

Ejercicio en Clase

VedeSalud es una E.P.S. cuyo centro de operaciones está en Bucaramanga, Santander. Como parte del proceso de crecimiento de la compañía, el presidente general decidió implementar un plan de expansión del negocio a través de una estrategia de integración vertical; es decir seguir actuando como E.P.S. y adicionalmente iniciar operaciones como una empresa de medicina pre-pagada.

Actualmente, VedeSalud cuenta con una base de clientes estimada en 22.000 personas. Todas estas personas están afiliadas a los servicios básicos de la E.P.S, por lo que la compañía recibe de manera mensual una UPC¹ de 35.000 COP. Los estudios técnicos consideran que la integración vertical no aumentará el número de clientes afiliados a la E.P.S. Adicionalmente, la empresa planea ofrecer a los clientes afiliados a su E.P.S. dos nuevos planes de medicina pre-pagada: 1) el plan diamante; y 2) el plan zafiro. Se espera que el 40% de los clientes actuales adquiera el plan diamante y que el 25% adquiera el plan zafiro; los demás clientes de la E.P.S. no comprarán servicios de medicina pre-pagada. Como estrategia promocional, la compañía implementará unos precios especiales por los próximos 5 años. Para el plan diamante se cobrarán 50.000 pesos mensuales y para el plan zafiro se utilizará una tarifa de 80.000 pesos mensuales.

Los médicos expertos estiman que la nueva división de medicina pre-pagada tendrá unos costos fijos operacionales por año (mantenimientos periódicos y personal mínimo) de 5.000 millones de pesos. De igual manera, tendrá unos costos variables anuales (servicios médicos promedios que prestan las IPS que contratará VedeSalud) de 250.000 pesos por afiliado a algún plan de medicina prepagada.

Para iniciar operaciones (año cero) como una empresa de medicina pre-pagada se deben hacer inversiones en dos tipos de activos fijos: 1) los terrenos que se estiman en 3.000 millones de pesos; y 2) las construcciones y edificaciones cuyo valor de mercado es de 1.300 millones de pesos. Los activos depreciables se deprecian en línea recta a 10 años sin valor de salvamento. Por otro lado, se estima que las cuentas por cobrar tienen una rotación de 15 días de las ventas². Las cuentas por pagar tienen una rotación de 18,4723032 días de los costos totales. Al final del proyecto se venden los activos por 4.100 millones de pesos (3.000 millones de terreno y lo demás por el inmueble).

Si el costo de oportunidad es del 8,87% anual, la tasa de impuestos es del 30% y el proyecto de Medicina Pre-Pagada se quiere evaluar a cinco años, ¿Recomendaría usted la expansión al negocio de la Medicina Pre-Pagada? (Desprecie el VDT para periodos inferiores a un año)

¹ UPC = Unidad de Pago por Capitación. Es el valor promedio que se le reconoce a una EPS **por cada uno** de los individuos que tiene afiliados.

² Para efectos del ejercicio, un año tendrá 360 días.