

PLANEACIÓN FINANCIERA  
CRUZ BLANCA EPS S.A.

GINA MARCELA BERMÚDEZ PEÑA  
SINDY PAOLA CABARCAS GARCÍA  
ÁNGELA IVONNE MARTÍNEZ CAMARGO  
MARCO AURELIO REINA FERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.  
2013

PLANEACIÓN FINANCIERA  
CRUZ BLANCA EPS S.A.

GINA MARCELA BERMÚDEZ PEÑA  
SINDY PAOLA CABARCAS GARCÍA  
ÁNGELA IVONNE MARTÍNEZ CAMARGO  
MARCO AURELIO REINA FERNÁNDEZ

Trabajo de Grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia y Administración Financiera

José Horacio González Roa  
Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ D.C.  
2013

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 31 de Mayo de 2013

## **DEDICATORIA**

Nos gustaría dedicar este trabajo a nuestras familias.

Nuestros padres, quienes han sido las personas que sin pedir nada a cambio, con su comprensión y ayuda, nos enseñaron la manera en que se debían enfrentar las adversidades, siendo perseverantes y manteniendo la firmeza cada día. Simplemente, gracias por confiar en nosotros y recordarnos que no se debe renunciar a nuestros sueños y proyectos.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>12</b>
<b>1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>13</b>
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	13
1.1.1 Visión	14
1.1.2 Misión	14
1.1.3 Ventajas Competitivas	15
1.1.4 Análisis del Sector	15
1.1.5 Servicios	16
1.2 EL MERCADO	17
1.2.1 Tamaño del Mercado	17
1.2.2 Descripción de la Competencia	17
1.2.3 Participación en el Mercado	18
1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	18
1.3.1 Diagrama del Proceso	19
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.4.1 Organigrama de la Empresa	19
<b>2. EL PROBLEMA</b>	<b>22</b>
2.1 ANTECEDENTES	22
2.1.1 Diagnóstico Financiero	22
2.2 FORMULACIÓN PROBLEMA	29
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	30

<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>32</b>
3.1 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS	32
3.1.1 Recolección de Información	32
3.1.2 Análisis y Diagnóstico	32
3.2 MODELAJE	32
3.2.1 Diseño del Modelo en Excel	32
3.2.2 Pruebas y Ajustes al Modelo	33
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
3.3.1 Evaluación de Resultados	33
3.3.2 Análisis de Resultados	34
3.3.3 Conclusiones y Recomendaciones	34
3.4 PRESENTACIÓN ANTE EMPRESA Y UNIVERSIDAD	34
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>35</b>
4.1 ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA	35
4.2 VARIABLES DEL MODELO	35
4.3 PROYECCIÓN CON ESTRATEGIAS	37
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>52</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tamaño de la Empresa	14
Cuadro 2. Indicadores Sector	15
Cuadro 3. Gasto en Salud (% del PIB)	16
Cuadro 4. Sueldos y Salarios	20
Cuadro 5. Estado de Resultados	23
Cuadro 6. Balance General	26
Cuadro 7. Indicadores Financieros	28
Cuadro 8. Supuestos Modelo	36
Cuadro 9. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos Según Escenarios	37
Cuadro 10. Flujo de Caja Mensual Proyectado Escenario Realista	40
Cuadro 11. Flujo de Caja Proyectado Escenario Realista	41
Cuadro 12. Estado de Resultados Proyectado Escenario Realista	43
Cuadro 13. Balance General Proyectado Escenario Realista	46
Cuadro 14. Indicadores Financieros Proyectados Escenario Realista	47

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diagrama del Proceso de Atención	19
Figura 2. Organigrama	20



## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Participación en el Mercado 2011	18
Gráfica 2. Ingresos y Costos	24
Gráfica 3. Composición Pasivo 2011	27
Gráfica 4. Estructura del Balance General	28
Gráfica 5. Razón Corriente	29
Gráfico 6. % Costos/Ingresos según escenarios	38
Gráfico 7. % Gastos/Ingresos según escenarios.	38
Gráfico 8. Razón Corriente y Capital de Trabajo	48
Gráfico 9. Endeudamiento y Endeudamiento Financiero	48
Gráfica 10. Costo Financiero	49
Gráfica 11. Indicadores Rentabilidad	49

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Sedes Administrativas de Servicios	13
Tabla 2. Centros de Atención Familiar	13

## RESUMEN

El presente trabajo de Planeación Financiera de la Entidad Promotora de Salud en Colombia, Cruz Blanca, busca establecer la situación actual de la EPS con base en los estados financieros históricos de la entidad, reconociendo el mercado en el cual se encuentra y los factores micro y macroeconómicos que afectan su funcionamiento. A partir de la identificación de las variables críticas internas, se reconocen las dificultades financieras reales por las cuales atraviesa actualmente esta entidad, por lo que se realiza el diagnóstico respectivo y se establecen estrategias que propendan por el mejoramiento de la situación que presenta.

Las estrategias propuestas buscan generar una mejor situación financiera a la EPS, sin embargo su actividad está estrechamente vinculada a la situación política del país por lo que dentro del modelo intervienen variables externas que no dependen del manejo financiero interno.

Sobre las estrategias, se determinan 3 escenarios (realista, pesimista y optimista), obteniendo la proyección de los estados financieros a 5 años mediante un modelo en Excel, en el que se implementan las mejoras recomendadas acorde a las necesidades de la entidad. El escenario realista se toma como punto de referencia para los respectivos análisis de los resultados obtenidos en el Flujo de Caja, el Estado de Resultados, el Balance General y los Indicadores calculados.

**Palabras Clave:** Planeación Financiera, Proyección, Estados Financieros, Estrategias, Modelo, Supuestos, Indicadores, Escenarios, Diagnóstico.

## INTRODUCCION

El sector de la salud en Colombia ha presentado situaciones coyunturales en los últimos años, debido a que su gestión y resultados son dependientes de las políticas de gobierno que adopte la administración de turno y como las implemente internamente cada una de las entidades que prestan directa e indirectamente los servicios de salud respectivos. Una de estas entidades es Cruz Blanca, una EPS del régimen contributivo que a cierre de 2011 tenía una participación en el mercado de 3% que ha presentado resultados financieros negativos en los últimos periodos de gestión.

Por lo anterior, se plantea un modelo de planeación financiera que tiene como principales objetivos realizar un diagnóstico de la EPS, en la cual se refleje la situación actual, a partir de la cual permita afirmar las dificultades financieras reales por las que atraviesa la organización; elaborar un modelo en Excel que permita la proyección de diversos escenarios para mejorar la situación actual de la EPS por medio de la adopción de diversas estrategias; y analizar los diferentes resultados obtenidos a través del diagnóstico y el modelaje financiero para emitir conclusiones y recomendaciones que permitan generar opciones de solución a la problemática que se presenta en la actualidad.

De acuerdo a los resultados del modelo generados por la implementación de estrategias de mejora, el alcance de este documento es la proposición de distintas recomendaciones a Cruz Blanca para obtener mejores resultados a nivel financiero, sin embargo algunos de los supuestos críticos para la proyección dependen totalmente de decisiones de gobierno, por lo que su comportamiento durante el tiempo no depende solamente de decisiones que tome la entidad, limitando su campo de acción.

La metodología para el desarrollo del trabajo inicia con el diagnóstico financiero determinando los antecedentes y la definición del problema, la identificación de las variables críticas para la modelación de los escenarios, realizando las pruebas y ajustes al mismo para luego evaluar y analizar los resultados finales, según lo cual se establecen las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Este documento establece una guía sobre la cual Cruz Blanca puede adoptar las estrategias propuestas y ser una carta de navegación en la toma de decisiones para la obtención de resultados futuros, además es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos por los autores durante la especialización en un entorno real.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

**Nombre de la empresa:** Cruz Blanca EPS S.A.

**Tipo de empresa:** Cruz Blanca es una Entidad Promotora de Salud en Colombia, en Sociedad Anónima, que brinda a los afiliados los distintos servicios de salud por los que son contratados ya sean de medicina general, odontología o especialistas.

**Ubicación principal:** Av. Cll 45 No. 109-20

Tabla 1. Sedes Administrativas De Servicios

CALI	C.B. REGIONAL OCCIDENTE CAFESALUD, CRUZ
MEDELLIN	C.B. CRUZ BLANCA MEDELLIN
BOGOTA	C.B. CALLE 114

Fuente: Cruz Blanca EPS

Tabla 2. Centros de Atención Familiar

BOGOTÁ	Cl. Juan N Corpas Ltda. Sede Niza
CUNDINAMARCA	Corp. IPS Corves-Coodontol El Rosal
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves-Coodontol. CMF Santa Maria del Lago
Bogotá D.C.	Corp. IPS Corves.-Coodontol. C. Odontol 1° Mayo
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontol. Ciudadela del Sur
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF 1° Mayo
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF 20 de Julio
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Américas
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Héroes
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Mandalay
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Pepe Sierra
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Pte. Aranda
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Teusaquillo
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMF Venecia
Bogotá D.C.	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMO Américas
BOGOTÁ	Corp. IPS Corves.-Coodontól. CMO Cll. 80
CHIA	Corp. IPS Corves.-Coodontól. IPS Chía

SOACHA	Corp. IPS Corves.-Coodontól. IPS Soacha
ZIQUAIRA	Corp. IPS Corves.-Coodontól. IPS Zipaquira
BOGOTÁ	Corp. IPS Corvesalud-Coodontologos CMF 1° Mayo 2
BOGOTÁ	Corp. IPS Corvesalud-Coodontologos CMF 1° Mayo 2
RIONEGRO	C.B. RIONEGRO
MEDELLIN	C.B. SANA BOLIVARIANA
MEDELLIN	CMF CORPORACIÓN DE SALUD SAN ESTEBAN
MEDELLIN	Corp. IPS Comf Camacol-Coodan CMF S. Diego
ITAGÜÍ	Corp. IPS Comf. Camacol Coodan Itagüí
MEDELLIN	Corp. IPS Comf. Camacol-Coodan CMF Centro
MEDELLIN	Corp. IPS Comf. Camacol-Coodan CMF S. Juan
BELLO	Corp. IPS Comfamiliar Camacol Coodan Bello
CALI	Corp. IPS Occidente CMF Versailles
CALI	Corp. IPS Occidente CMF la Flora
CALI	Corp. IPS Occidente CMF Pasoancho

Fuente: Cruz Blanca EPS

#### Cuadro 1. Tamaño de la Empresa

<b>Tamaño a 31 de Diciembre de 2011</b>		
<b>Número De Empleados</b>		94
<b>Activos</b> en millones de pesos	\$	110.645
<b>Ingresos</b> en millones de pesos	\$	380.939
<b>Tipo de empresa</b>		Grande

Fuente: Cruz Blanca EPS

#### 1.1.1 VISIÓN

Ser la EPS de mayor reconocimiento por su función y compromiso social con Colombia.

#### 1.1.2 MISIÓN

Somos una EPS que trabaja de manera permanente por el bienestar de los usuarios y la sociedad a través de la prestación de servicios de excelente calidad, fomentando el desarrollo humano de todos nuestros colaboradores.

### 1.1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

Es una EPS que trabaja de manera permanente por el bienestar de los usuarios y la sociedad a través de la prestación de servicios de excelente calidad, fomentando el desarrollo humano de todos nuestros colaboradores.

En Cruz Blanca se ofrece un POS realmente superior, con beneficios y exclusividades que antes eran un privilegio de los planes pre pagados. Hoy, son un derecho más de cada afiliado.

### 1.1.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

Actualmente el sector de la salud se encuentra en un periodo de crisis debido a la intervención de varias EPS por el aparente manejo irregular de recursos. Las principales amenazas del sector de la salud, son de medidas externas dadas por el gobierno nacional en donde no considere un aumento de la UPC acorde a los costos que conlleva a la cobertura del plan obligatorio de salud. Además de la sobredemanda de servicios que afecta la atención a los pacientes.

Las oportunidades se hallan en la creación de valor a través de la reestructuración del modelo de atención de actual, de manera que el eje central sea el acceso oportuno y efectivo de los usuarios de acuerdo a cada una de sus necesidades. Acorde a las políticas actuales del gobierno, en búsqueda de la disminución de la tasa de desempleo formal, se reflejaría un incremento de nuevos usuarios que estarían dentro del sistema de salud contributivo.

Cuadro 2. Indicadores Sector

<b>INDICADOR</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Afiliados BDUA a 31 de diciembre 2011	13.686.980	13.508.806
Afiliados Promedio reportado por la EPS	12.790.483	12.344.077
Nivel de endeudamiento	75,87%	86,00%
Costo de ventas / ingresos - siniestralidad	89,22%	89,50%
Gts admin. Y ventas / ingresos	9,07%	10,30%

Fuente: Supersalud

Cabe indicar que en el cuadro la información contenida no se encuentra la totalidad de EPS al régimen contributivo, esto en razón a que por su situación

actual no permite la divulgación de su información financiera. Con respecto al aporte de la salud al PIB, este considerado como un gasto, indicador que para los últimos años ha presentado incrementos hasta ubicarse en el 7,1% en el 2011.

Cuadro 3. Gasto en Salud ( % del PIB)

2007	2008	2009	2010	2011
5,00%	5,40%	6,20%	6,70%	7,10%

Fuente: asivamosensalud.org

En el sector salud 24.000 empleos son generados en la categoría que corresponde a miembros de dirección del poder ejecutivo, legislativo y miembros directivos de la administración, mientras 69.000 personas estarían desempeñando oficios de menor calificación. Este sector, emplea el 4,8% de las mujeres ocupadas en el país y el 1,3% de los hombres, 142.000. En total 506.202 personas están ocupadas en este sector, lo cual corresponde al 2,7% del empleo nacional.

Este sector es intensivo en tecnología ya que para suplir las necesidades de los usuarios requiere una importante infraestructura dada la complejidad de algunos diagnósticos que exigen esta inversión.

Este sector está compuesto por las EPS que manejan los recursos de los usuarios afiliados, las IPS que proveen el servicio directamente, los proveedores de insumos, la red privada y pública de clínicas y hospitales.

### 1.1.5 SERVICIOS

Los principales servicios que ofrece Cruz Blanca son:

- **Centros Médicos Familiares (CMF) y Centros Odontológicos Familiares (COF) cerca de casa:** Se ofrece atención en medicina general, laboratorio, entrega de medicamentos y programas de promoción y prevención; en Bogotá, Medellín y Cali Atención medica en más de 23 CMF propios a nivel nacional ubicados estratégicamente en las ciudades donde se presta servicio, Bogotá, Medellín y Cali.



Red Nacional para la atención de urgencias y amplia Red de Clínicas con excelente infraestructura, tecnología y experiencia en la prestación de servicios de salud.

- **Talleres de Promoción y Prevención:** Se busca el mantenimiento de la salud del grupo familiar con programas sin ningún costo en los Centros Médicos Familiares.
- **Hospitalización en casa:** Programas de atención domiciliaria que proporciona al paciente sin riesgo vital, la atención hospitalaria con equipos, terapias y soporte técnico y profesional en el hogar.
- **Telemedicina:** Con esta tecnología el médico puede atender a un paciente a miles de kilómetros de distancia, a través de una video conferencia, evitándole el desplazamiento desde su municipio para ser atendido por un especialista en la capital.

## 1.2 EL MERCADO

### 1.2.1 TAMAÑO DEL MERCADO

19.174.500 afiliados a 2011, estos son usuarios que tienen algún tipo de relación laboral y que cotizan al régimen contributivo de salud en Colombia.

Se estima que el sector tendrá 19.269.000 clientes potenciales para el siguiente año.

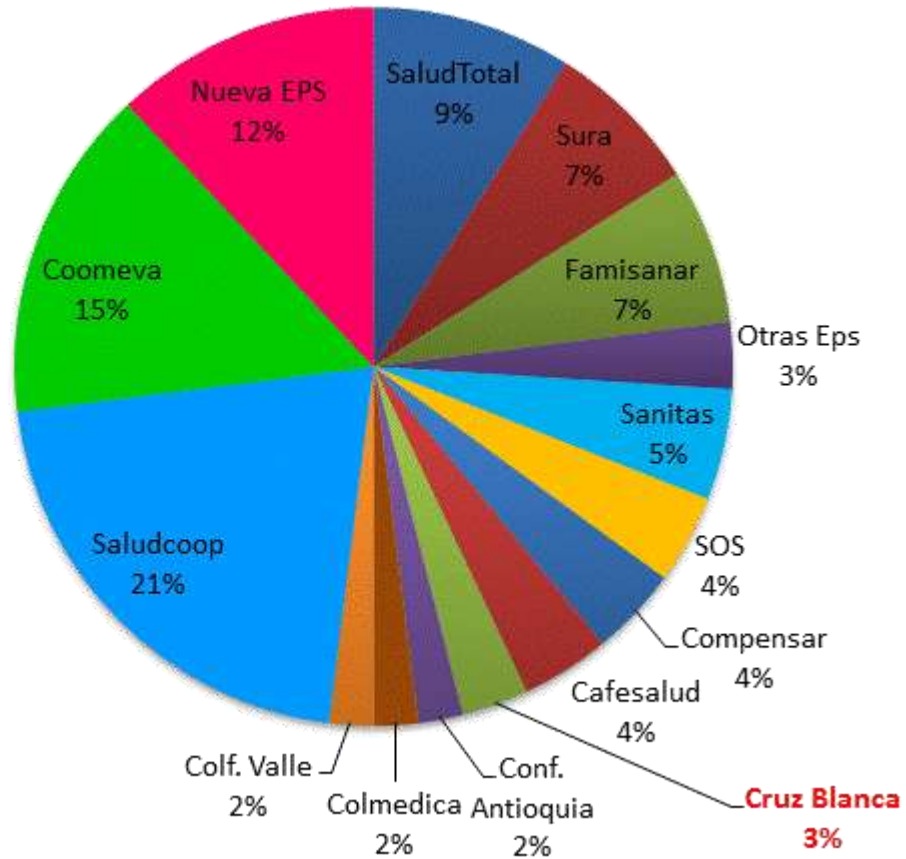
### 1.2.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA

La competencia de Cruz Blanca EPS son todas las empresas del régimen de general de salud del régimen contributivo, dentro de las cuales por participación se asemejan más a Cruz Blanca: Cafesalud, Sanitas, Compensar, Comfenalco Antioquia, mientras que la mayor representación la tiene Saludcoop.

A continuación se encuentra la distribución del mercado en las EPS del régimen contributivo.

### 1.2.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Grafica 1. Participación en el Mercado 2011.



Fuente: Supersalud

### 1.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

La prestación del servicio inicia desde el momento en que el usuario requiere la atención al mal que le aqueja, por lo que, mediante una cita asignada se dirige al centro médico de atención, allí debe cancelar una cuota moderadora pactada.

A partir de esto, el usuario accede a su valoración médica, de acuerdo a esto se emite un diagnóstico y dependiendo de este, se remitirá o no a otros servicios especializados. En caso de ser formulado algún medicamento o ayuda diagnóstica (como exámenes específicos), el profesional de la salud, emite la correspondiente orden que deberá ser tramitada por el usuario. Este ciclo se repite cuantas veces sea necesario, dependiendo de los servicios que requiera el usuario.

### 1.3.1 DIAGRAMA DEL PROCESO

Figura 1. Diagrama del Proceso de Atención



Fuente: Cruz Blanca EPS

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1.4.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Cruz Blanca EPS se gestiona a través de una estructura piramidal funcional encabezada por el representante legal, que a su vez ejerce las funciones de gerente. Este cuenta con el apoyo de: auditoría de calidad, operador jurídico y operador de tecnología. En los mandos medios se encuentran las direcciones principales: la dirección técnica nacional se encarga de la prestación del servicio y la dirección administrativa nacional que tiene a su cargo la gestión de nominas y demás responsabilidades administrativas.

Dentro de estos mandos medios se encuentran las áreas de gestión comercial, de operaciones, de contabilidad y tesorería.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Cruz Blanca EPS

Cuadro 4. Sueldos y Salarios a Diciembre 2011.

CARGO	NUMERO/ CARGO	SUELDO BASICO	SUELDO VARIABLE	CARGA PRESTACIONAL	TOTAL SALARIO MENSUAL	TOTAL SALARIO ANUAL
Analista	1	\$ 2.849.900		\$ 1.481.948	\$ 4.331.848	\$ 51.982.176
Analista De Gestion	1	\$ 1.662.800		\$ 864.656	\$ 2.527.456	\$ 30.329.472
Analista Ii (En Formacion)	1	\$ 1.519.200		\$ 789.984	\$ 2.309.184	\$ 27.710.208
Asistente	1	\$ 968.200		\$ 503.464	\$ 1.471.664	\$ 17.659.968
Asistente De Comunicaciones	1	\$ 3.085.300		\$ 1.604.356	\$ 4.689.656	\$ 56.275.872
Asistente De Presidencia	1	\$ 4.938.600		\$ 2.568.072	\$ 7.506.672	\$ 90.080.064
Auditor Medico	10	\$ 4.148.000		\$ 2.156.960	\$ 6.304.960	\$ 75.659.520
Auxiliar Apoyo Administrativo	2	\$ 464.760		\$ 241.675	\$ 706.435	\$ 8.477.222
Auxiliar Administrativo	1	\$ 760.200		\$ 395.304	\$ 1.155.504	\$ 13.866.048
Auxiliar Admon C.M.F.	5	\$ 1.266.600		\$ 658.632	\$ 1.925.232	\$ 23.102.784
Auxiliar Beneficios	1	\$ 1.259.200		\$ 654.784	\$ 1.913.984	\$ 22.967.808
Auxiliar Cuentas	1	\$ 968.200		\$ 503.464	\$ 1.471.664	\$ 17.659.968
Auxiliar De Afiliaciones	3	\$ 1.084.500		\$ 563.940	\$ 1.648.440	\$ 19.781.280
Auxiliar De Autorizaciones	2	\$ 1.049.700		\$ 545.844	\$ 1.595.544	\$ 19.146.528
Auxiliar De Caja	1	\$ 1.060.300		\$ 551.356	\$ 1.611.656	\$ 19.339.872
Auxiliar De Cartera	2	\$ 91.674		\$ 47.670	\$ 139.344	\$ 1.672.134
Auxiliar De Cobranzas	1	\$ 581.100	\$ 2.712.038	\$ 302.172	\$ 3.595.310	\$ 43.143.720

Cuadro 4. Sueldos y Salarios a Diciembre 2011. (Continuación)

CARGO	NUMERO / CARGO	SUELDO BASICO	SUELDO VARIABLE	CARGA PRESTACIONAL	TOTAL SALARIO MENSUAL	TOTAL SALARIO ANUAL
Auxiliar De Contabilidad	1	\$ 90.386		\$ 47.001	\$ 137.387	\$ 1.648.641
Auxiliar De Limpieza Y Desinfeccion	7	\$ 578.100		\$ 300.612	\$ 878.712	\$ 10.544.544
Auxiliar De Mantenimiento	1	\$ 663.800		\$ 345.176	\$ 1.008.976	\$ 12.107.712
Auxiliar De Promocion Y Prevencion	2	\$ 723.900		\$ 376.428	\$ 1.100.328	\$ 13.203.936
Auxiliar De Sistemas	2	\$ 1.267.000		\$ 658.840	\$ 1.925.840	\$ 23.110.080
Auxiliar De Tesoreria	3	\$ 1.382.700		\$ 719.004	\$ 2.101.704	\$ 25.220.448
Auxiliar De Validacion	3	\$ 933.500		\$ 485.420	\$ 1.418.920	\$ 17.027.040
Consultor Servicio Al Cliente	5	\$ 1.065.200		\$ 553.904	\$ 1.619.104	\$ 19.429.248
Coordinador	1	\$ 3.097.600		\$ 1.610.752	\$ 4.708.352	\$ 56.500.224
Coordinador Capacitacion Y Formacion	1	\$ 3.279.900		\$ 1.705.548	\$ 4.985.448	\$ 59.825.376
Coordinador Comercial	1	\$ 5.784.700		\$ 3.008.044	\$ 8.792.744	\$ 105.512.928
Coordinador De Autorizaciones	1	\$ 4.666.500		\$ 2.426.580	\$ 7.093.080	\$ 85.116.960
Coordinador De Cuentas Medicas	1	\$ 3.000.000		\$ 1.560.000	\$ 4.560.000	\$ 54.720.000
Coordinador Lider De Vicepresidencia	1	\$ 4.200.000		\$ 2.184.000	\$ 6.384.000	\$ 76.608.000
Coordinador Nacional De Auditoria Medica	1	\$ 4.356.000		\$ 2.265.120	\$ 6.621.120	\$ 79.453.440
Coordinador Nacional Programa Vih	1	\$ 4.500.000		\$ 2.340.000	\$ 6.840.000	\$ 82.080.000
Coordinador Nacional Red De Prestadores	1	\$ 5.845.100		\$ 3.039.452	\$ 8.884.552	\$ 106.614.624
Director	2	\$ 2.306.700		\$ 1.199.484	\$ 3.506.184	\$ 42.074.208
Director Medico Regional	1	\$ 9.000.000		\$ 4.680.000	\$ 13.680.000	\$ 164.160.000
Documentador	1	\$ 1.477.800		\$ 768.456	\$ 2.246.256	\$ 26.955.072
Ejecutivo Servicio Al Cliente	1	\$ 1.626.800		\$ 845.936	\$ 2.472.736	\$ 29.672.832
Enfermera Promocion	1	\$ 2.596.100		\$ 1.349.972	\$ 3.946.072	\$ 47.352.864
Enfermero Convenios	1	\$ 1.038.440		\$ 539.989	\$ 1.578.429	\$ 18.941.146
Enfermero Jefe	4	\$ 2.076.880		\$ 1.079.978	\$ 3.156.858	\$ 37.882.291
Gerente	1	\$ 18.000.000		\$ 9.360.000	\$ 27.360.000	\$ 328.320.000
Higienista Oral	1	\$ 1.384.700		\$ 720.044	\$ 2.104.744	\$ 25.256.928
Medico Cabecera	1	\$ 3.912.700		\$ 2.034.604	\$ 5.947.304	\$ 71.367.648
Medico Epidemiologo	1	\$ 3.912.700		\$ 2.034.604	\$ 5.947.304	\$ 71.367.648
Operador Base De Datos	1	\$ 1.064.800		\$ 553.696	\$ 1.618.496	\$ 19.421.952
Operador Centro De Computo	2	\$ 1.351.800		\$ 702.936	\$ 2.054.736	\$ 24.656.832
Operador De Compensacion	1	\$ 733.386		\$ 381.361	\$ 1.114.747	\$ 13.376.961
Orientador	5	\$ 738.400		\$ 383.968	\$ 1.122.368	\$ 13.468.416
Orientadora De Servicios	2	\$ 929.700		\$ 483.444	\$ 1.413.144	\$ 16.957.728
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>\$ 125.343.526</b>	<b>\$ 2.712.038</b>	<b>\$ 65.178.634</b>	<b>\$ 193.234.198</b>	<b>\$ 2.318.810.370</b>

Fuente: Cruz Blanca EPS, IAC Gestión Administrativa

## **2. EL PROBLEMA**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Debido al incremento de los servicios demandados a la EPS y la generación de un cuello de botella en el proceso de cobros, el cual consiste en que la EPS debe cubrir servicios que no están dentro del plan obligatorio de salud (POS), que son aprobados a través de tutelas o derechos de petición. Realizado este proceso la EPS debe generar el cobro al Fosyga, entidad que no paga al 100% ese valor sino que reconoce aproximadamente el 82% del valor cobrado, lo cual crea una brecha en valor de flujo de caja, provocando que la EPS busque financiamiento ya sea a través de sus proveedores con el pago incompleto por los servicios prestados o recurriendo a deudas financieras.

En el proceso de gestión de cobro, cabe indicar que la EPS no tiene un rendimiento óptimo, debido a que no cumple con los controles adecuados para el registro del mismo, por lo que muchas facturas no pueden ser enviadas a este proceso, ya que están incompletas o no cuentan con las especificaciones generales para cumplir la presentación exigida.

#### **2.1.1 DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

A continuación se presentan los estados financieros con sus respectivos análisis:

## Cuadro 5. Estado de Resultados

### ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO 2011 - 2010

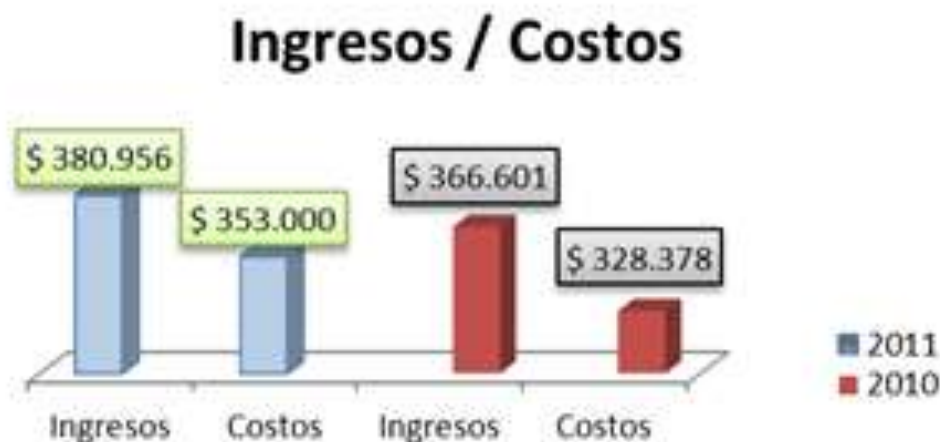
CUENTA	2.011	%	2.010	%	VARIACIÓN	%
<b>INGRESOS</b>						
ADMIN.DEL REG.DE SEGUR.SOCIAL EN SALUD	380.956	100,00%	366.601	100,00%	14.355	3,92%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>380.956</b>	<b>100,00%</b>	<b>366.601</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.355</b>	<b>3,92%</b>
<b>COSTOS</b>						
ADMN DEL REG SEGURIDAD SOCIAL SALUD POS	276.354	72,54%	256.526	69,97%	19.828	7,73%
ADMN REG SEGUR SALUD NO POS	76.647	20,12%	71.852	19,60%	4.794	6,67%
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>353.000</b>	<b>92,66%</b>	<b>328.378</b>	<b>89,57%</b>	<b>24.622</b>	<b>7,50%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>27.956</b>	<b>7,34%</b>	<b>38.223</b>	<b>10,43%</b>	<b>(10.267)</b>	<b>-26,86%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>						
GASTOS DE PERSONAL	7.702	2,02%	7.645	2,09%	57	0,75%
HONORARIOS	4.159	1,09%	6.393	1,74%	(2.235)	-34,95%
IMPUESTOS	63	0,02%	36	0,01%	27	74,20%
ARRENDAMIENTOS	933	0,24%	1.116	0,30%	(184)	-16,45%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	398	0,10%	288	0,08%	110	38,03%
SEGUROS	300	0,08%	197	0,05%	103	52,34%
SERVICIOS	4.668	1,23%	7.107	1,94%	(2.439)	-34,32%
GASTOS NOTARIALES	6	0,00%	6	0,00%	0	0,54%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	45	0,01%	89	0,02%	(44)	-49,91%
ADECUACION E INSTALACION	0	0,00%	1	0,00%	(1)	-93,80%
GASTOS DE VIAJE	45	0,01%	46	0,01%	(1)	-1,97%
DEPRECIACIONES	951	0,25%	902	0,25%	48	5,35%
AMORTIZACIONES	84	0,02%	354	0,10%	(270)	-76,17%
DIVERSOS	248	0,07%	269	0,07%	(21)	-7,86%
PROVISIONES	31.833	8,36%	1.480	0,40%	30.353	2051,51%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>51.434</b>	<b>13,50%</b>	<b>25.931</b>	<b>7,07%</b>	<b>25.503</b>	<b>98,35%</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
GASTOS DE PERSONAL	617	0,16%	534	0,15%	82	15,36%
HONORARIOS	9	0,00%	-	0,00%	9	
SERVICIOS	6.783	1,78%	6.039	1,65%	745	12,33%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	21	0,01%	1	0,00%	20	2124,88%
GASTOS DE VIAJE	-	0,00%	1	0,00%	(1)	-100,00%
DEPRECIACIONES	24	0,01%	31	0,01%	(7)	-23,43%
AMORTIZACIONES	-	0,00%	0	0,00%	(0)	-100,00%
REEMBOLSOS	-	0,00%	-	0,00%	-	
DIVERSOS	186	0,05%	174	0,05%	12	7,05%
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>7.640</b>	<b>2,01%</b>	<b>6.780</b>	<b>1,85%</b>	<b>860</b>	<b>12,68%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(31.118)</b>	<b>-8,17%</b>	<b>5.512</b>	<b>1,50%</b>	<b>(36.630)</b>	<b>-664,56%</b>
<b>GASTO NO OPERACIONALES</b>						
FINANCIEROS	4.433	1,16%	4.291	1,17%	142	3,30%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	0	0,00%	-	0,00%	0	
PERDIDAS METODO DE PARTICIPACION	-	0,00%	-	0,00%	-	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	169	0,04%	14	0,00%	155	1110,21%
GASTOS DIVERSOS	4.461	1,17%	2.099	0,57%	2.362	112,51%
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>9.063</b>	<b>2,38%</b>	<b>6.404</b>	<b>1,75%</b>	<b>2.659</b>	<b>41,52%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
FINANCIEROS	3.633	0,95%	286	0,08%	3.347	1171,69%
METODOS DE PARTICIPACION	174	0,05%	155	0,04%	19	12,12%
COMISIONES	0	0,00%	-	0,00%	0	
RECUPERACIONES	3.443	0,90%	2.050	0,56%	1.393	67,93%
INDEMNIZACIONES	20	0,01%	2	0,00%	18	760,45%
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	10	0,00%	-	0,00%	10	
DIVERSOS	4	0,00%	26	0,01%	(22)	-84,57%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>7.283</b>	<b>1,91%</b>	<b>2.519</b>	<b>0,69%</b>	<b>4.764</b>	<b>189,09%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(32.898)</b>	<b>-8,64%</b>	<b>1.627</b>	<b>0,44%</b>	<b>(34.525)</b>	<b>-2121,75%</b>
<b>IMPUESTOS</b>						
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	246	0,06%	583	0,16%	(337)	-57,80%
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>(33.144)</b>	<b>-8,70%</b>	<b>1.044</b>	<b>0,28%</b>	<b>(34.188)</b>	<b>-3274,97%</b>

Fuente: Cruz Blanca EPS.

Para el año 2011 se sufrió una pérdida de 8,70% equivalente a \$ 33.144 millones mientras que para el año 2010 se obtuvo un resultado positivo de \$ 1.044 millones de pesos que corresponde a un 0,28% de los ingresos dados en ese año. Esta pérdida se produjo por las siguientes causas principalmente:

- **Ingresos:** En este rubro se refleja un aumento de 3,92% un valor muy aproximado al nivel de la inflación que corresponde a 3,73% para el último año, de manera que este aumento en términos reales no fue muy significativo.
- **Costos:** El crecimiento de los costos fue del 7,5%, se encuentra influenciado por el aumento en el rubro de los servicios prestados POS que corresponde a un 78% de estos, específicamente en la cuenta de evento que consiste en la prestación de servicio en la red externa y propia de quienes acuden al servicio de urgencias y hospitalario, cuyo comportamiento no se puede controlar, debido a las variantes en la necesidades de cada usuario.

Gráfica 2. Ingresos y Costos



Fuente: Estados Financieros Cruz Blanca EPS.

- **Gastos Administrativos:** Aunque el indicador general aumento en un 98% cabe destacar una disminución representativa en honorarios en un 35%, debido a la reducción en asesorías técnicas. Por otra parte, en la cuenta de servicios se realizó un ahorro en un 34%, basado en la disminución de los servicios recibidos como recaudación PILA. Se observa que la cuenta que mayor relevancia tuvo fue la de provisiones la cual se incrementó en un 2052%; ya que en el 2010 su valor correspondía a \$1.480 millones de pesos y para el 2011 su valor fue de \$ 31.883 millones de pesos, debido a que las



cuentas por cobrar se pasaron de 360 días y las provisiones anteriores no se venían registrando oportunamente, acorde a la intervención de Saludcoop EPS OC.

- **Gasto de Ventas:** La cuenta de mayor cambio fue la de servicios, en la cual se clasifican los servicios de afiliación, es decir la fuerza comercial, su valor se incrementó en un 13%.
- **Gastos no Operacionales:** Se incrementó en un 42% debido al pago de multas y sanciones interpuesta contra la EPS, que se refleja en la cuenta de diversos.
- **Ingresos no Operacionales:** Se incrementaron en un 189% dado que en la cuenta de ingresos financieros para el año 2011 se recibieron por descuentos comerciales condicionados (Epsifarma, Biomagen, Corporación IPS), y también se recibieron ingresos por recuperaciones de costos y gastos anteriores.

## Cuadro 6. Balance General

### BALANCE GENERAL CRUZ BLANCA EPS

(Valores En millones de pesos)

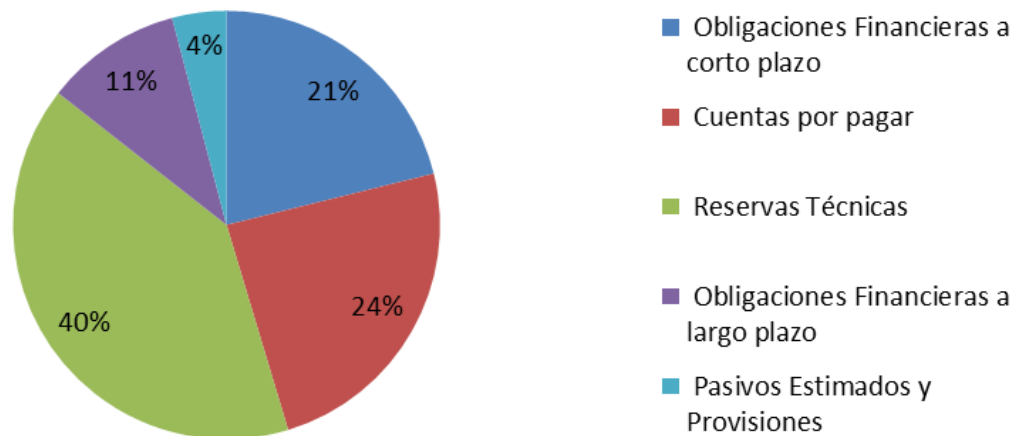
	2.011	%	2.010	%	VARIACION	%
<b>ACTIVO</b>						
Disponible	15.561	14,06%	8.449	6,59%	7.111	84,17%
Inversiones Temporales	75	0,07%	2.933	2,29%	(2.858)	-97,46%
Deudores						
Cuentas por Cobrar No POS	42.646	38,54%	57.940	45,22%	(15.294)	-26,40%
Cuentas por Cobrar POS	16.496	14,91%	17.904	13,97%	(1.408)	-7,86%
<b>Total Cuentas por Cobrar</b>	<b>59.143</b>	<b>53,45%</b>	<b>75.844</b>	<b>59,20%</b>	<b>(16.701)</b>	<b>-22,02%</b>
Inventarios	604	0,55%			604	
Gastos Pagados por anticipado	19	0,02%	177	0,14%	(158)	-89,52%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>75.401</b>	<b>68,15%</b>	<b>87.403</b>	<b>68,22%</b>	<b>(12.002)</b>	<b>-13,73%</b>
Propiedad planta y equipos	39.099	35,34%	56.616	44,19%	(17.517)	-30,94%
Depreciaciones acumuladas	(23.312)	-21,07%	(29.638)	-23,13%	6.326	-21,34%
Provision para proteccion de activos	(352)	-0,32%			(352)	
<b>Total Propiedad planta y Equipos</b>	<b>15.435</b>	<b>13,95%</b>	<b>26.978</b>	<b>21,06%</b>	<b>(11.543)</b>	<b>-42,79%</b>
Inversiones permanentes	4.424	4,00%	8.767	6,84%	(4.342)	-49,53%
Activos diferidos	54	0,05%	128	0,10%	(74)	-57,66%
Bienes Entregados en Comodato						
Bienes Entregados Comodato	21.021	19,00%	3.521	2,75%	17.500	497,05%
Bienes entregados en Comodato	(11.117)	-10,05%	(2.292)	-1,79%	(8.825)	384,94%
Valorizaciones	5.426	4,90%	3.612	2,82%	1.814	50,22%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>110.645</b>	<b>100,00%</b>	<b>128.116</b>	<b>100,00%</b>	<b>(17.471)</b>	<b>-13,64%</b>
<b>PASIVO</b>						
Obligaciones Financieras a corto plazo	23.708	21,43%	45.666	35,64%	(21.957)	-48,08%
Cuentas por pagar	27.125	24,52%	15.507	12,10%	11.618	74,92%
Reservas Técnicas	45.107	40,77%	19.192	14,98%	25.915	135,03%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>95.940</b>	<b>86,71%</b>	<b>80.365</b>	<b>62,73%</b>	<b>15.575</b>	<b>19,38%</b>
Obligaciones Financieras a largo plazo	11.593	10,48%	17.390	13,57%	(5.797)	-33,33%
Pasivos Estimados y Provisiones	4.599	4,16%	398	0,31%	4.201	1055,39%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>112.132</b>	<b>101,34%</b>	<b>98.153</b>	<b>76,61%</b>	<b>13.980</b>	<b>14,24%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	17.665	15,97%	17.665	13,79%		0,00%
Reserva Legal	294	0,27%	189	0,15%	104	55,09%
Reserva para futuras capitalizaciones	7.914	7,15%	6.974	5,44%	940	13,47%
Superávit por valorizaciones	5.784	5,23%	4.091	3,19%	1.693	41,38%
Utilidad o Perdida del periodo	(33.144)	-29,96%	1.044	0,81%	(34.188)	-3274,97%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(1.487)</b>	<b>-1,34%</b>	<b>29.964</b>	<b>23,39%</b>	<b>(31.451)</b>	<b>-104,96%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>110.645</b>	<b>100,00%</b>	<b>128.116</b>	<b>100,00%</b>	<b>(17.471)</b>	<b>-13,64%</b>

Fuente: Cruz Blanca EPS

En el análisis horizontal, se refleja la cesación de pagos a los proveedores e IPS por atender la deuda financiera a corto plazo. Así, las cuentas por pagar incrementan su representación dentro del total activo de 12,1% a 24,5% en el 2011 y las reservas técnicas (IPS), pasan de 14,9% a 40,7%.

Gráfica 3. Composición Pasivo 2011

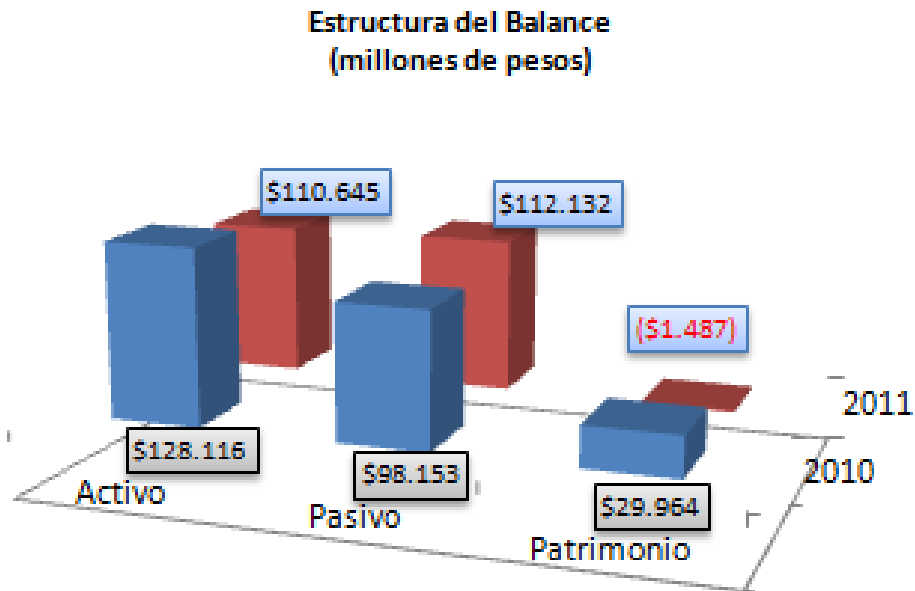
## PASIVO 2011



Fuente: Estados Financieros Cruz Blanca EPS.

Para el último año, el patrimonio refleja un saldo negativo de \$ 1.487 millones, en este rubro, el capital social se mantiene y la cuenta que presenta un mayor impacto es el resultado del ejercicio, en donde se obtiene una pérdida de \$ 33.144 millones debido a la cartera provisionada dada la situación coyuntural por la que se encuentra intervenida.

Gráfica 4. Estructura del Balance General



Fuente: Estados Financieros Cruz Blanca EPS.

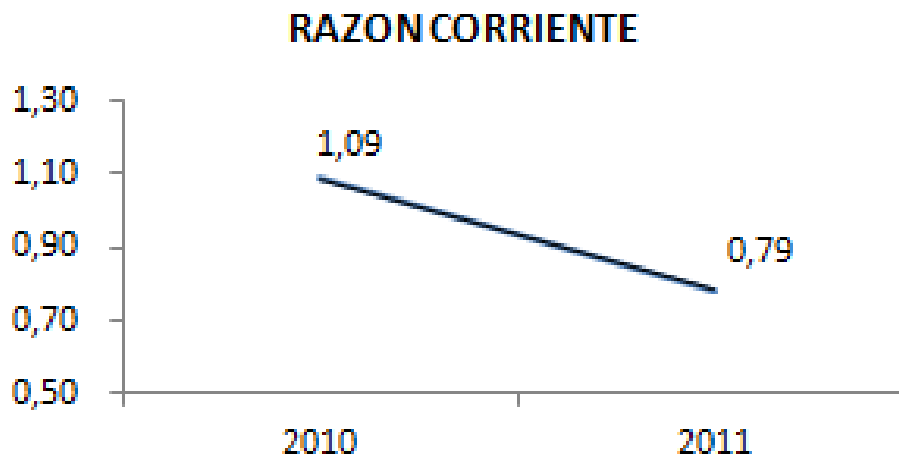
Cuadro 7. Indicadores Financieros

Indicador	2.010	2.011
<i>Razón Corriente</i>	1,09	0,79
<i>Capital Neto De Trabajo</i>	\$ 7.038	\$ (20.539)
<i>Rentabilidad Bruta</i>	10,43%	7,34%
<i>Rentabilidad Neta</i>	0,28%	-8,70%
<i>ROA</i>	0,8%	-30,0%
<i>ROE</i>	3,5%	-2228,2%
<i>Dupont</i>	0,0	22,3
<i>Endeudamiento</i>	76,6%	101,3%
<i>Endeudamiento Financiero</i>	49,22%	31,91%
<i>Costo Financiero</i>	1,17%	1,16%

El margen operacional pasa del 1,50% en el 2010 a -8,17% para el 2011, reflejando una disminución en la rentabilidad de la EPS, propiciada por el incremento en provisiones mencionado anteriormente.

Dentro de los recursos de la entidad, para el último año el 68,15% pertenece a activos corrientes, en donde el 53,45% se encuentra concentrado en las cuentas por cobrar. Aquí se evidencia el problema de liquidez que presenta la EPS, ya que aunque aparentemente posee recursos para atender sus necesidades de corto plazo, el dinero no está disponible sino que pertenece a recobros del Fosyga, que no se cancelan en su totalidad, es por esto que con la razón corriente se evidencia que en el 2010 hay un excedente de 0,09 pesos luego de cubrir un peso por las obligaciones a corto plazo, mientras que en el 2011 se tienen 0,79 pesos para cancelar este mismo endeudamiento.

Gráfica 5. Razón Corriente



Fuente: Estados Financieros Cruz Blanca EPS.

Adicionalmente, las obligaciones a corto plazo representan el 86,7% de los recursos totales, presentando un alto nivel de endeudamiento que no alcanza a cubrir con los recursos a la vista.

## 2.2 FORMULACIÓN PROBLEMA

De acuerdo al análisis anterior, se evidencia que en la EPS se presentan problemas de liquidez debido a que la UPC (Unidad de Pago por Capitalización), que corresponde al valor que recibe la EPS por cada usuario afiliado, no es suficiente para cubrir el costo de la prestación del servicio de salud y por ende tampoco para cubrir los gastos asociados a la actividad; como consecuencia de esta situación se ven afectados los siguientes aspectos:

- Se presenta déficit en la cuentas por cobros de la prestación del servicio no POS.
- El pago a proveedores es irregular debido a que no se pueden pagar oportunamente las cuentas.
- Su nivel de endeudamiento se ha incrementado de manera significativa generando altos gastos financieros.

Con esto se ven afectados negativamente los resultados generales de Cruz Blanca hoy en día, que redundarían en la prestación de sus servicios médicos en el futuro y en su desempeño financiero.

De dar continuación a esta problemática, las dificultades se verán reflejadas en la calidad del servicio prestado y en el sostenimiento de la entidad, generando un alto riesgo para todos los afiliados con que cuenta en la actualidad produciendo perjuicios en la calidad de vida de las personas como un alto impacto social en la comunidad.

### **2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El déficit de la cuenta por cobros inicia desde el proceso de radicación y presentación de las cuentas de cobro al Fosyga con distintas inconsistencias. Para la elaboración de estas cuentas de cobro Cruz Blanca contrata actualmente con un outsourcing especializado en esta actividad pero no se aplican medidas de control sobre el proceso para asegurar la calidad de los resultados, de manera que esto afecta el flujo de caja de la entidad y por ende su liquidez disponible, por lo que a este proceso no se le están haciendo los respectivos filtros para su debida presentación.

Adicionalmente no es posible recuperar el total del costo de la prestación del servicio No POS al 100% sino que tan solo se recupera el 91% en promedio (entre efectivo y cuentas por cobrar), como consecuencia se presenta un faltante de 9% mensual por dichos servicios. Sin embargo, sobre el pago de 91% que se efectúa se autoriza un anticipo del 30% de la cuenta y del saldo pendiente solo ingresa un 86% a caja a un término a 60 días.

Como una consecuencia del punto anterior se ve reflejada la poca disponibilidad de caja para atender las obligaciones atrasadas en el pago a los proveedores, esto se puede observar en los indicadores de cobertura EBITDA de gastos financieros que pasa de 1.58 a -6.78 y la razón corriente disminuye de 1.59 a 0.79, por lo que refleja un déficit para cubrir las obligaciones a cargo, así que se acude al apalancamiento con proveedores y al endeudamiento financiero, lo que se deriva en incrementos por gastos de estos últimos.

### **3. METODOLOGÍA**

Para la realización de este proyecto de Planeación Financiera se siguieron las siguientes etapas:

#### **3.1 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

##### **3.1.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para acceder a la información financiera de la EPS Cruz Blanca se realizó una solicitud a la Dirección de Planeación Financiera quien autorizó la entrega y uso de esta información con fines exclusivamente académicos. Adicionalmente se realizaron consultas a diferentes fuentes confiables de tipo oficial y privado que contienen información acerca del sector salud.

##### **3.1.2 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

A partir de la información recolectada se realizó el análisis vertical y horizontal a los estados financieros y el cálculo de los indicadores claves para comprender la situación por la que atraviesa la entidad en la actualidad. Para realizar este diagnóstico se recurrió a las herramientas brindadas en los módulos desarrollados a la fecha del programa académicos.

Con los resultados obtenidos se identificó el nivel de endeudamiento de la entidad como factor crucial en su situación financiera dentro del Balance General, viéndose representado en 64% en proveedores y 21% por obligaciones financieras a corto plazo, por lo se profundizó sobre las estrategias a adoptar en estos rubros.

#### **3.2 MODELAJE**

##### **3.2.1 DISEÑO DEL MODELO EN EXCEL**

Se elaboró un modelo en Excel a través de las herramientas brindadas en el transcurso del programa estableciendo los supuestos macro y microeconómicos que afectan el funcionamiento y desarrollo de la entidad, bajo los cuales se



realizó la proyección de 2012 a 2016 del Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja en tres escenarios distintos acorde a medidas realistas, optimistas y pesimistas.

Se ingresaron los datos históricos en el Excel y se formularon vinculándose con las variables de entrada clasificada en datos macroeconómicos y microeconómicos, del sector y de la empresa que permiten simular diferentes resultados a través de su modificación.

Es importante tener en cuenta que en el diseño del modelo la mayoría de las variables de la empresa se determinan para el primer año y se aplican de la misma forma para el resto de la proyección debido a que por la naturaleza del sector la toma de decisiones inicial se verá reflejada en los periodos futuros.

Las variables futuras macroeconómicas que afectan el modelo, se investigaron en fuentes confiables como lo fueron estudios realizados por el Grupo Bancolombia.

### **3.2.2 PRUEBAS Y AJUSTES AL MODELO**

De acuerdo a los primeros resultados obtenidos en el proceso de construcción del modelo se realizaron los ajustes necesarios para visualizar el resultado de las estrategias adoptadas, por lo cual dentro de los principales supuestos que afectan las variables del modelo se incluye un factor de ajuste que permite la modificación del modelo y la variación en los diferentes escenarios.

## **3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.3.1 EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

A partir de los resultados obtenidos se verificaron y comprobaron los impactos integrales de las estrategias aplicadas a través de los indicadores obtenidos para su respectivo análisis, los cuales ofrecieron una visión general de la afectación de estas estrategias.

### **3.3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez evaluada la consistencia de los resultados obtenidos con los supuestos propuestos se realizó el análisis del impacto de cada una de las estrategias implementadas dentro del modelo y su comportamiento en los distintos Estados Financieros e indicadores resultantes.

### **3.3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Mediante los resultados obtenidos, los respectivos análisis en los Estados Financieros y los indicadores, se emitieron conclusiones sobre los principales impactos de las estrategias propuestas y por ende se realizaron las respectivas recomendaciones.

### **3.4 PRESENTACIÓN ANTE EMPRESA Y UNIVERSIDAD**

Sustentación de los resultados obtenidos al Vicepresidente Financiero y al Director de Planeación Financiera de Cruz Blanca, así como a los Jurados asignados por la Universidad.

## **4. RESULTADOS**

Mediante el análisis de los Estados Financieros y los indicadores de la empresa correspondientes al año 2010 y 2011 y el diagnóstico realizado al mismo, se establecieron sus respectivas proyecciones para los siguientes cinco años. De acuerdo a lo anterior y a la problemática identificada se determinan los supuestos macro y microeconómicos que afectan la actividad de Cruz Blanca con lo cual se realiza la proyección en tres escenarios diferentes: pesimista, realista y optimista, que reflejan las consecuencias financieras de las decisiones estratégicas tomadas para mitigar el problema que actualmente atraviesa la entidad.

Dentro de este capítulo se presentarán el Estado de Resultados, Balance General, Flujo de Caja e indicadores financieros proyectados desde el 2012 al 2016 en donde las principales medidas adoptadas se verán reflejadas en los ingresos por recobros, los gastos financieros, las provisiones y el pasivo.

### **4.1. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA**

Para la proyección realiza se establecen las siguientes estrategias:

- Implementar Programas de Capacitación a los empleados para disminuir las glosas y aumentar el ingreso por recobros en 4%.
- Destinar el 50% de caja disponible para ser aportado a las obligaciones de reservas técnicas y cuentas por pagar.
- Negociar las condiciones de la deuda financiera pactando una tasa de interés fija para la liquidación de la deuda desde el 2012, (10.27% E.A.), ya que aunque se proyecta una baja en la DTF, se espera por esto un aumento en el factor spread.
- Instaurar campañas de prevención y promoción de la salud de los afiliados de manera que se reduzca el costo de la operación en 0.02%.

### **4.2. VARIABLES DEL MODELO**

Las variables micro y macroeconómicas seleccionadas, debido a su impacto dentro del comportamiento de los Estados financieros son:

Cuadro 8. Supuestos Modelo.

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>MACROECONOMICOS</b>					
Inflación	2,44%	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%
Inflación Base	2,44%	3,24%	3,09%	2,95%	2,82%
Ajuste	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Incremento Salarial	4,02%	4,74%	4,59%	4,95%	4,82%
Incremento Base	4,02%	5,24%	5,09%	4,95%	4,82%
Ajuste	0,00%	-0,50%	-0,50%	0,00%	0,00%
Tasa De Desempleo	9,60%	9,18%	9,16%	9,02%	8,75%
Tasa de Desempleo Base	9,60%	9,28%	9,16%	9,02%	8,75%
Ajuste	0,00%	-0,10%	0,00%	0,00%	0,00%
Impuesto De Renta	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Tasa De Interes	10,27%	10,43%	10,30%	10,42%	10,48%
DTF	5,27%	5,43%	5,30%	4,89%	4,95%
SPREAD	5,00%	5,00%	5,00%	5,53%	5,53%

**DEL SECTOR**

Upc (Unidad De Pago Por Capitación)	9,40%	3,89%	3,74%	3,60%	3,47%
Ajuste	6,96%	0,65%	0,65%	0,65%	0,65%

**DE LA EMPRESA**

Participación En El Mercado	3,00%				
Crecimiento De Usuarios	0,04%	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%
Cambio de Cobertura de Servicios del No POS al POS	5,78%				
Ingresos a caja por UPC	96,70%				
% de pagos POS	99,00%				
% de pagos No POS	100,00%				
Costo No POS No recuperable	9,00%				
Valor Recobable (Ingreso No POS)	91,00%				
Recuperación de Cartera Per. Ant.	2,00%				
Ingresos por Recobros	86,00%				
Ingresos por Recobros Base	82,00%				
Ajuste a Recobros	4,00%				
Abono a Cuentas Por Pagar	25,00%				
Abono a Reserva Técnica	25,00%				
Crédito Mínimo de Tesorería	20,00%				
Efecto de Campañas Promoción y Prevención	0,02%				
Provisiones	7,50%				

Fuente: Estudios Económicos Grupo Aval y Bancolombia y cálculos propios.

Las variables de la empresa se determinan para el primer año y se aplican de la misma forma para el resto de la proyección debido a que por la naturaleza del sector la toma de decisiones inicial se verá reflejada en los periodos futuros.

Los supuestos macroeconómicos son obtenidos de investigaciones económicas para los próximos 5 años, sin embargo para el modelo se realizan ajustes al incremento salarial y la tasa de desempleo, ya que estas variables generan impacto sobre el costo laboral y el ingreso por afiliados, de manera que se modifican para que se reflejen en beneficios para la actividad financiera de la entidad, como se verá más adelante.

Se busca mantener la participación en el mercado, variando el número de usuarios de acuerdo a la PEA esperada según la tasa de desempleo, y se dentro de la empresa se toman las medidas respectivas para la adopción de las estrategias mencionadas anteriormente.

### 4.3 PROYECCIÓN CON ESTRATEGIAS

Cuadro 9. Proyección de Ingresos, Costos y Gastos Según Escenarios

(valores en millones de pesos)		2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Ingresos	Pesimista	\$ 407.537	\$ 422.023	\$ 436.459	\$ 450.788	\$ 465.161
	Realista	\$ 406.769	\$ 422.120	\$ 437.313	\$ 452.514	\$ 467.659
	Optimista	\$ 406.785	\$ 425.294	\$ 442.341	\$ 459.463	\$ 475.549
Costos	Pesimista	\$ 365.220	\$ 380.685	\$ 396.291	\$ 412.145	\$ 428.730
	Realista	\$ 361.686	\$ 373.452	\$ 384.946	\$ 396.316	\$ 407.508
	Optimista	\$ 361.478	\$ 373.000	\$ 384.351	\$ 395.511	\$ 406.483
Gastos	Pesimista	\$ 27.216	\$ 28.458	\$ 29.760	\$ 31.076	\$ 32.458
	Realista	\$ 26.943	\$ 27.946	\$ 28.945	\$ 29.989	\$ 31.033
	Optimista	\$ 26.934	\$ 27.927	\$ 28.917	\$ 29.949	\$ 30.983

Gráfico 6. % Costos/Ingresos según escenarios.

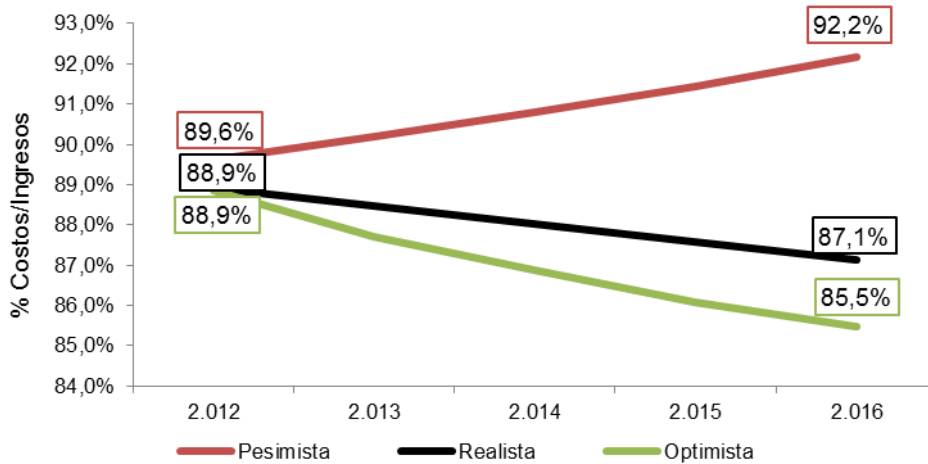
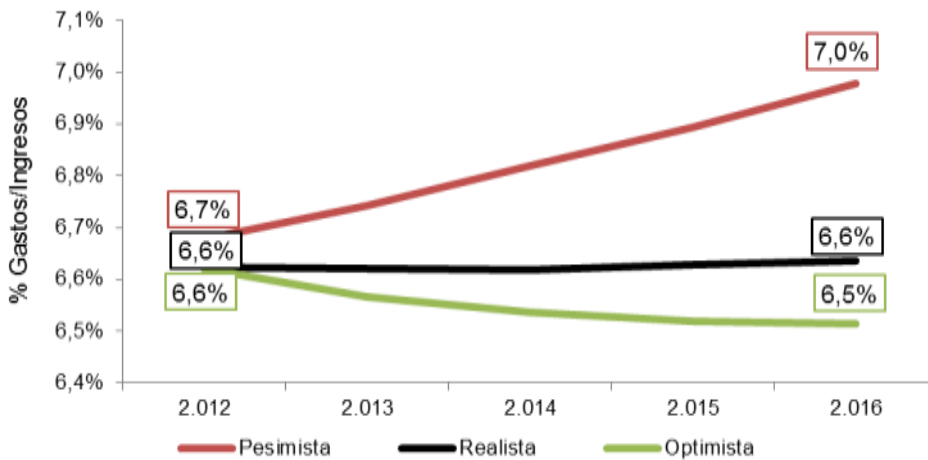


Gráfico 7. % Gastos/Ingresos según escenarios.



En la proyección de los tres escenarios de ingresos se modelan las siguientes variables: inflación, incremento salarial, UPC, tasa de desempleo, ingresos por recobros y el efecto de campañas de prevención y promoción.

Como se observa, se espera un nivel de ingresos más alto desde el escenario pesimista al optimista, dadas las proyecciones en los incrementos de la UPC en proporciones superiores a la inflación, esto debido a que para el 2012 el Ministerio de Salud decreta un ajuste trasladando servicios No POS al POS. Adicionalmente los ingresos por recobros aumentan dado que se realiza capacitación al outsourcing contratado para disminuir las glosas, optimizando el proceso de recobros y generando un mayor impacto de las campañas de prevención y promoción.

Estos factores conllevan a que para los cinco años de proyección, la proporción de costos incremente significativamente en el escenario pesimista, disminuyendo por ende, la rentabilidad bruta de la entidad, mientras en los escenarios realista y optimista se observa una disminución a un punto mínimo de 87% y 85%, respectivamente. Respecto a los gastos se observa un incremento de 30 puntos básicos en el escenario pesimista, mientras que en el realista y optimista se busca mantener el nivel de erogaciones que no depende totalmente de la actividad económica y social de la EPS.

Dentro de la proyección del flujo de caja mensual se observa el impacto de la disminución de los procesos de recobro al 4% en el incremento de los Ingresos Operacionales dentro del flujo de caja por un directo crecimiento en el Ingreso No POS, que para el primer semestre del año son de \$ 4.669 millones en promedio, mientras en el segundo semestre aumentan a \$ 4.998 millones.

Dentro de las erogaciones del flujo se observa el Pago a Proveedores del 50% del saldo en caja, entre cuentas por cobrar y reservas técnicas, dando respuesta a los compromisos adquiridos con las empresas que distribuyen a Cruz Blanca.

Dentro de la amortización de las obligaciones financieras a corto y largo plazo se evidencia el beneficio de pactar las deudas a partir del primer año, con una tasa fija, por lo que los abonos de capital aumentan progresivamente, mientras el pago de intereses es cada vez menor.

Cuadro 10. Flujo de Caja Mensual Proyectado Escenario Realista

<b>FLUJO DE CAJA</b>												
<i>(Valores En millones de pesos)</i>	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Ingresos por UPC	\$ 25.528	\$ 25.171	\$ 24.963	\$ 24.973	\$ 25.834	\$ 25.784	\$ 26.233	\$ 30.873	\$ 26.149	\$ 27.098	\$ 25.751	\$ 26.903
Ingresos No POS	\$ 4.697	\$ 4.631	\$ 4.593	\$ 4.594	\$ 4.753	\$ 4.744	\$ 4.826	\$ 5.680	\$ 4.811	\$ 4.985	\$ 4.738	\$ 4.950
Otros Ingresos Operacionales	\$ 1.078	\$ 1.062	\$ 1.054	\$ 1.054	\$ 1.090	\$ 1.088	\$ 1.107	\$ 1.303	\$ 1.104	\$ 1.144	\$ 1.087	\$ 1.136
Recuperación de Cartera Pos	\$ 111	\$ 112	\$ 113	\$ 115	\$ 116	\$ 117	\$ 118	\$ 119	\$ 121	\$ 122	\$ 123	\$ 124
Recuperación de Cartera No Pos	\$ 43	\$ 44	\$ 45	\$ 47	\$ 48	\$ 49	\$ 50	\$ 52	\$ 53	\$ 55	\$ 56	\$ 57
<b>TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 31.456</b>	<b>\$ 31.021</b>	<b>\$ 30.768</b>	<b>\$ 30.783</b>	<b>\$ 31.841</b>	<b>\$ 31.782</b>	<b>\$ 32.335</b>	<b>\$ 38.027</b>	<b>\$ 32.237</b>	<b>\$ 33.404</b>	<b>\$ 31.755</b>	<b>\$ 33.169</b>
Costo POS	\$ 23.053	\$ 22.731	\$ 22.543	\$ 22.552	\$ 23.330	\$ 23.285	\$ 23.690	\$ 27.880	\$ 23.614	\$ 24.471	\$ 23.255	\$ 24.295
Costo NO POS	\$ 6.001	\$ 5.917	\$ 5.869	\$ 5.871	\$ 6.073	\$ 6.062	\$ 6.167	\$ 7.258	\$ 6.147	\$ 6.370	\$ 6.054	\$ 6.324
Gastos	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245	\$ 2.245
Impuestos												
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 31.300</b>	<b>\$ 30.894</b>	<b>\$ 30.657</b>	<b>\$ 30.668</b>	<b>\$ 31.648</b>	<b>\$ 31.591</b>	<b>\$ 32.102</b>	<b>\$ 37.383</b>	<b>\$ 32.006</b>	<b>\$ 33.087</b>	<b>\$ 31.554</b>	<b>\$ 32.864</b>
<b>TOTAL FLUJO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 156</b>	<b>\$ 127</b>	<b>\$ 112</b>	<b>\$ 115</b>	<b>\$ 193</b>	<b>\$ 191</b>	<b>\$ 233</b>	<b>\$ 644</b>	<b>\$ 231</b>	<b>\$ 317</b>	<b>\$ 201</b>	<b>\$ 305</b>
Otros Ingresos	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310
Amortización de créditos CP	\$ 1.888	\$ 1.904	\$ 1.919	\$ 1.935	\$ 1.951	\$ 1.967	\$ 1.983	\$ 1.999	\$ 2.016	\$ 2.032	\$ 2.049	\$ 2.065
Amortización de créditos LP	\$ 150	\$ 152	\$ 153	\$ 154	\$ 155	\$ 157	\$ 158	\$ 159	\$ 161	\$ 162	\$ 163	\$ 165
Pago de Intereres	\$ 289	\$ 272	\$ 255	\$ 238	\$ 221	\$ 204	\$ 187	\$ 169	\$ 151	\$ 134	\$ 116	\$ 98
Otros pagos	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148	\$ 148
Pago Credito Tesoreria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.081	\$ 4.750	\$ 7.592	\$ 10.720	\$ 14.111	\$ 17.347	\$ 21.403	\$ 25.761	\$ 30.694
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$ (2.165)</b>	<b>\$ (2.165)</b>	<b>\$ (2.165)</b>	<b>\$ (4.246)</b>	<b>\$ (6.915)</b>	<b>\$ (9.757)</b>	<b>\$ (12.885)</b>	<b>\$ (16.276)</b>	<b>\$ (19.513)</b>	<b>\$ (23.568)</b>	<b>\$ (27.927)</b>	<b>\$ (32.860)</b>
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>\$ (2.009)</b>	<b>\$ (2.038)</b>	<b>\$ (2.054)</b>	<b>\$ (4.132)</b>	<b>\$ (6.722)</b>	<b>\$ (9.566)</b>	<b>\$ (12.652)</b>	<b>\$ (15.632)</b>	<b>\$ (19.282)</b>	<b>\$ (23.251)</b>	<b>\$ (27.725)</b>	<b>\$ (32.555)</b>
Saldo Inicial	\$ 7.363	\$ 2.677	\$ 320	\$ 173	\$ 396	\$ 633	\$ 893	\$ 1.176	\$ 1.446	\$ 1.784	\$ 2.147	\$ 2.558
Necesidad de Caja	\$ -	\$ -	\$ 1.734	\$ 3.958	\$ 6.326	\$ 8.933	\$ 11.759	\$ 14.456	\$ 17.836	\$ 21.468	\$ 25.579	\$ 29.997
Crédito de Tesoreria	\$ -	\$ -	\$ 2.081	\$ 4.750	\$ 7.592	\$ 10.720	\$ 14.111	\$ 17.347	\$ 21.403	\$ 25.761	\$ 30.694	\$ 35.996
Saldo	\$ 5.354	\$ 639	\$ 347	\$ 792	\$ 1.265	\$ 1.787	\$ 2.352	\$ 2.891	\$ 3.567	\$ 4.294	\$ 5.116	\$ 5.999
Pago Cxp	\$ 1.339	\$ 160	\$ 87	\$ 198	\$ 316	\$ 447	\$ 588	\$ 723	\$ 892	\$ 1.073	\$ 1.279	\$ 1.500
Pago Reservas Tecnicas	\$ 1.339	\$ 160	\$ 87	\$ 198	\$ 316	\$ 447	\$ 588	\$ 723	\$ 892	\$ 1.073	\$ 1.279	\$ 1.500
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 2.677</b>	<b>\$ 320</b>	<b>\$ 173</b>	<b>\$ 396</b>	<b>\$ 633</b>	<b>\$ 893</b>	<b>\$ 1.176</b>	<b>\$ 1.446</b>	<b>\$ 1.784</b>	<b>\$ 2.147</b>	<b>\$ 2.558</b>	<b>\$ 3.000</b>



Adicionalmente, el flujo mensualizado permite evidenciar los meses pico de la actividad de la salud para esta EPS, en agosto y octubre, dado que son los periodos en que más acuden los afiliados por afectaciones de su salud debido a causas climáticas.

Aplicando la estrategia de implementar Programas de Capacitación a los empleados para disminuir las glosas reflejan en este punto una tendencia estable en Ingresos No Pos mes a mes por cuanto el proceso de recobro fue más óptimo y se lograron mejorar los ingresos por este concepto.

A pesar de la adopción de las estrategias propuestas, es necesario hacer uso de créditos de tesorería que se pactan para un solo mes y solventar la actividad de la entidad a corto plazo. Parte de estos recursos son destinados al pago de cuentas por pagar y reservas técnicas que son obligaciones contraídas con los proveedores y prestadores de servicios.

Cuadro 11. Flujo de Caja Proyectado Escenario Realista

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<i>(Valores En millones de pesos)</i>		2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Ingresos por UPC	\$	315.260	327.565	339.775	352.020	364.249
Ingresos No POS	\$	58.001	59.888	61.731	63.554	65.349
Otros Ingresos Operacionales	\$	13.307	13.740	14.163	14.581	14.993
Recuperación de Cartera Pos	\$	1.412	1.522	1.703	1.886	2.071
Recuperación de Cartera No Pos	\$	599	707	900	1.098	1.301
<b>TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>388.580</b>	<b>403.422</b>	<b>418.272</b>	<b>433.139</b>	<b>447.962</b>
Costo POS	\$	284.697	293.958	303.005	311.955	320.765
Costo NO POS	\$	74.113	76.524	78.879	81.209	83.503
Gastos	\$	26.943	27.946	28.945	29.989	31.033
Impuestos	\$		6.231	6.389	7.154	7.936
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$</b>	<b>385.754</b>	<b>404.660</b>	<b>417.220</b>	<b>430.307</b>	<b>443.236</b>
<b>TOTAL FLUJO DE OPERACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>2.826</b>	<b>(1.238)</b>	<b>1.052</b>	<b>2.832</b>	<b>4.726</b>
Otros Ingresos	\$	3.722	3.813	3.906	4.001	4.099
Amortización de créditos CP	\$	23.708				
Amortización de créditos LP	\$	1.889	2.083	2.297	2.532	2.793
Pago de Intereres	\$	2.334	4.751	5.607	6.505	287
Otros pagos	\$	1.775	1.775	1.775	1.775	1.775
Pago Credito Tesoreria	\$	134.459	35.996	46.836	57.184	-
<b>TOTAL FLUJO DE FINANCIACIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>(160.443)</b>	<b>(40.792)</b>	<b>(52.609)</b>	<b>(63.996)</b>	<b>(755)</b>

**Cuadro 11. Flujo de Caja Proyectado Escenario Realista (continuación)**

FLUJO NETO DE CAJA	\$ (157.617)	\$ (42.030)	\$ (51.556)	\$ (61.163)	\$ 3.971
Saldo Inicial	\$ 7.363	\$ 3.000	\$ 3.903	\$ 4.765	\$ 5.640
Necesidad de Caja	\$ 142.046	\$ 39.030	\$ 47.653	\$ 56.398	\$ -
Crédito de Tesorería	\$ 170.455	\$ 46.836	\$ 57.184	\$ 67.677	\$ -
Saldo	\$ 34.402	\$ 7.806	\$ 9.531	\$ 11.280	\$ 9.611
Pago Cxp	\$ 8.601	\$ 1.952	\$ 2.383	\$ 2.820	\$ 2.403
Pago Reservas Técnicas	\$ 8.601	\$ 1.952	\$ 2.383	\$ 2.820	\$ 2.403
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ 3.000</b>	<b>\$ 3.903</b>	<b>\$ 4.765</b>	<b>\$ 5.640</b>	<b>\$ 4.805</b>

Dentro del flujo de caja anual, se evidencia un incremento de 13% en el Ingreso No POS, impulsado en parte por la capacitación para la disminución de recobros que retrasan el ingreso y afectan la liquidez de la entidad, sin embargo hay que tener en cuenta que la mayor participación es de los ingresos POS, que dependen a la UPC, variable que no es de manejo de la EPS, ya que la decreta el estado.

Durante el 2012 se realiza el pago de las obligaciones a corto plazo y se observa el abono a capital anual de la obligación que se tenía a largo plazo, liquidándola a una tasa fija a un plazo de los 5 años de proyección. Estos pagos y abonos se logran hacer por cuanto se negociaron las condiciones y las tasas, según estrategia planteada.

Asimismo, se busca generar un pago constante a los proveedores para no afectar el flujo de recursos obtenidos a través de ellos, aunque se requiere la solicitud de créditos de tesorería pagados inmediatamente al siguiente periodo, por lo que el flujo de financiación es deficitario y con el crédito obtenido el último año se pacta un periodo de gracia.

El flujo de operación presenta un saldo negativo para el 2013, sin embargo se observa que para los últimos tres años de proyección el flujo es positivo por lo que se refleja que desde el 2014 las estrategias adoptadas generan efecto sobre este ya que la relación entre costos e ingresos del flujo empiezan a disminuir de 90% a 89%.

Cuadro 12. Estado de Resultados Proyectado Escenario Realista

**ESTADO DE RESULTADOS**

(Valores En millones de pesos)

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ingresos por UPC	\$ 326.019	\$ 338.743	\$ 351.370	\$ 364.033	\$ 376.679
Ingresos No POS	\$ 67.443	\$ 69.637	\$ 71.780	\$ 73.901	\$ 75.987
Otros Ingresos Operacionales	\$ 13.307	\$ 13.740	\$ 14.163	\$ 14.581	\$ 14.993
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 406.769</b>	<b>\$ 422.120</b>	<b>\$ 437.313</b>	<b>\$ 452.514</b>	<b>\$ 467.659</b>
<b>Costos por prestación de servicios Pos</b>					
Red Externa	\$ 153.054	\$ 158.033	\$ 162.896	\$ 167.708	\$ 172.444
Red Propia	\$ 130.455	\$ 134.698	\$ 138.844	\$ 142.945	\$ 146.982
Provisiones y Reservas	\$ 4.064	\$ 4.196	\$ 4.326	\$ 4.453	\$ 4.579
<b>Total Costo Médico POS</b>	<b>\$ 287.573</b>	<b>\$ 296.928</b>	<b>\$ 306.066</b>	<b>\$ 315.106</b>	<b>\$ 324.005</b>
<b>Costos por prestación de servicios No Pos</b>					
Red Externa	\$ 71.742	\$ 74.075	\$ 76.355	\$ 78.610	\$ 80.830
Red Propia	\$ 2.372	\$ 2.449	\$ 2.524	\$ 2.599	\$ 2.672
<b>Total Costo NO POS</b>	<b>\$ 74.113</b>	<b>\$ 76.524</b>	<b>\$ 78.879</b>	<b>\$ 81.209</b>	<b>\$ 83.503</b>
<b>Total Costo Médico Por Prestación de Servicios</b>	<b>\$ 361.686</b>	<b>\$ 373.452</b>	<b>\$ 384.946</b>	<b>\$ 396.316</b>	<b>\$ 407.508</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 45.082</b>	<b>\$ 48.668</b>	<b>\$ 52.368</b>	<b>\$ 56.198</b>	<b>\$ 60.152</b>
<b>Gastos Operacionales de Administracion</b>					
Gastos de Personal	\$ 8.012	\$ 8.391	\$ 8.777	\$ 9.211	\$ 9.655
Honorarios	\$ 4.260	\$ 4.398	\$ 4.534	\$ 4.668	\$ 4.799
Impuestos	\$ 65	\$ 67	\$ 69	\$ 71	\$ 73
Arrendamientos	\$ 956	\$ 986	\$ 1.017	\$ 1.047	\$ 1.077
Afiliaciones y sostenimientos	\$ 408	\$ 421	\$ 434	\$ 447	\$ 459
Seguros generales	\$ 308	\$ 318	\$ 327	\$ 337	\$ 347
Servicios	\$ 4.782	\$ 4.937	\$ 5.089	\$ 5.239	\$ 5.387
Otros gastos	\$ 352	\$ 364	\$ 375	\$ 386	\$ 397
<b>Total Gastos Operacionales de Administracion</b>	<b>\$ 19.141</b>	<b>\$ 19.882</b>	<b>\$ 20.622</b>	<b>\$ 21.406</b>	<b>\$ 22.193</b>
<b>Gastos Operacionales de Ventas</b>					
Gastos de Personal	\$ 632	\$ 662	\$ 692	\$ 726	\$ 761
Servicios	\$ 1.977	\$ 2.042	\$ 2.105	\$ 2.167	\$ 2.228
Otros gastos	\$ 31	\$ 32	\$ 33	\$ 34	\$ 35
Software	\$ 5.162	\$ 5.330	\$ 5.494	\$ 5.656	\$ 5.816
<b>Total Gastos Operacionales de Ventas</b>	<b>\$ 7.802</b>	<b>\$ 8.064</b>	<b>\$ 8.324</b>	<b>\$ 8.583</b>	<b>\$ 8.840</b>
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 26.943</b>	<b>\$ 27.946</b>	<b>\$ 28.945</b>	<b>\$ 29.989</b>	<b>\$ 31.033</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 18.139</b>	<b>\$ 20.722</b>	<b>\$ 23.422</b>	<b>\$ 26.210</b>	<b>\$ 29.119</b>
Depreciaciones	\$ 975	\$ 975	\$ 975	\$ 975	\$ 975
Amortizaciones	\$ 84	\$ 84	\$ 84	\$ 84	\$ 84

Cuadro 12. Estado de Resultados proyectado escenario realista (continuación)

(Valores En millones de pesos)	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>Ingresos No Operacionales</b>					
Financieros	\$ 3.722	\$ 3.813	\$ 3.906	\$ 4.001	\$ 4.099
Recuperaciones Costos y Gastos	\$ 2.012	\$ 2.229	\$ 2.603	\$ 2.984	\$ 3.372
Ingresos Método de Participación	\$ 178	\$ 182	\$ 187	\$ 191	\$ 196
<b>Total Ingresos no Operacionales</b>	<b>\$ 5.911</b>	<b>\$ 6.224</b>	<b>\$ 6.696</b>	<b>\$ 7.176</b>	<b>\$ 7.666</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>					
Intereses por Obligaciones Financieras	\$ 2.334	\$ 4.751	\$ 5.607	\$ 6.505	\$ 287
Gastos Extraordinarios	\$ 169	\$ 169	\$ 169	\$ 169	\$ 169
Otros Gastos	\$ 1.605	\$ 1.605	\$ 1.605	\$ 1.605	\$ 1.605
<b>Total Gastos no Operacionales</b>	<b>\$ 4.109</b>	<b>\$ 6.526</b>	<b>\$ 7.381</b>	<b>\$ 8.280</b>	<b>\$ 2.061</b>
<b>Utilidad antes de Provisiones</b>	<b>\$ 18.883</b>	<b>\$ 19.362</b>	<b>\$ 21.677</b>	<b>\$ 24.047</b>	<b>\$ 33.664</b>
Provisiones Deudores	\$ 4.390	\$ 5.544	\$ 6.245	\$ 6.957	\$ 7.679
Impuestos de Renta	\$ 6.231	\$ 6.389	\$ 7.154	\$ 7.936	\$ 11.109
<b>Utilidad o Pérdida del Período</b>	<b>\$ 8.261</b>	<b>\$ 7.429</b>	<b>\$ 8.279</b>	<b>\$ 9.154</b>	<b>\$ 14.876</b>

Dentro del Estado de Resultados se observa que entre el primer y quinto año de proyección, los ingresos operacionales presentan un aumento de 15%, mayor proporción que los costos (13%), por lo que la utilidad bruta de la operación presenta comportamientos ascendentes hasta llegar a \$ 60.152 millones. Estos resultados derivan de los supuestos adoptados respecto a la mejora de procedimientos de recobros que incrementan los ingresos No POS en 4% y los incrementos esperados en el margen de UPC que decreten las autoridades. Adicionalmente este resultado se ve afectado por la estrategia de campañas de promoción y prevención en las cuales se busca la disminución del 0.02% del costo de los Siniestros.

Respecto a los gastos operacionales, se busca mantener un nivel constante de los mismos, (como se muestra en la comparación de escenarios anterior), de manera que por la situación que atraviesa el sector actualmente, no se vean afectados los funcionarios negativamente, por lo que no se recurre a recortes de personal ni contratación de nuevo staff, sino la búsqueda de la eficiencia con el recurso actual, como se realiza con el proceso de recobros.

Dentro de los gastos financieros, se observa un nivel bajo para el primer año, en que se pactó la liquidación de las deudas anteriores a un tasa fija, que corresponde a la más baja dentro de la proyección estimada, sin embargo para los años siguientes el costo incrementa debido a que, como se evidencia dentro del flujo de caja, es necesario dar sostenimiento a la actividad de la EPS por medio de

créditos de tesorería que generan el costo financiero de la DTF + el Spread esperado para cada año. Por esto se concluye que aunque se obtengan utilidades para los 5 periodos proyectados, esto no necesariamente se deriva en liquidez proveniente de la actividad propia de la EPS, debido a que en promedio el 63% de los ingresos que formarían parte del disponible, se destinan a cuentas recaudadoras que controla el Fosyga.

Cuadro 13. Balance General Proyectado Escenario Realista

**BALANCE GENERAL**

(Valores En millones de pesos)

	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>ACTIVO</b>					
Disponible	\$ 11.198	\$ 12.101	\$ 12.963	\$ 13.838	\$ 13.003
<i>Cuentas propias</i>	\$ 3.000	\$ 3.903	\$ 4.765	\$ 5.640	\$ 4.805
<i>Cuentas Recaudadoras</i>	\$ 8.198	\$ 8.198	\$ 8.198	\$ 8.198	\$ 8.198
Inversiones Temporales	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75
Deudores	\$ 74.953	\$ 90.337	\$ 105.736	\$ 121.138	\$ 136.528
<i>Cuentas por Cobrar No POS</i>	\$ 76.108	\$ 85.150	\$ 94.299	\$ 103.546	\$ 112.884
<i>Cuentas por Cobrar POS</i>	\$ 35.365	\$ 45.022	\$ 54.914	\$ 65.041	\$ 75.401
<i>Provisiones</i>	\$ (36.520)	\$ (39.834)	\$ (43.476)	\$ (47.449)	\$ (51.757)
Inventarios	\$ 604	\$ 604	\$ 604	\$ 604	\$ 604
Gastos pagados por anticipado	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 86.848	\$ 103.136	\$ 119.397	\$ 135.673	\$ 150.229
Propiedad planta y equipo	\$ 39.099	\$ 39.099	\$ 39.099	\$ 39.099	\$ 39.099
Depreciaciones acumuladas	\$ (24.287)	\$ (25.261)	\$ (26.236)	\$ (27.210)	\$ (28.185)
Provisión para protección de activos	\$ (352)	\$ (352)	\$ (352)	\$ (352)	\$ (352)
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 14.461	\$ 13.486	\$ 12.511	\$ 11.537	\$ 10.562
Inversiones permanentes	\$ 4.424	\$ 4.424	\$ 4.424	\$ 4.424	\$ 4.424
Activos diferidos	\$ (30)	\$ (115)	\$ (199)	\$ (283)	\$ (368)
Bienes Entregados en Comodato					
Bienes Entregados Comodato	\$ 21.021	\$ 21.021	\$ 21.021	\$ 21.021	\$ 21.021
Bienes entregados en Comodato	\$ (11.117)	\$ (11.117)	\$ (11.117)	\$ (11.117)	\$ (11.117)
Valorizaciones	\$ 5.426	\$ 5.426	\$ 5.426	\$ 5.426	\$ 5.426
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 121.033	\$ 136.262	\$ 151.464	\$ 166.681	\$ 180.177
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones financieras a corto plazo	\$ 35.996	\$ 46.836	\$ 57.184	\$ 67.677	\$ 67.677
Cuentas por pagar	\$ 24.756	\$ 22.962	\$ 21.344	\$ 19.306	\$ 20.077
Reservas técnicas	\$ 39.382	\$ 40.400	\$ 41.078	\$ 41.409	\$ 42.246
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 100.134	\$ 110.198	\$ 119.605	\$ 128.392	\$ 130.000
Obligaciones financieras a largo plazo	\$ 9.704	\$ 7.622	\$ 5.325	\$ 2.793	\$ 0
Pasivos estimados y provisiones	\$ 4.421	\$ 4.239	\$ 4.052	\$ 3.861	\$ 3.665
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 114.259	\$ 122.059	\$ 128.983	\$ 135.046	\$ 133.666
	94,4%	89,6%	85,2%	81,0%	74,2%
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 17.665	\$ 17.665	\$ 17.665	\$ 17.665	\$ 17.665
Reserva Legal	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294	\$ 294
Reserva para futuras capitalizaciones	\$ 7.914	\$ 7.914	\$ 7.914	\$ 7.914	\$ 7.914
Superávit por valorizaciones	\$ 5.784	\$ 5.784	\$ 5.784	\$ 5.784	\$ 5.784
Utilidad o pérdida acumulada	\$ (24.883)	\$ (17.454)	\$ (9.176)	\$ (21)	\$ 14.855
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 6.774	\$ 14.202	\$ 22.481	\$ 31.635	\$ 46.511
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 121.033	\$ 136.261	\$ 151.464	\$ 166.681	\$ 180.177

Dentro de los recursos disponibles en las cuentas propias se observa un promedio sostenido durante los 5 años de proyección de \$ 4.423 millones, por lo que la entidad cuenta con liquidez para desarrollar su actividad normal. Este nivel de disponible se obtiene en parte gracias al mejoramiento del proceso de recobros, por lo que los ingresos se dan en el periodo en que se causan, y se busca generar egresos por motivo de pago a proveedores, de manera que no se generen saldos muy altos de caja y se cumplan las obligaciones con quienes suministran bienes y servicios a la EPS, como se observa en la disminución de las cuentas por pagar en 18.9% y un incremento controlado de 7.3% en las reservas técnicas.

En cuanto a las obligaciones financieras, los saldos de corto plazo se mantienen e incrementan en una proporción media controlada principalmente a los créditos de tesorería que se toman para solventar un solo periodo de tiempo, mientras las obligaciones anteriores al 2012 fueron refinanciadas con la tasa fija más baja proyectada para los 5 años de proyección. Las obligaciones a largo plazo son pactadas de la misma manera, por lo que al final del quinto año se pagan en su totalidad y no se contraen más deudas con esta temporalidad.

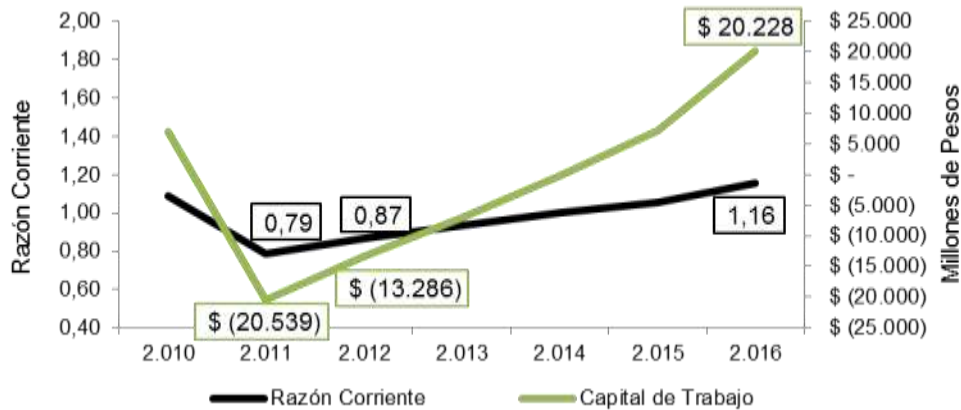
Se observa como la cuenta Utilidad o Pérdida Acumulada se viene recuperando a partir del 2012 dada las estrategias adoptadas viéndose una mejora progresiva en el resultado del Patrimonio.

Cuadro 14. Indicadores Financieros Proyectados Escenario Realista

<b>INDICADORES</b>					
Indicador	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<i>Razón Corriente</i>	0,87	0,94	1,00	1,06	1,16
<i>Capital Neto De Trabajo</i>	\$ (13.286)	\$ (7.063)	\$ (208)	\$ 7.281	\$ 20.228
<i>Rentabilidad Bruta</i>	11,08%	11,53%	11,97%	12,42%	12,86%
<i>Rentabilidad Neta</i>	2,03%	1,76%	1,89%	2,02%	3,18%
<i>ROA</i>	6,8%	5,5%	5,5%	5,5%	8,3%
<i>ROE</i>	122,0%	52,3%	36,8%	28,9%	32,0%
<i>Ebitda</i>	4,46%	4,91%	5,36%	5,79%	6,23%
<i>Dupont</i>	1,2	0,5	0,4	0,3	0,3
<i>Endeudamiento</i>	94,4%	89,6%	85,2%	81,0%	74,2%
<i>Endeudamiento Financiero</i>	37,76%	39,97%	41,27%	42,28%	37,56%
<i>Costo Financiero</i>	0,57%	1,13%	1,28%	1,44%	0,06%

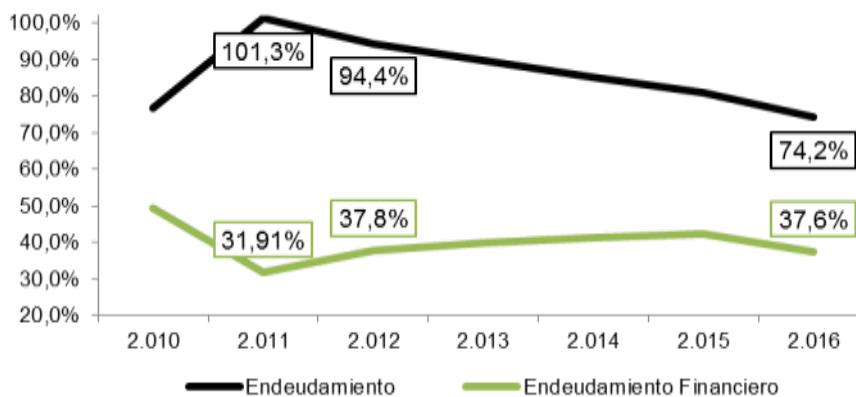
Con los supuestos adoptados, al recibir más recursos inmediatos por la disminución de recobros, se observa un efecto de mayor liquidez en la entidad a través del aumento de la razón corriente y el capital de trabajo, resultando positivos a partir del cuarto año de proyección.

Gráfico 8. Razón Corriente y Capital de Trabajo



En cuanto al endeudamiento financiero, se observa que durante los 5 años de proyección se presenta un promedio de 39.8% que representan las obligaciones financieras dentro del activo, debido a que las deudas a corto plazo deben retomarse por créditos de tesorería, mientras que las de largo plazo se cancelan totalmente, de manera que en el indicador no se observa todo el impacto. Aunque si se compara con el histórico de 2010, este llegaba casi al 50%.

Gráfico 9. Endeudamiento y Endeudamiento Financiero



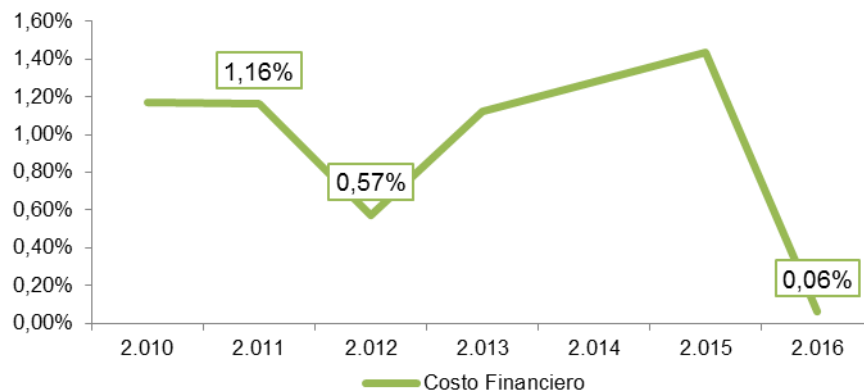
Por esta misma razón es que el costo financiero, medido respecto a las ventas del periodo presentan un aumento progresivo hasta el 2015, ya que para el 2016, no



existe la deuda a largo plazo y el crédito de corto plazo fue otorgado con periodo de gracia.

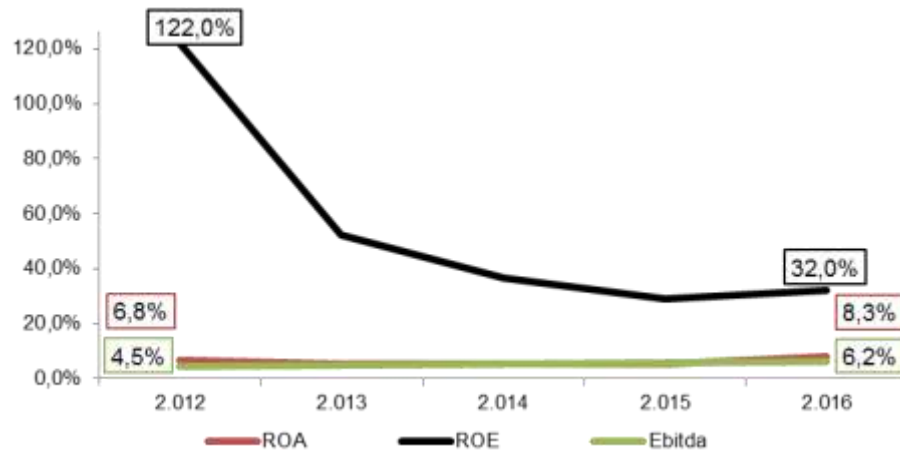
En el indicador de endeudamiento con terceros se evidencia el impacto de la disminución de las obligaciones financieras y la política de pago a proveedores, por lo que disminuye progresivamente desde el 2012 al 2016, pasando de 94.4% a 74.2% como se observa en la gráfica 9.

Gráfica 10. Costo Financiero



Por otra parte, en los indicadores de rentabilidad el Ebitda incrementa de 4.46% a 6.23%, ya que la utilidad operacional crece a un ritmo superior a las ventas (60.5%), en tanto que el ROA también presenta un comportamiento ascendente hasta alcanzar el 8.3% en el último año, dado principalmente al incremento de la utilidad, este mismo factor es el que produce impacto sobre el ROE, que desciende por aumentos en el valor del patrimonio dado por la disminución de la pérdida acumulada generada en el 2011.

Gráfica 11. Indicadores Rentabilidad



## 5. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico realizado a se observa que la razón corriente disminuye de 1.09 a 0.79, lo que hace que el capital de trabajo sea deficitario, como consecuencia de un incremento significativo del pasivo a corto plazo (19.4%) entre el 2010 y el 2011, dado por el apalancamiento con proveedores.
- La baja liquidez se presenta como consecuencia del retraso en pagos por conceptos de cobros, provocados por ineficiencias dentro del proceso administrativo que retrasan los pagos a la EPS, de manera que se ven afectados sus resultados financieros, por lo que se busca una mejora del 4%.
- Con los supuestos adoptados, al recibir más recursos inmediatos por la disminución de cobros, se observa un efecto de mayor liquidez en la entidad a través del aumento de la razón corriente de 0.87 en el 2012 a 1.16 en el 2016, y el capital de trabajo pasando de \$ -13.286 millones a \$ 20.228 millones en el mismo periodo de tiempo, resultando positivos a partir del cuarto año de proyección.
- En el endeudamiento financiero, se observa que durante los 5 años de proyección se presenta un promedio de 39.8% que representan las obligaciones financieras dentro del activo, debido a que las deudas a corto plazo deben retomarse por créditos de tesorería, mientras que las de largo plazo se cancelan totalmente, de manera que en el indicador no se observa todo el impacto. Aunque si se compara con el histórico de 2010, este llegaba casi al 50%.
- En el indicador de endeudamiento con terceros se evidencia el impacto de la disminución de las obligaciones financieras y la política de pago a proveedores, por lo que disminuye progresivamente desde el 2012 al 2016, pasando de 94.4% a 74.2%.
- Las estrategias adoptadas para mejorar la situación financiera de Cruz Blanca, generan un impacto positivo sobre los resultados obtenidos, sin embargo hay que tener en cuenta que su actividad depende de factores exógenos que no son de control de los directivos de la EPS, como el decreto del valor de la UPC que para el 2012 es determinada en el 9.40% y para el 2016 se establece en 3.47%, con algunos puntos sobre la inflación proyectada; además de los recursos que retiene el Fosyga.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se debe realizar seguimiento permanente y exigir estándares de calidad a las compañías con las cuales contrata servicios, evitando que procesos especializados como las cuentas de cobro afecten negativamente los resultados de la operación, ya que disminuyen la liquidez de la empresa.
- Se debe propender por la refinanciación de la deuda, pactando el costo dado por la tasa de interés de manera fija durante el periodo de liquidación para que los abonos a capital sean superiores al pago de intereses a medida que se paga la deuda, disminuyendo progresivamente los gastos financieros y los pasivos con entidades bancarias. Para esto es importante dedicar un grupo de personas a la investigación de prospecciones económicas y poseer información sobre lo que puede pasar.
- Aunque el apalancamiento con proveedores no genera costos financieros para la entidad, la estrategia principal para mantener un nivel mínimo de liquidez no debe ser recurrir al no pago oportuno de los proveedores, ya que esto puede repercutir en daños a la relación comercial, así como el incremento significativo de la relación pasivo / activo que para el 2012 se proyecta en 94.4% disminuye progresivamente a 74.2%.
- Cruz Blanca debe realizar procesos de medición financiera que permitan valorar su situación de la forma más exacta posible, por lo que debe implementar políticas como el asiento contable de las provisiones oportunamente, de manera que los indicadores de medición y control sean una alerta para la toma de decisiones y se eviten medidas como la acumulación de cartera de dudoso recaudo para un solo periodo.
- Como se establece con anterioridad, algunas variables específicas del sector como la UPC dependen de las políticas que imponga el gobierno de turno, por lo que aunque se establece una proyección del indicador en cada escenario, este supuesto no es de control de la EPS y afecta los resultados globales del modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASÍ VAMOS EN SALUD. Aseguramiento – Georeferenciado. Extraído de [www.asivamosensalud.org/inidicadores/aseguramiento/grafica.ver/15](http://www.asivamosensalud.org/inidicadores/aseguramiento/grafica.ver/15) el 1 de noviembre de 2012.
- ASÍ VAMOS EN SALUD. Recursos destinados a la salud como porcentaje del PIB. Extraído de [www.asivamosensalud.org/media/santafe/grafica/e9bd2682e498c7bb031cc9faa2eab5ab.png](http://www.asivamosensalud.org/media/santafe/grafica/e9bd2682e498c7bb031cc9faa2eab5ab.png) el 15 de noviembre de 2012.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE HOSPITALES Y CLINICAS. Minsalud aprobó incremento de la UPC para 2013. Extraído de [www.achc.org.co/noticias.php?idnoticia=51](http://www.achc.org.co/noticias.php?idnoticia=51) el 28 de diciembre de 2012.
- BANCO MUNDIAL. Gasto en Salud, total (% del PIB). Extraído de [Datos.bancomundial.org/indicador/sh.xpd.totl.zs](http://Datos.bancomundial.org/indicador/sh.xpd.totl.zs) el 15 de noviembre de 2012.
- CRUZ BLANCA. Bienvenido a Cruz Blanca. Extraído de [www.cruzblanca.com.co/acercaCruzBlanca.asp](http://www.cruzblanca.com.co/acercaCruzBlanca.asp) el 3 de octubre de 2012.
- CRUZ BLANCA. Rendición de Cuentas Cruz Blanca. Extraído de [www.cruzblanca.com.co/Rendici%C3%B3n%20de%20cuentas\\_Cruzblanca.pdf](http://www.cruzblanca.com.co/Rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_Cruzblanca.pdf) el 3 de octubre de 2012.
- GARCÍA ROA, Erika Madeline y TAPIAS TORRADO, Liliana. Equidad de género en el empleo del sector salud 2008-2010. Extraído de [repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/871/1/pol151.pdf](http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/871/1/pol151.pdf) el 1 de noviembre de 2012.
- GRUPO AVAL. Indicadores históricos. Extraído de [www.grupoaval.com/portal/page?\\_pageid=33,115460184&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.grupoaval.com/portal/page?_pageid=33,115460184&_dad=portal&_schema=PORTAL) el 1 de febrero de 2013.

- GRUPO BANCOLOMBIA. Informe de proyecciones macroeconómicas. Extraído de [investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721](http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/sid/24026/20110100609145721). pdf el 10 de febrero de 2013.
- SUPERSALUD. Informes de Gestión. Extraído de [www.supersalud.gov.co/supersalud/Default.aspx?tabid=91](http://www.supersalud.gov.co/supersalud/Default.aspx?tabid=91) el 10 de octubre de 2012.