



**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y ALTERNATIVAS DE INVERSION DE LA  
EMPRESA REDIME LTDA**

**GIOVANNA FABIOLA BURBANO RUALES  
SANDRA LUCÍA GALÍNDEZ SANTANDER  
MIRYAM GUERRERO VELASCO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS IV PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y ALTERNATIVAS DE INVERSION DE LA  
EMPRESA REDIME LTDA**

**GIOVANNA FABIOLA BURBANO RUALES  
SANDRA LUCÍA GALÍNDEZ SANTANDER  
MIRYAM GUERRERO VELASCO**

**Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Finanzas**

**Asesor  
DR. ARTURO FIDEL DIAZ THERAN  
Economista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN FINANZAS IV PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2004**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, 23-02-2004

***Dedico este trabajo a las personas más importantes en mi vida:***

A mi Padre: *Carlos Alberto Burbano Arturo*, quien con ejemplo y amor me enseñó que la educación constituye un gran tesoro en la vida de una persona y que los objetivos y metas se logran con esfuerzo y dedicación.

A mi Esposo: *Alvaro Javier Vallejo Rodríguez*, por su comprensión y constante apoyo, quien durante los últimos años se ha convertido en mi mejor amigo y compañero y ha contribuido con su empeño en la realización de mis sueños y objetivos.

A mis hijos: *Gabriela y Alejandro*, por ser el mejor regalo que Dios le obsequió a mi vida y la razón de mi existencia, para que mis esfuerzos sean una guía y luz en su camino hacia el éxito.

A mis hermanos: *Ana, Mónica y Alex*; quienes siempre han ocupado un lugar muy especial en mi corazón, por haberme brindado todo su amor y apoyo incondicional cada instante de mi existencia.

A mis guías: *Fabiola y Andrey*, por ser mis ángeles guardianes y de toda mi familia, su presencia en mi alma es cada vez más fuerte y me alienta para continuar luchando en el logro de mis metas.

***Giovanna***

***“El verdadero sentido de la vida se encuentra cuando disfrutamos cada instante y aprendemos a dar sin medida...”***

Quiero dedicar todo mi esfuerzo realizado en esta especialización:

En memoria de mi querida abuelita Zoila Marcillo (q.e.p.d), quien me dio su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida. Ahora no esta entre nosotros, pero dejó legados muy grandes y valiosos, con su ternura y comprensión me enseñó que el valor de la vida consiste en disfrutar a cada instante lo que se tiene alrededor, me dio la oportunidad de entender el valor de las personas y demostrar el espíritu de servicio con una sonrisa y una voz de aliento, haciendo realidad la máxima expresión de amor y cariño. Me enseñó que el éxito es un camino de nunca acabar y se construye con el trabajo diario, fruto del esfuerzo y la tenacidad. Me hizo comprender que después de los peores momentos, siempre habrá un mañana prometedor lleno de amor y esperanza.

A mis amigos inseparables, compañeros de alegrías y tristezas, cómplices de mis logros y forjadores de mis sueños, que dedican su vida por completo en busca de mi felicidad, el regalo más grande que Dios me dio, mis padres: Martha Cecilia Santander Marcillo y Bayardo Aurelio Portilla Alava.; a ellos todo mi amor, gratitud, admiración y respeto.

***Sandra Lucía***

***“Un amigo es el que siempre me acompaña en el camino de la vida, es alguien que nos sirve de apoyo, de inspiración y de fortaleza para alcanzar nuestras metas, es alguien quien nos fortalece y nos reanima cuando parece que todo se ha acabado y ese es el omnipotente y gran Dios del Cielo”.***

Es por eso que quiero dedicar mi trabajo a las personas más importantes de mi vida, a las cuales tengo mucho que agradecer.

A mis padres y mi hermano, quienes siempre cultivaron en mí el deseo de seguir adelante y de superarme.

A mi esposo, porque desde que comparte su vida conmigo, me ha colaborado y me ha apoyado para cumplir mis metas propuestas, haciendo crecer cada día una nueva esperanza en mí.

A mi hijo, quien es el mejor aliciente que tengo, para seguir adelante, superarme, y triunfar en la vida.

***Myriam.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A DIOS por darnos la oportunidad de cultivarnos como seres integrales y ser la motivación para alcanzar nuestros sueños e ilusiones.

Al Doctor Luis Enrique Delgado Escobar, Gerente de la empresa Rehabilitación Dirigida Medicamente “REDIME LTDA:” y a todo el personal, por abrirnos las puertas de su organización, permitiéndonos experimentar la realidad de nuestro campo profesional y ofrecer su valiosa colaboración.

A nuestro Asesor Doctor Arturo Fidel Díaz Therán por compartir su conocimiento y brindarnos constante motivación e impulso para seguir adelante.

A nuestros Jurados, Doctores Luis Alberto Arcos y José Luis Benavides por haber enriquecido nuestros conocimientos a nivel académico, profesional y personal.

A la Universidad de Nariño por ser forjadora del desarrollo integral del individuo y contribuir al progreso de la región.



## CONTENIDO

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACION	20
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO TEÓRICO	21
4.1.1 Diagnóstico financiero	21
4.1.2 Los estados financieros y sus elementos	21
4.1.3 Clases principales de los estados financieros	22
4.1.4 Definición de estados financieros	23
4.1.4.1 Balance general	23
4.1.4.2 Estado de resultados	24
4.1.5 Herramientas de análisis financiero	24
4.1.5.1 Análisis estructural	24
4.1.5.2 Índices o razones financieras	25
4.1.6 Política de capital de trabajo	28
4.1.7 El ciclo de conversión de efectivo	30
4.1.8 Flujo de caja libre	31
4.1.9 El EVA	31
4.2 MARCO CONCEPTUAL	32
5. HIPÓTESIS	39
5.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	39
5.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	39
6. METODOLOGÍA	40
6.1 TIPO DE ESTUDIO	40
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	40
6.2.1 La observación	40
6.2.2 Análisis y síntesis	40
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	41
6.3.1 Fuentes primarias	41
6.3.2 Fuentes secundarias	41
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	42
7.1 RESEÑA HISTÓRICA	42
7.2 MARCO JURÍDICO	43
7.3 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA	46
7.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	47

7.4.1	Misión	47
7.4.2	Visión	47
7.4.3	Servicios que ofrece	47
7.4.4	Principios corporativos	47
7.4.5	Estructura orgánica	49
7.4.6	Análisis de la cultura corporativa	51
8.	ANÁLISIS COMPETITIVO	53
8.1	MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	53
8.2	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	55
9.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	60
9.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	60
9.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICO DEMOGRÁFICO	62
9.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO	63
9.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	64
9.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	65
9.6	MATRIZ DEL IMPACTO DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	66
9.7	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	69
9.8	ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EN EL FUTURO (MEFEF)	71
10.	ANALISIS INTERNO	74
10.1	AUDITORIA GERENCIAL	74
10.1.1	Planeación	74
10.1.2	Organización	75
10.1.3	Motivación	76
10.1.4	Selección de personal	78
10.1.5	Control	79
10.2	AUDITORIA DE MERCADEO	79
10.2.1	Sistemas de mercadeo	79
10.2.2	Productividad de mercadeo	80
10.2.3	Función de mercadeo	80
10.3	AUDITORIA FINANCIERA	81
10.3.1	Razones de liquidez	82
10.3.2	Razones de apalancamiento	82
10.3.3	Razones de cobertura	82
10.3.4	Razones de actividad	82
10.3.5	Razones de rentabilidad	83
10.4	AUDITORIA EN LA PRESTACION DEL SERVICIO	83
10.5	MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	84
10.6	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	89
11.	ANÁLISIS DE PORTAFOLIO	91
12.	MATRIZ IE	93

13.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	95
14.	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)	97
15.	DEFINICIÓN DE LAS MACROESTRATEGIAS	101
16.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	102
16.1	ESTADOS FINANCIEROS	102
16.1.1	Estado de Ganancias y Pérdidas	102
16.1.2	Balance General	104
17.	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	106
17.1	ANÁLISIS HORIZONTAL	106
17.2	ANÁLISIS VERTICAL	110
17.3	RAZONES FINANCIERAS	114
17.3.1	Razones que miden la Capacidad de Pago a Corto Plazo	115
17.3.2	Indicadores de Endeudamiento	116
17.3.3	Razones de Apalancamiento	117
17.3.4	Razones de Rotación o Actividad	118
17.3.5	Razones de Rentabilidad	119
17.4.	CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO	121
17.5	CALCULO DEL EVA	121
18.	ELABORACION DE PORTAFOLIOS DE LAS MACROESTRATEGIAS	124
18.1	PORTAFOLIO DE FINANCIACIÓN	124
18.1.1	Macroestrategia 1	124
18.1.2	Macroestrategia 2	125
18.1.3	Macroestrategia 3	127
18.2	ALTERNATIVA DE FINANCIACIÓN MAS RENTABLE	129
19.	PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	131
19.1	PROYECCIÓN DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	132
19.2	PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL	133
19.3	PROYECCIÓN DEL EVA	135
20.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)	137
21.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	141
21.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO	141
21.2	VISION	141
21.3	MISION	142
21.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	142
21.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	143
22.	ANÁLISIS DOFA	144
23.	INDICADORES DE GESTIÓN	149
24.	PLAN DE ACCIÓN	152
25.	DIFUSIÓN DEL PLAN	155
26.	RECOMENDACIONES GENERALES	157
27.	CONCLUSIONES	158
	BIBLIOGRAFIA	160

## LISTA DE CUADROS

	<b>Página</b>
Cuadro 1. Matriz de la Cinco Fuerzas Competitivas	54
Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	58
Cuadro 3. Matriz de Impacto del Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)	67
Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	70
Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Factor Externo Futura (MEFEF)	73
Cuadro 6. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna	85
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno	90
Cuadro 8. Estado de Resultados	103
Cuadro 9. Balance General	104
Cuadro 10. Análisis Horizontal del Estado de Resultados (Porcentajes)	106
Cuadro 11. Análisis Horizontal del Balance General (Porcentajes)	108
Cuadro 12. Análisis Vertical del Estado de Resultados	110
Cuadro 13. Análisis Vertical del Balance General	112
Cuadro 14. Razones Financieras	114
Cuadro 15. Cálculo del EVA	122
Cuadro 16. Cuadro de Amortización de la deuda Macroestrategia 2	126
Cuadro 17. Cuadro de Amortización de la deuda Macroestrategia 3	128
Cuadro 18. Estados de Resultados Proyectados	132
Cuadro 19. Balances Generales Proyectados	133
Cuadro 20. Cálculo del EVA Proyectado	135
Cuadro 21. Matriz Cuantitativa de Planeación (CPE)	139
Cuadro 22. Matriz DOFA	148
Cuadro 23. Plan de Acción	152

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1. Organigrama General “REDIME LTDA:”	50
Figura 2. Modelo de Michael Porter	53
Figura 3. Matriz del Grupo Consultor de Boston	92
Figura 4. Matriz I-E	93
Figura 5. Matriz de la Gran Estrategia	95
Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	100

## **RESUMEN**

La empresa Rehabilitación Dirigida Médicamente Ltda. es una institución prestadora de salud de carácter privado dedicada a los servicios de rehabilitación médica, cuyo objeto social es atender pacientes tanto particulares como remitidos de las Empresas Prestadoras de Salud de la ciudad de San Juan de Pasto. Actualmente, carece de una Planeación Estratégica adecuada que defina su horizonte y las actividades a seguir para dar cumplimiento a los planes y programas establecidos.

Es por ello que se desarrolla a continuación un Diagnóstico Estratégico en donde se destaca la cultura corporativa que se fundamenta en el respeto, tolerancia y el trabajo en equipo: A nivel interno Redime Ltda. cuenta con grandes fortalezas en su capacidad directiva y del talento humano, sin embargo, su capacidad financiera presenta debilidades de gran incidencia en el desempeño general de la empresa; con relación al análisis externo es importante resaltar las oportunidades del entorno tecnológico y cultural que a su vez se encuentran afectadas por un gran número de amenazas del entorno económico y social.

Por lo tanto la formulación estratégica está encaminada a desarrollar ventajas competitivas que mejoren la imagen corporativa, la participación en el mercado, la calidad en la prestación del servicio, la productividad laboral y un crecimiento económico en general.

## **ABSTRACT**

The company Rehabilitation Directed Limited Medically is an institution of health of private character dedicated to the services of medical rehabilitation whose social object is to assist patients so much particular as having remitted of the Companies of Health of the city of San Juan de Pasto. At the moment, it lacks an appropriate Strategic Planeación that defines their horizon and the activities to continue to give execution to you plant them and established programs.

It is for it that is developed a Strategic Diagnosis where stands out the corporate culture that is based in the respect, tolerance and the work in team next: At internal level Redime Ltda. has big strengths in their directive capacity and of the human talent, however, their financial capacity presents weaknesses of great incidence in the general acting of the company; with relationship to the external analysis is important to stand out the opportunities of the technological and cultural environment that in turn are affected by a great number of threats of the economic and social environment.

Therefore the strategic formulation is guided to develop competitive advantages that improve the corporate image, the participation in the market, the quality in the benefit of the service, the labor productivity and an economic growth in general.

## INTRODUCCION

A nivel nacional, con el paso del tiempo, se ha venido dando un proceso de reestructuración en las diferentes entidades del estado, tendientes a mejorar las condiciones de eficiencia y efectividad en aras de alcanzar el progreso social. El sector salud al igual que muchos otros sectores se ha visto directamente implicado en estas transformaciones es así como con la aparición de la Ley 100 de 1993 el Sistema de Seguridad Social en Salud a nivel Nacional, se experimentó cambios significativos que redundaron en beneficio de la población que anteriormente no tenía ningún tipo de posibilidades de acceso a la atención básica en Salud.

La reestructuración trajo consigo el fortalecimiento del sistema mediante la creación de Empresas Promotoras de Salud (EPS's), Empresas Sociales del Estado (ESE's) e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS's). Enmarcada en este proceso se dió la creación de la empresa Rehabilitación Dirigida Medicamente "REDIME LTDA." en el año de 1997 la cual ha ido creciendo paulatinamente y ampliando sus servicios en el mercado existente durante su trayectoria.

Este crecimiento, no obstante, no ha sido acorde a las necesidades internas y externas de la organización, encontrando hoy en día una institución con grandes falencias en los niveles económico, financiero y administrativo. Se propone por tanto mediante este análisis una serie de estrategias encaminadas hacia el redireccionamiento estratégico que le permita a la empresa el aprovechamiento adecuado de oportunidades y la definición de estructuras administrativas y financieras que le faciliten un fortalecimiento para entrar a competir dentro de mercados más amplios y exigentes.

Se plantea además alternativas financieras de inversión que se adapten al presupuesto e intereses particulares de la empresa, en aras de lograr incrementos en la generación de capital que garantice la reinversión en activos circulantes, con el objeto de alcanzar la máxima productividad laboral que se verá reflejada en la satisfacción del usuario final. Consiste por tanto, en proporcionar las herramientas necesarias para la toma de decisiones financieras, que busquen el crecimiento empresarial.



## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Antiguamente en Colombia, el sector de la salud, se caracterizaba por una baja cobertura e ineficiencia en la calidad del servicio, había inequidad con relación a la población beneficiada, los profesionales que tenían a su cargo la prestación de los servicios de salud, estaban enfocados en la formación científica más no en la parte humanística del paciente, pues simplemente lo consideraban como un objeto de la práctica de su conocimiento y no como un ser integral, poseedor de un conjunto de habilidades y potencialidades que rodean su entorno e inciden directamente en su comportamiento.

Es así como la Ley 100 de 1993, propone un enfoque organizacional que ubique la salud como una empresa social, entendida ésta como la interrelación de recursos, que a través de una base de contenidos y procesos, concrete acciones para obtener resultados e impactos en conjuntos poblacionales, que guardan una estrecha relación con los compromisos e ideales de salud de estos grupos humanos; identificando objetivos para los individuos y para la colectividad, en relación con las actividades orientadas a mejorar la calidad de vida de la población, haciendo énfasis en la urgente necesidad de lograr eficiencia, solidaridad, equidad e impulsar la participación, coordinación e integración social.

Tomando como referencia éste contexto se constituye la Empresa de Rehabilitación Dirigida Médicamente “Redime Ltda.”, cuyo objeto social es la prestación de servicios en Medicina Física y Rehabilitación. A lo largo de su existencia ha tenido que enfrentar la inestabilidad del entorno, debido a los cambios generados por la normatividad que rige al sector salud, dichos cambios han estado liderados por el socio fundador. Sin embargo dentro de este proceso todavía se perciben deficiencias que a largo plazo pueden afectar el desarrollo de los procesos, entre los cuales sobresalen la estructura financiera, reflejadas en la consolidación de la información contable que establezca los excedentes de la empresa al final de periodos determinados destinados a la reinversión del negocio y la poca documentación existente sobre las estrategias aplicadas, ya que por lo general se ejecutan respondiendo a las exigencias del mercado, sin un previo análisis de los objetivos, costos, beneficios y perjuicios de las mismas; además no se han establecido mecanismos de control y evaluación, por lo que se tiene la tendencia a la obtención de resultados inmediatos lo que crea un ambiente de imprevisión e inestabilidad.

Existe por otra parte desconocimiento del direccionamiento estratégico de la empresa a causa de la poca participación de los clientes internos y externos en la definición de objetivos y metas; porque estos fueron establecidos respondiendo a las necesidades específicas del contexto histórico de la creación de la empresa y no han sufrido cambios sustanciales que se adapten a las nuevas transformaciones que exige el medio en el que se desenvuelve la empresa.

Las circunstancias anteriores puede llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la organización, lo que impide desarrollar

una empresa que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita a los miembros de la organización plantear diferentes alternativas de acción que han de ajustarse de acuerdo a los acontecimientos.

Esta situación hace necesaria la realización del Diagnóstico Financiero y el planteamiento de Alternativas de Inversión como una opción para desarrollar una ventaja competitiva que optimice la utilización de los recursos y garantice la efectividad de los procesos y por ende, la consolidación de la empresa en el mercado regional; debido a que el mercado exige la implementación de nuevas tecnologías tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio, buscando ante todo la disminución de los costos de operación.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo desarrollar el Diagnóstico Financiero y las Alternativas de Inversión de la Empresa REDIME LTDA?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el Diagnóstico Financiero y Alternativas de Inversión de la empresa en aras de alcanzar la optimización de los recursos y mejorar su desempeño de acuerdo a las nuevas expectativas y a las exigencias del entorno, buscando ante todo la flexibilidad y la adaptación a los cambios venideros.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un diagnóstico de la situación financiera actual de la empresa.
- Proponer alternativas de inversión que permitan el mejoramiento de la situación financiera de la empresa.
- Medir el impacto de las alternativas de inversión en los flujos financieros.
- Establecer el valor de la empresa.
- Plantear un plan de acción que permita el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas.

### **3. JUSTIFICACION**

En los últimos años se ha incrementado la población con discapacidad, a causa de la situación social que experimenta nuestro país, esto ha demandado infinidad de servicios relacionados con las necesidades específicas de este tipo de población, junto con los respectivos satisfactores.

Dentro del sector salud, a nivel regional han surgido pocas empresas que suplen las necesidades de dicha población de manera integral; debido a que la mayoría pertenece al sector público, lo cual ha reducido la competencia a nivel del sector privado, de ahí que Redime Ltda., se convierte en una de las pocas existentes que presta servicios asistenciales de manera complementaria. Esta situación ha sido determinante en la elección de la empresa para realizar el diagnóstico financiero, con el objeto de proporcionar las herramientas necesarias para garantizar su crecimiento y desarrollo, además es importante resaltar que el estudio se justifica en los alcances que se pretende obtener, pues la empresa presenta la necesidad de una organización financiera que determine la rentabilidad obtenida por la operación del negocio y garantice la reinversión de recursos de capital para que garantice la continuidad del servicio y satisfaga las expectativas de expansión.

Los beneficios derivados de la realización de este trabajo se pueden enfocar en varias direcciones ya que se constituye en un marco de referencia para el direccionamiento de la empresa, otorga las herramientas necesarias que contribuyen a la determinación de estrategias tendientes a la ampliación de la cobertura del servicio y mejoramiento en la calidad, establece el desarrollo de los procesos de manera eficaz aprovechando al máximo los recursos tecnológicos, financieros con que cuenta la empresa, en aras de alcanzar un mejor nivel competitivo que se verá reflejado en el incremento de la participación en el mercado y en la satisfacción del cliente.

Por otro lado con este estudio se tendrá una buena oportunidad para aplicar y profundizar los conceptos y herramientas financieras adquiridos logrando un mayor entendimiento en cuanto a Diagnostico Financiero se refiere y análisis de alternativas financieras, demostrando la importancia de estos conocimientos y su aplicación para el manejo de las empresas.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

El estudio tiene como base teórica todos los fundamentos y principios considerados en las finanzas, resaltando los diagnósticos y estados financieros, capital de trabajo, flujos de caja y valoración de las empresas, temáticas que se desarrollan a continuación:

**4.1.1 Diagnostico Financiero.** Se constituye en una herramienta fundamental para llevar a el estudio de la estructura financiera de la empresa Redime Ltda. Consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas, al igual que las operaciones realizadas durante un periodo. El financiamiento la vida económica del negocio se evalúa a través de la información financiera de la empresa.

Dentro del diagnóstico financiero se tienen los siguientes procesos:

1. Validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. Volver comparativa la información contable entre un periodo y el otro.
3. Dar una interpretación a los diferentes estados financieros buscando siempre las decisiones importantes de la Gerencia, los efectos de la estructura financiera.
4. Aplicar una serie de herramientas financieras que permitan diagnosticar la situación del desempeño. El cuarto proceso tiene como objeto:
  - ❖ Estructura financiera
  - ❖ Razones financieras (Liquidez, Rentabilidad, Etc.)
  - ❖ Índices financieros (Margen de Utilidad, %)
  - ❖ Indicadores de gestión.

**4.1.2. Los Estados Financieros y sus Elementos.** Los estados financieros reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables. Con las cualidades de la información contable, normas básicas y normas técnicas, se soporta la existencia de los estados financieros, los cuales están orientados a satisfacer las necesidades de usuarios indeterminados (estados financieros de propósito general) o de usuarios específicos (estados financieros de propósito especial).

Los de propósito general se subdividen en estados financieros básicos y consolidados y se caracterizan por su concisión, neutralidad, claridad y fácil consulta; se preparan para usuarios

indeterminados y en forma comparativa. Los estados financieros de propósito especial, presentan una información más detallada y su objetivo es atender necesidades específicas de determinados usuarios de la información contable.

Los elementos de los estados financieros se refieren a las categorías que agrupan el registro de los hechos económicos. Los elementos se clasifican según se relacionen con la medición de la situación financiera, como elementos del balance general o con la medición de las actividades del ente, como componentes del estado de resultados. En la primera clasificación se encuentran los activos, pasivos y patrimonio y en la segunda, los ingresos, costos y gastos. El efecto inflacionario en la estructura financiera se reconoce como un elemento especial, llamado corrección monetaria. Finalmente, se mencionan otros elementos que no califican en las categorías anteriores, éstos son las cuentas de los órdenes contingentes, fiduciarias, fiscales o de control, las cuales se presentan como una información adicional por fuera del cuerpo del balance general.

“La característica esencial de los estados financieros será la de contener la información que permita a los usuarios evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones económicas sobre la misma. Por esta razón los estados financieros no deben omitir información básica ni incluir información excesiva que los puede hacer confusos. Los estados financieros deben cumplir fundamentalmente con los requisitos de:”<sup>1</sup>

- **Integridad:** Inclusión de todos los datos necesarios para que sus objetivos sean satisfechos.
- **Neutralidad:** La información suministrada debe prepararse con objetividad sin mirar los intereses particulares de los usuarios.
- **Comparabilidad:** Factibilidad de confrontación entre ejercicios de una misma empresa y entre diversas empresas.
- **Confiabilidad:** Deben ser consistentes, objetivos y verificables

**4.1.3 Clases Principales de Estados Financieros.** Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos o los objetivos específicos que los originan, los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial.

- ✘ **De Propósito General:** Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta. Son estados financieros de propósito general, los estados financieros básicos y los estados financieros consolidados.

---

<sup>1</sup> **BLANCO LUNA**, Yanel. Las normas de contabilidad en Colombia. Bogotá: Roesga, 1994, p. 97

✓ **Estados financieros básicos**

- Balance general (comparativo con el periodo inmediatamente anterior)
- Estado de resultados (comparativo con el periodo inmediatamente anterior)
- Estado de cambios en el patrimonio;
- Estado de cambios en la situación financiera, y
- Estado de flujos de efectivo.

**Estados financieros consolidados:**

Presentan los estados de un ente matriz y sus subordinadas, o un ente dominante y los dominados como si fuesen los de una sola empresa.

✘ **De Propósito Especial:** Son estados financieros de propósito especial aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones.

- 4 Balance inicial.
- 4 Estados financieros de períodos intermedios.
- 4 Estados de costos.
- 4 Estado de inventarios.
- 4 Estados financieros extraordinarios.
- 4 Estados de liquidación.
- 4 Estados financieros que se presentan a las autoridades.
- 4 Estados financieros preparados sobre una base comprensiva distinta de los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- 4 Estados financieros comparativos.
- 4 Estados financieros certificados y dictaminados.

**4.1.4 Definición de Estados Financieros:**

**4.1.4.1 Balance General.** Indica que posee la empresa y como están financiados estos activos en la forma de obligaciones o participación accionaria, es una imagen de la empresa en un punto en el tiempo. No pretende representar el resultado de las transacciones de un mes, trimestre o año específico, sino una crónica acumulada de todas las transacciones que han afectado a la compañía desde su inicio. Por lo general, los renglones del balance general se presentan sobre una base de costo histórico y no sobre valor presente. La forma en que la reglamentación contable vigente busca “ajustar” dichos valores, es recurriendo a los llamados ajustes por inflación de activos no monetarios o a la reexpresión de todas las cifras. Los activos se listan en el orden de su liquidez o tomando como base el periodo que generalmente se necesita para convertirlos en efectivo. Los derechos sobre los activos representan las fuentes con las que se han financiado los fondos invertidos, es decir, las cuentas del pasivo y de fondos propios o de capital.

**4.1.4.2 Estado de Resultados.** Es el principal mecanismo para medir la rentabilidad de una empresa durante un periodo definido, sea de un mes, tres meses o un año. Es estado se presenta en forma escalonada o progresiva, de modo que se puede estudiar la utilidad o la pérdida después de haber deducido cada tipo de gastos. Se trata de un informe sobre los aspectos dinámicos de la empresa: sus resultados de operaciones. El beneficio (o pérdida) neto final se suma al capital o se deduce de él, permitiéndonos calcular la UPA (Utilidad por Acción) conocida también como la “línea del fondo”, constituyéndose en la información más importante para cualquier accionista. Una gran limitación que tiene este estado financiero es que no reconoce cambios en el entorno que pueden favorecer la rentabilidad de la empresa.

4.1.5 Herramientas de Análisis Financiero. El análisis cualquiera que sea su finalidad, requiere una comprensión amplia y detallada de la naturaleza y limitaciones de los estados financieros, puesto que el analista tiene que determinar si las partidas presentan una relación razonable entre sí, lo cual da pie para calificar las políticas financieras y administrativas de buenas, regulares o malas. Se busca dar respuesta entre otras inquietudes a:

- ¿Es el nivel de activos adecuado al volumen de operaciones de la empresa?
- ¿Se cuenta con el capital de trabajo suficiente para atender la marcha normal de las operaciones de la compañía?
- Posee la empresa una capacidad excesiva subutilizada? ¿será suficiente para el desarrollo futuro? ¿se requerirán nuevas inversiones en planta?
- ¿Como ha sido financiado el activo de la empresa? ¿Es adecuada la estructura de capital?
- ¿Se están obteniendo tasas de rentabilidad aceptables sobre las ventas y sobre el patrimonio? ¿Cuál ha sido su tendencia en el tiempo?
- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiación

4.1.5.1 **Análisis Estructural.** Se busca evaluar la estructura interna de los estados financieros. En el caso del balance general, este análisis estructural se centra en dos aspectos principales:

- ¿Cuales son la fuentes de capital de la empresa, es decir, como se distribuyen las obligaciones entre pasivo circulante, pasivo a largo plazo y capital propio?
- Dado el importe de capital de todos los orígenes ¿cuál es la distribución del activo (circulante, fijo y otros) en que está invertido? Expresado de otra forma, ¿cuál es la composición de activo con que la empresa ha elegido llevar a cabo sus operaciones?

En términos generales se puede afirmar que se busca evaluar la proporción entre pasivos y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus activos. La estructura financiera que tiene o tendrá la empresa, se convierte en un factor trascendental por la relación que tiene sobre dos aspectos igualmente importantes: Las utilidades y el costo de capital.



Para obtener la información necesaria y poder efectuar el análisis estructural se deben aplicar inicialmente dos tipos de análisis:

- ~ **Análisis Horizontal:** También denominado como de *tendencia* y es la comparación de estados financieros a lo largo de una serie de años, revelando asimismo la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia. Su cálculo se realiza tanto en valores absolutos como relativos (porcentajes). La interpretación de los cambios porcentuales debe realizarse teniendo en cuenta el efecto que puede ejercer sobre estas comparaciones una aplicación no uniforme de los principios de contabilidad a lo largo de los años.
- ~ **Análisis Vertical:** En el análisis de estados financieros a menudo es útil averiguar qué proporción de un grupo o subgrupo representa una sola partida. En un balance tanto el total del activo, como la sumatoria del pasivo más el patrimonio, se expresan como un cien por ciento (100%) y cada partida dentro de esas categorías se expresa en porcentaje del total correspondiente. De forma similar en el estado de resultados el valor de los ingresos netos se toman como el ciento por ciento (100%) y las demás partidas del estado se expresan en porcentaje de las mismas.

**4.1.5.2 Índices o Razones Financieras.** Las razones financieras se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros, señalando los puntos fuertes y débiles de una compañía e indican probabilidades y tendencias.

Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o indicadores, tienen poco significado por sí mismas. Por consiguiente no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlos. Los estándares de comparación pueden ser los siguientes:

- Estándares mentales del analista, es decir, su propio criterio sobre lo que es adecuado o inadecuado, formado a través de su experiencia y estudio personal.
- Las razones o indicadores de la misma empresa, obtenidos en años anteriores.
- Las razones o indicadores calculados con base en los presupuestos de la empresa.
- Las razones o indicadores promedio de la industria de la cual hace parte la empresa analizada.

Entre las principales razones financieras se tienen:

\***Índices de Liquidez:** Miden la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos corrientes o de corto plazo. Se trata de determinar que pasaría si la empresa le exigieran el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año, permite formarse una idea del eventual riesgo de iliquidez que esta corre, dada la composición de su estructura corriente. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

**Solvencia o Razón Corriente:** Indica la capacidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$(\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}) = \text{No. De veces}$

**Prueba Acida:** Mide con mayor severidad el grado de liquidez de las empresas ya que, en algunas circunstancias, los inventarios pueden ser difíciles de comercializar.

$((\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}) = \text{No. De veces}$

\***Endeudamiento:** Permiten al determinación de dos aspectos. Por un lado el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. De la misma forma, se trata de establecer el riesgo que corren los acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o no de un determinado nivel de endeudamiento. La medida en la cual una empresa usa el financiamiento por medio de deuda se denomina apalancamiento financiero. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

**Nivel de Endeudamiento:** Corresponde al grado de apalancamiento utilizado e indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

$(\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}) = \%$

**Endeudamiento sin Valorizaciones:** Similar al indicador anterior, es más conservador ya que del valor del activo se resta la intangibilidad de las valorizaciones.

$(\text{Total Pasivo} / (\text{Total Activo} - \text{Valorizaciones})) = \%$

**Concentración Endeudamiento a Corto Plazo:** Indica el porcentaje de los pasivos que deben ser asumidos a corto plazo.

$(\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}) = \%$

**Carga Financiera:** Indica el porcentaje de los ingresos anuales dedicados al cubrimiento de gastos financieros.  $(\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas Netas}) = \%$

**Razón de Cobertura de Intereses:** Indica la relación entre las utilidades operacionales y los gastos financieros.

$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Interés}) = \text{No. De veces}$

\***Rentabilidad:** Permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertido. Muchos de los problemas relacionados con la rentabilidad se pueden explicar, en todo o en parte, por la capacidad que se tiene al emplear de manera efectiva los recursos provistos, es decir, la efectividad de la

administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

**Rentabilidad Bruta:** El margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.  
(Utilidad Bruta / Ventas Netas) = %

**Rentabilidad Operacional:** Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.  
(Utilidad Operacional / Ventas Netas) = %

**Rentabilidad Neta:** Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social  
(Utilidad Neta / Ventas Netas) = %

**Rentabilidad del Patrimonio:** Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.  
(Utilidad Neta / Patrimonio Líquido) = %

**Rentabilidad del Activo Total:** Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades independientemente de cómo haya sido financiado  
(Utilidad Neta / Activo Total Bruto) = %

**\*Actividad:** Llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa está administrando sus activos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión. Los indicadores más comúnmente utilizados para este tipo de análisis son los siguientes:

**Rotación del Patrimonio Líquido:** Muestra el volumen de ventas generado por la inversión realizada por los accionistas.  
(Ventas Netas / Patrimonio Líquido) = %

**Rotación del Activo Total:** Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total.  
(Ventas Netas / Activo Total) = %

**Rotación de Cartera:** Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa.

(Ventas Netas a Crédito/ ((Cuentas por Cobrar Clientes Último Año + Cuentas por Cobrar Clientes Año Anterior) / 2)) = No. De veces  
 (Ventas Netas a Crédito/ Cuentas por Cobrar promedio) = No. De veces

**Periodo de Cobro:** De uso similar al índice anterior, refleja el número de días utilizados por la empresa en recaudar su cartera.

(((((Cuentas por Cobrar Clientes Último Año + Cuentas por Cobrar Clientes Año Anterior) / 2) / Ventas Netas) \* 365) = No. De días

((Cuentas por Cobrar Promedio / Ventas Netas) \* 365) = No. De días

**Rotación Inventarios:** Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.

(((((Inventarios Último Año + Inventarios Año Anterior)/2) / Costo de Ventas) \* 360) = No. De días

((Inventarios Promedio / Costo de Ventas) \* 360) = No. De días

**Ciclo Operacional:** Refleja el número de días que requiere la compañía para convertir lo producido en efectivo. Es la suma del número de días requeridos para rotar el inventario y el periodo de cobro.

(((((Inventarios Ultimo Año + Inventarios Año Anterior) / 2) / Costo de Ventas) \* 360) + (((Cuentas por Cobrar Clientes Último Año + Cuentas por Cobrar Clientes Año Anterior) / 2) / Ventas Netas) \* 360)) = No. De días

((Inventarios Promedio / Costo de Ventas) \* 360) + ((Cuentas por Cobrar Promedio / Ventas Netas) \* 360) = No. De días

**\*Análisis Dupont** Este sistema hace que el analista examine las fuentes de rentabilidad de una compañía. Es una demostración de la forma como pueden integrarse algunos de los indicadores financieros. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidades que tales ventas generan. Como el margen de utilidad es un índice del estado de ingresos, un alto margen de utilidad indica un buen control de costos, mientras que un índice alto de rotación de activos demuestra un uso eficiente de los activos en el balance general.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{ActivoTotal}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{ActivoTotal}}$$

Retorno sobre Activos (Inversión) = Margen de utilidad X Rotación de activos

**4.1.6 Política del Capital de Trabajo.** Generalmente las empresas operan con la finalidad de mantener un equilibrio específico entre los activos y los pasivos corrientes, y entre las ventas y cada categoría de los activos corrientes. En tanto se mantenga el equilibrio fijado como meta, los pasivos corrientes podrán ser pagados oportunamente, los proveedores continuarán despachando bienes y reabasteciendo los inventarios y los inventarios serán

suficientes para satisfacer la demanda de ventas. Sin embargo, si la situación financiera se aleja del equilibrio programado, surgirán y se multiplicarán los problemas y la compañía podrá verse expuesta en una espiral descendente que la puede llevar a la quiebra.

Dentro de la terminología del Capital de Trabajo se encuentran los siguientes los siguientes conceptos:

- El **capital de trabajo**, algunas veces denominado capital de trabajo bruto, se refiere simplemente a los activos corrientes.
- 
- El **capital de trabajo neto** se define como los activos corrientes menos los pasivos corrientes.
- El **capital de trabajo neto operativo** se entenderá como el neto de las cuentas por cobrar más los inventarios menos las cuentas por pagar, lo cual resalta el hecho de que la operación de un negocio se basa en la combinación de esta tres cuentas con el fin de aprovechar la capacidad instalada.
- La **razón circulante**, se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes, y tiene como finalidad medir la liquidez de una empresa.
- La **prueba ácida**, también tiene como finalidad medir la liquidez y se obtiene sustrayendo de los inventarios de los activos circulantes y posteriormente dividiendo entre los pasivos circulantes.
- La **política del capital de trabajo** se refiere a las políticas básicas de la empresa referentes a los niveles fijados como meta para cada categoría de activos corrientes y la forma en que se financiarán.
- La **administración del capital de trabajo** se refiere a la administración de los activos y pasivos corrientes dentro de ciertos lineamientos de política.

Es importante distinguir entre aquellos pasivos corrientes que se usan para financiar los activos corrientes y aquellos pasivos corrientes que representan:

- Vencimientos corrientes de deudas a largo plazo.
- Un financiamiento asociado con un programa de construcción que, después que se termine el proyecto, será financiado con los fondos que se obtengan de una emisión de valores de largo plazo.
- El uso de deudas a corto plazo para financiar los activos fijos.

Una rápida expansión de las ventas puede generar una intensa presión sobre el inventario y las cuentas por cobrar, extrayendo los recursos de efectivo de la empresa, de hecho, entre más rápido sea el crecimiento de las ventas más probable será que halla un aumento porcentual de la financiación externa de la compañía.

**4.1.7 El Ciclo de Conversión de Efectivo** .Es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materias primas hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. En el modelo se usan los siguientes términos:

\* *El periodo de conversión del inventario* se refiere al plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir la materia prima en productos terminados y posteriormente para vender esos bienes. El periodo de conversión del inventario se calcula dividiendo el inventario entre las ventas diarias.

$$\text{Periodo de Conversión del Inventario} = \frac{\text{Inventario Promedio}}{\text{Ventas por día}}$$

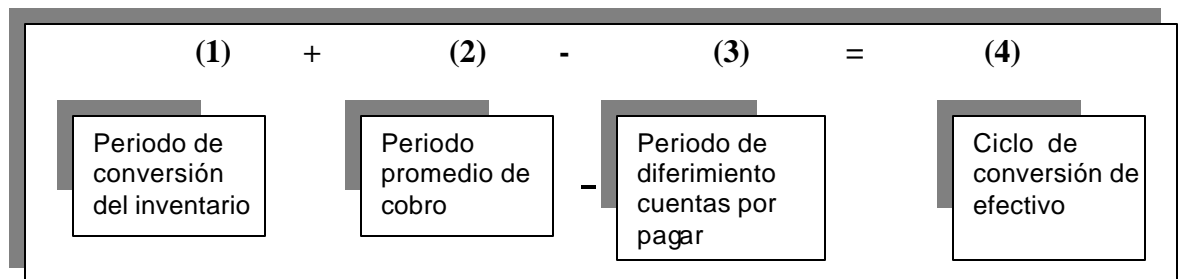
\* *El periodo de cobranza de las cuentas por cobrar* consiste calcular el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa; es decir, para cobrar el efectivo que resulta de una venta.

$$((\text{Cuentas por Cobrar Promedio} / \text{Ventas Netas}) * 365) = \text{No. De días}$$

\* *El periodo de diferimiento de las cuentas por pagar* consiste en calcular el plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra, y el pago en efectivo de los mismos, entonces el periodo de diferimiento de sus cuentas por pagar puede calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Cuentas por Pagar Promedio} / (\text{Costo de Ventas} / 360) = \text{No. De días}$$

\* *Ciclo de conversión del efectivo* este procedimiento permite obtener una cifra neta de los tres periodos que se acaban de definir; por lo tanto, es igual al plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la empresa erogados para pagar los recursos productivos (materiales y mano de obra) y las entradas de efectivo provenientes de la venta de productos. Por lo tanto, el ciclo de conversión de efectivo es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un peso queda invertido en activos circulantes.



**4.1.8 Flujo de Caja Libre.** Concepto de Apalancamiento Financiero: Es el hecho de que la empresa financie sus recursos con deuda, con la finalidad de generar una rentabilidad que sea mayor que el costo de esos recursos se denomina Si la rentabilidad operativa es mayor que el costo de la deuda se le denomina *apalancamiento financiero favorable*, pero si sucede lo contrario, es decir, que la rentabilidad del activo es menor que el costo de la deuda, se dice que la compañía presenta un *apalancamiento financiero desfavorable*. Lo que se busca determinar es si la actual estructura financiera de la compañía puede cubrir los intereses financieros con las utilidades de la operación, teniendo en cuenta que los intereses son ciertos y en cambio la rentabilidad operacional depende del comportamiento de las ventas y de la eficiencia en el uso de los recursos, es decir son inciertos.

" **Definición del Flujo de Caja Libre – FCL.** Es una herramienta financiera que permite establecer, para un periodo determinado de tiempo, generalmente un año, de donde obtiene la empresa sus recursos y en que los aplica. No se trata de un flujo de caja, sino de otra forma de presentación del estado de flujos de efectivo. Para efectos de diferenciar las fuentes y los usos de los recursos, teniendo en cuenta que en esta presentación vienen mezclados, los usos aparecen entre paréntesis y las fuentes sin paréntesis. Uno de los aspectos fundamentales de esta metodología es la diferenciación que se hace entre el flujo operativo y el flujo financiero, por esta razón el FCL parte de la utilidad operacional y no de la utilidad neta. El concepto de FCL obliga al analista de acciones o al banquero no solo a considerar cuanto efectivo se genera en las actividades operacionales, sino también a restar los gastos de capital necesarios en planta y equipo mantener las actividades normales. Entonces, el saldo, FCL, está disponible para actividades financieras especiales, como lo son el pago de dividendos, el pago de pasivos financieros e inversiones temporales y permanentes.

**4.1.9 El Eva.** Desde las primeras etapas del desarrollo de las finanzas se conocen dos indicadores; uno muy utilizado, la rentabilidad patrimonial (utilidad neta / patrimonio) y el otro, según una amplia investigación, bastante ignorado tanto teórica como prácticamente: el costo del capital.

Recientemente se combinaron estos dos indicadores para calcular el índice de generación de valor (EVA) resultado de restar el costo de capital del índice de rentabilidad.

$$EVA = ( Utilidad Operativa - Impuesto ) - ( Capital Invertido Operativo * CPPC )$$

Si el indicador es superior a cero (0), es decir, positivo, la empresa está generando valor, tanto más cuantas veces lo supere. En caso contrario se está destruyendo valor; el concepto así de simple es muy fácil de entender, pero para efectos prácticos, es decir, la toma de decisiones se necesita de un análisis muy completo. Para generar valor debe haber crecimiento patrimonial en términos reales, es decir, superior al aumento de la inflación, con flujo de fondos positivo.

De lo explicado anteriormente puede deducirse que el EVA constituye una medición de fácil comprensión y aplicación en el contexto empresarial. Su simplicidad de cálculo y su adaptabilidad a diferentes tipos de negocio son algunas de las características que han contribuido a su popularidad como nueva herramienta de evaluación financiera; pero lo más importante de acuerdo con sus partidarios es la estrecha relación que se observa entre este indicador y el valor de mercado de la empresa lo que permite inferir que sus resultados actuales y proyectados reflejen en gran medida la satisfacción o rechazo con la que los inversionistas evaluarán a la organización.

## 1.2 MARCO CONCEPTUAL

**Activo.** Representa los bienes y derechos de la empresa. Dentro del concepto de bienes están el efectivo, los inventarios, los activos fijos, etc. Dentro del concepto de derechos se pueden clasificar las cuentas por cobrar, las inversiones en papel del mercado, las valorizaciones, etc.

**Activo Financiero.** Cualquier título de contenido patrimonial, crediticio o representativo de mercancías.

**Amortización.** Reducciones graduales de la deuda a través de pagos periódicos sobre el capital prestado. Recuperación de los fondos invertidos en un activo de una empresa.

**Análisis Financiero.** Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.

**Análisis Horizontal.** El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

**Análisis Vertical.** Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.

El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario el porcentaje que cada cuenta presenta sobre una cifra base nos dice mucho de su



importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc.

**Aumento del Capital.** Incorporación al capital de la empresa de reservas y/o nuevos recursos, efectuado normalmente mediante derechos de suscripción para los accionistas. Requiere de la aprobación de la Asamblea de Accionistas o del Directorio en caso de capital autorizado.

**Balance.** Demostrativo contable de la situación económico - financiera de una empresa, en un período de tiempo determinado.

**Banco Comercial.** Institución que se dedica al negocio de recibir dinero en depósito y darlo a su vez en préstamo, sea en forma de mutuo, de descuento de documentos o de cualquier otra forma. Se consideran además todas las operaciones que natural y legalmente constituyen el giro bancario.

**Capital.** Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica. Cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.

**Capital Autorizado.** Capital de una empresa que fue aprobado por la Asamblea General y registrado oficialmente como meta futura de la sociedad.

**Capital Neto de Trabajo.** Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

**Capital Pagado.** Es la parte del capital suscrito que los accionistas de la empresa han pagado completamente, y por consiguiente ha entrado en las arcas de la empresa.

**Capital suscrito.** Es la parte del capital social autorizado por los suscriptores de acciones se han obligado a pagar en un tiempo determinado.

**Capitalización.** Reinversión o reaplicación de los resultados, utilidades o reservas, al patrimonio de la empresa. Ampliación del capital pagado mediante nuevas emisiones de acciones.

**Certificado de Depósito a Término.** Es el certificado que se recibe por depósitos de sumas de dinero. Los plazos pueden ser de 30 días en adelante siendo los más comunes los de 30, 60, 90, 180 y 360 días. Pueden emitirlos los bancos comerciales, corporaciones de ahorro y vivienda, corporaciones financieras y compañías de financiamiento comercial. La tasa de interés por su depósito está determinada por el monto, el plazo y las condiciones existentes en el mercado al momento de su constitución. Son nominativos y no se pueden redimir antes de su vencimiento.

**Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo.** Este indicador establece qué porcentaje del total con terceros tiene vencimiento corriente, es decir, a menos de un año.

**Corrección Monetaria.** Es el valor porcentual del reajuste del valor de las Unidades de Poder Adquisitivo Constante - UPAC-, calculado por el Banco de la República y se aplica a los depósitos y préstamos de las corporaciones de ahorro y vivienda.

**DTF:** Es un indicador que recoge el promedio semanal de la tasa de captación de los certificados de depósito a término (CDTs) a 90 días de los bancos, corporaciones financieras, de ahorro y vivienda y compañías de financiamiento comercial y es calculado por el Banco de la República. Hay para 180 y 360 días también.

**Endeudamiento.** Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

**Estado de cambios en el capital de trabajo.** Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.

**Estado de flujo de Caja (Cash Flow).** Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

**Estado de Resultados.** El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del período.

**Estados Financieros Básicos.** Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.

**Estados Financieros consolidados.** Son aquellos que presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y la situación financiera, así como los flujos de efectivo, de un ente matriz y sus subordinadas, un ente dominante y los dominados, como si fuesen los de una sola empresa.

**Indicadores de Actividad.** Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

**Indicadores de endeudamiento.** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales

acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

**Indicadores de Leverage.** Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.

**Indicadores de Liquidez.** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

**Indicadores de Rendimiento.** Los indicadores de rendimiento denominados también de rentabilidad o lucratividad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

**Inflación.** Mide el crecimiento del nivel general de precios de la economía. La inflación es calculada mensualmente por el DANE sobre los precios de una canasta básica de bienes y servicios de consumo para familias de ingresos medios y bajos. Con base en éstas se calcula un índice denominado Índice de precios al Consumidor (IPC). La inflación corresponde a la variación periódica de ese índice.

**Interés.** Es el costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero.

**Interés simple.** Ganancia del capital dado en préstamo durante todo un período dado.

**Interés compuesto.** Utilidad del capital invertido más la capitalización o Reinversión periódica de los intereses.

**Inversión.** Es la aplicación de recursos económicos al objetivo de obtener ganancias en un determinado período.

**Ley.** Es una declaración de la voluntad soberana, dictada por el Congreso de la República, por medio de la cual se ordena, permite o prohíbe una cosa. Debe ser sancionada por el Presidente de la República.

**Liquidez.** Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

**Mercado de Capitales.** Es el conjunto de mecanismos a disposición de una economía para cumplir la función básica de la asignación y distribución, en el tiempo y en el espacio,

de los recursos de capital, los riesgos, el control y la información asociados con el proceso de transferencia del ahorro a la inversión.

**Mercado financiero.** Es el conjunto de instituciones y mecanismos utilizados para la transferencia de recursos entre agentes económicos. En el Mercado Financiero se efectúan transacciones con títulos de corto, medio y largo plazo, generalmente destinados para el financiamiento de capital de trabajo permanente o de capital fijo de las empresas, del gobierno y sus entes descentralizadas.

**Mercado Monetario.** Corresponde a la oferta y la demanda de activos financieros de corto periodo de vencimiento.

**Oferta.** Es la orden de venta de un título-valor en el mercado de valores, ya sea por requerimiento de liquidez o para reinversión en otra alternativa.

**Pasivo.** Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc.

**Patrimonio.** Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.

**Portafolio de Inversión.** Es Una combinación de activos financieros poseídos por una misma persona, natural o jurídica. Un portafolio de inversión es diversificado cuando en el conjunto de activos se combinan especies con rentabilidades, emisores, modalidades de pago de intereses y riegos diferentes.

**Producto Interno Bruto (PIB).** Mide la producción total de bienes y servicios de la economía, generado por empresas que actúan dentro del país.

**Prueba Acida.** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias es decir, básicamente con sus saldos de efectivos, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que puede haber, diferente a los inventarios.

**Razón Corriente.** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

**Razón o Indicador Financiero.** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Pérdidas o Ganancia) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

**Rendimiento.** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles.

**Rentabilidad.** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.

**Reserva Legal.** Porcentaje de la utilidad del ejercicio retenido por mandato legal o por voluntad de los socios con el objeto de proteger la integridad del capital de una Sociedad Anónima, ya que esta apropiación esta destinada a cubrir las pérdidas, si las hay, de los ejercicios posteriores a aquellos en que se haya constituido.

**Revalorización del Patrimonio.** Cuenta del patrimonio que refleja el incremento del mismo, por concepto de la aplicación de los ajustes integrales por inflación.

**Riesgo.** Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.

**Rotación de cartera.** Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año.

**Rotación de inventarios.** Para la empresa industrial, los inventarios presentan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo. Para las empresas comerciales, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder la misma.

**Sociedad limitada.** Organización empresarial en la cual la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus aportes, por los negocios y obligaciones que contraiga la sociedad. Su capital se divide en "Cuotas" de igual valor. Los socios no excederán de 25.

**Tasa de Interés.** Es la expresión porcentual del interés aplicado sobre un capital. Las tasas de interés pueden estar expresadas en términos nominales o efectivos. Las nominales son aquellas en que el pago de intereses no se capitaliza, mientras que las efectivas corresponden a las tasas de intereses anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sea anticipadas o vencidas. La tasa de interés efectiva es el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión. Las tasas nominales pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.

**Tasa Interna de Retorno** - **TIR**: Herramienta para el análisis de rentabilidad de flujos de fondos, que se define como la tasa de descuento de los flujos en la que el valor presente neto se hace igual a cero. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

## **5. HIPOTESIS**

### **1.1 HIPOTESIS DE PRIMER GRADO**

- Actualmente la empresa carece de un diagnóstico financiero que le permita visualizar la situación real de la empresa.
- Las escasas alternativas de inversión aplicadas a Redime Ltda., no han contribuido activamente en el logro del mejoramiento financiero de la empresa.
- No existen flujos de caja ni estados financieros presupuestados que permitan una proyección de inversiones acertadas para la empresa
- El valor económico de la empresa no se encuentra definido en la actualidad

### **1.2 HIPOTESIS DE SEGUNDO GRADO**

- La empresa Redime Ltda., no cuenta con un adecuado sistema en cuanto al manejo de los recursos de inversión, capital de trabajo, inversiones físicas y operaciones lo que ha generado deficiencias en el aspecto organizativo y una subutilización de los recursos disponibles.
- La empresa actualmente no puede aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene debido a que no han sido definidas claramente y no se ha establecido su valor de mercado y por lo tanto no se ha determinado el grado de satisfacción o rechazo de los inversionistas.

## 6. METODOLOGIA

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se pretende realizar es de carácter descriptivo, explicativo y propositivo porque se busca la identificación de las principales deficiencias en la Estructura Financiera y el Direccionamiento Estratégico actual de la empresa con el propósito de plantear una nueva alternativa encaminada a mejorar los procesos y el desempeño que se adapte a las necesidades internas y las exigencias del medio.

Esperamos que el resultado de este trabajo contribuya activamente a mejorar el desenvolvimiento de la empresa en el mercado actual y sirva de base para la efectiva ejecución de las actividades, así mismo permita la generación de futuros trabajos relacionados con nuestros objetivos.

### 6.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

- 6.2.1 **La Observación.** Se ha escogido este método porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Además el estudio se originó a través de experimentar la realidad que se presenta en la empresa al tener contacto directo con el clima organizacional.
- 6.2.2 **Análisis y Síntesis.** Este método se ha manifestado en nuestro estudio por la identificación de las diversas variables que originan el problema central con el objeto de presentar diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño de la empresa dentro del mercado actual. El análisis de estos factores permitirá desarrollar el Diagnóstico Estratégico y las Alternativas de Inversión encaminados a la optimización de los recursos de la empresa cuyos resultados serán recopilados en las estrategias planteadas para tal fin.



### **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

6.3.1 **Fuentes Primarias.** Para el desarrollo del estudio se tendrá en cuenta la observación participante e indirecta, ya que se hará presencia en la empresa con el propósito de recolectar información del funcionamiento actual. Además se pretende realizar entrevistas a todo el personal de la empresa con el fin de identificar las características de la Estructura Financiera actual y así hacer el análisis correspondiente.

6.3.2 **Fuentes Secundarias.** Dentro de la propuesta de la Planeación Estratégica de la empresa es necesario acudir a fuentes secundarias como los libros especializados que proporcionan las bases teóricas en que se fundamenta nuestro trabajo, así como también trabajos de grado y los diversos estudios que se han llevado a cabo en la empresa y que se relacionan con nuestro tema de investigación.

## **7. PRESENTACION DE LA EMPRESA**

### **7.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Redime es una institución prestadora de servicios de salud, específicamente en el campo de la rehabilitación médica, nace a partir de una idea fundamentada en la visión de su Fundador, el Doctor Luis Enrique Delgado Escobar, quién desde sus estudios tempranos en Medicina, en la Facultad de la Universidad Nacional de Colombia, se proyectaba en la necesidad de tener servicios de rehabilitación, que no solamente tuvieran un nivel científico de alta calidad, sino que se destacara por su alto nivel de humanización hacia aquellas personas que de una u otra manera presentaban algún grado de discapacidad física o mental, impulsaron estos las vivencias personales del Fundador, ya que sufre de secuelas de poliomielitis y ha vivido en carne propia todo el proceso de superación de la discapacidad, desarrollando la comprensión y al mismo tiempo planteándose el desafío de superar también las oportunidades que tienen las personas discapacitadas con respecto a los servicios que se les ofrece para los logros frente a la vida y su calidad y expectativas de vida.

Fue fundada el 14 de Marzo de 1997, en San Juan de Pasto, el Doctor Luis Enrique Delgado Escobar, especialista en Medicina Física y Rehabilitación de la Universidad Nacional de Colombia, graduado en Abril de 1996, inició la gestión de su empresa a partir de un consultorio en Junio de 1996, desde el cual se proyectó con servicios neurofisiológicos y de consulta de su especialidad, pero también con los primeros pasos que se requerían para cristalizar una Empresa de Servicios de Rehabilitación como REDIME LTDA.

Inicialmente se trabajó con créditos de corporaciones y también con capital propio, producto de su labor como médico especialista en el Hospital Regional de Ipiales, y aportes familiares por la socia minoritaria, que permitieron hacer surgir la empresa en sus inicios. Por las necesidades planteadas gracias a la implementación de la Ley 100, se requería una Empresa conformada legalmente que permitiera acceder a las licitaciones y a los contratos de acuerdo a los servicios demandados por las diferentes EPS (Empresas promotoras de servicios de Salud), una vez constituida la empresa se inició la implementación de otros servicios de Rehabilitación, ya que inicialmente solo se contaba con el de Fisiatría y electrodiagnóstico.

En Marzo de 1998 se inició con el Servicio de Terapia Física, que gracias a las orientaciones especiales que tiene en REDIME LTDA, ha tenido gran éxito y aceptación entre los paciente de rehabilitación, lo cual incentivó posteriormente a partir de Marzo de 1999 a la creación de los servicios de Terapia Ocupacional y Fonoaudiología que complementan la totalidad de los servicios de Rehabilitación y colocan a REDIME LTDA en posición de iniciar servicios de rehabilitación integral de gran calidad.

## 7.2 MARCO JURIDICO

Con el propósito de establecer un sistema al servicio del trabajador o afiliado como ente vital y asegurar el acceso efectivo de toda la población al desarrollo, cuidado y atención de su salud, el gobierno colombiano sancionó la LEY 100 de Diciembre 23 de 1993 - Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones -, que se constituyen en la reforma e iniciativa social más importante del país en los últimos 50 años.

El Sistema de Seguridad Social en Salud proviene de la existencia del régimen de competencias y recursos que la Ley del 10 de Enero de 1990 estatuyó, y por la cual se asignaron responsabilidades a los diferentes niveles de la Administración Pública y reservó otras al subsector privado.

Posteriormente, la Constitución Política de 1991 y la Ley 60 de Agosto 12 de 1993 sobre distribución de competencias y recursos, ratificaron lo establecido en dicho estatuto. La ley 100 de 1993 dio un vuelco fundamental al conjunto funcional del Sistema de Salud.

La Seguridad Social en Salud es el derecho que tienen todas las personas a protegerse integralmente contra los riesgos que afectan sus condiciones de vida en especial los que menoscaban la salud y la capacidad económica, con el fin de lograr el bienestar individual y el de la comunidad.

Los siguientes son los principios que rigen el Sistema de Seguridad Social en Salud:

- **Equidad.** El Sistema proveerá servicios de salud de igual calidad a todos los habitantes de Colombia, sin distinguir capacidad de pago o riesgo de enfermarse, financiando especialmente a la población más pobre y vulnerable.
- **Obligatoriedad.** La afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud es obligatoria para todos, siendo responsabilidad del empleador el afiliar sus trabajadores y del Estado el facilitar la afiliación de quien carezca de este vinculo laboral o de capacidad de pago.
- **Protección Integral.** El Sistema brindará protección en salud a sus afiliados, en las fases de promoción y fomento de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, según lo previsto en el Artículo 162 de la Ley 100 de 1993.
- **Libre Escogencia.** El Sistema permitirá que el usuario pueda escoger libremente la Empresa Promotora de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, cuando ello sea posible según las condiciones de la oferta de servicios.
- **Autonomía de las Instituciones.** Las Empresas Promotoras de Salud tendrán autonomía administrativa e independencia económica, salvo los casos previstos por la ley.

- **Descentralización Administrativa.** La organización del Sistema será descentralizada y de ella harán parte las direcciones seccionales, distritales y locales de salud.
- **Participación Social.** Es la intervención de la comunidad a través de los beneficiarios de la Seguridad social en la organización, control, gestión y fiscalización de las Instituciones y del Sistema en su conjunto.
- **Concentración.** El Sistema propiciará la concertación de los diversos agentes en todos los niveles y empleará como mecanismo formal para ello a los Consejos Nacional, Departamental, Municipal y Distrital de Seguridad Social en Salud.
- **Calidad.** El Sistema establecerá mecanismos de control a los servicios para garantizar a los usuarios la calidad en la atención, de acuerdo a los estándares aceptados en la práctica profesional.

La Ley 100 de 1993 estableció un escenario en el cual la prestación de los servicios de salud se da por diferentes entidades - tanto públicas como privadas- permitiendo a los usuarios la libre escogencia y fomentando en consecuencia la competencia que por ellos se genera. En este sentido surgen las Empresas Promotoras de Salud - EPS, las Instituciones Prestadoras de Servicios - IPS y unas nuevas funciones de dirección y control.

Las EPS son los núcleos organizativos básicos del Sistema de Seguridad Social en Salud. Su función primordial es organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan Obligatorio de Salud - POS (paquete básico de servicios o beneficios de salud), a los afiliados, y girar al Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), dentro de los términos previstos en la ley, la diferencia entre los ingresos por cotizaciones de sus afiliados y el valor de las correspondientes Unidades de Pago por Capitalización - UPC. Estas entidades se encuentran financieramente relacionadas a través del cruce de cuentas que hacen con el FOSYGA en virtud de los diferentes recaudos y la Unidad de Pago por Capitalización. Así mismo, las EPS deben administrar las incapacidades, los servicios de salud por accidente de trabajo y enfermedad profesional (ATEP) y la organización de planes complementarios de salud.

Las IPS son los hospitales, consultorios, laboratorios, centros de atención básica y demás centros de servicios de salud y todos los profesionales que, agrupados o individualmente, ofrecen sus servicios a través de las EPS. A su vez, las EPS ofrecen a los afiliados y beneficiarios distintas alternativas de prestadores de servicios, para permitir la libre escogencia.

Para competir y operar adecuadamente dentro del nuevo esquema de seguridad social en salud, los Hospitales públicos se convierten en Empresas Sociales del Estado - ESE como categoría especial de entidad pública descentralizada.

Desde el punto de vista de la Dirección y Control del Sistema aparece el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud (CNSSS), liderado por el Ministerio de Salud y bajo cuya responsabilidad se encuentra la de ser Consejo de Administración del Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA) y la regulación de los aspectos relativos a los regímenes contributivo y subsidiado, tales como : definición del plan obligatorio de salud - POS y los medicamentos

esenciales que hacen parte del mismo, monto de la cotización, valor de la Unidad de Pago por Capitación con sus respectivos diferenciales según el medio de diferentes poblaciones de acuerdo a la edad, sexo y localización geográfica, régimen de copagos y cuotas moderadoras, régimen de reconocimiento y pago de incapacidades y licencias de maternidad, así como la definición de medidas para evitar la selección adversa de usuarios.

La Superintendencia Nacional de Salud cumple funciones de inspección, vigilancia y control, implementa mecanismos de evaluación de calidad científica de prestación de los servicios y controla presupuestal y financieramente a las entidades participantes. Por su parte el Ministerio de Salud, como sistema de control sobre el comportamiento de la salud de la población realiza las actividades de vigilancia epidemiológica relativas al control de enfermedades (lepra, TBC, malaria, rabia y otras endémicas), vacunación y manejo de inmunoprevenibles y control de alimentos, entre otras, las cuales se constituyen en el denominado Plan Básico de Salud que se incluye dentro de la Ley como plan de beneficio.

De acuerdo a la Resolución número 4252 de 1997, por la cual se establecen normas técnicas, científicas y administrativas que contienen lo esencial para la prestación de servicios de salud, se fijan los requisitos generales para ser IPS.

➤ **Requisitos administrativos**

- Declaración de Requisitos Esenciales para la prestación de servicios.
- Continuación de la resolución por la cual se establecen las normas técnicas, científicas y administrativas que contienen los requisitos esenciales para la prestación de servicios de salud, se fija el procedimiento de registro de la Declaración de Requisitos Esenciales y se dictan otras disposiciones.
- Estructura orgánica y funcional. Autonomía administrativa que podrá acreditarse mediante la certificación de las facultades administrativas otorgadas o asignadas al responsable de la Dirección de la respectiva I.P.S. Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones. Reglamento interno de trabajo o su equivalente. Revisor Fiscal.

➤ **Requisitos técnico científicos**

- Manejo sistemático de historias clínicas individualizadas. Un Sistema de garantía de calidad que incluya un Plan de Mejoramiento de la Calidad. Programa de Salud Ocupacional. Plan de urgencias, emergencias y desastres.

➤ **De los Requisitos de Información**

Las IPS debe contar con un sistema de información de acuerdo a las normas del Ministerio de Salud en:

- Registro de las actividades de salud desarrolladas diariamente y consolidados mensuales.

- Sistema de vigilancia epidemiológica, notificación obligatoria.
- Reporte a la Dirección Territorial de Salud, a las EPS y a la Superintendencia Nacional de Salud de la información que estas requieran.
- Sistema de Información Financiera que incluya: Presupuesto, contabilidad de Costos de conformidad con lo establecido en el párrafo del artículo 185 de la Ley 100 de 1993, facturación y Cartera.

La empresa REDIME LTDA, está constituida como una Institución Prestadora de Servicios de Salud, fue creada como una sociedad limitada cumpliendo con todos los requisitos según el Código de Comercio.

### **7.3 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

- ✓ Contribuye en la optimización de los recursos tanto a nivel económico y físico como del talento humano.
- ✓ Permite la ampliación de la cobertura del servicio, posibilitando el crecimiento de la empresa a nivel regional.
- ✓ Facilita la prestación de un servicio con niveles óptimos de calidad.
- ✓ Determina los lineamientos generales que la empresa debe seguir con el objeto de organizar sus procesos, aprovechar sus fortalezas y disminuir el impacto de las amenazas.
- ✓ Incrementa la participación activa del personal, es decir la motivación y el sentido de pertenencia, pues los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus ideas y pensamientos en busca de un objetivo común. Se trata de la identificación de los objetivos individuales con los organizacionales para alcanzar la máxima productividad laboral.
- ✓ Define funciones y evita la subutilización de personal, incrementando la productividad laboral.
- ✓ Se constituye una ventaja competitiva frente a las empresas afines existentes en la región.

## **7.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

**7.4.1 Misión.** Ofrecer calidad de vida con profesionalismo, oportunidad, ética y ternura a quien requiera servicios de Rehabilitación en las áreas de Fisiatría, Fisioterapia, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Terapia Respiratoria, Psicología, Nutrición y Dietética. Prestar servicios de Rehabilitación con calidad buscando satisfacción, bienestar y comodidad de nuestros clientes, utilizando para ello la mejor tecnología disponible y fomentando la capacitación continua de nuestro talento humano, dentro de una organización siempre amable, sonriente y bien presentada que cumple con todas las normas legales vigentes.

**7.4.2 Visión.** La visión de la empresa no se encuentra debidamente establecida, ni ha sido promulgada entre el personal, a pesar de que el trabajo en equipo está en torno al cumplimiento de su misión y la vivencia de los principio organizacionales.

### **7.4.3 Servicios que Ofrece**

Fisiatría  
Fisioterapia  
Fonoaudiología  
Terapia Ocupacional  
Terapia Respiratoria  
Psicología  
Nutrición y Dietética  
Medicina General

### **7.4.4 Principios Corporativos.**

- ✧ **Ternura:** Como base en la búsqueda de sensibilización, para que con Amor todos participen en el valor de la vida, la entrega mutua de cariño, comprensión y caridad, así logren éste compromiso en la Institución.
- ✧ **Respeto:** REDIME LTDA, como una empresa totalmente humanitaria, valora la cultura, la creencia, la ideología, de cada una de las personas que la conforman, con igualdad en derechos y haciendo comprender las exigencias, los deberes y las responsabilidades mutuas, para alcanzar una mejor armonía y equidad de los usuarios y demás equipo de profesionales.

- ⊗ **Efectividad:** En coordinación, seguimiento y control con el médico especialista y Equipo de Profesionales, brindar atención en servicios de Salud con alta calidad humana en búsqueda de la máxima rehabilitación con el propósito de lograr funcionalidad, operatividad y adaptación social, en sus niveles físico, mental y sensorial.
- ⊗ **Calidad:** Es un valor que cada uno de los Médicos y Terapeutas que conforman la Institución, lo han integrado y apropiado a su diario que hacer, en la permanente búsqueda a la satisfacción personal como Equipo Interinstitucional, para construir y permanecer como una Empresa al aval en el Departamento en atención, evaluación, diagnóstico, tratamiento, control, seguimiento, gestión administrativa y sobre todo en la calidez humana que siempre se han caracterizado.
- ⊗ **Solidaridad:** Es un factor básico para la convivencia en armonía, en unión, fomentar el compañerismo y sobre todo el respeto a la vida humana con sus defectos y virtudes, donde todos aportan un granito de arena para ser de éste país un rincón donde la lealtad y el amor sea la bienvenida a la comunidad que recurre a los servicios.
- ⊗ **Responsabilidad Comunitaria:** REDIME LTDA, es una Empresa donde lo más importante es Usuario, con quien se comprometen de corazón en asumir los retos, trabajar con dignidad y ética profesional, en exigirse cada vez más en su satisfacción, bienestar, independencia personal, familiar, social y laboral.
- ⊗ **Competitividad:** REDIME LTDA, es una Institución que como principio se ha fomentado en competir con alta calidad, considerado como el peldaño básico para lograr confianza, permanencia en el servicio y crecimiento como profesionales altamente capacitados y una Empresa que cada día se supera y ofrece los mejores servicios de Rehabilitación, capacitándonos permanentemente para la satisfacción oportuna de los intereses y necesidades de cada uno de los integrantes que la conforman y las inquietudes de los usuarios, quienes son el objetivo de nuestra labor, donde el compromiso se sustenta con ambas partes, manteniendo la excelencia en la prestación de servicios y respondiendo con mayor eficacia en los retos del diario vivir.
- ⊗ **Talento Humano:** Es el mayor orgullo de REDIME LTDA el Personal, como seguro invaluable, es por quienes ha tenido el coraje de continuar y aunar esfuerzos por un mañana mejor. Es por ello que la empresa continuamente lucha por sus Amigos Terapeutas y demás trabajadores, buscando bienestar, satisfacción, calidad de vida, formando un segundo Hogar de hermandad y apropiación de esta Institución. Así mismo, el personal asumirá su responsabilidad, lealtad, trabajo en equipo y equiparación de oportunidades, para construir y trabajar en las metas propuestas por esta Empresa.
- ⊗ **Productividad:** REDIME LTDA, como empresa de Salud busca elevar sus ingresos, en la atención permanente y continua a los usuarios, familia y comunidad, asegurando su bienestar y estabilidad social, es la lucha constante hacia el éxito total, satisfacer las expectativas del cliente y ser sobre todo una puerta abierta incondicional, donde sus

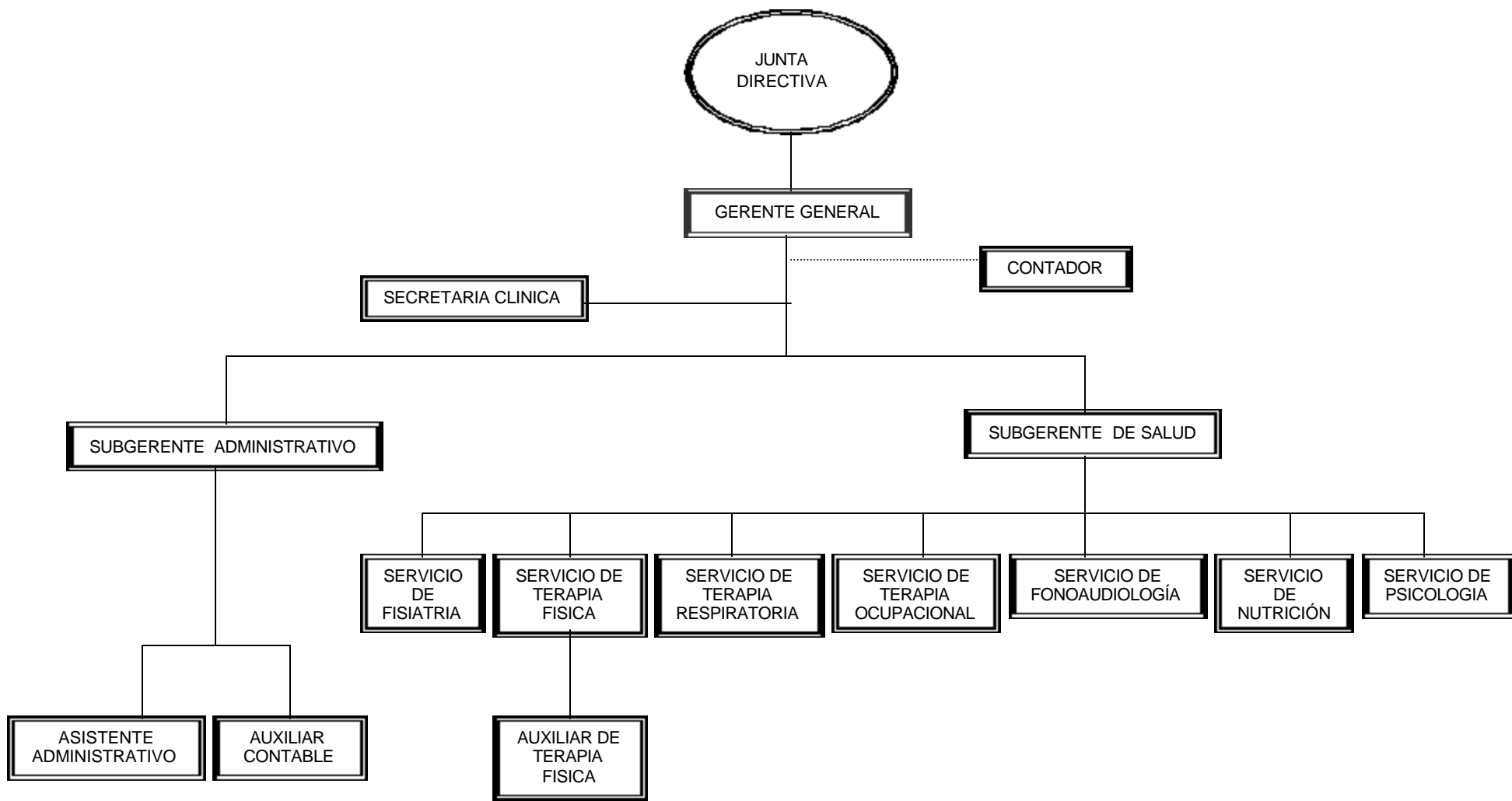


inquietudes y problemas serán atendidos con Honestidad y una mano Amiga siempre dispuesta.

#### **7.4.5 Estructura Orgánica**

Se encuentra conformada de la siguiente manera:

**FIGURA 1. ORGANIGRAMA GENERAL REDIME LTDA.**



**7.4.6 Análisis de la Cultura Corporativa.** “La cultura corporativa es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales”<sup>2</sup> es por ello que en su análisis se tendrá en cuenta los siguientes factores.

- **La Historia:** Redime Ltda., cuenta con una trayectoria de seis años, tiempo en el cual se ha logrado posicionar en el mercado, destacándose por la calidad del servicio y la atención al cliente; además ha sabido enfrentar los cambios tecnológicos frente a las exigencias impartidas por la Superintendencia de Salud.
- **El Estilo de Dirección:** La dirección de la empresa ha sido asumida por el propietario, quien se ha dedicado a su vez a la parte asistencial y administrativa de la empresa, esta situación de alguna manera ha limitado los verdaderos alcances dicha administración; sin embargo se ha logrado avances significativos en la aplica un de un liderazgo participativo, porque desarrolla el sentido de pertenencia ejerciendo influencia en el personal para que encuentre su propia realización en su trabajo y de esta manera se incrementa la productividad laboral; motiva a los trabajadores reconociendo y estimulando su esfuerzo permitiendo que aprendan de sus errores, y les proporciona las herramientas necesarias para que desarrollen sus potencialidades a través de capacitaciones continuas; es creativo, innovador y dinámico ya que promueve la inteligencia, la racionalidad, la solución efectiva de problemas e inspira a trabajar en equipo hacia el logro de metas comunes; es carismático porque está dispuesto a escuchar a los clientes internos y externos, maneja muy bien las relaciones interpersonales y genera confianza y compromiso.
- **La Claridad de los Principios Organizacionales:** En la empresa se aplican los principios organizacionales de manera adecuada, amplia y profunda; considerando como base fundamental la satisfacción del cliente, donde prima la calidad del servicio.
- **Autonomía Individual:** El personal esta sujeto a las determinaciones que toma la gerencia, sin embargo tiene la oportunidad de participar activamente en la solución de problemas correspondientes al ejercicio de sus labores, lo que inspira la creatividad e innovación ya que desarrolla el intelecto y permite buscar nuevas formas de hacer las cosas en cuanto a procedimientos para mejorar el servicio que ofrece.
- **Sistemas de Información:** Los canales de comunicación en Redime Ltda., no se han fortalecido de manera adecuada, actualmente no cuenta con un moderno sistema informático, que le permita la automatización de la información obstaculizando el desarrollo de los procesos de manera eficiente.
- **Sistemas de Incentivos y Sanciones:** Es importante destacar que en la IPS se otorga mayor importancia al reconocimiento del buen desempeño que a las sanciones por el incumplimiento de labores; se estimula el esfuerzo individual, a través del reconocimiento, la capacitación y la asignación de nuevas tarea que impliquen mayores retos, de la misma manera corrige al personal de una manera creativa, ya que le ayuda a

---

<sup>2</sup> SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santafé de Bogotá: RAM. 1994. p.39

comprender su equivocación y le brinda el espacio necesario para la correspondiente rectificación, de tal manera que le permita aprender de los errores.

- **Direccionamiento Estratégico:** El objetivo general de la empresa en los últimos tiempos, ha sido mejorar la imagen corporativa e incrementar los volúmenes de ventas a nivel del municipio de Pasto, para esto ha diseñado una serie de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado. Sin embargo Redime Ltda., no cuenta con un direccionamiento estratégico institucional a largo plazo, que le permita definir su horizonte y el camino a seguir para el logro de sus objetivos ya que las estrategias que se llevan a cabo actualmente carecen de un estudio previo que implique un análisis exhaustivo de los beneficios y los costos que conlleva su aplicación.
- **El Talento Humano:** El personal que labora dentro de la empresa ha desarrollado un gran sentido de pertenencia ya que ha integrado sus objetivos individuales a los de la organización, alcanza su autorrealización en el ejercicio de su trabajo y está altamente comprometido con la empresa. Además, cada persona se encuentra capacitada y tiene la experiencia necesaria para llevar cabo el desempeño de las funciones correspondientes al cargo asignado.

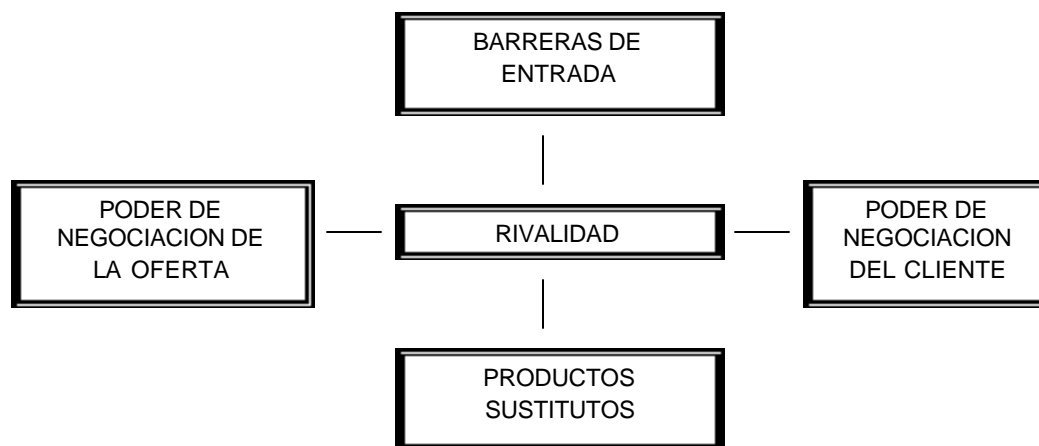
Por lo tanto se establece que la cultura corporativa de Redime Ltda.. se desarrolla dentro de un ambiente armónico, que se fundamenta en el respeto, la tolerancia y la informalidad, lo que facilita el desarrollo de las labores y contribuye a mejorar la prestación del servicio que se ve reflejado en la atención al cliente; a pesar de que presenta algunas deficiencias en cuanto a sistemas de información.

## 8. ANALISIS COMPETITIVO

### 8.1 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Teniendo en cuenta el modelo de Michael Porter se analizan las cinco fuerzas competitivas en Redime Ltda..

**FIGURA 2. MODELO DE MICHAEL PORTER**



- ❖ **Rivalidad**, dentro del sector salud donde opera la empresa, en el área de la Medicina Física y Rehabilitación Integral, se caracteriza por presentar un alto grado de rivalidad, porque actualmente existe oligopolio en el campo de la Fisiatría, que es uno de los principales servicios de esta institución, además los servicios complementarios que ofrece la empresa para la rehabilitación integral, presentan gran competencia de manera individual.
- ❖ **Barreras de Entrada**, en del mercado específico de la Rehabilitación Integral, existen amplias barreras de entrada, como los requerimientos de capital, y el acceso a la prestación del servicio, debido a la oposición que ejercen las actuales empresas existentes que dominan el mercado, ya que ellas de alguna u otra manera impiden la entrada de nuevos competidores, porque colocan grandes obstáculos. Esto se produce gracias a las características del mercado, en donde predominan la política de influencias y el manejo de las relaciones con las demás entidades de salud. Lo cual se ve reflejado específicamente en el campo de la Fisiatría, ya que actualmente en el mercado se encuentran cuatro Médicos Especialistas que cubren la demanda de todas las instituciones de salud del Departamento.

- ❖ **Determinación del poder del proveedor,** en este caso se va a considerar como principales proveedores al grupo de profesionales de las diversas áreas que están relacionados con la Medicina Física y Rehabilitación integral, debido a que son ellos los encargados de complementar los servicios que ofrece la empresa. Actualmente el mercado laboral colombiano, por los altos índices de desempleo, ofrece la alternativa de elegir personal capacitado en las diversas áreas, en este caso la empresa tiene la alternativa de seleccionar el mejor personal que cumpla con los estándares establecidos.
- ❖ **Determinación de la amenaza de sustitución,** afortunadamente para la empresa, no existen servicios sustitutos tendientes a acaparar el mercado existente, debido a que los servicios que presta la institución presentan características especiales que operan en un solo radio de acción lo que imposibilita su sustitución, esto es porque estamos hablando de servicios médicos asistenciales, y por lo tanto las especificaciones de cada rama de la medicina son especializados para su diferenciación y complementación.
- ❖ **Determinación para el poder del comprador,** es importante resaltar que en este caso el comprador de los servicios que ofrece la empresa, en la mayoría de las situaciones no es el usuario final porque éste se encuentra afiliado a cualquier sistema de seguridad social en salud, bien sea contributivo o subsidiado, y por lo tanto es la EPS a la cual pertenece la que toma la decisión de utilizar los servicios de Redime Ltda., ya que esta empresa trabaja con gran número de entidades promotoras de salud que cubren Nariño y Putumayo. Únicamente cuando el servicio se presta de manera particular es el paciente quien toma la decisión de adquirir los servicios de la empresa.

### CUADRO 1. MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS COMPETITIVAS	FUERTE	MEDIANO	DEBIL
Rivalidad entre las empresas	<b>X</b>		
Barreras de entrada	<b>X</b>		
Determinación del poder del proveedor	<b>X</b>		
Determinación de la amenaza de sustitución			<b>X</b>
Determinación para el poder del comprador			<b>X</b>

Fuente: Esta investigación.

## 8.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

“Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar mas la posición estratégica de una empresa”<sup>3</sup>

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

Los pasos para desarrollar la matriz son:

- ✓ Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
- ✓ Asignar la Ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante).
- ✓ Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1,0.
- ✓ Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4
- ✓ La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- ✓ Finalmente se debe sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado ponderado total para cada firma. Dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

Para el análisis competitivo de la empresa, se ha realizado el estudio del sector donde opera que corresponde a los Servicios de Salud en Medicina Física y Rehabilitación, este sector se caracteriza por tener gran cobertura en todo el territorio nacional, a nivel del departamento de

---

<sup>3</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis. 1994. p.122

Nariño, se han conformado un gran número de instituciones prestadoras de servicios de salud en todas las ramas de la Medicina; sin embargo en el área de la Rehabilitación Física existen muy pocas instituciones que prestan este servicio de manera integral. En la ciudad de Pasto se encuentran ofreciendo los servicios de Medicina Física y Rehabilitación cuatro Médicos Especialistas que prestan sus servicios en entidades públicas y privadas, en este caso la demanda es mayor que la oferta, generando retraso en los servicios. La mayoría de los profesionales trabajan en las instituciones públicas y de manera independiente, sin embargo no existe una competencia a nivel individual debido a que Redime Ltda. ofrece servicios complementarios a la Rehabilitación integral, es así como no podemos comparar a esta empresa con el desempeño individual de cada profesional; por lo cual se considera que la competencia más cercana la constituyen las Unidades Estratégicas de Negocios correspondientes a Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Departamental y del Hospital San Pedro.

Se han seleccionado los siguientes factores claves:

- © **Imagen corporativa**, es el concepto que refleja la empresa ante el público en general, se refiere a la solidez y credibilidad que la organización representa ante los clientes internos y externos, es el producto del trabajo en el interior de la empresa; en el caso de IPS's se refleja principalmente en la atención al cliente, la eficacia y eficiencia del servicio y el respaldo institucional; dando cumplimiento al direccionamiento estratégico.
- © **Participación en el mercado**, determina el grado de aceptación y compra del servicio por parte del usuario, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de ventas.
- © **Publicidad**, da a conocer los beneficios del servicio, logrando posicionarse en la mente del usuario, es una estrategia para incrementar la participación en el mercado. En el sector donde se encuentra la empresa a nivel de instituciones prestadoras de servicios de salud, el uso que se hace de los medios publicitarios es muy poco, debido a que el mercado objeto son las EPS y la publicidad no se hace a través de medios masivos. La competencia directa de la empresa, no aplica estrategias publicitarias debido a que tiene un mercado establecido; y una de sus funciones es cubrir los servicios de salud de toda la población del Departamento de Nariño, parte del Cauca y del Putumayo.
- © **Precio**, es un factor clave que determina la decisión de compra del mercado, y está estrechamente relacionado con la capacidad de compra. En IPS's las tarifas aplicadas a los servicios de salud corresponden al Manual tarifario (Manual SOAT), instituido mediante el decreto 2423 de 1996 y modificado por el decreto 887 de 2001. Este manual de tarifas es establecido por el Gobierno Nacional teniendo en cuenta la especial relevancia del derecho fundamental a la salud y la necesidad de la intervención del Estado para garantizarlo. Por lo anterior, el Gobierno estableció estas tarifas como obligatorias para determinados eventos con el fin de garantizar el acceso de todos los colombianos a los servicios de salud básicos. Para los demás casos dicho manual se constituye en una guía.



- © **Portafolio de servicios**, es el compendio de los servicios que ofrecen las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y contiene los servicios complementarios que se prestan las empresas y que están relacionados con la Rehabilitación Integral.
- © **Cobertura del mercado**, se refiere al número de lugares geográficos que tengan acceso a la prestación del servicio, mediante el cual se alcanza una mayor expansión del mercado nacional. Se debe tener en cuenta que los servicios que ofrece la empresa se prestan de manera centralizada en la capital del departamento de Nariño, porque los pacientes pertenecientes a otros lugares de la región deben trasladarse a la ciudad de San Juan de Pasto para ser atendidos.
- © **Servicios integrales**, consiste en adicionar satisfacción por la utilización del servicio, es decir se trata de ofrecen una amplia gama de servicios relacionados en aras de garantizar mayor calidad y la efectividad del tratamiento integral con el objeto de brindar mayor satisfacción.
- © **Atención al Cliente**, en este caso el valor agregado se encuentra reflejado en la atención al usuario final, y en la idoneidad profesional de las personas que prestan el servicio, bajo la concepción de entregar servicios de calidad trae beneficios económicos porque pueden atraer y retener a sus usuarios, pueden competir con otras instituciones para vender servicios y pueden aumentar su productividad al reducir los costos resultantes de la no calidad (en eficiencia, reprocesos y desperdicios).

**CUADRO 2. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Ponderación	EMPRESAS					
		REDIME LTDA		HOSPITAL DPTAL		HOSPITAL SAN PEDRO	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Imagen Corporativa	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
2. Participación en el mercado	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48
3. Publicidad	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. Precio	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5. Portafolio de servicios	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
6. Cobertura de mercado	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
7. Servicios Integrales	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
8. Atención al cliente	0.16	4	0.64	2	0.32	3	0.48
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.18</b>		<b>3.15</b>		<b>2.74</b>

Fuente: Esta investigación.

**CL** = Clasificación

**RP** = Resultado Ponderado

Los factores claves de éxito fueron ponderados y clasificados teniendo en cuenta el sector en el que se desenvuelve la empresa y el grado de influencia que ejerce sobre el mercado objetivo. Según los resultado obtenidos en la Matriz del Perfil Competitivo, la empresa con más alto puntaje es la Redime Ltda. la cual obtuvo un puntaje de 3.18, destacándose en aspectos como imagen corporativa, el portafolio de servicios, en los servicios integrales y atención al cliente, sin embargo unas de sus principales debilidades es la publicidad nacional, la participación y cobertura del mercado.

Por otra parte la Unidad Estratégica del Hospital Departamental ocupa el segundo lugar con un puntaje de 3.15, debido principalmente a la participación en el mercado, el portafolio de servicios presentando la mayor debilidad en la publicidad.

La Unidad Estratégica del Hospital San Pedro obtuvo un resultado de 2.74 ubicándose en el tercer puesto, debido a que las debilidades ejercen mayor influencia en el desenvolvimiento de las empresas.

## 9. ANALISIS DEL ENTORNO

“Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad”<sup>4</sup>

La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presentan el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea.

Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa Redime Ltda., que esta conformado por los siguientes aspectos:

### 9.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Esta variable juega un papel importante en el logro de los objetivos económicos de la empresa, para la realización de programas y proyectos establecidos, en aras de alcanzar la utilización eficiente de los recursos.

- **Economía de servicios**, la década de los noventa resultó altamente significativa para la sociedad en general y para las organizaciones en particular; se han operado cambios sustanciales: globalización e internacionalización, desarrollo de las comunicaciones modernas y la denominada tecnología de punta. La economía, que había pasado de economía mercantil (comercio) a economía industrial (empresa), hoy está sufriendo una nueva transformación hacia una economía de servicios (organizaciones). Por lo tanto se convierte en una oportunidad alta de impacto alto, para Redime Ltda., que ofrece servicios médicos especializados.
- **Disponibilidad de crédito**, la percepción de alta liquidez y disponibilidad de crédito continúa su tendencia al alza, situación que viene presentándose a partir del año 2001; según datos del Banco de la República. Actualmente el sector financiero ofrece facilidad de créditos para las medianas y pequeñas empresas, esta variable es favorable para las empresas pero existen unos factores que afectan negativamente que es el factor tiempo y tramitología; es por ello que se constituye en una oportunidad media de impacto medio.

---

<sup>4</sup> SERNA, OP. Cit.,p.288.

- **Propensión a consumir**, con la normatividad vigente, el Estado Colombiano pretende garantizar la seguridad social de toda la población, es así como en todo empleado asalariado (dependiente e independiente) esta obligado a cotizar en salud, por lo tanto se han abierto mercados en todo el territorio nacional para cubrir este servicio bien sea en el régimen contributivo o subsidiado. Por lo cual se establece como una oportunidad media de impacto alto.
- **Tasas de interés**, en lo corrido del año 2003, de acuerdo a las estadísticas del Banco de la República, la DTF ha presentado una pequeña variación, al pasar de 7.73% al cierre de Diciembre de 2002, a 7.9% en la última semana de Diciembre de 2003. En cuanto a la tasa de colocación, la tasa de usura ha mostrado incluso reducción pasando de 29.54% a 28.80% en el mismo periodo. Por tipo de crédito la tendencia es similar, la tasa promedio de los bancos en Créditos de Consumo pasó entre Diciembre y Abril de 25.99% a 25.76%, la de Créditos Ordinarios de 20.40% a 20.50% y la Tarjeta de Crédito de 28.45% a 28.55%. La principal razón para que las medidas del Banco de la República no causen el efecto esperado en las tasas de intermediación del sistema financiero, es la liquidez que actualmente tiene nuestra economía. Durante los dos últimos años, la cartera de créditos del sistema financiero creció apenas un 5.8%, mientras la captación lo hizo a un 14.6%, lo cual ha permitido que las entidades financieras mantengan permanente disponibilidad de recursos a bajo costo. Por lo cual se constituye en una oportunidad media de impacto medio, en el caso de que la empresa acuda al sistema financiero para obtener recursos de capital.
- **Tasa de inflación**, la inflación en el año 2003 siguió descendiendo y quedó medio punto por debajo de la registrada en el año 2002. Sin embargo, el resultado fue mayor a lo esperado por el Banco de la República. Desde mitad de año se esperaba que la inflación quedara en 6.0%, pero el dato final fue de 6.49% superior a lo deseado. Este incremento en la inflación se explicó por la fuerte subida en los precios de los alimentos, que para el año 2003 se tenía un escenario relativamente bajista, pero se ha visto afectado por el aumento en la inflación de vivienda por encima de lo esperado, por el desmonte del subsidio a la gasolina lo que ha incrementado de manera importante sus precios. Por lo que se convierte en una amenaza alta de impacto alto para la empresa.
- **Tendencias del producto interno bruto**, en el 2003 la economía colombiana registró altos índices de crecimiento económico, debido a que durante el tercer trimestre del año se alcanzó la tasa más alta registrada en los últimos cinco años que fue del 3,97%, el cual fue explicado principalmente por el buen desempeño a lo largo y ancho de todos los sectores de la economía, empezando por el sector agropecuario, el manufacturero, y el financiero. Por lo que se considera en una oportunidad alta de impacto alto.
- **Índices de tendencia de desempleo**, la tasa de desempleo nacional bajó a 13,3 % en noviembre del 2003. En el mismo mes del año 2002 ese índice era de 14,9 % informó el Dane. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, para el 2003, en Colombia hubieron 2.757.000 desempleados. Hace un año atrás habían 2.292.000

personas sin trabajo. El índice de subempleo se ubicó en 34 % frente al 34,5 % de noviembre del año 2002. Eso significa que en los últimos 12 meses el número de desempleados en las principales áreas metropolitanas pasó de 1.448.000 a 1.359.000. Es por ello esta variable se considera como una oportunidad alta de alto impacto porque existe un amplio mercado laboral calificado a bajo costo.

- **Variación de la demanda de bienes y servicios**, con la ley 100 se amplió la cobertura de servicios de salud, esto contribuye al aumento de la demanda, junto con la acelerada y significativa urbanización del país, las migraciones desde el campo. Por lo que se constituye en una oportunidad alta de impacto alto.

## 9.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO

Dichos factores ejercen gran influencia en el desenvolvimiento de la empresa debido a que determinan en cierta medida los nichos de mercado y el mercado potencial al que deben ir dirigidas las estrategias empresariales.

La incidencia de los cambios sociales en el logro de objetivos generales y específicos de la empresa, es de gran magnitud, ya que los aspectos comportamentales del macroentorno afectan directamente al desarrollo normal de las actividades y planes de la población objetivo que se encuentra expuesta a la actual descomposición social del país.

- **Tasas de nacimiento**, teniendo en cuenta el comportamiento de la población, según datos del Departamento Nacional de Estadística, se estima que para el quinquenio comprendido entre los años 2000-2005 se han presentado un decrecimiento del 0.44% en los índices de natalidad, con respecto al quinquenio anterior, a causa de los cambios culturales, la crisis económica, y la implantación de programas de educación sexual. Lo que se constituye en una amenaza baja de impacto bajo.
- **Tasas de defunciones**, presentan un decrecimiento comparado en el periodo 2000-2005 correspondiente al 0.49% debido a que la esperanza de vida se ha incrementado al igual que la calidad de la misma por los avances tecnológicos y científicas. Lo que representa una oportunidad alta e impacto medio.
- **Tasa de inmigración**, a causa de factores como la violencia, inseguridad social, la conformación de grupos al margen de la Ley, la población rural se ha visto afectada de manera significativa; teniendo que abandonar sus lugares de origen y desplazarse a las grandes ciudades. Por lo cual se considera como una oportunidad alta de impacto alto.
- **Programa de Seguridad Social**, La nueva reforma a la Seguridad Social en Salud, tiene como objetivo fundamental ampliar la cobertura de la atención en salud, y garantizar la calidad del mismo a toda la población, por lo cual amplió las oportunidades para que los trabajadores independientes de la salud se organicen y puedan prestar sus servicios de manera óptima. Es por ello que a esta variable se la considera como una oportunidad alta de impacto alto.

- **Índices de población con discapacidad**, por las condiciones de violencia que atraviesa el país se han visto incrementado el número de personas con discapacidad, motora, auditiva, y sensitiva entre otras, es por ello que el Gobierno Nacional a través de la Red de Solidaridad Social ha diseñado diversos programas para la población con discapacidad en aras de mejorar sus condiciones de vida. Entonces esta variable se convierte en una oportunidad alta de impacto alto.
- **Esperanza de vida**, de acuerdo a información suministrada por el DANE, la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente pasando del 50.6 en 1950 a 70.6 años en 1995; a 72.17 para el periodo 2000 al 2005; anotando que la esperanza de vida mas altas es para las mujeres. Es así como esta variable se constituye en una oportunidad alta de impacto medio.
- **Crecimiento de la inseguridad**, tanto a nivel nacional como regional se ha incrementado la violencia, delincuencia común y la formación de grupos al margen de la ley que pueden perjudicar los intereses de la empresa. Por lo tanto se considera como una amenaza alta de impacto alto.
- **Desarrollo social**, el Departamento de Nariño carece de una adecuada infraestructura vial que facilite el acceso entre los diferentes municipios y el resto del país lo que afecta el traslado de los pacientes hacia la capital para la prestación oportuna del servicio; es por ello que se considera como una amenaza alta de impacto medio.

### 9.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO

Es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la empresa, ya que se encuentra sujeta a cumplir la normatividad vigente en materia de salud, e impositiva, fiscal, etc. Por ser una sociedad limitada se encuentra sujeta a las disposiciones legales que contempla el Código del Comercio y por prestar servicios de salud esta vigilada por la Superintendencia de Salud.

- **Leyes tributarias y reformas de la misma**, el gobierno actual ha incrementado el valor de los impuestos, ha creado nuevos y ha ampliado la cobertura de los existentes, lo que implica la reducción del dinero destinado para el consumo. Esto se convierte en una amenaza alta de impacto alto, para el sostenimiento de la empresa.
- **Organismos de supervisión y control**, tales como la Superintendencia Nacional de Salud, el Instituto Departamental de Salud, la DIAN, el Ministerio de Protección Social, son encargadas de regular las acciones de la empresa a fin de garantizar al público la transparencia y calidad en la prestación del servicio. Por lo cual se constituye en una oportunidad media de impacto medio.
- **Leyes, códigos laborales**, con la reforma laboral, el estado colombiano suprimió algunos artículos que favorecían al trabajador Colombiano, pues redujo el porcentaje de liquidación de las horas extras y dominicales, amplió la jornada diurna, entre otras,

dichas disposiciones favorecen en gran parte el desarrollo de la empresa, ya que garantiza las prestaciones sociales de los trabajadores sin tener que asumir directamente los costos, pues la empresa realiza vinculación laboral a través de contrato de prestación de servicios. Esto se convierte en una oportunidad de alta de impacto alto porque reduce los gastos y costos operacionales de la empresa.

- **Seguridad Social y Ley 100**, la Constitución Política de 1991 en su Artículo 48 define las pautas rectoras de lo que deberá ser en lo sucesivo el sistema de seguridad de los colombianos; la Asamblea Nacional Constituyente en su Artículo transitorio 57 orientó la conformación de una comisión especial con el fin de producir las bases conceptuales y políticas que servirían de marco para una reforma completa del régimen de seguridad social en Colombia. El resultado de todo este proceso fue la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios, que sentaron las bases para la creación de un modelo sui-generis en materia de Salud Pública, tendiente a garantizar la calidad y el cubrimiento en los servicios de salud para toda la población. Por lo tanto se constituye en una oportunidad alta de impacto alto.
- **Protección al consumidor**, las leyes colombianas tienden a proteger los derechos del los usuarios de la salud, es por ello que se ha tomado medidas de vigilancia y control en las instituciones de servicio de salud para garantizar un la calidad del servicio. Esto representa una oportunidad alta de alto impacto.
- **Cambio de gobierno**, afecta a al empresa en cuanto las disposiciones que adopte el gobierno, por ende está sujeta a sufrir diversos cambios, lo que de cierta manera altera la continuidad de planes y programas que se establecen dentro de la institución. Por lo cual se convierte en una amenaza alta de impacto alto.

#### 9.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

Es un factor importante porque la empresa tiene acceso a nueva tecnología que le facilita el manejo de información y el desarrollo de los procesos para mejorar la prestación del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

- **Obsolescencia de la tecnología**, debido al creciente desarrollo tecnológico el periodo de vida útil de los equipos informáticos es corta, porque esta industria constantemente esta innovando nuevas tecnologías, para satisfacer las necesidades crecientes de los usuarios. Por lo tanto la empresa se ve amenazada por la desactualización de sus equipos en un periodo de tiempo relativamente corto, es por ello que se constituye en una amenaza alta de impacto alto.
- **Automatización de procesos**, hoy en día, la mayoría de las empresas sistematizan la información y los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, que ayuda a incrementar la productividad laboral. Por eso se considera a esta variable como oportunidad alta de impacto alto.



- **Auge tecnológico en las telecomunicaciones**, se debe tener en cuenta que el mercado de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos en el mundo, es fundamental la importancia que tiene para la empresa utilizar dicha tecnología en el desarrollo de procesos. Convirtiéndose en una oportunidad alta de impacto medio.
- **Facilidad de acceso a la tecnología**, debido a la naturaleza de los procesos que se llevan a cabo en el interior de la empresa podemos establecer que la tecnología es de fácil acceso ya que existe un amplio mercado proveedor. Por lo tanto esta variable se convierte en una oportunidad alta de impacto alto.
- **Costo de paquetes tecnológicos**, los precios de paquetes tecnológicos en el sector de telecomunicaciones y equipos informáticos son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello que esta variable es una amenaza alta de impacto alto.

## 9.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar servicios complementarios de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al cliente mayor valor agregado en el servicio. De manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado regional.

- **Barreras de Entrada**, dentro de la Medicina Física y Rehabilitación, son muy amplias, debido a que existe gran demanda de los servicios y poca oferta de los mismos, por lo tanto el sector es muy cauteloso frente a la llegada de nuevos competidores. Es por ello que se constituye en una oportunidad media de impacto medio.
- **Publicidad de la competencia**, los competidores más importantes, no han implementado una publicidad agresiva encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes, debido a las características propias del sector donde opera la empresa. Por eso se constituye en una oportunidad alta de impacto bajo.
- **Imagen Corporativa de la competencia**, por pertenecer al sector público, la imagen corporativa de los competidores está sujeta a una crítica negativa por parte de los usuarios que en épocas posteriores experimentaron la ineficiencia de las instituciones del Estado. Es por ello que se considera a esta variable como oportunidad alta de impacto alto.
- **Nivel tecnológico de la competencia**, por tener el respaldo del Estado, poseer una amplia infraestructura física y ofrecer servicios de mayor complejidad, actualmente los hospitales están dotados de grandes y modernos equipos tecnológicos por lo que se constituye en amenaza alta de impacto alto.

- **Radio de acción de la competencia**, esta presenta gran cobertura de los servicios de salud en todo el departamento de Nariño, Putumayo y sur del Cauca, debido a que los hospitales son Empresas Sociales del Estado. Convirtiéndose en una amenaza alta de impacto alto.
- **Portafolio de servicios de los competidores**, por tratarse la competencia de Hospitales los cuales ofrecen un portafolio integral en todas las áreas de la Salud, convirtiéndose esta variable en una amenaza alta de impacto alto.
- **Precio de la competencia**, los precios se encuentran regulados por el Gobierno Nacional, sin embargo las instituciones prestadoras de servicios de salud son autónomas en la fijación de los precios siempre y cuando estén por debajo de la Tarifas SOAT. Lo cual se constituye en una amenaza alta de impacto alto.

## **9.6 MATRIZ DE IMPACTO DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Teniendo en cuenta el análisis de las Amenazas y Oportunidades que representan el sector externo para la empresa, se realiza la respectiva clasificación con el impacto correspondiente.

**CUADRO 3.**  
**MATRIZ DE IMPACTO DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**  
**(POAM)**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONOMICOS</b>									
4 Economía de Servicios	X						X		
4 Disponibilidad de Créditos		X						X	
4 Propensión a Consumir		X					X		
4 Tasas de Interés		X						X	
4 Tasa de Inflación				X			X		
4 Tendencia del PIB	X						X		
4 Índices de tendencias de Desempleo	X						X		
4 Variación de la demanda de bienes y servicios	X						X		
<b>SOCIALES, CULTURALES, GEOGRÁFICOS Y DEMOGRAFICOS</b>									
4 Tasas de Nacimiento						X			X
4 Tasas de Defunciones	X							X	
4 Tasa de Inmigración	X						X		
4 Programa de Seguridad Social	X						X		
4 Índices de población con discapacidad	X						X		
4 Esperanza de vida	X							X	
4 Crecimiento de la inseguridad				X			X		
4 Desarrollo Social				X				X	

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>POLITICOS</b>									
4 Leyes tributarias y reformas de las mismas				X				X	
4 Organismos de supervisión y control		X						X	
4 Leyes, códigos laborales	X						X		
4 Seguridad social y Ley 100	X						X		
4 Protección al consumidor	X						X		
4 Cambio de Gobierno				X			X		
<b>TECNOLOGICOS</b>									
4 Obsolescencia de la tecnología				X			X		
4 Automatización de procesos	X						X		
4 Auge tecnológico de las Telecomunicaciones	X							X	
4 Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
4 Costo de paquetes tecnológicos				X			X		
<b>COMPETITIVOS</b>									
4 Barreras de entrada					X			X	
4 Publicidad de la competencia	X								X
4 Imagen corporativa de la competencia	X						X		
4 Nivel de tecnológico de la competencia					X		X		
4 Radio de acción de la competencia					X		X		
4 Portafolio de servicios de la competencia					X		X		
4 Precio de la competencia					X		X		

Fuente: Esta investigación.

## 9.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

Los procedimientos requeridos para su elaboración son:

- ▲ Determinar las oportunidades y amenazas de la empresa.
- ▲ Seleccionar los factores claves del entorno.
- ▲ Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy Importante) a cada factor. La ponderación otorgada a cada factor, indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a todos los factores deberá ser 1,0.

Clasificar los factores claves de acuerdo a la siguiente escala:

Amenaza mayor	=	1
Amenaza menor	=	2
Oportunidad menor	=	3
Oportunidad mayor	=	4

- ▲ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- ▲ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. el resultado ponderado promedio es 2,5. un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

**CUADRO 4. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Economía de servicios	0.03	4	0.12
2. Tasas de interés	0.06	3	0.18
3. Tasas de inflación	0.06	1	0.06
4. Índices de la tendencia del desempleo	0.05	4	0.20
5. Variación de la demanda de bienes y servicios	0.02	4	0.08
6. Tasa de inmigración	0.06	4	0.24
7. Índices de población con discapacidad	0.08	4	0.32
8. Crecimiento de la inseguridad	0.04	1	0.04
9. Leyes tributarias y reformas de las mismas	0.05	1	0.05
10. Organismos de supervisión y control	0.03	3	0.09
11. Seguridad Social y Ley 100	0.08	4	0.32
12. Cambio de Gobierno	0.05	1	0.05
13. Obsolescencia de la tecnología	0.06	1	0.06
14. Costos de paquetes tecnológicos	0.07	1	0.07
15. Barreras de entrada	0.04	2	0.08
16. Imagen corporativa de la competencia	0.07	4	0.28
17. Nivel tecnológico de la competencia	0.08	1	0.08
18. Portafolio de servicios de la competencia	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.39</b>

Fuente: Esta investigación.

Los factores externos claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo a la influencia que ejercen sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es de 2.39 podemos afirmar que la empresa Redime Ltda., se encuentra muy cerca del promedio establecido debido a la existencia de un gran número de amenazas que

influyen de manera determinante en el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, existen varias oportunidades que la organización puede aprovechar para crecer y fortalecerse en el mercado contrarrestando las amenazas que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo para la empresa.

## **9.8 ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EN EL FUTUROS**

Para la realización de esta matriz se deben formular escenarios futuros, en donde se hace una simulación de cómo van a variar los factores externos claves en el y que incidencia van a tener en el desempeño futuro de la empresa. A continuación se establece la tendencia de las variables claves de éxito en el entorno de Redime Ltda., de acuerdo a los siguientes escenarios:

***Economía de servicios***, se estima que el comportamiento de esta variable continuara presentándose de manera creciente, pues el mercado se amplía cada vez más, en la comercialización de bienes intangibles. Es por ello que se la considerará como una oportunidad mayor.

***Tasas de interés***, de acuerdo a las proyecciones hechas por Confinsura, se establece que esta variable presentará un comportamiento ascendente durante los próximos años, por tanto se constituirá en una amenaza mayor.

***Tasas de inflación***, para los próximos años el gobierno espera disminuir gradualmente estos niveles es por eso que se considerará como una oportunidad menor.

***Índices de tendencia al desempleo***, las proyecciones indican que los niveles de desempleo tendrán una tendencia a la alza por lo cual se continuara considerando a esta variable como una oportunidad mayor.

***Variación de la demanda de bienes y servicios***, el gobierno continuará ampliando la cobertura de los servicios de salud es por ello que se espera una demanda creciente, entonces se seguirá constituyendo en una oportunidad mayor.

***Tasas de inmigración***, a pesar de los esfuerzos del Estado por garantizar a la población seguridad social a los desplazados por la violencia, se prevé para los próximos años un considerable crecimiento, lo que se establecerá como una oportunidad mayor.

***Índices de población con discapacidad***, aunque el Gobierno Nacional a través de la red de seguridad social a puesto en marcha diversos programas tendientes a mejorar la calidad de vida de esta población, se estima que esta variable continuará con el mismo comportamiento, por lo cual se seguirá considerando como una oportunidad mayor.

***Crecimiento de la inseguridad***, presenta una tendencia creciente y por lo tanto afecta el desarrollo de la empresa por lo que se considerará en futuro como una amenaza mayor.

**Leyes tributarias y reformas de las mismas**, se constituirán en una amenaza mayor, porque el estado viabiliza cada vez más las reformas constitucionales.

**Organismos de supervisión y control**, con el paso del tiempo se tienden a incrementar la supervisión y regulación del estado en todo tipo de entidades, es por ello que se considerará como una oportunidad menor.

**Seguridad Social y Ley 100**, continuará considerándose como una oportunidad mayor, porque muestra avances sociales a pesar del adverso entorno económico y el consecuencial incremento de la pobreza. Ha aumentado el gasto en salud, la cobertura y ha mejorado la asignación social de los subsidios a favor de los más pobres.

**Cambio de gobierno**, será considerado como una amenaza mayor, debido a que cada gobierno presenta programas y proyectos que transforman el ámbito de las empresas y las somete a continuos cambios.

**Obsolescencia de la tecnología**, como consecuencia de los avances en investigación y desarrollo en todos los campos de la ciencia, la tecnología están en constante transformación y cambio en aras de mejorar la calidad de vida, por lo cual continúa siendo una amenaza mayor.

**Costo de paquetes tecnológicos**, la tendencia del auge tecnológico es a producir tecnología a menores costos como consecuencia de la globalización de la economía, es así como el mercado presenta una amplia gama de productos que satisface a todos los presupuestos. Por lo tanto se proyectará como una oportunidad mayor.

**Barreras de entrada**, a pesar de las restricciones existentes, la tendencia es eliminar dichas barreras permitiendo el acceso a nuevos competidores que cubran las necesidades de otros nichos de mercado. Es por ello que se constituirá en una amenaza menor.

**Imagen Corporativa de la competencia**, la tendencia en las empresas sociales del estado, es la reestructuración administrativa encaminada a garantizar la eficacia y eficiencia de los procedimientos, y la calidad del servicio, por lo tanto esta variable se constituirá en una amenaza menor.

**Nivel tecnológico de la competencia**, seguirá con el comportamiento creciente a la inversión en la actualización de los equipos, por lo tanto continuará como una amenaza mayor.

**Portafolio de servicios de la competencia**, continuará con una tendencia a ampliar y fortalecer los servicios ya existentes, por lo que se considerará como una amenaza mayor.



**CUADRO 5. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO FUTURA  
(MEFEF)**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Economía de servicios	0.03	4	0.12
2. Tasas de interés	0.06	1	0.06
3. Tasas de inflación	0.06	3	0.18
4. Índices de la tendencia del desempleo	0.05	4	0.20
5. Variación de la demanda de bienes y servicios	0.02	4	0.08
6. Tasa de inmigración	0.06	4	0.24
7. Índices de población con discapacidad	0.08	4	0.32
8. Crecimiento de la inseguridad	0.04	1	0.04
9. Leyes tributarias y reformas de las mismas	0.05	1	0.05
10. Organismos de supervisión y control	0.03	3	0.09
11. Seguridad Social y Ley 100	0.08	4	0.32
12. Cambio de Gobierno	0.05	1	0.05
13. Obsolescencia de la tecnología	0.06	1	0.06
14. Costos de paquetes tecnológicos	0.07	4	0.28
15. Barreras de entrada	0.04	2	0.08
16. Imagen corporativa de la Competencia	0.07	2	0.14
17. Nivel tecnológico de la competencia	0.08	1	0.08
18. Portafolio de servicios de la competencia	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.46</b>

Fuente: Esta investigación

Como se puede observar el la Matriz arroja un resultado de 2.46, lo que representa un incremento de 0.07, esto significa que el futuro le ofrece un ambiente externo mas favorable, pues algunas variables sufren grandes transformaciones que inciden en el ambiente de la empresa.

## 10. ANALISIS INTERNO

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de las deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de las áreas funcionales de la empresa.

“La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos”<sup>5</sup>. La empresa no solo debe actuar de manera armónica y sincronizada sino que debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a disposición.

El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de Planeación Estratégica. De esta forma el análisis interno de la organización está en la capacidad de contribuir en la mejor forma posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta el análisis de la capacidad interna de la empresa Redime Ltda., en donde se destacan los siguientes factores:

### 10.1 AUDITORIA GERENCIAL

Es una de las herramientas más importantes con que cuentan las empresas, ya que se relaciona directamente con la ejecución del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, por ende facilita el desarrollo de todas las actividades de la empresa de manera eficiente y efectiva.

#### 10.1.1 Planeación

***Establecimiento de planes de acción***, el desarrollo de las actividades de la empresa responden a sus necesidades diarias, actualmente no cuenta con un plan institucional que oriente la realización de las tareas en aras de alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo tanto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

***Direccionamiento estratégico***, la misión y los principios corporativos fueron establecidos en periodos anteriores, por lo tanto no se encuentran acordes con los cambios estructurales que se han llevado a cabo y con los objetivos de la empresa. Además la visión no se encuentra definida y la mayoría de los clientes internos y externos desconocen los lineamientos generales que orientan el desarrollo de la empresa. Es por ello que se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

---

<sup>5</sup> SERNA, OP. Cit., p. 293.

**Indicadores de gestión,** actualmente la empresa no ha establecido de manera clara y precisa los fundamentos en que se midan el desempeño de cada miembro de la empresa, simplemente se tiene en cuenta el resultado de los procesos, por lo tanto esta variable representa una debilidad alta de impacto alto.

**Determinación de estrategias,** en la empresa se han venido aplicando varias estrategias encaminadas al mantenimiento del mercado existente, como la promoción de los servicios a través de los mismos usuarios, y el mercadeo del portafolio de servicios a las diferentes instituciones, sin embargo dichas estrategias obedecen a las necesidades inmediatas de corto plazo que no tienen continuidad, por lo que se considera como una debilidad alta de impacto alto.

**Reacción ante los competidores,** Redime Ltda., a lo largo de su trayectoria se ha caracterizado por la diferenciación del servicio, gran ventaja competitiva, que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Proactividad ante las necesidades,** una de los objetivos principales de la empresa ha sido la vocación de servicio, desde este punto de vista, la empresa ha estado en la búsqueda constante de nuevos satisfactores en aras de optimizar los servicios que ofrece a la comunidad. Por lo tanto se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Sistema presupuestal,** desafortunadamente la empresa no posee un sistema presupuestal que satisfaga sus requerimientos, a pesar de que se ha dispuesto un software contable que permite el procesamiento de la información. Por tanto se considera ha esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

**Enfoque de gerencia estratégica,** como se mencionó anteriormente la gerencia es asumida por uno de los socios fundadores de la empresa, cuya especialidad es la Medicina Física lo que condiciona en gran parte el desarrollo de estrategias desde el punto de vista empresarial, sin embargo, la empresa ha sido manejada con una espíritu emprendedor y orientada a la vocación de servicio. Esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

### 10.1.2 Organización

**Manual de funciones,** existe claridad en las funciones y responsabilidades debido a que el personal conoce ampliamente sus funciones, responsabilidades y los métodos para realizar sus tareas, lo cual incrementa la productividad laboral ya que proporciona las herramientas necesarias para el buen desempeño, por lo que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Manual de procedimientos,** en la empresa existe la descripción escrita de cargos, funciones y procedimientos que reduce la ambigüedad en las labores y eliminan la

repetición de procesos ahorrando tiempo y esfuerzo en el personal, lo que conduce a prestar un mejor servicio. Es por ello que esta variable se convierte en una fortaleza alta de impacto alto.

**Estructura organizativa**, en la empresa existe el organigrama que se ajusta a las necesidades de la empresa y facilita el desarrollo de las actividades, ya que ha sido adoptado con facilidad por todo el personal. Convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

**Toma de decisiones**, que se encuentran centralizadas en la gerencia general de la empresa es ágil y oportuna, se basa en la información necesaria y asume los riesgos de la acción recomendada pues está sujeta a una evaluación previa. Por lo tanto se constituye en una fortaleza media de impacto medio.

**Niveles de autoridad**, el organigrama especifica claramente las unidades de mando que han sido entendidas y asumidas por el personal, constituyéndose en un sistema de apoyo para el desarrollo de las tareas asignadas. Lo que representa una fortaleza media de impacto alto.

**Agrupación de actividades**, en el organigrama actual, se evidencia la integración de funciones afines con las áreas determinadas, lo que permite agilidad en el desarrollo de los procesos y facilita los flujos de información. Considerándose como una fortaleza baja de impacto medio.

**Manual de control interno**, Redime Ltda., no ha establecido de manera clara y precisa los mecanismos de control en la evaluación de los procesos, es por ello que se considera ha esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

**Evaluación del desempeño**, actualmente en cada área de la empresa no se han definido parámetros específicos de evaluación que midan el desempeño a través de indicadores, ya que la evaluación se hace en forma cualitativa. Convirtiéndose en una debilidad alta de impacto alto.

### 10.1.3 Motivación

**Actitud hacia el trabajo**, el personal en la empresa refleja su potencial y deseo de superación, se encuentra plenamente identificado con las labores que realiza y por ende esta actitud es la que refleja al usuario final, por eso esta variable se constituye en una fortaleza alta de alto impacto.

**Liderazgo**, el gerente de la empresa ha dejado de ser un jefe para convertirse en un líder reconocido por todo el personal, ya que le permite participar activamente en el desarrollo de nuevos proyectos incentivando la creatividad y la innovación. Considerándose ha este aspecto como una fortaleza alta de alto impacto.

**Tasas de ausentismo**, el personal de la empresa está conciente de la importancia de su desempeño, por lo tanto es responsable en el cumplimiento de sus funciones generando una fortaleza alta de impacto medio.

**Coefficientes de rotación del personal**, es una variable muy fluctuante a consecuencia del cambio constante de profesionales en algunas de las áreas de la empresa generada principalmente por contratos de servicios temporales por los que se considera como una debilidad alta de impacto alto.

**Sistemas de comunicación**, no se encuentran a la par con los avances tecnológicos que le faciliten la condensación de la información en una base de datos para agilizar su respectivo manejo de manera eficiente y oportuna, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto.

**Sistemas de estímulos y sanciones**, el sistema implantado por la empresa se fundamenta principalmente en el reconocimiento del buen desempeño que en la reprobación del incumplimiento de las tareas asignadas, se trata de incentivar al personal a mejorar su productividad laboral por lo tanto se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Adaptación a los cambios**, a nivel operativo existen grandes barreras en la ejecución de los cambios debido a la inestabilidad e inseguridad, a causa de los paradigmas existentes en la sociedad que impiden la transformación de los procesos y procedimientos de la empresa, por lo cual se considera en una debilidad alta de impacto medio.

**Empoderamiento**, el personal de Redime Ltda., tiene participación activa en la toma de decisiones y la solución de problemas relacionados con el cargo que desempeñan, esto se debe a que la administración otorga responsabilidad a sus colaboradores constituyéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

**Trabajo en equipo**, en el interior de la empresa se ha formado un verdadero equipo de trabajo como resultado de su experiencia y trayectoria, pues han unido sus esfuerzos en el logro de un objetivo común que a la vez facilita su realización personal, lo que constituye en fortaleza alta de impacto alto.

**Clima organizacional**, se ha logrado construir un ambiente armónico que permite el desarrollo del individuo a nivel profesional, personal, social y cultural por lo tanto es una fortaleza alta de impacto alto.

**Estabilidad**, actualmente los empleados no gozan de una estabilidad laboral, pues se encuentran sujetos a la renovación del contrato de prestación de servicios lo que genera una debilidad alta de impacto alto.

**Sentido de pertenencia**, los empleados que laboran en Redime Ltda., tienen un alto sentido de compromiso con la empresa, reflejándose en el buen desempeño de sus labores ya que han logrado identificar sus objetivos individuales con los de la organización. lo que ha incrementado la buena imagen de la empresa. Por tanto se considera ha esta variable como una fortaleza alta de impacto alto.

#### 10.1.4 Selección de Personal

**Procesos de selección de personal**, los procesos son adecuados debido a que las convocatorias se efectúan de manera imparcial, y la selección se hace principalmente a través de los méritos que posean los candidatos, es por ello que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Programas de capacitación**, en la empresa existen programas tendientes a la capacitación constante de los empleados acorde a las necesidades de la empresa y que le facilitan el desarrollo de sus potencialidades. Por eso se considera a esta variable como una fortaleza alta de impacto alto.

**Nivel de Remuneración**, la empresa ofrece a sus empleados de planta un sueldo acorde con las funciones de cada uno, y las prestaciones sociales legales, auxilio de transporte y seguridad social y a los contratistas las especificaciones previstas en el respectivo contrato. Constituyéndose en una fortaleza media de alto impacto.

**Seguridad de las condiciones de trabajo**, debido a que las infraestructura física ha sido adecuada para la prestación de este tipo de servicio, existen cierto tipo de falencia en las vías de acceso al establecimiento y por lo tanto se ve reflejado específicamente en las salidas de emergencia del lugar, ya que solo existe una entrada y salida. Por lo tanto esto se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

**Procesos de inducción de personal**, la empresa no establece amplios procesos de inducción, simplemente otorga unas indicaciones muy generales, por lo que el nuevo personal a debe hacer uso de la observación y el análisis para el desempeño de sus labores. Esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Nivel académico del talento humano**, el personal de la empresa cumple con el perfil profesional para su eficiente desempeño y constantemente actualiza sus conocimientos relacionados con el cargo asignado. Por lo que se constituye en una fortaleza alta de impacto alto.

**Experiencia**, para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo, además el personal vinculado actualmente cuenta con una amplia trayectoria dentro de la empresa lo que facilita el desarrollo de los procesos y la resolución eficiente de problemas. Convirtiéndose en una fortaleza alta de impacto alto.

### 10.1.5 Control

**Control financiero**, no se han diseñado mecanismos de control financiero debido a que la empresa no ha establecido mecanismos de control y evaluación, además por la reducción de costos la contratación del personal contable es a través de asesoría. Lo que se constituye en una debilidad alta de impacto alto.

**Control de ventas**, debido a que la mayoría de las ventas son a crédito y las EPS's no cancelan oportunamente, no existe una base de datos en donde se lleve el control de las ventas. Esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto

**Control de gastos**, en la empresa se desarrolla la gerencia del día a día lo que impide la proyección adecuada de los gastos, es así como a esta variable se la considera debilidad alta de impacto alto.

**Control de calidad en la prestación de servicio**, a pesar de que la calidad del servicio se constituye en una de las ventajas competitivas, no se han establecido formalmente controles que midan la calidad del mismo, únicamente se ha tenido como punto de referencia la percepción del paciente. Por lo tanto es una debilidad alta de impacto alto.

## 10.2 AUDITORIA DE MERCADEO

Establece el nivel de la empresa para definir, anticipar crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios, es una fuente de información que proporciona las características diferenciales de la organización que le permiten obtener mayor participación en el mercado.

### 10.2.1 Sistemas de Mercadeo

**Investigación de mercado**, la empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que le brinde información suficiente y oportuna para la aplicación de nuevas estrategias. Es por ello que esta variable se considera como una debilidad alta de impacto alto.

**Pronósticos de ventas y mercados**, no existen documentos soportes al respecto que determinen las condiciones futuras del comportamiento del mercado y las ventas, por lo cual se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Plan de mercadeo**, las estrategias que actualmente se están aplicando no están contempladas dentro de un plan de mercadeo institucional; convirtiéndose en una debilidad alta de impacto alto.

**Evaluación de la ejecución de estrategias,** la empresa desarrolla estrategias, respondiendo a sus necesidades específicas dentro de un marco de tiempo determinado sin tener los soportes necesarios, que garanticen la efectividad de las mismas, es decir la formulación de estrategias se hace de manera intuitiva por lo tanto no existen mecanismos de evaluación que midan los resultados y controlen los costos de su aplicación. Considerando a esta variable como una debilidad alta de impacto alto.

### **10.2.2 Productividad de Mercadeo**

**Rentabilidad de servicios y mercados,** actualmente no se ha establecido la rentabilidad de cada servicio y mercado, a causa de la complejidad de la cartera, ya que maneja un gran número de acreedores y la empresa no ha implantado un efectivo sistema que permita el suministro de dicha información. Por lo tanto se considera a este factor como una debilidad alta de alto impacto.

**Rentabilidad de nuevos servicios,** la implementación de nuevos servicios no se hace basada en estudios financieros que arrojen los rendimientos futuros, esto se convierte en una debilidad alta de impacto alto.

**Costos de mercadeo,** la empresa no ha otorgado un rubro específico que asuma los costos de mercadeo, lo que constituye en una debilidad alta de impacto medio.

### **10.2.3 Función de Mercadeo**

**Portafolio de servicios,** es una de las fortalezas altas de impacto alto, ya que en el mercado regional son muy pocas las instituciones prestadoras de servicios de salud que prestan los mismos servicios que ofrece Redime Ltda., de manera integral. Por lo tanto es una fortaleza alta de impacto alto.

**Posicionamiento del mercado,** la empresa a lo largo de su trayectoria ha logrado ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor, pues los clientes que la conocen tiene una buena imagen de la calidad del servicio. Es por eso que se considera como una fortaleza alta de impacto alto.

**Precio,** teniendo en cuenta que las tarifas son reguladas por el gobierno, la empresa ha tenido que trabajar con atractivos descuentos por debajo de los precios establecidos, lo que disminuye gradualmente los niveles de rentabilidad; convirtiéndose en una debilidad alta de impacto alto.

**Cobertura del mercado,** actualmente la empresa opera en un amplio mercado ya que cubre los servicios asistenciales de Nariño, Putumayo y sur del Cauca, es por eso que este factor es una fortaleza alta de impacto alto



**Publicidad**, no se ha destinado un presupuesto específico a publicidad, y se ha descuidado el cubrimiento en los medios radiales, escritos y televisivos, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto.

**Responsabilidad social**, Redime Ltda., es una de las empresas pioneras con relación a este tema porque ofrece una vocación de servicio encaminada a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad. Por lo tanto se considera a este factor como una amenaza alta de impacto alto.

### 10.3 AUDITORIA FINANCIERA

Para este análisis se tienen en cuenta los datos obtenidos en los Estados Financieros de la empresa Redime Ltda. a treinta y uno de diciembre del año dos mil tres. Esta información permite visualizar la capacidad financiera, que comprende el análisis de la situación financiera de la empresa, para establecer los recursos con que cuenta la empresa para la formulación y ejecución de estrategias que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización.

**Crecimiento empresarial**, desde su fundación la institución no ha hecho grandes esfuerzos con el fin de implementar nuevas estrategias de mercadeo, impidiendo obtener resultados positivos para la empresa. Estas razones le han imposibilitado la consolidación en los mercados regional y nacional y por ende, un crecimiento sostenido; entonces esto se constituye en una debilidad media de impacto medio.

**Facilidad para salir del mercado**, aunque la Institución está sujeta a leyes propias del sector salud, por tratarse de una empresa de carácter privado no tendría dificultades para salir del mercado, teniendo en cuenta que su existencia depende directamente de recursos propios convirtiéndose en una fortaleza baja de impacto bajo.

**Programas de contabilidad**, durante el último período se aplicó tecnología en la empresa, permitiendo implantar un moderno sistema contable capaz de agilizar procesos y proveer información rápida y oportuna. Es por ello que esta variable es una fortaleza media de impacto alto.

**Manejo del sistema contable**, el personal del área financiera apenas está en el proceso de de las aplicaciones técnicas operacionales para el manejo de la información financiera lo que le permitirá la entrega oportuna de estados financieros. Se convierte en una fortaleza media de impacto alto.

**Presentación de informes**, el personal del área financiera como responsables de esta sección son los encargados de elaborar y presentar los informes correspondientes al Ministerio de Salud en forma oportuna y cumpliendo con los requisitos exigidos, constituyéndose en una fortaleza media de impacto alto.

### 10.3.1 Razones de Liquidez

**Razón Corriente**, como se observa en la tabla de Razones Financieras Redime Ltda. cuenta actualmente con disponibilidad de capital efectivo representado fundamentalmente en la cartera inferior a un año y explicado por el bajo nivel de endeudamiento en el corto plazo. Esta variable es una debilidad alta de impacto alto; porque esta representada en cartera.

### 10.3.2 Razones de Apalancamiento

**Razón de endeudamiento**, la empresa se financia en casi un ochenta por ciento con recursos propios, siendo las obligaciones bancarias muy poco representativas dentro de la cuenta de los pasivos tanto corrientes como no corrientes, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto, desde el punto de vista de valor de la empresa.

### 10.3.3 Razones de Cobertura

**Veces Intereses Ganados**, es importante destacar que en vista del bajo nivel de endeudamiento de la empresa, fácilmente puede cumplirse con los costos anuales de intereses pactados con los bancos o entidades financieras, por lo que se considera como una fortaleza baja de bajo impacto.

### 10.3.4 Razones de Actividad

**Rotación de Activos Fijos**, la empresa tiene gran porcentaje de rotación de sus activos fijos en comparación con las ventas unida a la utilización de equipos y planta es alta, pues este tipo de activos está rotando 3,706 veces. Lo que se constituye en una fortaleza media de impacto medio.

**Rotación de Activos Totales**, considerando el nivel de activos de la empresa, ésta realmente no genera suficiente volumen de ventas para el tamaño de su inversión en este tipo de bienes, se considera una debilidad media de impacto alto.

**Rotación de Cuentas por Cobrar**, los servicios que se prestan se realizan diariamente, a través de coberturas particulares o de remisiones por contratos con EPS's de todo el departamento. En su gran mayoría estos servicios se hacen a crédito, y aunque se viene recuperando la cartera este proceso no se ha desarrollado de manera adecuada; por lo tanto es una debilidad alta de impacto alto.

**Período promedio de cobro**, el período promedio que la empresa demora para cobrar sus ventas a crédito es de 142 días; es decir más de cuatro meses, lo que constituye una debilidad de alto impacto bastante ligada al proceso de conversión de efectivo.

### 10.3.5 Razones de Rentabilidad

**Margen Bruto de Utilidad**, aunque este margen es bastante amplio (85%), la empresa no alcanza a obtener niveles óptimos de excedentes; la explicación a este hecho se basa en el gran volumen de gastos que se generan en el proceso productivo. Esta situación se ve reflejada sobre todo en los períodos inmediatamente anteriores (ver anexos Análisis financieros). Lo que se considera como una fortaleza baja de impacto alto.

**Margen de Utilidad Operativa**, la empresa genera el 29,05 % de utilidades sobre ventas antes de impuestos e intereses, siendo poco significativo en cuanto a maximización de utilidades para sus dueños, constituyéndose este factor en una fortaleza baja de impacto bajo, debido a que no presenta grandes porcentajes de rendimiento.

**Margen Neto de Utilidad**, por cada peso de ventas, una vez descontados los impuestos Redime Ltda. está obteniendo 0,155 pesos, equivalente al 17,86% de utilidad neta. Considerando lo anteriormente mencionado, éste aspecto se convierte en una fortaleza media de impacto alto para los objetivos de la organización.

**Tasa de Retorno Activo Total**, en Redime Ltda., por cada peso que han invertido los accionistas se recupera \$0.36 una vez descontados los impuestos, lo que representa una fortaleza media de impacto alto.

## 10.4 AUDITORÍA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

**Auditoria de cuentas médicas**, la empresa no ha establecido claramente este proceso, por lo cual ha estado expuesta a presentar pequeñas deficiencias en esta área; constituyéndose en una debilidad alta de alto impacto.

**Ubicación de las instalaciones**, el sector donde se encuentra ubicada la empresa no es el más adecuado, ya que se presentan altos niveles de robos y los niveles de ruido son altos debido al gran número de tráfico vehicular, constituyéndose en una debilidad alta de impacto alto.

**Distribución de la planta física**, el local donde funciona la empresa ha sido adecuado para la prestación de este tipo de servicios, sin embargo carece de ciertos requerimientos específicos como el acceso a parqueadero entre otros. Esto se considera como una debilidad alta de impacto alto.

**Nivel de tecnología aplicada a los procesos**, la empresa cuenta con un nivel tecnológico en el aspecto científico que garantiza la efectividad de los resultados obtenidos en los exámenes practicados, aunque esta sujeta a la desactualización por

parte del auge tecnológico existente en el mercado, por eso se constituye en una fortaleza baja de impacto alto.

***Proyección de la demanda***, la empresa no ha hecho estudios encaminados a pronosticar la demanda actual y futura, por lo que esta variable se la considera como una debilidad alta de impacto bajo.

***Investigación y desarrollo***, aunque la empresa se encuentra informada permanentemente de los adelantos tecnológicos y científicos, no ha establecido un presupuesto para adelantar estudios tendientes a desarrollar los servicios que ofrece. Por lo cual esta variable se considera como una debilidad media de impacto medio.

## **10.5 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA**

Después de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, a cada una de ellas se le otorga una ponderación de alta, media o baja con su respectivo impacto.

**CUADRO 6. MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>GERENCIALES</b>									
<b>• Planeación</b>									
4 Establecimiento de planes de acción				X			X		
4 Direccionamiento estratégico				X			X		
4 Indicadores de gestión				X			X		
4 Determinación de estrategias				X			X		
4 Reacción ante los competidores	X						X		
4 Proactividad ante las necesidades	X						X		
4 Sistema presupuestal				X			X		
4 Enfoque de gerencia estratégica				X			X		
<b>• Organización</b>									
4 Manual de funciones	X						X		
4 Manual de procedimientos	X						X		
4 Estructura organizativa	X						X		
4 Toma de decisiones		X						X	
4 Niveles de autoridad		X					X		
4 Agrupación de actividades			X					X	
4 Manual de control interno				X			X		
4 Evaluación de desempeño				X			X		
<b>• Motivación</b>									
4 Actitud hacia el trabajo	X						X		
4 Liderazgo	X						X		
4 Tasas de ausentismo	X							X	

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
4 Coeficiente de rotación del personal				X			X		
4 Sistemas de comunicación				X			X		
4 Sistemas de incentivos y sanciones	X						X		
4 Adaptación a los cambios				X			X		
4 Empoderamiento	X						X		
4 Trabajo en equipo	X						X		
4 Clima organizacional	X						X		
4 Estabilidad				X			X		
4 Sentido de pertenencia	X						X		
<b>• Selección de Personal</b>									
4 Proceso de selección del personal	X						X		
4 Programas de capacitación	X						X		
4 Nivel de remuneración		X					X		
4 Seguridad de las condiciones de trabajo				X			X		
4 Proceso de inducción de personal				X			X		
4 Nivel académico del talento humano	X						X		
4 Experiencia	X						X		
<b>• Control</b>									
4 Control financiero				X			X		
4 Control de ventas				X			X		
4 Control de gastos				X			X		
4 Control de calidad en la prestación del servicio				X			X		
<b>DE MERCADEO</b>									
<b>• Sistema de Mercadeo</b>									

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
4 Investigación de Mercado				X			X		
4 Pronósticos de ventas y mercados				X			X		
4 Plan de mercadeo				X			X		
4 Evaluación de la ejecución de estrategias				X			X		
<b>• Productividad de Mercadeo</b>									
4 Rentabilidad de servicios y mercados				X			X		
4 Rentabilidad de nuevos servicios				X			X		
4 Costos de mercadeo				X				X	
<b>• Función de Mercadeo</b>									
4 Portafolio de servicios	X						X		
4 Posicionamiento del mercado	X						X		
4 Precio				X			X		
4 Cobertura del mercado	X						X		
4 Publicidad				X			X		
4 Responsabilidad Social	X						X		
<b>FINANCIEROS</b>									
4 Crecimiento empresarial					X			X	
4 Facilidad para salir del mercado			X						X
4 Programas de contabilidad		X					X		
4 Manejo del sistema contable		X					X		
4 Presentación de informes		X					X		
<b>• Razón de Liquidez</b>									
4 Razón corriente				X			X		
<b>• Razón de Apalancamiento</b>									
4 Razón de endeudamiento				X			X		

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>• Razón de Cobertura</b>									
4 Veces intereses ganados			X						X
<b>• Razón de Actividad</b>									
4 Rotación de activos fijos		X						X	
4 Rotación de activos totales					X		X		
4 Rotación de cuentas por cobrar				X			X		
4 Período promedio de cobro				X			X		
<b>• Razones de Rentabilidad</b>									
4 Margen bruto			X						X
4 Margen utilidad operativa			X						X
4 Margen neto de utilidad		X					X		
4 Tasa de retorno del capital		X					X		
<b>PRESTACION DEL SERVICIO</b>									
4 Auditoria de cuentas médicas				X			X		
4 Ubicación de las instalaciones				X			X		
4 Distribución de la planta física				X			X		
4 Nivel de tecnología aplicada a los procesos			X				X		
4 Proyección de la demanda			X				X		
4 Investigación y desarrollo					X			X	

Fuente: Esta investigación



## 10.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Esta herramienta resume las principales fortalezas y debilidades en cada área de la empresa ya que forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

En su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- \* Identificar las fortalezas y debilidades en cada área de la empresa.
- \* Seleccionar los factores claves críticos de la empresa.
- \* Ponderar cada factor clave de la lista, según su importancia relativa, con relación al éxito o fracaso en el sector que se desenvuelve. Los valores van desde 0,0 (sin importancia) a 1,0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un a industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

Clasificar cada valor clave. La escala de valores es:

Debilidad mayor	=	1
Debilidad menor	=	2
Fortaleza menor	=	3
Fortaleza mayor	=	4

- \* Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- \* sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0 siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

**CUADRO 7. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (MEFI)**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Direccionamiento estratégico	0.04	1	0.04
2. Indicadores de gestión	0.04	1	0.04
3. Liderazgo	0.06	4	0.24
4. Empoderamiento	0.05	4	0.20
5. Proceso de selección de personal	0.03	4	0.12
6. Programas de capacitación	0.08	4	0.32
7. Experiencia	0.04	4	0.16
8. Control financiero	0.03	1	0.03
9. Control de gastos	0.04	1	0.04
10. Control de la calidad del servicio	0.05	1	0.05
11. Investigación de mercado	0.04	1	0.04
12. Plan de mercadeo	0.04	1	0.04
13. Portafolio de servicios	0.08	4	0.32
14. Cobertura de mercado	0.06	4	0.24
15. Responsabilidad Social	0.05	4	0.20
16. Razón de endeudamiento	0.02	1	0.16
17. Rotación de las cuentas por cobrar	0.08	1	0.02
18. Margen Neto de Utilidad	0.06	3	0.08
19. Ubicación de las instalaciones	0.07	1	0.18
20. Investigación y desarrollo	0.04	2	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>

Fuente: Esta investigación

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo al impacto que ejercen sobre el normal desenvolvimiento de la empresa. El resultado total de la evaluación de los factores internos es de 2,51 lo que demuestra que la empresa posee fortalezas importantes que representan grandes ventajas en la prestación del servicio y optimización de los recursos disponibles sin embargo, existen debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo. La rápida conversión de las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, recuperar la imagen corporativa y garantizar la perpetuidad de la empresa.

## 11. ANALISIS DE PORTAFOLIO

De acuerdo con las características de la tasa de crecimiento de las ventas y la participación relativa en el mercado, cada servicio se puede colocar en una matriz de portafolio de servicios. Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como “estrellas”, generalmente tienen los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes saldos netos de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado. Las vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación.

Redime Ltda., por su condición de institución prestadoras de servicio de salud, se ha especializado en la Medicina Física y Rehabilitación ofreciendo una completa gama de servicios que garantizan el tratamiento integral del paciente, de la misma manera es importante tener en cuenta que todos los servicios que ofrece pertenece al mismo sector de la industria en el que se desenvuelve.

Por lo tanto para hacer el análisis de matriz del Grupo Consultor de Boston se ha tenido en cuenta los servicios principales y secundarios de la empresa. Resulta importante resaltar que la participación en el mercado regional es alta, ya que abarca gran parte del mercado a pesar de la competencia existente.

**FIGURA 3. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON**



**PRODUCTOS VACAS LECHERAS.**

Los servicios que generan mayores ingresos para la empresa Redime Ltda., son: Fisiatría y Fisioterapia, los cuales se consideran como vacas lecheras, por lo que representan un porcentaje promedio del 70% del total de los ingresos de la empresa, además tienen una participación en el mercado que oscila entre el 35% al 40 %, aunque el crecimiento de la demanda es lenta. Las estrategias que se pueden desarrollar en esta posición son las siguientes: Diversificación concéntrica, desarrollo del producto, desarrollo del mercado.

## 12. MATRIZ IE

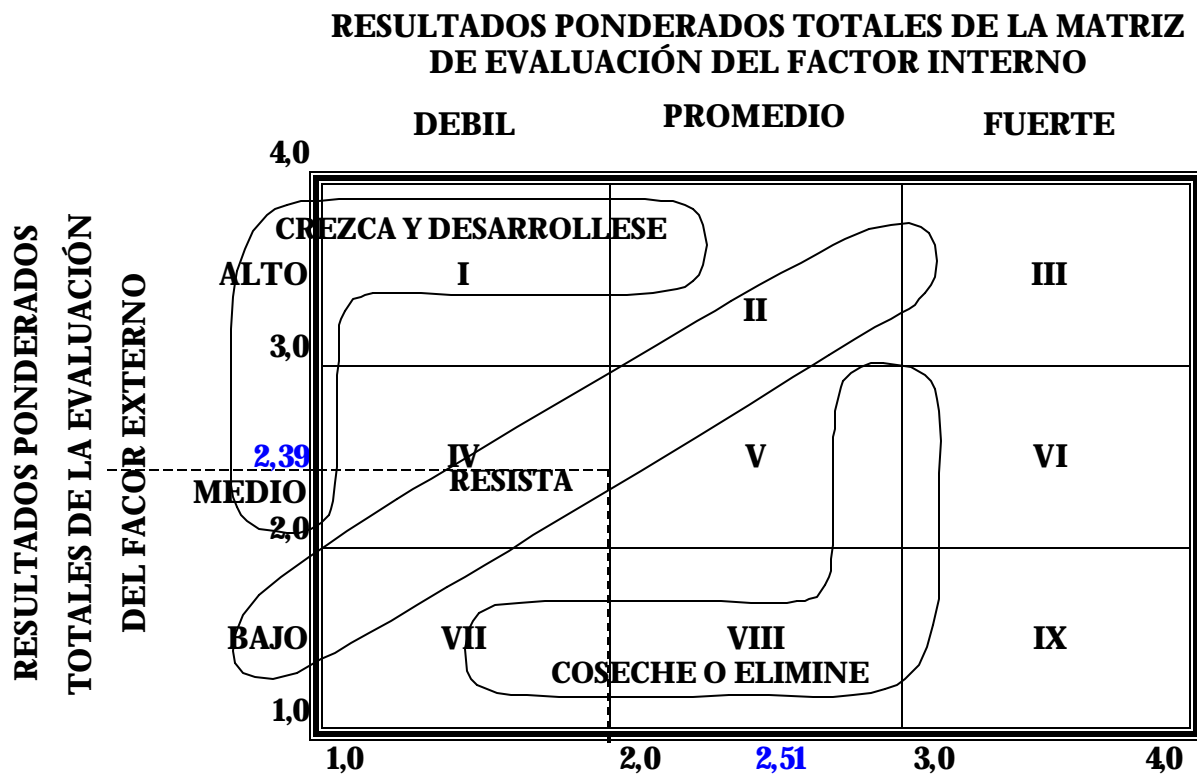
Al igual que la matriz del Grupo Consultor de Boston, representa las divisiones en un diagrama esquemático por eso se las denomina matrices de portafolio.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves:

- Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x.
- Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y.

Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil, de 2,0 a 2,99 se lo considera promedio y de 3,0 a 4,0 se lo considera fuerte. En forma similar en el eje y, con un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1,0 a 1,99 se lo considera bajo; uno de 2,0 a 2,99 mediano y entre 3,0 y 4,0 alto.

**FIGURA 4. MATRIZ I-E**



Para la realización de la Matriz IE de la empresa Redime Ltda., se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de las matrices de evaluación del factor interno y externo de la empresa, donde se obtuvo lo puntajes de 2,39 y 2,51 respectivamente.

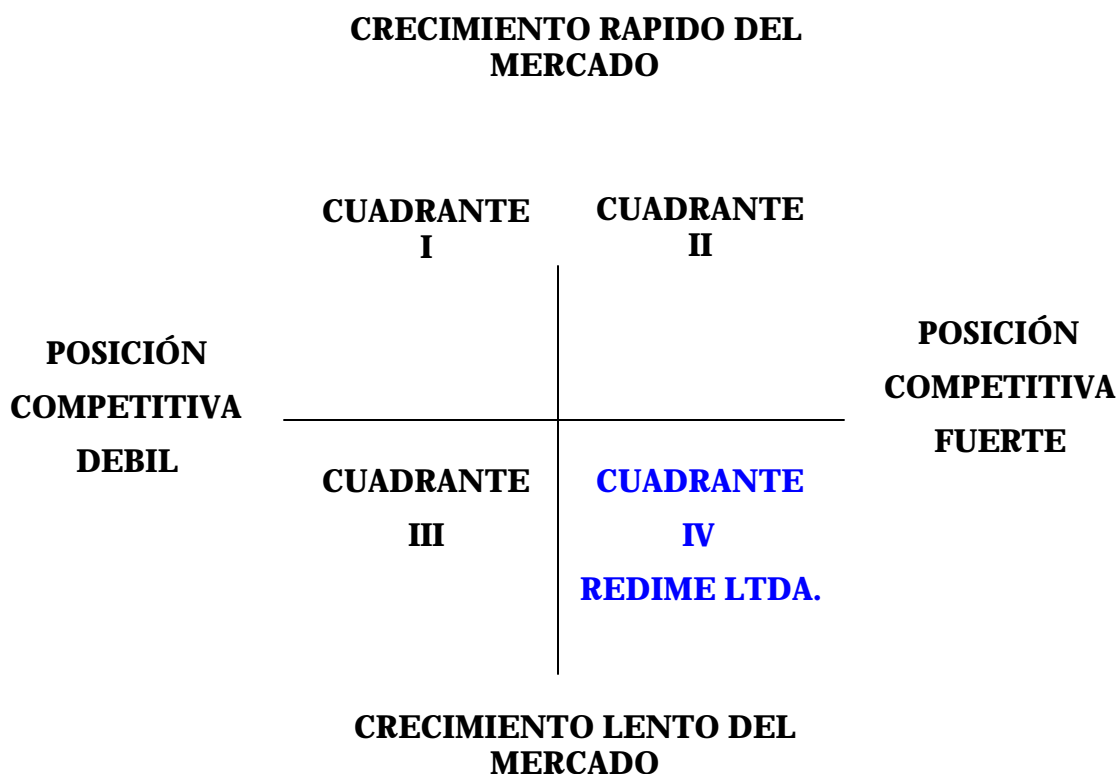
El cruce en la matriz INTERNA – EXTERNA de los puntos anteriormente mencionados ubica a Redime Ltda., en la casilla V, cuya posición es de resistencia, por lo tanto es recomendable implementar estrategias intensivas como: Penetración en el Mercado y Desarrollo del Producto que son las más factibles teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y las condiciones específicas del mercado.

### 13. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

En la actualidad se utiliza como herramienta de la formulación de estrategias empresariales, la Matriz de la Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Este instrumento supone también cuatro cuadrantes, teniendo en cuenta que las empresas pueden ser ubicadas en cada uno de ellos. Las empresas situadas en el cuadrante I se encuentran en magnífica posición estratégica, pueden darse el lujo de aprovechar oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva. La empresa del cuadrante II necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, debe generar alternativas que mejoren su competencia efectiva, determinando la razón de su ineffectividad. Las organizaciones del cuadrante tres compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento, tienen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras.

**FIGURA 5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**



La empresa Redime Ltda., se ubica en el cuarto cuadrante ya que presenta una posición competitiva fuerte y un crecimiento lento del mercado en la prestación de servicios de la Medicina Física y Rehabilitación, por encontrarse en un mercado de lento crecimiento debido a las barreras de entrada y la rivalidad entre los competidores.

Sin embargo a nivel interno, la empresa presenta un gran número de ventajas competitivas que han garantizado su continuidad en el mercado, a pesar de estar enfrentada a constantes cambios.

Según la posición de la empresa en la matriz de la Gran Estrategia (Cuadrante IV) para mejorar su posición competitiva debe tener en cuenta las siguientes estrategias: Diversificación concéntrica, e integración horizontal



## **14. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)**

Es una de las herramientas más importantes en la formulación de estrategias utilizada actualmente.

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), nos permite identificar si empresa necesita implementar estrategias de tipo agresivo, conservador, defensivo o competitivo partiendo de la ubicación de la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de la siguiente manera:

- 4 Cuadrante superior izquierdo – Conservador.
- 4 Cuadrante superior derecho – Agresivo.
- 4 Cuadrante inferior izquierdo – Defensivo.
- 4 Cuadrante inferior derecho – Competitivo.

El eje x está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

La construcción de la matriz PEEA de la Redime Ltda., por los siguientes puntos:

- La asignación de un valor numérico que oscile entre 1 el peor y 6 el mejor, a cada una de las variables que compongan la FF y la FS. De igual manera se asignará un valor numérico que va de -1 el mejor a - 6 el peor a las variables que compongan la EA y la VC.
- Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FS y EA.
- Marcar los resultados promedios para FF, VC, FS y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
- Sumar los resultados del eje x (VC+FS) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los resultados del eje y (FF+EA) y marcar el punto resultante sobre y. Marcar la intersección del nuevo punto (X,Y).

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la empresa. Los factores analizados para construir la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción de la empresa Redime Ltda., son los siguientes:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		CLASIFICACIÓN
<b>4 FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		
Endeudamiento		<b>3</b>
Margen neto de utilidad		<b>4</b>
Programas de contabilidad		<b>4</b>
Manejo del sistema contable		<b>5</b>
Rotación de cartera		<b>1</b>
Liquidez		<b>6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.83</b>
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		CLASIFICACIÓN
<b>4 VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		
Publicidad		<b>-5</b>
Precio		<b>-4</b>
Portafolio de servicio		<b>-1</b>
Participación en el mercado		<b>-1</b>
Cobertura del servicio		<b>-2</b>
Reacción ante los competidores		<b>-2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>-15</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-2.5</b>
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		CLASIFICACIÓN
<b>4 ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>		
Cambios Tecnológicos		<b>-5</b>
Tasa de inflación		<b>-4</b>
Desempleo		<b>-3</b>
Ley 100		<b>-1</b>
Barreras de entrada		<b>-5</b>
Crecimiento de la inseguridad		<b>-4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>-22</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-3.66</b>

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		CLASIFICACIÓN
<b>4 FORTALEZA DEL SECTOR (FS)</b>		
Responsabilidad social		<b>4</b>
Potencial de crecimiento		<b>2</b>
Auge tecnológico		<b>6</b>
Automatización de procesos		<b>5</b>
Normatividad		<b>4</b>
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.5</b>

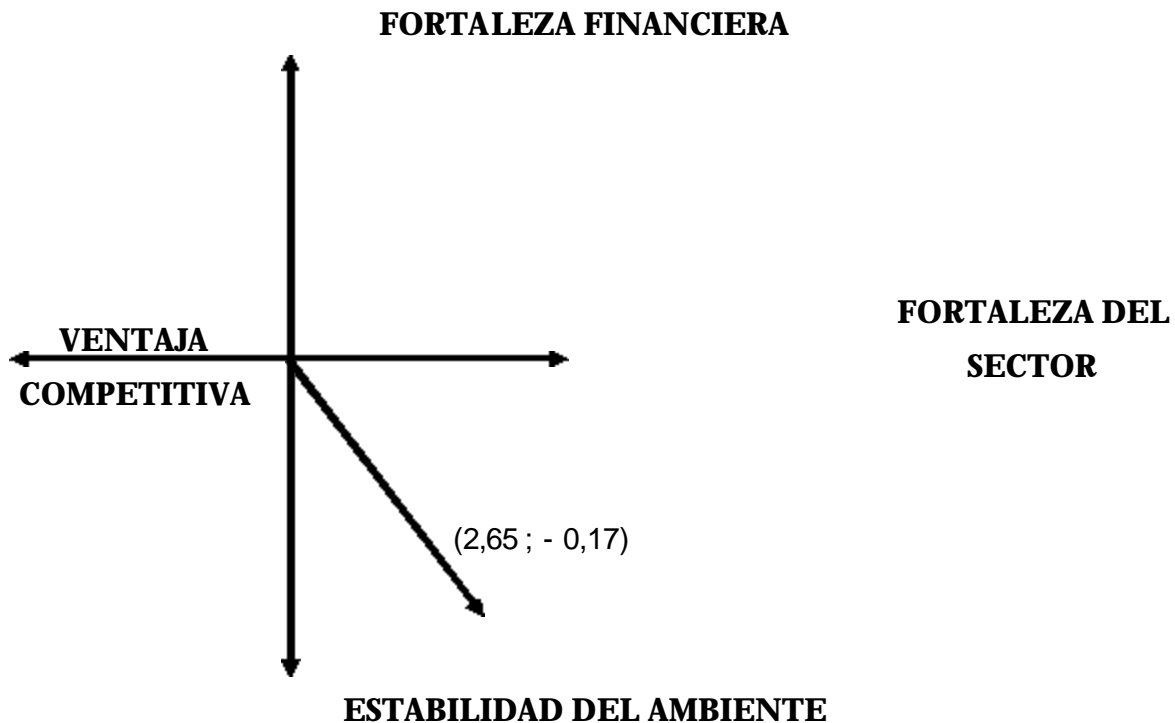
Según los anteriores resultados promedios se tiene que:

**En el eje x**                    **VC + FS**  
= -2.5 + 3.5  
= 2,65

**En el eje y**                    **FF + EA**  
= 3.83 - 3.66  
= -0.17

Los resultados (2,65 ; - 0,17) se ubican en la matriz y se traza un vector desde el origen de la matriz pasando por el punto de intersección.

**FIGURA 6. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN**



En lo que se refiere a la posición estratégica interna, la empresa Redime Ltda. tiene una situación financiera poco favorable, esto se compensa con las ventajas competitivas que posee: ser una empresa líder en Medicina Física y Rehabilitación dentro de la regional en el sector, lo cual se refleja en la participación del mercado y la cobertura del servicio.

En cuanto a la posición estratégica externa, la empresa es una organización que opera en un ambiente inestable debido a las tasas de inflación, y el crecimiento de la inseguridad entre otros.

Los resultados de esta matriz indican que la empresa Redime Ltda., debe seguir las estrategias **COMPETITIVAS** entre las que se encuentran: Integración Vertical Hacia Adelante, Penetración en el Mercado Nacional, Desarrollo del Producto, Desarrollo del Mercado y Alianzas Estratégicas.

## **15. DEFINICIÓN DE OPCIONES MACROESTRATEGICAS**

Con relación a las macroestrategias se han identificado las siguientes:

- Adquirir un local para construir las instalaciones de Redime Ltda. que cumpla con mejores especificaciones.
- Adquirir un electromiografo, con el objeto de descentralizar el servicio en el Departamento y contratar los servicios profesionales de un Médico Fisiatra.
- Realizar un estudio de mercado con el objeto de implementar una estrategia de mercadeo agresivo en todo el territorio del Departamento de Nariño, Cauca y Putumayo, en aras de ampliar el mercado objetivo.

## **16. DIAGNOSTICO FINANCIERO**

### **16.1 ESTADOS FINANCIEROS**

Para el correspondiente análisis financiero se han tomado como punto de referencia los datos registrados por la empresa durante el período comprendido entre los años de 1999 hasta el año 2003, con el objeto de establecer la tendencia del comportamiento financiero de la empresa.

#### **16.1.1 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

## CUADRO 8. ESTADO DE RESULTADOS

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>						
NIT. 814000839-5						
ESTADOS DE RESULTADOS						
AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Unidad funcional de consulta externa	36.946.828,00	40.739.620,00	26.569.314,00	35.404.983,00	50.616.664,00	71.342.716,00
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	2.003.675,00	14.030.897,00	7.680.663,00	8.835.658,00	13.254.852,00	18.525.125,00
Unidad funcional de apoyo terapéutico	12.941.110,00	5.140.689,00	2.909.903,00	2.344.864,00	11.675.744,00	13.602.378,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>51.891.613,00</b>	<b>59.911.206,00</b>	<b>37.159.880,00</b>	<b>46.585.505,00</b>	<b>75.547.260,00</b>	<b>103.470.219,00</b>
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>						
<b>COSTO DE PRESTACION DE SERVICIOS</b>						
Unidad funcional de consulta externa	8.502.974,00	85.520,00	112.325,00	167.100,00	325.000,00	213.587,00
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	5.355.897,00	5.082.573,00	435.890,00	701.165,00	2.320.233,00	4.235.879,00
Unidad funcional de apoyo terapéutico	8.396.871,00	6.212.810,00	4.284.900,00	6.979.786,48	8.675.001,00	16.584.568,00
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>22.255.742,00</b>	<b>11.380.903,00</b>	<b>4.833.115,00</b>	<b>7.848.051,48</b>	<b>11.320.234,00</b>	<b>21.034.034,00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>29.635.871,00</b>	<b>48.530.303,00</b>	<b>32.326.765,00</b>	<b>38.737.453,52</b>	<b>64.227.026,00</b>	<b>82.436.185,00</b>
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
Dirección General	214.356,00	770.000,00	137.820,00	183.750,00	250.917,00	394.522,00
Dirección Administrativa	8.523.792,00	24.482.134,00	25.207.321,00	30.136.588,40	37.746.752,00	39.242.315,00
Depreciación	2.999.935,00	4.794.008,00	4.079.594,00	5.486.082,00	5.881.959,00	9.123.563,00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>11.738.083,00</b>	<b>30.046.142,00</b>	<b>29.424.735,00</b>	<b>35.806.420,40</b>	<b>43.879.628,00</b>	<b>48.760.400,00</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Dirección de publicidad	8.873.005,00	6.398.865,00	2.374.000,00	530.700,00	1.611.285,00	2.358.785,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>8.873.005,00</b>	<b>6.398.865,00</b>	<b>2.374.000,00</b>	<b>530.700,00</b>	<b>1.611.285,00</b>	<b>2.358.785,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>20.611.088,00</b>	<b>36.445.007,00</b>	<b>31.798.735,00</b>	<b>36.337.120,40</b>	<b>45.490.913,00</b>	<b>51.119.185,00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>9.024.783,00</b>	<b>12.085.296,00</b>	<b>528.030,00</b>	<b>2.400.333,12</b>	<b>18.736.113,00</b>	<b>31.317.000,00</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Diversos	4.102.035,00	315.780,00	136.052,00	37.107,15	351.673,00	618.254,00
Recuperaciones	0,00	0,00	0,00	64.970,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOSO NO OPERACIONALES</b>	<b>4.102.035,00</b>	<b>315.780,00</b>	<b>136.052,00</b>	<b>102.077,15</b>	<b>351.673,00</b>	<b>618.254,00</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
Entidades Financieras	2.325.974,00	0,00	251.678,72	67.679,91	271.298,00	525.878,00
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>2.325.974,00</b>	<b>0,00</b>	<b>251.678,72</b>	<b>67.679,91</b>	<b>271.298,00</b>	<b>525.878,00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA</b>	<b>10.800.844,00</b>	<b>12.401.076,00</b>	<b>412.403,28</b>	<b>2.434.730,36</b>	<b>18.816.488,00</b>	<b>31.409.376,00</b>
Corrección Monetaria	1.518.000,00	751.986,00	218.320,00	737.548,00	846.063,00	1.353.700,80
IMPUESTO DE RENTA	3.248.995,40	4.077.181,50	67.929,15	594.013,83	6.289.648,75	11.571.434,95
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.033.848,60</b>	<b>7.571.908,50</b>	<b>126.154,13</b>	<b>1.103.168,53</b>	<b>11.680.776,25</b>	<b>18.484.240,25</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad Redime Ltda..

## 16.1.2 BALANCE GENERAL

### CUADRO 9. BALANCE GENERAL

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.						
NIT. 814000839-5						
BALANCES GENERALES						
AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>ACTIVO</b>						
DISPONIBLE						
Caja	108.000,00	347.396,00	7.992.819,96	1.629.143,68	225.600,00	302.568,00
Bancos	5.989.699,00	5.678.408,00	3.756.282,17	4.599.283,85	2.987.934,25	6.339.938,00
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>6.097.699,00</b>	<b>6.025.804,00</b>	<b>11.749.102,13</b>	<b>6.228.427,53</b>	<b>3.213.534,25</b>	<b>6.642.506,00</b>
CUENTAS POR COBRAR						
Clientes	13.020.408,60	26.419.173,10	26.599.014,13	30.230.150,73	54.564.899,41	62.102.935,07
Cuentas corrientes comerciales	-	-	-	60.000,00	-	-
Anticipos y contribuciones	3.094.812,00	-	3.434.316,00	1.954.741,00	-	-
Cuentas por cobrar a trabajadores	710.000,00	180.000,00	87.500,00	117.500,00	-	-
Deudores varios	500.000,00	500.000,00	710.000,00	745.000,00	6.107.791,00	7.802.006,73
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>17.325.220,60</b>	<b>27.099.173,10</b>	<b>30.830.830,13</b>	<b>33.107.391,73</b>	<b>60.672.690,41</b>	<b>69.904.941,80</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23.422.919,60</b>	<b>33.124.977,10</b>	<b>42.579.932,26</b>	<b>39.335.819,26</b>	<b>63.886.224,66</b>	<b>76.547.447,80</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
Maquinaria y Equipo	18.247.060,00	20.479.668,00	22.271.639,00	24.003.150,00	26.233.018,00	49.750.775,00
Equipo de oficina	4.565.980,00	5.817.727,00	6.274.577,00	6.274.577,00	6.424.577,00	11.945.837,29
Equipo de computación y comunicación	6.336.378,00	8.705.106,00	9.466.803,00	10.202.800,00	10.918.971,00	11.869.741,00
Equipo de hotelería y restaurante	88.281,00	96.782,00	105.250,00	113.433,00	230.320,00	268.965,00
Menos: Depreciación acumulada	7.342.709,00	11.544.826,00	15.886.352,00	19.623.215,00	23.421.171,00	32.544.734,46
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>21.894.990,00</b>	<b>23.554.457,00</b>	<b>22.231.917,00</b>	<b>20.970.745,00</b>	<b>20.385.715,00</b>	<b>41.290.583,83</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>894.694,00</b>	<b>1.210.905,00</b>	<b>1.316.859,00</b>	<b>1.419.239,00</b>	<b>1.518.860,00</b>	<b>1.683.520,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>46.212.603,60</b>	<b>57.890.339,10</b>	<b>66.128.708,26</b>	<b>61.725.803,26</b>	<b>85.790.799,66</b>	<b>119.521.551,63</b>
<b>PASIVOS</b>						
OBLIGACIONES BANCARIAS						
Bancos Nacionales	-	-	-	511.428,00	-	-
Otras Obligaciones	-	-	4.909.560,00	30.000,00	4.400.000,00	5.300.000,00
<b>TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.909.560,00</b>	<b>541.428,00</b>	<b>4.400.000,00</b>	<b>5.300.000,00</b>
CUENTAS POR PAGAR						
Proveedores	-	-	-	261.525,00	61.525,00	86.950,00
Dividendos o participaciones por pagar	268.902,00	6.318.900,00	6.991.000,00	7.104.129,00	7.768.645,00	18.609.678,51
Retención en la fuente	-	-	2.516,00	137.909,51	1.396.685,79	1.427.695,00



**REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.**  
**NIT. 814000839-5**  
**BALANCES GENERALES**  
**AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003**

Continuación	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Retención y aportes de nómina	-	-	10.404,00	11.440,00	305.000,00	370.510,00
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	268.902,00	6.318.900,00	7.003.920,00	7.515.003,51	9.531.855,79	20.494.833,51
IMPUESTOS POR PAGAR	3.620.000,00	148.377,00	-	-	7.089.000,00	10.189.340,00
OBLIGACIONES LABORALES	2.500.440,00	2.047.600,00	2.173.811,00	816.600,00	559.260,00	628.310,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	6.389.342,00	8.514.877,00	9.177.731,00	8.331.603,51	17.180.115,79	31.312.483,51
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>6.389.342,00</b>	<b>8.514.877,00</b>	<b>14.087.291,00</b>	<b>8.873.031,51</b>	<b>21.580.115,79</b>	<b>36.612.483,51</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	28.062.884,00	30.765.340,00	32.175.140,00	32.175.140,00	32.175.140,00	32.175.140,00
RESERVAS Y FONDOS	1.535.236,00	1.535.236,00	1.535.236,00	1.535.236,00	1.535.236,00	1.535.236,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	3.922.391,00	3.200.227,00	4.330.228,03	4.038.413,98	3.715.549,85	3.929.693,85
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIOR.	268.902,00	6.302.750,60	13.874.659,10	14.000.813,23	15.103.981,77	26.784.758,02
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.033.848,60	7.571.908,50	126.154,13	1.103.168,53	11.680.776,25	18.484.240,25
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>39.823.261,60</b>	<b>49.375.462,10</b>	<b>52.041.417,26</b>	<b>52.852.771,75</b>	<b>64.210.683,87</b>	<b>82.909.068,12</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>46.212.603,60</b>	<b>57.890.339,10</b>	<b>66.128.708,26</b>	<b>61.725.803,26</b>	<b>85.790.799,66</b>	<b>119.521.551,63</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad Redime Ltda..

## 17. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 17.1 ANÁLISIS HORIZONTAL

A continuación se presenta el análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa, teniendo en cuenta la variación en porcentaje

**CUADRO 10. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS  
(PORCENTAJE)**

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS 1999 – 2000 - 2001 - 2002 - 2003						
	PORCENTAJE					
	1999	2000	2001	2002	2003	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Unidad funcional de consulta externa	10,27%	-34,78%	33,26%	42,96%	40,95%	
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	600,26%	-45,26%	15,04%	50,02%	39,76%	
Unidad funcional de apoyo terapéutico	-60,28%	-43,39%	-19,42%	397,93%	16,50%	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>15,45%</b>	<b>-37,98%</b>	<b>25,37%</b>	<b>62,17%</b>	<b>36,96%</b>	
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>						
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>						
Unidad funcional de consulta externa	-98,99%	31,34%	48,76%	94,49%	-34,28%	
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	-5,10%	-91,42%	60,86%	230,91%	82,56%	
Unidad funcional de apoyo terapéutico	-26,01%	-31,03%	62,89%	24,29%	91,18%	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>-48,86%</b>	<b>-57,53%</b>	<b>62,38%</b>	<b>44,24%</b>	<b>85,81%</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>63,76%</b>	<b>-33,39%</b>	<b>19,83%</b>	<b>65,80%</b>	<b>28,35%</b>	
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
Dirección General	259,22%	-82,10%	33,33%	36,55%	57,23%	
Dirección Administrativa	187,22%	2,96%	19,55%	25,25%	3,96%	

**REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.**  
**NIT. 814000839-5**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**AÑOS 1999 – 2000 - 2001 - 2002 - 2003**

Continuación	PORCENTAJE				
	1999	2000	2001	2002	2003
Depreciación	59,80%	-14,90%	34,48%	7,22%	55,11%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	155,97%	-2,07%	21,69%	22,55%	11,12%
GASTOS DE VENTAS					
Dirección de publicidad	-27,88%	-62,90%	-77,65%	203,62%	46,39%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	-27,88%	-62,90%	-77,65%	203,62%	46,39%
TOTAL GASTOS	76,82%	-12,75%	14,27%	25,19%	12,37%
UTILIDAD OPERACIONAL	33,91%	-95,63%	354,58%	680,56%	67,15%
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Diversos	-92,30%	-56,92%	-72,73%	847,72%	75,80%
Recuperaciones				-100,00%	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-92,30%	-56,92%	-24,97%	244,52%	75,80%
GASTOS NO OPERACIONALES					
GASTOS FINANCIEROS					
Entidades Financieras	-100,00%		-73,11%	300,85%	93,84%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	-100,00%		-73,11%	300,85%	93,84%
UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA	14,82%	-96,67%	490,38%	672,84%	66,92%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25,49%	-98,33%	774,46%	958,84%	67,25%
Corrección Monetaria	-50,46%	-70,97%	237,83%	14,71%	60,00%
IMPUESTO DE RENTA	25,49%	-98,33%	774,46%	958,84%	83,98%
UTILIDAD NETA	25,49%	-98,33%	774,46%	958,84%	58,24%

Fuente: Esta investigación

Se presentan los porcentajes de las variaciones del balance general para el respectivo análisis horizontal de los balances de la empresa:

**CUADRO 11. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL  
(PORCENTAJES)**

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>						
<b>NIT. 814000839-5</b>						
<b>BALANCES GENERALES</b>						
<b>AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003</b>						
	<b>VARIACIONES</b>					
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	
<b>ACTIVO</b>						
DISPONIBLE						
Caja	221.66%	2200.78%	-79.62%	-86.15%	34.12%	
Bancos	-5.20%	-33.85%	22.44%	-35.03%	112.18%	
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>-1.18%</b>	<b>94.98%</b>	<b>-46.99%</b>	<b>-48.41%</b>	<b>106.70%</b>	
CUENTAS POR COBRAR						
Clientes	102.91%	0.68%	13.65%	80.50%	13.81%	
Cuentas corrientes comerciales	0.00%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%	
Anticipos y contribuciones	-100.00%	0.00%	-43.08%	-100.00%	0.00%	
Cuentas por cobrar a trabajadores	-74.65%	-51.39%	34.29%	-100.00%	0.00%	
Deudores varios	0.00%	42.00%	4.93%	719.84%	27.74%	
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>56.41%</b>	<b>13.77%</b>	<b>7.38%</b>	<b>83.26%</b>	<b>15.22%</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.42%</b>	<b>28.54%</b>	<b>-7.62%</b>	<b>62.41%</b>	<b>19.82%</b>	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
Maquinaria y Equipo	12.24%	8.75%	7.77%	9.29%	89.65%	
Equipo de oficina	27.41%	7.85%	0.00%	2.39%	85.94%	
Equipo de computación y comunicación	37.38%	8.75%	7.77%	7.02%	8.71%	
Equipo de hotelería y restaurante	9.63%	8.75%	7.77%	103.04%	16.78%	
Menos: Depreciación acumulada	57.23%	37.61%	23.52%	19.35%	38.95%	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>7.58%</b>	<b>-5.61%</b>	<b>-5.67%</b>	<b>-2.79%</b>	<b>102.55%</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>35.34%</b>	<b>8.75%</b>	<b>7.77%</b>	<b>7.02%</b>	<b>10.84%</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.27%</b>	<b>14.23%</b>	<b>-6.66%</b>	<b>38.99%</b>	<b>39.32%</b>	
<b>PASIVOS</b>						
OBLIGACIONES BANCARIAS						
Bancos Nacionales	0.00%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%	
Otras Obligaciones	0.00%	0.00%	-99.39%	14566.67%	20.45%	
<b>TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>-88.97%</b>	<b>712.67%</b>	<b>20.45%</b>	
CUENTAS POR PAGAR						
Proveedores	0.00%	0.00%	0.00%	-76.47%	41.32%	
Dividendos o participaciones por pagar	2249.89%	10.64%	1.62%	9.35%	139.55%	

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>						
<b>NIT. 814000839-5</b>						
<b>BALANCES GENERALES</b>						
<b>AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003</b>						
<b>VARIACIONES</b>						
Continuación						
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	
Retención en la fuente	0.00%	0.00%	5381.30%	912.76%	2.22%	
Retención y aportes de nómina	0.00%	0.00%	9.96%	2566.08%	21.48%	
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>2249.89%</b>	<b>10.84%</b>	<b>7.30%</b>	<b>26.84%</b>	<b>115.01%</b>	
IMPUESTOS POR PAGAR	-95.90%	-100.00%	0.00%	0.00%	43.73%	
OBLIGACIONES LABORALES	-18.11%	6.16%	-62.43%	-31.51%	12.35%	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>33.27%</b>	<b>7.78%</b>	<b>-9.22%</b>	<b>106.20%</b>	<b>82.26%</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>33.27%</b>	<b>65.44%</b>	<b>-37.01%</b>	<b>143.21%</b>	<b>69.66%</b>	
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	9.63%	4.58%	0.00%	0.00%	0.00%	
RESERVAS Y FONDOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	-18.41%	35.31%	-6.74%	-7.99%	5.76%	
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIOR.	2243.88%	120.14%	0.91%	7.88%	77.34%	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	25.49%	-98.33%	774.46%	958.84%	58.24%	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>23.99%</b>	<b>5.40%</b>	<b>1.56%</b>	<b>21.49%</b>	<b>29.12%</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>25.27%</b>	<b>14.23%</b>	<b>-6.66%</b>	<b>38.99%</b>	<b>39.32%</b>	

Fuente: Esta investigación.

## 17.2. ANÁLISIS VERTICAL

Se establece el análisis vertical del estado de resultados de la siguiente manera:

### CUADRO 12. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS 1999 – 2000 - 2001 - 2002 - 2003						
	PORCENTAJES					
	1999	2000	2001	2002	2003	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Unidad funcional de consulta externa	68,00%	71,50%	76,00%	67,00%	68,95%	
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	23,42%	20,67%	18,97%	17,55%	17,90%	
Unidad funcional de apoyo terapéutico	8,58%	7,83%	5,03%	15,45%	13,15%	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>						
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>						
Unidad funcional de consulta externa	0,14%	0,30%	0,36%	0,43%	0,21%	
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	8,48%	1,17%	1,51%	3,07%	4,09%	
Unidad funcional de apoyo terapéutico	10,37%	11,53%	14,98%	11,48%	16,03%	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>19,00%</b>	<b>13,01%</b>	<b>16,85%</b>	<b>14,98%</b>	<b>20,33%</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>81,00%</b>	<b>86,99%</b>	<b>83,15%</b>	<b>85,02%</b>	<b>79,67%</b>	
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
Dirección General	1,29%	0,37%	0,39%	0,33%	0,38%	
Dirección Administrativa	40,86%	67,83%	64,69%	49,96%	37,93%	
Depreciación	8,00%	10,98%	11,78%	7,79%	8,82%	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>50,15%</b>	<b>79,18%</b>	<b>76,86%</b>	<b>58,08%</b>	<b>47,13%</b>	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Dirección de publicidad	10,68%	6,39%	1,14%	2,13%	2,28%	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>10,68%</b>	<b>6,39%</b>	<b>1,14%</b>	<b>2,13%</b>	<b>2,28%</b>	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>60,83%</b>	<b>85,57%</b>	<b>78,00%</b>	<b>60,22%</b>	<b>49,40%</b>	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>20,17%</b>	<b>1,42%</b>	<b>5,15%</b>	<b>24,80%</b>	<b>30,27%</b>	
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Diversos	0,53%	0,37%	0,08%	0,47%	0,60%	
Recuperaciones	0,00%	0,00%	0,14%	0,00%	0,00%	
<b>TOTAL INGRESOSO NO OPERACIONALES</b>	<b>0,53%</b>	<b>0,37%</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,47%</b>	<b>0,60%</b>	

**REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.**  
**NIT. 814000839-5**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**AÑOS 1999 – 2000 - 2001 - 2002 - 2003**

Continuación						
	<b>PORCENTAJES</b>					
		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
GASTOS NO OPERACIONALES						
GASTOS FINANCIEROS						
Entidades Financieras		0,00%	0,68%	0,15%	0,36%	0,51%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		0,00%	0,68%	0,15%	0,36%	0,51%
<b>UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA</b>		<b>20,70%</b>	<b>1,11%</b>	<b>5,23%</b>	<b>24,91%</b>	<b>30,36%</b>
Corrección Monetaria		1,26%	0,59%	1,58%	1,12%	1,31%
<b>UTILIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>19,44%</b>	<b>0,52%</b>	<b>3,64%</b>	<b>23,79%</b>	<b>29,05%</b>
IMPUESTO DE RENTA		6,81%	0,18%	1,28%	8,33%	11,18%
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>12,64%</b>	<b>0,34%</b>	<b>2,37%</b>	<b>15,46%</b>	<b>17,86%</b>

Fuente: Esta investigación.

Se presenta el análisis vertical del balance general de la empresa, de acuerdo a los resultados registrados.

### CUADRO 13. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 BALANCES GENERALES AÑOS 1999 – 2000 - 2001 - 2002 - 2003						
	VARIACIONES					
	1999	2000	2001	2002	2003	
<b>ACTIVO</b>						
DISPONIBLE	0.60%	12.09%	2.64%	0.26%	0.25%	
Caja	9.81%	5.68%	7.45%	3.48%	5.30%	
Bancos	10.41%	17.77%	10.09%	3.75%	5.56%	
TOTAL DISPONIBLE						
CUENTAS POR COBRAR						
Clientes	45.64%	40.22%	48.97%	63.60%	51.96%	
Cuentas corrientes comerciales	0.00%	0.00%	0.10%	0.00%	0.00%	
Anticipos y contribuciones	0.00%	5.19%	3.17%	0.00%	0.00%	
Cuentas por cobrar a trabajadores	0.31%	0.13%	0.19%	0.00%	0.00%	
Deudores varios	0.86%	1.07%	1.21%	7.12%	6.53%	
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	46.81%	46.62%	53.64%	70.72%	58.49%	
ACTIVO CORRIENTE	57.22%	64.39%	63.73%	74.47%	64.04%	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
Maquinaria y Equipo	35.38%	33.68%	38.89%	30.58%	41.62%	
Equipo de oficina	10.05%	9.49%	10.17%	7.49%	9.99%	
Equipo de computación y comunicación	15.04%	14.32%	16.53%	12.73%	9.93%	
Equipo de hotelería y restaurante	0.17%	0.16%	0.18%	0.27%	0.23%	
Menos: Depreciación acumulada	19.94%	24.02%	31.79%	27.30%	27.23%	
TOTAL ACTIVO FIJO	40.69%	33.62%	33.97%	23.76%	34.55%	
OTROS ACTIVOS	2.09%	1.99%	2.30%	1.77%	1.41%	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	
<b>PASIVOS</b>						
OBLIGACIONES BANCARIAS						
Bancos Nacionales	0.00%	0.00%	0.83%	0.00%	0.00%	
Otras Obligaciones	0.00%	7.42%	0.05%	5.13%	4.43%	
TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	0.00%	7.42%	0.88%	5.13%	4.43%	
CUENTAS POR PAGAR						
Proveedores	0.00%	0.00%	0.42%	0.07%	0.07%	
Dividendos o participaciones por pagar	10.92%	10.57%	11.51%	9.06%	15.57%	
Retención en la fuente	0.00%	0.00%	0.22%	1.63%	1.19%	
Retención y aportes de nómina	0.00%	0.02%	0.02%	0.36%	0.31%	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	10.92%	10.59%	12.17%	11.11%	17.15%	
IMPUESTOS POR PAGAR	0.26%	0.00%	0.00%	8.26%	8.53%	



**REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.**  
**NIT. 814000839-5**  
**BALANCES GENERALES**  
**AÑOS 1999 – 2000 - 2001 - 2002 - 2003**

	<b>VARIACIONES</b>					
Continuación						
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
OBLIGACIONES LABORALES		3.54%	3.29%	1.32%	0.65%	0.53%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		14.71%	13.88%	13.50%	20.03%	26.20%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>14.71%</b>	<b>21.30%</b>	<b>14.37%</b>	<b>25.15%</b>	<b>30.63%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL		53.14%	48.66%	52.13%	37.50%	26.92%
RESERVAS Y FONDOS		2.65%	2.32%	2.49%	1.79%	1.28%
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO		5.53%	6.55%	6.54%	4.33%	3.29%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIOR.		10.89%	20.98%	22.68%	17.61%	22.41%
UTILIDAD DEL EJERCICIO		13.08%	0.19%	1.79%	13.62%	15.47%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>85.29%</b>	<b>78.70%</b>	<b>85.63%</b>	<b>74.85%</b>	<b>69.37%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Esta investigación.

### 17.3. RAZONES FINANCIERAS

Una vez analizados los estados financieros de la empresa, se hace el cálculo de algunos indicadores financieros así:

**CUADRO 14. RAZONES FINANCIERAS**

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>					
<b>NIT. 814000839-5</b>					
<b>RAZONES FINANCIERAS</b>					
<b>AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003</b>					
	1999	2000	2001	2002	2003
<b>1. RAZONES DE LIQUIDEZ</b>					
Razón Corriente: Activo Cte./Pasivo Cte=%	3.89	4.64	4.72	3.72	2.44
Capital Neto de trabajo: Activo Cte -Pasivo Cte.	24,610,100.10	33,402,201.26	31,004,215.75	46,706,108.87	45,234,964.29
<b>2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Endeudamiento Externo: Total Pas./Total Act.	14.71%	21.30%	14.37%	25.15%	30.63%
Endeudamiento Interno: Patrim./Total Activ.	85.29%	78.70%	85.63%	74.85%	69.37%
Concent. Endeudamiento a Corto Plazo: Pasivo Cte./Pasivo total	100.00%	65.15%	93.90%	79.61%	85.52%
Endeudamiento Entidades Financieras: Obligac. Financ./Pasivo total	0.00%	34.85%	6.10%	20.39%	14.48%
<b>3. RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>					
Apalancamiento Total: Pasivo/Patrimonio	0.17	0.27	0.17	0.34	0.44
Apalancamiento Corto Plazo: Pasivo Cte./Patr.	0.17	0.18	0.16	0.27	0.38
Apalancamiento Financ.: Oblig.Fras./Patrimon.	-	0.09	0.01	0.07	0.06
<b>4. RAZONES DE ROTACIÓN /ACTIVIDAD</b>					
Rotación de Activo Fijo: Vtas/Activo Fijo	2.54	1.67	2.22	3.706	2.51
Rotación del Activo Total: Vtas/Activo Total	49.48	28.22	32.82	49.74	61.46
Rotación Cuentas por Cobrar: Vtas a crédito/Cuentss por Cobrar	3.01	2.78	2.75	1.92	2.97
Periodo promedio de cobro: Periodo Días/Rotación Cartera	121	132	133	191	123

**REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.**

NIT. 81400839-5

**RAZONES FINANCIERAS**

AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003

5. RAZONES DE RENTABILIDAD					
Margen de Utilidad Operativa: Utilidad antes de impuestos/Vtas	19.44%	0.52%	3.64%	23.79%	29.05%
Margen Neto de utilidad: Utilidad neta/Vtas	12.64%	0.34%	2.37%	15.46%	17.86%
Rentab. Activo Total: Utilidad Neta/Act. Total Bruto	13%	0%	2%	14%	15%
Razón de gastos operacionales: Gast Op/Vtas Net.	60.83	85.57	78.00	60.22	49.40
GPotencial Utilidad del Patrim.: Utilidad neta/Patrim.	15.34%	0.24%	2.09%	18.19%	22.29%

Fuente: Esta investigación.

A continuación se analiza las razones financieras anteriormente calculadas:

**17.3.1 Razones que miden la Capacidad de Pago a Corto Plazo**

- *Razón Corriente*

Mide la capacidad de la empresa para responder por sus obligaciones exigibles a corto plazo. Analizando la razón corriente de Redime Ltda. en el quinquenio, puede decirse que aunque la razón se vio disminuida a partir del año 2002, la empresa puede generar perfectamente en el corto plazo recursos para hacer frente a sus obligaciones.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Razón Corriente:</b>	3,89	4,64	4,72	3,72	2,44

Esto, sin embargo, no es del todo bueno para los intereses de la organización por cuanto una razón corriente muy alta significa que el capital no está siendo utilizado productivamente en el negocio. En el año 2003, como puede observarse la empresa utilizó adecuadamente su capital, al realizar inversión en Activos fijos, disminuyendo considerablemente este índice.

- *Capital Neto de Trabajo:*

Es el excedente de los Activos Corrientes sobre los pasivos Corrientes. Representa el efectivo y los activos fácilmente convertibles en efectivo que proporcionan un cojín de liquidez para la empresa. Establece el nivel de gastos corrientes en que la empresa puede incurrir para mantener su operación en el corto plazo, una vez haya liquidado los compromisos con acreedores de corto plazo; y representa las disponibilidades corrientes sin incluir la generación marginal del recurso de periodo corriente.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Capital deW:</b>	24.610.100,10	33.402.201,26	31.004.215,55	46.706.108,66	45.234.964,08

Aunque los activos realizables de la empresa aparentemente son suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo según la información obtenida, una de las cuentas que de manera significativa está representando este valor es la Cartera, que como se analizará más adelante tiene una lenta rotación, lo que trae como consecuencia un bajo nivel en el movimiento de capital de trabajo.

### 17.3.2 Indicadores de Endeudamiento

- *Endeudamiento Externo:*

Este indicador mide la proporción de los Activos totales financiados por acreedores, distintos a los accionistas. Se calcula dividiendo los pasivos totales por los activos totales

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Endeud. Ext.:</b>	14,71%	21,30%	14,37%	25,15%	30,63%

Como se observa en el consolidado anterior, durante los años 2002 y 2003 la empresa adquirió nuevos créditos por lo que su razón de deuda se elevó considerablemente, indicando un uso extenso del apalancamiento. Esto produjo beneficios máximos por cuanto se pudo obtener una tasa de rendimiento sobre los activos más alta que la tasa de interés pagada a los acreedores.

- *Endeudamiento Interno :*

Mide el grado la proporción de los activos totales financiados por los accionistas. Se calcula dividiendo el patrimonio sobre el activo total.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Endeud. Int:</b>	85,29%	78,70%	85,63%	74,85%	69,37%

Puede observarse que durante los 5 periodos de análisis el patrimonio está representado en préstamos internos para financiar el funcionamiento de la empresa. Desde el punto de vista financiero esta es una medida favorable ya que la empresa no ha recurrido a préstamos externos.

- *Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo :*

Representa el porcentaje de las deudas a corto plazo sobre el total de las obligaciones de la empresa; permite identificar el valor de las obligaciones más urgentes para pago.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Concent. Endeud. C.P.:</b>	100,00%	65,15%	93,90%	79,61%	85,52%

Como puede observarse Redime Ltda. posee en gran proporción obligaciones a corto plazo en relación con el pasivo total, las cuales están representadas en Obligaciones Laborales, Impuesto por Pagar, Proveedores, Dividendos por Pagar, etc., deudas que no afectan en forma significativa el balance general de la empresa.

- *Endeudamiento con Entidades Financieras :*

Representa el porcentaje de las deudas a largo plazo sobre el total de las obligaciones de la empresa. Como puede observarse en el siguiente cuadro, este tipo de pasivos han

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Endeud. Entid. Fras.:</b>	0,00%	34,85%	6,10%	20,39%	14,48%

sido poco representativos en el balance general de Redime Ltda. y han sido adquiridas a partir del año 2.000, año en el que se registra una mayor participación de las mismas en los pasivos totales (35%).

### 17.3.3 Razones de Apalancamiento

- *Apalancamiento Total:*

Establece la proporción en la que la empresa ha utilizado el endeudamiento para financiar su actividad. Se calcula mediante el cálculo del cociente entre el total de pasivos y el total de patrimonio. El resultado de este cociente permite establecer por cada peso aportado por los accionistas, cuánto ha tenido que salir a captar la empresa ante terceros.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Apalancam. Total:</b>	0,17	0,27	0,17	0,34	0,44

Redime Ltda. alcanzó su mayor nivel de apalancamiento en el año 2003 cuando solicitó crédito por valor de \$5.300.000, donde por cada peso de los accionistas la empresa captó ante una entidad bancaria cuarenta y cuatro centavos.

- *Apalancamiento Corto Plazo*

Establece la proporción en la que la empresa ha utilizado el endeudamiento a corto plazo para financiar su actividad. Se calcula mediante el cálculo del cociente entre el total de pasivos corrientes y el total de patrimonio. El valor del cociente permite establecer la cantidad captada a través de obligaciones a corto plazo por cada peso aportado por los accionistas.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Apalancam. Cort. Plazo:</b>	0,17	0,18	0,16	0,27	0,38

Los créditos a corto plazo solicitados por la empresa no han sido del todo significativos para financiar el patrimonio, con excepción del último año cuando las obligaciones representaron el 38% del valor del patrimonio.

- *Apalancamiento Financiero:*

El grado o medida en que la empresa usa el financiamiento por medio de deuda es bastante bajo, puesto que no alcanza a ser en promedio de los cinco años ni del 5%, lo que indica que la empresa no asume riesgos tomando deudas para financiar su actividad principal.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Apalancam. Financiero:</b>	-	0,09	0,01	0,07	0,06

#### 17.3.4 Razones de Rotación o Actividad

- *Rotación del Activo Total:*

Corresponde al volumen de ventas generado por el activo total y cuantifican el número de veces que los activos rotan en el periodo respecto a las ventas. Redime Ltda. como se observa en el cuadro generó en el período de estudio un promedio de \$44,34 en ventas por cada peso invertido en activos.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Rotación del Act. Total:</b>	49,48	28,22	32,82	49,74	61,46

- *Rotación de Cartera::*

Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de la empresa.

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Rotación de Cartera:</b>	3,01	2,78	2,75	1,92	2,97

Redime Ltda. presenta una baja rotación de cartera lo que impide la generación de efectivo necesario para conservar un capital de trabajo acorde con las necesidades de la empresa. Un

promedio de rotación de cartera de 2.68 indica la generación de liquidez cada 5 meses, siendo totalmente perjudicial para los intereses de la organización.

- *Período (días) Rotación de Cartera::*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Días Rotac. Cartera:</b>	121	132	133	191	123

Reiterando lo dicho en el indicador anterior, Redime Ltda. durante el período de análisis recuperó cartera en promedio cada 142 días; esto da cuenta de la complicada situación en cuanto a liquidez y capital neto de trabajo como fuentes de recursos.

### 17.3.5 Razones de Rentabilidad

- *Razón de Costo de ventas a Ventas::*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Costo de vtas. a Ventas:</b>	19,00	13,01	16,85	14,98	20,33

Este índice permite medir la capacidad de la empresa para ganar un retorno adecuado sobre ventas, total de activos y capital invertido. En nuestra empresa, pueden medirse los esfuerzos y efectividad de la administración en cuanto a control de costos, logrando reducirlos hasta alcanzar un promedio de 16,83% del total de los ingresos operacionales.

- *Margen Bruto de Utilidad::*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Marg.Bruto de Utilidad:</b>	81%	87%	83%	85%	80%

El margen bruto de utilidad de Redime es bastante representativo durante el quinquenio, significando más del 80% en todos los períodos. Es importante entonces continuar con el análisis para verificar los gastos tanto de ventas como administrativos e impuestos para así determinar la efectividad en la utilización de los recursos con la obtención de una utilidad neta óptima.

- *Margen de Utilidad Operativa::*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Marg.Utilidad Operat.:</b>	19%	1%	4%	24%	29%

Muestra el porcentaje de utilidad antes de impuestos con relación al volumen de ventas; puede observarse al compararlo con el índice anterior que los gastos son bastante significativos, reflejando una utilidad menor a la que inicialmente se había presentado.

- *Margen Neto de Utilidad:*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Marg. Neto de Utilidad:</b>	12,64%	0,34%	2,37%	15,46%	17,86%

La rentabilidad neta después de los impuestos de todas las actividades de Redime Ltda. es en promedio del 9.73% del total de ingresos operacionales. Se observa la baja rentabilidad del capital de la empresa al generar tan pocos recursos. Hacia el año 2002, sin embargo, se registra un leve mejoramiento al observar que por cada peso de ventas, una vez descontados los impuestos Redime Ltda. está obteniendo 0,15 pesos, equivalente al 15% de utilidad neta.

- *Rentabilidad del Activo Total:*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Rent. Del Activo Total:</b>	13%	0%	2%	14%	15%

La capacidad del Activo en la generación de utilidades independientemente de cómo haya sido financiado fue bastante baja, pues en promedio fue del 8,8%

- *Razón de Gastos Operacionales a Ventas Netas:*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Raz. Gast. Op. a Vtas Net:</b>	60,83	85,57	78,00	60,22	49,40

Los rendimientos de la empresa se ven totalmente disminuidos por el volumen de gastos ocasionados, los cuales alcanzan en promedio el 67% del total de Ingresos operacionales. Es importante entonces, implementar políticas tendientes a disminuir estos valores a fin de maximizar los rendimientos.

- *Rentabilidad del Patrimonio:*

PERIODOS	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Rentab. Del Patrimonio:</b>	15,34%	0,24%	2,09%	18,19%	22,29%

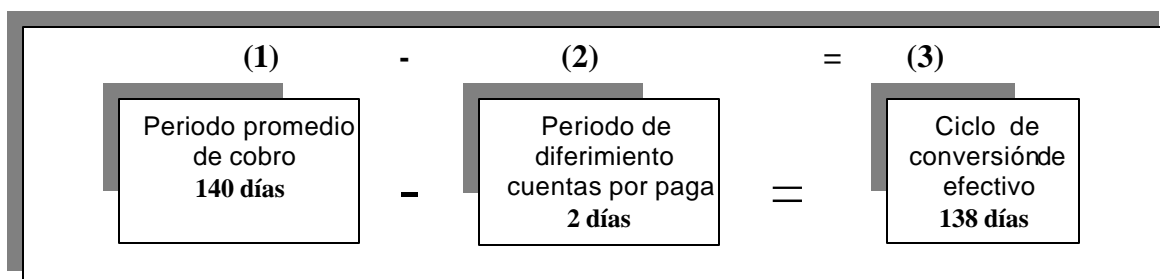
La rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas es en promedio del 11,63%, porcentaje que muestra la baja capacidad de rendimiento de los recursos que inicialmente se habían dispuesto.



## 17.4 CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO

Como se expresó en el marco teórico, el ciclo de conversión de efectivo es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago a proveedores hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por las ventas.

Teniendo en cuenta que Redime Ltda. es una empresa de servicios y no maneja inventarios, se establece su ciclo de conversión de Efectivo de la siguiente manera:



Significa que 138 días es el plazo promedio de tiempo durante el cual un peso queda invertido en activos circulantes, lo cual no es para nada favorable si se tiene en cuenta que se trata de aproximadamente 5 meses de espera y la empresa necesita del efectivo para efectuar los pagos ocasionados durante el período.

Es conveniente por tanto, desarrollar una política eficaz para el recaudo de las cuentas por cobrar a fin de mejorar significativamente el ciclo de conversión del efectivo y la disposición oportuna de recursos.

## 17.5 CALCULO DEL EVA

El cálculo del Valor Económico Agregado de la empresa Redime Ltda., implica el conocimiento de los siguientes conceptos:

- Flujo de Caja Libre: Determina el valor disponible para satisfacer a los accionistas y las obligaciones con entidades financieras.
- WAAC: Lo componen el Costo de la Deuda y Costo del Capital
  - Costo de la Deuda: Tasa de interés de los créditos bancarios
  - Costo del Capital: Grado de riesgo asumido por los inversionistas
- NOPAT: Utilidad Operativa Neta después de Impuestos
- CI: Capital Invertido
- ROIC: Retorno sobre Capital Invertido, es igual al NOPAT/CI

- EVA: ROIC – WAAC
- Si ROIC > WAAC : La Empresa genera Valor  
Si ROIC < WACC: La Empresa pierde Valor

Se presenta a continuación el Cálculo del EVA para Redime Ltda.. durante los cinco años que constituyen el período de estudio:

### CUADRO 15. CALCULO DEL EVA

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>					
NIT. 814000839-5					
CALCULO DEL EVA					
AÑOS 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003					
	1999	2000	2001	2002	2003
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>					
<b>INGRESOS</b>					
UTILIDAD OPERACIONAL	12.085.296,00	528.030,00	2.400.333,12	18.736.113,00	31.317.000,00
DEPRECIACION	4.794.008,00	15,00	15,00	15,00	15,00
K.W.	9.702.057,50	9.454.955,16	-3.244.113,00	24.550.405,40	12.661.223,14
<b>TOTAL INGRESOS</b>	26.581.361,50	9.983.000,16	-843.764,88	43.286.533,40	43.978.238,14
<b>EGRESOS</b>				0,00	0,00
IMPUESTOS	148.377,00	0,00	0,00	7.089.000,00	10.189.340,00
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	5.861.584,00	3.018.986,00	2.475.691,00	3.212.926,00	30.028.431,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	6.009.961,00	3.018.986,00	2.475.691,00	10.301.926,00	40.217.771,00
CAJA PERIODO	20.571.400,50	6.964.014,16	-3.319.455,88	32.984.607,40	3.760.467,14
<b>CALCULO DEL WACC</b>					
COSTO DE LA DEUDA	0,00	0,22	0,22	0,22	0,22
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>					
DEUDA	0,00	148.377,00	4.909.560,00	11.489.000,00	15.489.340,00
PATRIMONIO	49.375.462,10	52.041.417,26	52.852.771,75	64.210.683,87	82.909.068,12
TOTAL	49.375.462,10	52.189.794,26	57.762.331,75	75.699.683,87	98.398.408,12
% DEUDA	0,00%	0,28%	8,50%	15,18%	15,74%
% PATRIMONIO	100,00%	99,72%	91,50%	84,82%	84,26%
COSTO DE LA DEUDA	0,00%	22,49%	22,49%	22,49%	22,49%
COSTO DEL CAPITAL	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
COSTO DE LA DEUDA X % DEUDA	0,00%	0,06%	1,91%	3,41%	3,54%
COSTO DEL CAPITAL X %CAPITAL	25,00%	24,93%	22,88%	21,21%	21,06%
<b>WACC</b>	25,00%	24,99%	24,79%	24,62%	24,60%
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>	49.523.839,10	56.950.977,26	53.394.199,75	75.699.683,87	98.398.408,12
WACC	25%	25%	25%	25%	25%
<b>NOPAT</b>	8.008.114,50	460.100,85	1.806.319,29	12.446.464,25	19.745.565,05
<b>ROIC</b>	16,17%	0,81%	3,38%	16,44%	20,07%
CARGO DE K	12.380.959,78	14.233.680,29	13.234.638,94	18.636.547,07	24.210.819,60
<b>EVA</b>	-4.372.845,28	-13.773.579,44	11.428.319,64	-6.190.082,82	-4.465.254,55
<b>EVA %</b>	-8,83%	-24,18%	-21,40%	-8,18%	-4,54%

Fuente: Esta investigación.

Los resultados obtenidos permiten concluir que hasta el momento la empresa Redime Ltda. no está generando valor y antes por el contrario lo ha perdido en promedio del 13,43% anual durante el período. Es necesario entonces evaluar las alternativas por medio de las cuales puede incrementarse el EVA, teniendo en cuenta que para generarlo puede aumentarse el ROIC o disminuirse el WAAC. Un elemento clave para la disminución de este último es la contracción del capital invertido, lo que se alcanzaría con disminuciones en la rotación de cartera, rotación de inventarios, activos fijos y desinversión en aquellos activos que no son productivos.

## 18. ELABORACIÓN DEL PORTAFOLIO DE LAS MACROESTRATEGIAS

Con el fin de maximizar las utilidades de la empresa, se plantean tres macroestrategias para cuyo desarrollo, es importante investigar sus costos y financiación:

- Adquirir un local para construir las instalaciones de Redime
- Compra de un electromiógrafo y contratación de un fisiatra
- Realizar estudio de mercado e implementación de una estrategia de mercadeo adecuada.

### 18.1 PORTAFOLIO DE FINANCIACIÓN

**18.1.1. Macroestrategia 1** En relación con esta estrategia, se cotizaron 2 alternativas para compra de terreno y construcción de una clínica de rehabilitación, con el fin de reubicar la institución dentro de otras áreas acordes con la calidad y servicio que se presta, las cuales fueron planteadas por el Arquitecto constructor (Ver Anexos Cotización) con los siguientes valores:

#### **Alternativa A:**

##### Valor Terreno

- Obra en un solo piso
- Avenida Panamericana, norte de la ciudad, sector Valle de Atríz
- Valor aproximado/m<sup>2</sup> : \$600.000
- Area de construcción aproximada : 531 m<sup>2</sup>
- Valor Terreno : \$318.600.000

##### **Valor Construcción:**

- Valor aproximado m<sup>2</sup> de construcción de Laboratorios (Area: 225m<sup>2</sup>) : \$680.000
- Valor aproximado m<sup>2</sup> de construcción Administración, circulaciones, etc. (Area: 306 m<sup>2</sup>) : \$580.000
- Valor construcción Laboratorios : \$153.000.000
- Valor construcción Administración : \$177.480.000
- Valor Total Construcción : \$330.480.000

**Valor total de la obra alternativa A: \$649.080.000**

#### **Alternativa B**

- Suponiendo la construcción en 3 pisos
- Area Lote : 212 m<sup>2</sup>

• Valor Terreno	:	\$127.200.000
• Area construcción laboratorios	:	270 m <sup>2</sup>
• Valor Construcción Laboratorios	:	\$183.600.000
• Area Construcción Administración	:	366 m <sup>2</sup>
• Valor Construcción Administración	:	\$223.260.000
<b>Valor total de la obra alternativa B</b>	:	<b>\$534.060.00</b>

Una vez obtenidos estos datos sobre costos, se hizo investigación a nivel de instituciones financieras y crediticias para contemplar las posibilidades de acceso a un crédito especial para este tipo de inversiones encontrando que en la ciudad de Pasto, ninguna corporación podía desembolsarle a manera de préstamo a Redime Ltda.. recursos por valores tan elevados; esto debido a que muy pocas de ellas prestaban para compra de lote y las que sí lo hacían exigían como requisito utilidades del año inmediatamente anterior superiores a mil millones de pesos. La empresa se encuentra bastante lejos de acceder a este tipo de créditos debido a que como pudo observarse, sus Estados financieros reportan bajos niveles de utilidad.

Por lo anteriormente expuesto, esta primera alternativa se descarta como posible macroestrategia para el alcance de objetivos en la empresa Redime Ltda..

**18.1.2. Macroestrategia 2.** Consiste en la adquisición de un Equipo electromiógrafo y la contratación de los servicios profesionales de un médico fisiatra, con el fin de ampliar la cobertura y atención a los usuarios de los servicios de rehabilitación médica.

Las cotizaciones realizadas para la compra del Electromiógrafo, registran un valor promedio de Setenta Millones de pesos (\$70.000.000,00), incluidos los costos de importación y transporte (Ver anexos). Así mismo, la contratación de los servicios de un Fisiatra implica un incremento de aproximadamente Cuatro Millones de Pesos mensuales en los gastos (A razón de \$40.000 por consulta, según cotización de Anexos, valorando 5 pacientes diarios).

Se siguió el procedimiento realizado con la macroestrategia anterior, visitando entidades financieras para establecer las condiciones y costos de un crédito de Setenta millones de pesos (\$70.000.000,00), los cuales se consideran absolutamente necesarios para la compra del electromiógrafo.

Con sorpresa encontramos que las condiciones para el acceso a un crédito destinado a la compra de equipo en las empresas en nuestra ciudad, continuaban siendo lejanas para Redime Ltda.. Los requisitos en cuanto a utilidades de los últimos períodos continuaban siendo desfavorables (Ingresos superiores a Ochocientos millones de pesos) y plazo máximo del crédito, además de otras condiciones como en el Banco Santander de hasta tres años.

La perspectiva para llevar a cabo esta estrategia es negativa, por cuanto si se lograra acceder a los recursos del crédito, en un plazo de doce (12) meses la institución no alcanzaría a cubrir su obligación debido a que la utilidad neta del año 2003 alcanzaría a ser tan solo la mitad del total del crédito y sus cuotas mensuales sobrepasarían dos millones setecientos mil pesos, según puede observarse en el siguiente cuadro de amortización:

**CUADRO 16. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA  
MACROESTRATEGIA 2**

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA AÑOS 2004 - 2005 - 2006</b>				
VALOR DEL CREDITO :				70.000.000,00
1	2.721.943,62	1.311.800,00	1.410.143,62	68.589.856,38
2	2.721.943,62	1.285.373,91	1.436.569,71	67.153.286,67
3	2.721.943,62	1.258.452,59	1.463.491,03	65.689.795,64
4	2.721.943,62	1.231.026,77	1.490.916,85	64.198.878,79
5	2.721.943,62	1.203.086,99	1.518.856,63	62.680.022,16
6	2.721.943,62	1.174.623,62	1.547.320,00	61.132.702,15
7	2.721.943,62	1.145.626,84	1.576.316,78	59.556.385,37
8	2.721.943,62	1.116.086,66	1.605.856,96	57.950.528,42
9	2.721.943,62	1.085.992,90	1.635.950,72	56.314.577,70
10	2.721.943,62	1.055.335,19	1.666.608,43	54.647.969,26
11	2.721.943,62	1.024.102,94	1.697.840,68	52.950.128,59
12	2.721.943,62	992.285,41	1.729.658,21	51.220.470,38
13	2.721.943,62	959.871,61	1.762.072,01	49.458.398,37
14	2.721.943,62	926.850,39	1.795.093,23	47.663.305,14
15	2.721.943,62	893.210,34	1.828.733,28	45.834.571,86
16	2.721.943,62	858.939,88	1.863.003,74	43.971.568,11
17	2.721.943,62	824.027,19	1.897.916,43	42.073.651,68
18	2.721.943,62	788.460,23	1.933.483,39	40.140.168,29
19	2.721.943,62	752.226,75	1.969.716,87	38.170.451,43
20	2.721.943,62	715.314,26	2.006.629,36	36.163.822,07
21	2.721.943,62	677.710,03	2.044.233,59	34.119.588,47
22	2.721.943,62	639.401,09	2.082.542,53	32.037.045,94
23	2.721.943,62	600.374,24	2.121.569,38	29.915.476,56
24	2.721.943,62	560.616,03	2.161.327,59	27.754.148,97
25	2.721.943,62	520.112,75	2.201.830,87	25.552.318,10

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA AÑOS 2004 - 2005 - 2006				
Continuación				
26	2.721.943,62	478.850,44	2.243.093,18	23.309.224,92
27	2.721.943,62	436.814,88	2.285.128,74	21.024.096,18
28	2.721.943,62	393.991,56	2.327.952,06	18.696.144,12
29	2.721.943,62	350.365,74	2.371.577,88	16.324.566,24
30	2.721.943,62	305.922,37	2.416.021,25	13.908.544,99
31	2.721.943,62	260.646,13	2.461.297,49	11.447.247,51
32	2.721.943,62	214.521,42	2.507.422,20	8.939.825,30
33	2.721.943,62	167.532,33	2.554.411,29	6.385.414,01
34	2.721.943,62	119.662,66	2.602.280,96	3.783.133,05
35	2.721.943,62	70.895,91	2.651.047,71	1.132.085,34
36	2.721.943,62	21.215,28	1.132.085,34	0,00

Fuente: Esta investigación.

De hecho, esta es una buena posibilidad para el crecimiento de la empresa, sin embargo su efectiva realización es lejana para Redime Ltda..

**18.1.3. Macroestrategia 3.** La última macroestrategia consiste en realizar un estudio de mercado a nivel de todo el territorio del Departamento de Nariño, Cauca y Putumayo, en aras de ampliar el mercado objetivo para implementar una estrategia de mercadeo agresivo. El estudio solicitado contemplaría los siguientes aspectos:

- Información sobre Instituciones Prestadoras de Salud que desempeñen las mismas funciones de Redime Ltda.. en los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo.
- Información de dichas instituciones sobre servicios, coberturas, áreas de acción, personal, cobro de cartera, instalaciones, ubicación y publicidad.
- Consulta directa a usuarios de las mismas sobre atención y calidad (Encuestas).
- Información sobre volumen de remisiones de las E.P.S.s
- Documento completo con datos, resultados, estrategias a aplicar y metas proyectadas.

La ampliación de cobertura a otras regiones del país se constituye en el camino más viable y económico a través del estudio a realizarse para el crecimiento y despegue de la empresa. Lógicamente, ésta ampliación del mercado implicará una serie de gastos relacionados con una amplia campaña de publicidad y mercadeo con la presentación de su portafolio de servicios a

las instituciones prestadoras de servicios de salud de varios municipios de los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo.

Se cotizó el costo de esta macroestrategia por un valor de Treinta millones de Pesos (\$30.000.000,00), los cuales serán solicitados en el sistema bancario de la ciudad, para los cuales sí existe un respaldo económico mediante las actividades de operación y registrados en los estados financieros de Redime Ltda.. (Las consultas realizadas permiten concluir que el plazo máximo para un crédito de este valor es de 36 meses).

Para lograr proyecciones acertadas sobre la rentabilidad de la empresa a través de sus estados financieros proyectados, se presenta a continuación el Cuadro de amortización del crédito que permitirá el logro de los objetivos planteados en la presente macroestrategia:

**CUADRO 17. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA**  
**MACROESTRATEGIA 3**

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>				
<b>NIT. 814000839-5</b>				
<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA</b>				
<b>AÑOS 2004- 2005 - 2006</b>				
VALOR DEL CRÉDITO :				30.000.000,00
1	1.153.301,18	562.200,00	591.101,18	29.408.898,82
2	1.153.301,18	551.122,76	602.178,42	28.806.720,40
3	1.153.301,18	539.837,94	613.463,24	28.193.257,16
4	1.153.301,18	528.341,64	624.959,54	27.568.297,62
5	1.153.301,18	516.629,90	636.671,28	26.931.626,34
6	1.153.301,18	504.698,68	648.602,50	26.283.023,84
7	1.153.301,18	492.543,87	660.757,31	25.622.266,53
8	1.153.301,18	480.161,27	673.139,91	24.949.126,62
9	1.153.301,18	467.546,63	685.754,55	24.263.372,07
10	1.153.301,18	454.695,59	698.605,59	23.564.766,49
11	1.153.301,18	441.603,72	711.697,46	22.853.069,03
12	1.153.301,18	428.266,51	725.034,67	22.128.034,36
13	1.153.301,18	414.679,36	738.621,82	21.389.412,55
14	1.153.301,18	400.837,59	752.463,59	20.636.948,96
15	1.153.301,18	386.736,42	766.564,76	19.870.384,20
16	1.153.301,18	372.371,00	780.930,18	19.089.454,02
17	1.153.301,18	357.736,37	795.564,81	18.293.889,21



REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA AÑOS 2004 - 2005 - 2006				
Continuación				
18	1.153.301,18	342.827,48	810.473,70	17.483.415,51
19	1.153.301,18	327.639,21	825.661,97	16.657.753,54
20	1.153.301,18	312.166,30	841.134,88	15.816.618,66
21	1.153.301,18	296.403,43	856.897,75	14.959.720,92
22	1.153.301,18	280.345,17	872.956,01	14.086.764,91
23	1.153.301,18	263.985,97	889.315,21	13.197.449,70
24	1.153.301,18	247.320,21	905.980,97	12.291.468,73
25	1.153.301,18	230.342,12	922.959,06	11.368.509,67
26	1.153.301,18	213.045,87	940.255,31	10.428.254,36
27	1.153.301,18	195.425,49	957.875,69	9.470.378,67
28	1.153.301,18	177.474,90	975.826,28	8.494.552,39
29	1.153.301,18	159.187,91	994.113,27	7.500.439,12
30	1.153.301,18	140.558,23	1.012.742,95	6.487.696,17
31	1.153.301,18	121.579,43	1.031.721,75	5.455.974,41
32	1.153.301,18	102.244,96	1.051.056,22	4.404.918,19
33	1.153.301,18	82.548,17	1.070.753,01	3.334.165,18
34	1.153.301,18	62.482,26	1.090.818,92	2.243.346,26
35	1.153.301,18	42.040,31	1.111.260,87	1.132.085,38
36	1.153.301,18	21.215,28	1.132.085,38	0,00

Fuente: Esta investigación.

## 18.2 ALTERNATIVA DE FINANCIACIÓN MAS RENTABLE

Después de analizadas las estrategias, puede concluirse que la mejor alternativa la constituye la Macroestrategia 3, relacionada con la contratación de un estudio de mercado para ampliar coberturas y extender los servicios ofrecidos a áreas de los departamentos de Cauca y Pututumayo, además de todos los municipios que abarca el territorio Nariñense.

El cuadro de amortización de la deuda muestra la cuota mensual que tendría que asumir la empresa para cubrir su obligación con la entidad bancaria (\$1.153.301,18) y que está muy al alcance de sus posibilidades financieras.

Con la planificación de esta macroestrategia se espera mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, resaltando la menor cuantía que implica su aplicación en relación con las estrategias anteriores. Resulta importante mencionar que Redime Ltda. no cuenta con el suficiente respaldo financiero para solicitar préstamos bancarios de gran cuantía, lo que se constituye su mayor obstáculo al momento de buscar alternativas de mayor magnitud.

## **19. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

Continuando con la opción 3 sobre aplicación de macroestrategias, se proyectan estados financieros considerando incrementos en cobertura y atención e implementando políticas que disminuyan sustancialmente los gastos de la empresa y mejoren la rotación de las Cuentas por cobrar.

La proyección se hace sobre los tres años siguientes teniendo en cuenta que el crédito se aprueba únicamente con plazo inferior a 36 meses, siendo importante la incidencia del mismo sobre el estado de resultados, el balance general y el EVA de la empresa.

## 19.1 PROYECCIÓN DE ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

### CUADRO 18. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS AÑOS 2004- 2005 - 2006				
	2003	2004	2005	2006
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Unidad funcional de consulta externa	71.342.716,00	91.318.676,48	118.714.279,42	166.199.991,19
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	18.525.125,00	23.712.160,00	30.825.808,00	43.156.131,20
Unidad funcional de apoyo terapéutico	13.602.378,00	17.411.043,84	22.634.356,99	31.688.099,79
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>103.470.219,00</b>	<b>132.441.880,32</b>	<b>172.174.444,42</b>	<b>241.044.222,18</b>
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>				
<b>COSTO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>				
Unidad funcional de consulta externa	213.587,00	234.945,70	258.440,27	284.284,30
Unidad funcional de apoyo diagnóstico	4.235.879,00	4.659.466,90	5.125.413,59	5.637.954,95
Unidad funcional de apoyo terapéutico	16.584.568,00	18.243.024,80	20.067.327,28	22.074.060,01
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>21.034.034,00</b>	<b>23.137.437,40</b>	<b>25.451.181,14</b>	<b>27.996.299,25</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>82.436.185,00</b>	<b>109.304.442,92</b>	<b>146.723.263,28</b>	<b>213.047.922,93</b>
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				
Dirección General	394.522,00	433.974,20	442.653,68	451.506,76
Dirección Administrativa	39.242.315,00	43.166.546,50	46.619.870,22	50.349.459,84
Depreciación	9.123.563,00	10.035.919,30	10.035.919,30	10.035.919,30
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>48.760.400,00</b>	<b>53.636.440,00</b>	<b>57.098.443,20</b>	<b>60.836.885,90</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Dirección de publicidad	2.358.785,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2.358.785,00</b>	<b>10.000.000,00</b>	<b>10.000.000,00</b>	<b>10.000.000,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>51.119.185,00</b>	<b>63.636.440,00</b>	<b>67.098.443,20</b>	<b>70.836.885,90</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>31.317.000,00</b>	<b>45.668.002,92</b>	<b>79.624.820,07</b>	<b>142.211.037,03</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Diversos	618.254,00	803.730,20	1.044.849,26	1.358.304,04
Recuperaciones	27.550,00	35.815,00	46.559,50	60.527,35
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>645.804,00</b>	<b>839.545,20</b>	<b>1.091.408,76</b>	<b>1.418.831,39</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>				
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				
Entidades Financieras	525.878,00	5.967.648,52	4.003.048,52	1.548.144,92
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>525.878,00</b>	<b>5.967.648,52</b>	<b>4.003.048,52</b>	<b>1.548.144,92</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA</b>	<b>31.436.926,00</b>	<b>40.539.899,60</b>	<b>76.713.180,31</b>	<b>142.081.723,50</b>
Corrección Monetaria	1.353.700,80	2.118.253,04	4.293.614,61	7.398.391,29

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTO REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS AÑOS 2004 - 2005 - 2006				
	2003	2004	2005	2006
Continuación				
IMPUESTO DE RENTA	11.582.041,70	14.792.333,93	27.881.532,80	51.853.082,90
<b>UTILIDAD NETA</b>	18.501.183,50	<b>23.629.312,63</b>	<b>44.538.032,91</b>	<b>82.830.249,31</b>

Fuente: Esta investigación.

## 19.2 PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL

### CUADRO 19. BALANCES GENERALES PROYECTADOS

REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTO REDIME LTDA. NIT. 814000839-5 BALANCES GENERALES PROYECTADOS AÑOS 2004 - 2005 - 2006				
	2003	2004	2005	2006
<b>ACTIVO</b>				
DISPONIBLE				
Caja	302.568,00	423.595,20	593.033,28	830.246,59
Bancos	6.339.938,00	6.847.133,04	7.394.903,68	7.986.495,98
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>6.642.506,00</b>	<b>7.270.728,24</b>	<b>7.987.936,96</b>	<b>8.816.742,57</b>
CUENTAS POR COBRAR				
Clientes	62.102.935,07	71.241.463,15	81.775.498,35	109.620.593,25
Anticipos y contribuciones	-	3.127.520,00	3.283.896,00	3.448.090,80
Cuentas por cobrar a trabajadores	-	157.000,00	125.000,00	1.280.222,00
Deudores varios	7.802.006,73	5.922.809,00	8.291.932,60	11.608.705,64
<b>TOTAL CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>69.904.941,80</b>	<b>80.448.792,15</b>	<b>93.476.326,95</b>	<b>125.957.611,69</b>
ACTIVO CORRIENTE	76.547.447,80	87.719.520,39	101.464.263,91	134.774.354,26
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Maquinaria y Equipo	49.750.775,00	54.676.777,00	98.254.589,00	140.325.658,00
Equipo de oficina	11.945.837,29	12.089.187,34	12.234.257,59	32.125.458,00
Equipo de computación y comunicación	11.869.741,00	15.119.741,00	15.444.741,00	16.202.741,00
Equipo de hotelería y restaurante	268.965,00	363.102,75	490.188,71	661.754,76
Menos: Depreciación acumulada	32.544.734,46	32.544.734,46	40.320.094,22	48.071.430,87

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>				
<b>NIT. 81400839-5</b>				
<b>BALANCES GENERALES PROYECTADOS</b>				
<b>AÑOS 2004- 2005 - 2006</b>				
	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Continuación				
OTROS ACTIVOS	1.683.520,00	34.211.221,00	27.701.221,00	21.191.221,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>119.521.551,63</b>	<b>171.634.815,02</b>	<b>215.269.166,99</b>	<b>297.209.756,15</b>
<b>PASIVOS</b>				
OBLIGACIONES BANCARIAS				
Bancos Nacionales	-	30.000.000,00	22.128.034,00	12.291.468,73
Otras Obligaciones	5.300.000,00	-	-	-
TOTAL OBLIGACIONES BANCARIAS	5.300.000,00	30.000.000,00	22.128.034,00	12.291.468,73
CUENTAS POR PAGAR				
Proveedores	86.950,00	97.384,00	109.070,08	122.158,49
Dividendos o participaciones por pagar	18.609.678,51	19.715.426,00	21.589.658,00	23.154.258,00
Retención en la fuente	1.427.695,00	792.109,43	852.278,22	917.020,93
Retención y aportes de nómina	370.510,00	407.561,00	448.317,10	493.148,81
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	20.494.833,51	21.012.480,43	22.999.323,40	24.686.586,23
IMPUESTOS POR PAGAR	10.189.340,00	12.227.208,00	14.672.649,60	17.607.179,52
OBLIGACIONES LABORALES	628.310,00	753.972,00	904.766,40	1.085.719,68
TOTAL PASIVO CORRIENTE	31.312.483,51	33.993.660,43	38.576.739,40	43.379.485,43
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>36.612.483,51</b>	<b>63.993.660,43</b>	<b>60.704.773,40</b>	<b>55.670.954,16</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	32.175.140,00	32.175.140,00	32.175.140,00	32.175.140,00
RESERVAS Y FONDOS	1.535.236,00	2.362.931,26	4.453.803,29	8.283.024,93
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	3.929.693,85	4.204.772,42	4.499.106,49	4.814.043,94
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIOR.	26.784.758,02	45.268.998,27	68.898.310,90	113.436.343,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO	18.484.240,25	23.629.312,63	44.538.032,91	82.830.249,31
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>82.909.068,12</b>	<b>107.641.154,59</b>	<b>154.564.393,59</b>	<b>241.538.802,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>119.521.551,63</b>	<b>171.634.815,02</b>	<b>215.269.166,99</b>	<b>297.209.756,15</b>

Fuente: Esta investigación.

### 19.3 PROYECCIÓN DEL EVA

Es importante conocer los resultados de la aplicación de la estrategia sobre el Valor Agregado de la Empresa de los próximos 3 años, para saber si agregó o disminuyó valor.

**CUADRO 20. CÁLCULO DEL EVA PROYECTADO**

<b>REHABILITACION DIRIGIDA MEDICAMENTE REDIME LTDA.</b>			
<b>NIT. 814000839-5</b>			
<b>CALCULO DEL EVA PROYECTADO</b>			
<b>AÑOS 2004 - 2005 - 2006</b>			
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>			
<b>INGRESOS</b>			
UTILIDAD OPERACIONAL	45.668.002,92	79.624.820,07	142.211.037,03
DEPRECIACION	10.035.919,30	10.035.919,30	10.035.919,30
K.W.	19.571.784,97	33.700.423,84	60.433.525,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>75.275.707,19</b>	<b>123.361.163,22</b>	<b>212.680.481,56</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
IMPUESTOS	14.792.333,93	27.881.532,80	51.853.082,90
INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	40.941.190,80	29.889.608,45	48.630.498,81
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>55.733.524,72</b>	<b>57.771.141,25</b>	<b>100.483.581,72</b>
CAJA PERIODO	19.542.182,47	65.590.021,97	112.196.899,84
<b>CALCULO DEL WACC</b>			
COSTO DE LA DEUDA	0,00	0,22	0,22
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>			
DEUDA	30.000.000,00	22.128.034,00	12.291.468,73
PATRIMONIO	116.040.866,97	182.919.786,29	297.017.629,57
<b>TOTAL</b>	<b>146.040.866,97</b>	<b>205.047.820,29</b>	<b>309.309.098,30</b>
% DEUDA	0,21	0,11	0,04
% PATRIMONIO	0,79	0,89	0,96
COSTO DE LA DEUDA	0,00	0,22	0,22
COSTO DEL CAPITAL	0,25	0,25	0,25
COSTO DE LA DEUDA X % DEUDA	0,00	0,02	0,01
COSTO DEL CAPITAL X %CAPITAL	0,20	0,22	0,24
<b>WACC</b>	<b>0,20</b>	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>	<b>146.040.866,97</b>	<b>205.047.820,29</b>	<b>309.309.098,30</b>
WACC	0,20	0,25	0,25
<b>NOPAT</b>	<b>30.875.668,99</b>	<b>51.743.287,28</b>	<b>90.357.954,13</b>
<b>ROIC</b>	<b>0,21</b>	<b>0,25</b>	<b>0,29</b>
CARGO DE K	29.010.216,74	50.706.541,42	77.018.758,71
<b>EVA</b>	<b>1.865.452,25</b>	<b>1.036.745,86</b>	<b>13.339.195,42</b>
<b>EVA %</b>	<b>1,28%</b>	<b>0,51%</b>	<b>4,31%</b>

Fuente: Esta investigación.

Como se observa en el cuadro anterior, la aplicación de la macroestrategia 3 permite a la empresa generar valor el que se va incrementando período tras período, permitiendo en el

corto y mediano plazo el alcance de objetivos económicos y financieros propuestos para Redime Ltda..

La implementación de políticas acertadas tendientes al incremento de la utilidad operacional, desinversión en activos fijos totalmente improductivos, recorte en los gastos, disminución en la rotación de cartera, publicidad a gran escala e incremento en el nivel de atención a usuarios permitirán que el capital utilizado en Redime Ltda. sea ciento por ciento productivo y genere valor para la empresa.



## **20. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATÉGICA (CPE)**

La matriz cuantitativa de planeación estratégica es un instrumento que sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias, permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas y requiere de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones.

La construcción de esta matriz se hace en base a las matrices: EFI, EFE, PEEA, GCB, I-E y de la Gran Estrategia, con base a los factores claves tanto internos como externos y se identifican las estrategias; los factores deben ser tomados directamente de las matrices EFI, EFE.

Sirva para determina la atracción relativa de los diversos estrategias con base a factores internos y externos claves; la atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor interno y externo clave. Se puede incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas. La CPE solo evalúa estrategias dentro de conjuntos.

Para la construcción de la matriz CPE se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la CPE (la información con base a la EFI y EFE. deben incluirse un mínimo de cinco factores internos y cinco externos en la matriz CPE).
- ✓ Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave (similar al utilizado en la matriz EFI o EFE).
- ✓ Colocar las estrategias identificadas en la fila, agrupar las estrategias en conjuntos si se considera adecuado.
- ✓ Determinar los puntajes de atracción. Los puntajes de atracción son los valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Los puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, uno a la vez y formulando la pregunta. ¿tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?. Si la respuesta es afirmativa entonces la estrategia se debería evaluar en relación a ese factor clave. Los puntajes de atracción deberían asignarse a cada estrategia en el conjunto dado de alternativas así:
  - 1 = la estrategia no es aceptable
  - 2 = la estrategia es posiblemente aceptable

- 3 = la estrategia es probablemente aceptable
- 4 = la estrategia es muy aceptable

Por el contrario si la respuesta es no, lo cual indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica que se hace entonces no asigne puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.

- ✓ Calcular los puntajes totales de atracción. Que es el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila; los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente. Entre mayor sea el puntaje total de atracción igualmente será la estrategia una alternativa (tomando en cuenta solamente el respectivo factor interno o externo).
- ✓ Calcular la suma total de puntajes de atracción. Que corresponde a la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción, los puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre mas alto sea el puntaje, mas atractivos serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Después de llevar a cabo el análisis del desenvolvimiento empresarial de “Redime Ltda.” se establece que las estrategias más convenientes para su desarrollo son:

Estrategia A: La adquisición de un electromiógrafo y la vinculación de un Médico Fisiatra.

Estrategia B: La realización de una investigación de mercados y la implementación de una estrategia de mercadeo.

**CUADRO 21. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION**

		ESTRATEGIAA Compra electromiógrafo y contratación Fisiatra		ESTRATEGIAB Realización Investigación de Mercados y adopción estrategia publicitaria		<b>RACIOCINIO PARA PUNTAIE DEATRACCÓN</b>
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>P A</b>	<b>T P A</b>	<b>P A</b>	<b>P T A</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>						
Indicadores de gestión	1	2	2	3	3	Permiten la evaluación de procesos
Liderazgo	4	3	12	4	16	Siete años de experiencia en servicios
Control Financiero	1	2	2	2	2	Máximo aprovechamiento de los recursos
Control de gastos	1	2	2	2	2	Permite canalizar mayores recursos para la inversión
Plan de mercadeo	1	2	2	4	4	Facilita la expansión del negocio
Responsabilidad social	4	2	8	3	12	Direcciona el desempeño empresarial

		ESTRATEGIAA Compra electromiógrafo y contratación Fisiatra		ESTRATEGIAB Realización Investigación de Mercados y adopción estrategia publicitaria.		RACIOCINIO PARAPUNTAJE DEATRACCIÓN
FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	P A	T P A	P A	P T A	
FACTORES EXTERNOS						
Índices de población con discapacidad	4	2	8	2	8	En los últimos tiempos presenta un comportamiento creciente
Obsolescencia de la tecnología	1	1	1	2	2	Implica constante inversión en tecnológica
Seguridad Social y Ley 100	4	2	8	2	8	Enmarca los lineamientos de la empresa
Costos de paquetes tecnológicos	1	1	1	2	2	Dificulta la actualización tecnológica
Portafolio de servicios de la competencia	1	3	3	3	3	Permite la diferenciación del servicio
<b>TOTAL</b>			<b>49</b>		<b>62</b>	

Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta los factores internos y externos que influyen directamente en el desempeño de la organización se establece que la estrategia más conveniente para la empresa Rehabilitación Dirigida Medicamente "Redime Ltda." es la realización de una investigación de mercados que permita el diseño y la implementación de estrategias de mercadeo en aras de consolidar la empresa en el mercado regional y así poder incrementar las ventas generando mayores recursos que posteriormente serán reinvertidos en la empresa.

## **21. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **21.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO**

La Planeación de la empresa Rehabilitación Dirigida Médicamente “ REDIME LTDA”, se establece para el período comprendido entre los años 2004 – 2006. Por considerar que el direccionamiento estratégico debe ser constantemente renovado, de acuerdo a los cambios que se presenten en el entorno y al interior de la organización, por lo cual se estima conveniente el período de dos años para el desarrollo de los planes y programas corporativos.

### **21.2 VISIÓN**

Desarrollar y perpetuar una empresa de alta competitividad en el campo de la medicina física y rehabilitación, con un alto grado de servicio social, posicionándose entre las mejores del país.

Esta visión se logra a través de los siguientes aspectos:

- ✧ En la empresa, ser una institución financieramente sólida, con claridad estratégica y posicionada como una de las mejores alternativas de salud. Atender todos los segmentos de la población, el mercado regional, tener cobertura creciente y presencia significativa en el departamento. Promover permanentemente la innovación y cultivar una filosofía empresarial basada en el desarrollo integral de las personas y las sociedades.
- ✧ En la actividad comercial, aprender diariamente sobre el usuario, los servicios y la competencia. Conocer los clientes, entregarles el mayor valor percibido y exceder sus expectativas, generando en ellos satisfacción y lealtad hacia la empresa.
- ✧ En los procesos, actuar con excelencia operativa adoptando las mejores prácticas y aplicando los principios de innovación y el mejoramiento continuo. Para lograrlo se apoyará en la tecnología y la cultura informática, aplicadas para generar eficiencia y valor percibido por el usuario.
- ✧ En el estilo de dirección, cultivar una visión compartida, con alto sentido estratégico en la administración, la implementación y el seguimiento. Practicar un estilo de dirección participativo, centrado en las personas con autonomía en la toma de decisiones.
- ✧ Tener en todas las actuaciones una clara fundamentación ética basada en principios y valores coherentes con lo objetivos corporativos y con una visión social centrada en la convivencia.

- ⌘ En las personas, fomentar el desarrollo integral de los empleados y sus familias, creando ambientes alrededor del trabajo que simulen la calidad de vida, el crecimiento personal y el aprendizaje continuo, como base para producir desempeños de alto nivel, satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia, relaciones armónicas entre todas las personas.
- ⌘ En los resultados, ser una de las empresas, con indicadores de productividad y rentabilidad competitivos frente a las demás que permitan generar mayores ingresos al a los accionistas y así cumplir con nuestro objeto social.

## 21.2 MISIÓN

Brindar calidad en la atención de servicios de Rehabilitación Integral, basados en los principios de ética, solidaridad, y espíritu de servicio, a través de un equipo de trabajo que integra la calidez humana con los mejores conocimientos técnicos y científicos, apoyados en los avances tecnológicos para garantizar la satisfacción de nuestros usuarios, buscando ante todo, mejorar su calidad de vida, dentro de un ambiente cálido, y agradable.

## 21.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ⌘ **El usuario:** Nuestra razón de ser es el paciente, debemos ofrecerle el mejor servicio que le proporcione los más altos niveles de satisfacción; basados en los valores del respeto, la efectividad y la calidad, fundamentados en la ternura y la solidaridad, para alcanzar el mayor compromiso institucional, debido a que aprendemos cada día de nuestros clientes, ellos nos indican el camino y el rumbo de nuestro esfuerzo, al tiempo que enaltecen nuestra labor permitiéndonos serles útiles.
- ⌘ **Los empleados:** Son núcleo vital de nuestra empresa. Estamos comprometidos a estimular su desarrollo personal, profesional, económico, cultural y familiar. Su progreso en la organización está vinculado a la calidad de su desempeño. Nuestro talento humano se caracteriza por el liderazgo, el respeto, la ternura, la ética y el compromiso con la dignidad humana.
- ⌘ **La competencia:** consideramos a nuestros competidores un estímulo constante para ser mejores. Actuamos con principios de competencia sana y leal. Nuestra bandera es competir con alta calidad en aras de alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado.
- ⌘ **Los Nariñenses:** Somos responsables de ser eficientes para alcanzar altos niveles de productividad, buscando el beneficio colectivo de nuestros usuarios, nuestro talento humano y el toda la comunidad Nariñense.
- ⌘ **El país:** Basamos nuestra actuación en los más altos valores éticos de conducta y colaboración con todos los grupos humanos y entidades con las cuales nos relacionamos para el mejor desarrollo social y económico de nuestro país Colombia.

## **21.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La empresa Rehabilitación Dirigida Médicamente “REDIME LTDA.”, por pertenecer al sector salud está sujeta a constantes cambios relacionados con la normatividad que rige al sector, por esta razón se plantean los siguientes objetivos, flexibles a los cambios que se den a nivel interno y externo.

- \* Ofrecer servicios con valor agregado que brinden el 100 % de satisfacción del usuario.
- \* Ampliar en un 40 % la cobertura del mercado regional que le permita incrementar sus ingresos para garantizar la permanencia en el mercado y la competitividad frente a las demás empresas del sector.
- \* Buscar grados de endeudamiento que no comprometan la estabilidad financiera y permitan cubrir en un 60 % los pasivos contraídos por la empresa; con el objeto de reinvertir en el negocio para atraer a los clientes potenciales.
- \* Recuperar el 70% de la cartera de la empresa, estableciendo claras políticas de crédito que le permitan disminuir el periodo promedio de recuperación de cartera.
- \* Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia en todas las acciones y actividades de la empresa que mejoren la calidad y prestación del servicio en un 100%.
- \* Fomentar el desarrollo integral de los empleados en sus componentes profesional, personal, económico, cultural y social para obtener un alto nivel de desempeño.

## 22. ANÁLISIS DOFA

Es un anacrónico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

- ✘ Estrategias FO, se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ✘ Estrategias DO, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- ✘ Estrategias FA, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.
- ✘ Estrategias DA,
- ✘ busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir una matriz DOFA, se debe tomar en cuenta la información de las matrices MEFI, MEFE y MPC y seguir los siguientes pasos:

- ▲ Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
- ▲ Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- ▲ Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- ▲ Hacer una lista de amenazas externas claves.
- ▲ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- ▲ Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategia DO resultantes.



- ▲ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ▲ Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Del perfil de oportunidades y amenazas del medio y del perfil de capacidad interna se extrajeron los factores más importantes y se compararon, así pudieron ser determinados los siguientes aspectos:

### **Fortalezas:**

- \* Liderazgo.
- \* Empoderamiento.
- \* Programas de capacitación.
- \* Experiencia.
- \* Portafolio de servicios.
- \* Cobertura de mercado.

### **Debilidades:**

- \* Control financiero.
- \* Investigación de mercados.
- \* Plan de mercadeo.
- \* Razón de endeudamiento.
- \* Rotación de las cuentas por cobrar.
- \* Ubicación de las instalaciones.

### **Oportunidades:**

- \* Economía de servicios.
- \* Variación de la demanda de bienes y servicios.
- \* Tasa de inmigración.
- \* Índices de población con discapacidad.
- \* Seguridad social y Ley 100.
- \* Imagen corporativa de la competencia.

### **Amenazas:**

- \* Crecimiento de la inseguridad.
- \* Leyes tributarias y reformas de las mismas.
- \* Obsolescencia de la tecnología.
- \* Costos de paquetes tecnológicos.
- \* Nivel tecnológico de la competencia.
- \* Portafolio de servicios de la competencia

### **Estrategias FO:**

- ◆ Integración hacia adelante, con el objeto de alcanzar mayores niveles de venta de los servicios que ofrece la empresa (F1,2,4,5,6 - O1,2,5,6).
- ◆ Diversificación concéntrica, se trata de ampliar el portafolio de servicios de la empresa en aras de garantizar la plena satisfacción del cliente. (F1,2,5,6 - O1,3,4,5)
- ◆ Implementar estrategias publicitarias, tener una idea clara de las posibilidades de mercadeo de los servicios en el medio actual; enfocar nuestros recursos hacia los clientes potenciales de manera objetiva y real. (F1,3,5,6 - D1,2,3,4,6)
- ◆ Adoptar el mejoramiento continuo de la calidad que se verá reflejado en todas las áreas de la empresa para diferenciar el servicio. ( F1,2,3,4,5 - O1,2,4,5,6 )

### **Estrategias DO:**

- ◆ Institucionalizar la Planeación Estratégica de la empresa, con la participación de todo el personal. (D1,2,3 - O1,2,5,6 ).
- ◆ Realizar una investigación de mercados que permita conocer los gustos, deseos, preferencias y expectativas del usuario para la formulación de estrategias de mercadeo. ( D2,3,4,5 - O1,2,3,4,5 )
- ◆ Establecer sistemas de control y evaluación (D1,4,5 - O1,5,6) que permitan medir el desempeño individual y colectivo como una organización abierta al cambio y con miras a alcanzar el éxito empresarial.
- ◆ Instalar la empresa en un lugar estratégico, que facilite el acceso del usuario y garantice su fácil identificación, y comodidad. (D1,4,6 - O1,3,4,5,6)

### **Estrategias FA:**

- ◆ Utilizar le leasing financiero para adquisición de nuevos equipos. (F1,5,6 - A3,4,5,6)
- ◆ Implementar nuevos sistemas de información, que permita su adecuado manejo rápido y oportuno. (F2,3,6 - A1,2,5,6)
- ◆ Sistematizar los procesos, para garantizar la eficiencia del servicio (F1,2,3,5,6 - A2,3,4,5,6)
- ◆ Adquirir equipos tecnológicos, a cordes a las nuevas tecnologías que agilicen la prestación del servicio. (F3,5,6 - A3,4,5,6)

### **Estrategias DA:**

- ◆ Realizar alianzas estratégicas con las EPS y demás instituciones prestadoras de servicios de salud, pertenecientes los regímenes contributivo y subsidiado. (D2,3,6 -A2,4,5,6)
- ◆ Diseñar y establecer índices de productividad que permitan evaluar y mejorar el desempeño laboral. (D1,4,5 - A2,3,5,6)
- ◆ Diversificación de servicios complementarios aprovechando la infraestructura y la tecnología de la empresa. (D1,2,3,4,5 - A1,2,3,6)
- ◆ Ampliar el segmento del mercado a través de la vinculación de talento humano capacitado para descentralizar la prestación del servicio. (D2,3,5 - A2,5,6)

**CUADRO 22. MATRIZ DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>  <b>LOTERÍA DE LA BENEFICENCIA DE NARIÑO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Empoderamiento</li> <li>3. Programas de capacitación</li> <li>4. Experiencia</li> <li>5. Portafolio de servicios</li> <li>6. Cobertura de mercado</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economía de servicios</li> <li>2. Variación de la demanda de bs y ss</li> <li>3. Tasa de inmigración</li> <li>4. Índices de población con discapacidad</li> <li>5. Seguridad Social y Ley 100</li> <li>6. Imagen corporativa de la competencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integración hacia adelante (F1,2,4,5,6-O1,2,5,6)</li> <li>2. Diversificación concéntrica (F1,2,5,6-O1,3,4,5)</li> <li>3. Implementar estrategias publicitarias (F1,3,5,6-D1,2,3,4,6)</li> <li>4. Adoptar el mejoramiento continuo (F1,2,3,4,5-O1,2,4,5,6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institucionalizar la planeación estratégica (D1,2,3-O1,2,5,6)</li> <li>2. Realizar investigación de mercados (D2,3,4,5-O1,2,3,4,5)</li> <li>3. Establecer sistemas de control y evaluación (D1,4,5-O1,5,6)</li> <li>4. Instalar la empresa en un lugar estratégico (D1,4,6-O1,3,4,5,6)</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la inseguridad</li> <li>2. Leyes tributarias y reformas</li> <li>3. Obsolescencia de la tecnología</li> <li>4. Costos de paquetes tecnológicos</li> <li>5. Nivel tecnológico de la competencia</li> <li>6. Portafolio de servicios de la competencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar el leasing financiero (F1,5,6-A3,4,5,6)</li> <li>2. Implementar nuevos sistemas de información (F2,3,6-A1,2,5,6)</li> <li>3. Sistematizar los procesos (F1,2,3,5,6-A2,3,4,5,6)</li> <li>4. Adquirir equipos tecnológicos (F3,5,6-A3,4,5,6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar alianzas estratégicas (D2,3,6-A2,4,5,6)</li> <li>2. Diseñar y establecer índices de productividad (D1,4,5-A2,3,5,6)</li> <li>3. Diversificación de servicios (D1,2,3-A1,2,3,6)</li> <li>4. Ampliar el segmento del mercado (D2,3,5-A2,5,6)</li> </ol>

### 23. INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los cuales se expresan en índices de gestión, que son una unidad de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Por lo tanto es procedente fijar estos índices antes de poner en marcha el Plan Estratégico, que contribuirá a evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, precisar los motivos que explican el distanciamiento entre lo programado y lo ejecutado y realizar las acciones que aseguren el alcance de los objetivos consignados en el plan. La empresa Rehabilitación Dirigida Médicamente “REDIME LTDA,” debe tener en cuenta los siguientes índices de gestión:

- ❖ **Indicadores de eficiencia:** Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos.

INDICADORES	ESTÁNDARES
• $\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	<b>2,5%</b>
• $\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	<b>60%</b>
• $\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Activo Total}}$	<b>2 veces</b>

INDICADORES	ESTÁNDARES
• $\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	<b>15%</b>
• $\text{Margen de Rentabilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Brutas}}$	<b>28%</b>
• $\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	<b>20%</b>
• $\text{Rentabilidad sobre Activos Totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	<b>12%</b>

- ❖ **Indicadores de eficacia:** Miden el grado en que se alcanzaron los objetivos y metas de una organización sin tener en cuenta los recursos empleados, entre ellos están:

INDICADORES	ESTÁNDARES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de Cumplimiento en Ventas =  <math display="block">\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}}</math> </li> </ul>	<b>20%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de Participación en el Mercado =  <math display="block">\frac{\text{Ventas Brutas REDIME LTDA}}{\text{Ventas Brutas del Mercado}}</math> </li> </ul>	<b>40%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de espera =  Días de realización de la consulta - Días de solicitud de la misma </li> </ul>	<b>1 día</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos Cancelados =  <math display="block">\frac{\text{No. Total de citas canceladas}}{\text{No. Total de citas asignadas}}</math> </li> </ul>	<b>2 al mes</b>

Los índices de eficiencia deben integrarse con la eficacia para así obtener la productividad de la empresa.

- ❖ **Indicadores de actividad:** Facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales:

- Número de juntas directivas planeadas Vs Realizadas
- Número de eventos planeados Vs Realizados
- Número de decisiones tomadas Vs Ejecutadas
- Número de visitas a empresas planeadas Vs Realizadas
- Número de cursos de capacitación planeados Vs Realizadas

- ❖ **Índices de impacto causales:** Son aquellos factores internos y externos que generan satisfacción o insatisfacción y quienes tienen efecto sobre los índices fundamentales, es decir aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno o externo y la competitividad de la empresa:

INDICADORES	ESTÁNDARES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de eficiencia =  <math display="block">\frac{\text{Número de exámenes y/o consultas programados}}{\text{Número de exámenes y/o consultas realizadas}}</math> </li> </ul>	<b>100%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de atención al cliente =  <math display="block">\frac{\text{Número de llamadas recibidas}}{\text{Numero de pacientes atendidos}}</math> </li> </ul>	<b>100%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de cartera vencida =  <math display="block">\frac{\text{Número de cuentas por cobrar vencidas}}{\text{Numero Total de cuentas por cobrar}}</math> </li> </ul>	<b>0%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de recuperación de cartera =  <math display="block">\frac{\text{Cartera del año actual} - \text{Cartera del año anterior}}{\text{Cartera del año anterior}}</math> </li> </ul>	<b>90%</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de ausentismo =  <math display="block">\frac{\text{Número de faltas mensuales no justificadas}}{\text{Numero de faltas mensuales promedio}}</math> </li> </ul>	<b>0%</b>

## 24. PLAN DE ACCION

### CUADRO 23. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
↙ <b>Ofrecer servicios que brinden el 100% de satisfacción.</b>	<p><b>w</b> Desarrollo del producto.</p> <p><b>w</b> Investigación de mercados.</p> <p><b>w</b> Descuentos tarifarios.</p>	<p><b>P</b> Incrementar las ventas en un 30%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar encuestas al consumidor.</li> <li>• Establecer controles de calidad en la prestación del servicio.</li> <li>• Desarrollar jornadas de promoción y prevención.</li> </ul>	<p>▶ Gerente.</p> <p>▶ Subgerente Administrativo de Salud.</p>	<p>♣ Una vez al mes.</p> <p>♣ Una vez al mes.</p> <p>♣ Dos veces al año</p>	\$ 30.000.000	<p>ú Relación de las ventas actuales con las anteriores.</p> <p>ú Participación en el mercado.</p> <p>ú Número de promociones realizadas.</p>
↙ <b>Ampliar la cobertura del mercado en un 40 %.</b>	<p><b>w</b> Expansión de los mercados potenciales a nivel departamental.</p> <p><b>w</b> Desarrollo del mercado.</p>	<p><b>P</b> Cubrir el 80% del mercado de la ciudad de Pasto.</p> <p><b>P</b> Obtener el 20% de participación en el mercado regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las áreas geográficas en las que no se ofrece el servicio y que existe gran mercado potencial.</li> <li>• Vincular profesionales capacitados que satisfagan la demanda</li> <li>• Lanzar una campaña publicitaria en los medios masivo de comunicación</li> </ul>	<p>▶ Gerente.</p> <p>▶ Subgerente Administrativo de Salud.</p>	<p>♣ Cada mes.</p>	\$ 20.000.000	<p>ú Incremento en las ventas.</p> <p>ú Incremento de los contratos realizados con entidades prestadoras de servicios de salud.</p>



OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
↳ <b>Buscar un grado de endeudamiento que cubra el 60% de los pasivos totales</b>	<p><b>w</b> Buscar asesoría con las empresas de fomento empresarial.</p> <p><b>w</b> Incentivar las buenas relaciones comerciales.</p>	<p><b>P</b> Incrementar en un 20% los pasivos a corto plazo.</p> <p><b>P</b> Incrementar en un 100% los pasivos a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer el estudio financiero para determinar la alternativa de financiación más rentable.</li> <li>Solicitar créditos a las entidades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente.</li> <li>Subgerente Administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Una vez al año.</li> <li>♣ Cada seis meses</li> </ul>	\$ 15.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>ú Incremento de la concentración del endeudamiento a corto plazo.</li> <li>ú Incremento del endeudamiento con entidades financieras.</li> </ul>
↳ <b>Recuperar el 70% de la cartera de la empresa.</b>	<p><b>w</b> Otorgar descuentos por pronto pago.</p> <p><b>w</b> Realizar el Cruce de cuentas con entidades morosas.</p>	<p><b>P</b> Dar de baja al 5% de la cartera de difícil cobro</p> <p><b>P</b> Realizar el cobro del 100% de la cartera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cobro jurídico de la cartera morosa</li> <li>Realizar la conciliación de cartera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerente Administrativo</li> <li>Contador</li> <li>Asistente Administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Trimestral</li> <li>♣ Cada mes</li> </ul>	\$ 2.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>ú Disminución de cuentas por cobrar</li> <li>ú Incremento de la razón de liquidez</li> </ul>
↳ <b>Desarrollar altos índices de eficiencia y eficacia que mejoren la calidad y prestación del servicio en un 100%.</b>	<p><b>w</b> Diseñar y establecer índices de desempeño.</p> <p><b>w</b> Determinar los respectivos controles en todas la áreas de la empresa.</p> <p><b>w</b> Implementar un sistema de recompensas y sanciones.</p>	<p><b>P</b> Aumentar la credibilidad y confianza de los clientes actuales.</p> <p><b>P</b> Incrementar los índices de productividad laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer al personal los índices de desempeño y los controles establecidos.</li> <li>Mejorar el servicio al cliente incrementado su satisfacción.</li> <li>Evaluar el desempeño del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente.</li> <li>Todo el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Cada mes.</li> </ul>	\$ 500.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>ú Número de recompensas otorgadas.</li> <li>ú Número de sanciones aplicadas.</li> <li>ú Numero de controles realizados.</li> <li>ú Relación de las funciones asignadas con las realizadas.</li> </ul>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
<p>☞ <b>Fomentar el desarrollo integral de los empleados.</b></p>	<p><b>w</b> Capacitar al personal en el desarrollo de sus potencialidades.</p>	<p><b>P</b> Incrementar la satisfacción en el trabajo en un 80%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización.</li> </ul>	<p>► Gerencia. ► Coordinador de recursos.</p>	<p>♣ Cuatro veces al año.</p>	<p>\$ 5.000.000</p>	<p><b>ú</b> Incremento de satisfacción en el trabajo.</p>
	<p><b>w</b> Aplicar la gerencia participativa.</p>	<p><b>P</b> Aumentar la productividad en un 90%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar jornadas de integración y convivencia.</li> <li>• Aplicar una encuesta de satisfacción en el trabajo al personal.</li> </ul>				<p><b>ú</b> Índice de ausentismo.</p>
	<p><b>w</b> Otorgar autonomía en la toma de decisiones y resolución de problemas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa con la participación del personal.</li> </ul>				<p><b>ú</b> Número de retiros voluntarios.</p>
	<p><b>w</b> Fomentar el trabajo en equipo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo jornadas de capacitación en las diversas áreas de la empresa.</li> </ul>				<p><b>ú</b> Niveles de desempeño.</p> <p><b>ú</b> Numero de jornadas de capacitación planeadas con las realizadas</p>

Fuente: Esta investigación.

## 25. DIFUSIÓN DEL PLAN

Se considera fundamental que el Diagnóstico Financiero y alternativas de inversión sean conocidos por los diferentes niveles de la organización; una vez que se haya dado la aprobación del plan, debe diseñarse un programa para su venta interna que es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- ★ Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- ★ Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento de los principios, misión, visión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- ★ Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- ★ Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- ★ Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- ★ Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del Plan estratégico.
- ★ Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

El Diagnóstico Financiero no puede ser un documento para ser conocido sólo por la gerencia, su elaboración parte del supuesto de la participación y por ende el plan debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboran y van a participar en su ejecución. El Diagnóstico Financiero junto con la alternativa de inversión más rentable son la carta de navegación de la compañía y deben ser conocidos por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad, que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

En la empresa Rehabilitación Dirigida Médicamente “REDIME LTDA”, el diagnóstico financiero y las alternativas de inversión se darán a conocer mediante reuniones con la junta directiva y el personal que integra la organización. Aquí se explicará la importancia y el impacto del redireccionamiento estratégico así como también los objetivos que se desean lograr, las estrategias seccionadas, las metas que se deben alcanzar y las acciones que se deben

llevar a cabo, para obtener resultados positivos en la implementación de las alternativas de inversión.

Para mayor comprensión, la empresa deberá entregar folletos que brinden información necesaria sobre su direccionamiento estratégico.

La difusión del plan se aprovechará para escuchar opiniones, recomendaciones y críticas que ayudarán la retroalimentación del mismo.

## 26. RECOMENDACIONES GENERALES.

Para ejecutar y evaluar la Planeación Estratégica con el Diagnóstico Financiero y las Alternativas de Inversión de la Empresa Redime Ltda., se recomienda lo siguientes:

- † Definir formalmente la filosofía de la organización, la misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos y darlos a conocer a través de seminarios y reuniones con el personal que integra la empresa con el fin de lograr el interés y compromiso de todos en la ejecución de la planeación.
- † Diseñar los índices de gestión que motive al personal a trabajar en el logro de mayor productividad, teniendo en cuenta criterios como: La atención con calidad, utilidad, eficacia en las tareas y servicio al cliente.
- Se debe mejorar la imagen de la empresa con la implementación de publicidad con estrategia a fin de llamar la atención de entidades de salud, para que utilicen y conozcan los servicios ofrecidos. Una forma de ampliar su mercado es a través de alianzas estratégicas con entidades de salud como alternativa para originar un incremento en las ventas.
- † Es recomendable que la empresa lleve una base de datos de sus clientes para brindar un mejor servicio y se facilite ofrecer servicios adicionales, pues a través de esta se puede tener acceso directo para dar a conocer a los clientes, promociones, ofertas, etc y de la misma manera escuchar las sugerencias del cliente.
- † Se debe hacer un seguimiento a la ejecución de la planeación con base en los indicadores de gestión, donde se observe si se alcanzaron las metas para llevarlas a cabo; aquí se debe identificar la causa del incumplimiento de la meta y tomar medidas correctivas para encaminar su logro.
- † En la parte financiera deben aplicarse políticas tendientes a:
  - \* Disminuir el ciclo de conversión de efectivo, para lo cual es necesario el cobro de cartera de manera oportuna.
  - \* Invertir en Activos Fijos totalmente productivos y que sean rentables para la empresa y desinvertir en aquellos que no lo sean.
  - \* Disminuir al máximo los gastos, efectuando controles sobre los mismos.
  - \* En aras de disminuir el WAAC cotizar en el mercado financiero para el crédito las mejores opciones sobre tasas de interés.

## **27. CONCLUSIONES**

De acuerdo al análisis realizado se puede establecer que la empresa “REDIME LTDA.” cuenta con un alto nivel competitivo en la atención al usuario, la calidad del servicio y una fuerza de trabajo integral, lo que permite desarrollar grandes índices de productividad, sin embargo, aún no ha podido incrementar su participación en el mercado.

Se hace necesaria la planeación de mercadeo con mayor investigación del mercado con objetivos y metas a cumplir con el fin de garantizar la obtención de beneficios de las estrategias aplicadas y no incurrir en gastos innecesarios.

A nivel interno la empresa cuenta con fortalezas como: el liderazgo, el empoderamiento, el portafolio de servicios, el manual de procedimientos, los programas de capacitación entre otras.

En contraposición a esto tiene debilidades como: las deficiencias presentadas en el control financiero de la empresa, el control de gastos, el plan de mercadeo, la recuperación de cartera y la ubicación de las instalaciones y otros que imposibilitan la expansión de la empresa.

Las oportunidades que le brinda el entorno a Redime son: La economía de servicios, la variación de la demanda de bienes y servicios, la tasa de inmigración, los índices de población con discapacidad, la Seguridad Social y Ley 100 y la imagen corporativa de la competencia entre otros.

Desafortunadamente, este entorno también amenaza a las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud, las cuales se ven afectadas por factores como: El crecimiento de la inseguridad, las Leyes tributarias y reformas de las mismas, la obsolescencia de la tecnología, los costos de los paquetes tecnológicos, el portafolio de servicios y el nivel tecnológico de la competencia. Los cuales tienen gran impacto de orden social y corresponde al gobierno brindar las herramientas para que disminuyan los efectos negativos sobre las empresas.

Las diferentes estrategias fueron planteadas teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, y el mercado en que se desenvuelve; están encaminadas a obtener buenos resultados en torno a las ventas, el posicionamiento del mercado y la diferenciación en la prestación de servicio.

Es importante resaltar el papel que juega el talento humano en la empresa, ya que a través del trabajo en equipo y la identificación de los objetivos individuales con los organizacionales se ha logrado optimizar el desarrollo de los procesos e incrementar la productividad laboral.

Los indicadores de gestión planteados permitirán que la empresa Rehabilitación Dirigida Médicamente “REDIME LTDA.” evalúe su desempeño frente a las metas, objetivos y responsabilidades establecidos en el direccionamiento estratégico, desarrollando una ventaja competitiva.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BERNSTEIN**, Leopold A. Análisis de Estados Financieros, 3 ed, México: McGraw Hill, 1996, p. 183.

**BLOCK**, Stanley B. y **HIRT**, Geoffrey A. Fundamentos de Gerencia Financiera. 9 ed. Medellín: McGraw Hill, 2001. p. 205.

**DAVID, Fred.** La Gerencia Estratégica. 2 ed. Santafé de Bogotá: Legis, 1994. p .48.

**GARCIA**, Oscar León, Administración Financiera. 3 ed. Medellín: Norma, 1999. p. 123.

**INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.** Tesis y Otros Trabajos de Grado. 4 ed. Santafé de Bogotá: Icontec, 2001. p. 20.

**ORTIZ ANAYA**, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 10 ed Santafé de Bogotá: Norma, 1999. p. 84.

**SALLENAVE, Jean Paull.** Planeación y Gerencia Estratégica. 2 ed. Santafé de Bogotá: Norma, 1997. p.79

**SERNA, Humberto.** Planeación y Gestión Estratégica. 2 ed. Santafé de Bogotá: Ram, 1994. p. 125.

**VAN HORNE, James C.** Administración Financiera. 10 ed. México: Prentice Hall, 1997. p. 29.

**WESTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F.** Fundamentos de Administración Financiera. 10 ed. México: McGraw Hill, 1997. p. 97