

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL
DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE COMPARTAS EPS-S REGIONAL ORIENTE.**

MARLYN ADRIANA CÁRDENAS GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL
DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE COMPARTA EPS-S REGIONAL ORIENTE.**

Autor

MARLYN ADRIANA CÁRDENAS GONZÁLEZ

**Trabajo de Grado para optar el título de
Ingeniera Industrial**

Director

**Juan Benjamín Duarte Duarte
Ingeniero Industrial**

Codirector

**Albeiro Hernán Suárez Hernández
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2010**

AGRADECIMIENTOS

*Al Ingeniero Juan Benjamín Duarte Duarte,
Director del presente Proyecto,
Por su aporte invaluable.*

*Al Ingeniero Albeiro Hernán Suárez Hernández,
Director Financiero de COMPARTIA EPS-S R, Oriente,
Por su apoyo incondicional y experiencia profesional.*

*A Nini y Mireya compañeras de trabajo,
Por su colaboración en cada etapa del proyecto.*

*A COMPARTIA EPS-S R, ORIENTE,
Por brindarme la oportunidad
Para realizar el presente proyecto.*

*A todos los que de una u otra forma,
Contribuyeron a la finalización de este proyecto,
Mi más sincera gratitud.*

DEDICATORIA

*A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida
En compañía de mi familia,
Por bendecirme y guiarme en cada momento.*

*A mi madre por ser mi amiga incondicional,
Mi aliento en momentos difíciles,
Por todo su amor y sus oraciones.*

*A mi padre por ser el apoyo para levantarme cada día
Y seguir luchando.*

*A mi hermano Yeffer por ser mi ejemplo a seguir
En el afán de conseguir este sueño.*

*A mis hermanos Juan Pablo y Lizbeth
Por sus buenos deseos y alegrías compartidas.*

A Álvaro por brindarme su apoyo y amor.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	14
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.5 METODOLOGIA DEL PROYECTO.....	16
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	18
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
2.2 PROPOSITO.....	18
2.3 MISIÓN.....	19
2.4 VISIÓN.....	19
2.5 POLÍTICA DE CALIDAD.....	19
2.6 MODELO ORGANIZACIONAL.....	20
2.7 MODELO DE NEGOCIO.....	24
3. MARCO TEORICO.....	26
3.1 LECTURA E INTERPRETACIÓN DE BALANCES.....	26
3.2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	27
3.2.1 Análisis Preliminar:.....	28
3.2.2 Análisis Formal:.....	28
3.2.3 Análisis Real:.....	29
3.3 RAZONES FINANCIERAS.....	29
3.3.1 Razones o Índices de Liquidez:.....	30
3.3.2 Razones de Actividad.....	33
3.3.3 Razones de Rentabilidad:.....	37

3.3.4 Razones de Endeudamiento:.....	45
3.3.5 Otras Metodologías Importantes	48
3.4 PRESUPUESTO DE EFECTIVO	57
4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN COMPARTA EPS-S	61
4.1 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN FINANCIERA	61
4.2. ANALISIS FINANCIERO DE COMPARTA.....	63
4.2.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ	63
4.2.2 RAZONES DE ACTIVIDAD	69
4.2.3 RAZONES DE RENTABILIDAD	73
4.2.4 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	84
5. PRESUPUESTO DE EFECTIVO	85
6. DISEÑO DE LA METODOLOGIA FINANCIERA	89
7. VALIDACIÓN.....	109
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA.....	115

ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Organigrama Nivel Nacional	21
Ilustración 2 Organigrama Nivel Regional	22
Ilustración 3 Organigrama Nivel Departamental	23
Ilustración 4 Tasas de interés implícitas en el Balance General	40
Ilustración 5 Árbol combinando rentabilidad AI y relación activo-patrimonio.	43
Ilustración 6 Árbol a partir de la rentabilidad operativa y la contribución financiera.	44
Ilustración 7 Gráfica Razón Corriente COMPARTA.....	64
Ilustración 8 Capital de trabajo COMPARTA	67
Ilustración 9 Prueba Ácida Modificada COMPARTA	68
Ilustración 10 Gráfica Cuentas por Cobrar COMPARTA	70
Ilustración 11 Gráfica Rotación de Cuentas por Pagar.....	72
Ilustración 12 Gráfica Rentabilidad Operativa COMPARTA	74
Ilustración 13 Gráfica variación de ingresos, costos y gastos.	75
Ilustración 14 Gráfica Rentabilidad del patrimonio.....	78
Ilustración 15 Árbol de rentabilidad para COMPARTA	82
Ilustración 16 Distribución Recursos COMPARTA	85
Ilustración 17 Pantallazo Menú principal, Herramienta Financiera.....	90
Ilustración 18 Pantallazo Estructura Balance General.....	92
Ilustración 19 Pantallazo Estructura Estado de Resultados	92
Ilustración 20 Pantallazo Estructura "Análisis Financiero".....	96
Ilustración 21 Pantallazo Planeación de recaudo de cartera.....	98
Ilustración 22 Planeación Recaudo de cartera (continuación)	98
Ilustración 23 Diagrama Pareto	100
Ilustración 24 Pantallazo Estructura de Planeación de Pagos	103
Ilustración 25 Pantallazo Banca Polifuncional.....	105
Ilustración 26 Pantallazo Estructura Presupuesto de Efectivo Consolidado.	107
Ilustración 27 Pantallazo Presupuesto de Efectivo Departamental	108

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Ilustración del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital.....	49
Tabla 2 Plantilla modelo para el presupuesto de efectivo	58
Tabla 3 Tabulación Encuesta Aplicada	62
Tabla 4 Resultados Razón Corriente COMPARTA.....	64
Tabla 5 Activo Corriente COMPARTA.....	66
Tabla 6 Pasivo Corriente COMPARTA.....	66
Tabla 7 Resultados Capital de trabajo COMPARTA.....	66
Tabla 8 Resultados Prueba Ácida Modificada	68
Tabla 9 Resultados Cuentas por Cobrar COMPARTA	70
Tabla 10 valores para Calcular los Días de Cuentas por Cobrar	70
Tabla 11 Resultados Cuentas por Pagar COMPARTA	72
Tabla 12 Valores para el cálculo de rentabilidad Operativa.	74
Tabla 13 Resultados Rentabilidad Operativa.....	74
Tabla 14 variación de Ingresos, Costos y Gastos.....	75
Tabla 15 Rentabilidad de Patrimonio Antes de Impuestos.	77
Tabla 16 Variación UAI vs Patrimonio.....	78
Tabla 17 Esencia de los Negocios	80
Tabla 18 Resultados Valor Económico Agregado	84
Tabla 19 Flujo de Recursos consolidado, año 2007 y 2008	87

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Informe Prima de Riesgo	118
Anexo 2 Balance General Consolidado 2005-2008	128
Anexo 3 Estructura Estado de Resultados	128
Anexo 4 Estado de Resultados consolidado 2005 - 2008.....	129
Anexo 5 Encuesta.....	130
Anexo 6 Flujo de Recursos 2007 y 2008	131
Anexo 7 Estructura Balance General.....	135
Anexo 8 Estructura Estado de Resultados	136
Anexo 9 Estructura Informe Análisis Financiero.	137
Anexo 10 Estructura Planeación Recaudo Cartera.....	138
Anexo 11 Estructura Informe Planeación de Pagos.....	139
Anexo 12 Estructura Informe Banca Polifuncional.....	140
Anexo 13 Estructura Presupuesto Departamental	141
Anexo 14 Estructura Presupuesto Regional	142

RESUMEN

TITULO: “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE COMPARTA EPS-S REGIONAL ORIENTE”*

AUTOR: CÁRDENAS GONZÁLEZ, Marlyn Adriana**

PALABRAS CLAVES: Metodología o Herramienta financiera, Diagnóstico Financiero, Presupuesto de Efectivo, Planeación Pagos, Planeación Recaudo, Banca Polifuncional.

DESCRIPCIÓN:

El proyecto ofrece un esquema detallado a cerca de las etapas que se llevaron a cabo para diseñar e implementar una metodología o herramienta que les permitiera a los directivos de COMPARTA EPS-S Regional Oriente conocer la situación financiera de la misma.

El diseño de la metodología inició con la evaluación de la empresa en los años 2005, 2006, 2007 y 2008 por medio de un diagnóstico financiero, el cual se dividió en tres etapas, análisis preliminar, análisis formal y análisis real, en la primera etapa se identificó el objetivo del diagnóstico financiero, en la segunda se organizó y elaboró los estados financieros de la empresa y en base a ellos se calcularon los principales indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación, en la última etapa se emitieron juicios sobre los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores calculados.

Una vez elaborado el diagnóstico de la empresa se construyó el presupuesto de efectivo de los años 2007 y 2008 con el fin de analizar el comportamiento de las cuentas que hacen parte del flujo de recursos y diseñar la estructura del mismo a incluir en la metodología financiera.

Finalmente, se diseñó la metodología para determinar el diagnóstico financiero de la empresa, la cual se realizó con la ayuda de Excel, por medio de aplicaciones macros. La herramienta se constituye en 6 opciones las cuales son: Estados financieros, Análisis financiero, Planeación Recaudo, Planeación Pagos, Banca Polifuncional y Presupuesto de Efectivo. Los resultados obtenidos pueden ser impresos, generados en formato Pdf. y graficados.

Esta metodología se validó durante tres meses consecutivos tiempo que permitió ajustar y corregir inconsistencias, culminando con una herramienta de gran ayuda para los directivos de COMPARTA EPS-S a la hora de tomar decisiones de direccionamiento de la empresa.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas - Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Ing. Juan Benjamín Duarte Duarte. Coodirector Ing. Albeiro Suárez Hernández

ABSTRACT

TITLE: "DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A METHODOLOGY FOR THE FINANCIAL DIAGNOSIS OF COMPARTA EPS-S REGIONAL ORIENTE" *

AUTHOR: CÁRDENAS GONZÁLEZ, Marlyn Adriana**

KEY WORDS: Methodology or Financial tool diagnostic financial cash budget, planning payments, collection planning, banking Polifuncional.)

DESCRIPTION:

The project offers a detailed outline stages carried out to design and implement a methodology or tool to allow managers COMPARTA EPS-S Regional Oriente know about the financial situation of the same.

The design of the methodology began with the evaluation of the company in 2005, 2006, 2007 and 2008 by a financial assessment, which was divided into three stages, preliminary analysis, formal analysis and real analysis, in the first stage is identified the objective of the financial, in the second diagnosis is organized and developed the financial statements of the company and act upon them calculated key indicators of liquidity, profitability, debt and rotation, in the last stage were issued judgements on the results obtained for each calculated indicators.

After you have run the diagnostic company built the years 2007 and 2008 for analyzing the behavior of the accounts that are part of the flow of resources and design the structure to be included in the financial methodology cash budget.

Finally design methodology to determine the financial diagnosis of the company, which was conducted with the help of Excel, from applications such as macros. The tool contains 6 options which are: financial statements, financial analysis, planning collection, planning payments, banking Polifuncional and cash budget. The results can be printed, generated graphed. This methodology is validated for three consecutive months, time for adjusting and correcting inconsistencies, culminating with a support tool for COMPARTA EPS - S decisions addressing corporate managers.

* Degree Assignment

** Physical-Mechanics Engineering Faculty – School of industrials and Managerial Studies. Director Juan Benjamin Duarte Duarte, Industrial Engineer. Coodirector Ing. Albeiro Suárez Hernández

GLOSARIO

- **COMPARTA EPS-S:** Cooperativa de Salud Comunitaria Empresa Promotora de Salud Subsidiada.
- **Regional Oriente:** Corresponde a un nivel dentro de la Estructura Organizacional de COMPARTA, la regional Oriente comprende los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander.
- **SIIGO:** Software de contabilidad utilizado por la entidad, para la sistematización de la información contable y que genera los reportes requeridos para la elaboración de informes.
- **PUC:** Plan Único de Cuentas.
- **Red de Servicios:** Son todos los proveedores que tienen un contrato formal con COMPARTA, para prestar el servicio de salud a sus afiliados.
- **Ente territorial:** Se entiende como una entidad territorial las personas jurídicas, de derecho público, que componen la división político-administrativa del Estado, gozando de autonomía en la gestión de sus intereses. Son entidades territoriales los departamentos, municipios, distritos y los territorios indígenas y eventualmente, las regiones y provincias.
- **UPC-S:** Unidad de pago por capitación subsidiado, La Unidad de Pago por Capitación -UPC- es la suma que el Sistema General de Seguridad Social en Salud reconoce a la Entidad Promotora de Salud por cada afiliado, para la organización y garantía de la prestación de los servicios incluidos en el Plan Obligatorio de Salud. Esta suma es determinada por el CNSSS, para períodos

anuales, por grupos etareos, géneros y zonas geográficas, su reconocimiento se hará por períodos mensuales, es decir un doceavo por mes.

- **POS-S:** Plan Obligatorio de Salud Subsidiada. El POS subsidiado garantiza los servicios de salud a las personas identificadas mediante el Sistema de Selección de Beneficiarios –SISBEN-, para Programas Sociales.
- **UAI:** Utilidad Antes de Impuestos
- **UAI:** Utilidad Antes de Intereses e Impuestos
- **CK :** Costo de Capital
- **CAPM:** Capital Assets Pricing Model
- **TMRR:** Tasa Mínima Requerida de Retorno
- **KTNO:** Capital de Trabajo Neto Operativo
- **KTO:** Capital de Trabajo
- **EVA:** Economic Valued Added, en español Valor Económico Agregado.

INTRODUCCIÓN

Las decisiones de direccionamiento de una organización son cada día más complejas de tomar debido al entorno cambiante y competitivo, las estrategias cambian y se deben superar cada vez, los encargados de la toma de decisiones acuden a herramientas o metodologías entre las que se encuentra el análisis financiero que les permite evaluar en términos financieros la empresa y en base a ello tomar las decisiones más acertadas en las diferentes áreas de la misma.

El proyecto se desarrollo en varias etapas comprendidas éstas por cada capítulo del libro que en el siguiente párrafo se describen, considerando información cuantitativa, cualitativa, histórica y proyectada.

El libro está estructurado en varios capítulos de la siguiente manera: los dos primeros capítulos corresponden a las especificaciones del proyecto y la descripción de la empresa, en los cuales se detalla los objetivos, alcance, justificación y metodología del proyecto, así mismo la descripción de la empresa y el modelo de negocio.

El capítulo 3 comprende las bases teóricas del proyecto, en éste se estudia las etapas para realizar un diagnóstico financiero, concluyendo con las principales razones financieras clasificadas en liquidez, rentabilidad y endeudamiento, de igual manera se estudia las etapas para realizar el presupuesto de efectivo y otras metodologías como el árbol de rentabilidad o Dupont y el EVA.

El capítulo 4 corresponde al cálculo de los indicadores y metodologías con los datos financieros de COMPARTA, con el fin de establecer la situación financiera

de la empresa, así mismo se seleccionan los indicadores que harán parte de la herramienta a diseñar en el capítulo 6.

El capítulo 5 comprende la elaboración del presupuesto de efectivo de la empresa y por último los capítulos 6 y 7 corresponden al diseño y validación de la herramienta financiera para COMPARTA. En estos se muestran los criterios que llevaron al diseño de la herramienta así como los resultados obtenidos.

Finalizando el documento se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del proyecto en su respectivo orden.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar, implementar y validar una metodología que permita periódicamente (mínimo mensual) a los directivos de COMPARTA EPS-S en la Regional Oriente realizar un análisis financiero integral con el fin de tomar decisiones de direccionamiento de la empresa.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las necesidades específicas de información financiera de aquellas personas que al interior de la Cooperativa toman decisiones que la direccionan.(4.1)
- Realizar un Diagnostico financiero de COMPARTA EPS-S REGIONAL ORIENTE tomando como información de entrada los estados financieros de los últimos cuatro años (2005, 2006, 2007 y 2008) de la empresa. (4.2)
- Elaborar el presupuesto de efectivo de la empresa con el fin de controlar y ajustar los déficit que puedan presentarse durante el año siguiente a su realización. (5.1)
- Fundamentados en el diagnóstico financiero y el presupuesto de efectivo, definir aquellas herramientas y/o metodologías a tener en cuenta en el modelo a proponer. (5.2)
- Implementar el modelo definido anteriormente en el sistema de información contable SIIGO.net (6.1)

- Validar la aplicación de la metodología de análisis financiero durante tres meses continuos con el fin de evaluar y realizar ajustes. (6.2)

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance de este proyecto comprende el diseño, implementación y validación de una metodología financiera ajustada al perfil de COMPARTA EPS-S en la Regional Oriente que le permita monitorear las principales variables financieras de la empresa con el objeto de tomar decisiones acertadas basadas en análisis financiero.

1.4 JUSTIFICACIÓN

EL éxito de una empresa depende en gran medida de la administración y cumplimiento de los objetivos básicos que se plantean en cada una de las áreas funcionales (Mercadeo, Producción, Recursos Humanos y finanzas), para esto los directores deben apoyarse en una serie de herramientas y técnicas apropiadas que les permita la toma de decisiones que conlleven a la permanencia y éxito de la misma.

Recientemente se ha generado una preocupación por parte de la gerencia financiera de COMPARTA, respecto al escaso e inadecuado uso de la información financiera (estados financieros) generada por la empresa para la toma de decisiones. Por tal motivo se exponen a continuación los principales síntomas que han motivado esta inquietud.

- COMPARTA EPS-S en el área financiera tiene como herramienta de ayuda para la elaboración de la contabilidad el Sistema de Información Contable SIIGO donde se registran diariamente los movimientos de las diferentes cuentas establecidas en el PUC, pero el uso de los informes generados por este software no va más allá del reporte de los estados financieros, como lo son el Balance General y el Estado de Resultados, los cuales no evidencian

más que cifras históricas sin el adecuado tratamiento y análisis que ha originado en algunas ocasiones a la equivocada toma de decisiones, al no reflejar las causas de los problemas que afronta la empresa.

- También se presenta una pobre toma de decisiones con respecto al flujo de efectivo, debido al no seguimiento sistemático entre lo presupuestado y lo real, esto ha generado improvisaciones con respecto al manejo de los déficit y superávit de dinero durante el año, sin que la empresa haya podido tomar decisiones proactivas como lo estipula la teoría financiera.

En COMPARTA no se han realizado proyectos similares, nunca han hecho un análisis financiero formal y real, tampoco se utiliza ninguna de las herramientas financieras existentes para presupuestar los recursos y tomar acciones correctivas a tiempo, razones que justifican la realización de este proyecto.

1.5 METODOLOGIA DEL PROYECTO

El proyecto se realizó en 4 fases, precedidas por el conocimiento y entendimiento del modelo de negocio utilizado en COMPARTA EPS-S, las fases son las siguientes:

- **Recopilación Bibliográfica:** En esta etapa se indagó sobre las metodologías y razones financieras existentes para la elaboración del análisis financiero de una empresa, partiendo de la información contenida en los múltiples recursos como libros, tesis de grado, estudios realizados en otras Instituciones y el internet en sus diferentes páginas financieras.

Fue fundamental la recopilación bibliográfica para asimilar los conceptos al tipo de empresa a analizar, es muy común encontrar en la bibliografía financiera ejemplos o análisis financieros en empresas de producción o comercialización

de bienes, mas no en empresas de servicios y menos en Empresas Promotoras de Salud, lo cual fue salir del esquema tradicional e ingresar a una realidad a la cual no estamos acostumbrados en la formación académica.

- Diagnóstico Financiero: Comprende el estudio de los diferentes índices financieros clasificados en liquidez, rentabilidad y endeudamiento, elaboración de cuadros estadísticos, graficas y demás herramientas necesarias para facilitar la interpretación de los resultados.
- Presupuesto de Efectivo: En esta etapa se desarrollo el presupuesto de efectivo de la empresa, tomando como información base el flujo de recursos de los años 2005 al 2008, para verificar el comportamiento de las diferentes cuentas que son cruciales para el buen manejo y administración de los recursos.
- Herramienta para el Diagnóstico Financiero: Esta es la última etapa del proyecto y se realizo con base al Diagnóstico financiero de la empresa y al presupuesto de efectivo realizado en las etapas anteriores. Comprende el diseño y validación de la herramienta financiera que le permita a COMPARTA periódicamente realizar un análisis integral del estado financiero de la misma.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Salud Comunitaria Empresa Promotora de Salud Subsidiada, COMPARTA EPS-S Regional Oriente con nit 804.002.105-0 y representante legal el Dr. José Javier Cárdenas Matamoros, se encuentra ubicada en la carrera 28 No 31 – 18 barrio la Aurora de la ciudad de Bucaramanga.

En esta dirección se encuentra ubicada las oficinas de la Dirección Nacional y Regional Oriente, las otras Direcciones Regionales Centro y Norte se encuentran ubicadas en las ciudades de Bogotá y Barranquilla respectivamente.

La Regional Oriente comprende los departamentos de Arauca, Cesar, Norte de Santander y Santander, y es en la cual se realizará el proyecto.

2.2 PROPOSITO

Generar un contexto social participativo, solidario y cooperativo; citando a COMPARTA EPS-S como una legitima expresión de comunidad en su deber de la racional y pertinente utilización social y económica de los recursos disponibles para el aseguramiento de la calidad de vida de la población vulnerable.

2.3 MISIÓN

Lograr la función de accesibilidad a los servicios en armónica coordinación de competencias y referencia de provisión de oferta y gestión de demanda, controlada con racionalidad y eficiencia; garantizando aspectos como la calidad, el enfoque preventivo y el manejo de los riesgos.

2.4 VISIÓN

Para el 2018 ser modelo de administración en seguridad social, basados en los principios básicos de la organización, como la solidaridad, la participación y la eficiencia, constitutivos de un contexto enfocado a la consolidación de un estado comunitario.

2.5 POLÍTICA DE CALIDAD

COMPARTA es una empresa solidaria, sin ánimo de lucro, privada, instalada con el objetivo social de administrar el régimen subsidiado en salud como servicio público con carácter de derecho fundamental, su garantía es nuestra responsabilidad por delegación del estado.

Actuar en el aseguramiento de los factores de riesgo en la salud y la atención en sus diferentes fases, implica un sistema de condiciones y relaciones como elementos de la política de calidad integrada por estos componentes:

- Una definición clara de la plataforma estratégica; de conceptos y características constitutivas de la teoría de empresa como punto de partida para el diseño de modelos y estructuras de operación y de gestión humana.

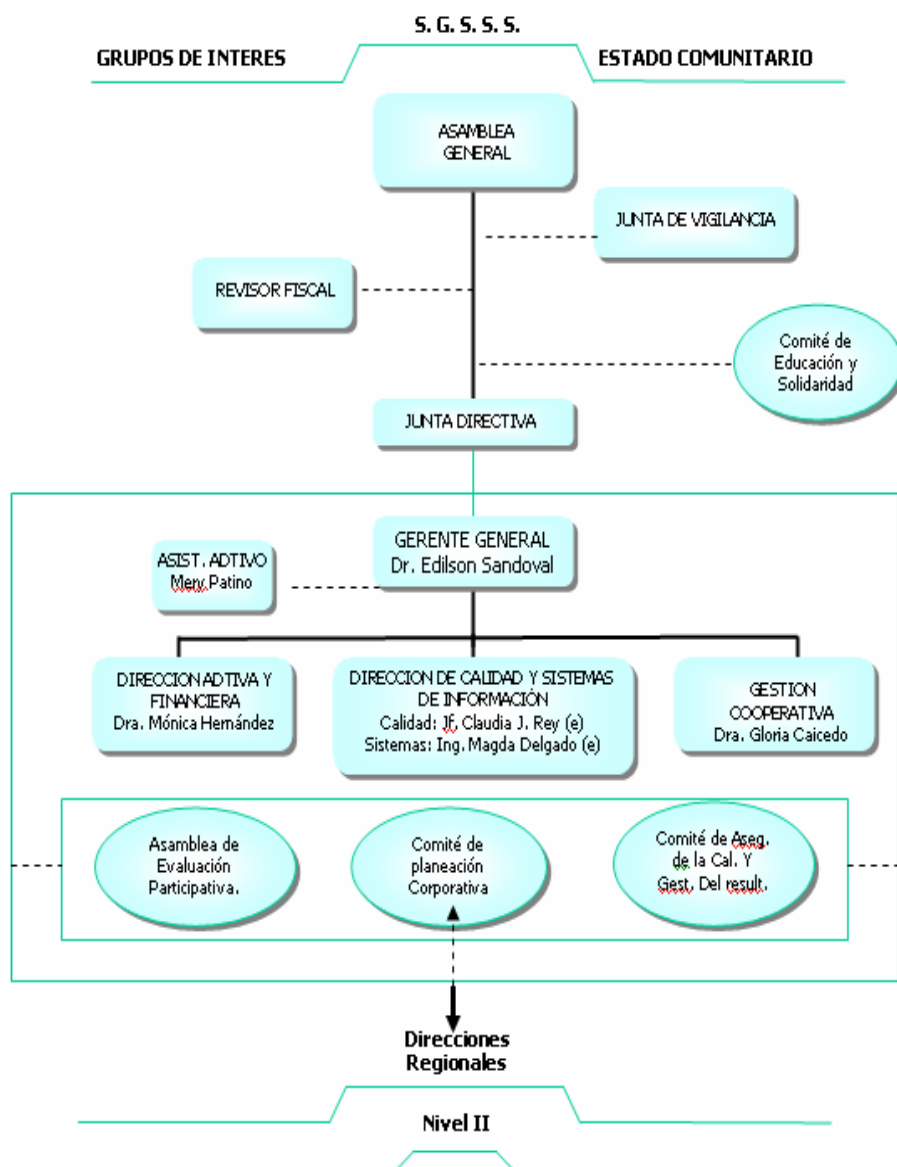
- Una política de relaciones comunitarias que subraye la dimensión solidaria y propiedad colectiva de COMPARTA EPS-S como instrumento de gestión social.
- La generación, mantenimiento y mejoramiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa como presupuestos fundamentales para la operación y permanencia en el sistema.
- Un sistema de información que facilite la gerencia de procesos y decisiones y la interacción de los diferentes actores del sistema.
- Un mecanismo sistémico y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad de la operación de la empresa y de sus proveedores.
- Un proceso de mejoramiento continuo que involucre al usuario y demás clientes identificando todo aspecto susceptible de tener mejoramiento, y finalmente
- Una autoevaluación destinada a demostrar, evaluar y comprobar los niveles de calidad propuestos.

2.6 MODELO ORGANIZACIONAL

El modelo organizacional corresponde al plan estratégico de adoptar mecanismos eficientes para alcanzar los objetivos específicos de idoneidad operativa y capacidad de desarrollar su objetivo social y contractual con referentes de garantía de la calidad en los diferentes niveles de relación y áreas de operación.

La estructura orgánica se divide en tres niveles operativos y dos áreas funcionales, el primer nivel operativo es el Nacional, en esta instancia se interpreta la vocación cooperativa y su direccionamiento social, como fuente para la rectoría y contraloría del ejercicio operacional de la empresa.

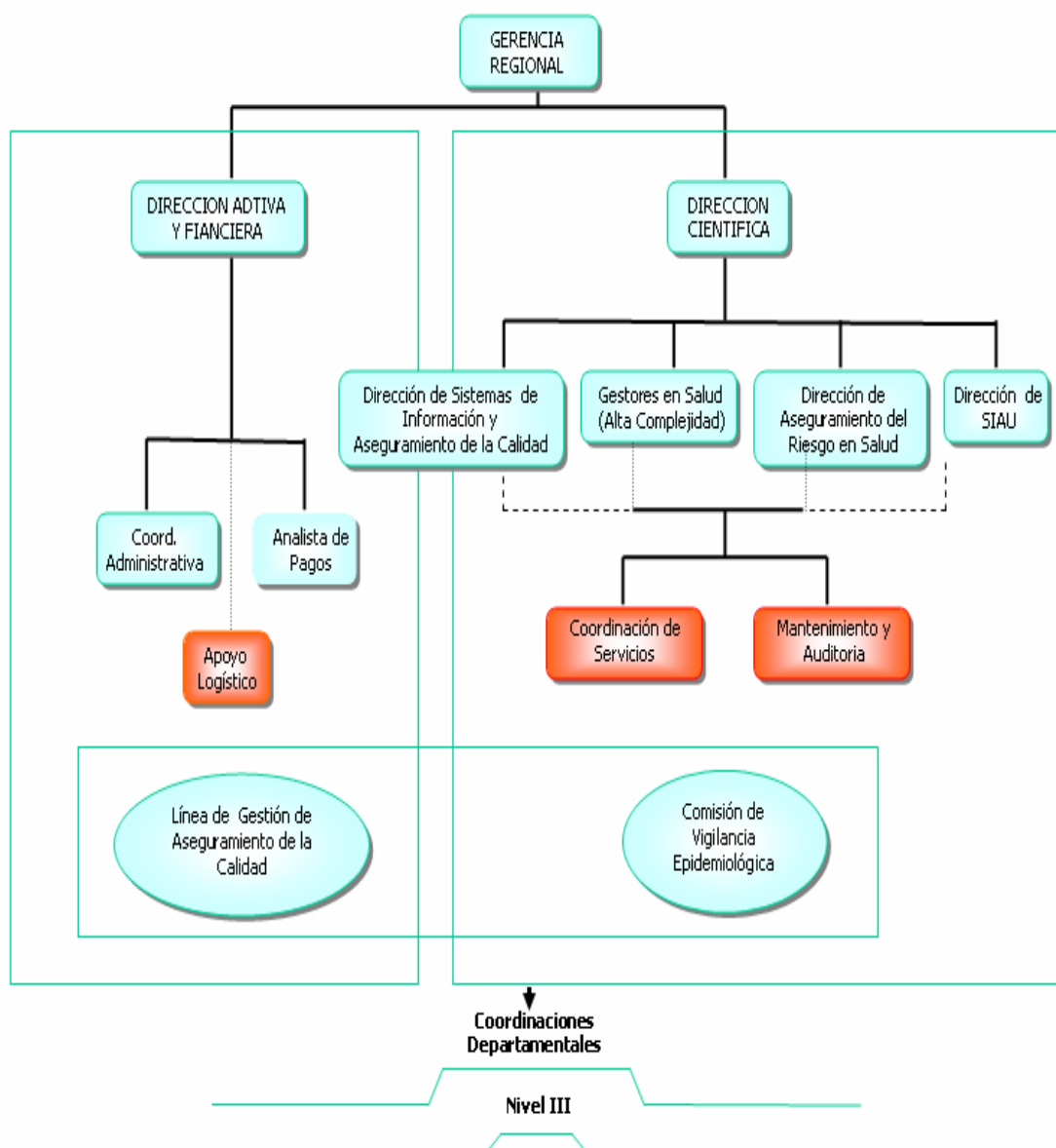
Ilustración 1 Organigrama Nivel Nacional



Fuente: SANDOVAL, Edilson. Estructura Orgánica y Funcional COMPARTA EPS-S.

El segundo nivel es la estructura Regional, encabezada por el gerente regional, y dos áreas funcionales, la dirección administrativa y financiera y la dirección científica, cada una de estas áreas soportadas en coordinaciones estratégicas en los diferentes vectores de la operación.

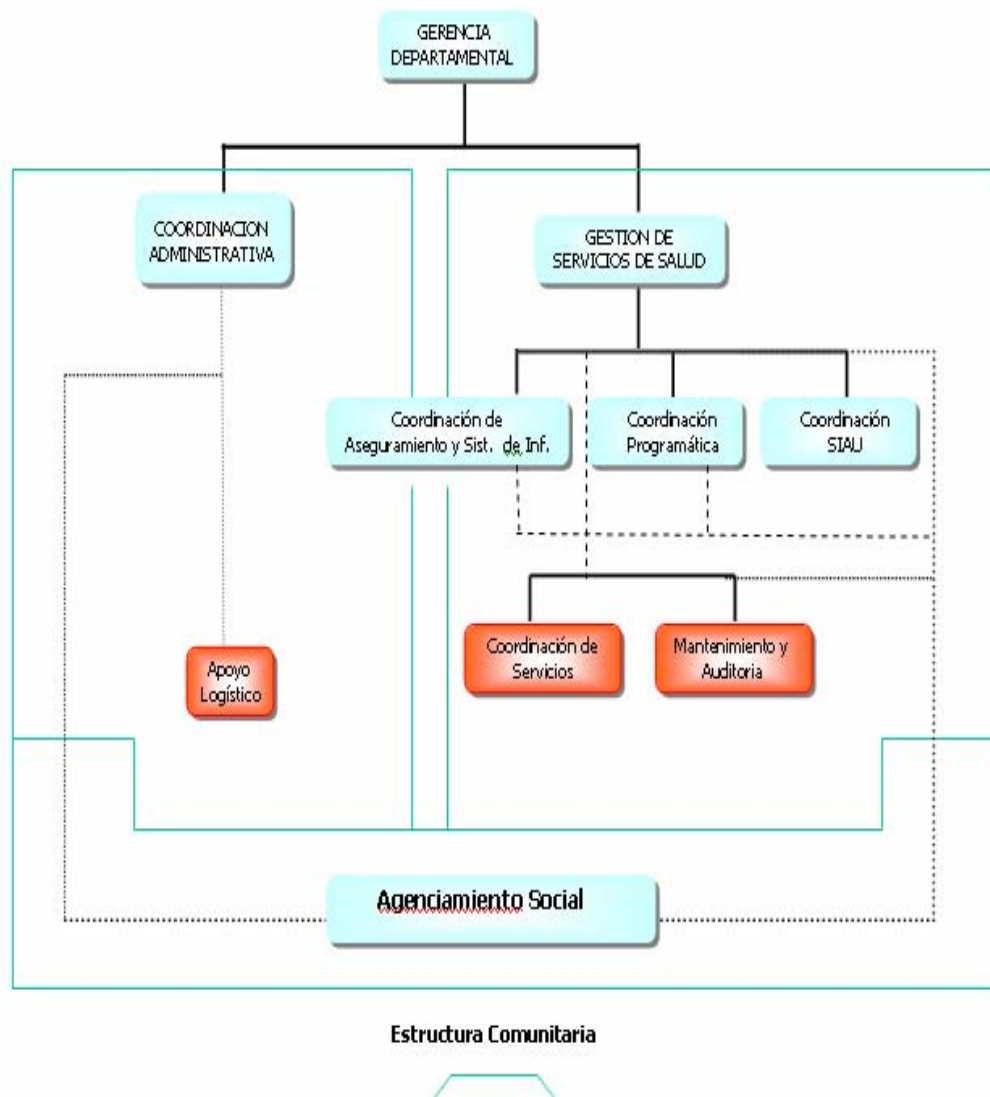
Ilustración 2 Organigrama Nivel Regional



Fuente: SANDOVAL, Edilson. Estructura Orgánica y Funcional COMPARTA EPS-S.

EL nivel 3 corresponde al nivel departamental, en cabeza del Gerente departamental, la Coordinación administrativa y el Gestor de servicios en salud.

Ilustración 3 Organigrama Nivel Departamental



Fuente: SANDOVAL, Edilson. Estructura Orgánica y Funcional COMPARTA EPS-S.

2.7 MODELO DE NEGOCIO

La administración del Régimen Subsidiado en salud tiene dos frentes principales de acción, desde el punto de vista del Asegurador su objetivo es garantizar un estado de salud adecuado de sus afiliados a través de la aplicación de servicios de salud que cumplan con criterios de calidad, cuyo fin último, es la satisfacción del Usuario y desde el punto de vista de Administrador de Recursos su objetivo es garantizar al Estado a través de los entes de vigilancia y control el correcto uso de los recursos disponibles para la atención en salud y el cumplimiento de la normatividad vigente.

El negocio parte de la adjudicación por parte del ente territorial de una población catalogada como vulnerable, por la cual, de acuerdo a las características de accesibilidad a servicios de salud, se asigna un valor fijo denominado Unidad de Pago por Capitación UPC, los ingresos entonces, están determinados por la cantidad de población, el tiempo del contrato de aseguramiento y el valor de la UPC. Debido a que la población cambia mes a mes resultado de nacimientos, defunciones, suspensiones e inclusiones de población se deben generar novedades que afectan directamente el ingreso, dicho ajuste determina el ingreso operacional disponible para la prestación de servicios de salud.

Luego de estar definidos los ingresos operacionales, se asigna un 8% para el gasto de funcionamiento de la EPS-S y el 92% es distribuido en los cuatro niveles de atención en salud de acuerdo al comportamiento histórico del gasto. La EPS para cumplir con su responsabilidad de asegurar un estado adecuado de salud de sus afiliados debe conformar una red de servicios que cumpla con características de accesibilidad y calidad para la población, además debe cumplir con un 60% de contratación con la red pública hospitalaria cuyo objetivo, por parte del estado, es inyectar recursos a dichas entidades para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Para el establecimiento de las condiciones de negociación con los

prestadores de servicios de salud el *estado* ha definido tres modalidades de contratación, capitado, evento y paquete.

La modalidad capitado tiene como característica el reconocimiento al prestador de salud de un valor fijo por una cantidad determinada de afiliados sin tener en cuenta los usuarios realmente atendidos, la modalidad evento sólo reconoce al prestador un valor por cada atención prestada y la modalidad paquete reconoce al prestador un valor fijo por un grupo de servicios que forman un paquete de atención. El prestador tiene como responsabilidad radicar la facturación los veinte días posteriores al mes de atención y la EPS-S debe cancelar los 30 días posteriores a la radicación, tiempo en el cual se debe auditar la cuenta a fin de verificar que se cumplen las condiciones contractuales, que el presupuesto está ejecutándose dentro de los límites tolerables y que los usuarios fueron atendidos bajo condiciones de oportunidad y pertinencia.

La EPS-S debe afrontar dos riesgos principales en la operación del negocio, el riesgo financiero de no poder cumplir con las obligaciones adquiridas con terceros como resultado de la descompensación entre el ingreso operacional y el gasto en salud y el riesgo en salud resultado del deterioro del estado de salud de la población asegurada. El éxito del negocio depende del control de los riesgos del negocio, el riesgo financiero por medio de la planeación y control de los recursos que administra y el riesgo en salud a través de la aplicación de un modelo de salud preventivo, enmarcados dentro de un modelo de mejora continua donde la búsqueda de mayores niveles de eficiencia y el desarrollo e incorporación de nuevos métodos que garanticen la permanencia del negocio en el tiempo.

3. MARCO TEORICO

Al realizar un proyecto se debe dar especial atención al desarrollo de un buen marco teórico, en el cual se definan correctamente los conceptos cruciales que intervienen en el estudio.

A continuación se presenta el marco teórico del proyecto:

3.1 LECTURA E INTERPRETACIÓN DE BALANCES

La lectura, el conocimiento y la interpretación de las cuentas y grupos de cuentas que componen los estados financieros, es el requisito básico con que se debe contar para iniciar un análisis tendiente a emitir un diagnóstico de la situación financiera de la empresa.

Todas las decisiones gerenciales tienen efectos financieros y quedan de alguna forma reflejadas en los registros contables. La lectura de estados financieros constituye la habilidad esencial y necesaria que debe contar una persona para desarrollar un análisis financiero.

A demás de las características anteriores es necesario conocer y dominar la estructura detrás de los asientos contables y de las cuentas registradas en la estructura básica de un balance o estado de resultados, así como también sus criterios de clasificación de gastos, costos y en general de toda transacción financiera.

3. 2 DIAGNÓSTICO FINANCIERO

El diagnóstico financiero puede entenderse como el estudio que se realiza de la información proporcionada por la contabilidad y de todo el resto de información disponible, para lograr establecer la situación financiera de la empresa.

La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no siempre determinan ni prevén el futuro.

Un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas a partir de las históricas, información cualitativa interna (ventajas competitivas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad.

El análisis financiero parte de la lectura de balances y el cálculo e interpretación de razones financieras, la calidad de la información suministrada por la contabilidad es de vital importancia ya que puede existir información contable *creativa*¹ que debe ser objetivo del análisis financiero para su detección.

Gran parte de los indicadores que se calculan a partir de las cuentas del balance y del estado de resultados, no siempre reflejan en toda su dimensión ciertas decisiones financieras, e incluso en ocasiones pueden sugerir una interpretación contradictoria.

¹ La contabilidad creativa consiste fundamentalmente en aprovechar los vacíos de la normativa legal en cuanto a las diferentes posibilidades de elección con el propósito de transformar o maquillar la información contable que se presentan en los estados financieros de las empresas.

Es importante tener en cuenta que el análisis financiero de una empresa en particular no puede ni debe hacerse de manera aislada. Un conjunto importante de los indicadores utilizados para el diagnóstico de estándares frente a los cuales se puedan comparar los resultados particulares de dichos indicadores es un caso específico.

El diagnóstico financiero se divide en tres partes fundamentales las cuales son:

- Análisis Preliminar
- Análisis Formal
- Análisis Real

3.2.1 Análisis Preliminar: Consiste en identificar el objetivo que se pretende con el análisis financiero, el cual se puede abordar de tres maneras dependiendo de quién este frente a la información, por ejemplo se puede tener un problema en la empresa y se hace un análisis con el fin de determinar sus causas y solucionarlo, la segunda manera es hacer análisis con la finalidad de sondear la existencia de algún problema, y la tercera forma se refiere al planteamiento de un problema específico, el cual puede ser determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa, el nivel de liquidez y/o rentabilidad de la misma. Una vez planteado el objetivo del análisis financiero se determina la información necesaria para lograrlo y el grado de precisión de la misma, a su vez que se identifican las herramientas y los posibles indicadores a utilizar para la interpretación de los resultados.

3.2.2 Análisis Formal: Consiste en la recolección de información de acuerdo con los requerimientos del análisis y la disponibilidad de ésta, la información es agrupada en forma de relaciones, gráficos, cuadros estadísticos e índices².

² GARCÍA, Oscar. Pág. 198

En esta etapa se realizan los cálculos de todos los indicadores necesarios para emitir un juicio sobre la situación financiera de la empresa.

3.2.3 Análisis Real: Es la parte final del análisis y es en esta etapa donde se procede a estudiar toda la información organizada en la etapa de análisis formal. Se comienza entonces, la emisión de juicios acerca de los índices calculados, se identifican posibles problemas y sus causas, se plantean alternativas de solución, se evalúan, se elige la más razonable y se implementa.

Estos pasos describen el proceso de toma de decisiones a través del análisis financiero, realizar el análisis teniendo en cuenta esta metodología, disminuye la posibilidad de emitir juicios erróneos y tomar decisiones ineficientes.

3.3 RAZONES FINANCIERAS

En la literatura especializada existe una cierta homogeneidad acerca de la forma como se clasifican los indicadores. El criterio de Clasificación más comúnmente utilizado, toma como patrón el tipo de información que se obtiene con el respectivo cociente. Manteniendo este patrón se pueden clasificar las razones financieras así³:

- **Razones de Liquidez:** Buscan medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como la calidad de los activos y pasivos a corto plazo.
- **Razones de Actividad:** Permiten evidenciar la eficiencia interna de la empresa en la utilización de sus activos.

³ SERRANO, Javier y VILLAREAL, Julio. Pág. 35.

- **Razones de Rentabilidad:** Permiten evaluar la efectividad y la eficiencia de la empresa a partir de los rendimientos (retornos) financieros generados.
- **Razones de Endeudamiento o Apalancamiento:** Evalúan las estrategias de apalancamiento financiero y la forma como la empresa ha mezclado la deuda y la aportación.

3.3.1 Razones o Índices de Liquidez:

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas a corto plazo. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Los indicadores más utilizados para el análisis de liquidez son:

3.3.1.1 Razón Corriente:

Es uno de los indicadores más antiguos, fue utilizado como único indicador para determinar la capacidad de pago de una empresa, se calcula dividiendo el activo corriente sobre el pasivo corriente.

Razón Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente

Este indicador entre más alta sea la razón corriente, más solvente parecerá ser la empresa y puede considerarse un buen indicador a partir de una relación 1 a 1.

Si se analiza la razón corriente de una empresa se debe tener en cuenta factores como son:

- La calidad de los activos corrientes: En el activo corriente se clasifican cuentas en movimiento permanente como por ejemplo, las cuentas por cobrar y los inventarios, al igual que la cuenta de disponible entre otras y en razón a ello no es nada seguro suponer que un saldo alto deba permanecer así, especialmente en el momento en que se requiera para atender las obligaciones, al igual que no es nada acertado el tiempo en el que se recuperara la cartera o en el que los inventarios se convierten en efectivo. Lo importante a la hora de estudiar este indicador no es que el activo corriente sea mayor que los pasivos corrientes, lo realmente importante es la calidad de esos activos corrientes, es decir si son fácilmente convertibles en efectivo.
- La exigibilidad de los pasivos corrientes: Se supone que éstos no tienen una sola fecha de vencimiento, sino que están distribuidos a través del año contable. Por consiguiente conviene determinar la fecha de vencimiento de cada uno y compararla con el tiempo en el cual se espera los activos corrientes se convertirán en efectivo.
- La estacionalidad de las ventas de la empresa porque puede distorsionar la razón corriente y otros indicadores.

Hoy en día se puede caer en un error al utilizar este indicador como única medida de liquidez, debido a las limitaciones que presenta al interpretar los resultados, siendo la principal de ellas el hecho de que ésta razón se mide de manera estática, en un momento dado de tiempo y, en consecuencia, no se puede asegurar que hacia el futuro los recursos que se encontraban disponibles continúen estándolo. Este indicador es fácil de manipular por quienes puedan tener interés en distorsionar la verdadera situación de liquidez de la empresa, con lo cual la excesiva confianza en su uso lo puede tornar equivocado.

Algunos ejemplos de cómo se puede manipular este indicador con el fin de incrementarlo:

- el último día del año podría cancelarse un pasivo importante y volverse a tomar el primer día del ejercicio siguiente, con lo cual la razón mejora al disminuir simultáneamente, tanto el activo (de cuyos fondos se toman los recursos) como el pasivo corriente.
- También se pueden dejar de contabilizar, en forma premeditada, partidas significativas que tengan que ver con inventarios en tránsito; al no registrar ni el activo ni el pasivo, la razón corriente mejora.
- Así mismo, se podría aplazar la decisión de efectuar nuevas compras, dada la proximidad del cierre contable, logrando reducir tanto el activo como el pasivo corriente, pero incrementando el indicador.

3.3.1.2 Capital de trabajo Neto:

El Capital de trabajo neto es una forma de apreciar cuantitativamente los resultados de la razón corriente. Además son los recursos que la empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos.

Parte de los recursos invertidos en el activo corriente son financiados con recursos del pasivo a corto plazo (pasivo corriente), la diferencia es el denominado capital de trabajo.

Capital de Trabajo Neto: Activo Corriente - Pasivo Corriente

Un análisis que se debe realizar al utilizar la fórmula presentada del capital de trabajo es el hecho que una diferencia entre AC y PC igual a cero no representa por sí misma una situación de iliquidez sino más bien una de mayor riesgo de iliquidez, además si la diferencia es cero quiere decir que la razón corriente es igual a 1 con lo que no se debe pensar en concluir sobre la buena o mala situación de liquidez de la empresa, sino en el mayor o menor riesgo de iliquidez.

3.3.1.3 Prueba Ácida:

También denominada “índice de liquidez inmediata”, es una extensión de la razón corriente, es una prueba rigurosa que verifica la capacidad de la empresa de cancelar sus pasivos corrientes sin acudir a la venta de sus existencias, saldos de efectivo, el producido de sus Cuentas por Cobrar, sus inversiones temporales ó algún otro activo de fácil liquidación diferente a los inventarios.

La fórmula de calcularlo es la siguiente:

Prueba Ácida:	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$
----------------------	--

No se puede decir a ciencia cierta el valor ideal de esta razón, se supone entre más alto sea mejor en términos del respaldo inmediato a los pasivos corrientes de la empresa y a sus políticas.

3.3.2 Razones de Actividad

Son medidas más dinámicas para evaluar la liquidez de la empresa, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Existe un principio elemental en el campo de las finanzas que dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo al logro de los objetivos financieros de la misma, de tal forma que no conviene tener activos improductivos.

En esta clasificación se analizan las principales cuentas relacionadas con la operación de la empresa como son:

- Rotación de cuentas por cobrar

- Rotación de inventario
- Rotación de cuentas por pagar

3.3.2.1 Rotación de Cuentas por Cobrar:

Este índice muestra las veces que las cuentas por cobrar, son convertidas en efectivo durante el período, es un índice de eficiencia en el recaudo de cartera.

La comparación entre las ventas a crédito y las cuentas por cobrar promedio muestra cuántas veces se rotan las cuentas por cobrar en proporción con las ventas anuales. La relación está dada por:

$$\text{Rotación C}^*\text{C: } \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

También se puede obtener la rotación en términos de días dividiendo los 360 días del año contable por el número de veces que rotan las C*C:

$$\text{Rotación en días: } 360 / \text{Rotación de C}^*\text{C}$$

Lo deseable es que la rotación de cartera en número de veces sea lo más alta posible de acuerdo a las políticas de crédito de la empresa con sus clientes indicando, por un lado, que la cifra comprometida en cuentas por pagar es más baja y/o que hay una mayor celeridad en el pago.

Para el caso de rotación de cartera en días, lo deseable es que esta cifra sea lo más baja posible teniendo en cuenta la política de crédito de la empresa con sus clientes, lo que significa que se recupera la cartera en un menor tiempo.

3.3.2.2 Rotación de Inventarios:

La comparación del inventario con el costo de las ventas permite analizar cuántas veces se vende el inventario durante el ejercicio, esto es, cuántas veces rota el inventario durante el año.

Una mayor rotación de inventario, puede estar indicando una menor inversión en este activo y por tanto, menores recursos congelados. La rotación del inventario está dada por:

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

El aumento exagerado de los inventarios puede traer como consecuencia una menor rotación si no hay un aumento proporcional de las ventas y, por lo tanto, en el costo de ventas. Como se está usando la cifra de ventas anuales es necesario obtener la rotación en términos de días dividiendo los 360 días del año contable por el número de veces que rota el inventario:

$$\text{Rotación en días: } 360 / \text{Rotación de Inventario}$$

Lo deseable es que la rotación de inventarios en número de veces sea lo más alta posible, indicando que la cifra comprometida en inventarios es baja.

Para el caso de la rotación de inventario en días, lo deseable es que esta cifra sea lo más baja posible.

Teniendo en cuenta que hay diferentes clases de inventarios se debe estudiar por separado la rotación de cada uno de ellos, la relación siempre será costo sobre

inventario, dependiendo de la clase de inventario, por ejemplo para la rotación de inventario de materia prima la razón sería así:

Rotación Inv. De Materia Prima:	Costo de la MP
	Inv. Promedio de MP

Para la rotación de inventario de producto en proceso (PP) será:

Rotación Inv. Producto en Proceso:	Costo de PP
	Inv. Promedio de PP

Para la rotación de inventario de producto terminado (PT) será:

Rotación Inv. Producto Terminado:	Costo de PT
	Inv. Promedio de PT

3.3.2.3 Rotación de Cuentas por Pagar:

Este índice expresa el número de veces en que las cuentas por pagar o proveedores rotan durante un periodo de tiempo determinado, es decir el número de veces en que tales cuentas por pagar se cancelan usando recursos líquidos de la empresa.

La relación está dada por:

Rotación C*P:	Compras a crédito
	Cuentas por pagar

También se puede obtener la rotación en términos de días dividiendo los 360 días del año contable por el número de veces que rotan las C*P:

Rotación en días: 360 / Rotación de C*P

Lo ideal es que esta rotación no exceda en días a los de la rotación de cartera, pues de ser así se estaría desaprovechando los recursos líquidos de la empresa al recaudar cartera y no pagar sus proveedores.

El no pago de los proveedores puede traer efectos nocivos sobre las finanzas de la empresa por tres motivos⁴:

- El costo financiero que implica la pérdida de descuentos por pronto pago en caso de que fuesen atractivos.
- El costo adicional que implican los intereses de mora por el hecho de pagar en un plazo mayor al estipulado.
- El riesgo de que los proveedores restrinjan los despachos o servicios, con la consecuente pérdida de imagen comercial.

3.3.3 Razones de Rentabilidad:

Permiten conocer la rentabilidad de la empresa comparada contra varios parámetros tales como activo total, el patrimonio de los accionistas o las ventas. Estos indicadores sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esa manera convertir las ventas

⁴ GARCIA, Op. Cit. Pág. 226

en utilidades. Los indicadores de rendimiento más comúnmente utilizados son los siguientes:

3.3.3.1 Rentabilidad Operativa del Activo:

Esta razón es conocida como la rentabilidad del activo antes de intereses e impuestos, es el índice por excelencia para medir el éxito empresarial ya que de su análisis puede obtenerse una visión amplia de todos los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor para la empresa, es uno de los indicadores más importantes y se calcula así:⁵

Rentabilidad Operativa del Activo = $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activos}}$
--

Es importante no usar el valor de los activos que no son utilizados en la actividad principal y que normalmente se presentan en el Balance General con el nombre de otros activos, este valor constituye el denominador a calcular. Si durante el período se dan grandes inversiones en activos que tiene gran incidencia en la generación de utilidad operativa puede utilizarse el valor promedio del activo.

Al relacionar la utilidad operativa con los activos que propician su generación obtenemos una *tasa de interés* que es, por lo tanto, la tasa de interés que producen los activos de la empresa o tasa de interés que gana la empresa, y que como indicador financiero es la rentabilidad del activo antes de intereses e impuestos o rentabilidad operativa del activo.

⁵Ibíd., Pág. 240

3.3.3.2 Rentabilidad del Patrimonio:

Esta razón compara la utilidad obtenida en el ejercicio antes de impuestos contra el valor de los recursos que tiene comprometido el accionista, representados por el capital más las utilidades acumuladas.

El accionista comparará este valor contra su costo de oportunidad representado por la mejor opción que tiene para invertir este capital.

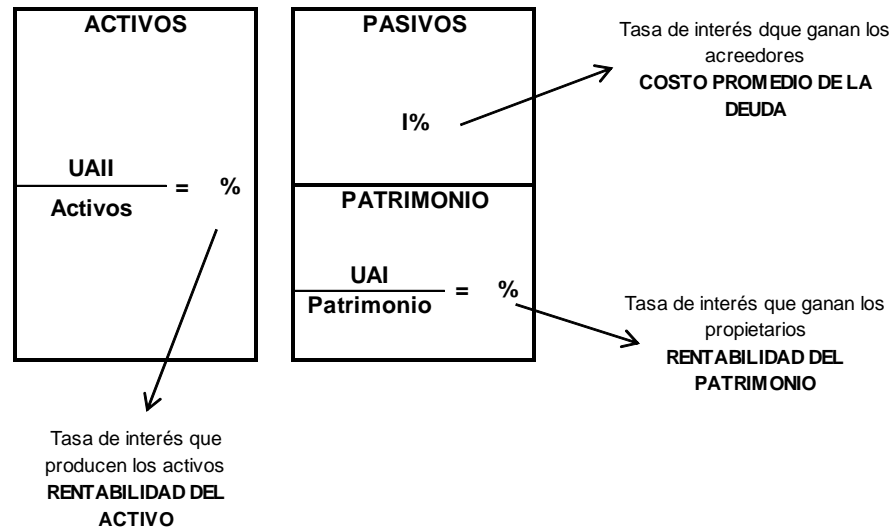
Rentabilidad del Patrimonio=	$\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}$
-------------------------------------	--

Para el cálculo de esta razón se emplea la utilidad antes de impuestos, debido a que esta la utilidad es la que queda disponible para los propietarios de la empresa.

Observemos qué relación existe entre las dos rentabilidades vistas anteriormente (Activo y Patrimonio) y cuál debe ser la dinámica de ellas, a su vez con el papel que juega el costo de la deuda.

A continuación se presenta la figura1 donde se relaciona las tasas implícitas en el Balance General:

Ilustración 4 Tasas de interés implícitas en el Balance General



Fuente: LEON GARCIA, Oscar. Administración financiera fundamentos y aplicaciones, 3ª edición, 1999.

Empecemos a analizar la relación entre el costo de la deuda y la rentabilidad del patrimonio. Lo normal es que la tasa de interés que ganan los propietarios (rentabilidad del patrimonio) sea mayor que la tasa de interés que ganan los acreedores, porque los inversores corren el riesgo y porque además de no ser así, sería mejor liquidar la empresa y pasar a ser acreedor de ella, por lo tanto:

$$\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}} > 1\%$$

Para efectos de análisis 1 %, representa el costo de la deuda. El mayor riesgo que corren los propietarios con respecto a los acreedores se manifiesta así:

- Si la empresa produce o no utilidades, a los acreedores debe pagárseles los intereses en el momento de su vencimiento.

- Si se produce una liquidación, los últimos que reciben algo si algo queda son los propietarios, y
- los propietarios deben garantizar con su patrimonio las deudas de la empresa.

Por estas razones la rentabilidad del patrimonio debe ser mayor al costo de la deuda de los acreedores al asumir mayor riesgo.

Ahora se examina la relación entre la rentabilidad del activo y la tasa de interés que gana el acreedor, en pocas palabras debe ser más alta la rentabilidad del activo o de la empresa, porque de lo contrario se traduciría en que la entidad contrata deudas a una tasa de interés, para colocar los fondos que ellas representan, en activos que generan una tasa menor y esto no es razonable; los pasivos se asumen con el propósito de ponerlos a producir a una tasa mayor que su costo. Por lo tanto, la situación ideal en una empresa entre estas dos medidas es una relación de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo}} > i\%$$

Finalmente la relación entre la rentabilidad del activo y la rentabilidad del patrimonio. En general, la rentabilidad del patrimonio debe ser mayor que la del activo como consecuencia de conseguir una rentabilidad superior al costo de la deuda, de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo}} < \frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}$$

Si los activos rinden una tasa superior al costo de la deuda, sobre el valor de ésta se genera un remanente, que corresponde al premio que los propietarios ganan por asumir el riesgo financiero que implica endeudarse.

Todo lo anterior se denomina *esencia de los negocios*, esta resume la situación ideal de una empresa en lo que a rentabilidad se refiere, es decir refleja la forma como el empresario debería imaginarse su negocio asumiendo que decide contratar deuda y comparando las diferentes tasas que intervienen:

$$\text{TMRR} < \frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}} > \frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS}} > \text{I\%}$$

3.3.3.3 El Sistema Dupont o árbol de rentabilidad:

Una demostración de la forma como pueden integrarse algunos indicadores financieros la constituye el denominado sistema Dupont o árbol de rentabilidad. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan. El método parte de la descomposición del indicador de rendimiento del patrimonio, de esta forma:

$$\text{Sistema Dupont} = \frac{\text{Utilidad All}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

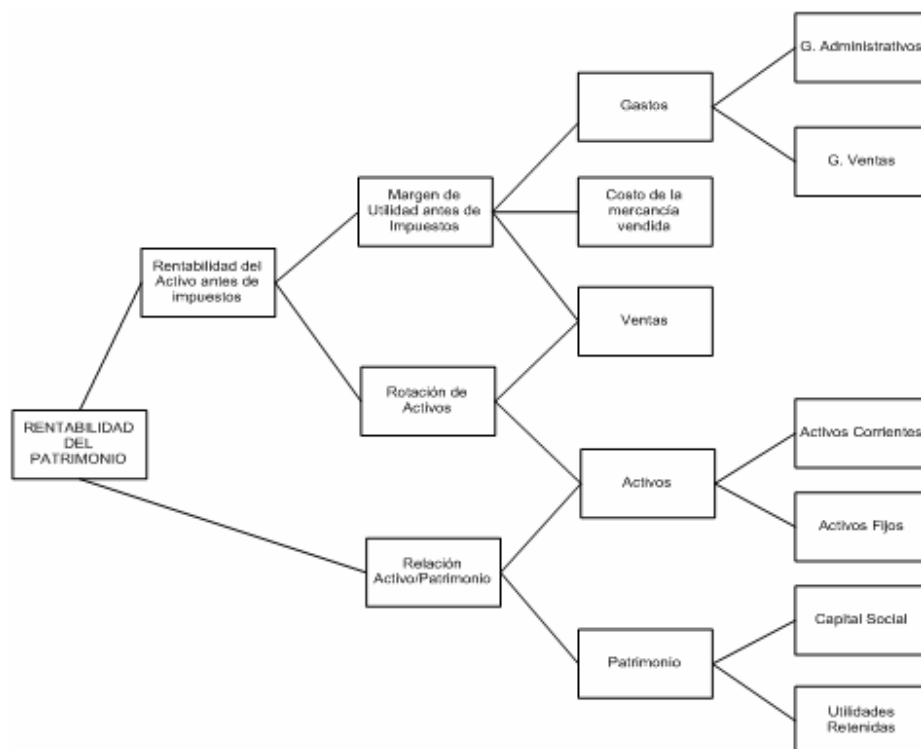
Observemos que el sistema Dupont es la descomposición de la rentabilidad del patrimonio y la igualdad se produce cancelando matemáticamente el factor ventas y activo en la parte derecha. Financieramente, esto quiere decir que, dependiendo del tipo de empresa, el rendimiento de la inversión puede originarse principalmente en el margen neto de ventas o en la rotación del activo total o en el

manejo de la estructura financiera. Los indicadores involucrados se descomponen y se muestran en el árbol de rentabilidad presentado más adelante.

Los arboles de rentabilidad son una herramienta de gran ayuda al momento de relacionar el balance general y el estado de resultados de una forma clara, se pueden presentar de diferentes formas de acuerdo con el propósito del análisis.

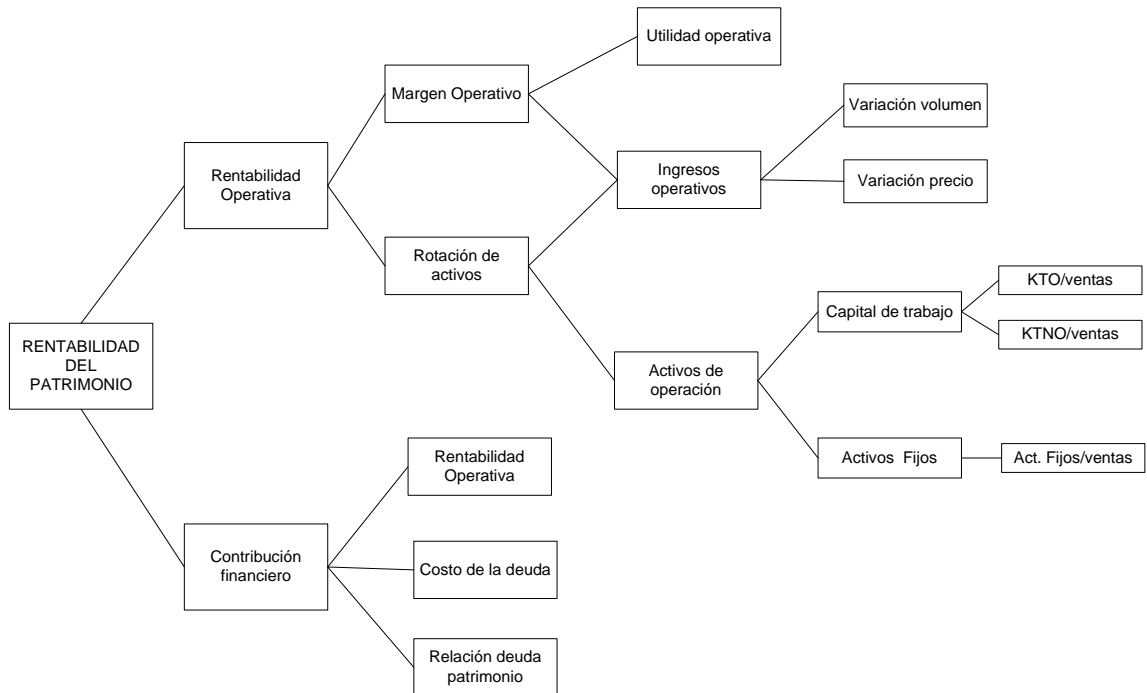
A continuación se presenta las principales formas en que se puede descomponer la rentabilidad del patrimonio.

Ilustración 5 Árbol combinando rentabilidad antes de impuestos y relación activo-patrimonio.



Fuente: Árbol elaborado por la autora.

Ilustración 6 Árbol a partir de la rentabilidad operativa y la contribución financiera.



Fuente: LEON, GARCIA, Oscar. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. 3ª edición, 1999.

La ilustración 5 combina la rentabilidad antes de impuestos y la relación activo – patrimonio, descomponiéndose la rentabilidad antes de impuestos en dos factores importantes para la generación de rentabilidad del patrimonio como son, el margen de utilidad antes de impuestos y la rotación de activos.

La descomposición en estos factores sugiere que la rentabilidad de una empresa puede mejorarse no solamente obteniendo el mayor aporte monetario posible por cada peso de venta sino también a través de una mayor rotación del activo lo cual se logra alcanzando un alto volumen en ventas manteniendo la menor inversión en activos posible.

A su vez se puede obtener un alto valor en ventas ya sea por variación de volumen o por variación de precios, igualmente que la menor inversión en activos,

ya sea por activos fijos o por capital de trabajo mostrando eficiencia en el uso de los activos.

La ilustración 6 al igual que la 5, relaciona el margen operativo y la rotación de activos, además incluye la contribución financiera. Este árbol de rentabilidad relaciona los dos riesgos que corren los propietarios creando y manteniendo empresas: el riesgo operativo y el riesgo financiero, de forma que mientras mayor sea la participación de la deuda mayor será la TMRR esperada por los propietarios.

No se habla de mejor opción para presentar un árbol de rentabilidad, lo importante es cumplir con el objetivo del análisis y poder visualizar de forma integral la situación financiera de la empresa, además que permitir:

- Identificar cuáles son los factores críticos que afectan la generación de valor de la empresa.
- Identificar como afectan las decisiones operativas y financieras en la rentabilidad de la empresa y de los propietarios.
- Identificar comportamientos históricos que afectan la rentabilidad
- Comparar con el sector o competidores.
- Detectar las áreas problema.

3.3.4 Razones de Endeudamiento:

Las razones de endeudamiento están relacionadas con la estructura financiera de la empresa, lo que significa que esta relación está dada por los recursos propios del negocio y los recursos externos.

Los recursos propios del negocio están representados por el capital pagado y las utilidades retenidas, las cuales representan el patrimonio de la empresa.

Los recursos externos se encuentran representados por créditos de corto plazo y de largo plazo, tales como los créditos bancarios, créditos de los proveedores y otros pasivos, los cuales son acumulados en la deuda total.

Los indicadores de endeudamiento miden el grado y la participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y permiten establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamientos para la empresa.

La optimización del endeudamiento depende de variables como la situación financiera de la empresa, su margen de rentabilidad y el nivel de las tasas de interés vigentes en el momento. Normalmente los acreedores prefieren que la empresa-cliente mantenga un endeudamiento bajo como condición para otorgar nueva financiación y es deseable minimizar el riesgo mediante una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades.

Las razones de endeudamiento comprenden no solo aquellos indicadores que nos permiten evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda, sino también aquellos que nos permiten evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa.

Antes de tomar la decisión de tomar deuda debe verificarse si los fondos serán invertidos en activos que generen una rentabilidad superior a su costo.

Los indicadores utilizados con mayor frecuencia son:

3.3.4.1 Nivel de Endeudamiento:

Este indicador contempla el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa. La relación está dada por:

Nivel de Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
---------------------------------	---

Este índice de endeudamiento sólo da una idea del riesgo que se asume tomando deuda y del respaldo sobre ésta.

3.3.4.2 Cobertura de Intereses:

Señala las veces que los intereses son cubiertos por la utilidad operativa. Da una idea del riesgo que se asume contrayendo deuda. Mientras menor es el cubrimiento de intereses, hay mayor probabilidad en el no pago de los intereses en caso de disminuir las ventas o aumentar los costos o gastos por parte de la empresa.

Este indicador se relaciona con el de endeudamiento estudiado antes y por lo tanto el análisis debe hacerse con referencia uno del otro.

Por ejemplo, una empresa puede indicar un nivel de endeudamiento del 60%, es decir un alto riesgo, pero su cubrimiento de intereses es de 4 veces, entonces dicho riesgo no es tan alto como se pensaba. A continuación se presenta la fórmula para calcular éste indicador:

Cobertura de Intereses:	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Intereses}}$
--------------------------------	--

El indicador de cobertura de intereses tiene dos limitaciones, la primera se refiere al hecho de que la utilidad operativa no representa el flujo disponible para el cubrimiento de los intereses y la segunda a que el compromiso que implican las deudas financieras no solamente son los intereses sino también los abonos al capital.

Por lo tanto existe una mejor medida de la capacidad de endeudamiento a futuro y se presenta en el numeral 3.3.4.3.

3.3.4.3 Cobertura del servicio a la deuda:

Este indicador por las cifras que relaciona si puede utilizarse como indicador de la capacidad de endeudamiento de la empresa, mientras más veces se cubra el servicio a la deuda, más veces se puede adquirir deuda, debido a que el único compromiso adicional por atenderse con el flujo de caja libre es el de los dividendos. A continuación se presenta la fórmula para el cálculo de este indicador:

$$\text{Cobertura del servicio a la deuda} = \frac{\text{Flujo de caja libre}}{\text{Intereses}}$$

El flujo de caja libre debe tomarse con cifras proyectadas, si se hace con cifras históricas los resultados dan una idea de la solvencia con que la empresa ha podido atender este compromiso.

3.3.5 Otras Metodologías Importantes

3.3.5.1 Costo de Capital:

Es el costo que a la empresa le implica poseer activos, que matemáticamente se describe como el costo promedio ponderado⁶ de las diferentes fuentes que la empresa utiliza para financiar sus activos.

Generalmente cada una de las fuentes tiene un costo financiero diferente, por ejemplo para créditos financieros el costo corresponde a la tasa de interés que se

⁶ Se pondera de acuerdo al monto de cada una de las fuentes de financiación.

debe cancelar por él crédito. En el caso de aportes de capital de los asociados el costo corresponde a la TMRR exigida por los mismos y en el caso de financiarse con el crédito de los proveedores es el costo de oportunidad que implica no tomar los descuentos por pronto pago que estos ofrecen.

La metodología para el cálculo del costo de capital supone diferentes costos financieros que al promediarse en forma ponderada se obtiene una cifra que es lo que a la empresa le costaría mantener sus activos financiados o lo que es lo mismo, lo que a la empresa le costaría mantener cada peso invertido en activos, afirmación que supone:

- Que todos los activos de la empresa tienen el mismo costo promedio.
- Que todos son financiados en la misma proporción entre Pasivos y patrimonio.

En la tabla 1 se ilustra un ejemplo del cálculo del costo promedio ponderado de capital, en el cual se tiene la fuente de financiación, el valor, el porcentaje de participación, el costo de la fuente y finalmente la ponderación que es el resultado de multiplicar el % de participación y % del costo de la deuda (I%). Al sumar la ponderación de cada fuente de financiación se obtiene el costo de capital de la empresa.

Tabla 1 Ilustración del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital.

FUENTE	VALOR (\$)	% PART.	I%	PONDERACION
Proveedores	3.119.877	29%	8%	2%
Préstamos a corto plazo	1.500.500	14%	9%	1%
Préstamos a largo plazo	2.000.000	19%	12%	2%
Patrimonio	4.000.000	38%	15%	6%
TOTAL FUENTES	10.620.377	COSTO DE CAPITAL		12%

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar el hecho que en el cálculo del CK no siempre se incluyen los pasivos corrientes, como son los proveedores y las obligaciones financieras a corto plazo, por lo que el Costo de Capital se obtiene ponderando solamente la estructura de financiación a largo plazo y el patrimonio. El costo de capital esta expresado en términos de tasas efectivas, lo cual quiere decir que el costo de las fuentes de financiación también deben estarlo.

La estimación de la TMRR de los asociados es uno de los inconvenientes que se presenta a la hora de calcular el costo de capital de la empresa, debido a las diferentes percepciones que puedan tener los asociados en cuanto a la relación riesgo-rentabilidad, es decir, pueden existir tantos TMRR como asociados y para cada uno de ellos es la ideal. Por esta razón que existen diferentes métodos para estimar la TMRR de los asociados de una empresa, entre los más utilizados se encuentra el modelo denominado Capital Assets Pricing Model por sus siglas en ingles CAPM, y como se menciono anteriormente este método es utilizado para obtener la rentabilidad que se requiere de los recursos propios cuando no se cuenta con ésta.

El CAPM dice que, en equilibrio la rentabilidad de los activos o acciones se debe definir como la tasa libre de riesgo más una prima de riesgo. La prima de riesgo de una acción es igual al coeficiente beta de la misma (una medida de la sensibilidad de la acción con relación con la rentabilidad del mercado) multiplicado por el riesgo del mercado (rentabilidad del mercado, R_m menos la tasa libre de riesgo, R_f). La fórmula se presenta a continuación:

$$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

⁷ Ver libro *Fundamentos de administración financiera de Stanley Block*, duodécima edición, pág. 339, un buen ejemplo de la metodología para la estimación del CAPM

Donde:

R_f = tasa libre de riesgo,

R_m = rentabilidad del mercado.

β = coeficiente de variabilidad del rendimiento de los recursos propios del mercado, cuanto mayor sea β , mayor será el riesgo que corre la empresa.

Si $\beta > 1$ la rentabilidad esperada de los fondos propios será mayor a la rentabilidad del mercado. (R_m), ó en otras palabras la rentabilidad de patrimonio será más sensible que el mercado, y viceversa.

Si $\beta = 0$ la rentabilidad esperada de los fondos propios será igual a la rentabilidad de un activo sin riesgo (R_f).

Si $\beta = 1$ la rentabilidad esperada de los fondos propios será igual a la rentabilidad del mercado (R_m).

El CAPM es uno de los métodos más conocidos y utilizados aunque cuestionado porque los resultados obtenidos no son totalmente acertados, solamente estiman el costo de los recursos propios de la empresa. Este método según los investigadores es más asertivo para empresas que transan en bolsa, aunque muy utilizado en las empresas que no transan en bolsa.

En Colombia el *grupo de investigación en solvencia y riesgo financiero* de la universidad del Valle realizó un artículo donde se expone el modelo CAPM en empresas colombianas así como los coeficientes betas según los sectores de la industria. El artículo con la tabla de betas se relaciona en el anexo 1 del presente documento.

Otra forma de calcular el costo de capital es empleando la fórmula del costo promedio ponderado, por sus siglas en inglés WACC, el cual se justifica en que los flujos de fondos operativos obtenidos, se financian tanto con capital propio como con capital de terceros. El WACC lo que hace es ponderar los costos de cada una de las fuentes de capital.

La fórmula del WACC es la siguiente:

$$WACC = \frac{DCP}{TA} * i_{DCP} + \frac{DLP}{TA} * i_{DLP} + \frac{P}{TA} * K_E$$

Donde,

DCP: Fuente de financiación a corto plazo o deuda de corto plazo.

TA: corresponde al total de activos.

DLP: Fuente de financiación de largo plazo o deuda de largo plazo.

i : corresponde al costo de cada fuente de financiación y debe estar expresada en términos de tasa efectiva anual.

K_E : corresponde a la TMR de los asociados que generalmente es calculada por medio del CAPM.

P: Fuente de financiación con recursos propios, es decir, el patrimonio de la empresa.

3.3.5.2 Valor Económico Agregado:

Si una empresa obtiene una mayor rentabilidad sobre su activo mayor que el costo de capital (CK), sobre dichos activos se genera un remanente denominado Ganancia Económica o Valor Económico Agregado. Este concepto se conoce internacionalmente como Economic Value Added por sus siglas en Inglés EVA⁸.

⁸ EVA es una marca registrada de Stern Stewart & CO. Firma consultora de los Estados Unidos

Es necesario saber en las organizaciones como se mide en cifras el valor generado para los accionistas o propietarios en relación de la función de la relación entre la rentabilidad del activo y el costo de capital. El EVA es un indicador que calcula la capacidad que tiene una empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y la productividad de sus activos, así como la estructura del capital y el entorno dentro del cual se mueve.⁹

El EVA se encuentra alineado con el Objetivo Básico Financiero, es una medida moderna para la determinación del éxito empresarial. La Ganancia residual o Ganancia Económica o EVA se calcula restando a las utilidades operativas de la empresa el costo financiero que implico la utilización de activos que se requirieron para producir dichas utilidades, como se muestra a continuación:¹⁰

$$\text{EVA} = \text{Utilidad Operativa} - \text{Costo por el uso de los activos}$$

El Costo por uso de los activos es igual al valor de los activos netos de operación que posee la empresa al comienzo del período, multiplicando por el costo del Capital. El EVA se calcula después de impuestos , lo que implica que el Costo de Capital debe ser calculado de igual forma y la utilidad operativa como Utilidad Operativa después de Impuestos (UODI), que se obtiene aplicando la tasa impositiva de la empresa a la utilidad operativa obtenida, independientemente de la estructura financiera que ésta posea, lo que quiere decir:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos} * \text{CK})$$

⁹ ORTIZ ANAYA, Héctor.

¹⁰ GARCIA, Oscar. Pág. 276

La razón de ser del EVA, sugiere que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica deben producir una rentabilidad superior a su costo, de lo contrario es mejor cambiar de actividad.

Al colocar el valor de los activos como factor común en la fórmula del EVA se obtiene que:

$$\text{EVA} = \text{Activos} (\text{UODI} / \text{Activos} - \text{CK})$$

Con estos se obtiene que el EVA es igual al monto de los activos multiplicado por la diferencia entre la rentabilidad el activo y el costo de capital¹¹.

Los activos a considerar para calcular el EVA se les llama Activos Netos de Operación, por ser los verdaderos recursos que se emplean en el proceso de generación de valor. La palabra operación lleva a que solo se considere los activos que participan directamente en la generación de utilidad operativa. De tal forma debe excluirse activos como:

- Excedentes de caja
- Inversiones a largo plazo
- Cualquier activo corriente o fijo que no tenga relación directa con las utilidades operativas de la empresa.

Las alternativas para mejorar el EVA son las siguientes:

- Mejorando la utilidad operativa sin incrementar las inversiones.
- Invirtiendo en proyectos que generen una rentabilidad superior al CK.

¹¹ Se debe tener en cuenta que este costo de capital debe ser después de impuestos, ya que la Utilidad Operativa esta después de impuestos. Ver bibliografía, GARCIA, Oscar. Pág. 277.

- Desinvirtiendo en actividades que generan rentabilidad inferior al CK.

Cualquier aumento en la utilidad operativa sin tener que aumentar las inversiones para lograrlo implica un aumento del EVA igual al aumento en dicha utilidad operativa. No es grave que la rentabilidad de una empresa disminuya de un período a otro siempre y cuando se haya dado un aumento del EVA.¹²

En el análisis del EVA lo importante no sería que en un periodo determinado el EVA fuera positivo si no que haya incrementado con respecto al periodo anterior. Una disminución del indicador puede ser ocasionada por problemas de gestión gerencial o errores estratégicos, con los que debe hacerse un análisis detallado de las causas de una disminución.¹³

Si $EVA = 0$ la empresa está generando justo lo que el accionista espera de ella, es decir la compensación esperada por el riesgo de tener su capital invertido en esa empresa. En este caso se dice que la compañía está en su Punto de Equilibrio de Valor agregado.

Si $EVA > 0$ (POSITIVO): la empresa está generando riqueza por encima de las expectativas del accionista y de esta manera el valor de mercado de sus acciones se incrementará lo cual significa un aumento EXTRA del retorno de su capital invertido.

Si $EVA < 0$ (NEGATIVO): Refleja una destrucción de valor del capital invertido por el accionista, es decir su riqueza está disminuyendo.¹⁴

¹² GARCIA, Oscar. Pág.281

¹³ *Ibíd.*, Pág. 283

¹⁴ *Op. Cit.*, VALERO RUEDA, Antonio. Valor Agregado.

Las empresas están adoptando la gerencia de valor como una nueva cultura empresarial que enfoca las decisiones hacia el mejoramiento de los promotores de valor de la empresa. Es necesario ir más allá de los indicadores tradicionales. El EVA no reemplaza los indicadores tradicionales, los recoge, los relaciona, los ubica en el contexto de la generación de valor. Algunas de las ventajas del EVA son:

- Facilita el alineamiento de los Objetivos
- Permite enfocar las decisiones hacia la generación de valor
- Es un modelo sencillo y fácil de entender

Dentro de las dificultades de implementación del EVA se encuentran:

- Cálculo del costo de capital
- Altas tasas de interés en la Economía
- Cultura Empresarial
- Débiles sistemas de información

3.3.5.3 Capital de Trabajo Neto Operativo

El KTNO, está representado por el neto entre las cuentas por cobrar más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores y como concepto sirve para determinar la porción del flujo de caja que la empresa debe apropiar con el fin de reponer el capital de trabajo.

$$\text{Capital de Trabajo Neto Operativo} = \text{C}^*\text{C} + \text{Inventarios} - \text{C}^*\text{P}$$

Con esta definición se muestra que la operación de un negocio se basa en la combinación de estas tres cuentas con el fin de aprovechar la capacidad instalada. La reposición del capital de trabajo corresponde al incremento del capital de trabajo neto operativo que se requiere para mantener a la empresa en actividad.

Si una empresa no genera internamente el efectivo necesario para financiar el incremento de su KTNO, es una empresa que los inversionistas denominan *barril sin fondo*. Si esto ocurriera, la financiación del incremento del KTNO debería realizarse periodo tras periodo con capital propio y/o deuda, lo cual no sería atractivo para los propietarios ya que la empresa no estaría retribuyendo a los asociados el capital invertido.

3.4 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Es un informe de las entradas y salidas de dinero en efectivo, planeadas por la empresa con el fin de cubrir sus requerimientos a corto plazo.

El objetivo de este informe es calcular los posibles excedentes o faltantes de efectivo, una empresa que espera un excedente de efectivo puede planear inversiones a corto plazo, en tanto que una empresa que espera faltantes de efectivo debe disponer de financiamiento a corto plazo, lo que se busca al realizar este informe es adelantarse a situaciones esperadas y tener un plan de acción.

La información necesaria para el proceso de planeación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas, este pronóstico es la predicción de las ventas de la empresa correspondiente a un periodo específico. Con base en este pronóstico, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales que resultan de las ventas proyectadas y de la disposición de fondos relacionada con los costos y gastos.

Como alternativa metodológica para realizar el presupuesto de efectivo se sugiere llevar un orden en la recolección de la información, agrupando las diferentes partidas en los siguientes conceptos:

- El movimiento operativo, que se refleja en las diferentes partidas del estado de resultados, excepto los intereses.

- Las actividades de financiación que incluyen la contratación de nuevos pasivos y el pago de los ya existentes. Los aportes de los asociados, ventas de activos fijos y liquidación de inversiones.
- Las actividades de inversión
- Otros ingresos y egresos

De acuerdo con los anteriores conceptos y según la importancia relativa de los diferentes rubros, se hará un detalle de estos, colocando primero los que representen los mayores valores.

El paso a seguir es realizar una plantilla donde se relacione los ingresos y los egresos, con base en la cual se hará posteriormente el análisis del presupuesto de Efectivo. Dicha relación puede ser como la presentada en la tabla 2.

Tabla 2 Plantilla modelo para el presupuesto de efectivo

DETALLE	Mes 1	Mes 2	Mes 3	n....	TOTAL
Ingresos Operativos					

- Egresos Operativos					

= EGO					
+/- Actividades de financiación					

- Actividades de Inversión					

- Dividendos					

= Aumento o disminución de caja					
+ Efectivo inicial					
- Efectivo mínimo					
= Efectivo disponible					

Fuente: ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia, (2.004).

Por principio un Presupuesto de Efectivo no debe arrojar déficit ni superávit, por lo que el aspecto más importante a considerar en la elaboración del presupuesto es

la relacionada con las decisiones que, por anticipado, deberán tomarse con el fin de remediar los déficits obtenidos y utilizar los superávits, y a si obtener como resultado final un presupuesto que arroje saldos aproximados a cero.

Las decisiones a tomar dependerán de la clase de problemas que refleje la plantilla. Existen cuatro posibles resultados que ésta puede arrojar:¹⁵

a) Déficit Temporal: se presenta sólo en algunos periodos del presupuesto y normalmente coincidirá con un superávit temporal durante el periodo total del presupuesto.

Algunas de las alternativas más usuales para remediar este tipo de déficit son las siguientes:

- Préstamos a corto plazo
- Acelerar el cobro de la cartera
- Descuento temporal de cartera
- Acelerar la disponibilidad de los recaudos
- Reducción temporal de las compras
- Trasladar gastos y o inversiones
- Promociones y/o realizaciones
- Liquidación de inversiones temporales
- Recurrir al efectivo mínimo

b) Déficit permanente: se relaciona con una insuficiencia de capital de trabajo, o demasiados compromisos de pago y/o inversiones. Algunas de las alternativas más usuales para remediar este tipo de déficit son las siguientes:

- Préstamos a largo plazo
- Reducir plazos de crédito

¹⁵ GARCIA, Oscar. Pág. 514

- Descuento permanente de la cartera
- Reducción de los niveles de inventarios
- Recortar y/o eliminar gastos, costos e inversiones.
- Liquidación definitiva de inversiones temporales
- Recortar o eliminar reparto de utilidades
- Disminución del volumen de operación
- Aporte de capital

c) Superávit Temporal: como se dijo anteriormente, este superávit coincide con un déficit temporal, y como la idea es reducir estos superávits a cifras aproximadas a cero, a continuación se muestran algunas de las alternativas de aplicación:

- Inversión temporal
- Anticipar pagos
- Reciprocidad bancaria

d) Superávit Permanente: es la situación ideal para los administradores financieros, quisieran que se presentara, pero cuando así sea, deberá tenerse mucho cuidado al evaluar las diferentes alternativas de forma que siempre se elija la de mayor rentabilidad y menor riesgo, porque se tiende a ser más despreocupado en la bonanza que en la crisis.

A continuación alguna de las alternativas de aplicación de los fondos disponibles:

- Inversiones permanentes
- Reparto de utilidades
- Inversiones estratégicas
- Anticipar pago de obligaciones costosas
- Ampliar efectivo mínimo
- Incrementar niveles de inventarios

4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO EN COMPARTA EPS-S

El Diagnóstico financiero en COMPARTA se realizó siguiendo la metodología mencionada en el capítulo 3, el objetivo del análisis corresponde a prevenir o solucionar un problema identificado, el cual está plasmado en el capítulo 1 “Generalidades del Proyecto”.

Inicialmente se elaboro el estado de resultados y el balance general para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 a nivel departamental y regional, partiendo de la información contable generada por SIIGO, la cual fue indispensable conocer y entender antes de consolidar los estados financieros.

La información contable se puede generar teniendo en cuenta diferentes criterios, como son movimientos por cuenta, por proveedor, por departamento, etc., pero estos informes financieros que genera el software no son de fácil interpretación debido a la cantidad de registros que se maneja, por lo que se hace necesario consolidarlos en un esquema más adecuado para la interpretación de las cuentas.

Los estados financieros consolidados a nivel regional de los años 2005, 2006, 2007 y 2008 se muestran en el anexo 2 y el anexo 3 respectivamente, los cuales fueron la base de información para el cálculo de todos los indicadores necesarios para el análisis financiero.

4.1 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Con el fin de plasmar las necesidades específicas de información financiera de los directivos de la Regional Oriente, se diseño una metodología que consistió en

la elaboración de una encuesta donde se solicitó al Gerente, el Director Administrativo y financiero, el Analista de pagos, y el Coordinador Administrativo quienes son las personas que dirigen la Regional Oriente en términos administrativos y financieros que calificaran de 1 a 5 según su interés en conocer los diferentes indicadores clasificados en liquidez, rotación, rentabilidad y endeudamiento, además del presupuesto de efectivo de COMPARTA Regional Oriente.

La metodología presentada a cada uno de los directivos se presenta en el anexo 4 del presente documento.

Los datos fueron tabulados y ordenados en forma descendente de acuerdo al total de puntos obtenidos por cada indicador.

A continuación se presentan los resultados consolidados para cada indicador, donde se observa que el presupuesto de efectivo es de los factores más importantes para los directivos de la regional, seguido por los indicadores de liquidez, rotación, rentabilidad y endeudamiento en su respectivo orden.

Tabla 3 Tabulación Encuesta Aplicada

CLASIFICACIÓN	INDICADORES	GERENTE REGIONAL	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	ANALISTA DE PAGOS	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	TOTAL
PRESUPUESTO DE EFECTIVO		5	5	5	5	20
LIQUIDEZ	Razón Corriente	5	5	5	4	19
	Prueba Ácida	4	5	5	4	18
	Capital de Trabajo	4	5	5	4	18
ROTACIÓN	Rotación CxC	4	5	5	4	18
	Rotación CxP	4	5	5	4	18
RENTABILIDAD	Rentabilidad Operativa	5	5	4	3	17
	Rentabilidad Patrimonio	5	5	4	3	17
ENDEUDAMIENTO	Nivel de Endeudamiento	2	3	3	2	10
	Cobertura de Intereses	2	3	3	2	10
	Cobertura del servicio a la deuda	2	3	3	2	10

Fuente: Encuesta realizada a Directivos de COMPARTA Regional Oriente. Tabla elaborada por la autora.

Los resultados presentados en la tabla 3 demuestran el interés de las personas que direccionan la empresa en conocer el comportamiento del flujo de recursos representado en el presupuesto de efectivo, a su vez que indicadores que les permitan visualizar y controlar los niveles de liquidez con el fin de tomar medidas que contribuyan a disminuir el riesgo financiero. Las rotaciones contribuyen a mejorar los índices de liquidez, y se ubican en la tercera posición, seguidos de los indicadores de rentabilidad y endeudamiento.

4.2. ANALISIS FINANCIERO DE COMPARTA

Con el fin de conocer el comportamiento histórico de la empresa a continuación se realiza un análisis financiero general¹⁶ que nos permita identificar que metodologías, índices o procedimientos de análisis financiero son relevantes y cuáles no, con el fin de tener en cuenta en el modelo estándar a diseñar en el capítulo 6 del presente proyecto.

4.2.1 ÍNDICES DE LIQUIDEZ

4.2.1.1 Razón Corriente:

A continuación en la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos del indicador de Razón Corriente. En esta tabla se presentan los valores que forman parte del numerador y denominador del indicador a su vez que el cálculo en porcentaje para facilitar la interpretación del mismo.

¹⁶ Entiéndase como general porque se incluye análisis de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad.

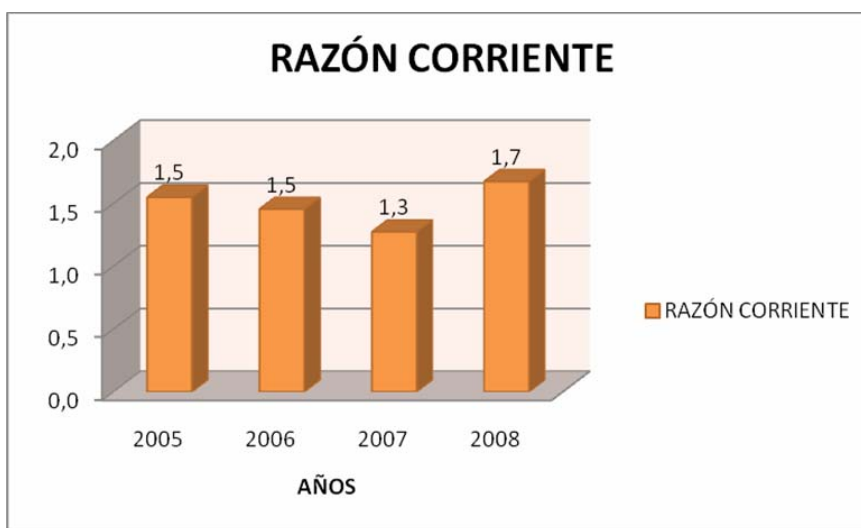
Tabla 4 Resultados Razón Corriente COMPARTA

Razón Corriente								
Cuentas	2005		2006		2007		2008	
Activo Corriente	16.240.436.230	1,5	20.627.438.675	1,5	27.652.693.704	1,3	26.092.532.927	1,7
Pasivo Corriente	10.482.262.766		14.181.170.139		20.711.986.910		15.590.567.723	

Fuente: Estados Financieros de COMPARTA. Tabla elaborada por la autora.

En la ilustración 7 se grafican los resultados de este indicador para observar la tendencia que ha tenido en estos 4 años.

Ilustración 7 Gráfica Razón Corriente COMPARTA



Fuente: Estados Financieros COMPARTA. Grafica elaborada por la autora.

Antes de analizar estos resultados se aclara el manejo de algunas cuentas que hacen parte del Pasivo Corriente, COMPARTA denomina *Proveedores* a todas las obligaciones por concepto de los servicios de salud y/o adquisición de bienes para ser prestados o entregados a los afiliados del régimen subsidiado y denomina *cuentas por pagar* a todas aquellas obligaciones con terceros, por conceptos diferentes a los proveedores de servicios de salud, tales como costos y gastos por pagar, retención en la fuente etc., se hace esta aclaración debido a que las dos cuentas mencionadas corresponde a cuentas por pagar, pero con diferentes

conceptos. La cuenta *pasivos estimados y provisiones* si observamos más adelante en la tabla 6 corresponde a más del 30% del pasivo corriente en los años 2005, 2006 y 2007, siendo del 71% en el año 2008, en esta cuenta se contabilizan todas las provisiones de costos de cada año y aunque se deba clasificar como un pasivo corriente en realidad es dinero que la empresa no debe pero que en el futuro cercano deberá desembolsar por cuentas medicas no radicadas a tiempo, si la provisión de costos no es ejecutada al termino de tres año deberá ser restituida al Sistema General de Seguridad Social. Para el cálculo de todos los indicadores donde se emplee el pasivo corriente se tomara el total, excepto para el índice de endeudamiento donde se restara al pasivo corriente la cuenta *pasivos estimados y provisiones*.

En teoría los resultados demuestran que la empresa está en capacidad de solventar sus obligaciones financieras y operativas a corto plazo, porque el indicador muestra un valor superior a 1, sin embargo la empresa no tiene una política clara de cuál sería el objetivo para este indicador y así saber que acciones seguir para lograr su cumplimiento. Según la teoría el resultado es favorable a pesar que en el año 2007 presento un valor descendente, terminando en el año 2008 con el mejor valor del indicador.

Si observamos la convertibilidad en efectivo de las cuentas que hacen parte del activo corriente, se puede evidenciar que el rubro correspondiente a la "*cuenta de disponible*", en todos los años es superior al 60% (ver tabla 5) del total de los activos corrientes, con lo cual se afirma que la empresa ha mantenido un real nivel de liquidez año tras año, siendo el 2008 el año en el que aumento debido a la disminución presentada en los Pasivos corrientes (ver tabla 6).

Tabla 5 Activo Corriente COMPARTA

CUENTAS	2005		2006		2007		2008	
ACTIVO CORRIENTE	16.240.436.230	100%	20.627.438.675	100%	27.652.693.704	100%	26.092.532.927	100%
DISPONIBLE	9.829.697.136	61%	14.294.872.677	69%	19.039.341.177	69%	20.534.769.509	79%
INVERSIONES	35.490.880	0,2%	680.528.845	3%	830.080.642	3,0%	1.360.908.532	5,2%
DEUDORES	6.375.248.214	39%	5.652.037.154	27%	7.783.271.885	28%	4.196.854.886	16%

Tabla 6 Pasivo Corriente COMPARTA

CUENTAS	2005		2006		2007		2008	
PASIVO CORRIENTE	10.482.262.766	100%	14.181.170.139	100%	20.711.986.910	100%	15.590.567.723	100%
PROVEEDORES	5.314.280.478	51%	7.641.986.186	54%	11.717.970.103	57%	3.119.877.445	20%
CUENTAS POR PAGAR	115.148.882	1,1%	390.822.388	3%	600.745.676	2,9%	144.144.451	0,9%
OBLIGACIONES LABORALES	39.119.018	0,4%	43.154.039	0,3%	75.825.178	0,4%	77.156.190	0,5%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	4.246.450.219	41%	4.673.876.836	33%	6.607.715.542	32%	11.093.414.370	71%
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	767.264.168	7,3%	1.431.330.690	10%	1.709.730.410	8,3%	1.155.975.266	7,4%

Para COMPARTA nunca ha sido motivo de análisis el valor del disponible debido a que como podemos observar, a lo largo de la historia ha contado con altos niveles de liquidez, sin embargo, COMPARTA debe prepararse para los cambios posibles en el flujo de recursos del régimen subsidiado y definir metas y acciones claras para la gestión de este rubro a fin de asegurar el riesgo financiero de no poder cumplir con las obligaciones adquiridas con terceros.

4.2.1.2 Capital de Trabajo:

A continuación se presentan los resultados obtenidos del capital de trabajo neto, recordemos que este indicador también relaciona los activos corrientes y los pasivos corrientes.

Tabla 7 Resultados Capital de trabajo COMPARTA

Capital de Trabajo Neto			
2005	2006	2007	2008
5.758.173.464,07	6.446.268.536,24	6.940.706.794,12	10.501.965.203,92

Ilustración 8 Capital de trabajo COMPARTA



Observando los resultados se puede concluir que COMPARTA cuenta con una alta diferencia entre los activos corrientes y el pasivo corriente debido al grado de liquidez que presenta, siendo el valor del disponible quien contribuye a estos resultados en mayor proporción, convirtiéndose en la cuenta más importante dentro del activo corriente.

En consecuencia con el indicador de *razón corriente*, en el año 2008 se da el mejor valor del indicador debido a que la variación del pasivo corriente fue menor comparada con la variación del activo corriente, es decir uno disminuyo y el otro aumento pero no en igual proporción.

4.2.1.3 Prueba Ácida Modificada:

Se hizo una modificación en el cálculo de este indicador debido a que en COMPARTA no existen inventarios.

Como se quiere medir la liquidez inmediata se decidió sustituir los inventarios por las cuentas por cobrar o deudores, debido a que son estos los menos corrientes dentro de la clasificación de Activos Corrientes. Por tal motivo el índice se define así:

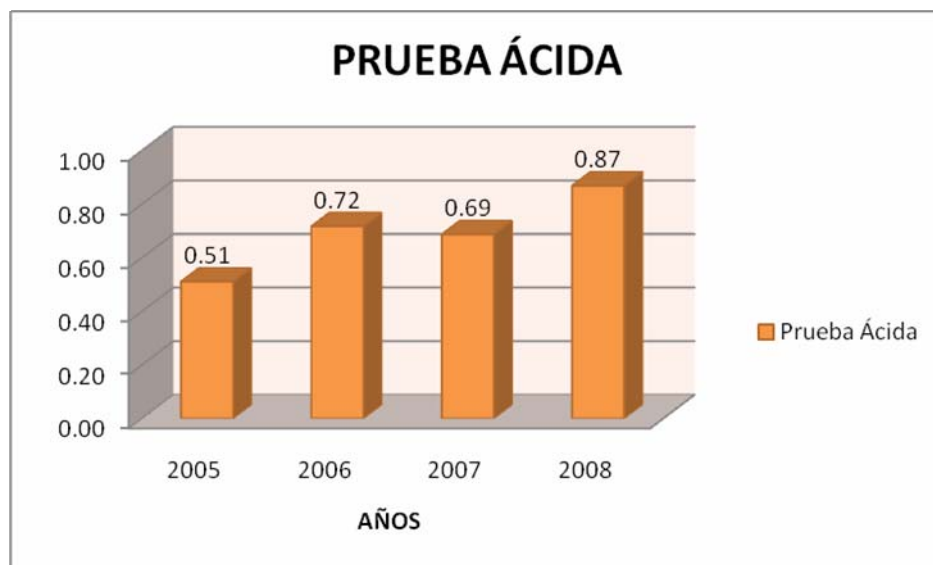
$$\text{Prueba Ácida Modificada: } \frac{\text{Activo Corriente - CxC}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

A continuación se presenta los resultados obtenidos del indicador de *prueba ácida modificada*:

Tabla 8 Resultados Prueba Ácida Modificada

Prueba Ácida			
2005	2006	2007	2008
0.5	0.7	0.7	0.9

Ilustración 9 Prueba Ácida Modificada COMPARTA



En el año 2005 la deuda de corto plazo es respaldada en un 51%, en el 2006 en un 72%, en el año 2007 en un 69% y en el año 2008 en el 87%.

Los resultados obtenidos muestran como en el año 2008 el respaldo a la deuda de corto plazo es casi asumido sin necesidad de acudir al recaudo de cartera, lo cual es favorable para nuestros proveedores y ratifica que la empresa cuenta con un buen nivel de liquidez inmediato.

4.2.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

Estas razones como se menciona en el capítulo 3 miden la eficiencia en el manejo de los recursos comparado con la velocidad con que se recupera lo invertido en ellos. En esta clasificación se estudiara solamente dos de los tres indicadores mencionados, debido a que en la empresa no aplican los indicadores de inventarios.

4.2.2.1 Rotación de Cuentas por Cobrar:

Las cuentas por cobrar en COMPARTA se clasifican de dos maneras, cuentas por cobrar vigencia anterior y cuentas por cobrar vigencia actual.

Las cuentas por cobrar vigencia anterior corresponde a las cuentas que quedaron pendientes de pago en los años anteriores al de análisis, por ejemplo, las cuentas por cobrar vigencia anterior del año 2006 corresponden al acumulado de los años anteriores a él (2005, 2004, 2003...etc.), y las cuentas por cobrar vigencia actual son las cuentas que se originaron en el mismo año en el que se esté haciendo análisis. Si se hace el análisis en el año 2007 las cuentas por cobrar que en el 2006 eran vigencia actual pasan a ser sumadas a la vigencia anterior porque el año de análisis (2007) es diferente al año en el cual se originaron estas cuentas (2006). Los resultados obtenidos se presentan en días, lo cual significa cada cuantos días en promedio se recaudo cartera en cada año.

Tabla 9 Resultados Cuentas por Cobrar COMPARTA

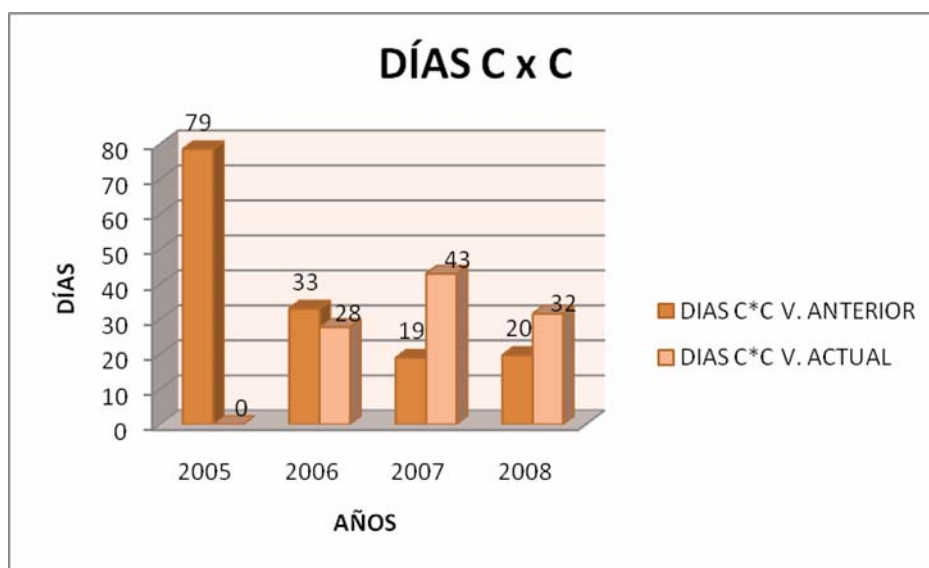
DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR				
VIGENCIA	2005	2006	2007	2008
Actual	0	28	42	32
Anterior	79	33	19	20

Las cuentas empleadas para realizar los cálculos de este indicador se presentan en la siguiente tabla, donde se divide las ventas sobre las cuentas por cobrar, luego se divide 360 en el resultado anterior.

Tabla 10 valores para Calcular los Días de Cuentas por Cobrar

CUENTA	2005	2006	2007	2008
Ventas a Crédito	49.746.835.249	61.130.046.755	71.376.851.566	86.992.093.632
Vigencia actual	-	4.772.207.821	8.325.525.934	7.727.065.014
Vigencia anterior	10.887.183.666	5.685.243.811	3.819.135.078	4.831.074.424

Ilustración 10 Gráfica Cuentas por Cobrar COMPARTA



Este indicador es uno de los más importantes para COMPARTA debido a que la esencia del negocio está en el correcto flujo de los recursos representados en cartera y proveedores. El flujo de recursos es normado por el *Estado* a través de la Ley 1122 de 2007, allí se define que los ingresos deben ser consignados a la EPS

bimestre anticipado, y la EPS debe cancelar sus obligaciones con proveedores en modalidad capitado los cinco primeros días del mes y en la modalidad evento los 30 días siguientes a la radicación de la cuenta.

Según los resultados obtenidos se observa que el recaudo de cartera vigencia anterior ha presentado una tendencia descendente desde el año 2005 donde se recaudo a 79 días en promedio, terminando en el año 2008 a recaudar cartera cada 29 días en promedio. Si comparamos estos valores con la meta que tiene la empresa de 35 días se evidencia que se está cumpliendo en los años 2006, 2007 y 2008, al estar por debajo de la meta lo cual evidencia la gestión administrativa en el recaudo.

El recaudo de cartera vigencia actual ha presentado mayor variación en el transcurso del 2005 hasta el 2008, siendo el año 2005 el más exitoso, donde termino el año con el 100% de la cartera vigencia actual recaudada, aunque este resultado es muy favorable para la empresa, no sabemos a cuantos días en promedio se recaudo esta cartera.

La meta de la empresa para el recaudo de cartera vigencia actual es de 30 días, si comparamos con los resultados la meta se cumplió en el año 2006, al presentar un valor de 28 días. En el año 2007 el número de días en el recaudo aumento a 42 sobrepasando la meta de la empresa, y en el año 2008 disminuyo a 32 días, aunque fue un resultado favorable de un año a otro, la meta no se cumplió. Estos resultados se deben a que la cartera aumento y disminuyo considerablemente del 2007 al 2008, respectivamente, comparándose con el crecimiento de las ventas a crédito para estos mismos años. (Ver tabla 10).

Aunque este indicador es útil para conocer el tiempo en que se recupera cada peso invertido en cartera, no refleja los días en que se encuentra en mora la cartera, por lo cual se recomienda hacer un *informe de cartera por vencimientos*,

en este informe se detalla cada cliente con el total de deuda y el número de días en que se encuentra vencida la cartera después del plazo que otorgue la empresa. Teniendo este informe se puede realizar un Análisis de Pareto e identificar cuáles son los clientes que inciden en mayor proporción a la cartera vencida, esto se propondrá en el modelo a diseñar.

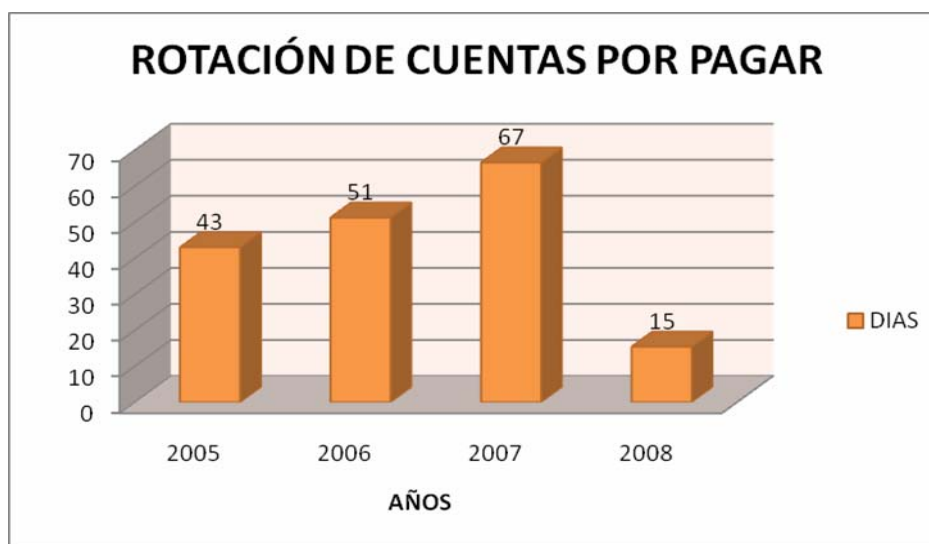
4.2.2.2 Rotación de Cuentas por Pagar

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las cuentas por pagar a proveedores. Los resultados están expresados en número de días lo cual significa cada cuantos días en promedio se realizaron pagos.

Tabla 11 Resultados Cuentas por Pagar COMPARTA

Días de Cuentas por Pagar			
2005	2006	2007	2008
43	51	67	15

Ilustración 11 Gráfica Rotación de Cuentas por Pagar



En la rotación de cuentas por pagar la empresa no tiene una política establecida, como se menciona en el modelo de negocio la empresa debe pagar 30 días

después de radicada la factura en la modalidad evento, por esta razón se puede decir que lo ideal es que cada 30 días en promedio se realicen pagos.

En los cuatro años se muestra una variación significativa de este indicador, siendo el año 2008 donde se presenta una alta rotación, al pagar a los proveedores cada 15 días, inclusive mucho más rápido del tiempo en recaudar la cartera para ese mismo periodo y cumpliendo con la meta de referencia de 30 días.

Si se observa los años anteriores 2007, 2006 y 2005 y se comparan con la meta que establecimos (30 días) no se está cumpliendo, pero esto es justificado si se compara con el recaudo de cartera para esos años.

Se debe tener en cuenta sumar tanto la cartera vigencia actual como la anterior para efectos de comparación con los días de cuentas por pagar.

Para el año 2006 el recaudo de cartera fue cada 79 días y se pago cada 43, para el año 2007 el recaudo fue de 61 días y se pago cada 51 días en promedio, para el año 2007 el recaudo se realizo cada 58 días y se pago cada 67 y finalmente en el año 2008 se recaudo cada 52 días y se pago cada 15.

Con estos resultados se justifica porque no se cumplió la meta de 30 días en el pago de proveedores. En todos los años se realizaron pagos en menor tiempo al tiempo de recaudo de cartera (ver rotación de cartera, ilustración 10), excepto en el 2007 donde recaudamos más rápido y demoramos el pago.

4.2.3 RAZONES DE RENTABILIDAD

Expresan la medida de la productividad de los fondos que se han invertido en la empresa. En esta clasificación se encuentra la rentabilidad operativa, la rentabilidad del patrimonio y el sistema Dupont.

4.2.3.1 Rentabilidad Operativa

Esta rentabilidad relaciona la utilidad operativa con los activos de operación¹⁷, a continuación se presenta los resultados obtenidos para este indicador:

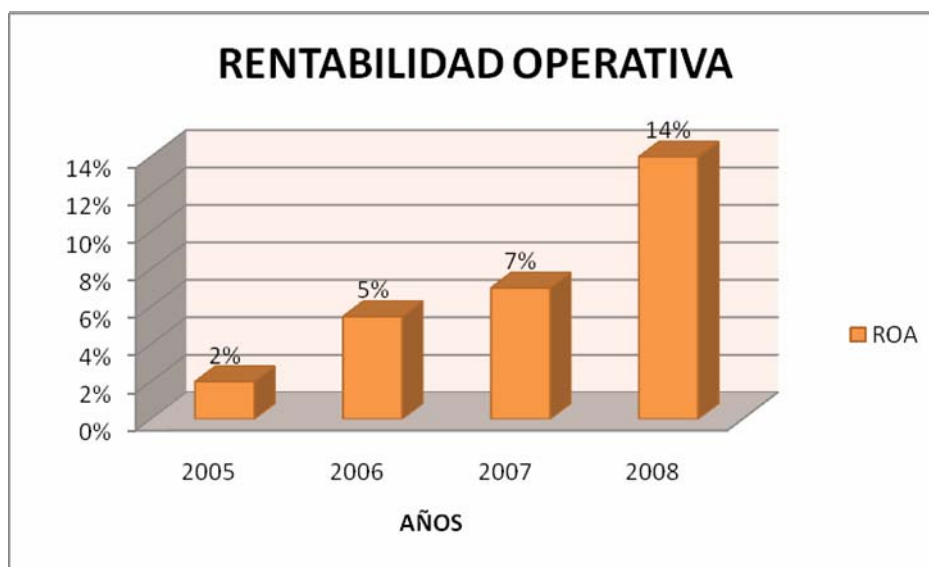
Tabla 12 Valores para el cálculo de rentabilidad Operativa.

RENTABILIDAD OPERATIVA				
CUENTA	2005	2006	2007	2008
Utilidad Operativa	414.121.942	1.129.113.303	1.970.186.278	3.801.789.485
Activos	17.136.973.257	21.733.520.776	28.831.991.398	27.373.965.449

Tabla 13 Resultados Rentabilidad Operativa

Rentabilidad Operativa			
2005	2006	2007	2008
2%	5%	7%	14%

Ilustración 12 Gráfica Rentabilidad Operativa COMPARTA



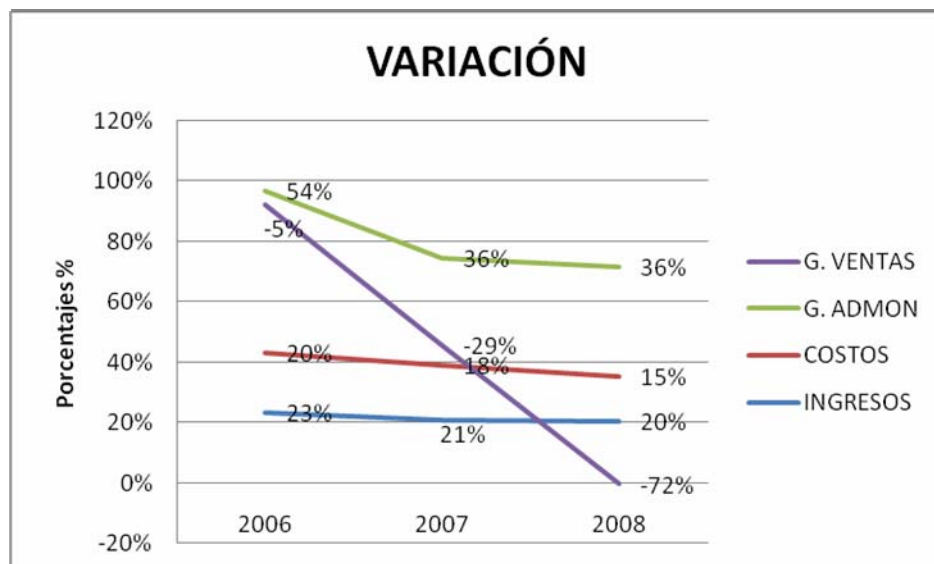
¹⁷ Se resalta que del total de activos los activos corrientes significan el 95% aproximadamente.

Tabla 14 variación de Ingresos, Costos y Gastos.

VARIACIÓN	2006	2007	2008
INGRESOS	23%	21%	20%
COSTOS	20%	18%	15%
G. ADMON	54%	36%	36%
G. VENTAS	-5%	-29%	-72%

En la tabla 14 y la ilustración 13 se muestran las variaciones de crecimiento y decrecimiento, en caso de ser positivo y negativo respectivamente. Estas variaciones se expresan en porcentaje de un año respecto al inmediato anterior.

Ilustración 13 Gráfica variación de ingresos, costos y gastos.



La evolución ha sido significativa pasando del año 2005 con el 2% al año 2008 con el 14% de rentabilidad operativa, mostrando una tendencia al alza año tras años muy favorable para la empresa, que indica que la empresa está aprovechando sus recursos para generar rentabilidad, acudiendo a estrategias como minimización de costos y gastos de ventas.

Los resultados favorables se deben a una de las siguientes razones, la utilidad operativa ha crecido en mayor proporción al crecimiento de los activos, los activos han decrecido con la misma utilidad, o los activos decrecen y la utilidad crece año tras año. Para este caso la utilidad es quien contribuye a un mayor crecimiento en proporción con el crecimiento de los activos (ver tabla 12) en los años 2005, 2006 y 2007, para el año 2008 mientras la utilidad crece los activos disminuyen.

Si analizamos el comportamiento de la utilidad operativa (ver ilustración 13), la cuenta de *gastos de ventas* ha disminuido considerablemente desde el año 2006 al 2008 mostrando variación negativa en cada año, esto es debido a que en cada ente territorial se iba cumpliendo con la población máxima asegurada permitida¹⁸ por los entes de vigilancia y control, lo cual conlleva a disminuir el esfuerzo de ventas disminuyendo este rublo de gasto.

Otra de las cuentas que ha disminuido en crecimiento respecto al año anterior son los costos, observemos las variaciones de los ingresos comparada con los costos, en los años 2006 y 2007 la variación de ingresos fue de 23% y 21% respectivamente, es decir dejaron de crecer un 2% respecto al año anterior, los costos tienen una variación igual al pasar del 20% al 18%, dejaron de crecer 2%, al igual que los ingresos, se concluye que el buen indicador de rentabilidad para estos años se debe a la disminución de gasto de ventas.

En el año 2008 los ingresos presentaron una variación de 21% a 20 %, dejaron de crecer 1% con respecto al año inmediatamente anterior y los costos pasaron de 18% a 15%, una variación de 3%, la relación ingresos – costos en el 2008 fue de 1 a 3 en disminución, lo que justifica porque en este año el indicador se elevó al doble de rentabilidad del año anterior y sin olvidar que en este mismo año los gastos

¹⁸ Ley 1122 de 2007

de ventas también disminuyeron, logrando todo esto elevar la utilidad operativa (numerador del indicador).

4.2.3.2 RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

Es importante resaltar la naturaleza jurídica de COMPARTA, al definirse como una Cooperativa sin ánimo de lucro, donde no existen accionistas si no asociados, los cuales no esperan una retribución económica debido a que su participación en la cooperativa es de carácter altruista, en búsqueda de un bien común más que en la retribución económica, por lo anterior, aunque los asociados no reciben rendimientos de sus aportes si se benefician del fondo de educación¹⁹. Los excedentes de rendimientos son aplicados para crecimiento empresarial.

La rentabilidad del patrimonio relaciona la utilidad antes de impuestos con los recursos propios de la empresa. A continuación se muestra los resultados obtenidos para este indicador:

Tabla 15 Rentabilidad de Patrimonio Antes de Impuestos.

Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos			
2005	2006	2007	2008
8%	18%	28%	41%

¹⁹ Son becas de estudio financiadas por COMPARTA, cada asociado tiene derecho a dos becas simultáneamente.

Ilustración 14 Gráfica Rentabilidad del patrimonio

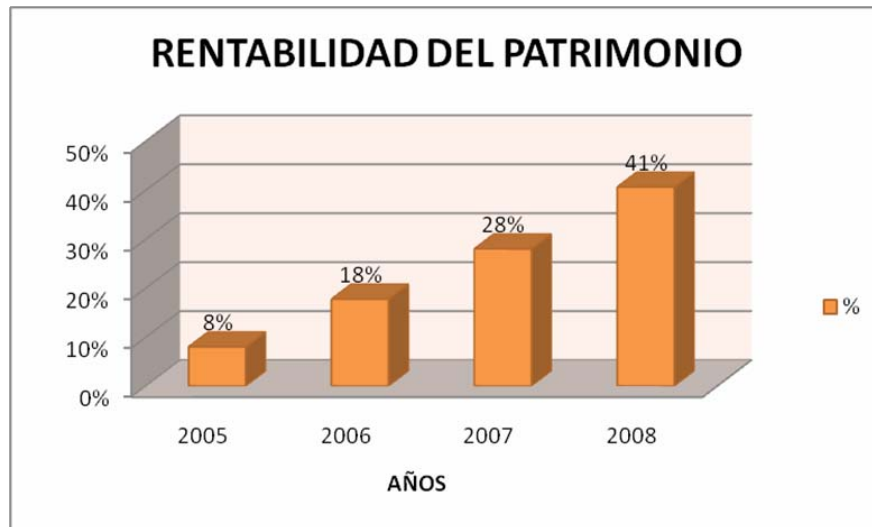


Tabla 16 Variación UAI vs Patrimonio

FACTORES	VARIACIÓN		
	2006	2007	2008
UAI	173%	74%	93%
PATRIMONIO	16%	14%	32%

Los resultados son favorables para la empresa al presentar tendencia al alza, y no es nada extraño este comportamiento debido al aumento que señala la utilidad antes de impuestos que para el caso de COMPARTA es la misma utilidad antes de intereses e impuestos al no presentar intereses (ver tabla 15).

El aumento es considerable pasando de una rentabilidad del 8% en el año 2005 al 41% en el año 2008, siendo superior en todos los años a la rentabilidad que generan los activos de operación.

Los resultados favorables de rentabilidad se evidencian en el mayor crecimiento de la utilidad antes de impuestos comparado al crecimiento del patrimonio. (Ver tabla 16).

Una forma de comparar las dos rentabilidades (activo y patrimonio) con el costo de capital y el costo de la deuda, es por medio de la denominada *esencia de los negocios*, vista en el capítulo 3.

Antes de presentar la esencia de los negocios, se calcula el costo de capital de COMPARTA, donde se utilizó la metodología CAPM para estimar la TMRR de los asociados a la cooperativa, debido a que no existe una tasa de interés de los propietarios por el hecho de ser una Empresa sin ánimo de lucro. Recordemos que para el cálculo del costo de capital se utiliza las fuentes de financiación a largo plazo, y en este caso COMPARTA no tiene deuda a largo plazo por lo que el único costo que se tiene en cuenta es el que estimamos por el modelo CAPM para determinar la tasa de los asociados, y que vendrá siendo el mismo costo de capital

Recordemos la fórmula:

$$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

R_f : Tasa libre de riesgo equivalente a la tasa de los Bonos del Tesoro Americano a 10 años, **3.5%**²⁰

R_m : Rentabilidad del mercado, **3%**

β : para la estimación del Beta se utilizó la siguiente ecuación²¹:

$$\beta_i = 0.061 TA_i$$

Donde TA_i es igual al tamaño de la empresa medido como el promedio de los logaritmos naturales de los activos durante el periodo estudiado, es decir,

²⁰ Tomado del informe especial "Percepción de Riesgo en la Pos crisis" de Interbolsa.

²¹ Tomado del artículo de investigación "Estimación de la prima por riesgo en el mercado accionario colombiano y estimación de betas de empresas colombianas que no se cotizan en la bolsa de valores de Colombia", desarrollado por el grupo de Investigación en solvencia y Riesgo financiero.

$$TA_i = \frac{\sum \ln A_{it}}{T}$$

A = Activo Total de la empresa

T= numero de periodos a analizar, para este caso 4 años (2005 a 2008)

Los resultados obtenidos fueron:

TA= 23,87, luego $\beta_i = 0,061 * 23,87 = 1,456$

Teniendo el valor del β_i para COMPARTA se calcula el valor del CAPM (estimación de TMRR):

CAPM = 3,5% + 1,456 (10% – 3,5%)

CAPM = 12,87% aproximadamente 13% = TMRR.

Como se menciona anteriormente COMPARTA no tiene deuda de largo plazo por lo que el costo de capital equivale al CAPM, es decir el 13% anual, esta cifra se tomara como referencia en todos los años de análisis.

Teniendo el costo de capital a continuación la esencia de los negocios:

Tabla 17 Esencia de los Negocios

Año	TMRR	UAI		UAI		I%	
		<	>	>	>		
			$\frac{\text{PATRIMONIO}}$		$\frac{\text{ACTIVOS}}$		
2005	13%	>	8%	>	2%	>	0%
2006	13%	<	18%	>	5%	>	0%
2007	13%	<	28%	>	7%	>	0%
2008	13%	<	41%	>	14%	>	0%

Ahora se compara la rentabilidad del activo antes de intereses e impuestos con el costo de capital,

Año	Utilidad Operativa > CK
-----	-------------------------

	Activo		
2005	2%	<	13
2006	5%	<	13
2007	7%	<	13
2008	14%	>	13

En la primera desigualdad de la tabla 17 la parte derecha se está cumpliendo al ser mayor la rentabilidad del patrimonio que la rentabilidad de los activos y a su vez estos mayor al costo de la deuda que es cero, si observamos la parte izquierda la rentabilidad del patrimonio es superior a la tasa mínima requerida por los asociados en casi todos los años excepto en el 2005 donde fue lo contrario, esto es favorable para los propietarios porque la empresa está cumpliendo con su TMRR, pero en realidad la empresa está generando valor para los propietarios?

Observemos la segunda desigualdad en la que la empresa no está cumpliendo en los años 2005, 2006 y 2007 al presentar valores inferiores al costo de capital, lo cual significa que no está generando valor, por el contrario esta destruyéndolo.

Solamente en el año 2008 donde la rentabilidad operativa del activo es mayor al costo de la deuda se está generando un valor agregado a los propietarios.

En conclusión solo se genera valor agregado cuando la rentabilidad operativa supera al costo de la deuda. Este análisis se traslada más adelante, cuando se calcule el EVA.

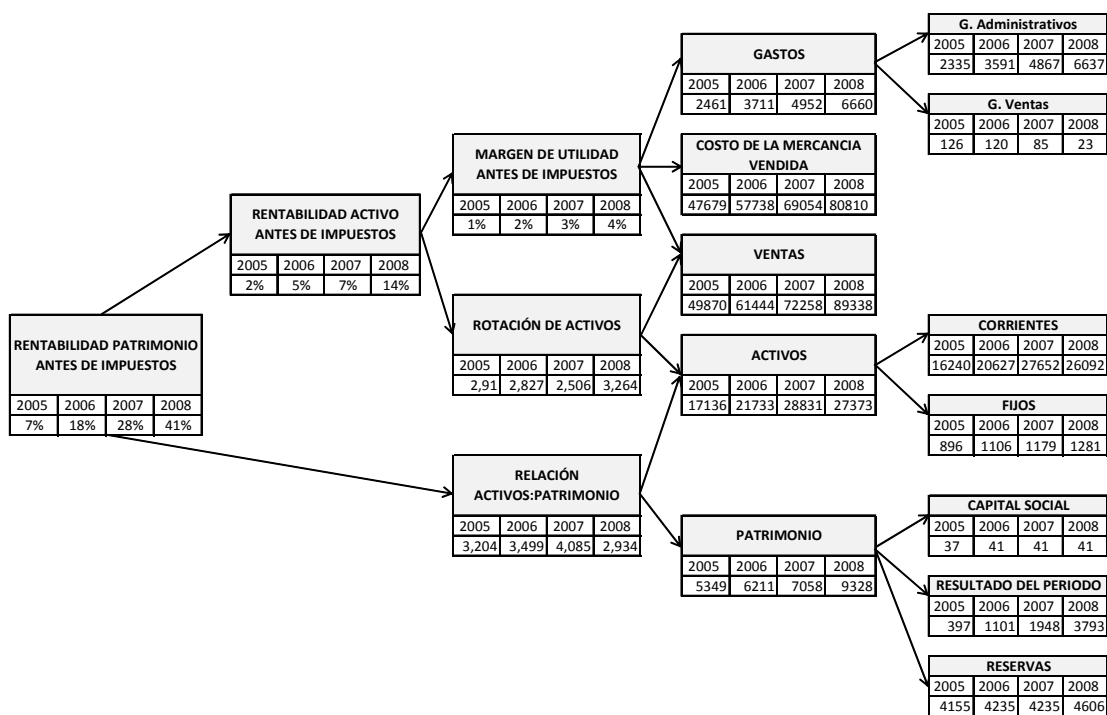
4.2.3.3 Sistema Dupont o Árbol de Rentabilidad

En el capítulo 3 se presentaron dos árboles de rentabilidad, para el desarrollo de los cálculos se utilizó el árbol que relaciona la rentabilidad del patrimonio y la relación activos: patrimonio por ser más adecuado para el tipo de empresa en

análisis, el otro árbol que relaciona la rentabilidad operativa y la contribución financiera se descarto por el hecho que COMPARTA no tiene deuda de largo plazo ni tampoco costo de la misma.

A continuación se presenta el árbol de rentabilidad para COMPARTA, donde se visualiza fácilmente los resultados obtenidos en cada uno de los años de análisis, las cifras están expresadas en millones de pesos y en porcentajes (%).

Ilustración 15 Árbol de rentabilidad para COMPARTA



En él árbol se muestra la relación entre activo, pasivo, patrimonio y el estado de resultados permitiendo comparar en cada año como ha sido la evolución y que partida tiene más incidencia en la rentabilidad del patrimonio.

El árbol de rentabilidad es una gran herramienta para visualizar las partidas que contribuyen en mayor proporción a aumentar el indicador de rentabilidad del patrimonio.

En el árbol se evidencia como los gastos, costos, ventas, activos y patrimonio se relacionan entre sí para contribuir al crecimiento del indicador, el cual se puede mejorar, ya sea por margen de utilidad, por la rotación de activos o por la relación activo: patrimonio.

Como se menciono anteriormente (página 73), la Utilidad antes de impuestos es quien contribuye en mayor proporción al crecimiento de la rentabilidad, y los buenos resultados de la utilidad se deben a la reducción de costos y gastos de ventas los cuales crecieron en menor proporción al crecimiento de ingresos por ventas, generando así el crecimiento en la utilidad antes de impuestos.

Se observa también que el activo disminuyo en el año 2008, mejorando la rotación de activos y contribuyendo al aumento del indicador de rentabilidad del patrimonio.

4.2.3.4 Valor Económico Agregado (EVA)

Representa el valor agregado para los propietarios y se calcula utilizando la siguiente ecuación:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Activos} * \text{CK})$$

Recordemos que la utilidad operativa es después de impuestos por lo tanto el costo de capital así debe estarlo, los cálculos obtenidos son:

Tabla 18 Resultados Valor Económico Agregado

VALOR ECONÓMICO AGREGADO EVA			
2005	2006	2007	2008
-1050	-734	-487	1480

Se observa como la empresa destruyo valor en los años 2005 al 2007, lo que quiere decir que el costo de capital para esos años fue superior a la rentabilidad de los activos invertidos.

Solo en el año 2008 la empresa genero valor agregado al propietario al dar como resultado un valor positivo.

4.2.4 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Como se ha mencionado anteriormente COMPARTA no tiene deuda de largo plazo por lo que calcular los indicadores de endeudamiento no tendría sentido.

Se debe hacer una precisión sobre el pasivo que tiene la empresa reflejado en el Balance General, las cuentas que hacen parte de esta clasificación como proveedores, cuentas por pagar y obligaciones laborales no tienen un costo financiero, porque son pasivos de corto plazo que se originan por el desarrollo normal de la operación.

Las demás cuentas como pasivos estimados y provisiones, ingresos recibidos por anticipado, provisión acuerdo 56 y fondos sociales, se comportan como una provisión, lo cual aumenta el pasivo pero no significa salida de dinero, por esta razón tampoco son consideradas deudas con algún costo financiero.

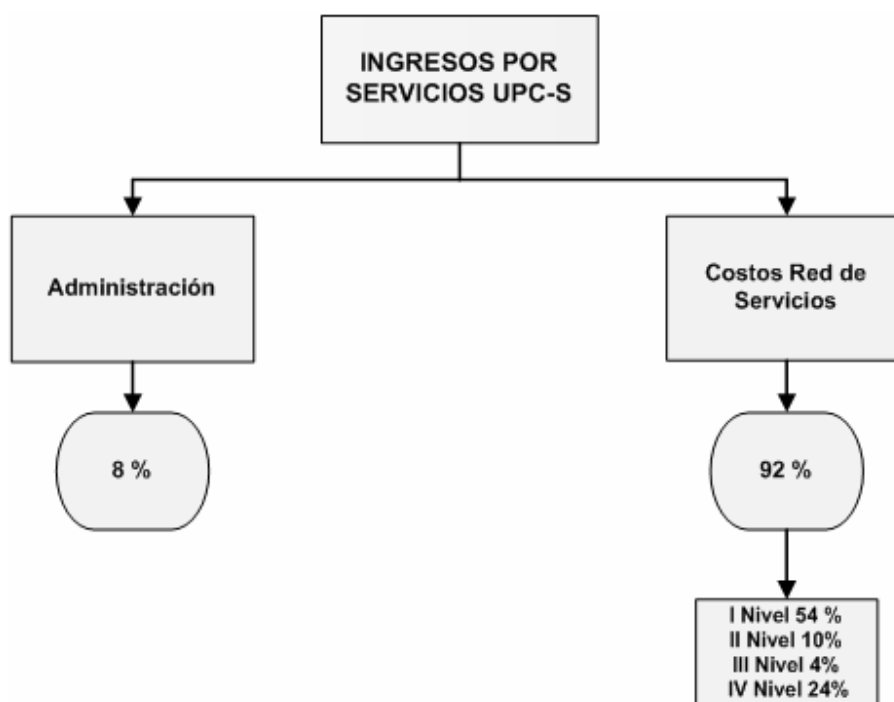
Por todo lo expuesto anteriormente no se calcula ningún indicador de endeudamiento.

5. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Como se presento en el capítulo de Generalidades de la Empresa, COMPARTA recibe sus ingresos de operación o sus ventas a través de los recursos contratados con los entes territoriales (Alcaldías), y son utilizados para cubrir los costos, gastos y demás obligaciones de la empresa.

Está destinado como política de la empresa y como medida de eficiencia de los administradores de cada recurso, la siguiente distribución de los ingresos producto de la operación:

Ilustración 16 Distribución Recursos COMPARTA



Fuente: Ilustración elaborada por la autora.

El 92% del los ingresos UPC-S está distribuido por niveles, éstos niveles corresponden a diferentes servicios que presta la red dependiendo de la

complejidad en la atención que necesite el usuario, siempre y cuando los servicios prestados estén contemplados por el POS-S²².

En cada departamento según la Estructura Orgánica de COMPARTA, existe un Gerente Departamental, el cual tiene como responsabilidad entre otras administrar eficientemente los recursos destinados para cubrir los costos de la red de servicios del respectivo departamento.

Los Gerentes administran el 64% de los ingresos de cada departamento correspondiente a los dos primeros nivel de atención. El tercer y cuarto nivel es administrado por el Gerente de Alto costo, quien es el encargado del 28% de los recursos UPC-S de cada departamento.

El 8% restante del total de ingresos es utilizado para cubrir el funcionamiento de la EPS-S. La ejecución del gasto es responsabilidad de la “Coordinación Administrativa Regional”, quien periódicamente distribuye los recursos por departamento. Para garantizar el adecuado funcionamiento tiene como función el control presupuestal de recursos.

No existe una política de gasto para cada departamento por lo que en un periodo de tiempo se hacen varios traslados de dinero, sin tener un adecuado control con ésta partida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el flujo de recursos de los años 2005 hasta el 2008, con el fin de comparar cuantitativamente que porcentaje del total del 8% se destinó para cada subcuenta y como fue su comportamiento para medir la eficiencia de la Coordinación Administrativa departamental en el buen manejo de los recursos disponible destinados para esto.

²² Ver <http://www.pos.gov.co/Paginas/possubsidiado.aspx>, toda la información correspondiente al POS-S.

Las diferencias encontradas en los años 2005 y 2006 respecto del 2007 y 2008 llevaron a la determinación de tomar como información base para el análisis, los datos de los años 2007 y 2008.

En los años 2005 y 2006 lo correspondiente al gasto fue contabilizado en diferentes cuentas a las utilizadas actualmente, esto ocurrió debido al cambio de responsable en la ejecución del mismo.

El flujo de recursos consolidado a nivel Regional para estos dos años se presenta en el Anexo 5, donde se muestran todas las cuentas que conformaron el presupuesto. El presupuesto o flujo de recursos del Anexo 5 se organizó siguiendo la estructura que a continuación se presenta en la tabla 19:

Tabla 19 Flujo de Recursos consolidado, año 2007 y 2008

PRESUPUESTO DE EFECTIVO				
CONCEPTO	2007	%	2008	%
INGRESOS				
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado	74.888.391.452		88.147.776.825,02	
Ajuste contable de ventas	-3.511.539.886		-1.155.683.193,44	
Copagos Régimen Subsidiado	38.356.471		27.759.690,00	
Recobros FOSYGA	956.928.716		98.983.424,95	
Otros Ingresos Operacionales	1.886.386.459		2.219.248.573,98	
TOTAL INGRESOS	74.258.523.212		91.326.868.641	
EGRESOS				
Costos Nivel I (54%)	39.273.309.727	57%	43.279.413.678	54%
Costos Nivel II (10%)	6.251.115.878	9%	8.315.692.213	10%
Costos Nivel III (4%)	2.193.177.984	3%	3.787.281.796	5%
Costos Nivel IV (24%)	15.368.066.624	22%	16.921.275.537	21%
tutelas	331.328.710	0%	585.158.342	1%
Provision cubrimiento POS-S I - II NIVEL	3.923.798.707	6%	5.513.502.049	7%
Provision cubrimiento POS -S III - IV NIVEL (GLOSAS)	1.713.843.113	2%	2.408.196.297	3%
TOTAL COSTOS	69.054.640.743	92%	80.810.519.912	92%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	4.763.550.912	96%	6.460.307.852	97%
GASTOS VENTAS	85.334.264	2%	23.936.574	0,4%
GASTOS FINANCIEROS	103.465.889	2%	176.689.949	3%
TOTAL GASTO	4.952.351.065	7%	6.660.934.375	8%

La tabla 19 representa como se distribuyeron los recursos en estos dos años, se observa que los costos fueron exactamente el 92% de los ingresos por servicios de salud menos el ajuste de ventas, al igual que los gastos fueron del 7% y 8% respectivamente.

Es de resaltar que en la tabla 18 se está incluyendo valores correspondientes a *copagos, Recobros, otros ingresos, tutelas y provisiones*, Los cuales son partidas que no se tienen en cuenta a la hora de elaborar el presupuesto.

El presupuesto presentado se encuentra consolidado a Nivel regional, por lo que no se evidencia que departamento sobrepasaron su presupuesto y cuales quedaron por debajo de él. En la herramienta a diseñar el presupuesto se presentara por departamento con el fin de evaluar la eficiencia con que los responsables administran los recursos, la estructura será la misma mas una adición en la parte derecha, donde se incluirá el presupuesto real ejecutado y su variación.

6. DISEÑO DE LA METODOLOGIA FINANCIERA

Después de realizar el Diagnóstico de la empresa y el presupuesto de efectivo, se diseñó la metodología financiera que le permite a COMPARTA examinar periódicamente su situación financiera, con el fin de tomar decisiones acertadas sobre el direccionamiento de la misma.

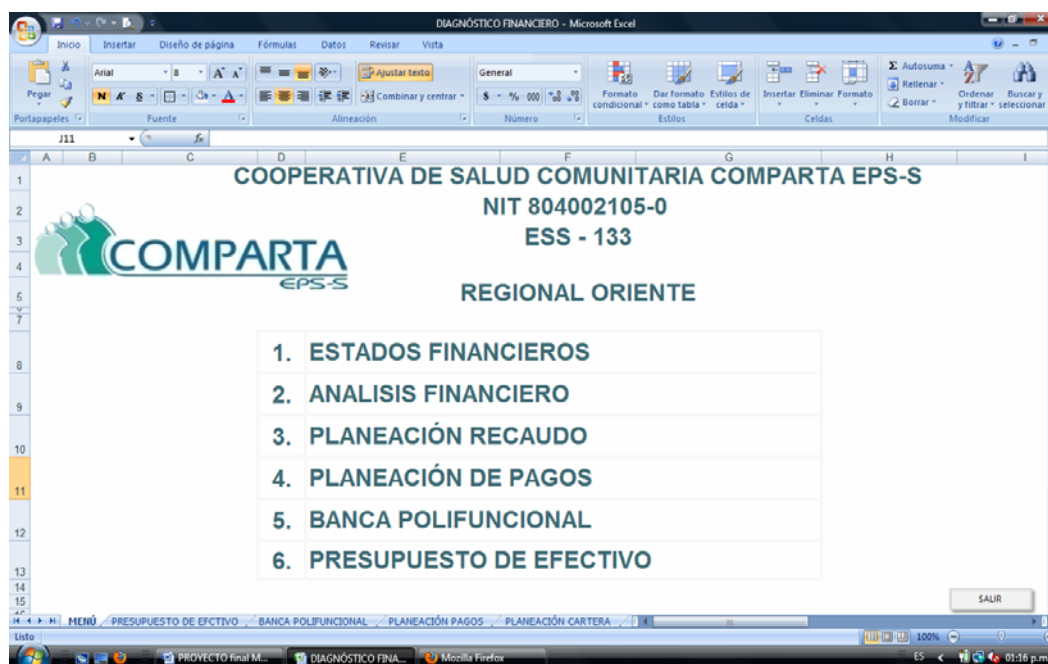
Partiendo del modelo de negocio de COMPARTA y de los resultados obtenidos en el diagnóstico financiero donde se concluye que es una empresa que cuenta con un amplio índice de liquidez y que genera un porcentaje de rentabilidad considerable, se llegó a la determinación que la empresa necesita una herramienta, que no solamente le muestre un análisis financiero, sino más que eso que le permita estar monitoreando en tiempo real las principales cuentas del flujo de recursos, como lo es, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar producto de la operación.

Por esta razón se diseñó una metodología para la planeación del recaudo de cartera y las cuentas por pagar a proveedores, la cual se explicará más adelante. La herramienta se diseñó en Excel por medio de macros para simular todo el proceso de análisis financiero para COMPARTA, la macro consta de un Menú en el cual se detalla todas las opciones que hacen parte de la herramienta, al dar clic sobre una de ellas se va desplegando otras opciones que serán de estudio más adelante. La información base para el desarrollo de la macro se origina de SIIGO, y se almacena en una carpeta específica, cada informe que se genere debe contener un nombre en especial definido con anterioridad en el lenguaje de programación de la macro, así de esta manera se deben generar todos los informes necesarios de SIIGO, nombrarlos y guardarlos en la carpeta especificada.

La macro o herramienta se entregara al Administrador de SIIGO con el fin de adecuarla e incorporarla en el software, para que directamente sea SIIGO, quien genere el análisis financiero, el presupuesto de efectivo y demás opciones que se incluyeron. La herramienta tiene información almacenada por defecto, como son los estados financieros de los años 2005 al 2008, igualmente el cálculo de los indicadores que hacen parte del análisis financiero de estos mismo años. También se almacenó por defecto las variables que intervienen en el costo de capital, las cuales fueron proyectadas desde el 2009 hasta el 2011, estos valores fueron tomados del informe especial “Percepción de Riesgo en la Poscrisis”²³.

A continuación se presenta imágenes de la herramienta financiera, desarrollada para monitorear el estado financiero de COMPARTA, la ilustración 17 muestra el inicio de la macro, y se irá explicando cada una de las opciones allí plasmadas.

Ilustración 17 Pantallazo Menú principal, Herramienta Financiera



²³ http://www.interbolsa.com/adminContenidos/c/document_library/get_file?uuid=b546a998-d517-4bcd-ba2a-20c2d10f46d1&groupId=12039.

Esta es la pantalla que aparece en el momento de abrir la herramienta financiera, esta pantalla consta de un menú con 6 opciones:

- Estados Financieros
- Análisis Financiero
- Planeación Recaudo
- Planeación de Pagos
- Banca Polifuncional
- Presupuesto de Efectivo

1). Estados Financieros: Al dar clic sobre esta opción se despliega dos opciones, una con el Balance General y otra con el Estado de Resultados.

Estos informes se presentan consolidados por departamento y la suma de los 4 es lo que se constituye los estados financieros de la Regional Oriente. La información base para generar el Balance General, el Estado de Resultados y el Análisis financiero es generada por el software de contabilidad SIIGO que tiene COMPARTA para el registro diario de todos los movimientos contables.

En el anexo 6 y el anexo 7 se presenta la estructura del Balance General y del Estado de Resultados respectivamente cuando son visualizados en pantalla o impresos.

A continuación se muestra el pantallazo de una parte del Balance General y del Estado de resultados tomado directamente de la herramienta financiera.

Ilustración 18 Pantallazo Estructura Balance General

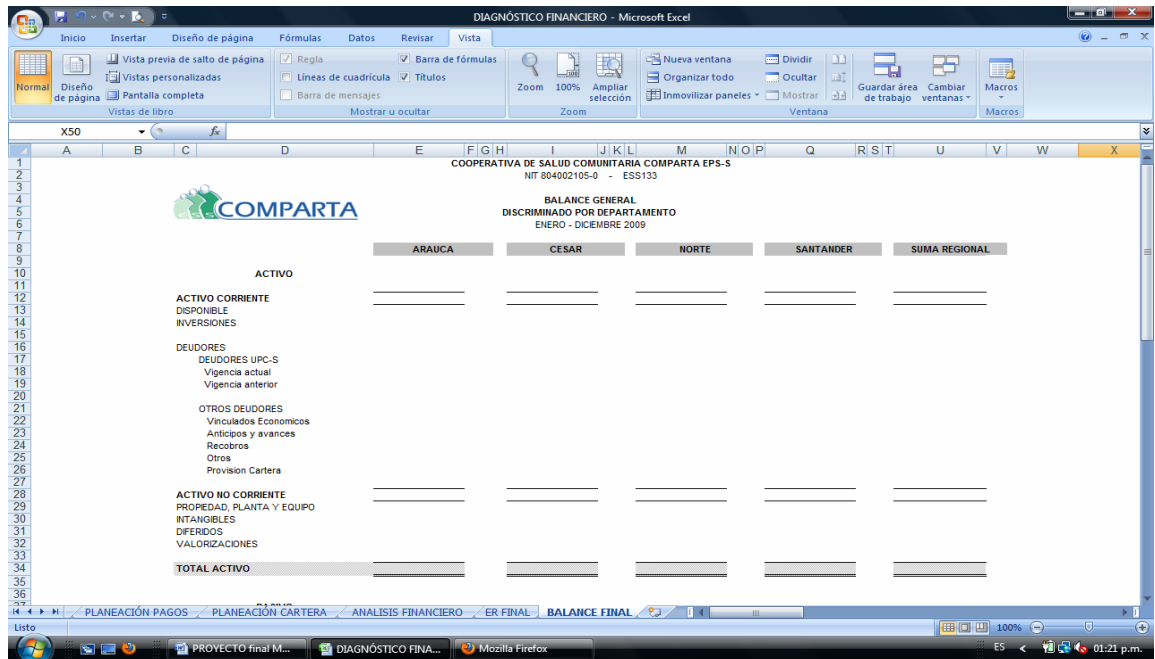
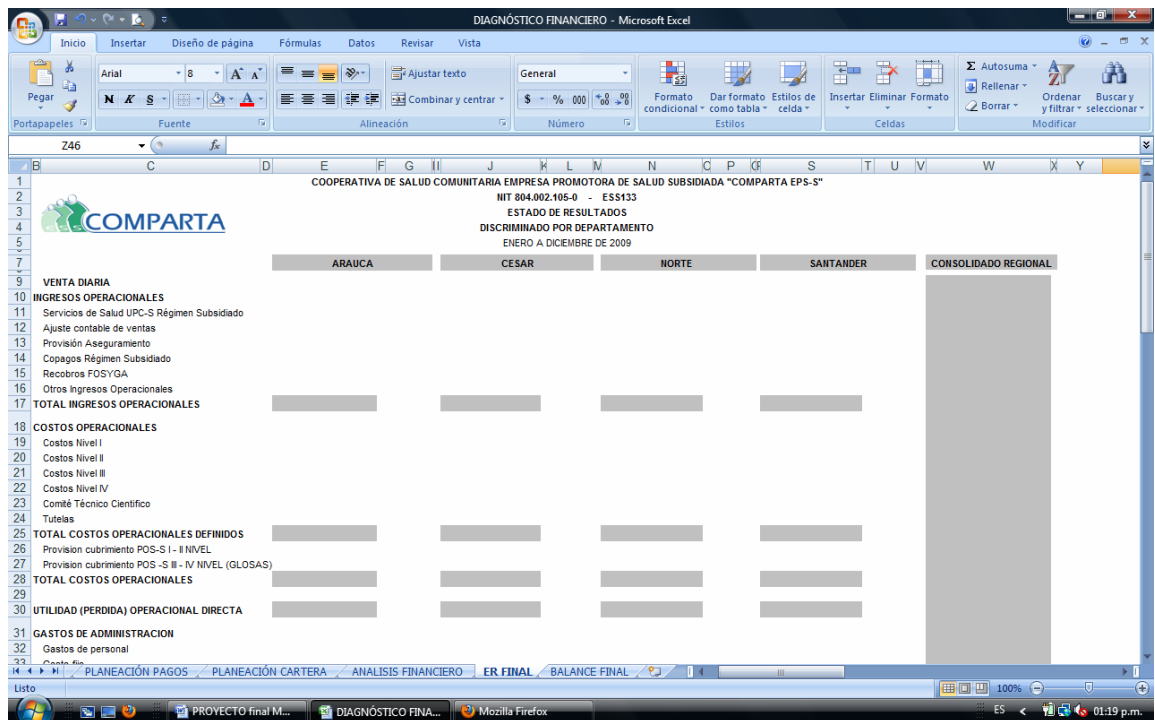


Ilustración 19 Pantallazo Estructura Estado de Resultados



2) **Análisis Financiero:** Al dar clic en esta opción se genera el Informe de análisis financiero, en el cual está consolidada la información desde el año 2005 hasta el

2008, esta información fue almacenada por defecto y cada vez que genere un nuevo año diferente a los almacenados por defecto, saldrá un cuadro de información donde le preguntara que si desea almacenar este nuevo año, al darle si, automáticamente se correrá un año, es decir en pantalla siempre se mostrará 3 años atrás consecutivos al año en el cual genere el último informe.

Por ejemplo, si se almacena información del año 2008, el análisis financiero mostrará también la información disponible desde el año 2005, es decir la información de 4 años, si genero y almaceno información del año 2009, en pantalla saldrá la información del año 2006 hasta el 2009 y así se correrá cada vez que se almacene nueva información de diferente año, también se puede generar información, inclusive imprimirla, sin necesidad de almacenarla.

Es importante resaltar que el resultado de la rotación de Cuentas por cobrar y cuentas por pagar de los años almacenados por defecto (2005 al 2008) esta expresada en días, es decir se calculó con base en 360 días, y no por esto los informes que genere se van expresar en este número de días, es decir si se genera un informe del trimestre la herramienta automáticamente tomara para el cálculo de estos indicadores los 90 días que lleva del año.

La herramienta calcula el número de días de la información almacenada, por ejemplo si voy a hacer análisis financiero con corte a 30 de junio, estos indicadores de rotación estarán expresados teniendo como base 180 días.

Todos los valores para realizar los cálculos de este informe, son tomados de los estados financieros, excepto para calcular el EVA, donde se debe ingresar los valores de las variables necesarias para el cálculo del costo de capital cuando se desee reemplazar los que están almacenados por defecto.

Los indicadores que hacen parte de este informe son los siguientes:

- Razón Corriente

- Prueba ácida modificada
- Rotación de Cuentas por Cobrar
- Rotación de Cuentas por pagar
- Rentabilidad Operativa
- Rentabilidad del Patrimonio
- EVA
- Sistema Dupont o árbol de rentabilidad

Estos indicadores son de liquidez, Rentabilidad, y Generación de valor, fueron escogidos entre otros por su fácil interpretación, son adecuados para el tipo de empresa y porque con el análisis de ellos se puede establecer el estado financiero en que se encuentra.

A demás de los indicadores mencionados se incluyeron dos indicadores propios de la empresa, como son: Cobertura Proveedores y Ajuste de ventas.

Cobertura Proveedores =	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Proveedores}}$
--------------------------------	--

Este indicador se calcula con el valor del disponible y el valor de la cuenta de proveedores, resaltamos que proveedores son aquellos que prestan servicios de salud.

Con este indicador se quiere controlar la cuenta de disponible, al dividirla en el total de cuentas por pagar a proveedores, este indicador debe ser siempre mayor a 1 y a continuación se define cuanto más que 1.

Al ser COMPARTA una EPS-S, debe mantener un buen nivel de liquidez que de hecho lo ha mantenido siempre, pero lo importante en este caso es analizar la cuenta de Disponible el cual debe ser suficiente para cubrir 2 veces los proveedores que se encuentren contabilizados en SIIGO, debido a que el valor de

proveedores no es real en la medida que existen cuentas que aun no han sido contabilizadas o radicadas y que de un día a otro lo pueden estar, COMPARTA debe garantizar el pago a los proveedores y disminuir el riesgo financiero, inclusive en caso de no recaudar la cartera del municipio de donde pertenezca este proveedor.

Por estas razones se estableció una meta para este indicador de 2 veces, si la relación es mayor a 2 veces se debe disminuir agilizando el pago de proveedores, si la razón es menor a 1,5 es una señal de alerta, pues se debe recaudar cartera porque se corre el riesgo de presentar iliquidez y no cubrir con todas las obligaciones. Por lo anterior el indicador se encuentra normal en un intervalo mayor a 1,5 y menor o igual a 2.

Otro indicador incluido es el de Ajuste de ventas, la forma de calcularlo se presenta a continuación:

Ajuste de ventas	$\frac{\text{Ajuste de Ventas}}{\text{Ingresos por Ventas}}$
-------------------------	--

Este indicador se calcula con el ajuste de ventas de cada periodo respecto a los ingresos recibidos por las ventas del mismo periodo. El ajuste de ventas corresponde a varios factores que pueden presentarse en cada municipio, resultado de nacimientos, defunciones, suspensiones e inclusiones, que afectan directamente los ingresos es claro que algunos de estos factores son incontrolables.

Respecto a este indicador COMPARTA tiene establecido una meta de 5% de brecha de ineficiencia por aseguramiento, y se busca establecer un análisis de causas para focalizar los puntos críticos por cada municipio, y así implementar acciones acordes a las causas de mayor impacto.

Estos indicadores se incorporaron en la estructura del “Informe Análisis Financiero” la cual se presenta en el anexo 8. Este informe se encuentra parametrizado para ser impreso, generado en Excel o en Pdf.

La herramienta permite generar este mismo informe de Análisis financiero pero en graficas, donde se visualiza más fácilmente la evolución de cada indicador. Ver anexo 17.

A continuación se presenta el pantallazo de una parte de la estructura del informe de análisis financiero generado por la herramienta:

Ilustración 20 Pantallazo Estructura "Análisis Financiero"

COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S
 NIT 804002105-0
 ESS - 133
 ANÁLISIS FINANCIERO
 ENERO-JUNIO DE 2009

	2006	2007	2008	2009
LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE =				
Activo Corriente				
Pasivo Corriente				
PRUEBA ACIDA =				
Activo Corriente - CxC				
Pasivo Corriente				
ROTACIÓN DE CXC V. ACTUAL =				
Ventas a Crédito				
Deudores v.actual				
ROTACIÓN DE CXC V. ANTERIOR =				
Ventas a Crédito				
Deudores v. anterior				
COBERTURA PROVEEDORES =				
Disponible				
Proveedores				
AJUSTE DE VENTAS =				
Ajuste de Ventas				
Ingresos por Ventas				
RENTABILIDAD				
RENTABILIDAD OPERATIVA =				
Utilidad Operativa				
Activos				

3) Planeación del Recaudo de Cartera: Todas las ventas en COMPARTA se hacen a crédito, por lo que la gestión en el recaudo de cartera juega un papel importante para generar disponible y así efectuar pagos a los proveedores.

La información base para la planeación de cartera proviene del archivo denominado “Gestión de Cartera”, el cual debe ser actualizado a diario y reportado semanalmente por la Coordinación Administrativa Departamental.

Al dar clic sobre la opción tres “Planeación Recaudo” de la herramienta se despliega los 4 departamentos y de cada uno de ellos el Informe de planeación de recaudo de cartera.

Este informe es presentado teniendo en cuenta la vigencia anterior, y la vigencia actual, y en cada una de las vigencias se encuentra los municipios en los cuales COMPARTA tiene contrato.

Los municipios se encuentran organizados de mayor a menor dependiendo el número de días en los que se encuentra la rotación de cartera. En este informe también se encuentran los valores correspondientes al saldo anterior, el valor recaudado en el tiempo hasta la fecha de análisis y el saldo en mora.

En el anexo 9 se presenta la estructura del informe generado por la herramienta. A continuación se presenta el pantallazo de la planeación de cartera vigencia actual, que es igual en estructura al de la vigencia anterior. Para visualizar el diagrama de Pareto que se presenta más adelante se dejó el informe de Planeación Recaudo de Cartera, con datos del departamento de Norte de Santander:

Ilustración 21 Pantallazo Planeación de recaudo de cartera

COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S
NIT 804.002.105-0
ESS 133

PLANEACIÓN RECAUDO DE CARTERA
NORTE DE SANTANDER
DICIEMBRE DE 2009

VIGENCIA ACTUAL						
RANKING	MUNICIPIO	SALDO ANTERIOR	VALOR RECAUDO	SALDO	UPC-S VENTA DIARIA	DÍAS MORA
25	CACOTA	166.313.691	-	166.313.691	1.362.172	122
24	PAMPLONA	366.617.343	-	366.617.343	4.070.193	90
23	LA ESPERANZA	257.305.478	-	257.305.478	2.858.950	90
22	HACARI	190.653.656	-	190.653.656	2.118.374	90
21	RAGONVALIA	295.301.720	-	295.301.720	3.427.885	86
20	SARDINATA	232.411.632	-	232.411.632	3.714.776	63
19	EL CARMEN	110.825.258	-	110.825.258	1.818.120	61
18	LABATECA	103.197.524	-	103.197.524	2.161.182	48
17	PTO SDER	199.504.108	-	199.504.108	4.930.008	40
16	VILLA ROSARIO	348.704.509	-	348.704.509	9.585.051	36
15	SALAZAR	48.362.747	-	48.362.747	1.365.250	35
14	OCAÑA	1.266.220.543	801.129.767	465.090.776	13.469.247	35
13	BOCHALEMA	79.576.291	-	79.576.291	2.334.924	34
12	EL TARRA	54.821.942	-	54.821.942	1.733.959	32
11	PAMPLONITA	35.410.013	-	35.410.013	1.133.887	31
10	CHITAGA	353.178.815	233.370.603	119.808.211	3.871.665	31
9	TIBU	198.527.850	-	198.527.850	6.578.930	30
8	CHINACOTA	124.425.657	-	124.425.657	4.137.112	30
7	SILÓS	184.898.579	123.265.719	61.632.860	2.054.429	30
6	ABREGO	142.605.455	95.070.303	47.535.152	1.584.505	30
5	BUCARASICA	90.968.184	69.868.787	45.176.764	1.337.646	30

Ilustración 22 Planeación Recaudo de cartera (continuación)

VIGENCIA ANTERIOR

RANKING	MUNICIPIO	SALDO ANTERIOR	VALOR RECAUDO	SALDO	UPC-S VENTA DIARIA	DÍAS MORA
24	PTO SDER	422.694.107	-	422.694.107	4.930.008	86
23	HACARI	130.597.956	-	130.597.956	2.118.374	62
22	SILÓS	126.197.523	-	126.197.523	2.054.429	61
21	CONVENCION	7.728.120	-	7.728.120	140.233	55
20	PAMPLONA	218.421.484	-	218.421.484	4.070.193	54
19	LA ESPERANZA	130.116.994	-	130.116.994	2.858.950	46
18	ABREGO	35.944.113	-	35.944.113	1.584.505	23
17	EL CARMEN	30.474.211	-	30.474.211	1.818.120	17
16	TIBU	98.065.685	-	98.065.685	6.578.930	15
15	CHINACOTA	46.509.493	-	46.509.493	4.137.112	11
14	SARDINATA	41.233.911	-	41.233.911	3.714.776	11
13	TOLEDO	70.708.359	-	70.708.359	6.932.740	10
12	BUCARASICA	11.191.425	-	11.191.425	1.337.646	8
11	EL TARRA	13.736.512	-	13.736.512	1.733.959	8
10	PAMPLONITA	8.674.132	-	8.674.132	1.133.887	8
9	CACOTA	9.631.800	-	9.631.800	1.362.172	7
8	OCAÑA	91.281.550	-	91.281.550	13.469.247	7
7	CHITAGA	24.793.514	-	24.793.514	3.871.665	6
6	LABATECA	10.538.489	-	10.538.489	2.161.182	5
5	BOCHALEMA	7.021.267	-	7.021.267	2.334.924	3
4	VILLA ROSARIO	28.037.707	-	28.037.707	9.585.051	3
3	RAGONVALIA	14.719.486	-	14.719.486	3.427.885	4
2	HERRAN	56.510	-	56.510	844.673	0
1	LA PLAYA	-	-	-	1.317.571	0
TOTAL			1.578.374.348		83.518.230	19

El valor correspondiente a saldo anterior se va modificando automáticamente semana tras semana siempre que se registra un recaudo. La columna

denominada “valor recaudo” corresponde a los recaudos realizados en la semana, la columna denominada “saldo” corresponde a la diferencia entre el “saldo anterior” y el “valor recaudo”, la columna denominada “UPC-S Venta Diaria” corresponde a la venta diaria, que es calculada multiplicando el número de afiliados por el valor de la UPC-S diaria, la columna denominada “Días Mora” se calcula de dividir el valor del Saldo entre la “UPC-S Venta Diaria” y finalmente la última columna destinada para la planeación correspondiente a la gestión de cartera.

Lo importante de este informe es visualizar cuales son los municipios de cada departamento con mayor número de días en el recaudo de cartera o cuáles son los municipios con mayor ponderación respecto al total de la cartera del departamento. El informe ordena de mayor a menor según el número de días en el recaudo y a su vez permite dar la opción de generar el Análisis de Pareto, mostrando gráficamente el 20% de los municipios que inciden en el 80% del valor de la cartera, para poner todo el esfuerzo en aquellos que representan el grueso de la cartera vencida.

A continuación se presenta el informe de planeación de cartera que es generado al dar la opción de graficar:

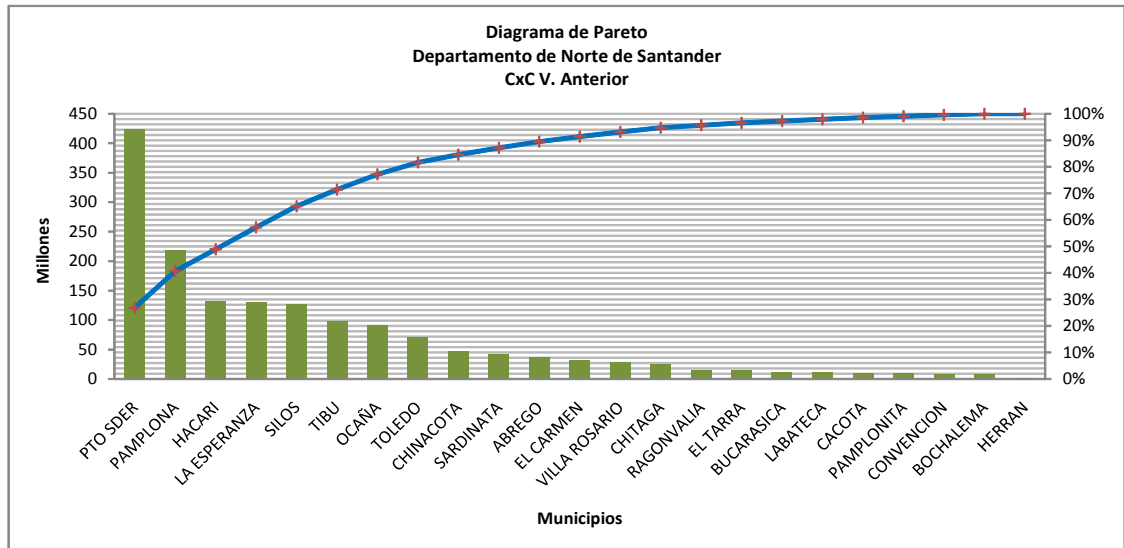
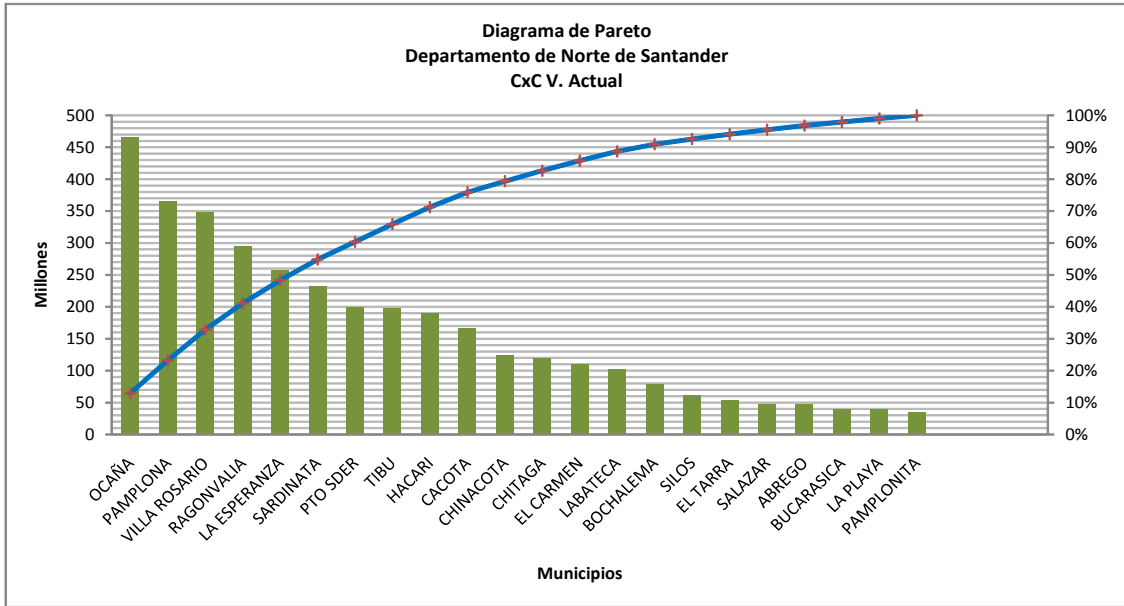
Ilustración 23 Diagrama Pareto



COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S
 NIT 804.002.105 -0
 ESS 133

PLANEACIÓN RECAUDO DE CARTERA
 NORTE DE SANTANDER

Junio - 09



4) Planeación de Pagos: Este informe está relacionado directamente con el informe de recaudo de cartera.

El informe “Planeación de Pagos” es una herramienta que permite planear los pagos a los proveedores teniendo en cuenta algunos criterios establecidos, entre ellos el recaudo de cartera y otros que se explican a continuación:

1. Las condiciones que debe cumplir un proveedor para que se genere Pago:

- Contar con un Contrato de Prestación de Servicios de Salud con COMPARTA, debidamente formalizado y soportado.
- Cumplir con las condiciones técnico científicas (Habilitación, Inscripción en REPS, Reportes de Calidad etc.)
- Radicación oportuna de Cuentas

2. Los proveedores deben ser priorizados para el pago según la siguiente escala:

- Proveedores Públicos con Modalidad de contratación capitado donde el Municipio este al día con sus obligaciones.
- Proveedores Públicos con Modalidad de contratación Evento donde el Municipio este al día con sus obligaciones.
- Proveedores Públicos con Descuentos financieros mayores al 5%.
- Proveedores Privados con Descuentos financieros mayores al 5%.
- Proveedores Privados con Modalidad capitado donde el Municipio este al día con sus obligaciones.
- Proveedores Privados con Modalidad evento donde el Municipio este al día con sus obligaciones.
- Proveedores eventuales (Urgencias) donde el Municipio este al día con sus obligaciones.
- Proveedores con cuentas por pagar mayores a 90 días.

La relación que existe entre el recaudo de cartera y la planeación de pagos es una relación de reciprocidad en donde se debe recaudar la cartera del Municipio para poder efectuar el pago al Hospital de ese mismo Municipio, por eso se decía que

para la Planeación de Pagos se debe tener en cuenta la gestión en el recaudo de cartera.

Pero esta reciprocidad solamente funciona para proveedores de primer nivel y segundo, los cuales son aquellos que pertenecen al municipio donde se realizó el contrato y por lo general su modalidad de contratación es capitado.

Para el caso de proveedores de tercero y cuarto nivel es decir de Alto costo, no se cumple esta condición, por lo que no se tienen en cuenta para la planeación de pagos, debido a que estos proveedores se encuentran la mayoría de ellos en la ciudad de Bucaramanga y atienden usuarios de la toda la Regional, diferente a un proveedor de primer nivel donde atiende a un grupo de usuarios específicos y que generalmente son los usuarios del mismo municipio.

Internamente la herramienta financiera ordena los proveedores que cumplen los criterios para efectuarse el pago, y los muestra en pantalla, automáticamente compara el valor del Disponible de ese departamento con el total de pagos, si el disponible es mayor al valor a pagar no hay problema, todos los proveedores se pueden enviar a pago, pero si el disponible es menor que el total a pagar, se debe decidir por una de las dos opciones: prestar el dinero faltante a otro departamento, y por el cual se impondrá una penalización que es equivalente al interés promedio que paga la fiduciaria por tener esos recursos, o decidirse por no pagar a todos los proveedores, de ser la última opción a escoger, la herramienta automáticamente señala los proveedores que deben irse a pago cumpliendo con los criterios establecidos y con el monto del disponible, el encargado de tomar la decisión puede además cambiar los proveedores señalados o sugeridos, por otros que en su momento tengan prioridad. Si se escogen otros proveedores diferentes a los señalados la herramienta le irá sumando el total del pago y comparando con el disponible.

Si el disponible es menor que el monto a pagar aparece en pantalla un cuadro de información, donde se da a escoger una de las dos opciones mencionadas.

En el caso de escogerse acudir a la deuda, la herramienta calcula cuanto le va a costar asumir la deuda, una de las razones que conlleven a tomar deuda es que se ofrezca un descuento financiero por pronto pago, por lo que el Gerente debe comparar cual de las opciones es la mejor en términos de ganancia, si se decide por tomar deuda es porque el descuento supera en valor al costo de la deuda, de no ser por que exista un descuento no tendría sentido asumir el costo de la deuda. En el anexo 10 se muestra el informe que genera la herramienta para la “Planeación de Pagos”, y a continuación se muestra algunos pantallazos de la estructura de este informe:

Ilustración 24 Pantallazo Estructura de Planeación de Pagos

COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S
 NIT 804.002.105-0
 ESS 133
 PLANEACIÓN DE PAGOS
 NORTE DE SANTANDER
 DICIEMBRE DE 2009

Costo Préstamo = Disponible =		Diferencia =				
NIT	PROVEEDOR	CHEQ LIST	VALOR INICIAL	DCTO	VALOR DCTO	VALOR A PAGAR
807.008.824	ESE HOSPITAL REGIONAL CENTRO			0		
807.008.827	ESE HOSPITAL REGIONAL SUR ORIE			0		
807.008.842	HOSPITAL REGIONAL NOROCCIDENTA			0		
807.008.843	ESE HOSPITAL REGIONAL DE OCCID			0		
807.008.857	ESE HOSPITAL REGIONAL DEL NORT			0		
						TOTAL

5) Banca Polifuncional: La estrategia de Banca Polifuncional tiene como premisa que los recursos recaudados por concepto de Administración de Régimen

Subsidiado deben ser destinados exclusivamente al Contrato, Municipio y Departamento correspondiente, es decir, no se pueden utilizar recursos de un contrato de administración para el pago de proveedores relacionados con otro contrato de administración, sin embargo, dicha premisa sólo será de estricto cumplimiento por departamento.

El estado de Banca Polifuncional es la unión de dos extractos, la cuenta recaudadora²⁴ y la cuenta fiduciaria²⁵ de cada departamento.

En la herramienta este informe se genera tomando los valores del informe de recaudo de cartera y del movimiento de la cuenta contable pagadora de cada departamento, los cuales se ubicaran en la columna de Aportes y retiros respectivamente.

Es fundamental comparar la Banca Polifuncional con el Extracto Bancario, con el fin de confirmar la veracidad de la información del informe de gestión de cartera y de los egresos contabilizados en SIIGO en la cuenta pagadora de cada departamento.

El informe de Banca Polifuncional se calcula teniendo en cuenta la vigencia de recaudo, es decir hay dos informes para cada departamento, uno con valores de vigencia anterior y otro con valores de vigencia actual a fin de controlar el uso correcto de los recursos por fuente de financiación. A continuación se presenta un pantallazo de la Banca Polifuncional:

²⁴ Cuenta bancaria donde se recauda lo correspondiente a contratos de administración entre los municipios y la EPS-S, cada departamento tiene una cuenta, posteriormente estos recursos son girados a otra cuenta del departamento de la cual se efectúan los pagos.

²⁵ Cuenta bancaria de la cual se acreditan los recursos para pagar los proveedores de cada departamento.

Ilustración 25 Pantallazo Banca Polifuncional

DIAGNÓSTICO FINANCIERO - Microsoft Excel

ESTADO DE CUENTA HABIENTE

BANCA POLIFUNCIONAL

SANTANDER

VIGENCIA CORRIENTE

COMPARTA EPS - S

804.002.105-0

RESUMEN

Junio 2009

Saldo Inicial	907.602.439,85
(+) Recaudos 2009	2.154.704.940,74
(-) Pagos 2009	1.554.235.957,00
(-) Gasto Aditivo	-
Saldo Final	1.508.071.423,59

FECHA	NIT	MUNICIPIO / IPS	RETIROS	APORTES	SALDO
04/08/09	890.210.890	BOLIVAR		61.498.276,95	969.100.716,80
04/08/09	890.210.890	BOLIVAR		1.670.555,06	970.771.311,86
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		27.514.321,42	998.285.633,28
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		1.476.505,85	999.762.139,13
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		5.317.500,00	1.005.079.639,13
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		892.178,36	1.005.971.817,39
10/08/09	890.205.119	CAPITANEIO		242.119.355,85	1.248.091.173,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		1.962.972,00	1.250.054.145,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		101.911.504,00	1.351.965.649,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		13.766.885,00	1.365.732.534,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		4.001.785,64	1.369.734.329,88
10/08/09	890.210.948	OIBA		1.370.744,66	1.371.105.074,54
11/08/09	890.204.985	SUAITA		2.542.941,00	1.373.648.015,54
11/08/09	890.204.985	SUAITA		50.363.130,60	1.424.011.146,14
11/08/09	890.204.985	SUAITA		9.379.383,60	1.433.390.529,74
11/08/09	890.204.985	SUAITA		1.799.102,38	1.435.189.632,12
11/08/09	890.206.290	CHIMA		58.298.781,30	1.493.488.413,42
12/08/09	890.205.326	MOLAGAVITA		255.824.469,45	1.749.312.882,87
18/08/09	890.201.190	PUERTO WILCHES		161.454.716,98	1.910.767.599,85
18/08/09	890.201.190	PUERTO WILCHES		1.064.458,36	1.911.832.058,21
18/08/09	890.204.265	PINCHOTE		63.478.350,60	1.975.310.408,81
19/08/09	800.104.060	CONCEPCION		267.678,00	1.975.578.086,81
19/08/09	800.104.060	CONCEPCION		230.005.295,70	2.205.583.382,51

En el anexo 11 se presenta el informe generado por la herramienta financiera diseñada.

6. Presupuesto de Efectivo:

El presupuesto de efectivo se realizará a nivel departamental y regional, por lo cual en la herramienta financiera al dar clic en la opción “Presupuesto de Efectivo” del menú principal, se desplegará los 4 departamentos²⁶ y el nivel Regional, el cual es el consolidado de los departamentos.

Antes de seleccionar un departamento o el nivel regional se debe escoger una de las siguientes opciones: Elaboración de Presupuesto o control de presupuesto.

²⁶ Arauca, Cesar, Norte de Santander, Santander.

La opción control de presupuesto muestra el comportamiento de las cuentas al día del análisis, comparando con el valor presupuestado, permitiendo tomar medidas de acuerdo a la variación que presente esta diferencia. En la ilustración 24 se presenta la estructura del presupuesto a nivel regional y en la ilustración 25 a nivel departamental.

La opción *elaboración de presupuesto*, como lo indica su nombre es seleccionada cada vez que se desee elaborar el presupuesto del año, al seleccionar se debe ingresar el incremento porcentual de la UPC-S para este periodo. Este incremento de la UPC-S lo estipula el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud y es conocido los primeros días del mes de Enero de cada año.

El presupuesto se elabora incrementando el valor de Ingresos por Servicios *de salud UPC-S* es decir las ventas y el ajuste contable de ventas en igual proporción al incremento de la UPC-S.

Los valores presupuestados correspondientes a Costos y gastos se calculan a partir de la diferencia entre los ingresos por *Servicios de salud* y el *ajuste de ventas*, teniendo en cuenta que el 92% es para costos y el 8% para gastos. En los anexos 12 y 13 se presenta los informes de presupuesto de efectivo generado a nivel departamental y regional respectivamente.

A continuación se presenta el pantallazo de la estructura del presupuesto de efectivo generado por la herramienta financiera diseñada:

Ilustración 26 Pantallazo Estructura Presupuesto de Efectivo Consolidado.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO CONSOLIDADO

Diciembre

CONCEPTO	2009 PROYECTADO	2009 REAL	VARIACIÓN				
			REGIONAL	ARAUCA	CESAR	NORTE DE	SANTANDER
INGRESOS							
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado							
Ajuste contable de ventas							
TOTAL INGRESOS							
EGRESOS							
Costos Nivel I (54%)							
Costos Nivel II (10%)							
Costos Nivel III (4%)							
Costos Nivel IV (24%)							
TOTAL COSTOS							
GASTOS ADMON							
GASTOS VENTAS							
GASTOS FINANCIEROS							
TOTAL GASTOS							

El presupuesto consolidado o a nivel regional muestra el valor proyectado, el valor real y la variación entre ellos dos. La variación se presenta a nivel regional y departamental permitiendo visualizar en cada departamento los resultados obtenidos.

La variación se expresa en porcentajes y la lectura es la siguiente: Si la variación es negativa indica que el valor real está por debajo del presupuestado, lo cual es favorable para el departamento. Si la variación es positiva indica que el valor real supera al presupuestado. Por ejemplo si un departamento tiene una variación de -70% su interpretación es favorable, y quiere decir que se ha ejecutado el 70% del valor presupuestado y viceversa.

A continuación se presenta el pantallazo del presupuesto para cada departamento:

Ilustración 27 Pantallazo Presupuesto de Efectivo Departamental

COMPARTA EPS S			
PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEPARTAMENTO DE ARAUCA			
CONCEPTO	2009 PROYECTADO	2009 REAL	VARIACIÓN
INGRESOS			
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado			
Ajuste contable de ventas			
TOTAL INGRESOS			
EGRESOS			
Costos Nivel I (54%)			
Costos Nivel II (10%)			
Costos Nivel III (4%)			
Costos Nivel IV (24%)			
TOTAL COSTOS			
GASTOS ADMON			
GASTOS VENTAS			
GASTOS FINANCIEROS			
TOTAL GASTOS			

El presupuesto presentado a nivel departamental muestra los valores presupuestados y los valores ejecutados a su vez que la variación entre ellos dos, el análisis es el mismo que en el presupuesto regional, una variación negativa es favorable y una variación positiva es desfavorable.

7. VALIDACIÓN

En este capítulo se detalla cómo se realizó la validación de la Metodología financiera diseñada al perfil del negocio de COMPARTA EPS-S.

La metodología o herramienta financiera se evaluó con información de tres meses consecutivos los cuales fueron Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2009, con el fin de identificar posibles inconsistencias y falencias de la misma.

Durante la validación se presentaron inconsistencias en los siguientes aspectos:

- Fechas: las opciones presentadas en el menú de la herramienta tienen diferente información base para ser calculadas y generar los informes, por lo que cada informe generado toma la fecha que está en la información base, el problema se presentó porque tomaba la misma fecha para todos los informes generados, aun cuando la fecha de la información base era diferente para cada uno de ellos.
- Rotaciones: En el cálculo de los indicadores de rotación se tomaba el número de días para un periodo de un año, por ejemplo en Octubre el número de días para calcular las rotaciones era de 300 días y la herramienta lo tomaba de 360 días, no estaba validando las fechas del archivo de información base.
- Presupuesto de Efectivo: En esta opción se presentaron más inconsistencias. La herramienta elabora el presupuesto y lo proyecta a un año, pero el valor de comparación depende de la fecha en el cual lo esté evaluando, si el archivo base para calcular el presupuesto tiene fecha del mes de noviembre entonces el valor presupuestado debe ser el anual dividido entre 12 y multiplicado por 11, pero la herramienta tomaba simplemente el valor anual.

Estos son algunos de los problemas que se presentaron en la validación de la herramienta financiera, como se observa todos los problemas fueron de diseño y programación y fueron ajustados a medida que se iban identificando.

La herramienta o metodología financiera es de gran ayuda para determinar el estado financiero de la empresa, aunque presenta algunas limitaciones, las cuales serán objeto de recomendaciones por parte de la autora del proyecto.

Para culminar con éxito esta etapa de validación se realizó una capacitación a los directivos de los 4 departamentos y el nivel regional con el fin de formalizar y dar a conocer la herramienta diseñada, esta capacitación fue acompañada con la entrega del manual de la herramienta financiera que sirve de gran ayuda para facilitar el entendimiento de la misma.

CONCLUSIONES

- COMPARTA EPS-S es una empresa que mantiene un buen nivel de liquidez año tras año, siendo el valor del disponible quien contribuye en mayor proporción a estos resultados al ser más del 60% del total del Activo Corriente, lo cual es muy favorable para disminuir el riesgo financiero y garantizar el pago oportuno de las obligaciones con proveedores.
- Los Directivos de COMPARTA EPS-S son flexibles en los tiempos establecidos por la ley para recaudar cartera, son realistas y entienden que son recursos del *Estado* y que el Sistema de Salud pasa por un momento de Emergencia Social, donde recibir los recursos tarda más tiempo que el planteado por la ley, por estas razones se presentan valores de cartera vigencia anterior y vigencia actual.
- COMPARTA EPS-S es una cooperativa sin ánimo de lucro y presenta una estructura contable diferente al común de las demás empresas. Con rentabilidades del patrimonio superior en todos los años a la TMRR de los asociados y de no ser por su naturaleza jurídica sería una empresa muy atractiva para inversionistas porque a pesar que la empresa destruye valor, la rentabilidad del patrimonio no se afecta debido al gran apalancamiento financiero sin costo, esto explica porque a pesar de ROA ser inferior al CK la RPAI no se afecta, siendo superior a la TMRR.
- El informe de Planeación de Cuentas por Cobrar se constituye un gran aporte a la empresa al evidenciar los deudores que contribuyen en mayor volumen al total de la cartera y así ahondar esfuerzos en este 20% de clientes que

contribuyen al 80% del total de la cartera, esto se realizó utilizando el análisis de Pareto.

- El Informe de Planeación de pagos también es de gran ayuda para los Gerentes de los departamentos, al permitir administrar eficientemente los recursos destinados para cada departamento, cumpliendo así con la priorización de pago a proveedores como lo establece la ley.
- Para la elaboración del Presupuesto de Efectivo, una de las grandes preocupaciones de los directivos de COMPARTA, la herramienta permite visualizar y proyectar el comportamiento de los recursos con el fin de tomar medidas de control en los posibles déficits y superávits que se puedan presentar. A su vez le permite a cada Gerente Departamental ir conociendo el comportamiento de la ejecución del presupuesto para el departamento, comportamiento que antes no conocían porque no se contaba con una herramienta sencilla para el monitoreo del disponible.
- La Metodología o Herramienta financiera diseñada cumplió con los objetivos planteados, al satisfacer las necesidades de información financiera que esperaban los Directivos, permitiendo controlar y tomar decisiones fundamentadas en informes en tiempo real del estado financiero de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Eliminar el indicador de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, debido a que toma valores de diferentes periodos y no permite realizar un análisis verdadero, debido a que los resultados se tergiversan.
- Fortalecer políticas de descuentos con los proveedores, con el fin de aprovechar los descuentos por pronto pago que estos ofrezcan aumentando de esta manera la utilidad de la empresa.
- Diseñar una estrategia de recaudo de cartera vigencia anterior, con el fin de evacuar aquellas deudas superiores a 18 meses, ya sea llegando a un acuerdo con el municipio en deuda, es decir otorgándole un descuento ó dando de baja a aquellas deudas que no se van a recaudar, mejorando de esta manera los indicadores de rotación.
- Controlar el valor del Disponible y realizar estrategias para invertir el dinero en fondos que generen mayor rentabilidad a la empresa.
- Seguir realizando el Análisis financiero mensual, con el fin de controlar el estado financiero de la empresa.
- Controlar el presupuesto de efectivo a nivel departamental, disminuyendo el riesgo financiero en cada departamento y garantizando el buen flujo de recursos de la misma vigencia.
- Los rendimientos generados por los encargos fiduciarios se deben contabilizar como otros *ingresos no operacionales* y no como *ingresos operacionales*

porque la esencia del negocio de COMPARTA, no es el de una entidad financiera.

- Perfeccionar la herramienta financiera elaborada en la realización de este proyecto, incluyendo en el software de contabilidad todos los archivos bases y después generar los informes automáticamente.
- Con base en la lógica de la herramienta diseñada, desarrollar un sistema en un lenguaje de programación más robusto que Excel y que permita acceder a los directivos en tiempo real a fin de agilizar la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que garanticen el resultado operacional planeado.
- Visualizar la probabilidad de incluir en la herramienta financiera otras áreas de la empresa, con el fin de controlar y unificar esfuerzos en un mismo objetivo empresarial, enfocando la herramienta a la metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFÍA

- STANLEY B. BLOCK, Fundamentos de Administración Financiera. 12ª edición, Mc Graw Hill.
- BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. 12ª edición. Capítulos III y X.
- COPELAND, Tom, KOLLER, Tim y MURRIN, Jack. Valoración de empresas: medición y gestión del valor. Ediciones DEUSTO. 2007.
- GARCIA S, Oscar León. Administración financiera fundamentos y aplicaciones, 3a edición, 1999.
- CAICEDO CEREZO, Edinson. Estimación de la prima por riesgo en el mercado accionario colombiano y estimación de betas de empresas colombianas que no se cotizan en la bolsa de valores en Colombia. VI conferencia Internacional de finanzas. Chile. 2006.
- DAMODARAN, Aswath. Corporate Finance, theory and practice, second edition, capitulo 7, 8 y 25.
- CASTILLO ALDANA, Andrés Javier. Diagnóstico Financiero del sector bancario 1981-1991. Proyecto de grado, UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, 1992.
- MYERS ALLEN, Brealy. Principios de finanzas corporativas. 8ª edición, Mc Graw Hill, capítulos VIII y XII.
- VAN HORNE, James C. Administración Financiera. 7ª edición, Pentice-hall hispanoamericana S.A.

- RODRIGUEZ PLAZAZ, Edilsa Isabel, Compañías de financiamiento comercial: diagnóstico financiero, proyecto de grado, UNIVERSIDAD DE LOS ANDES,1992
- DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE CAPRECOM UNIDAD DE SALUD. Dirección de inversiones y finanzas públicas. BOGOTA 2001.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia.(2.004).
- ROMERO, Antonio. Principios de Contabilidad y Análisis Financiero. (2.002) Ediciones Uniandes. Facultad de Administración.
- SERRANO, Javier y VILLAREAL, Julio. (2.000). Fundamentos De Finanzas. Editorial Mc Graw Hill.
- VAN HORNE, James y WACHOWICZ, John. (2.002). Administración Financiera. Undécima Edición. Editorial Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1 Informe Prima de Riesgo

VI - Conferencia Internacional de Finanzas - 1

Estimación de la prima por riesgo en el mercado accionario colombiano y estimación de betas de empresas colombianas que no se cotizan en la bolsa de valores en Colombia¹



Edinson Caicedo Cerezo, Msc.
Profesor Univalle
Director Grupo de Investigación en
Solvencia y Riesgo Financiero
E-mail : edcaiced@univalle.edu.co

VI Conferencia Internacional de Finanzas
Universidad Católica de Chile
Santiago de Chile, Mayo de 2006

Abstract

En este artículo se presentan los resultados del estudio sobre la estimación de la prima por riesgo del mercado accionario colombiano y la estimación de los betas de empresas que no se cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia. Partiendo de los conceptos teóricos sobre el CAPM, y las recomendaciones propuestas por Engles(1982, 1983) se estimó la prima por riesgo del mercado a través de un modelo ARCH(1) y se estudió la relación existente entre los indicadores de riesgo basados en información contable el indicador de riesgo sistemático Beta. Los datos incluyeron a 27 acciones que conformaron el Índice General de las Acciones de la Bolsa de Valores de Colombia a diciembre de 2004; para estas empresas se recopiló información de mercado e información contable durante el periodo 2001-2004. Los resultados del estudio permiten concluir que la prima por riesgo del mercado durante el periodo analizado se estima en un 3.19% mensual. *Cuando se toma la diferencia entre la rentabilidad del IGBC y de la Tasa libre de Riesgo, La prima por riesgo del mercado se estima en el 2.39% mensual. Igualmente los resultados de la investigación permiten concluir que los Betas presentan una relación lineal con el tamaño de la empresas medido a través de los activos, esta relación podría considerarse como un aproximación para estimar los Betas de las Compañías que operan en Colombia y no se cotizan en las Bolsa de Valores del país. .*

Palabras Claves: CAPM, ARCH, BETAS, RIESGO, RENDIMIENTO, INVERSIONES

¹ Este artículo se inscribe en la línea de investigación: Rentabilidad y Riesgo en el Mercado Accionario Colombiano, desarrollada por el Grupo de Investigación en Solvencia y Riesgo Financiero de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Las investigaciones del grupo son realizadas con las ayudas financieras que han otorgado Colciencias, el BID y la Universidad del Valle.

A. INTRODUCCIÓN

En Colombia se han realizado diferentes trabajos para tratar de medir la relación rentabilidad riesgo con el propósito de estimar el costo del capital propio de la inversión (Mora (1996), Burbano(1997), Herrera y Mora (1998), Superintendencia de Valores (1995, 1996 y 1997)); sin embargo, el problema de medir dicha relación en el país, se agrava cuando por las características de un mercado emergente como el colombiano, la estabilidad de la política económica del país, puede incidir en los precios de las acciones generando problemas de volatilidad que hacen que cada vez se busquen técnicas que contribuyan a calcular con mejor precisión la relación rentabilidad riesgo de compañías colombianas.

En Colombia es muy poca la investigación que sobre el tema se ha publicado (Mora(1996), Burbano (1997), Herrera y Mora(1998)). El propósito de este documento es contribuir a subsanar este déficit de información y en este sentido tratará de resolver las siguientes preguntas: cómo han sido las relaciones riesgo rentabilidad en el mercado accionario colombiano en el periodo 2001 - 2004 ?, cuál es la relación entre algunos indicadores del mercado de capitales y algunos indicadores contables para la medición de la relación riesgo-rendimiento en Colombia?

Para responder las anteriores preguntas, en este estudio partió de dos hipótesis: 1) que los inversionistas en acciones en Colombia son aversos al riesgo y que ellos toman decisiones basados en el valor esperado y la varianza (Markowitz (1959)) de los rendimientos de sus acciones y que por lo tanto existe una relación positiva entre en riesgo y el rendimiento de la inversión en el mercado accionario colombiano; por esta razón el modelo de equilibrio de los activos financieros (CAPM) de Sharpe (1964, 1970)² es apropiado para medir dicha relación durante el periodo 2001 – 2004 ; 2)

² Una versión del CAPM es propuesta por Lintner(1965). Roll(1997) plantea una crítica al CAPM frente a la imposibilidad de estimar una cartera del mercado. Extensiones al mismo modelo son planteadas por Engle (1983) y Ledsmoond(1995).

que para las empresas inscritas en las Bolsas de Colombia durante 2001-2004, existió una correlación entre las medidas de riesgo calculadas con la información de precios de acciones y las medidas de riesgo obtenidas con la información contable.

B. REVISIÓN A LA LITERATURA

La literatura financiera sobre la aplicación de modelos como el CAPM o aplicación de la teoría de Markowitz(1959) es muy amplia en Estados Unidos de Norte América y países Europeos, Fama y French (1992), Fama y Macbeth (1973) y Haugen (1997) describen el amplio uso que se le han dado a dichas teorías en esos países. En Colombia han aplicado la teoría de Markowitz(1959) y las teorías de Sharpe (1964) en diferentes trabajos: Comisión Nacional de Valores (1984) , Lombana y Gonzalez (1993), Mora (1996), Supervalores (1995, 1996, 1997), Blanco y Salgar (1994), Cardenas y Rojas (1995), Burbano (1997) y Herrera y Mora (1998)). En mercados emergentes como el colombiano, el CAPM también ha sido aplicado, algunas investigaciones al respecto se ilustran en Sharma (1977), Alonso, Rubio y Tusell (1990), Garrido y Gutierrez (1991). Las comprobaciones empíricas del CAPM con información contable se describen en Benston (1973) , Beaver, Kettler y Scholes (1970), un análisis teórico de la relación del riesgo medido con la información de precios de acciones y la información contable se ilustra en Bowman (1979).

La importancia del estudio de los Betas con distintos modelos que se han utilizado para su estimación se describen en estudios diversos estudios : Fernandez(2006), Spiegel, mamaysky y zhang(2005), Ibbotson y Chen (2005), Gebhardt, Hvidkjaer y Swaminathan(2003) , Jostova y Philipov(2005), Reisman(2002), Avramov y Chordia(2001), Jacquier, Titman y Yalcin(2003), Branger y Schlag (2002), Tano y Eronesi (2005), Cho y Engle(2001) , Campbell y Mei(2002), Hooper y Reeves(2005) , Jostova y Philipov(2005), Kaplan y Peterson(1998), Damodaran(2005), Leibowitz y Bova(2005), Lally(1998), Ghysels(1998), Lally(1998b), Ahmed y Lockwood(1998), Lockwood, Mcinish y Kim(1998), Faff y Hillier(2004) , Fraser, Hamelink, Hoesli y Macgregor(2000), Kallunki y Martikainen (1998), Ebner y Neumann(2005), Braun,

Nelson y Sunier(1995), Kryzanowski, Lalancette y Chau to(1997), Lin, Lin y Chen(2003),

C. METODOLOGIA

C.1 EL MODELO

Para la medición del riesgo sistemático de cada compañía se utilizó, de acuerdo a la sugerencias realizadas por Engle(1982, 1983 y 1995), un CAPM condicionado : ARCH(1), el cual se puede describir de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 R_{it} &= \alpha + \beta R_{mt} + \varepsilon_{it} \\
 \varepsilon_{it} &= \gamma_{it} \sqrt{\tau_0 + \tau_1 \varepsilon_{it-1}^2} \\
 \gamma_{it} &\sim N(0,1); \quad \tau_0 > 0; \quad 0 < \tau_1 < 1
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

donde R_{it} es la rentabilidad de la acción³ i en el periodo t , R_{mt} es la rentabilidad del mercado en el periodo t . Las condiciones $\tau_0 > 0$ y $0 < \tau_1 < 1$, garantizan que el proceso ε_{it} sea estacionario. El procedimiento para estimar el indicador de riesgo sistemático β se realizó a través del método de la máxima verosimilitud. Una vez obtenido los indicadores β de cada compañía se estimó la relación rentabilidad riesgo en el mercado accionario colombiano a partir del siguiente modelo:

$$\begin{aligned}
 E(R_j) &= \tau_0 + \tau_1 \beta_j + \varepsilon_j \\
 \varepsilon_j &\sim N(0, \sigma^2)
 \end{aligned}
 \tag{2}$$

³ Para la medición de los rendimientos de las acciones con información del mercado se consideraron los precios y dividendos y las acciones en circulación para periodos mensuales y trimestrales. Para la medición con la información contable nos basamos en los indicadores utilizados por Beaver, Kletter y Scholes (1970), específicamente: como medidas de rendimiento se utilizaron la relación utilidad por acción a precio del mercado de la acción (E/P), la rentabilidad del patrimonio (ROE) y la rentabilidad de los activos (ROA); como medidas de riesgo se utilizaron la razones: dividendos pagados, crecimiento, apalancamiento, liquidez, tamaño de la firma, variabilidad de las ganancias.

Donde $E(R_j)$ es la rentabilidad esperada de la empresa j y β_j es el beta de la empresa j obtenido mediante la regresión de la ecuación (1). De nuevo nos interesa validar la hipótesis que τ_1 es positivo, es decir es mayor que cero. La prueba t- Student fue utilizada para tal efecto.

Para determinar si los indicadores riesgo con datos contables podrían explicar el riesgo sistemático de algunas empresas, se utilizó la regresión:

$$\beta_i = \xi_0 + \sum_{j=1}^l \xi_j X_j + v_i \quad v_i \sim N(0, \sigma^2) \quad (3)$$

Donde β_i es el indicador de riesgo sistemático con información de precios de acciones de la empresa i , X_j son los indicadores de riesgo basados en las razones financieras. Interesa el signo y la significancia de los coeficientes ξ , para los cuales se aplicó la prueba t individualmente y la prueba F para el conjunto

C.2 LOS DATOS Y FUENTES DE INFORMACION

Los datos correspondieron a las acciones que conformaron el IGBC a Diciembre 31 de 2004. La información de mercado sobre precios de acciones, acciones en circulación, dividendos y cantidades transadas se recopiló para periodos trimestrales y mensuales. Se cálculo un índice del mercado como el promedio de las rentabilidades de las empresas seleccionadas en el estudio. La tasa libre de riesgo se tomo de la rentabilidad que ofrecían los títulos TES clase B a 90 días (TES - B) que fueron emitidos por el Gobierno colombiano durante el periodo 2001 a 2004.

La información contable que se colectó fue la siguiente: total de activos, total pasivos, activo corriente, pasivo corriente, utilidad bruta, utilidad neta, utilidad por acción, precio en libros de la acción. Las fuentes de la información de mercado e información contable de cada compañía fueron la Superintendencia de Valores, la Superintendencia de Valores, El Banco de la República y algunas bibliotecas del país.

Los datos se digitaron en Excel y Dbase; los resultados se obtuvieron a través del RATS y el SPSS.

D. RESULTADOS

Con los precios de las acciones y las rentabilidades del índice IGBC se estimaron los betas de cada acción incluida en el estudio. Con los betas calculado mediante un proceso ARCH(1) se estimo la prima por riesgo del mercado (tabla 1).

La prima por riesgo del mercado así estimada se calcula en un 3.19% mensual con un p-value del 3.17%, lo que resultaría aceptable para significativo al 5%.

Tabla 1.
Estimación Prima por Riesgo del Mercado
INFORMACION DE MERCADO

$$E(R_j) = \alpha_0 + \alpha_1 \beta_j + \mu_j$$

Result of the Ecuations Regresions (2)

INDICADOR	Estimation	Value t	Sig.
Constant	0.0084	3.355	0.003
Intersect (B)	0.0319	2.437	0.037

Fuente: Calculos realizados por el autor a través de SPSS.
Universidad del Valle. 2004

Estimando la prima por riesgo del mercado de manera convencional, es decir, tomando la diferencia entre la rentabilidad promedio del mercado y la tasa libre de riesgo, se calcula en un 2.39% (tabla 2)

Tabla 2.
Estimación Prima por Riesgo de Mercado
 $[E(R_M) - R_L]$

Cuadro a1.1

Precios de Cierre y Rentabilidad del IGB por Trimestres	
Periodo Julio 2001 a Diciembre 30 de 2003	
Rm Trimestral	9.49%
Rm EA	43.72%
Rm mensual	3.07%

Fuente: Supervalores 2004. Calculo realizados por el autor

Cuadro a1.2

Tasa Libre de Riesgo (Rf) TES B a 90 Días 15 de Enero de 2004	
Rf EA	8.40%
Rf Mensual	0.67%

Fuente: Banco de la Republica. Octubre de 2004

Cuadro a1.3

Prima por Riesgo del Mercado a 15 de Enero de 2004	
Rm - Rf EA	35.32%
Rm - Rf Mensual	2.39%

Fuente: Banco de la Republica. Octubre de 2004

Con la información contable, después de calcular los betas de la empresa, la prima por riesgo del mercado se estima en un 1.51% trimestral , con un p-value del 4% siendo significativo este valor al 5% (tabla 3)

Tabla 3.
Estimación Prima por Riesgo del Mercado
INFORMACION CONTABLE

$$E(R_j^{ROA}) = \alpha_0 + \alpha_1 \beta_j^c + \mu_j \quad E(R_j) = R_L + \beta_j [E(R_M) - R_L]$$

Result of the Ecuations Regresions for ROA				
Data Quartely periodo 2001-2004				
INDICADOR	Estimation	Value t	Sig.	Interval of Confidencial 95%
Constant	0.0065	0.544	0.601	[-0.021 , 0.034]
Intersect (B)	0.0151	2.449	0.04	[0.001 , 0.029]

Fuente: Calculos realizados por el autor a través de SPSS.
Universidad del Valle. 2004

En la tabla 4 se presenta las significancias de las correlaciones entre los indicadores de riesgo calculados con información contable y el indicador de riesgo calculado con información del mercado. Los resultados permiten observar que el tamaño de la empresa esta correlacionado al 5% de significancia con los indicadores betas obtenidos con información del mercado.

Tabla 4

Significancia de las Correlaciones de Pearson Entre los Indicadores de Riesgo Contables (*)							
Periodo 2001-2004							
INDICADOR	Dividendos Pagados	Endeudamiento	Liquidez	Tamaño de Empresas	Crecimiento	Variabilidad de las Ganacias	Betas Mercado
Dividendos Pagados	.						
Endeudamiento	0.0103	.					
Liquidez	0.7862	0.0346	.				
Tamaño de Empresas	0.8124	0.0027	0.0080	.			
Crecimiento	0.0055	0.0000	0.4157	0.9160	.		
Variabilidad de las Ganacias	0.0086	0.0507	0.9929	0.6513	0.0242	.	
Betas Mercado	0.0744	0.9036	0.4196	0.0389	0.4211	0.9383	.
Fuente: calculo realizado por el autor. Univalle Nov. 2004							
(*) Prueba t para el coeficiente de correlación de Pearson							

Considerando los resultados de la tabla anterior, se estimo a través de una regresión lineal los betas de mercado a partir de la información del tamaño de la firma; los resultados se presentan en la tabla 5.

Tabla 5.
Estimación de los indicadores de Riesgo Sistemático
(Betas) con Información Contable

$$\beta_i = \lambda_0 + \lambda_1 TA_i + v_i ; v_i - N(0, \sigma^2)$$

Regresión entre Los Indicadores Betas con Información del Mercado y el Tamaño de las Empresas 2001-2005		
INDICADOR	Valor	Valor desde el Origen
Constante	-1.466	
Valor t	-1.617	
Significancia t	12.50%	
Coefficiente TA	0.144	0.061
Valor t	2.819	16.365
Significancia t	1.20%	0.00%
R- Cuadrado	57.60%	97.00%
R-Cuadrado Ajustado	33.20%	94.00%

Fuente: Cálculos realizados por el autor a través del SPSS. Univalle 2004.

E. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten concluir que con los datos colectados en esta investigación, no existe suficiente evidencia a un nivel de significancia del 5% para rechazar la hipótesis: de que existió una relación positiva entre el riesgo y el rendimiento en el Mercado Accionario en Colombia durante el periodo 2001- 2004. De la misma manera no se podría rechazar la hipótesis de que el CAPM es apropiado para medir la relación riesgo - rendimiento en el país (al menos durante el tiempo cubierto por el estudio). Durante el mismo periodo se estimó que el mercado accionario colombiano pagó una prima por riesgo del 3.19% mensual.

Cuando se toma la diferencia entre la rentabilidad del IGBC y de la Tasa libre de riesgo, La prima por riesgo del mercado se estima en el 2.39% mensual.

En términos generales, cuando se trabaja con la información trimestral contable, se puede concluir que las rentabilidades de las compañías (medidas a través de la relación utilidad por acción a precio de mercado de la acción, del ROA y del ROE) presentan el problema de la volatilidad y la autocorrelación que dificulta la validación la estimación de la prima por riesgo del mercado con este tipo de información. Sin

embargo, no existió la suficiente evidencia para rechazar la hipótesis en este estudio: de que los indicadores de riesgo sistemático basado en la información trimestral sobre precio y dividendos de las acciones (trabajando con el promedio de las rentabilidades de las empresas como índice del mercado), presentaron una relación con los indicadores de riesgo basados en la información contable, durante el periodo 2001 – 2004. Por lo menos la relación en este estudio se hace evidente entre los indicadores de riesgo sistemático con la información de mercado y el indicador de riesgo contable medido a través tamaño de las empresas.

En este sentido una aproximación de los indicadores de riesgo de mercado, con información de indicadores de riesgo contable, podría ser estimado a través de las siguientes dos ecuaciones:

$$\hat{\beta}_i = -1.466 + 0.144TA_i$$


$$\hat{\beta}_i = 0.061TA_i$$

Donde TA es el tamaño de la empresa medido como el promedio de los logaritmos naturales de los activos durante el periodo estudiado, es decir,

$$TA_i = \frac{\sum \ln A_{it}}{T}$$


Las ecuaciones anteriores también podrían considerarse en la estimación de los indicadores de riesgo sistemático (betas) para las empresas que no cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia.

Anexo 2 Balance General Consolidado 2005-2008

 COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S NIT 804002105-0 ESS133 BALANCE GENERAL CONSOLIDADO POR AÑO A NIVEL REGIONAL				
ACTIVO	2005	2006	2007	2008
ACTIVO CORRIENTE	16.240.436.229,71	20.627.438.675,40	27.652.693.703,85	26.092.532.926,69
DISPONIBLE	9.829.697.135,85	14.294.872.676,58	19.039.341.177,36	20.534.769.508,80
INVERSIONES	35.490.880,00	680.528.845,30	830.080.641,68	1.360.908.531,68
DEUDORES	6.375.248.213,86	5.652.037.153,52	7.783.271.884,81	4.196.854.886,21
DEUDORES UPC-S	10.887.183.665,63	10.457.451.631,82	12.144.661.012,50	12.558.139.437,69
Vigencia actual	0,00	4.772.207.820,83	8.325.525.934,31	7.727.065.013,88
Vigencia anterior	10.887.183.665,63	5.685.243.810,99	3.819.135.078,19	4.831.074.423,81
OTROS DEUDORES	-4.511.935.451,77	-4.805.414.478,30	-4.361.389.127,69	-8.361.284.551,48
Vinculados Economicos	-3.296.156.607,00	-3.275.216.063,30	-3.285.774.424,30	-7.397.979.645,63
Anticipos y avances	39.050.130,00	71.665.049,00	352.863.739,00	89.371.808,00
Recobros	0,00	0,00	956.928.716,00	181.942.182,00
Otros	130.631.842,79	568.869.229,70	313.433.116,54	1.502.468.121,90
Provision Cartera	-1.385.460.817,56	-2.170.732.693,70	-2.698.840.274,93	-2.737.087.017,75
ACTIVO NO CORRIENTE	896.537.026,87	1.106.082.100,30	1.179.297.694,26	1.281.432.522,26
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	691.010.026,87	760.533.209,30	772.691.660,26	769.328.786,26
INTANGIBLES	0,00	65.956.891,00	40.461.794,00	40.737.523,00
VALORIZACIONES	205.527.000,00	279.592.000,00	279.592.000,00	333.662.323,00
DIFERIDOS	0,00	0,00	86.552.240,00	137.703.890,00
TOTAL ACTIVO	17.136.973.256,58	21.733.520.775,70	28.831.991.398,11	27.373.965.448,95
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	10.482.262.765,64	14.181.170.139,16	20.711.986.909,73	15.590.567.722,77
PROVEEDORES	5.314.280.478	7.641.986.186	11.717.970.103	3.119.877.445
CUENTAS POR PAGAR	115.148.882,31	390.822.387,97	600.745.676,49	144.144.451,14
OBLIGACIONES LABORALES	39.119.018,25	43.154.039,00	75.825.178,00	77.156.190,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	4.246.450.219,11	4.673.876.836,34	6.607.715.542,29	11.093.414.370,49
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPACION	767.264.168,37	1.431.330.689,81	1.709.730.409,72	1.155.975.266,14
			0,00	
PASIVO NO CORRIENTE	1.304.738.924,17	1.340.912.821,17	1.061.514.079,98	2.455.264.698,60
PROVISION ACUERDO 56	461.981.029,94	457.633.511,58	463.238.699,85	472.596.102,68
FONDOS SOCIALES	842.757.894,23	883.279.309,59	598.275.380,13	1.982.668.595,92
TOTAL PASIVO	11.787.001.689,81	15.522.082.960,33	21.773.500.989,71	18.045.832.421,37
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	37.306.629,36	41.208.040,36	41.208.040,36	41.208.040,36
RESERVAS	4.155.958.074,32	4.235.366.836,16	4.235.366.836,16	4.606.483.797,61
RESULTADO DEL EJERCICIO	397.707.809,22	1.101.798.884,98	1.948.851.478,02	3.793.306.812,74
SUPERAVIT POR VALORIZACION	205.527.000,00	279.592.000,00	279.592.000,00	333.662.323,00
FONDOS DESTINACION ESPECIFICA	553.472.053,87	553.472.053,87	553.472.053,87	553.472.053,87
TOTAL PATRIMONIO	5.349.971.566,77	6.211.437.815,37	7.058.490.408,41	9.328.133.027,58

Anexo 3 Estructura Estado de Resultados

Anexo 4 Estado de Resultados consolidado 2005 - 2008

		COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S NIT 804002105-0 ESS133			
		ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO POR AÑO A NIVEL REGIONAL			
	2005	2006	2007	2008	
INGRESOS OPERACIONALES					
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado	49.883.162.761,73	61.930.685.359,23	74.888.391.451,84	88.147.776.825,02	
Ajuste contable de ventas	-136.327.512,64	-800.638.604,53	-3.511.539.886,25	-1.155.683.193,44	
Copagos Régimen Subsidiado	15.283.606,00	14.987.490,00	38.356.471,00	27.759.690,00	
Recobros FOSYGA	38.442.950,00	25.754.425,00	956.928.716,00	98.983.424,95	
Otros Ingresos Operacionales	70.384.819,48	273.394.667,03	1.886.386.459,21	2.219.248.573,98	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	49.870.946.624,57	61.444.183.336,73	74.258.523.211,80	89.338.085.320,51	
COSTOS OPERACIONALES					
Costos Nivel I	23.054.383.787,26	33.079.656.453,50	39.273.309.726,77	43.279.413.678,14	
Costos Nivel II	10.030.834.254,00	6.038.985.695,50	6.251.115.878,06	8.315.692.213,00	
Costos Nivel III	1.985.453.803,00	2.361.154.345,00	2.193.177.984,00	3.787.281.796,00	
Costos Nivel IV	9.401.859.711,00	12.018.456.880,14	15.368.066.623,69	16.921.275.537,00	
Tutelas	289.049.844,00	166.689.180,00	331.328.710,00	585.158.342,00	
TOTAL COSTOS OPERACIONALES DEFINIDOS	44.761.581.399,26	53.664.942.554,14	63.416.998.922,52	72.888.821.566,14	
Provision cubrimiento POS-S I - II NIVEL	2.030.547.902,80	2.834.876.050,86	3.923.798.707,07	5.513.502.048,82	
Provision cubrimiento POS -S III - IV NIVEL	886.905.980,54	1.238.221.723,37	1.713.843.113,43	2.408.196.297,18	
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	47.679.035.282,60	57.738.040.328,37	69.054.640.743,02	80.810.519.912,14	
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL DIRECTA	2.191.911.341,97	3.706.143.008,36	5.203.882.468,78	8.527.565.408,37	
GASTOS DE ADMINISTRACION	2.335.048.513,24	3.591.594.466,83	4.867.016.801,73	6.636.997.800,92	
GASTOS DE VENTAS	126.360.236,00	120.236.434,00	85.334.264,00	23.936.574,00	
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	-269.497.407,27	-5.687.892,47	251.531.403,05	1.866.631.033,45	
Ingresos no Operacionales	890.632.557,58	1.240.372.334,95	1.995.523.195,94	2.522.931.753,48	
Egresos no Operacionales	207.013.208,09	105.571.139,80	276.868.321,47	587.773.302,19	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	414.121.942,22	1.129.113.302,68	1.970.186.277,52	3.801.789.484,74	
Impuesto de Renta	16.414.133,00	27.314.417,70	21.334.799,50	8.482.672,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	397.707.809,22	1.101.798.884,98	1.948.851.478,02	3.793.306.812,74	

Anexo 5 Encuesta

La metodología que se utilizó para determinar las necesidades de información financiera fue la encuesta que a continuación se presenta:

Enumere de 1 a 5 según el grado de importancia de los siguientes indicadores en su empresa, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja.

INDICADORES FINANCIEROS		CALIFICACIÓN
LIQUIDEZ	Razón Corriente	
	Prueba Ácida	
	Capital de Trabajo	
ROTACIÓN	Rotación Cuentas por Cobrar	
	Rotación Cuentas por Pagar	
RENTABILIDAD	Rentabilidad Operativa	
	Rentabilidad Patrimonio	
ENDEUDAMIENTO	Nivel de Endeudamiento	
	Cobertura de Intereses	
	Cobertura del servicio a la deuda	
PRESUPUESTO DE EFECTIVO		

Anexo 6 Flujo de Recursos 2007 y 2008

PRESUPUESTO DE EFECTIVO				
CONCEPTO	2007	%	2008	%
INGRESOS				
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado	74.888.391.452		88.147.776.825,02	
Ajuste contable de ventas	-3.511.539.886,25		-1.155.683.193,44	
Copagos Régimen Subsidiado	38.356.471		27.759.690	
Recobros FOSYGA	956.928.716		98.983.425	
Otros Ingresos Operacionales	1.886.386.459		2.219.248.574	
TOTAL INGRESOS	74.258.523.212		89.338.085.321	
EGRESOS				
Costos Nivel I (54%)	39.273.309.727	57%	43.279.413.678	54%
Costos Nivel II (10%)	6.251.115.878	9%	8.315.692.213	10%
Costos Nivel III (4%)	2.193.177.984	3%	3.787.281.796	5%
Costos Nivel IV (24%)	15.368.066.624	22%	16.921.275.537	21%
tutelas	331.328.710		585.158.342	
Provision cubrimiento POS-S I - II NIVEL	3.923.798.707		5.513.502.049	
Provision cubrimiento POS -S III - IV NIVEL (GLOSAS)	1.713.843.113		2.408.196.297	
TOTAL COSTOS	69.054.640.743	92%	80.810.519.912	92%
GASTOS DE PERSONAL	805.415.922		889.809.385	
SALARIOS	541.378.190		594.292.960	
Sueldos	541.378.190		545.852.131	
Salario Integral	0	10,93%	48.440.829	8,92%
PRESTACIONES SOCIALES	107.548.402		118.325.579	
Cesantías	39.811.988		44.360.145	
Intereses sobre Cesantías	4.945.282		5.323.225	
Prima de Servicios	39.469.080		44.336.298	
Vacaciones	22.626.092		24.305.911	
Auxilio de Transporte	695.960	2%	0	2%
SEGURIDAD SOCIAL	109.079.115		124.406.016	
Aportes Administradoras de Riesgo	2.693.477		3.001.834	
Aportes a Entidades Promotoras de Salud	45.444.679		51.019.983	
Aportes Pensión	60.940.959	2%	70.384.199	2%
PARAFISCALES	47.410.215		52.784.830	
Aportes Caja de Compensación Familiar	20.969.859		23.460.280	
Aportes I.C.B.F	15.725.432		17.595.210	
SENA	10.714.924	1%	11.729.340	1%

GASTOS MEDICOS	17.733.401		16.377.588	
Gastos medicos y Drogas	0		3.362.010	
Otros Gastos de personal Oriente	17.733.401	0,36%	13.015.578	0,25%
INCAPACIDADES	0	0,000%		0,000%
HONORARIOS	136.925.042		338.768.591	
Junta Directiva	0		0	
Asesoría Jurídica	133.973.042	2,8%	279.676.682	5,1%
Asesoría Técnica	2.952.000		21.560.563	
Otros Honorario Oriente	0		37.531.346	
ARRENDAMIENTOS	116.285.354		146.434.755	
Construcciones y Edificaciones	62.491.222	2%	88.668.296	2%
Equipo de oficina	521.132		25.000	
Equipo de Computación y Comunicaciones	53.273.000		57.741.459	
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	456.761.515		519.104.707	
Contribuciones (SUPERSALUD)	56.955.936	9,22%	135.104.707	7,79%
Afiliaciones y Sostentamiento	399.805.579		384.000.000	
SERVICIOS CTA	1.182.744.389		1.665.001.636	
Servicios de Aseo	390.189		835.000	
Servicio de Vigilancia	14.828.630		16.930.672	
Temporales	1.009.240.692		1.116.030.208	
AIU Cooperativa de Trabajo Asociado R.O		23,9%		25,0%
IVA Cooperativa de Trabajo Asociado R.O				
Auditoría y Mantenimiento				
Agenciamiento Servicios				
Apoyo Logístico				
Servicios Logísticos Admon R.O	144.696.303		525.068.927	
Servicios Carnetización R.O	13.588.575		6.136.829	
SERVICIOS VARIOS	344.281.479		391.763.885	
Procesamiento Electrónico de Datos	17.465.605		10.277.000	
Acueducto y Alcantarillado	2.974.911		5.707.619	
Energía Eléctrica	38.310.222		49.853.666	
Teléfono	131.745.343		195.942.917	
Correo, Portes y telegramas	19.780.747	7,0%	24.090.516	5,9%
Fax y Telex	148.250		10.200	
Transportes Fletes y Acarreos	46.762.876		30.906.452	
Gas	61.000		143.800	
Servicio Internet R.O	22.133.820		16.855.210	
Otros Servicios R.o	64.898.705		57.976.505	
SEGUROS GENERALES	41.583.819		52.783.703	
Seguros Personal R.O	0	1%	1.052.000	1%
Seguro Cumplimiento	33.159.824		42.906.686	
Seguro Sustracción y Hurto	8.423.995		8.825.017	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	42.315.646		40.641.367	
Construcciones y Edificaciones	319.149	1%	1.980.000	1%
Equipo de Oficina	4.526.000		3.901.788	
Equipo de Computación y Comunicación	37.470.497		34.759.579	
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	21.122.783	0,43%	35.039.291	0,53%

CASINO Y RESTAURANTE	56.146.581	1%	42.616.191	1%
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	228.625.596		202.004.803	
UTILES OFICINA R ORIENTE	150.277.032		152.138.196	
UTILES OFICINA R.CENTRO	567.300	4,6%	646.120	3,0%
UTILES OFICINA R.ORIENTE	40.703.055		11.878.070	
FOTOCOPIAS R.ORIENTE	37.078.209		37.342.417	
GASTOS LEGALES	560.468		682.727	
Notariales	454.235	0,01%	577.531	0,01%
Tramites y Licencias	21.253		2.598	
Otros	84.980		102.598	
GASTOS DE REPRESENTACION Y REL	47.735.838	1%	7.790.715	0%
GASTOS DE VIAJE	167.837.116		124.289.604	
Alojamiento y Manutención	96.654.708		52.407.999	
Pasajes Aereos	38.785.708	3,4%	43.166.605	1,9%
Pasajes Terrestres	31.360.120		27.149.000	
Otros	1.036.580		1.566.000	
VIATICOS	7.430.500	0%	22.628.820	0%
LIBROS SUSCRIPCIONES PERIODICO	10.019.650	0%	1.113.600	0%
ADECUACION E INSTALACION	84.553.145		36.352.959	
Instalaciones Electricas	21.289.523		11.845.286	
Arreglos Oramentales	5.693.723	1,71%	4.468.542	0,55%
Reparaciones Locativas	33.895.003		11.141.502	
Otros	23.674.896		8.897.629	
CAPACITACION AL PERSONAL	30.867.673	0,6%	58.127.907	0,9%
BONIFICACIONES	58.396.441	1,2%	66.024.807	1,0%
ATENCION A EMPLEADOS R.ORIENT	38.401.530	0,8%	0	0,0%
DIVERSOS	163.146.418		165.594.710	
Combustibles y Lubricantes	215.800		80.272	
Taxis y Buses	14.797.300		15.009.250	
Parqueadores	14.500		0	
OTROS	148.118.818		150.505.188	
Diversos R.O	27.054.542	3,3%	56.066.708	2,5%
Ferreteria R.O	4.089.506		1.657.778	
Publicidad R.O	12.134.235		11.166.865	
Reuniones y Conferencias R.O	102.103.690		78.784.140	
Dotación y Suministro a Trabajadores	2.641.845		1.221.400	
Gastos Deportivos y de Recreación	95.000		1.608.297	

DEPRECIACIONES	230.524.178		70.957.625	
Construcciones y Edificaciones	20.576.193	5%	20.576.193	1%
Equipo de Oficina	29.293.624		41.680.180	
Equipo de Computacion y Comunicaciones	180.370.001		6.399.204	
Equipo Medico-Cientifico	284.360		284.360	
Perdida en venta y retiro de Bien	0		2.017.688	
AMORTIZACIONES	30.045.615	0,6%	27.148.824	0,4%
Intangibles	30.045.615		27.148.824	
PROVISIONES	545.729.176		1.656.564.193	
Inversiones	0	11%	10.000.000	25%
Deudores	545.729.176		1.646.564.193	
GASTOS DE MERCADEO	85.334.264		23.936.574	
Honorarios Ventas	69.114.500	2%	519.574	0%
Temporales (Servicio corretaje)	13.414.000		1.000.000	
Otros (publicidad y propaganda)	2.805.764		22.417.000	
GASTOS FINANCIEROS	103.465.889		176.689.949	
Gastos Bancarios	3.010.948	2%	13.638.939	3%
Comisiones	57.868.078		57.042.579	
Intereses			87.453.383	
Otros (GMF 4*1000)	42.586.864		18.555.048	
CONCILIACIONES JUDICIALES Y RECONOCIM	80.179		38.145.873	
Costas y Procesos Judiciales	80.179	0,0016%	13.877.400	0,5727%
Indemnizaciones Laborales	0		24.268.473	
COSTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS (Ajust. C	112.303.310	2%	336.638.314	5%
MULTAS SANCIONES Y DONACIONES	46.359.297		5.730.447	
Demandas Laborales		1%	3.500.000	0,09%
Multas Sanciones y Litigios	19.078.383		424.337	
Donaciones	952.376		1.080.000	
Otros (Gastos no Oper)	26.328.538		726.110	
IMPUESTOS	37.821.972		63.988.423	
Industria Y comercio	51.000	0,8%		1,0%
Impuesto a la Propiedad Raiz	1.776.526		1.848.545	
Impuestos Asumidos	14.659.646		52.819.503	
Iva Descontable	0		837.703	
Impuesto de Renta y Complementarios	21.334.799,50		8.482.672,00	
TOTAL GASTO	4.952.351.065	7%	6.660.934.375	8%

Anexo 7 Estructura Balance General



COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S
NIT 804002105-0 - ESS133

BALANCE GENERAL
DISCRIMINADO POR DEPARTAMENTO
ENERO - DICIEMBRE 2009

	ARAUCA	CESAR	NORTE	SANTANDER	SUMA REGIONAL
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE					
INVERSIONES					
DEUDORES					
DEUDORES UPC-S					
Vigencia actual					
Vigencia anterior					
OTROS DEUDORES					
Vinculados Economicos					
Anticipos y avances					
Recobros					
Otros					
Provision Cartera					
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
INTANGIBLES					
DIFERIDOS					
VALORIZACIONES					
TOTAL ACTIVO					
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES					
CUENTAS POR PAGAR					
OBLIGACIONES LABORALES					
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES					
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO					
PASIVO NO CORRIENTE					
PROVISION ACUERDO 55					
FONDOS SOCIALES					
TOTAL PASIVO					
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL					
RESERVAS					
RESULTADO DEL EJERCICIO					
SUPERAVIT POR VALORIZACION					
FONDOS DESTINACION ESPECIFICA					
TOTAL PATRIMONIO					
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					

Anexo 8 Estructura Estado de Resultados



COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA EMPRESA PROMOTORA DE SALUD SUBSIDIADA "COMPARTA EPS-S"
 NIT 804.002.106-0 - E38133
ESTADO DE RESULTADOS
 DISCRIMINADO POR DEPARTAMENTO
 ENERO A DICIEMBRE DE 2009

	ARAUCA	CESAR	NORTE	SANTANDER	CONSOLIDADO REGIONAL
VENTA DIARIA					
INGRESOS OPERACIONALES					
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado					
Ajuste contable de ventas					
Provisión Aseguramiento					
Copagos Régimen Subsidiado					
Recobros FOSYGA					
Otros Ingresos Operacionales					
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES					
COSTOS OPERACIONALES					
Costos Nivel I					
Costos Nivel II					
Costos Nivel III					
Costos Nivel IV					
Comité Técnico Científico					
Tutelas					
TOTAL COSTOS OPERACIONALES DEFINIDOS					
Provisión cubrimiento POS-S I - II NIVEL					
Provisión cubrimiento POS -S III - IV NIVEL (GLOGAS)					
TOTAL COSTOS OPERACIONALES					
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL DIRECTA					
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Gastos de personal					
Gasto fijo					
Gasto Variable					
Depreciaciones					
Amortizaciones					
Provisiones					
TOTA GASTOS DE ADMINISTRACION					
GASTOS DE VENTAS					
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL					
Ingresos no Operacionales					
Egresos no Operacionales					
Impuesto de Renta					
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO					

Anexo 9 Estructura Informe Análisis Financiero.



COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA COMPARTA EPS-S

NIT 804002105-0

ESS - 133

ANÁLISIS FINANCIERO

ENERO-DICIEMBRE DE 2009

		2006	2007	2008	2009
LIQUIDEZ					
RAZÓN CORRIENTE =	Activo Corriente				
	Pasivo Corriente				
PRUEBA ACIDA =	Activo Corriente - CxC				
	Pasivo Corriente				
ROTACIÓN DE CXC V. ACTUAL =	Ventas a Crédito				
	Deudores v.actual				
ROTACIÓN DE CXC V. ANTERIOR =	Ventas a Crédito				
	Deudores v. anterior				
COBERTURA PROVEEDORES =	Disponible				
	Proveedores				
AJUSTE DE VENTAS =	Ajuste de Ventas				
	Ingresos por Ventas				
RENTABILIDAD					
RENTABILIDAD OPERATIVA =	Utilidad Operativa				
	Activos				
RENT. DEL PATRIMONIO =	Utilidad Antes de Imp.				
	Patrimonio				
INDICADORES DE CRECIMIENTO					
VALOR ECONÓMICO AGREGADO =	UODI - (Activos * CK)				
COSTO DE CAPITAL =	$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$				
ARBOL DE RENTABILIDAD	Solo se presenta en el informe de graficas.				

Anexo 12 Estructura Informe Banca Polifuncional



ESTADO DE CUENTA HABIENTE
BANCA POLIFUNCIONAL
SANTANDER
VIGENCIA CORRIENTE
COMPARTA EPS - S
804.002.105-0


RESUMEN	Agosto
Saldo Inicial	907.602.439,85
(+) Recaudo 2009	2.154.704.940,74
(-) Pagos 2009	1.554.235.957,00
(-) Gasto Aditivo	-
Saldo Final	1.508.071.423,59

FECHA	NIT	MUNICIPIO / IPS	RETIROS	APORTES	SALDO
04/08/09	890.210.890	BOLIVAR		61.498.276,95	969.100.716,80
04/08/09	890.210.890	BOLIVAR		1.670.595,06	970.771.311,86
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		27.514.321,42	998.285.633,28
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		1.476.505,85	999.762.139,13
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		5.317.500,00	1.005.079.639,13
05/08/09	890.207.790	GUEPSA		892.178,26	1.005.971.817,39
10/08/09	890.205.119	CAPTANEJO		242.119.355,85	1.248.091.173,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		1.962.972,00	1.250.054.145,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		101.911.504,00	1.351.965.649,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		13.766.885,00	1.365.732.534,24
10/08/09	890.210.948	OIBA		4.001.795,64	1.369.734.329,88
10/08/09	890.210.948	OIBA		1.370.744,66	1.371.105.074,54
11/08/09	890.204.985	SUAITA		2.542.941,00	1.373.648.015,54
11/08/09	890.204.985	SUAITA		50.363.130,60	1.424.011.146,14
11/08/09	890.204.985	SUAITA		9.379.383,60	1.433.390.529,74
11/08/09	890.204.985	SUAITA		1.799.102,38	1.435.189.632,12
11/08/09	890.206.290	CHIMA		58.298.781,30	1.493.488.413,42
12/08/09	890.205.326	MOLAGAVITA		255.824.469,45	1.749.312.882,87
18/08/09	890.201.190	PUERTO WILCHES		161.454.716,98	1.910.767.599,85
18/08/09	890.201.190	PUERTO WILCHES		1.064.458,36	1.911.832.058,21
18/08/09	890.204.265	PINCHOTE		63.478.350,60	1.975.310.408,81
19/08/09	800.104.060	CONCEPCION		267.678,00	1.975.578.086,81
19/08/09	800.104.060	CONCEPCION		230.005.295,70	2.205.583.382,51
19/08/09	800.104.060	CONCEPCION		490.743,00	2.206.074.125,51
20/08/09	890.207.022	SAN ANDRES		205.652.546,10	2.411.726.671,61
21/08/09	890.204.802	GIRO		328.887.036,00	2.740.613.707,61
21/08/09	890.204.802	GIRO		7.539.597,00	2.748.153.304,61
21/08/09	890.204.802	GIRO		3.639.760,88	2.751.793.065,49
21/08/09	804.017.570	IPS CENTRO DE SALUD JESU	95.260.014,00		2.656.533.051,49
21/08/09	681.520.015	CENTRO DE SALUD DE CARCA	99.598.456,00		2.556.934.595,49
21/08/09	804.008.792	CLINICA FORPRESALUD E.U	83.099,00		2.556.851.496,49
21/08/09	804.008.773	NOVACLINIC IPS LTDA	2.230.146,00		2.554.621.350,49
21/08/09	804.016.288	CENTRO DE SALUD DIVINO N	1.771.223,00		2.552.850.127,49
21/08/09	804.015.164	CENTRO DE SALUD SAN ROQU	8.672.997,00		2.544.177.130,49
21/08/09	890.203.436	HOSPITAL SAN JUAN DE DIO	114.753.033,00		2.429.424.097,49
21/08/09	890.203.563	HOSPITAL INTEGRADO SAN R	123.738.405,00		2.305.685.692,49
21/08/09	900.215.835	IPS SANARSALUD PALMAS	147.359,00		2.305.538.333,49
21/08/09	804.015.047	IPS CENTRO DE SALUD SAN	30.025.116,00		2.275.513.217,49
21/08/09	800.064.543	HOSPITAL INTEGRADO SABAN	9.349.836,00		2.266.163.381,49
21/08/09	804.005.695	IPS CENTRO DE SALUD DE T	60.259.105,00		2.205.904.276,49
21/08/09	900.190.045	ESE HOSPITAL REGIONAL MA	14.197.916,00		2.191.706.360,49
21/08/09	890.980.063	EMPRESA SOCIAL DEL ESTAD	74.646,00		2.191.631.714,49
21/08/09	804.011.768	ASOC.DE PREST. DE SERV.Y	94.176.108,00		2.097.455.606,49
21/08/09	804.014.810	CENTRO DE SALUD MOLAGAVI	139.644.654,00		1.957.810.952,49
21/08/09	804.003.072	E.S.E. HOSPITAL LOCAL BO	18.091.886,00		1.939.719.066,49
21/08/09	900.006.037	E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER	21.250.000,00		1.918.469.066,49
21/08/09	890.212.568	FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA	170.999.289,00		1.747.469.777,49
25/08/09	804.013.017	CENTRO ONCOLOGICO EU	205.448.870,00		1.542.020.907,49
25/08/09	804.011.768	ASOCI. DE PREST SERV Y SUM ASSALUD	32.492.411,00		1.509.528.496,49
25/08/09	830.114.846	CEDIT LTDA	12.664.732,00		1.496.863.764,49
25/08/09	900.043.174	NEW SERVICE CENTRAL DE NEGOCIOS EU	683.640,00		1.496.180.124,49
25/08/09	830.109.806	SYNTHESE COLOMBIA SA	15.548.130,00		1.480.631.994,49
25/08/09	804.014.839	INSTITUTO DEL CORAZON DE BUCARAMANGA	30.072.819,00		1.450.559.175,49
26/08/09	890.209.666	ENCISO		55.000.000,00	1.505.559.175,49
26/08/09	890.209.666	ENCISO		206.020,00	1.505.765.195,49
26/08/09		GASTO ADMINISTRATIVO	94.173.627,00		1.411.591.568,49
28/08/09	900.067.169	HOSPITAL REGIONAL DE GARCIA ROVIRA	7.350.039,00		1.404.241.529,49

Anexo 13 Estructura Presupuesto Departamental

		PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEPARTAMENTO DE ARAUCA		Mes
CONCEPTO		2009 PROYECTADO	2009 REAL	VARIACIÓN
INGRESOS				
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado				
Ajuste contable de ventas				
TOTAL INGRESOS				
EGRESOS				
Costos Nivel I (54%)				
Costos Nivel II (10%)				
Costos Nivel III (4%)				
Costos Nivel IV (24%)				
TOTAL COSTOS				
GASTOS ADMON				
GASTOS VENTAS				
GASTOS FINANCIEROS				
TOTAL GASTOS				

Anexo 14 Estructura Presupuesto Regional

		PRESUPUESTO DE EFECTIVO CONSOLIDADO						
				Diciembre VARIACIÓN				
CONCEPTO	2009 PROYECTADO	2009 REAL	REGIONAL	ARAUCA	CESAR	NORTE DE SDER	SANTANDER	
INGRESOS								
Servicios de Salud UPC-S Régimen Subsidiado								
Ajuste contable de ventas								
TOTAL INGRESOS								
EGRESOS								
Costos Nivel I (54%)								
Costos Nivel II (10%)								
Costos Nivel III (4%)								
Costos Nivel IV (24%)								
TOTAL COSTOS								
GASTOS ADMON								
GASTOS VENTAS								
GASTOS FINANCIEROS								
TOTAL GASTOS								