a 31 de diciembre de 2013.

Donde se evidencia los ingresos de cada ente prestador del servicio de salud en sus diferentes niveles y se observa detenidamente a la ESE Hospital Departamental de Villavicencio con los ingresos más altos, quien se podría señalar como competencia directa para el Hospital Departamental de Granada porque posee las siguientes características que lo hacen bastante competitivo, cuenta con 3 unidades de cuidado Intensivo entre las que se encuentran: 1 Unidad de cuidado intensivo crítico, 1 Unidad de cuidado intensivo pediátrico (UCIP – UCIP Intermedios) y 1 unidad de cuidado Intensivo Neonatal (UCIN –UCIN Intermedios – BASICO), cuenta con un banco de sangre y múltiples especialidades de apoyo diagnóstico y terapéutico.

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

En el Estado de resultados se puede observar de acuerdo a los ingresos quien es la competencia directa para el Hospital Departamental de Granada, es este caso sería en primer lugar el Hospital Departamental de Villavicencio con ingresos de \$94.634.439.900, pero arrojando pérdida de 2'226.971.000, a diferencia del Hospital Departamental de Granada con utilidad de 974.118.000 y la ESE Solución Salud del municipio de Restrepo es la que refleja más utilidad en todo el Departamento con 11'255.904.000 y los otros que reflejan pérdidas son el Hospital Local de San Carlos de Guana con pérdida de \$367.362.000, segundo el Hospital Local de Guamal con \$387.723.000 y el Hospital de Fuente de Oro con pérdida de \$127.837.000 y el ya mencionado Hospital Departamental de Granada Meta con la mayor pérdida.

Tabla 4: Estado de Resultados corte 31 de Diciembre de 2013

Razon Social	Municipio	Ingreso Ventas Netas	Costos Prestación de Servicios	Excedente / Déficit Bruto	Gastos de Administración	Excedente / Déficit Operación	Otros Ingresos	Otros Gastos	Excedente / Déficit del Ejercicio
HOSPITAL MUNICIPAL DE ACACIAS ESE	ACACÍAS	7.278.712	4.290.987	2.987.725	2.788.566	199.159	709.720	445.699	463.181
HOSPITAL DE CASTILLA LA NUEVA	CASTILLA LA NUEVA	2.620.980	1.527.080	1.093.900	1.066.569	27.331	274.563	119.680	182.213
ESE HOSPITAL LOCAL DE CUBARRAL	CUBARRAL	969.722	382.828	586.894	529.915	56.979	389.601	225.023	221.556
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL MUNICIPAL DE EL DORADO	EL DORADO	797.106	231.789	565.317	746.505	-181.188	946.429	130.284	634.957
HOSPITAL FUENTE DE ORO E.S.E.	FUENTE DE ORO	1.866.702	1.470.285	396.417	801.183	-404.766	306.472	29.543	-127.837
ESE HOSPITAL PRIMER NIVEL GRANADA	GRANADA	2.576.117	1.895.313	680.804	1.540.029	-860.225	1.737.620	71.712	805.683
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE GRANADA	GRANADA	55.888.581	45.469.159	10.419.422	8.471.957	1.947.465	2.137.584	3.110.960	974.110
HOSPITAL LOCAL DE GUAMAL PRIMER NIVEL E.S.E.	GUAMAL	1.076.302	610.966	465.337	809.438	-344.101	295.266	338.887	-387.723
HOSPITAL LOCAL DE PUERTO LOPEZ ESE	PUERTO LÓPEZ	6.264.834	1.999.666	4.265.168	3.319.267	945.902	502.363	900.475	547.790
HOSPITAL NIVEL I PUERTO RICO E.S.E	PUERTO RICO	2.427.550	1.496.639	930.912	985.785	-54.875	607.587	483.161	69.552
EMPRESA SOCIAL DE ESTADO SOLUCION SALUD	RESTREPO	19.845.050	27.487.692	-7.642.641	6.386.364	-14.009.005	15.755.673	512.764	1.233.904
ESE HOSPITAL LOCAL SAN CARLOS DE GUAROA	SAN CARLOS DE GUAROA	1.899.526	829.607	1.069.919	1.281.015	-131.097	156.777	393.542	-367.862
HOSPITAL LOCAL DE SAN MARTIN ESE	SAN MARTÍN	2.478.291	1.164.891	1.313.400	1.211.254	102.145	571.466	210.499	463.113
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO	VILLAVICENCIO	27.942.256	21.170.114	6.772.142	6.857.378	414.763	2.445.504	2.445.233	415.034
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE VILLAVICENCIO	VILLAVICENCIO	98.634.459	74.693.810	23.940.650	21.857.010	2.083.639	3.606.061	7.916.651	-2.226.951

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

En el Estado de resultados se puede confirmar de acuerdo a los ingresos quien es la competencia directa para el Hospital departamental de Granada, en este caso sería en primer lugar el Hospital Departamental de Villavicencio con ingresos de \$98'634.459.000, pero arrojando pérdida de 2'226.971.000, a diferencia del Hospital Departamental de Granada con utilidad de 974'110.000 y la ESE Solución Salud del municipio de Restrepo es la que la refleja más utilidad en todo el Departamento con \$1'233.904.000 y los otros que reflejan pérdidas son el Hospital Local de San Carlos de Guaroa con pérdida de \$367'862.000, seguido el Hospital Local de Guamal con \$387'723.000 y el Hospital de Fuente de Oro con pérdida de \$127'837.000 y el ya mencionado Hospital Departamental de Granada Meta con la mayor pérdida.

En el Balance General se muestra los indicadores de liquidez y endeudamiento para cada una de las instituciones prestadoras del servicio de la salud y los rubros que componen dichos indicadores:

Tabla 5: Balance General corte 31 de Diciembre de 2013

Razon Social	Municipio	Activo Corrient	Activo NO Corriente	TOTAL ACTIVO	Pasivo Corriente	Pasivo NO Corriente	TOTAL PASIVO	TOTAL PATRIMONIO	TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	LIQUIDEZ (AC)	ENDEUDAMIENTO O
HOSPITAL MUNICIPAL DE ACACIAS ESE	ACACIAS	2.716.579	14.722.853	17.439.432	569.427	0	569.427	16.870.005	17.439.432	4,77	0,03
HOSPITAL DE CASTILLA LA NUEVA	CASTILLA LA NUEVA	1.883.018	2.283.720	4.166.738	1.028.921	19.848	1.028.921	3.137.817	4.166.738	1,87	0,25
ESE HOSPITAL LOCAL DE CUBARRAL	CUBARRAL	474.638	1.339.246	1.813.884	35.707	94.844	130.551	1.677.333	1.807.884	13,29	0,07
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL MUNICIPAL DE EL DOR	EL DORADO	515.840	757.839	1.273.679	296.093	0	296.093	977.585	1.273.678	1,74	0,23
HOSPITAL FUENTE DE ORO E.S.E.	FUENTE DE ORO	812.866	1.256.372	2.069.238	104.832	0	104.832	1.964.406	2.069.238	7,75	0,05
ESE HOSPITAL PRIMER NIVEL GRANADA	GRANADA	4.636.052	1.764.405	6.400.457	706.189	0	706.189	5.694.268	6.400.457	6,56	0,11
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE GRANADA	GRANADA	33.621.101	22.357.879	55.978.980	6.226.219	0	6.226.219	49.852.661	55.978.980	5,50	0,11
HOSPITAL LOCAL DE GUAMAL PRIMER NIVEL E.S.E.	GUAMAL	636.584	1.179.381	1.815.965	1.150.469	0	1.150.469	665.497	1.815.965	0,55	0,63
HOSPITAL LOCAL DE PUERTO LOPEZ ESE	PUERTO LÓPEZ	3.965.443	1.128.643	5.094.086	2.651.680	0	2.651.680	2.442.406	5.094.086	1,50	0,52
HOSPITAL NIVEL I PUERTO RICO E.S.E	PUERTO RICO	1.146.059	769.197	1.915.256	62.422	0	62.422	1.852.835	1.915.256	18,36	0,03
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SOLUCION SALUD	RESTREPO	19.439.871	35.048.370	54.488.241	4.367.204	0	4.367.204	50.121.037	54.488.241	4,45	0,08
ESE HOSPITAL LOCAL SAN CARLOS DE GUAROA	SAN CARLOS DE GUAROA	1.036.609	1.735.790	2.772.399	472.826	0	472.826	2.299.573	2.772.399	2,19	0,17
HOSPITAL LOCAL DE SAN MARTIN ESE	SAN MARTÍN	1.366.102	1.980.764	3.346.866	781.979	0	781.979	2.564.887	3.346.866	1,75	0,23
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO DEL MUNICIPIO DE VILLAVICENCIO	VILLAVICENCIO	13.465.119	10.631.475	24.096.595	3.267.858	0	3.267.858	20.828.736	24.096.595	4,25	0,13
HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE VILLAVICENCIO	VILLAVICENCIO	89.398.155	47.653.158	137.051.313	18.766.955	8.486.475	27.253.431	109.797.983	137.051.313	4,76	0,20

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud

En el Balance General se muestran las entidades del Sector Público con sus indicadores de liquidez y el nivel de endeudamiento de las mismas, donde se observa al Hospital Departamental de Granada, con una liquidez del 5.50 y un endeudamiento del 0.11, claramente en la tabla se refleja que la que tiene mayor liquidez es el Hospital de Puerto Rico con el 18,36 de activo corriente sobre el pasivo corriente, seguido por el Hospital Local de Cubarral con el 13,29 y en cuanto al nivel de endeudamiento encontramos el más alto en el Hospital Local de Guamal y el menor nivel de endeudamiento para el Hospital Municipal de Acacias y el Hospital de Puerto Rico.

Hay un aumento del 1,9% de los ingresos, el cual no es un aumento significativo y obedeció a la ocupación que se tuvo en la Unidad de Cuidado Intensivo, puesto que los ingresos son directamente proporcionales a la ocupación que se tenga en la Unidad.

Frente al costo de venta se observa un aumento del 15,5%, que se origina principalmente en el aumento de rubros como sueros y de alcoholos a pacientes, lo cual no se explica puesto que se presume que la ocupación fue mayor, por este rubro si se incurrió en aumento, el cual se debería revisar a Fondo, la depreciación de los equipos y el mantenimiento fuera otras partidas que aumentaron como honorarios y por el rubro de repatriación al personal, partida que no había sido afectada en años anteriores.

En cuanto a los gastos operacionales se tuvo un aumento del 12,8%, lo cual tiene sus orígenes principalmente en la provisión de camas, que debió haberse fijado Temporal Especialistas de la Ortopedia, teniendo en cuenta que el Hospital no le ha pagado gastos de años anteriores, la anterior información fue suministrada por el representante legal de la Unión Temporal en entrevista.

10. Diagnóstico Financiero de la Unión Temporal especialistas de la Orinoquia.

Al realizar el análisis horizontal de los Estados Financieros de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia, para establecer las variaciones absolutas y porcentuales de cada uno de los rubros y determinar los posibles aumentos de costos y gastos y disminuciones del ingreso y se hacen las siguientes consideraciones generales para el año 2013 a 2014 y posteriormente se grafica las partidas más concluyentes:

Hay un aumento del 1,9% de los ingresos, el cual no es un aumento significativo y obedece a la ocupación que se tuvo en la Unidad de Cuidado Intensivo, puesto que los ingresos son directamente proporcionales a la ocupación que se tenga en la Unidad.

Frente al costo de venta se observa un aumento del 15,5%, que se origina principalmente en el aumento de rubros como suministro de alimentos a pacientes, la cual no se explica puesto que se presume que la ocupación fue menor, pero este rubro si se mostró en aumento, el cual se debería revisar a fondo, la dotación de la Unidad y el mantenimiento fueron otras partidas que aumentaron considerablemente y por último la capacitación al personal, partida que no había sido afectada en años anteriores.

En cuanto a los gastos operacionales se tuvo una disminución del 12,4%, la cual tiene sus orígenes principalmente en la provisión de cartera, que decide hacer la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia, teniendo en cuenta que el Hospital no le ha generado glosas de años anteriores, la anterior información fue suministrada por el representante legal de la Unión Temporal en entrevista.

Tabla 6: Estado De Resultados Comparativo del 01 de Enero a 31 de Diciembre de la Unión temporal de Especialistas de la Orinoquia.

CONCEPTO	PERIODO			VARIACIÓN 2012-2013		VARIACIÓN 2013-2014	
	2012	2013	2014	ABSOLUTA	%	ABSOLUTA	%
(+) INGRESOS OPERACIONALES							
Prestación de Servicios de Salud	6.053.013.199	8.803.266.640	8.974.353.667	2.750.253.441	45,4%	171.087.027	1,9%
Prestación SS Salud año anterior	0	0	0	0	0,0%	0	100,0%
Total Ingresos Operacionales	6.053.013.199	8.803.266.640	8.974.353.667	2.750.253.441	45,4%	171.087.027	1,9%
(-) COSTO DE VENTAS							
Medicamentos	3.373.355.314	2.970.061.166	2.748.851.575	-403.294.148	-12,0%	-221.209.591	-7,4%
Suministro de alimentos	12.195.696	96.034.564	128.066.661	83.838.868	687,4%	32.032.097	33,4%
Equipos Médicos	26.018.740	139.000	0	-25.879.740	-99,5%	-139.000	-100,0%
Dotación UCI	8.300.000	1.341.700	62.780.231	-6.958.300	-83,8%	61.438.531	4579,2%
Elementos de cafetería y aseo	96.784.525	14.725.000	1.364.530	-82.059.525	-84,8%	-13.360.470	-90,7%
Prestación Servicios en general	133.996.109	240.664.334	269.009.000	106.668.225	79,6%	28.344.666	11,8%
Contratos con Cooperativa sum per	647.359.159	0	0	-647.359.159	-100,0%	0	0,0%
Mantenimiento	20.750.000	8.850.000	46.301.591	-11.900.000	-57,3%	37.451.591	423,2%
Servicios integrales UCI	128.562.532	403.735.311	676.332.133	275.172.779	214,0%	272.596.822	67,5%
Servicios Públicos energía UCI	58.446.088	0	0	-58.446.088	-100,0%	0	0,0%
Gases arteriales	151.309.010	0	0	-151.309.010	-100,0%	0	0,0%
Honorarios Médicos	80.918.520	251.595.483	637.449.664	170.676.963	210,9%	385.854.181	153,4%
Sensores y Brazaletes	6.683.500	23.836.303	0	17.152.803	256,6%	-23.836.303	-100,0%
IVA en facturas de Compras	52.170.504	53.476.584	46.014.548	1.306.080	2,5%	-7.462.036	-14,0%
Capacitación Personal	0	0	61.474.250	0	0,0%	61.474.250	100,0%
Descuentos en Compras	0	-2.747.350	-20.215.875	-2.747.350	0,0%	-17.468.525	635,8%
Devolución en compras	-620.000	-32.000.000	-1.802.054	-31.380.000	5061,3%	30.197.946	-94,4%
Total Costo de Ventas	4.796.229.697	4.029.712.095	4.655.626.254	-766.517.602	-16,0%	625.914.159	15,5%
(=) UTILIDAD BRUTA	1.256.783.502	4.773.554.545	4.318.727.413	3.516.771.043	279,8%	-454.827.132	-9,5%
(-) GASTOS							
Gastos Operacionales							
Salario Integral	639.278.634	883.148.216	924.647.573	243.868.582	38,1%	41.499.357	4,7%
Sueldos y prestaciones sociales	1.566.816.186	2.250.720.460	2.322.933.524	683.904.274	43,6%	72.213.064	3,2%
Honorarios	92.543.478	294.842.050	137.509.033	202.298.572	218,6%	-157.333.017	-53,4%
Impuestos	2.339.040	0	0	-2.339.040	-100,0%	0	0,0%
Arrendamientos	21.907.500	25.337.931	24.139.500	3.430.431	15,7%	-1.198.431	-4,7%
Seguros	28.466.831	24.218.564	28.415.295	-4.248.267	-14,9%	4.196.731	17,3%
Servicios	7.397.791	67.329.861	9.146.489	58.932.070	810,1%	-58.183.372	-86,4%
Gastos Legales	0	206.000	8.120	206.000	0,0%	-197.880	-96,1%
Mantenimiento y Reparaciones	27.010.000	13.945.792	5.434.400	-13.064.208	-48,4%	-8.511.392	-61,0%
Adecuación e instalación	384.782	0	0	-384.782	0,0%	0	0,0%
Gastos de Viaje	1.036.000	1.304.800	1.754.300	268.800	25,9%	449.500	34,4%
Depreciaciones	0	61.192	91.788	61.192	0,0%	30.596	50,0%
OPERACIONALES DE SS SALUD							
Depreciaciones	4.194.662	2.011.332	2.194.662	-2.183.330	-52,1%	183.330	9,1%
Diversos	45.763.713	49.991.162	43.458.157	4.227.449	9,2%	-6.533.005	-13,1%
Provisión de Cartera	0	524.567.392	123.932.470	524.567.392	0,0%	-400.634.922	-76,4%
Total Gastos Operacionales	2.437.138.617	4.137.684.752	3.623.665.311	1.700.546.135	69,8%	-514.019.441	-12,4%
Gastos No operacionales							
Gastos Bancarios	33.272.065	32.579.306	34.268.942	-692.759	-2,1%	1.689.636	5,2%
Otros Gastos Financieros	181.538.202	39.219.495	655.136	-142.318.707	-78,4%	-38.564.359	-98,3%
Gastos Extraordinarios	79.522.774	2.953.221	14.281.864	-76.569.553	-96,3%	11.328.663	383,6%
Total Gastos No operacionales	294.333.041	74.752.022	49.205.962	-219.581.019	-74,6%	-25.546.060	-34,2%
(+) Ingresos No operacionales							
Ing de ejercicios anteriores	1.702.788.000	0	0	-1.702.788.000	-100,0%	0	0,0%
Diversos	340	4.996	2.908	4.656	1369,4%	-2.088	-41,8%
Total ingresos No operacionales	1.702.788.340	4.996	2.908	-1.702.783.344	-100,0%	-2.088	-41,8%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	228.100.184	561.122.767	645.859.048	333.022.583	146,0%	84.736.281	15,1%

Fuente: Elaboración propia con información de la Unión Temporal

Análisis Horizontal Detallado Estado De Resultados

La realización de las gráficas de los rubros más determinantes en el estado de resultados, sirve para reflexionar acerca de las variaciones absolutas y porcentuales iniciando por los ingresos operacionales.

Tabla 7: Ingresos operacionales unión temporal datos suministrados por la Unión Temporal



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos operacionales, que en el caso de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía provienen de la prestación de servicios de salud; para el segundo año de funcionamiento los ingresos aumentaron en un 45,4% y para el último año solamente en 1,9% que en variación absoluta obedece al aumento de los ingresos en \$171.087.027, teniendo en cuenta el IPC del año 2013 el cual fue del 1,94%, este aumento de los ingresos es bastante preocupante, puesto que ni siquiera alcanzó la cifra de inflación para el 2013, variación

diferente para el año 2012, cuando el IPC fue del 2,44% y el crecimiento de los ingresos alcanzo el 45,4%, generando un margen de rentabilidad del 6,4% para el año 2013.

A través de las gráficas se revisa las partidas que ocasionaron el aumento de los costos que concluyo el análisis general, ya que en el año 2012 se tuvo mayor costo debido a la compra de insumos y medicamentos, mientras se creaban vínculos comerciales con proveedores, en el 2013 lograron bajar los costos en un 16% lo que sería interesante ahondar en el porqué de esta baja que beneficia a la rentabilidad de la Unión temporal Especialistas de la Orinoquía, para el 2014 por el contrario si hubo un alza del 16%, a pesar de que los ingresos solo aumentaron en 1,9% lo cual no es proporcional a los costos de ventas ni al IPC del 2013 y mucho menos al del 2014 el cual se sostuvo en el 3,66%.

En la siguiente gráfica se refleja la variación de la partida de suministro de alimentos la cual mostró un aumento del 33,4% para el último año.

Tabla 8: Suministro de alimentos con información suministrada por la Unión Temporal

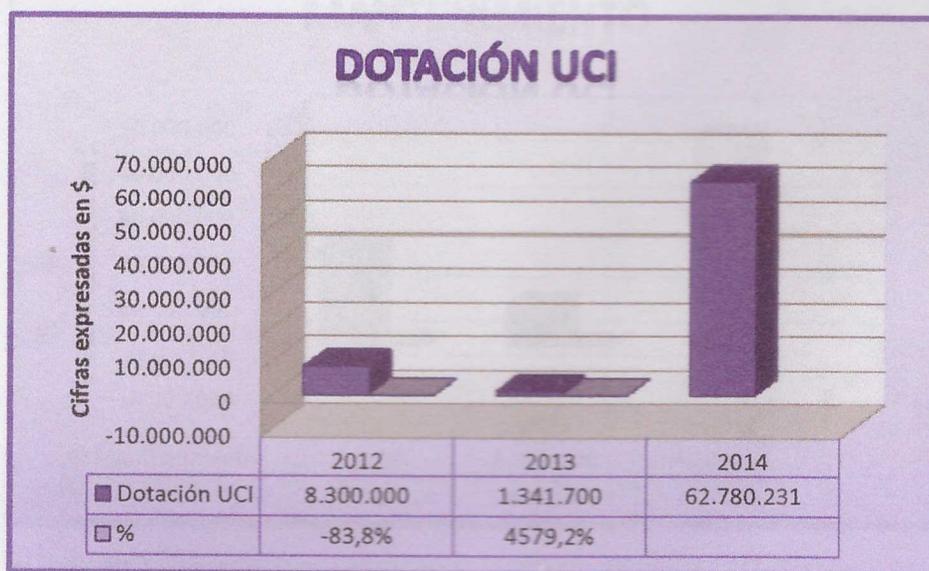


Fuente: Elaboración propia

El aumento de este rubro es muy significativo y preocupante puesto que este va ligado a la ocupación de la Unidad y por consiguiente si los ingresos únicamente crecieron en el 1,9% la alimentación crece en un 33,4%, es una variación que no va acorde a los ingresos.

En la Tabla No. 9 se grafica el aumento que tuvo el rubro de dotación UCI, el cual también originó el aumento de los costos de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía.

Tabla 9: Dotación UCI con información suministrada por la Unión Temporal.



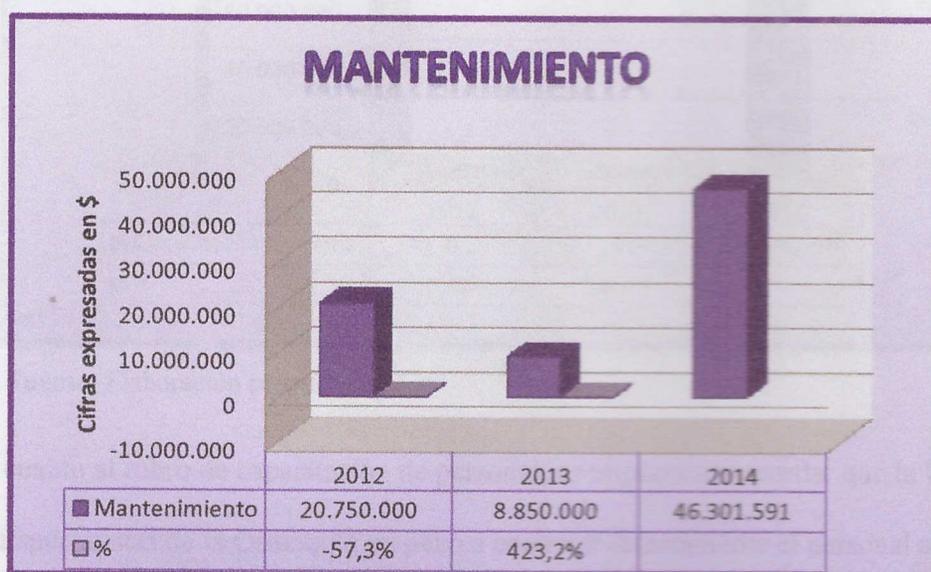
Fuente: Elaboración propia

En el anterior grafico se observa la variación del año 2012 a 2013 en una disminución del 83,8% la cual se debe a que para el año 2012 se adquirió algún equipo o insumo para la Unidad de Cuidado Intensivo, lo cual debe verse reflejado en el rubro de propiedad planta y equipo cuando se analice el balance general y respecto al año 2013 al 2014, aumento eminente

de más del 4500% de acuerdo a la cifra del 2013, debió haber sido una inversión para el último año y por se evidencia en el gasto una disminución en mantenimiento y reparaciones.

Se analiza el aumento en la partida de mantenimiento con un 423,2% para el último año como se refleja en la siguiente gráfica:

Tabla 10: Mantenimiento con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que en la gráfica los costos por mantenimiento han tenido un comportamiento inestable que comienza para el año 2012 con un incremento, que disminuye para el año 2013 y se aumenta en más del doble para el año 2014, teniendo en cuenta el año 2012, un costo que es variable, posiblemente de acuerdo a los equipos que se tengan en la Unidad y de acuerdo a lo que manifiesta el Representante Legal en la entrevista, en el último año se firmaron contratos de comodato y arrendamiento de equipos para procesar exámenes.

Y por último la gráfica de la variación del rubro de Capacitación del personal, un comportamiento algo particular, debido a que para los años anteriores esta partida ha estado en \$0.

Tabla 11: Capacitación Personal con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al rubro de capacitación de personal, es importante recordar que la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía empezó a contratar directamente el personal a través del año 2012, al revisar esta gráfica se deduce que para el año 2014 se inicia la capacitación para el personal en mención, una partida que aumenta el costo de ventas, pero que si se analiza relación beneficio/costo esta capacitación al personal tiene consecuencias positivas en cuanto a la mejora de la calidad del servicio que ofrece la Unidad.

Dando continuidad al análisis, se prosigue al análisis de las partidas que provocaron que los gastos operacionales disminuyeran para el último año como se observó en el análisis anterior. En el rubro de gastos operacionales revela un comportamiento inverso al del costo de

ventas, puesto que del primer año al segundo año de funcionamiento hay un aumento del 69,8%, y para el tercer año una disminución del 12,4% lo que en variación absoluta equivale a \$ -514.019.441, que es lo que permitió que el año 2014 no generara pérdidas, puesto que los costos habían aumentado significativamente y no proporcionalmente al aumento del ingreso.

En la siguiente gráfica se observa la variación del rubro de honorarios que disminuyó en el 53,4%.

Tabla 12: Honorarios con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

Al observar la gráfica se ratifica que para el año 2013 se produjo un incremento significativo de esta partida y obedece principalmente a la subcuenta de otros honorarios que aumento en casi el 100% del valor total del rubro y que para el año 2014 se normaliza nuevamente, la variación que se ve adicional al del año 2012, se origina en el crecimiento de los honorarios de acuerdo a la inflación reportada para el año en mención.

Respecto a la partida de servicios que mostro una disminución del 86,4%, se grafica dicha variación.

Tabla 13: Servicios con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra cómo se aplica también la tendencia que traen los gastos de un incremento para el año 2013, que puede originarse principalmente en una subcuenta de este rubro, como la contratación de servicios temporales por la suma de \$55.000.000, lo que ocasiona el aumento para el año 2013.

En lo referente a la partida de mantenimiento y reparaciones se refleja la disminución en la partida de mantenimiento y reparaciones en un 61%:

Tabla 14: Mantenimiento y Reparaciones con información suministrada por Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se observa como este rubro se ha ido disminuyendo inicialmente para el año 2013 en un 48,4% y para el 2014 en un 61%, que está compuesto en su mayoría por el mantenimiento de equipos de cómputo, es una disminución favorable para la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía y obedece a un buen manejo de dichos equipos y a un posible mantenimiento preventivo que evita daños y por consiguiente mayor gasto.

El rubro de provisión de cartera, el cual se grafica a continuación con una disminución del 76,4% del año 2013 al año 2014:

Tabla 15: Provisión de Cartera con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica esta partida ha tenido un comportamiento bastante peculiar, debido a que viene de una provisión de \$0 pesos para el año 2012 y para el año 2013 un aumento a \$524'567.392 y para el último año una provisión que descendió en un 76,4% que se debe en gran parte a la rotación de la cartera.

Y por último se analiza la partida de la utilidad del ejercicio en la siguiente gráfica, la cual mostro un comportamiento creciente para todos los años.

Tabla 16: Utilidad del Ejercicio con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la utilidad la Unión temporal Especialistas de la Orinoquía para el último año logró a aumentarla en el 15.1%, lo cual es un resultado **significativo** para lo que esperaban los socios de la empresa que tenían presupuestado un aumento del 10% teniendo en cuenta el IPC del 3,66% y la tasa promedio de interés de CDT'S del 4%, pero también es importante resaltar que no equivale al aumento del año 2 del 146%.

Dando continuidad al diagnóstico financiero de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía se procede a realizar el análisis vertical del estado de resultados para evaluar la participación de los costos y gastos frente al valor de ingresos operacionales como se observa en la tabla N°17:

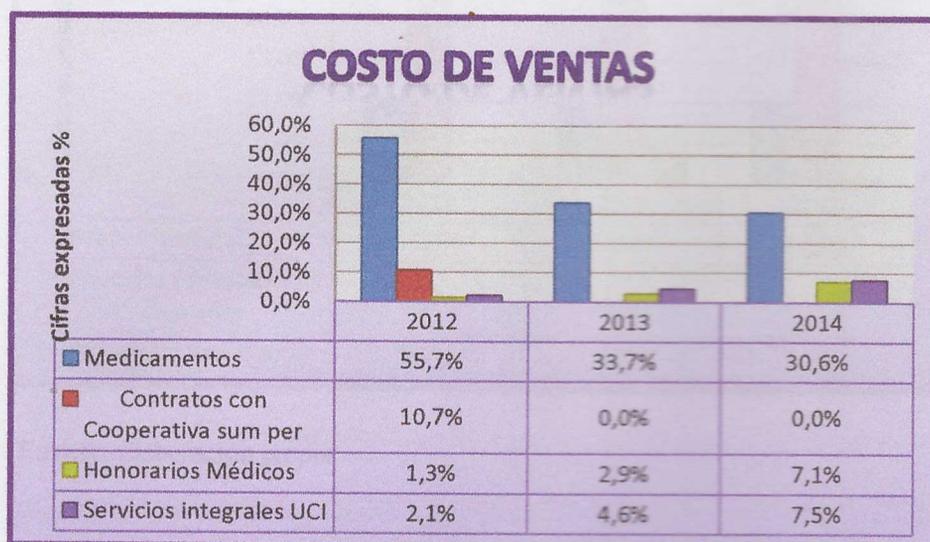
Tabla 17: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.

CONCEPTO	PERIODO			ANÁLISIS VERTICAL		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
(+) INGRESOS OPERACIONALES						
Prestación de Servicios de Salud	6.053.013.199	8.803.266.640	8.974.353.667	100%	100%	100%
Prestación SS Salud año anterior	0	0	0	0%	0%	0%
Total Ingresos Operacionales	6.053.013.199	8.803.266.640	8.974.353.667	100%	100%	100%
(-) COSTO DE VENTAS						
Medicamentos	3.373.355.314	2.970.061.166	2.748.851.575	55,7%	33,7%	30,6%
Suministro de alimentos	12.195.696	96.034.564	128.066.661	0,2%	1,1%	1,4%
Equipos Médicos	26.018.740	139.000	0	0,4%	0,0%	0,0%
Dotación UCI	8.300.000	1.341.700	62.780.231	0,1%	0,0%	0,7%
Elementos de cafetería y aseo	96.784.525	14.725.000	1.364.530	1,6%	0,2%	0,0%
Prestación Servicios en general	133.996.109	240.664.334	269.009.000	2,2%	2,7%	3,0%
Contratos con Cooperativa sum per	647.359.159	0	0	10,7%	0,0%	0,0%
Mantenimiento	20.750.000	8.850.000	46.301.591	0,3%	0,1%	0,5%
Servicios integrales UCI	128.562.532	403.735.311	676.332.133	2,1%	4,6%	7,5%
Servicios Públicos energía UCI	58.446.088	0	0	1,0%	0,0%	0,0%
Gases arteriales	151.309.010	0	0	2,5%	0,0%	0,0%
Honorarios Médicos	80.918.520	251.595.483	637.449.664	1,3%	2,9%	7,1%
Sensores y Brazaletes	6.683.500	23.836.303	0	0,1%	0,3%	0,0%
IVA en facturas de Compras	52.170.504	53.476.584	46.014.548	0,9%	0,6%	0,5%
Capacitación Personal	0	0	61.474.250	0,0%	0,0%	0,7%
Descuentos en Compras	0	-2.747.350	-20.215.875	0,0%	0,0%	-0,2%
Devolución en compras	-620.000	-32.000.000	-1.802.054	0,0%	-0,4%	0,0%
Total Costo de Ventas	4.796.229.697	4.029.712.095	4.655.626.254	79%	46%	52%
(=) UTILIDAD BRUTA	1.256.783.502	4.773.554.545	4.318.727.413	21%	54%	48%
(-) GASTOS						
Gastos Operacionales						
Salario Integral	639.278.634	883.148.216	924.647.573	10,6%	10,0%	10,3%
Sueldos y prestaciones sociales	1.566.816.186	2.250.720.460	2.322.933.524	25,9%	25,6%	25,9%
Honorarios	92.543.478	294.842.050	137.509.033	1,5%	3,3%	1,5%
Impuestos	2.339.040	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Arrendamientos	21.907.500	25.337.931	24.139.500	0,4%	0,3%	0,3%
Seguros	28.466.831	24.218.564	28.415.295	0,5%	0,3%	0,3%
Servicios	7.397.791	67.329.861	9.146.489	0,1%	0,8%	0,1%
Gastos Legales	0	206.000	8.120	0,0%	0,0%	0,0%
Mantenimiento y Reparaciones	27.010.000	13.945.792	5.434.400	0,4%	0,2%	0,1%
Adecuación e instalación	384.782	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de Viaje	1.036.000	1.304.800	1.754.300	0,0%	0,0%	0,0%
Depreciaciones	0	61.192	91.788	0,0%	0,0%	0,0%
OPERACIONALES DE SS SALUD						
Depreciaciones	4.194.662	2.011.332	2.194.662	0,1%	0,0%	0,0%
Diversos	45.763.713	49.991.162	43.458.157	0,8%	0,6%	0,5%
Provisión de Cartera	0	524.567.392	123.932.470	0,0%	6,0%	1,4%
Total Gastos Operacionales	2.437.138.617	4.137.684.752	3.623.665.311	40%	47%	40%
Gastos No operacionales						
Gastos Bancarios	33.272.065	32.579.306	34.268.942	0,5%	0,4%	0,4%
Otros Gastos Financieros	181.538.202	39.219.495	655.136	3,0%	0,4%	0,0%
Gastos Extraordinarios	79.522.774	2.953.221	14.281.884	1,3%	0,0%	0,2%
Total Gastos No operacionales	294.333.041	74.752.022	49.205.962	4,9%	0,8%	0,5%
(+) Ingresos No operacionales						
Ing de ejercicios anteriores	1.702.788.000	0	0	28,1%	0,0%	0,0%
Diversos	340	4.996	2.908	0,0%	0,0%	0,0%
Total Ingresos No operacionales	1.702.788.340	4.996	2.908	28,1%	0,0%	0,0%
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	228.100.184	561.122.767	645.859.048	3,8%	6,4%	7,2%

Fuente: Elaboración propia

En lo concerniente a la tabla anterior se observa la participación del costo de venta frente al total de los ingresos operacionales, el cual indica que para el año 2012, se tenía comprometido el 79% de los ingresos, para el siguiente año disminuyó al 46% y por último para el 2014 el costo de ventas era el 52% de los ingresos totales, como se visualiza en la siguiente gráfica:

Tabla 18: Costo de venta



Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla 18, la mayor participación del costo la tiene la partida de medicamentos con el 30,6% para el año 2014 y en el primer año los medicamentos tenían el 55,7%, lo cual refleja que este costo se ha reducido notablemente, donde su origen básicamente se debe a la demanda de los mismos, que depende directamente de la ocupación de las unidades de cuidado intensivo o acuerdos de descuento por pronto pago y finalmente para el 2012 la otra mayor parte que comprende el costo es el del personal contratado por Cooperativas de Trabajo Asociado con un 10,7% de participación sobre el ingreso total, lo cual a la fecha ya no se causa gracias a la vinculación directa de los empleados

Respecto a los gastos para el año 2012 comprendían el 40% del total de los ingresos igual que para el 2014 y en el 2013 aumentaron al 47%, como se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 19: Gastos Operacionales.



Fuente: Elaboración propia

Posiblemente este aumento provenga de la provisión de la cartera, la mayor parte de todo el gasto operacional corresponde al sueldos y prestaciones sociales con más del 25% para todos los años.

En cuanto a los gastos no operacionales logran bajar del 4.9% que tenían en el 2012 a una participación del 0,5 % del ingreso total para el año 2014, como se ilustra a continuación:

Tabla 20: Gastos no Operacionales.



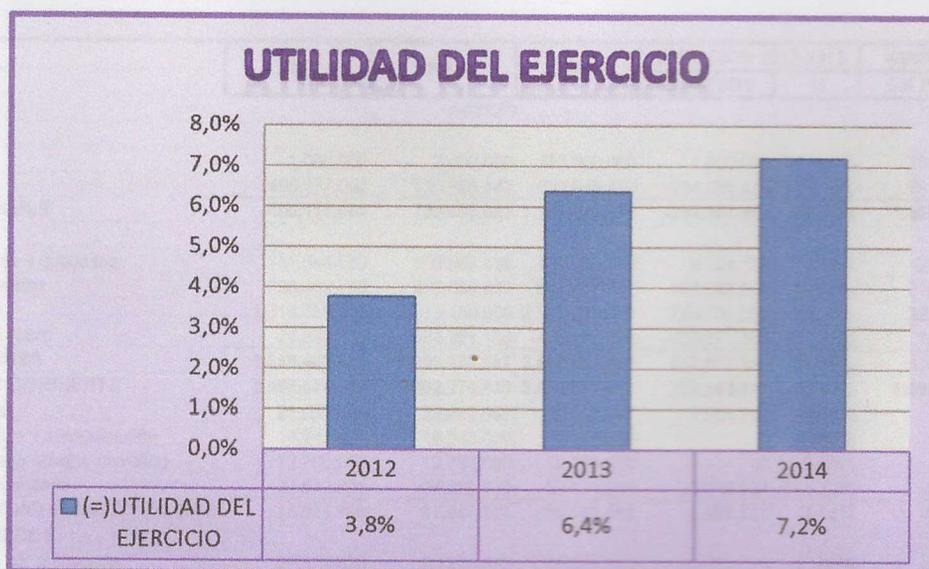
Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, la **disminución en los gastos no operacionales** obedecen principalmente a la disminución de otros gastos **financieros** y gastos extraordinarios, cifras que favorecen a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía y se originan de las decisiones del ordenador del gasto.

De igual manera se observa la utilidad del **ejercicio la cual ha ido incrementando** del 3,8% para el año 2012, hasta el 7,2% para el **último año, un aumento del 3,4%**, casi duplicando la utilidad del primer año como refleja en la tabla 21:

En los rubros del Balance General se observa que el activo, el pasivo y el patrimonio tienen un aumento bastante significativo, si se compara con el año en mención, esto se observa claramente en el Balance General comparativo de la tabla 22.

Tabla 21: Utilidad del Ejercicio.



Fuente: Elaboración propia

Con la ilustración anterior se corrobora que la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía ha logrado el margen de rentabilidad esperado para el año 2014, el cual se analizará en los indicadores del flujo de caja, como TIR y VPN.

Análisis balance general comparativo.

En cuanto al análisis del Balance General con corte a 31 de diciembre de los años en mención, se procede a revisar las partidas y de manera general se hacen las siguientes puntualidades:

En los rubros del Balance General se observa que el activo, el pasivo y el patrimonio tienen un aumento bastante significativo, si se compara con IPC de los años en mención, esto se observa claramente en el Balance General comparativo de la tabla 22.

Tabla 22: Balance General de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia Con Corte A 31 De Diciembre.

	2012	2013	2014	VARIACION 2012-2013		VARIACION 2013-2014	
				EN PESOS	%	EN PESOS	%
ACTIVO							
DISPONIBLE							
Caja	1.000.000	2.000.000	296.000.000	1.000.000	100,00%	294.000.000	14700%
Bancos	405.177.082	120.895.642	882.649.478	-284.281.440	-70,16%	761.753.836	630,09%
TOTAL DISPONIBLE	406.177.082	122.895.642	1.178.649.478	-283.281.440	-69,74%	1.055.753.836	859%
DEUDORES							
Anticipos, avances y depositos	151.544.269	159.668.438	137.356.342	8.124.169	5,36%	-22.312.096	-14%
Anticipo de impuestos	290.482.733	470.506.699	687.467.302	180.023.966	61,97%	216.960.603	46%
Deudores varios	1.318.759.601	2.113.460.908	2.341.293.069	794.701.307	60,26%	227.832.161	11%
Deudas de difícil cobro	-74.383.766	-484.261.158	-470.193.628	-409.877.392	551,03%	14.067.530	-2,90%
TOTAL DEUDORES	1.686.402.837	2.259.374.887	2.695.923.085	572.972.050	33,98%	436.548.198	19,32%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.092.579.919	2.382.270.529	3.874.572.563	289.690.610	13,84%	1.492.302.034	63%
Equipo de oficina	21.857.997	22.922.697	23.098.697	1.064.700	4,87%	176.000	1%
Equipo de cómputo y comunicación	16.243.000	16.243.000	17.343.000	0	0,00%	1.100.000	7%
Maquinaria y equipo medico científico	12.760.000	12.760.000	12.760.000	0	0,00%	0	0%
Depreciación acumulada	-32.812.828	-34.885.352	-37.171.802	-2.072.524	6,32%	-2.286.450	6,55%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	18.048.169	17.040.345	16.029.895	-1.007.824	-5,58%	-1.010.450	-5,93%
ACTIVOS DIFERIDOS							
Gastos pagados por anticipado	17.479.670	20.216.685	18.836.610	2.737.015	15,66%	-1.380.075	-6,83%
TOTAL DIFERIDOS	17.479.670	20.216.685	18.836.610	2.737.015	15,66%	-1.380.075	-6,83%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35.527.839	37.257.030	34.866.505	1.729.191	4,87%	-2.390.525	-6,42%
TOTAL ACTIVO	2.128.107.758	2.419.527.559	3.909.439.068	291.419.801	13,69%	1.489.911.509	61,58%
PASIVO							
PASIVO							
OBLIGACIONES FINANCIERAS							
Otras obligaciones	315.500.000	1.750.000	0	-313.750.000	-99,45%	-1.750.000	-100,00%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	315.500.000	1.750.000	0	-313.750.000	-99,45%	-1.750.000	-100,00%
PROVEEDORES							
Nacionales	1.520.688.455	1.708.263.667	2.504.939.789	187.565.212	12,33%	796.686.122	46,64%
TOTAL PROVEEDORES	1.520.688.455	1.708.263.667	2.504.939.789	187.565.212	12,33%	796.686.122	46,64%
CUENTAS POR PAGAR							
Costos y gastos por pagar	548.620	0	0	-548.620	-100,00%	0	0%
Deudas con accionistas o socios	166.656.452	0	0	-166.656.452	-100,00%	0	0%
Retención en la fuente	32.074.271	16.716.839	43.688.921	-15.357.432	-47,88%	26.972.082	161%
Retenciones y aportes de nomina	55.535.816	56.333.908	64.874.745	798.092	1,44%	8.540.838	15%
Acreedores varios	0	0	45.072	0	0,00%	45.072	100,00%
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	254.815.159	73.050.747	108.608.739	-181.764.412	28,67%	35.557.992	48,68%
OBLIGACIONES LABORALES							
Nómina por pagar	172.734.302	175.365.680	187.389.667	2.631.378	1,52%	12.023.987	6,86%
TOTAL SALARIOS Y PRESTACIONES	172.734.302	175.365.680	187.389.667	2.631.378	1,52%	12.023.987	6,86%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES							
Para obligaciones laborales	106.041.726	145.494.781	144.080.221	39.453.055	37,21%	-1.414.560	-0,97%
TOTAL PAS. ESTIMADOS Y PROV.	106.041.726	145.494.781	144.080.221	39.453.055	37,21%	-1.414.560	-0,97%
OTROS PASIVOS							
Anticipos y avances recibidos	880.010	-2.958.188	-8.268	-3.838.198	-436,15%	2.948.920	-99,69%
TOTAL OTROS PASIVOS	880.010	-2.958.188	-8.268	-3.838.198	-436,15%	2.948.920	-99,69%
TOTAL PASIVO	2.370.659.653	2.100.956.687	2.945.009.148	-269.702.966	-11,38%	844.052.461	40%
PATRIMONIO							
PATRIMONIO							
Resultados del ejercicio	-291.655.949	41.366.634	645.859.048	333.022.583	-114,18%	604.492.414	1461%
Resultados de ejercicios anteriores	49.104.054	277.204.238	318.570.872	228.100.184	464,52%	41.366.634	14,92%
TOTAL PATRIMONIO	-242.551.895	318.570.872	964.429.920	561.122.767	-231,34%	645.859.048	202,74%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.128.107.758	2.419.527.559	3.909.439.068	291.419.801	13,69%	1.489.911.509	61,58%

Fuente: Elaboración propia

Análisis Horizontal detallado del Balance General

Tabla 22: Determinación de causas del Activo

Para revisar las variaciones de las partidas Balance General se toman las partidas que como se mencionó anteriormente provocaron el aumento del activo el pasivo y el patrimonio de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.

Tabla 23: Activo con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

El activo de la Unión Temporal tuvo un comportamiento favorable puesto que ha logrado mantenerse en aumento y las partidas que lo han permitido son las siguientes:

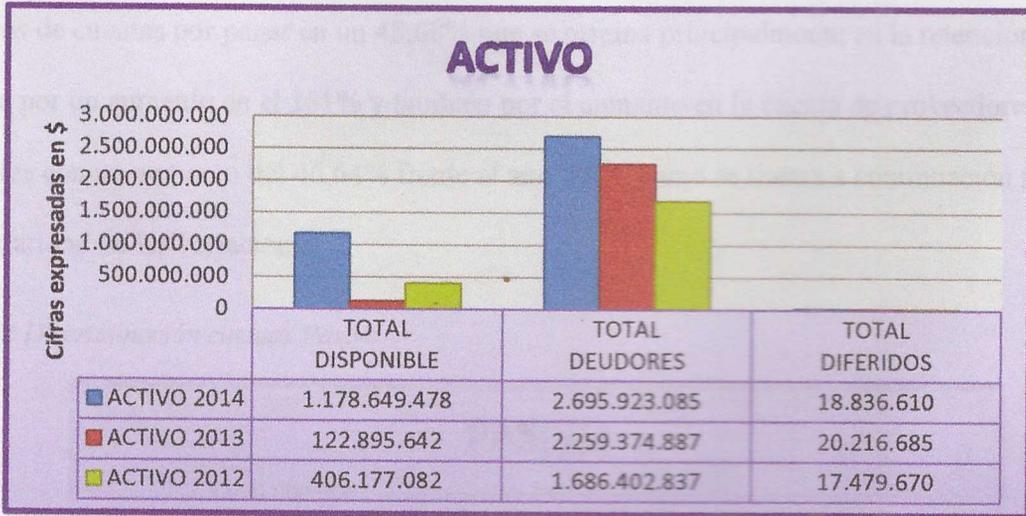
Para el año 2012 a 2013 se tiene la partida de deudores y diferidos con un aumento del 33,98% y 15,66% respectivamente.

Para el año 2013 a 2014 se tiene la partida de Disponible y deudores con un aumento del 859% y el 19,32% respectivamente.

Fuente: Elaboración propia

Dichas variaciones se reflejan en la siguiente gráfica:

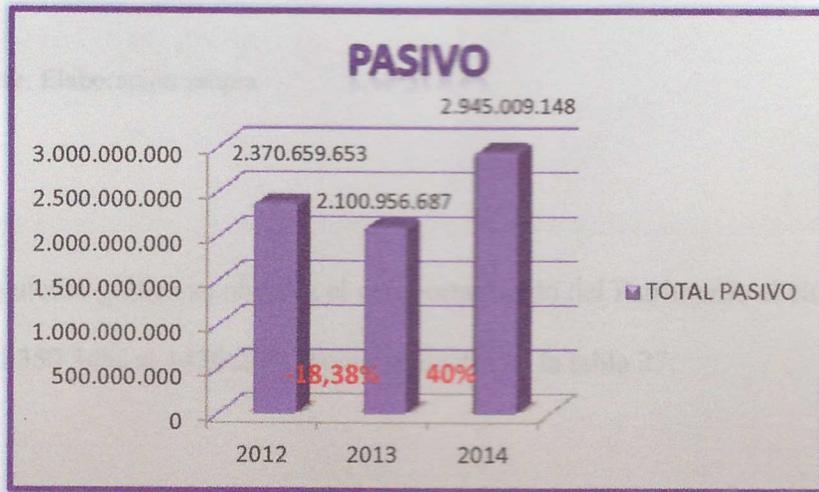
Tabla 24: Discriminación cuentas del Activo



Fuente: Elaboración propia

La siguiente gráfica refleja el comportamiento del Pasivo el cual ha tenido un promedio sobre los \$2000 millones:

Tabla 25: Pasivo con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al pasivo la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía logra disminuirlo para el segundo año gracias al pago de otras obligaciones y para el último año se aumentan por los rubros de cuentas por pagar en un 48,68% que se origina principalmente en la retención en la fuente por un aumento en el 161% y también por el aumento en la cuenta de proveedores nacionales con un aumento del 46,64% frente al año 2013, como se ilustra a continuación para mayor claridad de las variaciones.

Tabla 26: Discriminación cuentas Pasivo



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente gráfica se observa el comportamiento del Patrimonio el cual ha ido aumentando del 350,34% al 1476,23%, como se ilustra en la tabla 27:

Tabla 27: Patrimonio con información suministrada por la Unión Temporal.



Fuente: Elaboración propia

El patrimonio logró aumentos significativos gracias a la acumulación de resultados del ejercicio para los últimos años, como se ve claramente en la gráfica

Análisis Vertical Del Balance General

Se presenta en la tabla 28 la participación de las subcuentas de las partidas del Balance General, las cuales se analizarán teniendo en cuenta las participaciones más significativas:

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Análisis Vertical del Balance General de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.

	2012	2013	2014	ANÁLISIS VERTICAL		
				2012	2013	2014
ACTIVO						
DISPONIBLE						
Caja	1.000.000	2.000.000	296.000.000	0,0%	0,1%	7,6%
Bancos	405.177.082	120.895.642	882.649.478	19,0%	5,0%	22,6%
TOTAL DISPONIBLE	406.177.082	122.895.642	1.178.649.478	19,1%	5,1%	30,1%
DEUDORES						
Anticipos, avances y depositos	151.544.269	159.668.438	137.356.342	7,1%	6,6%	3,5%
Anticipo de impuestos	290.482.733	470.506.699	687.467.302	13,6%	19,4%	17,6%
Deudores varios	1.318.759.601	2.113.460.908	2.341.293.069	62,0%	87,4%	59,9%
Deudas de difícil cobro	-74.383.766	-484.261.158	-470.193.628	-3,5%	-20,0%	-12,0%
TOTAL DEUDORES	1.686.402.837	2.259.374.887	2.695.923.085	79,24%	93,38%	68,96%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.092.579.919	2.382.270.529	3.874.572.563	98,3%	98,5%	99,1%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
Equipo de oficina	21.857.997	22.922.697	23.098.697	1,0%	0,9%	0,6%
Equipo de cómputo y comunicación	16.243.000	16.243.000	17.343.000	0,8%	0,7%	0,4%
Maquinaria y equipo medico científico	12.760.000	12.760.000	12.760.000	0,6%	0,5%	0,3%
Depreciación acumulada	-32.812.828	-34.885.352	-37.171.802	-1,5%	-1,4%	-1,0%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	18.048.169	17.040.345	16.029.895	0,8%	0,7%	0,4%
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos pagados por anticipado	17.479.670	20.216.685	18.836.610	0,8%	0,8%	0,5%
TOTAL DIFERIDOS	17.479.670	20.216.685	18.836.610	0,8%	0,8%	0,5%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35.527.839	37.257.030	34.866.505	1,7%	1,5%	0,9%
TOTAL ACTIVO	2.128.107.758	2.419.527.559	3.909.439.068	100%	100%	100%
PASIVO						
PASIVO						
OBLIGACIONES FINANCIERAS						
Otras obligaciones	315.500.000	1.750.000	0	13,3%	0,1%	0,0%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	315.500.000	1.750.000	0	13,3%	0,1%	0,0%
PROVEEDORES						
Nacionales	1.520.688.455	1.708.253.667	2.504.939.789	64,1%	81,3%	85,1%
TOTAL PROVEEDORES	1.520.688.455	1.708.253.667	2.504.939.789	64,1%	81,3%	85,1%
CUENTAS POR PAGAR						
Costos y gastos por pagar	548.620	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
Deudas con accionistas o socios	166.656.452	0	0	7,0%	0,0%	0,0%
Retención en la fuente	32.074.271	16.716.839	43.688.921	1,4%	0,8%	1,5%
Retenciones y aportes de nomina	55.535.816	56.333.908	64.874.746	2,3%	2,7%	2,2%
Acreedores varios	0	0	45.072	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	254.815.159	73.050.747	108.608.739	10,7%	3,48%	3,7%
OBLIGACIONES LABORALES						
Nómina por pagar	172.734.302	175.365.680	187.389.667	7,3%	8,3%	6,4%
TOTAL SALARIOS Y PRESTACIONES	172.734.302	175.365.680	187.389.667	7,3%	8,3%	6,4%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES						
Para obligaciones laborales	106.041.726	145.494.781	144.080.221	4,5%	6,9%	4,9%
TOTAL PAS. ESTIMADOS Y PROV.	106.041.726	145.494.781	144.080.221	4,5%	6,9%	4,9%
OTROS PASIVOS						
Anticipos y avances recibidos	880.010	-2.958.188	-9.268	0,0%	-0,1%	0,0%
TOTAL OTROS PASIVOS	880.010	-2.958.188	-9.268	0,0%	-0,1%	0,0%
TOTAL PASIVO	2.370.659.653	2.100.956.687	2.945.009.148	100%	100%	100%
PATRIMONIO						
PATRIMONIO						
Resultados del ejercicio	-291.655.949	41.366.634	645.859.048	120,2%	13,0%	67,0%
Resultados de ejercicios anteriores	49.104.054	277.204.238	318.570.872	-20,2%	87,0%	33,0%
TOTAL PATRIMONIO	-242.551.895	318.570.872	964.429.920	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.128.107.758	2.419.527.559	3.909.439.068	100%	100%	100%

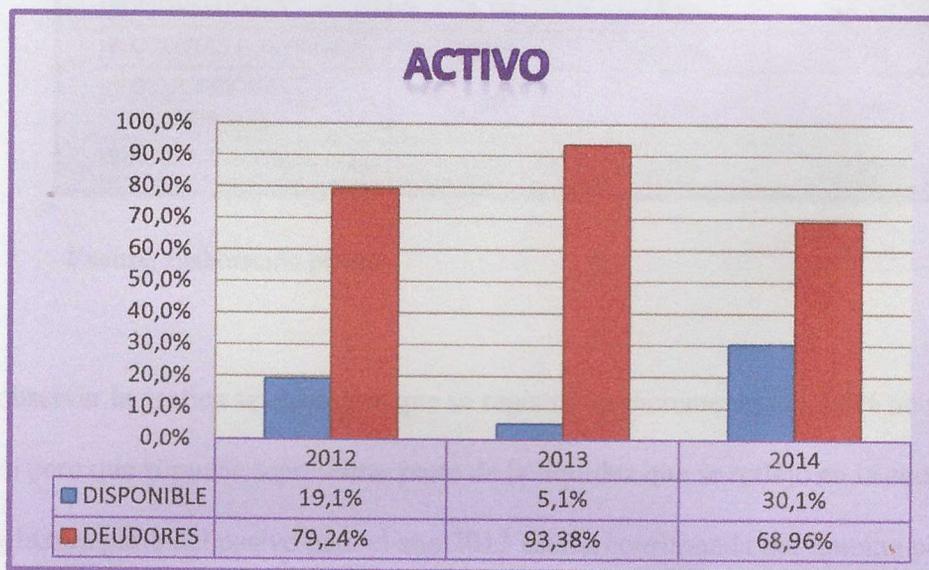
Fuente: Elaboración propia

Al analizar la variación de las partidas que componen el Balance General, se menciona lo siguiente:

Tabla 28: Discriminación Cuentas del Pasivo

Frente al activo total: En el año 2013 está compuesto en su mayoría por la cuenta Deudores con el 93,38% y para el año 2014 está compuesto por la misma partida que en el año 2013 pero con una participación del 68,96% y la partida de Disponible con el 30,1% como se observa en la gráfica:

Tabla 29: Discriminación Cuentas del Activo

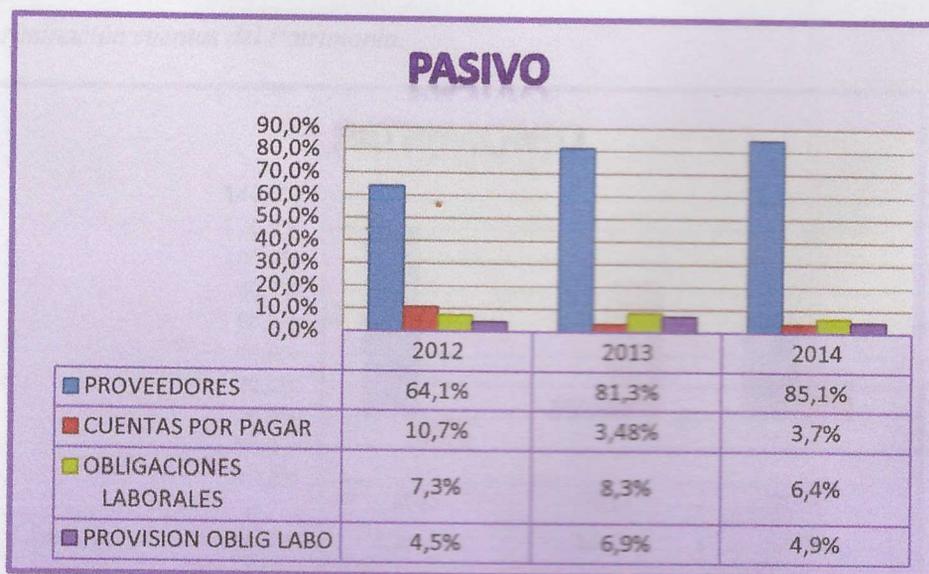


Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que la empresa logró tener a corte diciembre de 2014 una gran liquidez, que se logró gracias al recaudo de los ingresos y posiblemente a la rotación de cartera, dinero que la empresa hubiese podido invertir en la compra de medicamentos e insumos para ahorrar el incremento del precio de los mismos para enero de 2015, pero que se supone que se dejó en Bancos para suplir las necesidades de pago de cesantías e intereses de cesantía a los empleados.

Frente al pasivo total: para el año 2013 estaba conformado por proveedores con el 81,3% y para el 2014 con el 85,1% como lo plantea la siguiente gráfica:

Tabla 30: Discriminación Cuentas del Pasivo.



Fuente: Elaboración propia

Al observar la gráfica se encuentra que se registró un incremento del 3,8% no muy significativo pero que si puede representar parte de la liquidez que se reflejó en la cuenta del Disponible, la otra parte del pasivo para el año 2013 estaba conformada por nomina por pagar con el 8,3% y provisiones de obligaciones laborales del 6,9% para el año 2014, se lograron disminuir al 6,4% y 4,9% respectivamente del total del pasivo. Y un dato importante que se puede observar es que se logró disminuir las cuentas por pagar que en el 2012 tenían una participación del pasivo total del 10,7% al 2014 tan solo un 3,7%, lo cual beneficia a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, en cuanto mejora su nivel de endeudamiento y adicionado con la liquidez que tiene puede mostrar un buen musculo financiero.

En conclusión el análisis vertical del balance General plantea que la partida del patrimonio para el año 2013 tenía la mayor participación de la utilidad de ejercicios anteriores con el 87%, como lo evidencia la tabla 31:

Tabla 31: Discriminación cuentas del Patrimonio.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica para el año 2014, se logra una participación del 67% del total patrimonio con la utilidad del ejercicio y el restante 33% con la utilidad de ejercicios anteriores.

Tabla 10.1 Indicadores Financieros

10.1.1 Liquidez

La **razón corriente** indica la capacidad de pago que tiene la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía a corto plazo, en cuanto al resultado que arroja se puede observar que a pesar de que para el primer año estaba por debajo de 1, en la actualidad la Unión Temporal ha logrado aumentar la razón corriente a 1,32 de tal manera que se tiene 0,32 pesos de más para cubrir lo exigible a corto plazo, así como lo muestra la siguiente gráfica.

Tabla 32: Razón Corriente.



Fuente: Elaboración propia

El **Capital de trabajo**, indica el valor que se tiene para cubrir las obligaciones de corto plazo, en este momento la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía cuenta con 929'563.415, una cifra bastante significativa y sobre todo cuando para el primer año se contaba con una cifra negativa, como se observa a continuación.

Tabla 33: Capital de Trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

El indicador de endeudamiento

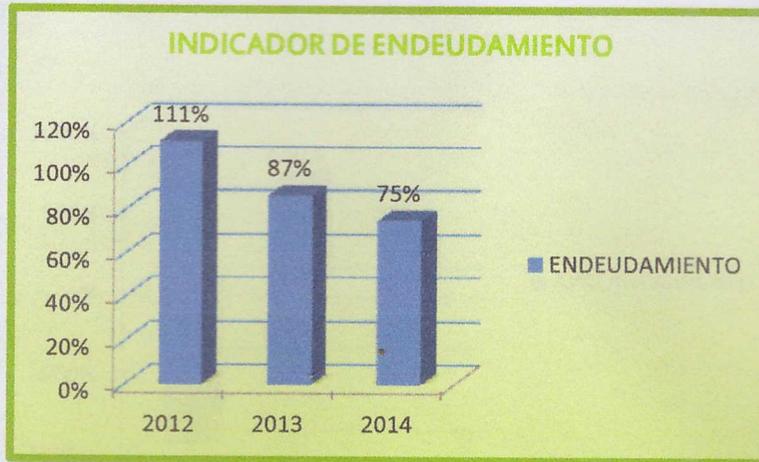
10.1.2 Endeudamiento

Muestra el grado de endeudamiento que corresponde a la participación de los

El indicador de endeudamiento mide el grado de compromiso del pasivo, es decir la participación que tienen los proveedores del total del activo. Para la Unión temporal

Especialistas de la Orinoquía tiene un resultado muy positivo puesto que de estar endeudada más del 100% de los activos, se ha logrado reducir al 75%, que sigue siendo una cifra alta, pero bastante mejorada a la del primer año como se aprecia en la siguiente gráfica:

Tabla 34: Indicador de Endeudamiento.



Fuente: Elaboración propia

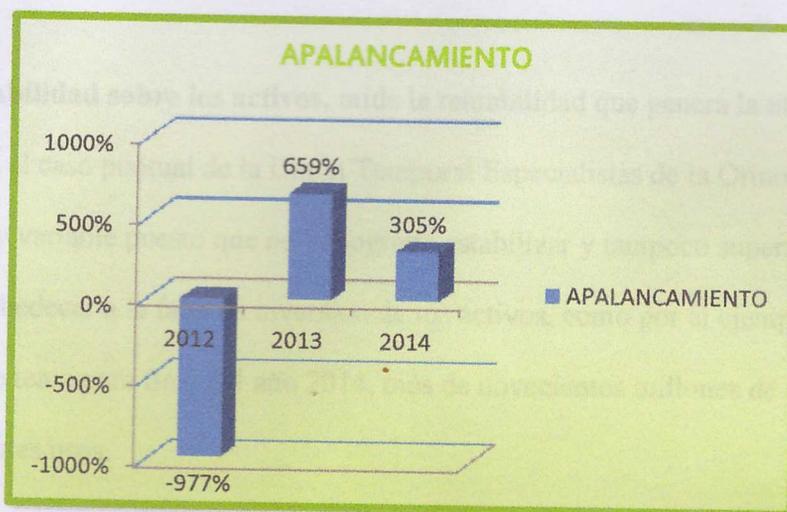
El indicador de apalancamiento

Muestra el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores, este apalancamiento nos muestra que tan apalancada esta la empresa en sus socios para cubrir el total de los pasivos, la Unión temporal Especialistas de la Orinoquía ha logrado desapalancarse en gran proporción gracias al manejo de la rotación de cartera, como se puede observar a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Indicador de apalancamiento.



Fuente: Elaboración propia

La concentración de la deuda, mide el total de la deuda con vencimiento menor a un año, la Unión Temporal especialistas de la Orinoquía cuenta con un total de pasivos todos menores de un año para un resultado del 100% para todos los años analizados, representado en la tabla 36:

Tabla 36: Concentración de la Deuda.



Fuente: Elaboración propia

10.1.3 Rentabilidad

La **rentabilidad sobre los activos**, mide la rentabilidad que genera la utilización de los activos, para el caso puntual de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, hay una rentabilidad muy variable puesto que no ha logrado estabilizar y tampoco superar el 25%, lo anterior puede obedecer a la falta de inversión de los activos, como por el ejemplo el Capital de trabajo que se tenía para final del año 2014, más de novecientos millones de pesos que se le podía dar diferentes usos.

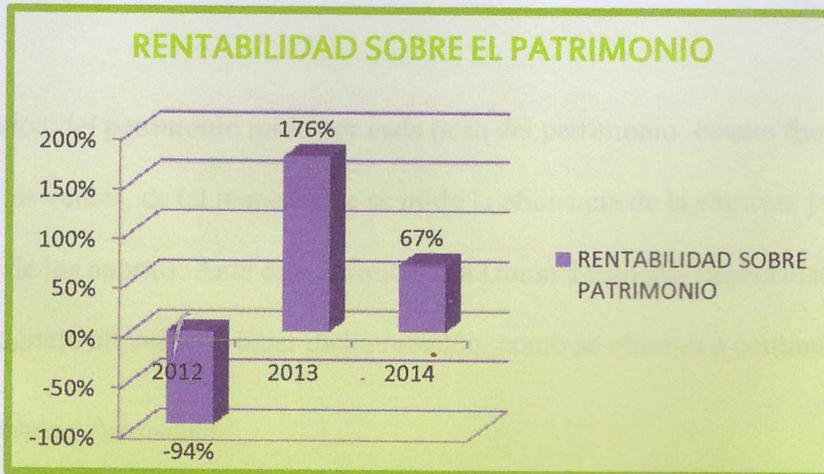
Tabla 37: Rentabilidad sobre los Activos.



Fuente: Elaboración propia

La **rentabilidad sobre el Patrimonio**, refleja lo que renta el capital social, es decir, muestran el rendimiento de la inversión del accionista, para la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía este indicador también es muy variable y aunque se veía mejor posicionado para el año 2013, en este momento se tiene un patrimonio elevado pero que al mismo tiempo no compensa totalmente la utilidad neta. Tabla 38.

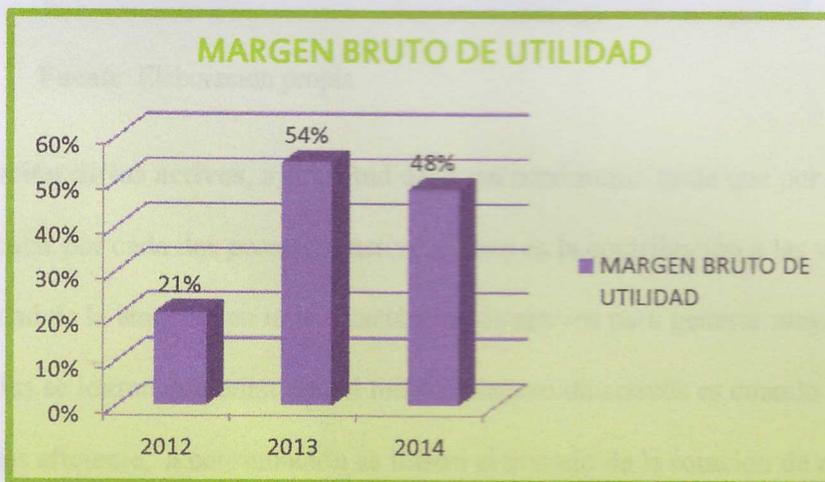
Tabla 38: Rentabilidad sobre el Patrimonio.



Fuente: Elaboración propia

El **margen bruto de utilidad**, muestra la participación de las ventas frente a la utilidad bruta, en ese caso el margen de utilidad se ha logrado aumentar frente al año 2012 en una proporción mayor al 50% del mismo, para el último año se vio nuevamente afectado debido al aumento de los costos y precisamente que no creció en la misma proporción que el ingreso total como se ilustra en la siguiente gráfica:

Tabla 39: Margen Bruto de Utilidad.

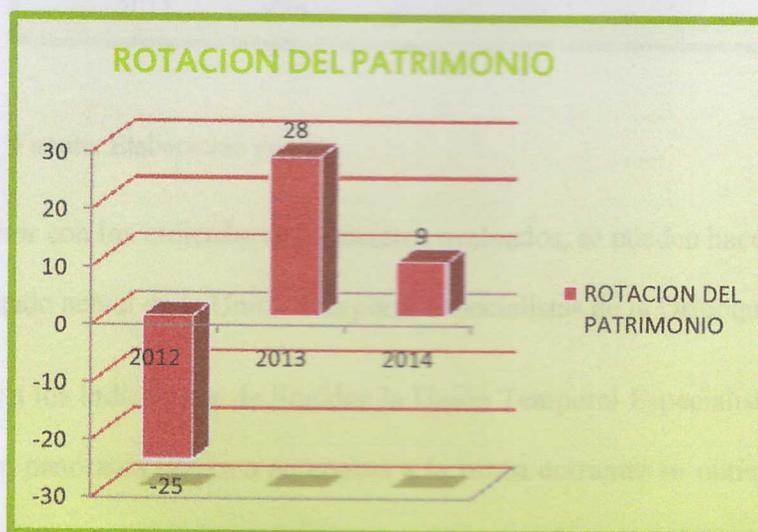


Fuente: Elaboración propia

10.1.4 Eficiencia Rotación de Activos

La rotación del patrimonio mide por cada peso del patrimonio, cuanto fue su contribución a las ventas, de tal manera que se mide la eficiencia de la empresa para generar ventas a través de los aportes. Ante esta definición la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía ha logrado no volver a bajar dicha rotación, como se observa a continuación:

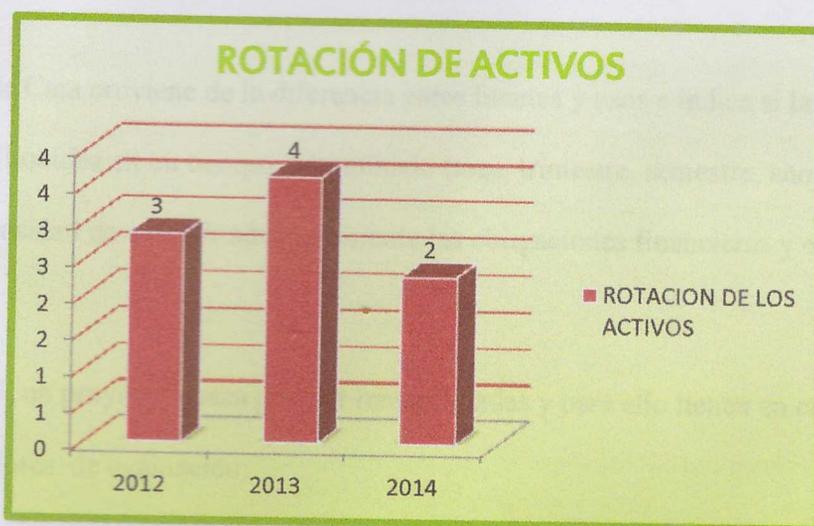
Tabla 40: Rotación del Patrimonio.



Fuente: Elaboración propia

La rotación de los activos, a similitud de la del patrimonio mide que por cada peso en este caso particular por cada dos pesos del activo cuanto es la contribución a las ventas, es decir la capacidad de la empresa en la utilización de los activos para generar mayor ingreso, cuando las ventas se logran aumentar con el mismo número de activos es cuando se considera a la empresa más eficiente, a continuación se ilustra el manejo de la rotación de activos para la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía.

Tabla 41: Rotación de Activos.



Fuente: Elaboración propia

Para concluir con los indicadores financieros evaluados, se pueden hacer las siguientes precisiones del estado actual de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia:

1. En cuanto a los indicadores de liquidez la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia muestra un panorama positivo en cuanto a la razón corriente se obtiene un resultado de 1,32 pesos para cubrir lo exigible a corto plazo y el capital de trabajo ha aumentado notablemente.
2. Respecto a los indicadores de endeudamiento se han mejorado sustancialmente gracias al aumento del activo.

10.2 Flujo de Caja

El Flujo de Caja proviene de la diferencia entre fuentes y usos e indica si la Empresa tiene Liquidez o iliquidez en un tiempo determinado (mes, trimestre, semestre, año), para determinar la capacidad de cumplir adecuadamente las obligaciones financieras y obtener dividendos.

En general, un proyecto busca generar rentabilidades y para ello tienen en cuenta los siguientes indicadores de evaluación:

PROYECTOS		
ACEPTADOS	POSTERGADOS	RECHAZADOS
$VAN > 0$	$VAN = 0$	$VAN < 0$
$TIR > 1$	$TIR = 1$	$TIR < 1$
$B/C > 1$	$B/C = 1$	$B/C < 1$

Según esta tabla los proyectos se clasifican en Aceptados cuando la empresa está generando beneficios que le permitan generar un rendimiento favorable para inversionistas y sean aceptados para el financiamiento de un crédito; en Postergados porque los beneficios y los costos del proyecto están en equilibrio, es decir, no están generando utilidad simplemente están cubriendo con los costos que requiere el proyecto, por ende, es recomendable corregir algunas variables como mercado, financiamiento e inversión y en Rechazados porque los resultados que arroja el proyecto indica que los costos son mayores a los ingresos, generando pérdidas lo que hace que sea poco factible invertir en él.

Tabla 1. Teniendo en cuenta lo anterior se proyecta el flujo de caja de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia, que tiene como objetivo analizar el rendimiento y rentabilidad de toda la inversión, teniendo como fuentes de financiamiento internas propias y no externas, es decir, que los recursos que necesita el proyecto pertenecen a los inversionistas, lo que permite examinar si el proyecto por sí mismo genera rentabilidad, sin necesidad de financiamiento externo.

En la siguiente tabla se ilustra el flujo de caja proyectado por los años 2014 a 2018, el cual muestra las variaciones que se obtienen cada año, tomando como base para su realización el promedio del incremento salarial de los últimos 5 años, al igual que el promedio del IPC y el tarifario de servicios del año 2015, con el fin de obtener cifras más reales.

Esta tabla muestra al inversionista si es conveniente o no invertir sus recursos en la empresa, puesto que la expectativa de un inversionista es lograr un rendimiento aceptable y favorable superior a la tasa de oportunidad del mercado, y para seleccionar la tasa adecuada, hay que tener en cuenta el uso de la tasa de interés DTF, el índice de inflación más la tasa que espera el inversionista recibir, la cual siempre es mayor en referencia a los CDTs, ya que, la rentabilidad objetivo es ganar más de lo que ofrece el mercado, lo que les permita ganar dinero que justifique el riesgo de operar y mantener una empresa.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Unión Temporal

Tabla 42: Flujo de caja proyectado del 2014 al 2018 de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.

FLUJO CAJA PROYECTADO							
		2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
INGRESOS							
Prestación de SS salud		8,974,353,667	9,387,173,936	9,818,983,937	10,270,657,198	10,743,107,429	49,194,276,166
TOTAL INGRESOS		8,974,353,667	9,387,173,936	9,818,983,937	10,270,657,198	10,743,107,429	49,194,276,166
EGRESOS OPERACIONALES							
costos variables		(4,655,626,254)	(4,842,782,429)	(5,037,462,283)	(5,239,968,267)	(5,450,614,991)	(25,226,454,225)
gastos de administracion		(3,621,378,861)	(3,780,140,110)	(3,945,861,453)	(4,118,848,019)	(4,289,418,316)	(19,765,646,759)
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		(8,277,005,115)	(8,622,922,540)	(8,983,323,736)	(9,358,816,286)	(9,750,033,307)	(44,992,100,983)
EGRESOS NO OPERACIONALES							
Otros Gastos		(49,205,962)	(51,184,042)	(53,241,640)	(55,381,954)	(57,608,309)	(266,621,906)
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES		(49,205,962)	(51,184,042)	(53,241,640)	(55,381,954)	(57,608,309)	(266,621,906)
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ANUAL							
depreciaciones		(2,286,450)	(2,286,450)	(2,286,450)	(2,286,450)	(2,286,450)	(11,432,250)
TOTAL DEPREC. Y AMORTIZAC.		(2,286,450)	(2,286,450)	(2,286,450)	(2,286,450)	(2,286,450)	(11,432,250)
U.A.I.		645,856,140	710,780,904	780,132,111	854,172,508	933,179,363	3,924,121,027
IMPUESTOS (25%)		(161,464,035)	(177,695,226)	(195,033,028)	(213,543,127)	(233,294,841)	(981,030,257)
UTILIDAD NETA		484,392,105	533,085,678	585,099,083	640,629,381	699,884,522	2,943,090,770
MAS TOTAL DEPREC. Y AMORTIZ.		2,286,450	2,286,450	2,286,450	2,286,450	2,286,450	11,432,250
INVERSIONES							
Equipo de oficina	(23,098,697)	-	-	-	-	-	(23,098,697)
Equipo de cómputo y comunicación	(17,343,000)	-	-	-	-	-	(17,343,000)
Maquinaria y equipo medico científico	(12,760,000)	-	-	-	(10,000,000)	-	(22,760,000)
CAPITAL DE TRABAJO	(1,379,500,853)	(57,652,904)	(60,066,866)	(62,582,092)	(65,202,837)	-	(1,625,005,551)
TOTAL INVERSIONES	(1,432,702,660)	(57,652,904)	(60,066,866)	(62,582,092)	(75,202,837)	-	(1,688,207,248)
VALOR DE RESCATE							
Recuperacion Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	15,940,000	15,940,000
TOTAL RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	1,640,945,551	1,640,945,551
FLUJO DE CAJA NETO	(5,452,702,550)	423,035,651	473,206,262	524,803,442	567,712,594	2,343,118,524	2,907,261,323

TIO	15%
VNA	\$ 1,175,044,487
TIR	37%
B/C	1.82

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la Unión Temporal

11. Análisis Administrativo

El Análisis Administrativo es el examen total de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa para detectar situaciones anormales y proponer las soluciones que sean necesarias. Este análisis está conformado por el mismo grupo que se encuentra a nivel funcional, estructural, organizativo y comportamental.

El plano Organizativo Dinámico

En una empresa debe haber ciertos principios administrativos, los mismos que son la: Planeación, organización, staff o dotación de personal, asesoría, dirección, control, reporte y presupuesto. En el momento en que se realiza una investigación específica de lo que corresponde al plano organizativo dinámico, se enfoca al cumplimiento eficiente y eficaz de cada una de las actividades a desempeñarse en la empresa.

El Plano Funcional

En este plano se investiga cómo y de qué forma realiza la empresa sus actividades productivas, para lo cual se puede valer de herramientas tales como los cuadros de distribución de trabajo, diagramas de flujo, cuadros estadísticos, entre otros.

11.1 Uno de los fines más importantes de la investigación de este plano, es el determinar cómo poder mejorar y hacer más efectivos los procesos productivos de la organización.

El Plano Estructural

Las estructuras organizacionales deben investigarse con el fin de mejorarlas cada vez, y así brindar al cliente un servicio que llene sus expectativas.

El Plano Comportamental

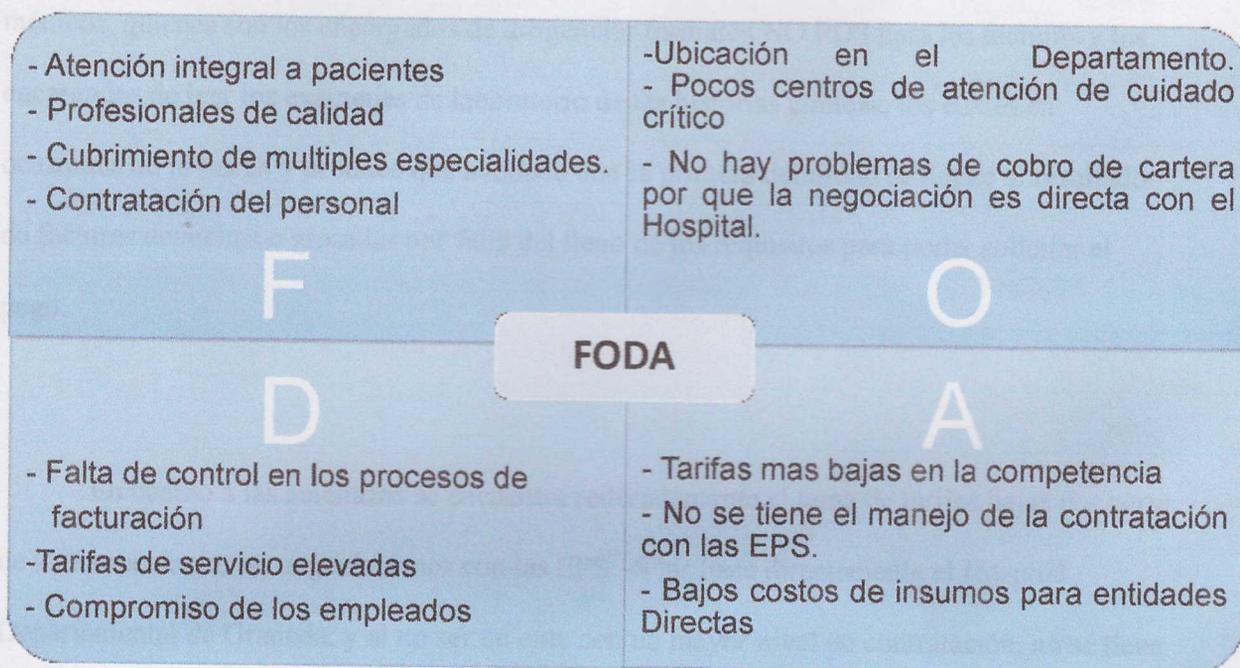
Las empresas actuales, conscientes de la importancia del recurso humano, han implementado programas de desarrollo organizacional con el fin de preparar para el cambio a sus apreciados colaboradores, conjuntamente con una efectiva capacitación técnica.

En vista de hallar los problemas y posibles soluciones en los que está incurriendo la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia, es necesario realizar las siguientes matrices:

11.1 Matriz FODA

Se procede a elaborar la Matriz que indica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, con el fin de determinar, si hay posibles causas de manejo administrativo que afecten el campo financiero de la empresa.

Figura 8: Matriz FODA de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia.



Fuente: Elaboración propia

Después de la elaboración de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se concluye lo siguiente:

Efectivamente hay debilidades que si afectan el buen funcionamiento de las finanzas de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, teniendo en cuenta las siguientes apreciaciones: Se encontró que hay falta de control en los procesos de facturación, lo que ocasiona que se facture de manera incorrecta, que no se adjunte la documentación requerida para que la factura no sea devuelta o glosada. También se encuentra que el Hospital Departamental de Granada mantiene tarifas de servicio elevadas comparadas con las de otros entes prestadores del servicio, lo cual produce que se baje la ocupación y por ende los ingresos y por ultimo entre las debilidades está el bajo compromiso de los empleados en especial los médicos, quienes son los encargados de diligenciar formatos NO POS para las facturas y los encargados de leer los exámenes de laboratorio de las historias clínicas, los cuales en ocasiones no lo hacen y produce que anudado con la primera debilidad se llegue al resultado de facturas devueltas o glosadas por falta del lleno de los requisitos para poder solicitar el pago.

En cuanto a las amenazas se encuentra reiteradamente el tema de tarifas bajas por parte de la competencia, las negociaciones con las EPS –S las hace directamente el Hospital Departamental de Granada, y al no ser un ente con un mayor nivel de contratación, no se tiene descuentos por compras directas a los proveedores.

En conclusión se requiere corregir los procesos administrativos que le causan debilidades a la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, haciendo seguimiento y

estricta vigilancia a cada proceso ejecutado, intentar lograr con el socio estratégico es decir el Hospital Departamental de Granada una renegociación de tarifas para con las EPS-S.

Y en cuanto a fortalezas y oportunidades que básicamente son estas ya mencionadas: atención integral a pacientes, profesionales de calidad, cubrimiento de múltiples especialidades como cirugía, ginecología, internistas, apoyo diagnóstico y contratación del personal entre otras, se debe ahondar para obtener beneficios y poder lograr un aumento en los ingresos de la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, sobre todo apoyarse en fortalecer el musculo financiero que en este caso no se ve afectado puesto que la cartera y su cobro lo debe hacer el Hospital Departamental de Granada y no la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquía, lo que hace que se le aseguren los ingresos mensuales de acuerdo al contrato de alianza estratégica con el Hospital.

11.2 Matriz De Vester

Figura 9: Identificación de problemas Matriz de Vester

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Al identificar y categorizar los aspectos más importantes de la empresa, se profundiza en ellos con el fin de detectar las diferentes problemáticas y así poder desarrollar una solución en pro de los objetivos de la empresa.

Para esto, se realiza una lista de los principales problemas la Unión Temporal Especialistas de la Orinoquia, con el fin de determinar, aquellos problemas que son causas y aquellos problemas que son consecuencias.

Para definir el valor, de acuerdo con la metodología expuesta en el marco teórico, se estudió cada problema como causa de los otros y se le otorgó un número de 0 a 3 de acuerdo con su relación, siendo 0 la menor relación y 3 la mayor.

Figura 9: Identificación de problemas Matriz de Vester

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

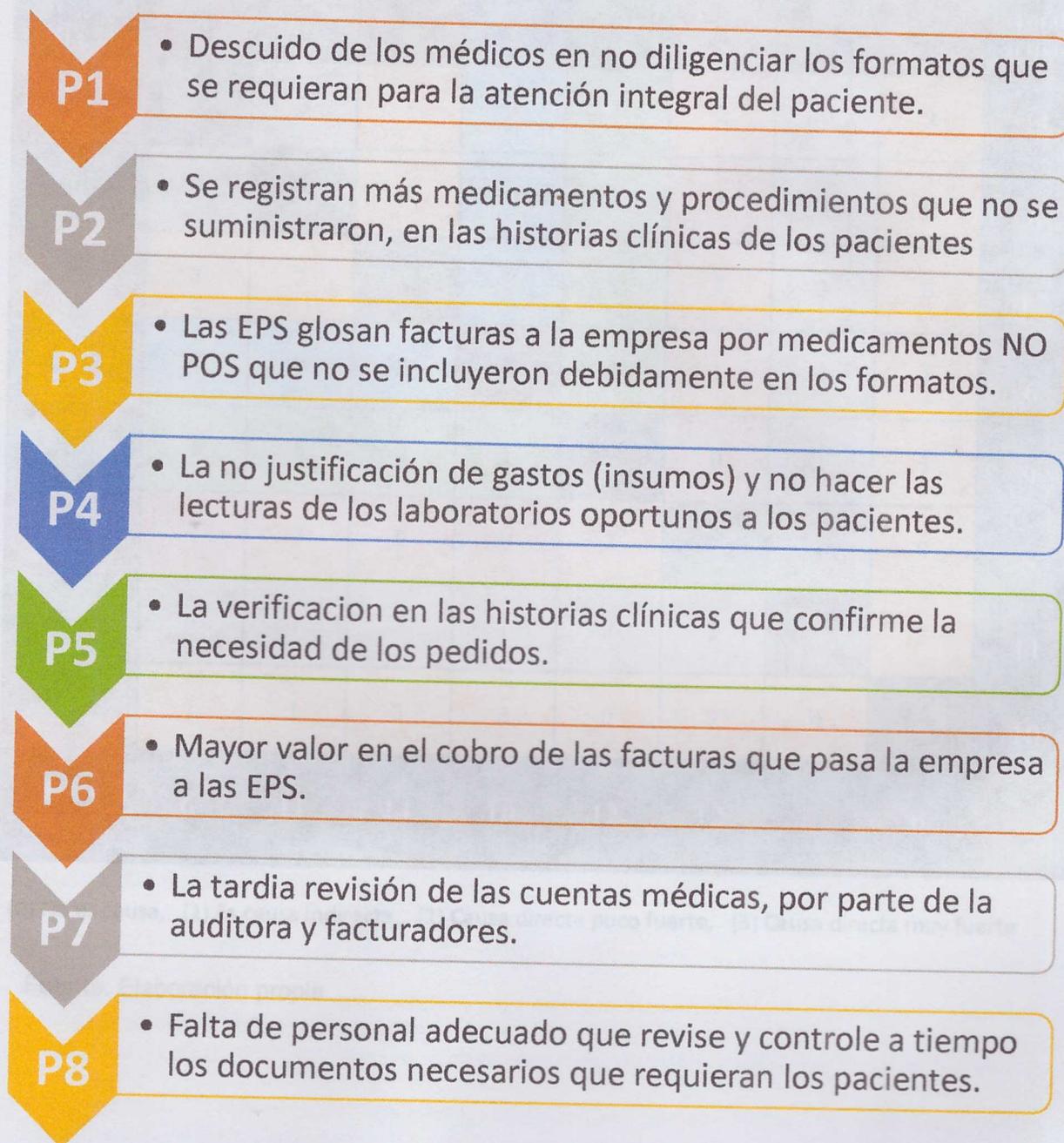


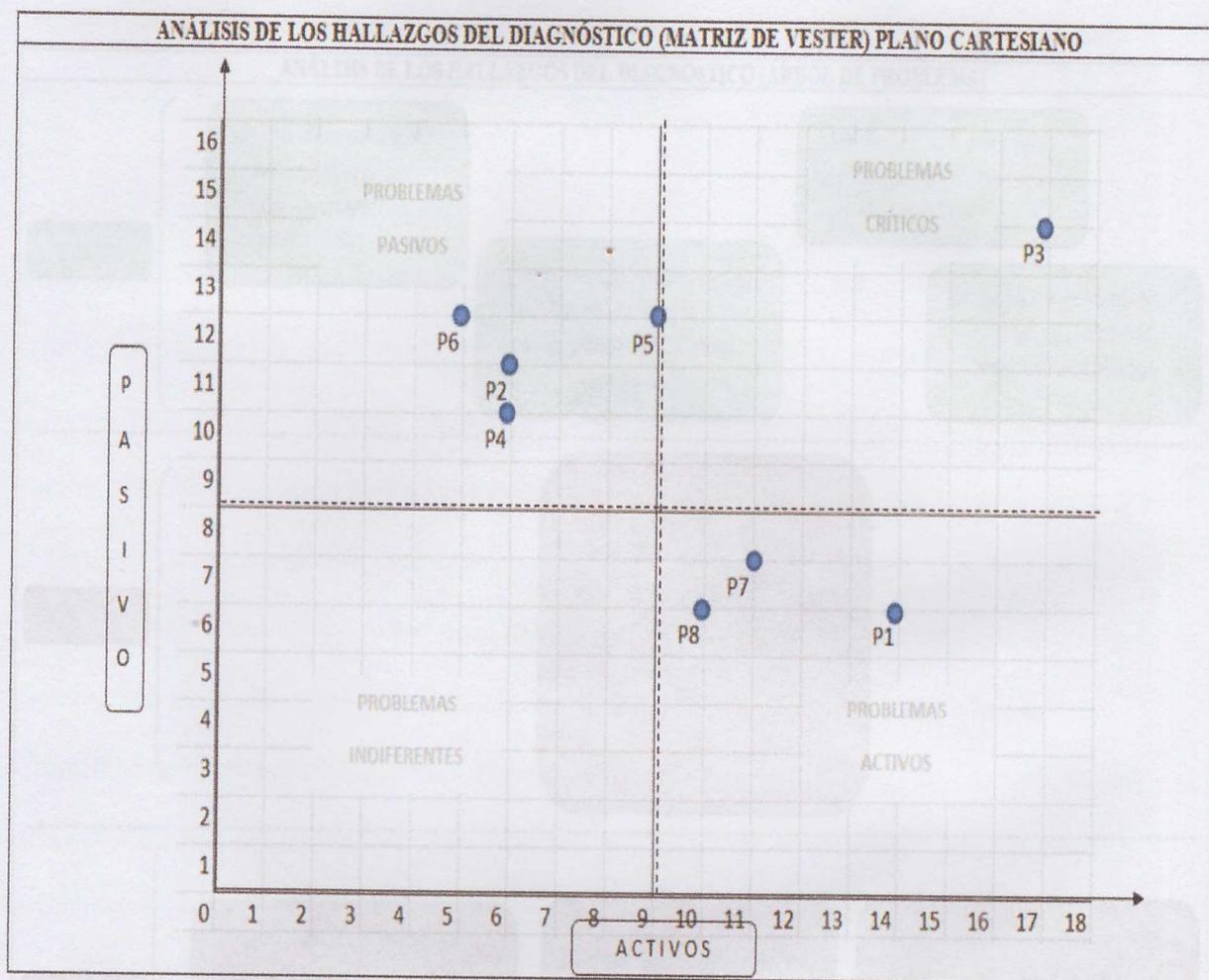
Figura 10: Análisis hallazgos Matriz de Vester

ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO (MATRIZ DE VESTER)									
Variables o problemas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total activos
P1		3	3	3	1	2	0	2	14
P2	0		1	0	3	1	1	0	6
P3	3	3		3	3	2	3	0	17
P4	0	0	3		0	1	1	1	6
P5	1	3	2	1		0	1	1	9
P6	1	0	0	0	3		1	0	5
P7	0	1	2	1	2	3		2	11
P8	1	1	3	2	0	3	0		10
Total pasivos	6	11	14	10	12	12	7	6	

(0) No es causa, (1) Es causa indirecta, (2) Causa directa poco fuerte, (3) Causa directa muy fuerte

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Plano Cartesiano Matriz de Vester.



Fuente: Elaboración propia

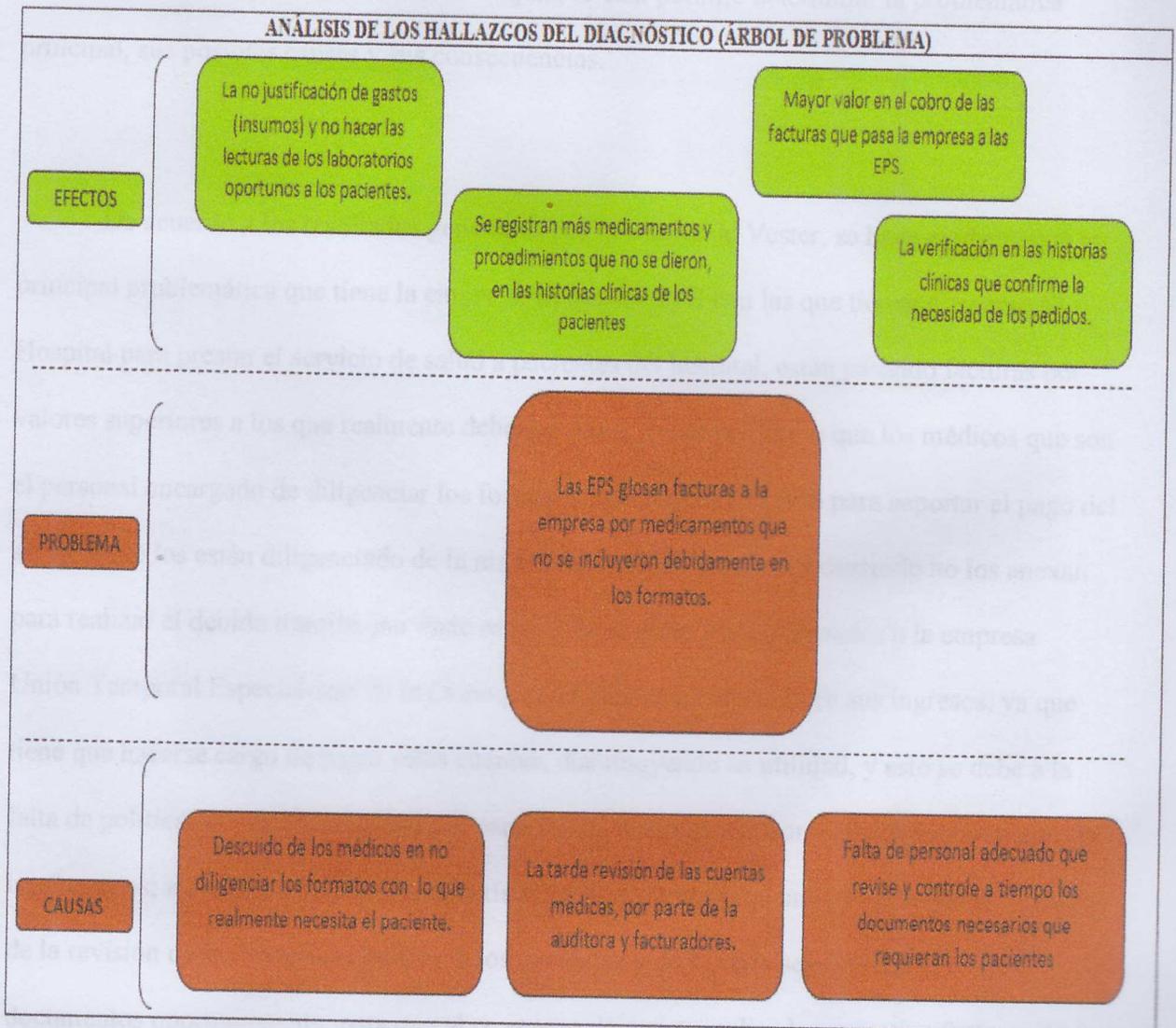
PROBLEMAS PASIVOS: sin gran influencia causal sobre los demás pero son causados por la mayoría. Sirven como indicadores de cambio y eficiencia

PROBLEMAS INDIFERENTES: baja influencia sobre otros y no son causados por la mayoría. Son de baja prioridad de acuerdo al análisis de la situación

PROBLEMAS CRÍTICOS: gran influencia sobre los otros y son causados por la mayoría. De su intervención depende en gran medida el resultado final

PROBLEMAS ACTIVOS: alta influencia sobre la mayoría, pero no son causados por otros. Son claves porque son causa primaria del problema central

Figura 12: Árbol de problema Matriz de Vester.



Fuente: Elaboración propia