

PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LA CLINICA SALUD SOCIAL SAS

Anggy Andrea Orozco Martínez.

Universidad Católica Luis Amigó

Especialización en Finanzas

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación desarrollada en la CLINICA SALUD SOCIAL SAS ubicado en el municipio de Sincelejo- Sucre, con la propósito de estudiar el comportamiento financiero de ésta, creando así un estado actual que presenta su área financiera, con el fin de proponer mejoras correspondientes al estudio y así proporcionar los argumentos y herramientas que le permitan tomar las decisiones precisas para tener un mejor manejo de los procesos financieros.

PALABRAS CLAVES: Estrategias, generación de valor, indicadores financieros, planeación financiera.

INTRODUCCION

Esta investigación busca perfeccionar los procesos financieros que lleva el área administrativa de la Clínica Salud Social SAS en la ciudad de Sincelejo, con el fin de contribuir al buen manejo de la información y lograr un mejor desarrollo de las actividades financieras que conllevan a ser la más eficiente.

Para llevar a cabo este estudio, fue preciso conocer más sobre el origen de los recursos que obtiene la clínica a través de los servicios prestados y sobre las obligaciones que posee, en otras palabras los ingresos y egresos, en la medida en que

se indaga sobre cómo se captan estos dineros también se logra identificar aspectos importantes que permitieron realizar diagnósticos con el fin de detectar falencias que posea esta empresa, tratando de proponer mejoras y diseñar estrategias que ayuden a ésta a ser más competitiva y productiva financieramente.

Con esta investigación se busca determinar sobre sí es posible mejorar los recursos financieros en los que incurre la Clínica Salud Social SAS y que gracias a identificar dichas estrategias pueda además servir de base para la toma de decisiones al momento de establecer los cambios y correspondientes y así generar la oportunidad de optimizar los recursos, ser eficientes y competitivos, alcanzando así, ser una organización exitosa que aporta al desarrollo y crecimiento del sector salud de la región.

1. MARCO TEORICO

La red hospitalaria de Colombia, las IPS públicas y privadas del país están inmersas en una crisis que vive el sector salud. Actualmente en el país hay 46.767.327 de afiliados a la seguridad social con una cobertura de 94.88% (MINISTERIO DE SALUD, 2016) y dicha cobertura se encuentra limitada por las diferentes dificultades que le impiden a las personas acceder a una atención médica oportuna y con calidad. Muchos de los problemas de calidad de estas IPS radican en su mal uso de los recursos financieros que reciben como ingresos por la prestación de los servicios de Salud.

Toda empresa sea multinacional o pymes, es de suma importancia contar un sistema financiero eficaz que sea capaz de tener una propuesta en marcha para la mejora de los recursos financieros y que la misma le posibilite la sostenibilidad financiera a través del tiempo, ya que por

medio de esto se incide a tener un control de los ingresos de las empresas, para este caso la Clínica Salud Social SAS en Sincelejo, en la cual se busca contribuir en a la búsqueda de la mejora eficaz de la utilización de sus recursos, con el fin de evitar que en sobreviva en la crisis que vive el sector y de igual manera que atreves de la estrategia logre tener oportunidades de desarrollo en el contante cambio de la normatividad que vive este sector en el país con el fin de que la empresa sea rentable.

Es notable que dentro de las principales causas de la actual crisis en la salud están incluidos: el desequilibrio de cuentas, el incumplimiento del gobierno, la corrupción de los entes administrativos y, principalmente, la intermediación financiera esta última siendo la principal causa del desequilibrio que tienen las IPS, ya que esa intermediación favorecido a que las EPS sean las únicas “ganadoras”

del sector de la salud en Colombia; aunque inicialmente estas entidades comenzaron a tener pérdidas importantes por el descontrol de sus recursos financieros. (CASTAÑEDA, FONSECA, & RAMIREZ, 2013)

1.1. MARCO CONCEPCUAL

Una buena estrategia para mejorar los recursos de las IPS, se basa en la planeación financiera, el resultado del diagnóstico financiero y las estrategias que se implementen para mejorar la eficiencia de los recursos financieros. (CASTAÑEDA, FONSECA, & RAMIREZ, 2013)

2. METODOLOGIA

El método para alcanzar los objetivos previstos para la mejora de la empresa a través del tiempo exige la implementación de un estudio inductivo, en la medida en que se busca realizar valoraciones de tipo conceptual en torno a la mencionada

situación. El método cualitativo es un proceso encaminado a desarrollar un conocimiento científico acerca de lo que puede ser la estructura, las transformaciones y los cambios que sufre la sociedad; el solo hecho de ser cualitativo, de cimentarse en consideraciones empíricas o de simples observaciones, no deja de ser una metodología científica; no obstante, es un proceso directamente epistemológico ya que permite la ventaja de conocimientos claros, teóricos, evidentes y verdaderos. Algunos autores como Hernández, Baptistas, y Fernández infieren que para llevar a cabo un trabajo en lo cualitativo el investigador se enfrenta a un contexto determinado, por lo que le exige un comportamiento distinto a su día a día, según lo expresan “debe pertenecer a ese mundo cotidiano que quiere describir, para describirlo tiene que entenderlo y para entenderlo debe participar en su producción”. (Hernandez Sampieri,

Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

2.1.TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de este trabajo es explicativo, ya que lo que se procura es realizar es un estudio de los elementos en torno al tema de las estrategias para la gestión de los recursos financieros de la Clínica Salud Social SAS. Por lo que estos estudios explicativos se realizan, generalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema que conduzca a la comprensión o entendimiento de un fenómeno, direccionando hacia las causas por las que estos se generan siendo estos físicos o sociales. Con el fin de responder a preguntas como: ¿Por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Estos tipos de investigación explicativos son más estructurados y demandan de un mayor control y manipulación del tema.

2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño es no experimental con tendencia longitudinal en el cual no se busca llevar a cabo experimentos u observar sus variables y resultados, ya que lo que se busca es realizar es una recolección de datos, especialmente económicos- financieros de la Clínica Salud Social. Siendo así la manera en cómo se ejecuta una valoración de fenómenos y hechos que llevaran a cabo la identificación de estrategias para la gestión de los recursos financieros de dicha entidad.

Se llevaron a cabo dos tipos de búsqueda de información: la primera corresponde a una revisión bibliográfica y de literatura relacionada con las estrategias para la gestión de los recursos financieros de una empresa como Clínica Salud Social SAS; teniendo en cuenta su entorno macroeconómico y microeconómico; y la

segunda corresponde a un rastreo de información a través del cual se indagó sobre el proceso de contratación y de prestación de servicios de salud utilizadas por dicha entidad, además el proceso en cómo se pueden optimizar los recursos de la clínica por la prestación de los servicios analizando los estados financieros de la entidad y desarrollar una plantilla que permita proyectar los estados financieros con el fin de hacer la empresa sostenible en el tiempo. Con el fin cumplir los objetivos especificados en el trabajo, este se desarrollará de la siguiente manera:

Analizar los estados financieros de los últimos tres años de la empresa para entender el comportamiento que ha tenido en esos periodos: para este caso se realizara un análisis vertical y horizontal de los estados financieros de los últimos tres años: 2015, 2016 y 2017. Con el propósito de conocer la situación actual de la empresa e identificar la conducta de los

procesos de flujo de efectivo, recuperación de cartera, facturación y direccionamiento estratégico internos de la clínica Salud Social, y para esto se calcularán algunos indicadores financieros de:

Liquidez: Capital de trabajo neto operativo.

Actividad: Rotación días de cartera.

Endeudamiento: Se tendrán en cuenta la concentración del endeudamiento.

Rentabilidad: Se calculó el indicador como el ROE.

Gestión: El margen ebitda.

Crear estrategias para la mejora en la eficiencia de los recursos financieros de la empresa: para crear estas estrategias se tendrá en cuenta un estudio del sector donde se desempeña la empresa, con el fin de detallar que puede llegar a afectar la situación actual de la empresa y diseñar estrategias que puedan solventar en dichas situaciones para lograr optimizar los

recursos financieros de la Clínica Salud Social.

Proyectar los estados financieros de la Clínica Salud Social con las estrategias propuestas: para cumplir con este objetivo se desarrollará una plantilla que proyecte los estados financieros a través del tiempo el cual que cumpla con las estrategias que se propongan teniendo en cuenta el comportamiento de la empresa y su situación financiera.

3. ANALISIS DE DATOS: INFORME EJECUTIVO DE LOS INDICADORES FINANCIEROS CLINICA SALUD SOCIAL SAS – AÑOS 2016 A 2018

• LIQUIDEZ

En este aparte se realizará el análisis de un indicador de liquidez de la empresa, para lo cual se utilizará uno de los ratios financieros más representativos

al sector donde se encuentra la empresa.

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO:

KTO	-			
Cuentas por pagar a proveedores	2016	2017	2018	
	14.152.544.491	9.552.957.874	4.023.701.637	

Del año 2016 a 2017 el indicador disminuyó en el 2016 los inventarios fueron mayores que en 2017 esto favoreció porque que la operación de las cuentas por pagar a proveedores en ambos años fueron menores al capital operativo neto dando un resultado positivo porque las ventas fueron mayores tanto a los inventarios como a las cuentas por cobrar a proveedores. Para el año 2018 el indicador disminuyó, ya que en el periodo comparado con 2017 el KTO comprendido por la cartera (-10.39) y las

inversiones (-12.6) disminuyeron, siendo menores las inversiones que la cartera, las cuentas por pagar a proveedores aumentaron en 23.15 % entre los dos años, esto refleja que el recaudo de la cartera y las inversiones realizadas fueron suficiente porque el pasivo de las cuentas por pagar a proveedores aumento considerablemente lo que indica que la empresa se financia más con proveedores aspecto que es positivo, sin embargo esta situación , pues la disminución del KTNO no implica necesariamente un mal estado en la empresa, financieramente lo que me indica es que se necesita de menos recursos para financiar la operación de la empresa.

• **ACTIVIDAD**

ROTACION DIAS CARTERA

Rotación días cartera	365/ Cartera promedio	2016 208,6	2017 197,3	2018 128,98
-----------------------	--------------------------	---------------	---------------	----------------

Se muestra que entre los periodos de 2016 a 2017 el indicador disminuyó porque el pago oportuno de algunas EPS en sus carteras ayudó a que la rotación de este indicador hubiese mejorado de un periodo a otro; en cuanto a la rotación días de cartera se observa una margen muy alto que compromete las obligaciones financieras para solventarse a corto plazo en el pago a los proveedores, sin embargo es importante tenerle vigilancia y tratar de moderar los días de la recuperación de la cartera, la misma situación se presentó para el periodo de 2018-2017 este indicador se redujo en 34.6% ya que el recaudo oportuno de la cartera consolido una disminución y buen comportamiento del indicador como en el periodo anterior.

- **RENTABILIDAD**

ROE (Return On Equity o Rendimiento sobre el Patrimonio):

		2016	2017	2018
ROE	UAI/ Patrimonio	0,3	0,1	0,3

Como lo muestra el resultado, el ROE para la Clínica Salud Social ha disminuido notablemente en dos puntos porcentuales entre los periodos 2016 a 2017, dado que hay muy poco acompañamiento en la creación del objetivo financiero de la clínica para la generación de ganancias a sus socios, la falta de compromiso de inyección de capital por parte de los socios, esto se puede evidenciar en el doble incremento que presenta los pasivos con referencia al total del patrimonio y se demuestra que en 2017 las utilidades de la clínica disminuyeron y que en ambos años el capital suscrito y pagado sigue siendo el mismo (revisar el balance general), lo que traduce la falta de compromiso en la inyección de capital para apalancar el negocio por parte de los socios por lo que la empresa ha tenido que aumentar sus obligaciones y más notablemente a corto plazo. Para el periodo 2018-2017 sucedió todo lo contrario el indicador creció en dos puntos porcentuales debido al aumento de

sus utilidades antes de impuestos en un 132%, Sin embargo el patrimonio de la empresa disminuyó 0.87% considerablemente entre los dos periodos debido a que sus utilidades acumuladas disminuyeron 16.85% afectando el patrimonio total, esto refleja que a pesar de las disminución en el patrimonio las utilidades estuvieron respaldadas por los ingresos que se tuvieron en el periodo 2018 y fue un indicador positivo.

- **ENDEUDAMIENTO**

CONCENTRACION DEL

ENDEUDAMIENTO:

Concentración del Endeudamiento	Pasivo Corriente/ Pasivo total	2016	2017	2018
		0,34	0,57	0,64

En el periodo de 2016 a 2017 el indicador creció notablemente en 67% alcanzando 0.57 puntos porcentuales en el 2017, para el caso de la clínica, se observa que los pasivos totales están aumentado pero sus

pasivos a corto plazo disminuyen de un año a otro, y los pasivos a largo plazo creciendo, lo ideal sería que los activos a corto plazo crezcan más para poder generar una liquidez en la caja y así solventar los pasivos corrientes que crecieron en el 2017 con respecto al año 2016, entre los periodos 2018-2017 sucede un situación similar de crecimiento positivo en un 12,28%, sin embargo el total pasivo para estos periodos comparados disminuyo 31,08% pero el pasivo a corto plazo tuvo aumento 10.47% pero el activo a corto plazo disminuyo y en el indicador esto explica que mientras el activo corriente decrece los pasivos corrientes tienen un comportamiento irregular ya que no colabora en la generación del valor como tampoco en el equilibrio de la empresa para sostenerse como es su estrategia, la empresa ha tenido que concentrar más su obligaciones al corto plazo pero tiene manera de responder al corto plazo con los activos. A pesar de

que lo ideal es que este indicador crezca es importante que crezca con base a los activos corrientes al mismo tiempo.

- **GESTION**

MARGEN EBITDA:

	EBITDA/ Ventas netas	2016	2017	2018
Margen ebitda		14,57	11,59	13,98

El margen ebitda para el 2016 a pesar de presentar ingresos más bajos de los 3 años, es el año en el que más alto estuvo el indicador, eso quiere decir que los costos incurridos en las operaciones comerciales son comparativamente más bajos; para el 2017 los ingresos aumentaron pero el margen disminuyó lo que indica que los costos operativos son más altos y para el 2018 con ingresos aún más altos y con un margen creciente en comparación a 2017 refiere a que los costos operativos fueron bajos. Al realizar una comparación entre los periodos de 2016 a 2017 se redujo ya que el EBITDA entre el periodo

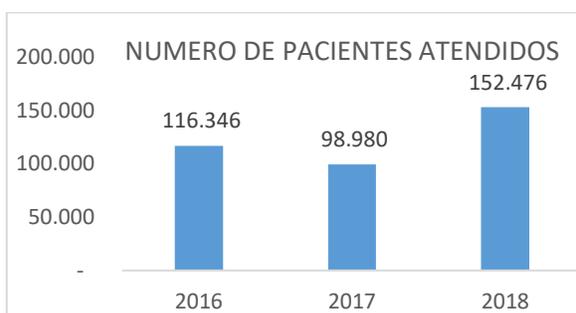
comparado bajo en 13.26% debido a que las utilidades antes de impuestos se restringieron 44%, las ventas netas aumentaron en los periodos comparados un 9% y en consecuencia el margen aumento; sin embargo el periodo comparado 2018 y 2017, la situación fue diferente ya que el EBITDA aumentó 56.65% porque su utilidad operacional antes de impuestos crecieron en un 132% y las ventas netas representaron una participación en su crecimiento de 29.82% entre los periodos comparados.

GRAFICOS:

En este aparte se presentarán los grafico sobre el comportamiento financiero, para lo cual se utilizaran algunas variables representativas al sector donde se encuentra la empresa con años de referencia 2016 -2017-2018. Para realizar estas proyecciones se tuvieron en cuenta las cifras y registros que se obtuvieron del software asistencial de la institución

(SINSA ARP) y software contable General Legder, de los cuales se escogieron los dos principales datos graficados. (Ver: Anexo n°1)

Graficos 1• Número de pacientes atendidos



Se observa que el número de pacientes en la institución en los 3 años comparados tuvo un comportamiento muy fluctuante, para el año 2016-2017 disminuyó 14.9 debido a que para ese periodo la clínica tuvo menos contratos con las EPS. Para el periodo 2018-2017 el comportamiento fue positivo ya que aumentó en 54.04 debido a que la infraestructura de la institución se amplió y se contrataron con otras EPS.

Grafico N°2: Ingresos netos



Se observa que los ingresos netos de la Clínica han aumentado de manera considerable, dado que estos ingresos son por la prestación de servicios de salud en hospitalización, Uci, consulta externa y urgencia. La clínica presentó un crecimiento en su población atendida por ende los ingresos netos aumentaron en el periodo de estudio.

4. ESTRETEGIAS DE MEJORA

A continuación, se presentaran las estrategias para la mejora en la eficiencia de los recursos financieros de la empresa las cuales se realizaran por medio de un análisis los indicadores estudiados anteriormente:

CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO:

Se espera que el KTO tienda a bajar de un año a otro o que en otra circunstancia a crecer mucho menos que las ventas, y que la rotación días de cuentas por pagar a los proveedores sea lo más alto posible a los 90 días ya que esto agilizaría que los recursos de caja financiera el ciclo del efectivo, por lo que lo más lógico sería que la tendencia esperada para el KTNO es a disminuir de un periodo a otro pero solo si las ventas aumentan al mismo tiempo que los activos en un 32%, lo que indicaría que el proceso de recuperación de cartera es eficaz antes de los 120 días o que se está negociando apropiadamente plazos con los proveedores para minimizar el uso de recursos que podrían tener un mayor costo.

ROTACION DIAS CARTERA

La preferencia del indicador es que disminuya en el periodo de manera sostenida hasta un rango de rotación de cartera entre los 90 días por medio de un oportuno y eficaz recaudo de los ingresos

representados por la cartera y glosas aceptadas en la prestación de los servicios de salud y que sea inferior al número de días que se les paga a los proveedores y así no se comprometería el flujo de caja en la operación de la prestación del servicio generando valor en la estrategia de ser eficiente en la prestación de los servicios a las personas.

ROE (Return On Equity o Rendimiento sobre el Patrimonio):

El indicador debe aumentar de un periodo a otro ya que mide la rentabilidad que tienen los propietarios o socios de la empresa es decir si el patrimonio se aumenta un 71% en sus utilidades acumuladas y en la utilidad del ejercicio, este debe crecer mucho más que en el 2018, en otras palabras, es la capacidad de la gerencia de crear utilidades a los socios y valor a la empresa; no obstante se debe definir primeramente el objetivo básico financiero para mejorar la rentabilidad de

la empresa y por ende la de los propietarios de la misma, además de seguir la estrategia de la empresa de ser sostenible y prestar un buen servicio de salud, así como seguir creciendo, pero para esto es necesario el compromiso de la gerencia para generar un valor y el mejoramiento continuo de las finanzas de la clínica.

CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO:

La cuestión de este indicador es saber cuánto de las obligaciones la empresa está comprometidas al corto plazo, por lo que es importante conocer si también el activo a corto plazo disminuye o aumenta en la misma proporción del pasivo para solventar el financiamiento del aumento de la ventas si aumentará en un 32% y mejorar la situación financiera de la empresa e identificar repercusiones que tiene el pasivo total. Dado esto, lo ideal es que este indicador crezca para financiar el aumento del activos de 32% que es mismo

aumento de las ventas. Estudiar detenidamente la manera en cómo se está generando el valor empresarial en la clínica y la capacidad de la concentración de endeudamiento en el pasivo corriente teniendo en cuenta el crecimiento del activo también. Además de mantener un comportamiento en las cuentas de impuestos y tributos que han crecido muy rápidamente de un año a otro.

EBITDA:

Lo esperado de este indicador es que la comparación de los años se aumente en el tiempo generando un mayor contribución a la caja de la operación en la empresa ya que si las ventas netas aumentaran en un 32% sus activos también aumentarían, con respecto al año anterior el indicador debe crecer porque su ebitda no puede ser mayor a sus ventas proyectadas consecuentemente el margen ebitda sería mucho mayor al año comparado; debido a lo anterior lo menos conveniente es que

este indicador tenga una constancia en el tiempo o que disminuya ya que afectaría la generación del valor en la empresa, como también es importante que en lo posible los costos aumente en un 7% y gastos disminuya en un 8% lo que implicaría desembolso de efectivo.

A continuación se presentaron las proyecciones que darán mayor claridad a las estrategias propuestas

PROYECCIONES PARA EL AÑO

2019

Para efectuar las estrategias de mejora propuesta en el capítulo anterior se realizó una proyección de los estados financieros para el año 2019 teniendo en cuentas las estrategias planteadas con anterioridad, partiendo del siguiente supuesto (ver anexo 2):

- Que las ventas aumenten en un 32%, por medio de nuevas

contrataciones y mayor población atendida para el año 2019.

- Dado que al aumentar las ventas en un 32% el activo total operativo debe aumentar en la misma proporción (32%), suponiendo de igual forma que el pasivo financiero aumente en un 29% para financiar el crecimiento de las ventas y el patrimonio en sus cuentas de utilidad acumulada e utilidad del ejercicio crezcan en un 71% proyectado para el año 2019.
- Que los costos de ventas aumenten en un 7% y los gastos administrativos y financieros disminuya en un 5% y 8% respectivamente en la proyección.
- Se parte del supuesto de que el sector salud es un sector muy controversial en el control gubernamental por medio de los impuestos y que en la actualidad las entidades privadas como la

empresa en estudio paguen un 33% en impuestos, se proyectó un crecimiento en el impuesto del 5% en una posición optimista.

5. INDICADORES

FINANCIEROS CLINICA

SALUD SOCIAL SAS:

ANALISIS DE DATOS

PROYECTADOS 2019

- **LIQUIDEZ:**

CAPITAL DE TRABAJO NETO

OPERATIVO:

KTNO	KTO- Cuentas por pagar a proveedores	2018	2019
		4.023.701.637	5.711.030.245

El indicador KTNO aumentó un 41.9% entre los dos periodos 2018-2019 dado que las cuentas que hacen parte del KTO (Cartera, inventario y anticipos imp.) aumentaron considerablemente entre los dos años en la misma proporción porcentual del 32%, sumando un valor mayor al de la cuentas por pagar a

proveedores, por lo tanto el indicador fue positivo. El pasivo representado por la cuenta por pagar a proveedores para este periodo 2019-2018 también aumentó en un 29%.

- **ACTIVIDAD**

ROTACION DIAS CARTERA

Rotación días cartera	365/ Cartera promedio	2018	2019
		128,98	121,67

Se muestra que del año 2018 a 2019 el indicador disminuyó en un margen de 5.6%, causa de esto es debido a que se está generando una mejora en el recaudo de la cartera, ya que entre menor sea el número de rotación de un año a otro muestra que la empresa está recuperando la cartera en menor tiempo.

- **RENTABILIDAD**

ROE (Return On Equity o Rendimiento sobre el Patrimonio):

ROE	UAI/ Patrimonio	2018 0,3	2019 0,74
-----	--------------------	-------------	--------------

El indicador en los periodos 2019-2018 aumentó en un 146% debido a que el patrimonio aumentó un 58% entre los dos años al igual que la Utilidades Antes de Impuestos (UAI) en un 246%, lo que hizo que el indicador creciera, sin embargo para el 2019 el indicador tiene una porcentaje del de 74% en el rendimiento sobre el patrimonio lo que indica que la situación de la empresa según la proyección mejoro y es buena o favorable para la misma.

- **ENDEUDAMIENTO**

CONCENTRACION DEL

ENDEUDAMIENTO:

Concentración del Endeudamiento	Pasivo Corriente/ Pasivo total	2018 0,64	2019 0,91
---------------------------------	-----------------------------------	--------------	--------------

De la comparación entre 2019-2018 se obtuvo que el indicador aumento un 42.18% entre estos dos periodos, debido a

que los pasivos tiene una concentración mayor en el corto plazo del 91% y una contracción mucho menor del 9% en largo plazo dentro del total del pasivo, lo que indica que la empresa tiene una concentración en su nivel de endeudamiento mayor en el corto plazo, en 2019-2018 el pasivo corriente aumento un 69% y el pasivo total aumento un 68%, por lo tanto si las ventas aumentaran en un 32% el 91% de los pasivos corrientes solventarían la obligaciones contraídas en el corto plazo por lo tanto tendría un impacto positivo, pero no obstante se espera que la recuperación de cartera sea oportuna en lo posible a los 90 días para de esta manera mantener un equilibrio financiero proyectado para el año 2019.

- **GESTION**

MARGEN EBITDA:

Margen ebitda	EBITDA/ Ventas netas	2018 13,98	2019 31,94
---------------	----------------------	---------------	---------------

El indicador para periodo 2018 y proyectado de 2019 tuvo un aumento de 128% proyectado, debido a que los ingresos netos y costos aumentaron lo que causo un aumento en la UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, midiendo así la actividad productiva de la empresa antes del pago en las obligaciones de impuestos, acompañado de estos las ventas netas aumentaron y en 32% lo que fue un denominador mayor por tal motivo se generó el crecimiento y cumplimiento de la estrategia para el indicador.

6. CONCLUSIONES

Luego del análisis de la información financiera de la Clínica Salud Social SAS con el objetivos de identificar la información necesaria para determinar la situación actual de la empresa y de igual manera su proyección empresarial, se puede considerar la importancia que tiene el buen manejo de los recursos financieros

como instrumento de planeación y control dentro de una organización, de igual manera las proyecciones financieras y los indicadores financieros como elementos fundamentales en todas las empresas ya que estos hacen las veces de medidor y regulador de las situación económica y financiera de la empresa.

Para cualquier empresa será de gran escala realizar una comparación entre la información histórica, con su respectivo análisis financiero, para de esta manera tener una idea de cómo ha sido su comportamiento durante diferentes periodos con el objetivo de tomar decisiones; de igual manera es importante realizar planes de acción y resultados, por medio de proyecciones cuantitativas y cualitativas, indicadores de gestión con sus respectivas metas y proyecciones financieras estructuradas que permitan el buen manejo de los recursos financieros de la empresa y de sta

manera poder evaluar en diferentes escenarios todas las decisiones que se tomen en la organización y cuál será su impacto financiero en la estructura económica, lo cual se debe realizar periódicamente a partir de la información y conocimiento de la empresa.

7. PROPUESTAS Y/O RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO PARA LA CLINICA SALUD SOCIAL

- Aumentar las ventas en 32% o más por medio de nuevas contrataciones que traerían mayor población atendida para el año 2019, por ende el activo total operativo debe aumentar en la misma proporción (32%), dado lo anterior el pasivo financiero aumentará para financiar el crecimiento de las ventas y el

patrimonio en sus cuentas de utilidad acumulada e utilidad del ejercicio crezcan en un 71% proyectado para el año 2019. De igual manera se sugiere que los costos de ventas aumenten en un 7% y los gastos administrativos y financieros disminuya en un 5% y 8% respectivamente para equilibrar las operaciones financieras de la empresa.

- Disminuir los tiempos de recuperación de cartera, dado que en el estudio realizado el dinero se encuentra reprimido en las cuentas por cobrar y ese dinero que se adeuda es indispensable para mejorar la liquidez de la clínica. Es importante señalar que la provisión de cartera al pasar de los años es cada vez mayor, es decir, que a medida que se realice una buena gestión de cobro el dinero que se utiliza para provisionar

podrá ser utilizado en la realización de otras actividades y obligaciones.

- Es necesario implementar las diversas estrategias sobre el endeudamiento sugeridas como definir primeramente el objetivo básico financiero en la empresa y, a la vez es importante revisar todas las políticas de manejo de costos de producción y los gastos de administración y ventas para minimizar su impacto sobre la operación.
- Es muy importante retomar la apropiada negociación con proveedores para liberar caja y reducir el impacto sobre la necesidad de financiación de mayor costo. En relación con los inventarios deben estandarizarse los procesos de gestión con el fin de evitar sobresaltos. Por supuesto

es muy importante verificar que la tendencia de las cuentas no haya obedecido simplemente al corte contable, es decir, que sea en realidad un problema estructural que exija una revisión en las políticas y no un asunto estrictamente coyuntural que desvirtúe un enfoque financiero apropiado. En relación con el manejo de deudores es importante sostener y en lo posible seguir mejorando la gestión de cartera.

- Con base a los resultados obtenidos por las proyecciones para el año 2019, la gerencia de la Clínica podrá cambiar los aspectos que ellos consideren idóneos de ser modificados o mejorados con el fin de aumentar su rentabilidad. De igual manera se sugiere un manejo consistente de la inversión en activos fijos,

sus depreciaciones y la amortización de diferidos son importantes para la mejora del Margen EBITDA.

entos/publicacion-analisis-financiero.pdf

Moreno Fernandes, J. A. (2007). op. cit., *Planeacion Financiera*, 419.

Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2004). *Analisis financiero*. España: Mc Graw Hill.

8. Bibliografía

CASTAÑEDA, C., FONSECA, S. M., & RAMIREZ, J. (2013). *LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO*. BOGOTÁ: LA IMPRENTA EDITORES SA.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. MEXICO: McGraw-Hill.

MINISTERIO DE SALUD . (16 de Octubre de 2016). *Cifras del aseguramiento en salud con corte septiembre de 2018*. Obtenido de Cifras de aseguramiento en salud: <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

Brigham, E. F., & Houston , J. F. (2006). *Fundamentos de administracion financiera*. Mexico: CECSA.

Fernandez Lorezo, A. (2012). Def. de estrategia. *CONCEPTOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL* , 2.

Hurtado, C. A. (2013). *Analisis Financiero*. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/docum>

ANEXOS

ANEXO N°1

VARIABLES	AÑOS		
	2016	2017	2018
NUMERO DE PACIENTES ATENDIDOS	116.346	98.980	152.476
VALOR FACTURADO	32.675.558.650	39.726.687.346	51.373.050.068
VALOR RECAUDADO	26.633.452.398	30.378.478.723	31.098.389.709
INGRESOS NETOS	33.248.999.336	34.395.501.749	47.071.147.014
GASTOS NETOS	8.899.822.807	8.561.289.433	7.568.208.593
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	6.101.548.946	10.820.137.101	13.324.802.810
CARTERA CLIENTES	17.651.606.900	18.565.926.508	16.636.651.195
GLOSAS Y DEVOLUCIONES	3.246.345.856	5.331.185.597	4.301.903.054

Fuente: Software SINSA y General Ledger – Por elaboración propia

**ANEXO N° 2: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA SEPARADO –
PROYECTADO 2019**

CLINICA SALUD SOCIAL		
NIT 823.002.991-9		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA SEPARADO		
PROYECTADO AÑO 2019		
(EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS)		
	2018	AÑO PROYECTADO 2019
ACTIVOS		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	158.664.850	209.437.602
EFFECTIVO	3.000.000	3.960.000
BANCOS	155.664.850	205.477.602
INVERSIONES MEDIDAS AL COSTO	550.000.000	726.000.000
INVERSIONES	550.000.000	726.000.000
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	16.942.562.245	22.364.182.163
CLIENTES	16.636.651.195	21.960.379.577
ANTICIPO A PROVEEDORES	299.701.449	395.605.913
SALDO A FAVOR EN LIQUIDACIONES PRIVADAS	-	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6.209.601	8.196.673
INVENTARIO	711.853.252	939.646.293
PRODUCTOS TERMINADOS	711.853.252	939.646.293
ACTIVO CORRIENTE	18.363.080.34	24.239.266.058
	7	
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	218.068.605	287.850.559
IMPUESTOS DIFERIDOS	218.068.605	287.850.559

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	30.897.242.426	40.141.178.532
TERRENO	2.009.942.094	2.009.942.094
CONSTRUCCIONES EN CURSO	-	-
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	22.660.838.607	29.912.306.961
EQUIPO DE COMUNICACION	251.453.459	331.918.566
EQUIPO MEDICO CIENTIFICO	3.737.505.940	4.933.507.841
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.595.188.442	2.105.648.743
EQUIPO DE OFICINA	551.197.756	727.581.038
EQUIPOS DE TRANSPORTE	91.116.128	120.273.289
		-
OTROS ACTIVOS	466.905.469	616.315.219
INTANGIBLES	466.905.469	616.315.219
ACTIVOS NO CORRIENTES	31.582.216.50	41.045.344.310
	0	
TOTAL ACTIVOS	49.945.296.84	65.284.610.368
	7	

CLINICA SALUD SOCIAL

NIT 823.002.991-9

ESTADO DE RESULTADO SEPARADO

PROYECTADO AÑO 2019

(EXPRESADO EN PESOS COLOMBIANOS)

		2018	AÑO PROYECTADO 2019
INGRESOS			
INGRESOS ORDINARIOS			
UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS		5.680.663.910	7.498.476.361
UNIDAD FUNCIONAL CONSULTA EXTERNA		5.332.676.824	7.039.133.407
UNIDAD FUNCIONAL DE HOSPITALIZACION		28.334.839.954	37.401.988.739
UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANO		7.722.966.326	10.194.315.550
TOTAL INGRESOS		47.071.147.014	62.133.914.058
COSTOS Y GASTOS			
GASTOS ADMINISTRATIVO		5.833.532.254	5.541.855.641
UNIDAD FUNCIONAL DE URGENCIAS		4.602.541.203	4.924.719.087
UNIDAD FUNCIONAL CONSULTA EXTERNA		2.170.027.097	2.321.928.993
UNIDAD FUNCIONAL DE HOSPITALIZACION		24.053.639.577	25.737.394.347
UNIDAD FUNCIONAL DE QUIROFANO		5.295.211.085	5.665.875.860
TOTAL COSTOS Y GASTOS		41.954.951.216	44.191.773.931
OTROS INGRESOS		1.917.874.998	2.032.947.498

GASTOS FINANCIEROS		1.734.676.339	1.595.902.232
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS		5.299.394.457,00	18.379.185.394
IMPUESTOS		2.000.000.000	2.100.000.000
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		3.299.394.457	16.279.185.394

Fuente: Año 2018 Balance general y estado de resultado CLINICA SALUD SOCIAL SAS, Departamento contable – Año 20199 Elaboración propia bajo supuestos y proyecciones.