

**UNIVERSIDAD ESAN**



**LA VALORIZACIÓN DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL DE GESTIÓN PARA CLÍNICAS PRIVADAS:  
MATRIZ VALOR CONTROL GESTIÓN VCG**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Magíster en Finanzas**

**Por:**

José Eduardo Beltrán Moreno

Jhon Estefano Estrada Rayme

Beatriz Giovana Ilizarbe Solis

**Programa de la Maestría en Finanzas**

**Lima, 16 de mayo de 2016**

# INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	2
<b>1.2. Objetivos</b> .....	6
<b>1.3. Alcances</b> .....	6
<b>1.4. Limitaciones</b> .....	7
<b>1.5. Estructura general</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	10
<b>2.1. ¿Qué es generación de valor?</b> .....	10
<b>2.2. ¿Qué es control de gestión?</b> .....	12
<b>2.3. Relación entre generación de valor y control de gestión</b> .....	13
<b>2.4. Importancia de medir la creación de valor</b> .....	14
<b>2.5. Herramientas de control de gestión</b> .....	14
<b>2.6. Gestión basada en el valor</b> .....	19
<b>2.7. Selección de métricas y herramientas de control de gestión</b> .....	26
<b>2.8. Inductores de valor</b> .....	29
<b>CAPÍTULO III. EL SECTOR SALUD EN EL PERÙ: ANÁLISIS EXTERNO.</b> .....	30
<b>3.1. Perspectivas del sector salud</b> .....	30
<b>3.1.1. Sector salud</b> .....	31
<b>3.1.2. Subsector público</b> .....	33
<b>3.1.3. Subsector Privado</b> .....	33
<b>3.1.4. Cobertura y Gasto en salud</b> .....	34
<b>3.1.5. Estructura porcentual del financiamiento en salud</b> .....	35
<b>3.1.6. Aspectos normativos del sector salud</b> .....	36
<b>3.1.7. Descripción del subsector privado de salud.</b> .....	42
<b>3.1.8. Principales grupos de interés del sector salud.</b> .....	44
<b>3.1.9. Análisis del subsector privado de salud.</b> .....	45
<b>3.1.10. Análisis Político - legal Económico Social Tecnológico PEST</b> .....	48
<b>3.1.11. Conclusiones del análisis del entorno del sector (privado)</b> .....	52
<b>3.1.12. Las 5 fuerzas de Porter</b> .....	53
<b>3.1.13. Fuerzas impulsoras en el subsector privado de salud.</b> .....	57
<b>3.1.14. Análisis de los factores clave de éxito</b> .....	58
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SELECCIONADA PARA LA APLICACIÓN PRÁCTICA: CSALUD S.A.</b> .....	60

4.1. Descripción de la empresa CSALUD S.A. ....	60
4.2. <i>Herramientas de control de gestión utilizadas por CSALUD S.A.</i> .....	64
4.2.1. <i>Plan estratégico Grupo SFB para el período 2014 – 2016</i> .....	65
4.2.2. <i>Plan Financiero 2016</i> .....	70
4.2.3. <i>Tablero de control</i> .....	71
4.2.4. <i>Cadena de valor a nivel industria.</i> .....	76
4.2.5. <i>Cadena de valor a nivel empresa.</i> .....	77
4.2.6. <i>Unidades de negocio identificadas</i> .....	79
4.2.7. <i>Unidades de negocio a nivel sedes instaladas.</i> .....	80
4.2.8. <i>Análisis F.O.D.A.</i> .....	81
4.2.9. <i>Diagnóstico del sistema actual de planeamiento y control de gestión: CSALUD S.A.</i> .....	87
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN: MATRIZ VALOR CONTROL GESTIÓN VCG.</b> .....	89
5.1. <b>Paso 1: Descripción de inductores.</b> .....	93
5.2. <b>Paso 2: Descripción de la metodología para la proyección de flujos de caja.</b> .....	97
5.3. <b>Paso 3: Determinación del Valor de la empresa</b> .....	97
5.4. <b>Paso 4: Determinación de factores con mayor incidencia en la generación de valor: Matriz Valor Control Gestión (VCG)</b> .....	100
5.4.1. <i>Proceso de valorización permanente y análisis de sensibilidad</i> .....	100
5.4.2. <i>Seguimiento a la evolución del valor de la empresa y sus principales inductores y factores</i> .....	101
5.4.3. <i>Matriz valor-control-gestión (Matriz VCG)</i> .....	101
5.5. <b>Paso 5: Definición de estrategia de maximización de valor</b> .....	103
5.5.1. <i>Cuantificación del objetivo general de maximización del valor</i> .....	103
5.5.2. <i>Definición de objetivos específicos y planes de acción para cada factor/inductor.</i> .....	104
5.6. <b>Proceso de implementación de la herramienta de control de gestión: Matriz Valor Control Gestión VCG.</b> .....	105
5.6.1. <i>La Política de Generación de valor.</i> .....	105
5.6.2. <i>Consideraciones generales para los factores externos:</i> .....	107
5.6.3. <i>Consideraciones generales para los inductores internos: Covenants financieros y lineamientos de gestión.</i> .....	107
5.6.4. <i>Política de incentivos basada en el valor.</i> .....	108
5.6.5. <i>Plan de implementación de la valorización como herramienta de control de gestión.</i> .....	109
5.7. <b>Factores críticos de éxito para la implementación de la matriz valor control gestión VCG en cualquier empresa.</b> .....	110

5.8. Comentarios acerca de la herramienta en base a entrevistas realizadas.....	111
<b>CAPITULO VI. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA EN UNA CLINICA PRIVADA: CASO CSALUD S.A.</b> .....	<b>113</b>
6.1. Análisis del entorno CSALUD S.A. ....	113
6.2. Determinación de factores externos para uso en la valorización de CSALUD S.A. ....	113
6.3. Determinación de inductores internos de aplicación en la valorización de CSALUD S.A. ....	114
6.4. Proyección de flujos de caja de CSALUD S.A. ....	115
6.5. Determinación del Costo de capital.....	118
6.6. Determinación del Valor de CSALUD S.A. ....	119
6.7. Determinación de inductores y su impacto en el valor de CSALUD S.A. ....	123
6.7.1. Obtención de distribución estadística de inductores con información histórica. ....	123
6.7.2. Simulación de Montecarlo con distribución histórica de inductores.....	127
6.7.3. Simulación de Montecarlo con distribución normal de inductores.....	128
6.8. Seguimiento a la evolución de inductores de la empresa: 3 periodos mensuales. ....	128
6.9. Matriz VCG (Valor Control Gestión) .....	131
6.10. Cuantificación del objetivo general de maximización del valor de CSALUD S.A., objetivos específicos y planes de acción.....	132
6.10.1. Definición de objetivos estratégico para CSALUD S.A. para el año 2016.....	132
6.10.2. Definición de objetivos específicos y planes de acción para cada factor y/o inductor. ....	132
6.11. Proceso de implementación de la valorización como herramienta de control de gestión: Matriz Valor Control Gestión VCG aplicado a CSALUD S.A.....	134
6.11.1. Implantación de la Política de generación de valor.....	135
6.11.2. Alineamiento de la Política de incentivos a la nueva cultura de generación de valor. ....	137
6.11.3. Factores críticos de éxito a ser considerados por la alta dirección para implementar la matriz valor control gestión VCG en CSALUD S.A. ....	139
6.12. Cronograma de actividades para la implementación de la matriz valor control gestión VCG en CSALUD S.A. ....	140
<b>CAPITULO VII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>142</b>
7.1. Conclusiones Objetivo General.....	142
7.2. Conclusiones de los objetivos específicos. ....	144
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>147</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente tesis es desarrollar una herramienta de control de gestión para evaluar el desempeño de las clínicas privadas a través de la medición de la generación de valor. Para lograr este objetivo se han analizado las herramientas de control de gestión más conocidas así como algunas métricas desarrolladas para la medición de generación de valor, encontrándose que si bien proporcionan información relevante para la toma de decisiones, no brindan datos suficientes sobre los inductores y su impacto en el valor de la empresa, información que facilitaría la toma de decisiones y líneas de acción acertadas para maximizar este valor.

La necesidad que tienen los inversionistas (accionistas y acreedores) de conocer de manera más frecuente el impacto de la evolución de los aspectos externos (estratégicos) e internos (operativos) en el valor de la empresa, justifica el desarrollo de una herramienta de control de gestión que atienda esta necesidad de forma específica. El instrumento diseñado con motivo de la presente tesis es la Matriz Valor Control Gestión VCG y su aplicación se ha realizado en la empresa CSALUD S.A.

Con motivo de la aplicación de la herramienta se ha efectuado el análisis del sector al que pertenece la empresa, lo que incluyó una visión general del marco normativo vigente en el sector público y privado de salud en el Perú. Este análisis ha hecho posible la identificación de tres factores clave de éxito que aplicarían a cualquier empresa de este sector, a saber: el control de costos que puede hacer más eficiente la gestión, el manejo adecuado del marketing pues una mayor cantidad de afiliados posibilita mayores ingresos y la calidad en el servicio, siendo este último factor el más importante de todos, porque dependiendo de la percepción que tiene el usuario con respecto a este, se puede generar un aumento en la cantidad de afiliados o lo contrario.

Para ello se efectuó el análisis del sector al que pertenece la empresa, lo que incluye una visión general del marco normativo vigente en el sector público y privado de salud en el Perú. Así mismo, se ha realizado el análisis interno de la empresa con la

finalidad de conocer el modelo de negocio, la operatividad de la empresa, los factores claves de éxito del negocio con lo cual se busca identificar los principales inductores generadores de valor en particular en CSALUD S.A.

La propuesta de la tesis incluye:

- La descripción de la herramienta Matriz Valor Control Gestión VCG.
- El modelo a utilizar para efectuar la valorización con periodicidad mensual con el objetivo de recopilar información e identificar los pesos de los inductores/factores que forman parte del valor final.
- Diseño de la matriz valor control gestión (VCG).
- Identificación de pesos de inductores /factores generadores de valor.
- La definición de objetivos anuales para maximizar el valor.
- Cuadro de planes de acción.
- Definición de la política de generación de valor.
- Políticas de incentivos vinculadas a los resultados.
- Aplicación práctica de la herramienta matriz VCG en la empresa CSALUD S.A.
- Cronograma de implementación de la herramienta Matriz VCG en CSALUD S.A.

Entre las principales limitaciones en el desarrollo de la herramienta se ha presentado la dificultad de obtener información histórica desagregada de CSALUD S.A. debido a que recientemente la empresa ha pasado por un proceso de consolidación por lo cual no se ha podido conseguir información diferenciada por líneas de negocio. Sin embargo, para los fines de la obtención del valor final y su evolución en los tres primeros meses del año 2016 se ha logrado identificar las tres principales líneas de negocio, a saber: programas de salud, servicios de salud y farmacia. Ello ha permitido validar el diseño de la herramienta en un caso aplicado.

Luego de la aplicación de la herramienta a CSALUD S.A. se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La matriz valor control gestión VCG permite identificar los inductores de mayor impacto en la generación / destrucción de valor de cualquier empresa del sector salud. A la vez muestra de manera simplificada la evolución del valor de la empresa y sus inductores.
- En base a los resultados de la Matriz VCG se pueden plantear objetivos y planes de acción para incrementar el valor de la empresa.
- La herramienta toma en cuenta la capacidad de generación de valor a futuro y toma en cuenta factores externos que pueden impactar en el valor de la empresa.
- Se detectaron ciertas debilidades en el uso de la herramienta y a la vez se identificaron acciones a realizar para tratar de atenuar el impacto en los resultados: Subjetividad en la proyección de los flujos, No toma en cuenta el factor humano.
- Existen factores claves de éxito que se deben cumplir para la implementación y uso de la herramienta.

El directorio de CSALUD S.A. tiene conocimiento del desarrollo de la herramienta Matriz valor control gestión VCG, por lo que se encuentra a la espera de una propuesta de implementación.