

**Análisis financiero de la IPS Todomed Ltda. para la elaboración de estrategias financieras
ante la crisis actual del sector salud.**

Line Yudeth Amórtegui Tole

Wilson Julián Barbosa Delgado

Lorena Albornoz Trujillo

Universidad Piloto de Colombia

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Programa de Ingeniería Financiera

2022

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a cada uno de nuestros familiares, que ayudaron de una manera u otra a que culmináramos con satisfacción este proceso de formación académica que ayudará a que nuestras carreras profesionales vayan en ascenso.

Agradecimientos

Gracias a nuestros compañeros y profesores que hicieron posible que se culminara este logro académico con satisfacción.

Nota Aceptación

Firmas de Jurados

Tabla de Contenido

Resumen.....	9
1. Introducción.....	10
1.1. Problema.....	12
1.2. Formulación del Problema	13
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
2. Marco de Referencia.....	15
2.1. Estados del Arte	15
2.1.1. Investigaciones Internacionales	15
2.1.2. Investigaciones Nacionales	17
2.2. Marco Teórico-Conceptual.....	25
2.3. Marco legal.....	35
2.3.1. Análisis del sector	38
3. Descripción de la Empresa	38
4. Diseño Metodológico	45
4.1. Objetivo del estudio	45
4.2. Segmentación Geográfica	45
4.3. Universo y muestra	45
4.4. Tipo de estudio	45
4.5. Fuentes de información	46
4.5.1. Fuentes primarias	46
4.5.2. Fuentes secundarias	46
4.6. Métodos	46
4.7. Enfoque de estudio.....	46
4.8. Instrumentos	47
5. Información Financiera de Todomed Ltda.....	50

5.1. Matriz DOFA	50
5.2. Estados financieros	53
5.3. Análisis de Estados Financieros	55
6. Diagnóstico Financiero Todomed Ltda.	60
7. Estrategias Financieras.....	72
7.1. Estrategia No 1. Recaudo de cartera con descuento por pago	72
7.1.1. Definición de la estrategia	72
7.1.2. Desarrollo y alcance de la estrategia	72
7.1.3. Actividades para la implementación	73
7.1.4. Resultados esperados.....	74
7.2. Estrategia No 2. Ampliación del portafolio de servicios de Salud Mental	75
7.2.1. Definición de la estrategia	75
7.2.2. Desarrollo y alcance de la estrategia	75
7.2.3. Capital requerido	77
7.2.4. Presupuesto de ingresos	79
7.2.5. Estado de resultados proyectado	79
7.2.6. Flujo de caja Proyectado Salud Mental	81
7.2.7. Balance General Proyectado Salud Mental	82
7.2.8. Flujo de caja neto operativo proyectado Salud Mental	83
7.2.9. Indicadores de rentabilidad	83
7.2.9.1 Valor presente neto.....	83
7.2.9.2 Tasa Interna de Retorno	84
7.3.0 Resultado esperado	84
7.3. Estrategia No 3. Atención a particulares	85
7.3.1. Definición de la estrategia	85
7.3.2. Desarrollo y alcance de la estrategia	87
7.3.3. Actividades para la implementación	90
7.3.4. Resultado esperado.....	90
8. Conclusiones	93

9. Recomendaciones	94
10. Referencias Bibliográficas.....	95

Tabla de Contenidos de Gráficos

Gráfico No. 1 Trayectoria Histórica.....	41
Gráfico No. 2 Proceso de Organización	43
Gráfico No. 3 Modelo de Gestión del Conocimiento.....	44
Gráfico No. 4 Capital de Trabajo Neto Operativo.....	62
Gráfico No. 5 Cartera Neta	64
Gráfico No. 6 Ciclo Operacional.....	66
Gráfico No. 7 Rotación de Proveedores.....	66
Gráfico No. 8 Nivel de Endeudamiento.....	67
Gráfico N° 9 ROA	70
Gráfico N° 10 ROE.....	71
Grafico No 11 Proyección poblacionales censo Dane del 2020 y la proyección a 2021	87
Grafico No 12 M Grafico No 12 Población Palmira Valle a 31 de diciembre 2021.....	87

Tabla de Contenidos de Tablas

Tabla No. 1 Check List del Estudio de Investigación IPS Todomed Ltda.	47
Tabla No. 2 Matriz DOFA Área Financiera.....	50
Tabla No. 3 Estado de la Situación Financiera	53
Tabla No. 4 Estados de Resultados Integral.....	54
Tabla No. 5 Estructura Vertical de la Situación Financiera.....	55
Tabla No. 6 Estructura Vertical del Estado de Resultado	57
Tabla No. 7 Ingreso de Operaciones.....	58

Tabla No. 8 Costos de Ventas.....	60
Tabla No. 9 Gastos Administrativos.....	60
Tabla No. 10 Indicadores de Liquidez	60
Tabla No. 11 Indicadores de Actividad.....	63
Tabla No. 12 Indicadores de Endeudamiento	67
Tabla No. 13 Indicadores de rentabilidad.....	69
Tabla N° 14 Inductores de Valor	71
Tabla No. 15 Días de cartera	74
Tabla No. 16 Cartera por edades de la compañía.....	74
Tabla No. 17 Estrategia de recuperación de cartera.....	75
Tabla No. 18. Resumen PyG Sede Salud Mental.....	79
Tabla No. 19 Presupuesto Sede Salud Mental.....	79
Tabla No. 20 Contrataciones.....	79
Tabla No. 21 Presupuesto Ingresos.....	80
Tabla No. 22 Estado de Resultados Proyectados S.M.....	81
Tabla No. 23 Flujo de caja Proyectado S.M.....	82
Tabla No. 24 Balance General Proyectado S.M.....	83
Tabla No. 25 Flujo de caja neto operativo Proyectado S.M.....	83
Tabla No. 26 Valor presente neto.....	84
Tabla No. 27 Tasa interna de retorno.....	85
Tabla No. 28 Servicios y valores a particulares.....	89
Tabla No. 29 Ingresos por membresía.....	91
Tabla No. 30 Ingresos por atención a particulares.....	91
Tabla No. 31 Ingresos totales entre membresía y atención a particulares.....	92

Resumen

Hoy por hoy el sistema de salud en Colombia no está pasando por su mejor momento y aunque es un derecho fundamental de cada persona tener los servicios de salud de manera oportuna y de calidad, el acceso al sistema de salud es difícil y los motivos no solo son por la falta de recursos sino por la calidad de dichos servicios y adicionalmente por los actores externos que se le involucran en sistema de salud como lo es el sector político y aspectos económicos, sociales y culturales.

Hoy en día el problema básicamente del sector salud es la mala administración de las EPS, IPS y hospitales ya que los recursos que dispone el gobierno nacional para estos entes son desviados para otros fines, corrupción, carteles, politiquería, entre otros son los agravantes que con llevan a que hoy por hoy en Colombia la salud no sea un derecho vital e indispensable.

El manejo indebido de los recursos financieros del sistema de salud es generado ya que existe un interés particular mas no general, por lo anterior se estableció la ley 1955 de 2019 y el decreto 521 de 2020 donde su objetivo es hacer más eficiente el gasto en salud, buscando subsanar la deuda con aquellas entidades promotoras de salud, garantizando el financiamiento del sector salud y generando mayor liquidez.

Palabras Claves: salud, recursos, sistema, financiamiento, ley punto final.

1. Introducción

Las EPS y las IPS fueron creadas con la ley 100 del 23 de diciembre de 1993, para ser implementadas en el sistema de salud colombiano, con el objetivo de que las entidades privadas pudieran invertir en el sector salud colombiano.

Cabe resaltar que las EPS (Entidades Prestadores de Salud) son aquellas que su función es garantizar la prestación del plan obligatorio de salud (POS) y que las IPS (Instituciones Prestadores de Salud) son todos aquellos entes que están autorizadas para prestar de forma total los procedimientos para el cumplimiento del plan obligatorio de Salud (POS) a los ciudadanos.

Las IPS son contratadas por las EPS para que estas puedan cumplir con los planes y servicios que estas ofrecen a los usuarios, y son estas las encargadas de cancelar los servicios prestados por las IPS.

En la actualidad existen aproximadamente 44 EPS tanto en el régimen subsidiado como el contributivo, de las cuales más de la mitad de estas se encuentran bajo revisión de la Superintendencia de Salud y esto se debe a desfinanciación del sistema, es por esto que avanzar en la implementación del acuerdo de punto final es de vital importancia para el saneamiento de las deudas que por décadas viene arrastrando el sistema y que hoy tiene sumido a los usuarios en la actual crisis.

Hoy en día son las IPS las que realmente prestan el servicio a los ciudadanos, es por esto que debería imponer que estas entidades sean parte directa de la normativa para el manejo adecuado del sistema y esto básicamente sucederá cuando se le brinde relevancia y prioridad a estas entidades y a los usuarios del servicio, ya que cabe precisar que sin las IPS no existiría sistema.

Dicho lo anterior para que el sistema de salud sobreviva en Colombia depende de la decida actuación de los sectores involucrados en este aspecto y poner en cinturas aquellas EPS que están malversando los recursos destinados para practicar el ejercicio por las cuales fueron creados estas entidades.

Ahora bien, al momento de entrar en liquidación una EPS, las IPS corren el mismo riesgo de ser liquidadas ya que no existen los convenios entre las partes, por lo que automáticamente se darán por terminado; desencadenando que la demanda de usuarios aumente a las EPS activas y el servicio prestado por estas se vuelva deficiente y de mala calidad, dado que los tiempos estipulados para una consulta se extenderán, así como también el servicio prestado por las IPS.

1.1. Problema

De acuerdo con la información suministrada por la IPS Todomed Ltda. se logró evidenciar que la IPS cuenta con un único convenio con la EPS Emssanar SAS, la cual se encuentra intervenida por la Superintendencia de Salud y que gracias a dicha intervención los recursos recibidos mes a mes han sido restringidos parcialmente mientras el proceso culmine.

El contrato suscrito con la EPS Emssanar SAS, en la cláusula de Pago, se estableció que el pago tanto del POS y NO POS es a 90 días y realizando el análisis a la rotación de cartera se evidencia que el promedio de los años analizados es de 170 días y, el pago de proveedores es de 48 días, motivo por el cual el ciclo operacional se ve afectado debiendo endeudarse financieramente por la falta de liquidez.

1.2. Formulación del Problema

Según la problemática descrita anteriormente mediante el presente proyecto se busca plantear estrategias que coadyuden a los inconvenientes financieros y se plantea lo siguiente:

¿Qué estrategias financieras lograrían que la IPS Todomed Ltda pudiera implementar para salir de la crisis económica que vive actualmente??

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Estructurar estrategias financieras que permitan a la IPS Todomed Ltda. Salir de la crisis económica que vive actualmente.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis financiero para poder determinar el estado actual de la compañía Todomed Ltda.
- Determinar y analizar los diferentes indicadores financieros para la toma de decisiones.
- Proponer diferentes estrategias financieras que maximicen la utilidad de la compañía.

2. Marco de Referencia

2.1. Estados del Arte

2.1.1. Investigaciones Internacionales

Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela.

Autor: Jenny Romero y Keily Zabala

Año: 2018

Se analizó la planificación estratégica financiera de las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia – Venezuela, para ello se realizó un estudio descriptivo, no experimental, de campo, empleándose un cuestionario contentivo de 49 ítems a una muestra representada por 6 cadenas de farmacias, que engloban 82 establecimientos. Los resultados denotan que este sector se desenvuelve en un entorno económico, político y social altamente cambiante, que obliga a una constante redefinición de sus estrategias, cuyo esfuerzo se orienta en mantener niveles de inventarios adecuados, a la vez de garantizar niveles necesarios de solvencia y liquidez para responder a sus obligaciones. Se concluye que el proceso de planificación presenta serias debilidades asociadas fundamentalmente a las amenazas del entorno, relacionadas con la poca vinculación entre los objetivos familiares y financieros, y la carencia de herramientas financieras efectivas.

Transformaciones en el sistema de salud en Cuba y estrategias actuales para su consolidación y sostenibilidad

Autor: Roberto Morales, Pedro Mas, Pastor Castell, Carmen Arocha, Nelly Valdivia, Dalilis Druyet y José Menéndez

Año: 2018

En Cuba, el acceso y la cobertura universales de salud descansan sobre tres principios clave: la salud como derecho humano, la equidad y la solidaridad. Aunque muchos de los indicadores de salud cubanos están entre los mejores de la Región de las Américas, en el 2011 se decidió reorganizar los servicios de salud, a tono con el proceso de actualización del modelo económico y social cubano que transcurría en todos los sectores del país. Para ello, se diseñó un proyecto de investigación-acción que abarcó el diagnóstico de la situación, la implementación de los cambios y la evaluación de los resultados, en varias etapas. Como resultado, se racionalizaron los recursos humanos con una reducción de más de 150 000 plazas no vinculadas directamente a la atención del paciente, se aligeraron las estructuras de dirección en 57 municipios, se compactaron 46 policlínicos, se optimizó el Programa del Médico y la Enfermera de la Familia con la proyección comunitaria de 20 especialidades, se reorganizó la docencia y se reordenaron los programas de cooperación médica internacional. Estos cambios han contribuido a mejorar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y su desempeño: aumento en el número de consultas en el nivel primario (19,3%) y estomatológicas (56,6%), reducción del número de consultas en cuerpo de guardia (16,1%), aumento del número de pacientes intervenidos quirúrgicamente (12,1%), incremento del número de proyectos de investigación (300%) y crecimiento en el número de estudiantes de Medicina (55,7%), entre otros. El proyecto de transformaciones en la salud emprendido en Cuba continúa.

Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador.

Autor: María Arévalo y María Alvarado

Año: 2020

El presente trabajo analiza el escenario económico y político de Ecuador en el contexto de la pandemia generada por el COVID-19. Para análisis se toma como referencia las principales cifras económicas que demuestran la existencia de una crisis económica previa a la llegada de la pandemia en el país, las actuales y su efecto post. En el contexto político, resalta la falta de credibilidad en el gobierno, así como la aplicación de una agenda pública antipopular que logra concretarse en un contexto de emergencia y que aumenta la desconfianza de la ciudadanía en el gobierno del presidente Lenin Moreno. Se reconoce además nuevos desafíos para el país que pueden significar un cambio entre la relación Estado, mercado y sociedad, generando medidas económicas y políticas buscando el aplanamiento de la curva de contagio y la reactivación económica de la economía ecuatoriana.

2.1.2. Investigaciones Nacionales**Análisis de los factores generadores de la crisis de desfinanciamiento del hospital Isaías Duarte Cancino del municipio de Santiago de Cali 2012-2015**

Autor: Yasmin Benavides

Año: 2018

Se realizó un análisis cualitativo de los factores generadores de la crisis de desfinanciamiento del Hospital Isaías Duarte Cancino del municipio de Santiago de Cali (2012-

2015). Se construyó un documento en tres capítulos, el primero, presenta un estado del arte y la perspectiva teórica utilizada en la investigación, se aportan conceptos para analizar la crisis financiera de las entidades del sector salud, especialmente el Hospital Isaías Duarte Cancino. El segundo capítulo muestra la evolución del sistema de salud en Colombia, con el propósito de facilitar una lectura temporal de la presencia o ausencia de políticas públicas en el sector. El tercer capítulo muestra los resultados y conclusiones del estudio, las cuales se relacionan con la necesidad de realizar una serie de ejecuciones internas en el hospital, de tipo administrativo y financiero orientadas a mejorar el flujo capital, por último, se proponen recomendaciones orientadas a resolver la crisis del HIDC.

Planeación financiera asesorías y servicios en salud Asalud LTDA.

Autor: Claudia Sánchez y Albeiro Lagos

Año: 2018

El presente trabajo de grado muestra El estudio de la generación de Escenarios de planeación financiera para evaluar una estrategia corporativa como lo es el apalancamiento a largo plazo de la inversión en una aseguradora mediante el cual se logró identificar los problemas financieros de la compañía y sus riesgos determinando las recomendaciones. Se realizó un diagnóstico tomando como base las cifras presentadas por la compañía en los últimos 4 años, con esta información se hizo un análisis cuantitativo y cualitativo, se realizó una proyección del estado de resultados, balance general y flujo de efectivo para los próximos 4 años con unas variables y supuestos basados en el análisis del entorno económico y las expectativas de la administración, además, se elaboró los diferentes escenarios financieros que permiten demostrar las principales acciones en la planeación financiera de la compañía Asalud Ltda., con

el nuevo proyecto de negocio que en este caso es una aseguradora, dado que la compañía Asalud Ltda., presenta un exceso en sus cuentas corrientes tanto en activo como en patrimonio y viene con una tendencia a la baja, de esto se realizó una evaluación minuciosa de su planeación financiera realizando el planteamiento de diferentes escenarios en los cuales como resultado nos indican los aspectos negativos y positivos con respecto al riesgo que genera la jugada corporativa para el año 2018, la compañía deberá apalancar su estructura de capital con recursos provenientes de una entidad financiera para poder cubrir su operación y no jugar con estados mínimos de variación en el entorno del sector sin riesgo a desangrar la compañía.

Presentación de un plan de actividades para el cumplimiento de los estándares de habilitación, bajo el enfoque de la gestión del riesgo, para la prestación de servicio de hospitalización en salud mental: caso IPS Todomed Ltda. - Palmira.

Autor: Erika Marín y Mónica González

Año: 2019

El objetivo general de este trabajo fue presentar un plan de actividades para el cumplimiento de los estándares de habilitación, bajo el enfoque de la gestión del riesgo, para la prestación del servicio de hospitalización en Salud Mental (Caso IPS Todomed Ltda. - Palmira), la metodología fue un estudio con un enfoque cuantitativo y un tipo de investigación de orden descriptivo. Tuvo como resultado que exista mayor sentido social y solidario con los pacientes (humanización) no importando la investidura del empleado, porque la IPS es una unidad integral que está conformada por diferentes cargos no necesariamente relacionados directamente con el paciente. Se llegó a la conclusión, de que al determinar el nivel de cumplimiento para la internación hospitalaria de los consumidores de sustancias psicoactivas en la Unidad de Salud

Mental de Todomed Ltda, se pudo evidenciar que éste se hallaba en un 70,88%, estableciéndose que la entidad debe adelantar las acciones planteadas en el Plan de Acción orientadas a las siete dimensiones de los estándares de habilitación, en virtud de lograr cubrir el 29,12% faltante, para así acatar cabalmente los requisitos de la Resolución 2003 de 2014, puesto que se debe cumplir en un 100% con todos los requisitos exigidos.

Estrategias financieras para la Sociedad Clínica Pamplona LTDA

Autor: Claudia Riaño, Alexander Pineda y Olga Nieto

Año: 2019

En Colombia, el Sistema de Seguridad Social en Salud (SGSSS) fue creado hace 25 años reglamentado por la Ley 100 de 1993, buscando introducir y afianzar tres principios fundamentales en la prestación de los servicios de salud: i) la eficiencia, entendida como la mejor utilización de los recursos tanto en términos sociales como económicos, ii) la universalidad, como garantía de la protección en salud para todas las personas, es decir que se traduce en la práctica y en la cobertura plena. iii) la solidaridad como mecanismo que permite la transferencia de recursos particulares entre individuos con diferentes niveles de ingreso y/o de riesgo. Se establecen unos agentes nuevos a los que se conocen como EPS (Empresa Promotora de Salud) cuya función es articular la gran cantidad de recursos que existen en el sistema con las necesidades que tiene cada afiliado; uno de los casos que en Colombia ha tenido la mayor repercusión en el sector de la salud durante los últimos 10 años, está relacionada con el Grupo SaludCoop, EPS de origen cooperativo fundada en 1994 con una cobertura tan amplia que llegó a los cinco millones de afiliados a nivel nacional para el año 2018, el crecimiento y expansión geográfica del Grupo SaludCoop llevó a prestar servicios médico-asistenciales en 31

departamentos de Colombia; para llevar a cabo el desarrollo de la prestación del servicio, debía contratar clínicas y hospitales, fue intervenida por la Supersalud en mayo del 2011, debido a las inconsistencias en sus estados financieros y grave deterioro en la calidad de la atención a los usuarios, la desviación y malos manejos la llevaron a un nivel de iliquidez, estos problemas impactaron gravemente a los miles de Instituciones Prestadora de Servicios (IPS) con las que directamente se relacionaba.

Análisis del ciclo de liquidez, ciclo de caja y el capital de trabajo neto operativo en los hospitales públicos nivel 2, departamento de Antioquia (Colombia)

Autor: Farley Rojas, Diego Ramírez y Candy Chamorro

Año: 2020

El propósito del escrito es mostrar la importancia de la aplicación de los inductores de valor ciclo de liquidez, ciclo de caja, capital de trabajo neto operativo (KTNO), su productividad y el EBITDA en las empresas sociales del Estado, las bases teóricas y metodológicas de la investigación es la teoría gerencia del valor sustentado en un enfoque sistemático, métodos de deducción e inducción, análisis y síntesis. Los resultados identificaron que la grave situación financiera de estas empresas impide generar valor social. Para concluir la gerencia del valor es el instrumento para medir el desempeño de la gestión pública en las empresas sociales del estado (E.S.E). Su propósito es el de aumentar los recursos y optimizar los costos y gastos operacionales, para garantizar la mejora en los servicios de salud a las comunidades y el desarrollo de infraestructura médica y científica. La aplicación de los inductores de valor en las empresas sociales del estado (E.S.E) permite analizar el desempeño financiero, contable y

presupuestal de los gerentes y maximizar el capital de trabajo neto operativo con el fin de lograr el sostenimiento de la operación de los hospitales públicos al servicio de la sociedad.

Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud

Autor: Lemy Bran, Alejandro Valencia y Lucía Palacios

Año: 2020

La planeación estratégica del mercadeo es clave para la toma de decisiones a nivel organizacional, cuya implementación toma mayor relevancia en entidades del sector salud colombiano, que precisan hacer frente a una crisis estructural del sistema sanitario. Por ello, se realizó un estudio para analizar los retos en la planeación estratégica del mercadeo en instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Medellín; conducido metodológicamente por un enfoque cualitativo, utilizando como técnica de análisis de la información herramientas de la Teoría Fundamentada. Así, se identificaron como retos para estas instituciones: la relación entre prestadores-aseguradores y el impacto en su capacidad financiera, la prestación de servicios de calidad y, finalmente, la gerencia estratégica de marketing. De allí se concluye que la incorporación del mercadeo en estas organizaciones se ha enfocado hacia el componente social, para mejorar las estrategias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Factores determinantes en la crisis de las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, un acercamiento desde la perspectiva financiera

Autor: Andrés Castro y William Malpica

Año: 2021

Este artículo presenta un análisis sobre la información financiera de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) en Colombia, así como la evolución de indicadores financieros específicos durante los años 2015-2019, con el objetivo de identificar factores críticos desde la perspectiva financiera que permitan evidenciar el efecto que la crisis del sector ha tenido en las finanzas de estas organizaciones, la información de las entidades se ha obtenido mediante bases de datos de acceso público administradas por la Superintendencia Nacional de Salud. Los resultados del estudio evidencian un desmejoramiento en la mayoría de los ítems evaluados sobre el desempeño financiero de las organizaciones para el período de tiempo estudiado; existen factores críticos que comprometen la sostenibilidad de estas organizaciones a corto plazo, por lo que se hace necesaria una revisión de las políticas públicas que regulan el sector, buscando mejorar las condiciones que aseguren un mejor desempeño financiero de las IPS en el país.

Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito. Un estudio de caso en el sector salud colombiano

Autor: Campo López y Judy Cruz

Año: 2021

El riesgo de crédito ocupa un rol importante en la gerencia financiera de las organizaciones, debido a que está relacionado con la posibilidad del no pago de las obligaciones adquiridas por los clientes y a su vez a la mitigación de este para garantizar la liquidez y sostenibilidad de la firma. A través de un enfoque metodológico cualitativo desde un análisis documental se identifica la situación actual del proceso de otorgamiento de crédito en una empresa del sector salud, y de forma longitudinal se desarrolla un seguimiento periódico

posterior a la implementación de la propuesta. Los resultados determinan que a partir de la definición e implementación de políticas de crédito la estructura de la cartera por edades mejora disminuyendo la concentración en las más altas, adicionalmente aumenta el recaudo y se disminuye el exceso en límites de crédito. Se concluye a partir de esta implementación que una de las principales bases para obtener bienestar financiero en las organizaciones es la definición de políticas de crédito eficientes, que permitan perfilar adecuadamente a los clientes, encontrando perfiles con muy buen respaldo y oportunidad en los pagos.

Impacto generado por la pandemia del covid-19 a nivel financiero en la clínica universitaria bolivariana

Autor: Ana Pavas

Año: 2021

El Covid-19, es un hecho que ha generado grandes consecuencias a nivel mundial, afectando la salud de las personas y causando un gran impacto negativo a la economía y a las finanzas en todos los sectores y en especial al sector salud. Este trabajo se basó en la investigación, tomando como referente otras entidades de salud que presentaron afectaciones a nivel financiero por causa de crisis similares a la que estamos viviendo, y las estrategias implementadas para mitigar los efectos provocados por la actual situación. Por consiguiente, la realización de este artículo busca conocer el impacto generado por la pandemia a nivel financiero, en la Clínica Universitaria Bolivariana, por medio de análisis comparativos en sus estados financieros, de manera vertical y horizontal tomando como base los 3 últimos años, al igual que la interpretación de sus indicadores financieros, que permitan identificar variaciones, para el mejoramiento continuo y que contribuya a la toma de decisiones.

Efecto financiero del COVID19 en las entidades de salud del Meta con giro directo de recursos y la afectación en el flujo de caja “Hospital caso región del Ariari”

Autor: Diana Forero y Gustavo Jiménez

Año: 2021

En la investigación de la problemática en cuanto al impacto financiero del COVID-19 los hospitales caso, tenemos una problemática que es la cartera en algunos centros de salud existe cartera con difícil cobro, dicha cartera se extiende hasta la edad de más de 1000 días, debido a esto las instituciones de salud tenían déficit en su atención, con la pandemia COVID-19 todos los grupos económicos sufrieron percances económicos y el sector salud no fue la excepción. Con esta investigación se quiere presentar cual fue el impacto financiero del COVID-19 en el hospital caso donde se encontró acciones para mejorar la obtención de recursos y de mejor manera, dentro de la investigación notamos que en el mes de marzo de 2019 con respecto al de marzo de 2020 se encontró una disminución del 30% en el giro directo otorgado por el Ministerio de Salud Nacional, de esta manera se desmejoro el recaudo dejando un problema para los gastos mensuales lo cuales se manejan un presupuesto y su flujo de caja que depende en gran medida del giro directo.

2.2. Marco Teórico-Conceptual

Estados financieros: Los estados financieros o también denominados cuentas anuales, son el reflejo de la contabilidad de una organización y muestran la estructura económica de ésta, en los estados financieros se plasman las actividades de índole económica que se realizan en un tiempo determinado (Elizalde, 2019).

Son los documentos que recogen todas las operaciones de las organizaciones durante un periodo determinado, ya que esto se compone de varios documentos en los que se plasma la situación financiera de una empresa, y recogen información tanto económica como patrimonial de la institución (Arroba, Angulo y Naula, 2018).

Estrategias financieras: Son un conjunto de áreas que son de suma importancia como son la inversión, la estructura del capital, los riesgos financieros, rentabilidad, el manejo del capital y la gestión del efectivo, ya que todos ellos son necesarios para poder lograr la competitividad y un crecimiento armónico (Gaytan, 2021).

- El crecimiento interno, obedece la necesidad de poder ampliar el negocio como una consecuencia de que la demanda es mucho mayor que la oferta, por el simple hecho de haber identificado la posibilidad de los nuevos productos o servicios que demanden la ampliación en la inversión actual, o simplemente los costes actuales afectan la competitividad del negocio.
- El crecimiento externo, es llevado a cabo siguiendo la estrategia de poder eliminar los competidores generalmente mediante las fusiones o adquisiciones horizontales de la misma naturaleza de la empresa en cuestión o como el resultado de eliminar barreras con los clientes y los proveedores buscando un mayor control tanto interno como externo.

Las estrategias financieras, son un conjunto de decisiones financieras de planificación y control de una organización, para poder utilizar de forma eficiente e inteligente todos los recursos para poder conseguir los objetivos de la forma más rápida y económica posible (del Valle, 2020).

Beneficios de poder aplicar una buena estrategia financiera:

- **Liquidez:** Si tienes planificado todos tus ingresos y los gastos, podrás tener controlado tus cobros y tus pagos, y puedes estimular las necesidades de tesorería con una anticipación suficiente y de forma planificada para poder solicitar un préstamo.
- **Planificación y objetivos:** Se tendrá planificado los objetivos a conseguir este mes, trimestre y año.
- **Rentabilidad:** Es tener el control mensual de la rentabilidad de la organización.
- **Crecimiento:** Se tendrá un crecimiento controlado, porque será quien marca al final los objetivos.
- **Tranquilidad:** Tener el control de la empresa aporta una tranquilidad, que te hará tener la vida de forma más relajada y tendrás tiempo para disfrutar de la familia y los ocios (Guerrero, 2018).

Fundamentos de las estrategias financieras para el largo plazo

- **Sobre la inversión:** Existen cuatro tipos de estrategias que son las ofensivas, defensivas, de reorientación y la de supervivencia, ya que para definir la estrategia se tendrá que seguir la organización acerca de la inversión, generalmente si la organización propone una estrategia ofensiva o de reorientación, pero en ocasiones defensivas, es muy probable que las decisiones sobre la inversión apunten hacia el crecimiento (Mokate y Castro, 2018).
- **Sobre la estructura financiera:** La estructura de financiamiento permanente de la organización, en otras palabras, vale destacar que las estrategias al respecto

apuntan siempre del mayor o el menor riesgo financiero de la empresa, y en muchas ocasiones se pueden adoptar estrategias más o menos arriesgadas en dependencia del grado de aversión al riesgo de los inversores (Portillo et al, 2018).

- **Sobre la retención y/o reparto de utilidades:** Las empresas pueden definir su estrategia de retención o reparto de utilidades, conforme a los determinados aspectos, entre los que se pueden mencionar, la posibilidad del acceso a los préstamos en largo plazo para poder financiar nuevas inversiones, entre otros aspectos (Roca y Montesino, 2020).

Fundamentos de las estrategias financieras para el corto plazo

- **Sobre el capital de trabajo:** El capital de trabajo de las organizaciones está conformado por los activos circulantes o también denominados activos corrientes, y son las decisiones que permiten involucrar la administración de forma eficiente, en conjunto con el financiamiento corriente o también denominado pasivo circulante, las estrategias financieras sobre el capital de trabajo de la organización obedece a ciertos criterios de selección del axioma central de las finanzas en la actualidad, a poder saber la relación riesgo-rendimiento (Venegas, 2019).
- **Sobre el financiamiento corriente:** El financiamiento corriente, también denominado pasivo circulante, está formado por fuentes espontaneas tales como las cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones, así como las fuentes bancarias y extra bancarias, por otro lado, las fuentes espontáneas en general presentan un coste financiero explicito, sin embargo, su respectiva utilización proporciona a la organización un financiamiento que de no

poderse explotar tendría la obligación a acudir a fuentes que si tienen un costo financiero explicito (Brest, 2019).

- **Sobre la gestión del efectivo:** Las decisiones que se realizan sobre el efectivo, son en gran medida es resultado de los aspectos que fueron tratados con respecto a la estrategia que se realizó sobre el capital de trabajo de la empresa (Muyma y Rojas, 2019).

Estrategias Genéricas

- **Estrategias de liderazgo general en costos:** Es en donde la empresa se propone poder vender el producto a un coste menor en su rubro
- **Estrategias de diferenciación:** Es poder crear algo único y diferenciado que se pueda percibir por toda la industria como importante y que sea exclusivo a poder satisfacer las necesidades, por lo tanto, es recompensada su exclusividad con un precio mucho mayor en el mercado, esto es solo se tiene que usar con un estudio de las necesidades y las preferencias de los consumidores, a efecto de poder determinar la viabilidad de poder incorporar una característica diferente al resto
- **Estrategia de enfoque:** Es diferente ya que se puede identificar en el lanzamiento del producto o servicio, ya que no tiene ninguna competencia directa al ser único en el mercado (Ríos, Carbajal y Hernández, 2018).

Estrategias de estabilidad y supervivencia: Esto es un tipo de estrategia que, según el tipo de modelo del ciclo de vida del producto, es de suma importancia cuando la empresa se encuentra en las fases finales como la de madurez o declive y el objetivo de esta estrategia es

poder conseguir lo mayores beneficios pudiéndose quedar por más tiempo en la fase de madurez o también denomina fase de estabilidad (Galicía, Mendoza y Espinosa, 2020).

- Estrategias de saneamiento: Esta estrategia se utiliza cuando la organización ya se encuentra en la fase de madurez o también denominada estabilidad y se aplica para poder frenar el declive de las ventas y el beneficio y poder aumentar la eficiencia y a su vez sanear financieramente a la empresa.
- Estrategias de cosecha: Esta herramienta se aplica cuando la organización está en una situación relativamente bien, sin alcanzar las pérdidas ni las situaciones de insolvencia como la reducción de inversiones poco rentables y la disminución de los costos
- Estrategias de desinversión: Estas se aplican en las fases de crisis o insolvencia y consisten en poder vender partes de la organización para así poder reducir costos y corregir los resultados financieros.
- Estrategias de liquidación: Esta estrategia se puede aplicar para poder finalizar la actividad de la organización y consiste en la venta total de la empresa o una liquidación progresiva de la misma.

Análisis estratégico: Es el estudio del entorno tanto interno como externo de una entidad u organización y es la forma de poder analizar, investigar y mapear las particularidades de una empresa (Ramírez et al, 2019).

- **Matriz DOFA:** Esta herramienta es la más conocida ya que su estudio se utiliza para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o negocio, y su objetivo es poder identificar a la institución y reconocer o

identificar las debilidades para poner mejor y así lograr el objetivo de la organización.

Análisis Financiero

- **Análisis Vertical:** Es de suma importancia para analizar los estados financieros de una organización como es el Balance General y el Estado de Resultado, y como también para ver si la empresa tiene una distribución igualitaria de sus activos.
- **Análisis Horizontal:** Es importante para poder comparar los estados financieros de dos o más periodos en una organización para así saber cómo se están realizando los cambios de un periodo a otro, y si esto es perjudicial para la empresa y así poder tomar una decisión en el momento oportuno (Gaitán, 2020).

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS): Son todas las entidades privadas en Colombia, que se encargan de prestar un servicio médico de consulta, tanto hospitalario como clínico y de cuidados intensivos (Mantilla y Villanova, 2018).

Son todas las entidades, asociaciones de personas bien sean públicas, privadas o mixtas que han sido aprobadas para poder prestar de forma parcial o total los procedimientos que se demanden con respecto a la Ley (Ortiz et al, 2019).

Atención Médica Domiciliaria: Es el cuidado que permite a una persona con necesidades especiales permanecer en casa, este servicio se realiza para aquellas personas que están envejeciendo o tengan una discapacidad (Gutiérrez, Cortés y Jaén, 2018).

Es el traslado de un especialista médico, al hogar o sitio de trabajo para la atención y evaluación de aquellas personas que presentan algún tipo de molestia que amerite una consulta médica (Vásquez, 2020).

Salud mental: Es el bienestar general de la manera en que piensas, regulas tus sentimientos y te logras comportar, puede existir un trastorno en la salud mental cuando los patrones o cambios en el pensamiento y sentimientos causan algún tipo de angustia o pueden alterar la capacidad de funcionamiento del ser humano (Stolkiner, 2021).

Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH): Es el virus que puede causar el síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA), el VIH destruye las células del sistema inmunitario, que son las que defienden tu cuerpo de las infecciones e infecciones y nos permiten mantenernos sanos (Cordero, 2018).

Tipos de Estrategias Médicas

- Preocúpate por tus pacientes y sé servicial, es importante que te preocupes de forma natural por el paciente, y que siempre trates de proporcionarle el mejor servicio.
- Entrena a tu personal para que también se preocupe por el paciente y sea más servicial, siempre se debe procurar que el personal de salud que vayas a contratar tenga los mismos principios de calidad de atención sobre el paciente.
- Opciones de pago, puede ser a través de transferencias interbancarias, pagos con tarjetas de crédito, promociones de pagos a cómodas cuotas o por efectivo.
- Confirmaciones o recordatorios de las próximas consultas.
- No hagas esperar al paciente.

- Asegurarte de que tu sala de espera sea entretenida o divertida
- Llevar un seguimiento de tu paciente durante el tratamiento (Fernández, 2019).

El gasto Publico en la salud: “La financiación y el gasto son uno de los elementos más importantes de los sistemas de salud, el conocimiento de estos factores ayudaría a los formuladores de política a planificar mejor para el futuro”. (Kea et al., 2011).

Cabe resaltar que el sector salud cuenta con un papel muy fundamental en el país y aunque paralelamente “para el año 2021 la partida presupuestal de salud aumentó 16.6% pasando de \$30,9 billones a \$36.1 billones asignados, siendo el tercer sector con mayor asignación de recursos en el presupuesto” (<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-17-2021-gasto-en-salud-llegara-al-8-del-pib-en-10-anos>); ante la OCDE es uno de los países donde la cifra está por debajo de lo establecido; ya que el promedio de la OCDE es de 8.8% , y el promedio de Colombia es de 7.4%, cifra alta si se tiene en cuenta que Colombia es uno de los países con ingresos bajo-medio.

Evolución de la Salud en Colombia: “En 1975 se creó el sistema nacional de salud donde el estado controlaba los hospitales territoriales y los privados que recibían recursos públicos. Este sistema estaba formado por tres instancias: el sector oficial, el sector de seguridad social (descentralizado) y el sector privado. El sistema público era el encargado de prestar los servicios médicos a la población con escasos recursos que no estaba protegida por la seguridad social y correspondía a 70% de la población. El sector de seguridad social cubría el 15% de la población y estaba conformado básicamente por el Instituto de Seguros Sociales enfocado en los empleados del sector privado y por la Caja Nacional de Previsión que cubría a los empleados públicos. El sector privado estaba compuesto por las compañías aseguradoras, clínicas y hospitales privados y debía atender el 15% de la población.” 1 (Cárdenas, Junguito, 2020,21).

La anterior representación del sector de salud era algo robusto, poco dinámico y de poca cobertura para los colombianos por esta razón se decidió transformar y modificar con la ley 100 de 1993.

Las 5 fuerzas de Porter: Metodología originada por el señor Michael Porter economista y profesor de Harvard, en el año 1979 esquema utilizado para analizar las fuerzas de competencia de una organización o mercado, los cuáles se discriminan a continuación:

- ✓ **El poder del cliente:** Si un cliente es organizado y posee productos sustitutos tendrá mayor decisión de negociación. El poder de negociación de los usuarios de TodoMed Ltda. es limitada, ya que estos según su EPS son atendidos por la IPS con la cual se tenga convenio.
- ✓ **El poder del proveedor:** Estos al igual que los clientes si su estructura es organizada frente a sus pedidos, productos, precios y entregas serán mucho más atractivos para el mercado. La IPS TodoMed Ltda. tiene un alto grado de poder de negociación debido a que existe un sin número de compañías que se dedican a la comercialización de productos farmacéuticos y de salud, que gracias a esto las entidades de salud tienen un portafolio de productos gigantesco para poder negociar.
- ✓ **Los nuevos competidores entrantes:** Es difícil entrar en un sector donde ya está consolidado, pero cuando se es posible se logra tener competencia del mercado. Es muy poco probable que se pueda incorporar otro establecimiento del sector salud en la zona, teniendo en cuenta que existen barreras políticas como gubernamentales para la asignación del número de IPS, su distribución se ejecuta de acuerdo al marco legal establecido.

- ✓ **La amenaza que generan los productos sustitutos:** Cuando una compañía logra crear productos que reemplacen otros se convierte en una amenaza en el sector donde se produce dicho producto es aquí donde se deben utilizar estrategias para lograr contrarrestar estas compañías. Las clínicas particulares se podrían considerar posibles competidoras porque pueden ofrecer alguno de los servicios que la IPS Todomed LTDA. brinda a sus pacientes.
- ✓ **La naturaleza de la rivalidad:** Esta fuerza es la unión de las anteriores cuatro con la cual se determinará la estrategia para lograr competir en el mercado. Dada la poca existencia de competidores en el área de la salud en la cual la IPS Todomed LTDA. se especializa, por lo tanto, es baja la rivalidad.

2.3. Marco legal

“La ley 100 de 1993 creó un sistema de seguridad social basado en los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación. Este esquema busca garantizar el aseguramiento universal de la población en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y consta de dos regímenes” (Cárdenas, Junguito, 2020,22).

Este sistema básicamente consta del régimen contributivo que es aquel en el cual una persona que labora actualmente accede a este servicio tanto el cotizante cómo su núcleo familiar y es este el encargado de elegir su EPS la cual este posee convenios con IPS las cuales prestan realmente el servicio de salud a los usuarios.

Anteriormente eran las EPS las encargadas de recaudar los dineros provenientes de los usuarios y se consignaban a lo que anteriormente se denominaba el FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantías), hoy por hoy llamado ADRES (Administradora de los Recursos del Sistema de General de Seguridad en Salud).

Y está el régimen subsidiado que es el sistema en el cual están afiliados las personas de escasos recursos y que no cuentan con un trabajo estable y formal y que de alguna u otra forma deben contar con un sistema de salud.

En ambos regímenes existe el Plan Obligatorio de Salud (POS) que son aquellos servicios que son de carácter obligatorio para el usuario, cabe resaltar que los usuarios del régimen contributivo cuentan con mayores beneficios ya que pueden acceder a planes complementarios de salud o planes de medicina prepagada; y están el NO POS que como su nombre lo indica no son de carácter obligatorio.

La ley 1955 de 2019 básicamente lo que pretende es ser más eficiente con el gasto de la salud, realizando un análisis exhaustivo en las cuentas acumuladas hasta la fecha para salvaguardar la sostenibilidad financiera del sector salud y generando mayor liquidez.

Se analizará la cartera establecida tanto con el régimen contributivo como el subsidiado y se acordarán pagos de estos.

La LEY DE PUNTO FINAL, que a través de los artículos 237 y 238 del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, con las que se busca sanear diferencias y deudas históricas entre los agentes del sector, garantizando el financiamiento del sistema de salud y generando mayor liquidez, sin que esto represente una restricción al derecho a la salud de los colombianos. Igualmente, la Identificación y valoración de las posibles deudas del Gobierno y los departamentos, con las EPS y las IPS. Garantizar el pago de deudas acumuladas entre estos actores con proveedores y demás involucrados en la prestación de servicios. Amparados en esta norma Todomed, realizó con la EPS Emssanar SAS, negociación de la cartera pendiente

logrando acuerdos que benefician a ambas partes. Y ha sido invitada a entrar dentro del proceso de capitalización de dicha EPS, por lo cual nos convertiremos en socios de la misma.

Decreto 521 de 2020 Con este decreto se tomó una decisión muy importante para la estructuración, operación y seguimiento del saneamiento definitivo de las cuentas por conceptos de servicios y tecnologías del régimen contributivo dichas cuentas tendrán que estar registradas en los Estados Financieros, realizando así auditorias en las EPS y en las IPS de dichos rubros

La Resolución 3100 de noviembre 25 de 2019, por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud, cuyo tiempo de transición es hasta el 25 de noviembre de 2020. Incluye los procedimientos y condiciones para la inscripción de los prestadores y la habilitación de los servicios en la modalidad de Telemedicina. Condiciones de habilitación que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para su entrada y permanencia en el Sistema Único de Habilitación del SOGCS.

Como resultado de lo anterior se revisan constantemente las estrategias y actividades, para asegurar que nuestro sistema de gestión SGC responda con oportunidad a los requerimientos legales, organizacionales y del cliente, por ello, es imperativo en todo momento determinar la conformidad, conveniencia, adecuación, eficacia y que esté alineado con nuestra dirección estratégica. A este respecto y de manera específica, se destinaron los recursos necesarios para cumplir con las actividades que el compromiso con la calidad y el proceso de implementación del SGC requiere, lo que significó adecuar la infraestructura, dotación, equipos y desarrollo del personal para dar mayor y mejor respuesta a las necesidades operativas, ambientes de trabajo y de servicio a nuestros clientes.

2.3.1. Análisis del sector

Hoy en día el sistema de salud colombiano tiene por objetivo regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones favorables para todos los niveles de atención a los ciudadanos. Los recursos provienen de los niveles nacionales, departamentales y municipales y es el ADRES el encargado de velar que estos recursos lleguen a las diferentes entidades como lo son las EPS y las IPS de manera controlada y regulada según su facturación.

Hoy en día existen alrededor de 44 EPS y se cuenta con un aproximado de 51 IPS acreditadas en Colombia y el reto de este gobierno se centra en el fortalecimiento de las prácticas de la salud, la información completa y oportuna, así como el estudio de los procesos y resultados con el objetivo de identificar las posibles falencias del sistema.

Todomed Ltda. como organización especializada en el manejo de modelos de Atención a pacientes VIH/SIDA, Atención Domiciliaria y Salud Mental, continua trabajando en la consolidación de su estructura de gestión buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas, con calidad, oportunidad calidez y seguridad del paciente; realizando sus actividades con integridad y ética, capacitando y entrenando continuamente a su equipo de trabajo, garantizando la mejora de sus procesos, infraestructura y tecnología, para incrementar la eficiencia, su crecimiento sostenible con impacto social y generar una marcada diferencia frente a la competencia.

3. Descripción de la Empresa

Todomed Ltda. es una IPS que fue creada el 16 de junio de 2004 por el señor Américo Ortega que, junto con la Señora Elizabeth Orozco, Mayra Alejandra Ortega Orozco y Diana Carolina Ortega Orozco conforman la junta de socios de la compañía.

- ✓ En el 2006 se hace apertura al servicio de Alto costo (VIH)
- ✓ En el 2012 los servicios de Atención Domiciliara y Salud Mental

Con un capital de \$50.000.000 se crea en la ciudad Palmira Valle donde está actualmente su sede administrativa, cuenta con sedes en las ciudades de Cali, Tuluá y Popayán.

Está certificada por el Icontec Iso 9001 en el año 2017.

Gráfico No. 1 Trayectoria Histórica



Nota: En esta grafica se muestra la trayectoria de la compañía desde sus inicios hasta la actualidad.

Misión: Somos una organización especializada en el manejo de modelos de atención a pacientes VIH/SIDA, atención domiciliaria y salud mental, que satisface las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas, garantizando calidad, oportunidad, calidez y seguridad basados en la experiencia, personal idóneo, adecuada tecnología e infraestructura y un manejo eficiente de los recursos, permitiendo un crecimiento sostenible con impacto social en el Suroccidente Colombiano.

Visión: En el 2024 nos consolidaremos como la mejor organización especializada en el manejo de modelos de atención a pacientes VIH/SIDA, atención domiciliaria y salud mental, fundamentado en la calidez, seguridad del paciente, innovación y alto desempeño del personal, de acuerdo con nuestro objeto social en el Suroccidente Colombiano.

Valores Corporativos:

LEALTAD: La entendemos como una relación donde prima la amistad, el compromiso, el respeto por el otro, basados en la sinceridad y la confianza.

HONESTIDAD: Apreciamos a las personas por sus actuaciones con honradez, rectitud e integridad, siendo coherentes con lo que pensamos, decimos y hacemos.

SOLIDARIDAD: Compartimos el sentimiento de colaboración y apoyo para con el otro, en la búsqueda de un mejor bienestar para todos.

RESPONSABILIDAD: Hacer permanentemente las cosas con calidad y excelencia, cumpliendo los propósitos organizacionales y sociales.

COMPROMISO: Es el sentido de pertenencia hacia la organización, expresados en la disposición y actitud para ofrecer una respuesta con oportunidad.

JUSTICIA: Desarrolla sus actividades con equidad, responsabilidad social y ambiental, demostrando siempre un comportamiento ético, justo y equitativo.

Unidades de servicios:

Alto costo: En el reconocimiento de las buenas prácticas de IPS y EPS para el fortalecimiento de la gestión del riesgo y obtención de mejores resultados de salud, nuestra unidad de Alto Costo Regional Valle del Cauca fue ganadora en la categoría ‘IPS con los mejores resultados de gestión del riesgo en VIH/Sida - IPS grandes’, en la que se encontraba nominada.

Atención Domiciliaria: Nuestro modelo de atención está enfocado en brindar servicios domiciliarios, que permiten mejorar la calidad de vida de los pacientes y disminuir las estancias hospitalarias y las complicaciones derivadas de la misma. Contamos con la experiencia del personal idóneo, recursos técnicos y tecnológicos.

El éxito de este servicio nos ha permitido llegar a muchos hogares, fortaleciendo el vínculo paciente – familiar - profesional de salud, a través del respeto, confianza, educación, seguridad y humanización, brindando una atención personalizada con la participación del núcleo familiar, que permite el cumplimiento de la meta terapéutica establecida sin poner en riesgo la vida del paciente.

En el camino hacia la excelencia, somos parte de la Asociación Colombiana de Instituciones de Salud Domiciliaria (ACISD), con el propósito de mejorar continuamente la prestación de los servicios y con altos estándares de calidad.

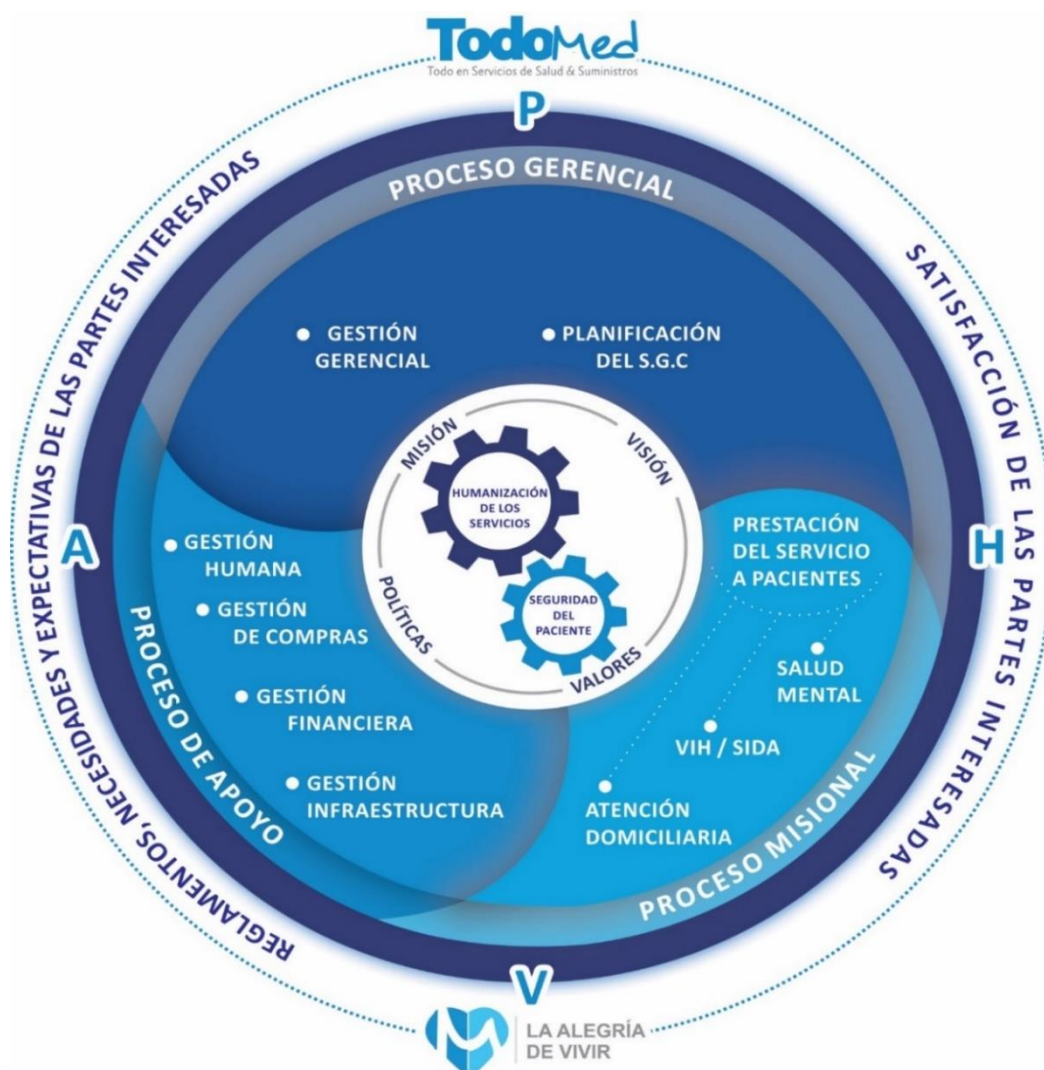
Salud Mental: A través de la internación y rehabilitación en adicciones; orientado a mejorar su calidad de vida y la integración familiar, social y laboral.

Continuamente estamos innovando nuestros servicios con la finalidad de mejorar la calidad de la atención y gracias al trabajo en equipo de los profesionales altamente calificados y fundamentados en el respeto, valores sociales y los deberes y derechos del usuario, generando resultados positivos, toda vez que se obtiene el restablecimiento de la salud de los

pacientes para llevar una vida constructiva y se logre una reinserción a la sociedad de manera productiva para sí mismo y su entorno inmediato.

Política de Calidad: Todomed Ltda. como organización especializada en el manejo de modelos de atención a pacientes VIH/SIDA, atención domiciliaria y salud mental, satisface las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas, brinda calidad, oportunidad, calidez y seguridad al paciente; realizando sus actividades con integridad y ética, capacita y entrena continuamente a su equipo de trabajo, garantizando la mejora de sus procesos, infraestructura y tecnología, para incrementar la eficiencia, su crecimiento sostenible con impacto social y generar una marcada diferencia frente a la competencia.

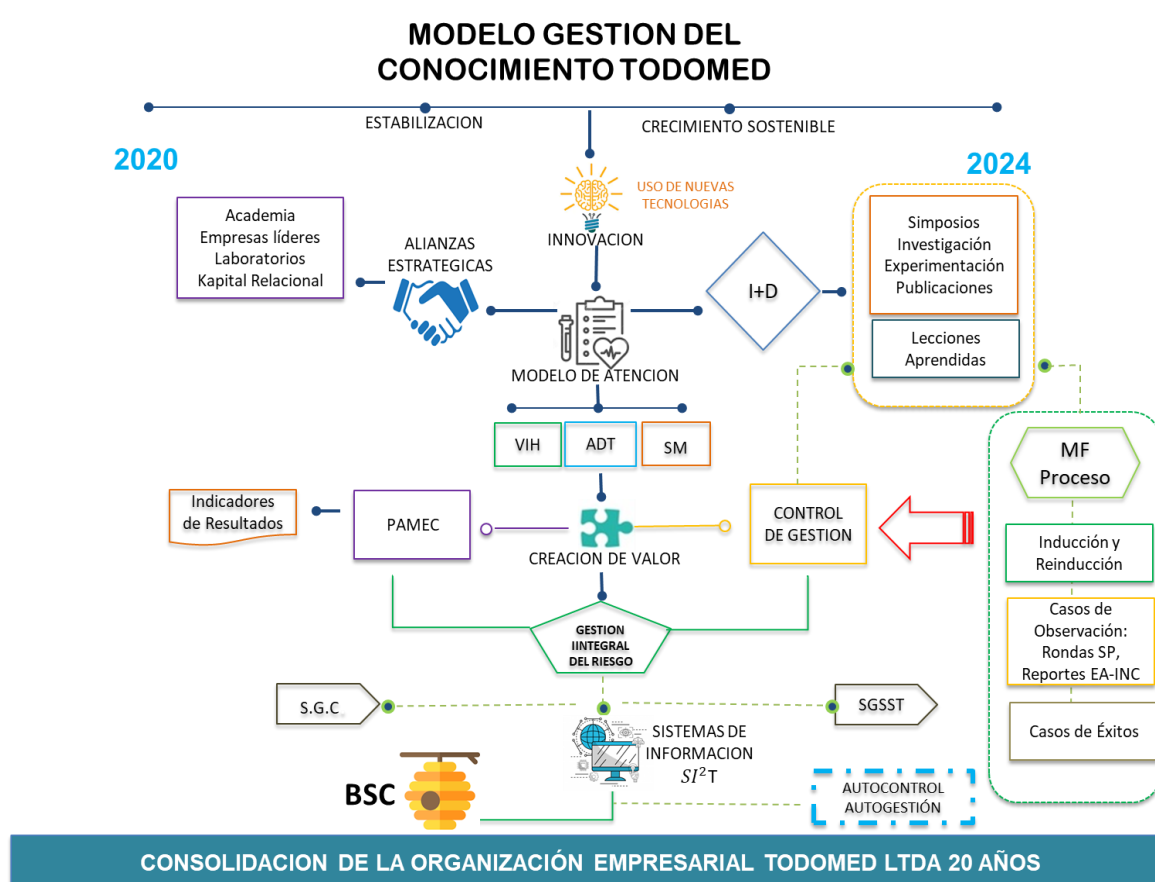
Gráfico No. 2 Proceso de Organización



Nota: La compañía esta dividida en tres procesos: Proceso Gerencial donde se encuentra la gestión gerencial y la planificación del S.G. C. (Sistema de Gestión de Calidad); Proceso de apoyo donde esta los departamentos de gestión humana, gestión de compras, gestión financiera y gestión de infraestructura y por último el proceso misional donde en síntesis están los servicios que presta la compañía.

El enfoque estratégico y la gestión del conocimiento: La gerencia ha desarrollado diversas acciones, aquí se resumen algunas de las principales que han impactado nuestro Sistema de Gestión del Conocimiento. Dentro de este enfoque estratégico se definió fortalecer como ejes fundamentales la innovación, la investigación y desarrollo buscando impactar los modelos de atención, con base en el aprendizaje organizacional.

Gráfico No. 3 Modelo de Gestión del Conocimiento



Nota: Consolidación de la organización empresarial.

4. Diseño Metodológico

4.1. Objetivo del estudio

Realizar análisis a la IPS Todomed Ltda., con el fin de diseñar estrategias financieras que permitan generar una mayor rentabilidad a la compañía.

4.2. Segmentación Geográfica

- País: Colombia
- Departamento: Valle de Cauca
- Municipio: Palmira
- Lugar: IPS Todomed Ltda.

4.3. Universo y muestra

El universo y muestra de la presente investigación realizada a la IPS Todomed Ltda., se redireccionó específicamente a los departamentos de Administración y contabilidad, recopilando información de los estados financieros de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

4.4. Tipo de estudio

La investigación es de tipo descriptiva porque permite analizar los factores y hechos que influyeron para que la IPS Todomed Ltda. presente las dificultades financieras que atraviesan hoy en día, realizando un análisis detallado de los estados financieros, examinando los rubros más relevantes y de esta manera determinar la situación financiera del a IPS. Así mismo es exploratoria, porque cuenta con una perspectiva general del problema de investigación y se puede recopilar la mayor cantidad posible de información fundamental.

4.5. Fuentes de información

Se realiza mediante la observación y análisis de los estados financieros, con la finalidad de conocer el estado actual de la IPS Todomed Ltda; así como también los eventos adversos que ocurren en el área médica y determinar los problemas que se presentan.

4.5.1. Fuentes primarias

Como fuente primaria de esta investigación se tienen los estados financieros de la IPS Todomed Ltda., a partir de los cuales se realizará un análisis de información contable para determinar el impacto financiero.

4.5.2. Fuentes secundarias

Se tomará como fuentes secundarias al material bibliográfico como lo son: Los libros, artículos, reseñas, páginas web y otros que nos revelen datos que permitan estudiar y evaluar los diferentes elementos y factores internos y externos que determinan la situación financiera de la IPS Todomed Ltda.

4.6. Métodos

Se utilizará la metodología DOFA que significa (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas) la cual es una herramienta de control que ayuda a comprender la situación de una compañía.

4.7. Enfoque de estudio

El método que se aplicará es el inductivo con un enfoque mixto, ya que en la elaboración del trabajo de investigación se realizará el análisis cuantitativo del efecto causado

en las finanzas de la IPS Todomed Ltda. y un análisis cualitativo porque se realizará un análisis descriptivo de los resultados encontrados en los estados financieros.

4.8. Instrumentos

El instrumento utilizado es el Check list, mediante el cual se realiza una lista en la que se mencionan los criterios que son de relevancia para la investigación, que permitan desarrollar estrategias a la IPS respecto a las variables que inciden en los resultados obtenidos en el periodo evaluado.

Tabla No. 1 Check List del Estudio de Investigación IPS Todomed Ltda.

FASES	ANÁLISIS	PASOS
Primera	Diagnóstico general del estado actual de la IPS Todomed Ltda.	• Descripción de la IPS Todomed Ltda. • Trayectoria histórica • Misión • Visión • Valores • Servicios • Organización • Estrategias actuales • Modelo de gestión del conocimiento • Matriz DOFA
Segunda	Recopilación y organización de la información financiera.	Solicitar los datos financieros de la IPS Todomed Ltda. de los años:

		• 2018 • 2019 • 2020 • 2021
Tercera	Análisis financiero	Hacer un cuadro comparativo de los estados financieros desde el año 2018 hasta el 2021. • Balance general • Estado de Resultados
Cuarta	Análisis de resultados	Realizar un análisis de la información obtenida para determinar las variaciones financieras de la IPS Todomed Ltda. y con ellos poder realizar la toma de decisiones financieras futuras. • Estructura vertical del Balance • Estructura vertical del Estado de Resultados • Análisis de los ingresos operacionales

		• Análisis del costo de ventas • Análisis de los gastos administrativos • Indicadores financieros
Quinta	Estrategias financieras	Realizar diferentes estrategias financieras que puedan hacer que la IPS salga de la crisis actual.

Nota: Procedimiento del método de investigación.

5. Información Financiera de Todomed Ltda.

5.1. Matriz DOFA

Tabla No. 2 Matriz DOFA Área Financiera

	MATRIZ DOFA AREA FINANCIERA		Fecha de creación:
	PROCESO: GERENCIAL		Fecha Actualización: Versión: 002
FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	F1. En el area financiera se cuenta con trabajo en equipo y buena aptitud para el cumplimiento de los objetivos de la organización.	D1. Software operativo si2t modulo de compras e inventarios (costos abc no hace interface con el software financiero siesa.)	
	F2. En el area financiera hay disponibilidad y capacidad de colaborar a la solucion de dificultades que se puedan presentar en otras areas.	D2. En el area financiera no se cuenta con informacion historica sistematizada de la parte contable (años 2004 a 2017 enero 1 saldos iniciales)	
	F3. El area financiera cuenta con personal capacitado en compentecias laborales acordes al perfil del area.	D3. Poca alineacion de las areas misionales con las politicas establecidas desde el area financiera.	
	F4. El area financiera cuenta con politicas para la recepcion de informacion y el cumplimiento de los objetivos.	D4. Dentro del area financiera a los empleados no se les ha socializado los manuales de funciones.	
	F5. El area financiera cuenta con la infraestructura necesaria para el cumplimiento de las labores.	D5. Los dias de cartera son mas extensos que los dias de pgo de proveedores lo que iimpactan la disponibilidad del fectivo en el flujo de caja.	
	F6. Los procedimientos del areas financiera se encuentran actualizados a diciembre-2021.	D6. El contratar a la fecha con una sola eps a la cual le facturamos el 100% de los servicios que prestamos.	
	F7. El area financiera se encuentra dentro de los estandares de calidad bajo la norma iso 9001:2015	D7. No contar con un area de cobranzas que nos permita ejercer un control permanente de la cartera que esta pendiente de vencerse o ya	

		esta vencida, lo cual afectaría el flujo de caja a futuro.
	F8. Adaptación al cambio de normatividad de la facturación electrónica resolución 0042 de mayo 5 de 2020 que nos obliga a facturar por este medio desde agosto 4 de 2020 la cual a la fecha se cumple.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO (Usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades)	ESTRATEGIA DO (Superar debilidades tomando ventaja de las oportunidades)
O1. Contar con información financiera oportuna que permita a los directivos la toma de decisiones financieras.	F2-O1-O2-O4. Adecuar el software operativo si2t a las necesidades de la empresa lo cual permite resolver dificultades de información oportuna y fidedigna interna y externa (costos abc).	D1-D2-D3-O1. Realizar seguimiento para lograr la interface entre los software operativo, si2t y el software financiero que brinde respuestas a las necesidades de información oportuna y fidedigna (tiempo acordado entre sistemas y financiero diciembre de 2022).
O2- Mejora continua del área de financiera por ser un proceso certificado.	F1-F2-F3-F4-F6-F7-F8-O2-O3. Fortalecer la mejora del área financiera que permita el cumplimiento de los objetivos y los esperados por la organización	D4-O2. Solicitar a gestión humana los manuales de funciones del área financiera con el perfil y actividades actualizadas con el fin de determinar el conocimiento crítico del área.
O3- Capacitar permanentemente al personal del área con base en las necesidades identificadas y los cambios de normatividad.	F5-O4. Solicitar a la gerencia la mejora en el software financiero (utilización del programa costos abec e informes biable) que permita generar los informes solicitados por los directivos.	F1-F2-F3-O3. Elaborar el plan de capacitación anual para el año 2022 que permita fortalecer las competencias del área financiera y sus necesidades para el cumplimiento de los objetivos.
O4- Ampliar el portafolio del software del área financiera para que permita obtener informes exigidos por la alta dirección.	F3-O5. Solicitar a la gerencia la aprobación para aplicar las recomendaciones dadas por los asesores fiscales y obtener los beneficios al interior de la organización a corto plazo.	D1-O4. Solicitar a la gerencia solución a los requerimientos propuestos sobre la integralidad operativo del software si2t y el financiero (costos abc e informes biable).

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA (Usar fortalezas para contrarrestar amenazas)	ESTRATEGIA DA (Minimizar debilidades y evitar las amenazas)
A1. Sanciones pecunarias por el rechazo de costos en las declaraciones tributarias al no cumplir la organizacion con la normatividad del sistema de costos promedio ponderado. software operativo si2t debe ajustarse a la normatividad e infomes acordes a las necesidades del area financiera y fiscal.	F1-F2-F3-F4. A1 continuar con las acciones preventivas para evitar incumplimientos en los reportes gubernamentales , departamentales y municipales	D1-D2-D3-A1-A2-A3. Solicitar a la gerencia los ajustes pertinentes a los aplicativos actuales para evitar el riesgo de sanciones, presentar informes oportunos para toma de decisiones y alineacion de los procesos de toda la organización
A2. Cambios en la normatividad que impactan a la organización frente al desconocimiento de las mismas.	F1-F2-F3-F4-A3. Se actualizo la matriz legal y se establecieron puntos de control para todos los reporte legales que se deben realizar ante la supersalud y demas entes gubernamentales.	D5-A. Disminución de los días de las cxc y aumento del pago de las cxc para mejora del flujo de caja en la organización.

Nota: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas Todomed Ltda.

5.2. Estados financieros

Tabla No. 3 Estado de la Situación Financiera

	2018	2019	2020	2021
Efectivo y equivalentes a efectivo	260.164.855	24.854.083	181.874.202	12.647.152
Inversiones	3.132.943	3.557.611	2.139.918.988	3.776.260.528
Deudores, neto	12.588.315.312	15.558.266.089	15.001.964.138	18.480.682.945
Clientes locales	11.851.282.210	14.829.052.077	13.420.176.909	17.968.801.981
Cuentas por cobrar	0	0	0	64.630.929
Anticipos y avances	2.052.627	12.871.642	423.734.582	46.395.931
Ingresos por cobrar	0	19.443.187	1.611.432	64.173.125
Anticipo de impuestos y contribuciones	791.253.854	809.461.251	1.291.585.439	467.569.894
Cuentas por cobrar a trabajadores	116.215.187	17.714.764	28.979.529	30.199.878
Deudores varios	43.953.414	86.165.148	52.318.227	55.353.187
Deterioro de cartera	-216.441.980	-216.441.980	-216.441.980	-216.441.980
Inventarios netos	103.253.155	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	12.954.866.265	15.586.677.783	17.323.757.328	22.269.590.625
PP&E, neto	987.702.922	696.371.886	1.103.777.220	1.963.114.746
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	987.702.922	696.371.886	1.103.777.220	1.963.114.746
TOTAL ACTIVOS	13.942.569.187	16.283.049.669	18.427.534.548	24.232.705.371
Obligaciones financieras	1.198.923.194	1.270.296.297	2.809.701.809	6.527.657.956
Proveedores	2.609.047.214	2.988.373.983	1.676.159.901	1.922.094.875
Costos y gastos por pagar	2.486.897.905	1.269.123.553	1.225.217.587	1.374.171.292
Deudas con accionistas	1.099.856.156	1.704.566.188	762.868.100	799.219.062
Dividendos o participaciones por pagar	0	1.752.430.731	438.107.685	550.326.942
Retención por pagar	165.474.000	330.758.000	72.323.000	293.825.000
Impuestos, gravámenes y tasas	304.860.284	792.514.377	1.890.391.000	2.198.665.724
Obligaciones laborales	1.408.115.023	1.581.983.479	942.842.717	1.472.442.306
Anticipos y avances	0	0	5.574.500	5.574.500
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	9.273.173.776	11.690.046.608	9.823.186.299	15.143.977.657
TOTAL PASIVOS	9.273.173.776	11.690.046.608	9.823.186.299	15.143.977.657
Capital social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reserva legal	49.553.859	49.553.859	49.553.859	49.553.859
Revalorización Patrimonio	44.664.183	44.664.183	44.664.183	44.664.183
Utilidad de ejercicios anteriores	1.752.430.731	3.077.606.921	4.448.785.019	5.382.523.286
Utilidad ejercicio	2.772.746.638	1.371.178.098	4.011.345.188	3.561.986.386
TOTAL PATRIMONIO	4.669.395.411	4.593.003.061	8.604.348.249	9.088.727.714
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13.942.569.187	16.283.049.669	18.427.534.548	24.232.705.371

Nota: Estados de situación financiera de la empresa Todomed Ltda. 2018 - 2021.

Tabla No. 4 Estados de Resultados Integral

	2018	2019	2020	2021
Ingresos operacionales	28.593.246.050	29.799.465.174	32.883.349.520	37.619.845.133
Costo de ventas	16.259.089.802	16.427.228.539	17.263.115.444	19.779.704.210
Utilidad Bruta	12.334.156.248	13.372.236.635	15.620.234.076	17.840.140.923
Administración	7.361.625.212	8.165.237.301	8.366.743.068	11.552.663.413
Ventas	0	96.128.307	527.382.930	111.907.430
Total gastos operacionales	7.361.625.212	8.261.365.608	8.894.125.998	11.664.570.843
Utilidad Operacional	4.972.531.036	5.110.871.027	6.726.108.078	6.175.570.080
Otros ingresos (egresos) no operacionales:				
Ingresos financieros	115.008.189	25.467.277	133.076.018	59.268.379
Gastos financieros	-1.962.406.275	-1.872.996.995	-760.841.891	-802.139.590
Gastos no operacionales	-47.526.028	-110.091.834	-199.305.164	-270.399.759
Utilidad antes de la Provis. Impuestos	3.077.606.922	3.153.249.475	5.899.037.041	5.162.299.110
Provisión impuestos renta	1.015.610.284	1.782.071.377	1.887.691.853	1.600.312.724
Utilidad neta consolidada	2.061.996.638	1.371.178.098	4.011.345.188	3.561.986.386

Nota: Estado de resultados integral de la empresa Todomed Ltda. durante los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

5.3. Análisis de Estados Financieros

Tabla No. 5 Estructura Vertical de la Situación Financiera

	2018	2019	2020	2021
Efectivo y equivalentes a efectivo	1,87%	0,15%	0,99%	0,05%
Inversiones	0,02%	0,02%	11,61%	15,58%
Deudores, neto				
Clientes locales	85,00%	91,07%	72,83%	74,15%
Cuentas por cobrar	0,00%	0,00%	0,00%	0,27%
Anticipos y avances	0,01%	0,08%	2,30%	0,19%
Ingresos por cobrar	0,00%	0,12%	0,01%	0,26%
Anticipo de impuestos y contribuciones	5,68%	4,97%	7,01%	1,93%
Cuentas por cobrar a trabajadores	0,83%	0,11%	0,16%	0,12%
Deudores varios	0,32%	0,53%	0,28%	0,23%
Deterioro de cartera	-1,55%	-1,33%	-1,17%	-0,89%
Inventarios netos	0,74%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	92,92%	95,72%	94,01%	91,90%
PP&E, neto	7,08%	4,28%	5,99%	8,10%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,08%	4,28%	5,99%	8,10%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Obligaciones financieras	8,60%	7,80%	15,25%	26,94%
Proveedores	18,71%	18,35%	9,10%	7,93%
Costos y gastos por pagar	17,84%	7,79%	6,65%	5,67%
Deudas con accionistas	7,89%	10,47%	4,14%	3,30%
Dividendos o participaciones por pagar	0,00%	10,76%	2,38%	2,27%
Retención por pagar	1,19%	2,03%	0,39%	1,21%
Impuestos, gravámenes y tasas	2,19%	4,87%	10,26%	9,07%
Obligaciones laborales	10,10%	9,72%	5,12%	6,08%
Anticipos y avances	0,00%	0,00%	0,03%	0,02%
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	66,51%	71,79%	53,31%	62,49%
TOTAL PASIVOS	66,51%	71,79%	53,31%	62,49%
Capital social	0,36%	0,31%	0,27%	0,21%
Reserva legal	0,36%	0,30%	0,27%	0,20%
Revalorización Patrimonio	0,32%	0,27%	0,24%	0,18%
Utilidad de ejercicios anteriores	12,57%	18,90%	24,14%	22,21%
Utilidad ejercicio	19,89%	8,42%	21,77%	14,70%
TOTAL PATRIMONIO	33,49%	28,21%	46,69%	37,51%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: Estado de situación financiera análisis vertical de la empresa Todomed Ltda. De los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

El análisis vertical compara el desempeño y estrategia de una compañía, permitiendo medir como está compuesto el activo, pasivo y patrimonio neto, por esta razón en el análisis de la situación financiera se tiene en cuenta los rubros que han tenido mayor relevancia.

Activos: En el caso de los activos se puede observar que los clientes han sufrido una disminución leve con el pasar de los años: 85% para el año 2018; 91% para el año 2019; 72,83% para el año 2020 y 74.15% para el año 2021 lo que significa que los días de pago de cartera se han reducido.

En el caso de las inversiones para el año 2018 y 2019 se tiene un 0.02%, para el año 2020 se tiene un 11.61% y 2021 15.58% esto se debe particularmente a que la compañía decidió ser inversionista del principal cliente Emssanar.

Pasivos: Para los pasivos se tiene un rubro que ha incrementado significativamente; las obligaciones financieras 2018 8.60%, 2019 7.80%, 2020 15.25% y el 2021 26.94%, este incremento se debe a que en los años 2018 y 2019 no se tenían obligaciones financieras con bancos si no que se apalancaban con la figura de factoring y en el 2020 y 2021 se decidió adquirir préstamos bancarios.

Patrimonio: En las cuentas del patrimonio la empresa cuenta con un capital social de \$50.000.000; capital que se incrementará en el año 2022 a \$300.000.000 por decisión de la junta directiva.

Tabla No. 6 Estructura Vertical del Estado de Resultado

	2018	2019	2020	2021
Ingresos operacionales	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de ventas	56,86%	55,13%	52,50%	52,58%
Utilidad Bruta	43,14%	44,87%	47,50%	47,42%
Administración	25,75%	27,40%	25,44%	30,71%
Ventas	0,00%	0,32%	1,60%	0,30%
Total, gastos operacionales	25,75%	27,72%	27,05%	31,01%
Utilidad Operacional	17,39%	17,15%	20,45%	16,42%
Otros ingresos (egresos) no operacionales:				
Ingresos financieros	0,00%	0,09%	0,40%	0,16%
Gastos financieros	6,86%	6,29%	2,31%	2,13%
Gastos no operacionales	0,17%	0,37%	0,61%	0,72%
Utilidad antes de la Provis. Impuestos	10,76%	10,58%	17,94%	13,72%
Provisión impuestos renta	3,55%	5,98%	5,74%	4,25%
Utilidad neta consolidada	7,21%	4,60%	12,20%	9,47%

Nota: Estado de resultados de la empresa Todomed Ltda. Análisis vertical de los años 2018-2021.

Se puede observar cómo están conformados los Estados de Resultados de los años 2018, 2019, 2020 y 2021; donde para el año 2018 la utilidad bruta fue de un 43,14% con respecto a las ventas netas totales, los gastos de operación fueron de 25,75%, la utilidad antes de impuestos por su parte fue de 10,76% y por último se obtuvo una utilidad neta de 7,21% con respecto a las ventas netas totales.

Para el año 2019 la utilidad bruta fue de un 44,87% con respecto a las ventas netas totales, los gastos de operación fueron de 27,72%, la utilidad antes de impuestos por su parte fue de 10,58% y por último se obtuvo una utilidad neta de 4,60% con respecto a las ventas netas totales.

Durante el año 2020 la utilidad bruta fue de un 47,50% con respecto a las ventas netas totales, los gastos de operación fueron de 27,05%, la utilidad antes de impuestos por su parte fue

de 17,94% y por último se obtuvo una utilidad neta de 12.20% con respecto a las ventas netas totales.

Y para el año 2021 la utilidad bruta fue de un 47,42% con respecto a las ventas netas totales, los gastos de operación fueron de 31,01%, la utilidad antes de impuestos por su parte fue de 13,72% y por último se obtuvo una utilidad neta de 9,47% con respecto a las ventas netas totales.

Tabla No. 7 Ingreso de Operaciones

	2018	2019	2020	2021
UNIDAD FUNCIONAL	28.578.476.050	29.710.328.915	32.863.653.805	37.576.989.701
OTRAS ACT. DE LA SALUD	14.770.000	89.136.258	19.695.715	42.855.432
INGRESOS OPERACIONALES	28.593.246.050	29.799.465.173	32.883.349.520	37.619.845.133

Nota: Ingresos Operacionales de la empresa Todomed Ltda. De los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

	2019	2020	2021
Ingresos operacionales	3,80%	10,35%	14,40%

Nota: Comparativo de los ingresos operacionales del (2018 – 2019), (2019-2020) y (2020-2021).

Para el año 2019 los ingresos lograron incrementarse en un 3.80% en comparación con el año 2018, incremento que no superó lo presupuestado para dicho año y teniendo en cuenta este resultado se plantearon diferentes estrategias para que en el año 2020 el incremento fuera superior al 10%, lo que se evidencia que se logró ya que el incremento del año 2020 en comparación del 2019 fue del 10.35% y lo esperado para el año siguiente también supera las proyecciones para el año 2021 ya que se estimaba un incremento en ventas del 12%, y el incremento fue mucho mayor teniendo un resultado del 14.40% para dicho año.

Tabla No. 8 Costos de Ventas

	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
UNIDAD FUNCIONAL DE CONSULTA EXTERNA	15.148.689.464	52,77%	15.207.251.988	51,03%	16.549.888.939	50,33%	19.397.316.219	51,56%
UNIDAD FUNCIONAL DE HOSP. E INTERN	1.110.400.338	3,87%	1.219.974.532	4,09%	713.226.505	2,17%	382.385.970	1,02%
COSTOS DE VENTAS	16.259.089.802	56,64%	16.427.228.539	55,13%	17.263.117.464	52,50%	19.779.704.210	52,58%

Nota: Costos de ventas de la empresa Todomed Ltda. De los años 2018, 2019, 2020 y 2021 en valores y porcentajes.

En el rubro de los costos, cabe aclarar que, la unidad funcional de consulta externa está relacionados los costos de las unidades de servicios de alto costo y atención domiciliaria; y en la unidad funcional de hospitalización e internación se encuentra la unidad de servicio de salud mental.

Con la tabla anterior, se puede evidenciar que los costos con mayores porcentajes son acordes con los ingresos y su proporcionalidad según la unidad de servicio, ya que en la IPS Todomed Ltda. la mayor concentración de los ingresos provienen de la unidad de servicios de alto costo y atención domiciliaria.

Tabla No. 9 Gastos Administrativos

	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
PERSONAL	2.142.241.956	7,46%	3.719.622.990	12,48%	4.115.683.263	12,51%	5.003.544.779	13,30%
HONORARIOS	1.062.198.795	3,70%	928.679.430	3,12%	379.558.683	1,15%	428.709.612	1,14%
ARRENDAMIENTOS	660.833.295	2,30%	837.074.255	2,81%	928.340.398	2,82%	944.376.723	2,51%
SEGUROS	189.049.951	0,66%	186.375.806	0,63%	219.220.838	0,67%	321.839.100	0,86%

SERVICIOS	361.528.505	1,26%	534.254.580	1,79%	542.695.815	1,65%	500.123.365	1,33%
MANTENIMIENTO, REPAR Y ADEC.	832.396.878	2,90%	103.825.515	0,35%	324.066.552	0,99%	1.972.994.809	5,24%
DEPRECIACIONES	142.498.417	0,50%	176.499.899	0,59%	125.996.417	0,38%	207.758.977	0,55%
OTROS GASTOS	1.970.877.415	6,86%	1.678.904.826	5,63%	1.731.181.102	5,26%	2.173.316.048	5,78%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7.361.625.212	25,64%	8.165.237.301	27,40%	8.366.743.068	25,44%	11.552.663.413	30,71%

Nota: Gastos Administrativos de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021 en valores y en porcentajes.

En los gastos administrativos se puede denotar que es el gasto de personal, es el rubro que más demanda ocupación en los gastos y seguidamente los honorarios; pero cabe mencionar que en el año 2020 por decisión de la junta directiva se decide trasladar personal que esta por honorarios a la nómina de la compañía y lo mismo en el año 2021, por eso se observa una disminución en el año 2020 y 2021 en el rubro de honorarios y un incremento en la parte de personal.

6. Diagnóstico Financiero Todomed Ltda.

Se realiza un diagnostico financiero analizando todos los rubros de los estados financieros logrando determinar ciertos problemas que la compañía posee y así mismo establecer estrategias que permitan subsanar dichas falencias y ayudar a tener más liquidez en la compañía.

Tabla No. 10 Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021
KP (CAPITAL DE TRABAJO)	3.681.692.489	3.896.631.175	7.500.571.029	7.125.612.968
RC (RAZON CORRIENTE)	1,40	1,33	1,76	1,47
PA (PRUEBA ACIDA)	1,39	1,33	1,76	1,47
KTNO (CAPITAL DE TRABAJO NETRO OPERATIVO)	9.866.079.273	12.353.450.126	13.109.362.257	16.342.146.090
PKT	34,50%	41,46%	39,87%	43,44%
PDC	0,53	0,41	0,51	0,36

Nota: Elaboración propia de los Indicadores de Liquidez de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020, 2021.

Capital de trabajo: Son aquellos recursos disponibles de forma inmediata o en el corto plazo que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente o como efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios, que para el caso de la IPS por la naturaleza de la actividad que es la prestación de servicios de salud, durante la cuarentena más estricta provocada por la COVID-19 no vio afectados sus indicadores, por el contrario, como podemos ver en la tabla No. 10 se venía con crecimientos prepandémicos de cerca del 6%, pero para el año 2020 se tienen las mejores cifras en cuanto a capital de trabajo se refiere con una cifra récord de alrededor de 7.500 Millones y con un crecimiento del 92.49%, en comparación con el 2019, ya para el 2021 vemos un descenso de aproximadamente 5% ubicándose en 7.125 Millones que sigue siendo un volumen suficiente para garantizar su operación a corto plazo.

Razón Corriente: Este indicador refleja un promedio de 1.5 para los 4 años de estudio, lo que indica que la empresa tiene efectivo y activos de alta liquidez suficiente para pagar sus deudas en el corto plazo y seguir funcionando, durante todo el periodo de estudio ha tenido variaciones explicadas en una mayor proporción por el aumento o la disminución de las cuentas por cobrar.

Prueba acida: Este indicador determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de vender sus inventarios, el resultado de la prueba acida en todos los años se mantuvo por encima de 1 lo que significa que la empresa cuenta con los recursos necesarios para afrontar y responder a sus deudas y pasivos, podemos observar que existe una alta correlación entre la

prueba acida y la razón corriente, lo que nos permite inferir que los inventarios en la IPS no son representativos.

Gráfico 4 Capital de Trabajo Neto Operativo



Nota: Elaboración propia de la Grafica de Capital de trabajo neto operativo de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Capital de trabajo neto operativo: Con este indicador se puede mantener bajo control los ingresos y egresos generados con las ventas, con este cálculo logramos la eficiencia y estabilidad en cualquier compañía, por ello es el indicador que más resaltamos en esta serie, dado que se aprecia una clara tendencia alcista con un crecimiento muy importante en el año 2021 de cerca del 25%, lo que se pudiera interpretar como un buen indicador, sin embargo este crecimiento esta explicado por un deterioro de la cartera con el principal cliente, que de mantenerse así va traer problemas a futuro dado que va a deteriorar el flujo de caja

Productividad del capital de trabajo (PKT): Este indicador es muy sólido durante los 4 años estudiados, el promedio se ubicó en 40% e inclusive en el año 2021 fue del 43,44% con un crecimiento del 9% en comparación con año 2020, la que indica que está siendo altamente

productiva la inversión en capital de trabajo y que se está gestionando en su justa medida ya que, en muchas circunstancias, se invierte más de lo que se requiere.

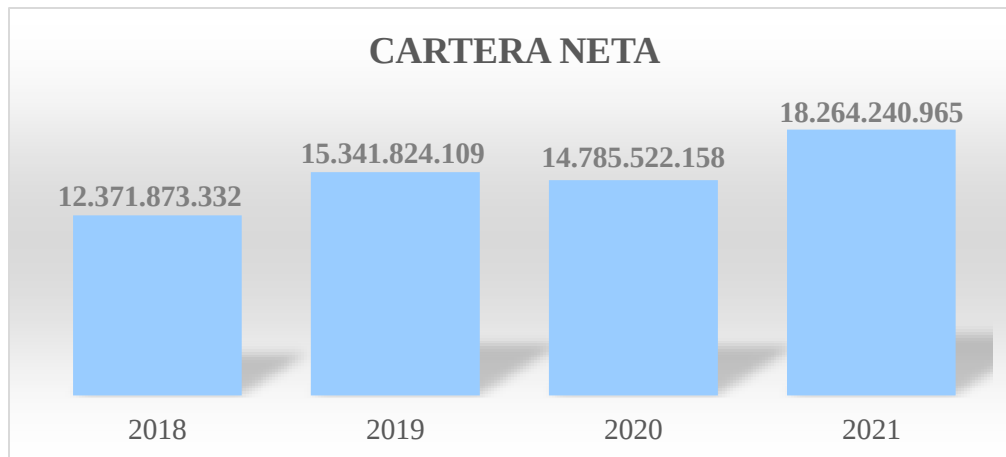
Palanca de crecimiento (PDC): Este indicador tiene en cuenta el análisis combinado de margen EBITDA y productividad del capital de trabajo (PKT). Esta razón admite determinar qué tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento, desde el punto de vista del valor agregado, para el caso de la IPS el promedio de los últimos 4 años es de apenas 0,45, inclusive en el año 2021 tuvo su resultado más bajo ubicándose en 0,36 lo que indica que el crecimiento no está generando valor, es decir en lugar de producir efectivo para cumplir con sus compromisos, se está consumiendo el de períodos anteriores o se está teniendo que acudir a nueva deuda, esto por supuesto tiene sus consecuencias sobre el flujo de caja, nuevamente se concluye que el deterioro de la cartera está afectando la generación de valor de la compañía.

Tabla No. 11 Indicadores de Actividad

En este grupo de indicadores se tiene como objetivo lograr identificar la eficiencia del manejo de los recursos, que finalmente afectan el flujo de caja y algunos resultados financieros:

INDICADORES DE ACTIVIDAD	2018	2019	2020	2021
CARTERA NETA	12.371.873.332	15.341.824.109	14.785.522.158	18.264.240.965
ROTACION DE CARTERA	2,31VECES	1,94VECES	2,22VECES	2,06VECES
DIAS DE CARTERA	156DIAS	185DIAS	162DIAS	175DIAS
ROTACION DE INVENTARIOS	157,47VECES	0,00VECES	0,00VECES	0,00VECES
DIAS DE INVENTARIO	2DIAS	0DIAS	0DIAS	0DIAS
ROTACION DE PROVEEDORES	6,23VECES	5,50VECES	10,30VECES	10,29VECES
DIAS DE PROVEEDORES	58DIAS	65DIAS	35DIAS	35DIAS
CICLO OPERACIONAL	158DIAS	185DIAS	162DIAS	175DIAS
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2,05VECES	1,83VECES	1,78VECES	1,55VECES
ROTACION DEL PATRIMONIO	6,12VECES	6,49VECES	3,82VECES	4,14VECES

Nota: Elaboración Propia de los indicadores de actividades de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021

Gráfico No. 5 Cartera Neta

Nota: Elaboración propia de la gráfica Cartera Neta de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Como se logra evidenciar en el gráfico anterior, durante el periodo comprendido entre el año 2018 y 2021 se ha visto un incremento de la cartera neta, teniendo en cuenta que la EPS Emssanar ha incrementado el valor adeudado a la IPS, por lo que la empresa ha venido estableciendo estrategias para lograr dar cumplimiento a las obligaciones establecidas para la ejecución de su objeto contractual.

- **Rotación de Cartera:** Este indicador refleja el número de días de cobro de la cartera el cual se ha extendido hasta los 175 días para el 2021, es decir que las veces que se presenta renovación de cartera por ingresos y nuevos recaudos realizados, indicando que al cierre del periodo evaluado es de 2,06 veces para el año 2021.

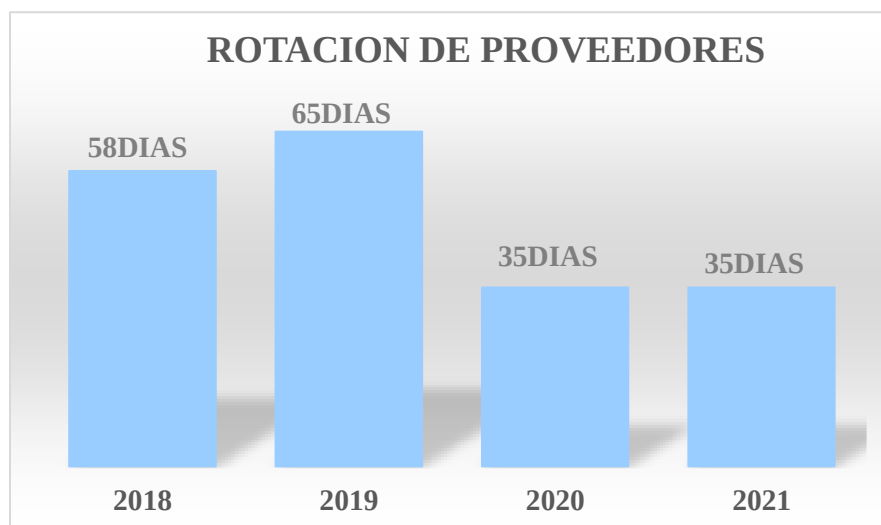
Cabe resaltar que para la IPS Todomed Ltda. su principal cliente es la EPS Emssanar, el cual los días de pago son superiores a los 120 días de recaudo, lo que ha generado que la IPS deba tomar decisiones de financiamiento para dar cumplimiento al pago de los gastos que se generen hasta la recuperación de la cartera con la EPS aliada.

- **Rotación de Inventarios:** Mediante este indicador se pretende mostrar que durante el periodo comprendido del 2018 al 2021 el promedio de días al cierre fue de cero (0) días en los últimos tres años, dado que los materiales y medicamentos que son requeridos por la IPS Todomed Ltda. son los que se requieren para los pacientes a atender, por ello se llegó a una rotación de inventarios a cero días.
- **Rotación de Patrimonio:** Este indicador se logra identificar el número de veces en el año en el cual el patrimonio puede convertirse en ventas, es decir que para el año 2021 la cantidad de veces en que se logró convertir en ventas fue de 4,14 veces, aun así, se logra evidenciar que en los últimos años se ha venido presentando un decrecimiento, cerrando al 2021 con una disminución, dado que se encuentran acumulados dividendos de los accionistas haciendo mayor el patrimonio.
- **Rotación del Activo Total:** Mediante este indicador se mide sobre el activo total, sugiriendo de toda inversión realizada en activo debe generar ingresos, sin embargo, en el periodo comprendido entre el año 2019 y 2021, los activos se han convertido en ingresos menos de dos veces en un año, generándose así la necesidad de encontrar un buen uso financiero.

Gráfico No. 6 Ciclo Operacional

Nota: Elaboración propia de la gráfica de Ciclo Operacional de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

El ciclo operacional para la IPS Todomed Ltda. comprende el periodo de tenencia de inventario, comercialización y recaudo de cartera, que para el año 2021 es de 175 días, siendo un ciclo muy alto, el cual como se mencionó anteriormente se ve afectado por la rotación de la cartera.

Gráfico No. 7 Rotación de Proveedores

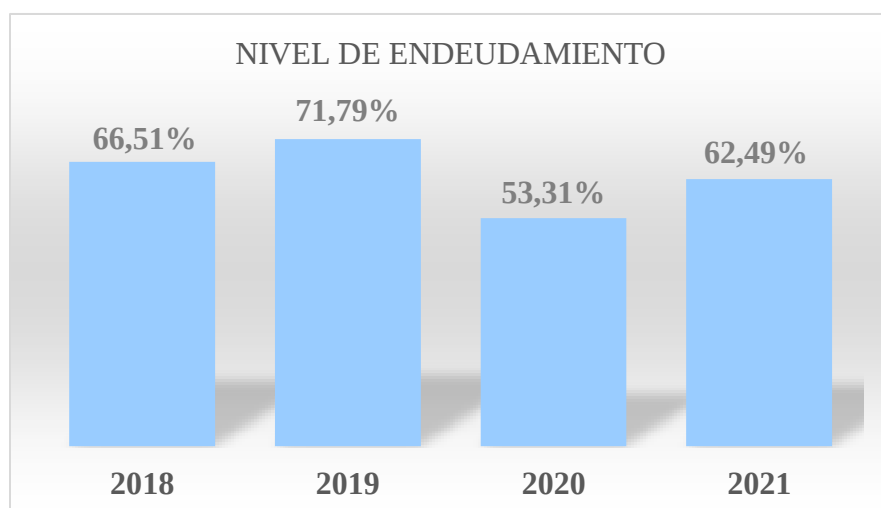
Nota: Elaboración propia de la gráfica de Rotación Proveedores de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021

- **Rotación de proveedores:** Mediante este indicador se evidencia el número de días promedio en el que se realiza el pago por compra de medicamentos y demás costos directos para la IPS, y que para el periodo analizado de la empresa se ha visto una reducción en el tiempo establecido para los pagos a los proveedores, cerrando el 2021 con 35 días, siendo este tiempo mucho menor al periodo de rotación de cartera, haciendo necesario que la IPS Todomed Ltda. deba financiarse a través de terceros para dar cumplimiento a los pagos.

Tabla No. 12 Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020	2021
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	66,51%	71,79%	53,31%	62,49%
CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COBERTURA DE INTERESES	2,53	2,73	8,84	7,70
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	8,60%	7,80%	15,25%	26,94%
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	6,86%	6,29%	2,31%	2,13%
LEVERAGE	1,99	2,55	1,14	1,67
LEVERAGE FINANCIERO	0,26	0,28	0,33	0,72

Nota: Elaboración propia de los indicadores de endeudamiento de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Gráfico No. 8 Nivel de Endeudamiento

Nota: Elaboración propia de la gráfica de nivel de endeudamiento de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021

El 100% de los pasivos tienen un vencimiento menor a un año, es decir la compañía no posee pasivos no corrientes y es importante resaltar que el financiamiento concentrado a corto plazo genera mayores costos y lo que posiblemente puede correr con el riesgo de tener problemas de liquidez ya que debe pagar el total de sus deudas en un tiempo muy rápido.

En el leverage total se evidencia que la IPS en el año 2021 por cada peso de patrimonio mantiene una deuda por \$ 1,67, lo cual nos indica la forma como se financia cada peso del activo en la empresa, lo que significa que la compañía se está financiando más con las deudas que con sus activos., y analizando el resultado del leverage financiero en el año 2021 nos muestra que por cada peso de patrimonio existe una deuda de 0,72 centavos de pasivos, se evidencia con más claridad que su apalancamiento es más con las obligaciones financieras.

El nivel de endeudamiento del sector de servicios, más exactamente en el sector de servicios de salud, donde están incluidas las IPS, lo ideal es no sobrepasar el 60% y si observamos en los 4 años de análisis solamente en el año 2020 no se sobrepasó dicho porcentaje.

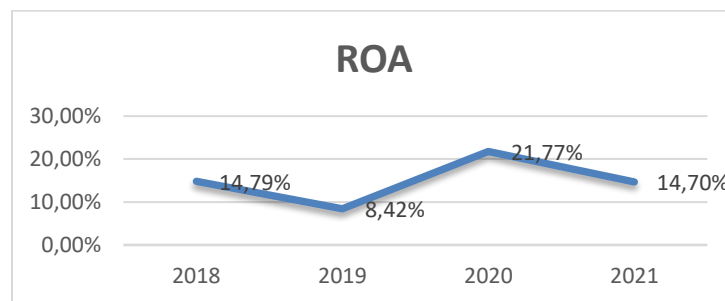
Es importante resaltar que entre los años 2018 y 2019 la compañía tenía un endeudamiento con las entidades de factoring y que al realizar un análisis de lo beneficio o no que era celebrar contratos con dichas entidades los resultados arrojaron que el gasto asumido era muy elevado y se decide culminar con dichos contratos; y es en el 2020 y 2021 donde se decide tener obligaciones con las entidades financieras por primera vez en la compañía.

El endeudamiento financiero en cada año se viene deteriorando ya que va aumentando, este es uno de los indicadores que la compañía debe entrar a analizar para que ese porcentaje se reduzca en los años siguientes.

Tabla N° 13 Indicadores de Rentabilidad

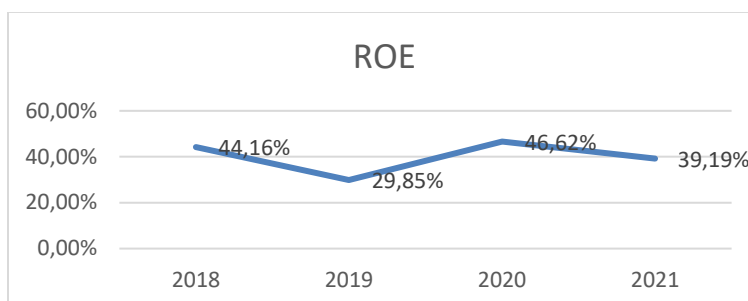
INDICADORES DE RENTABILIDAD	2018	2019	2020	2021
ROA	14,79%	8,42%	21,77%	14,70%
ROE	44,16%	29,85%	46,62%	39,19%
MB	43,14%	44,87%	47,50%	47,42%
MO	17,39%	17,15%	20,45%	16,42%
MN	7,21%	4,60%	12,20%	9,47%
EBITDA	5.182.511.614	5.026.246.470	6.659.878.932	5.964.438.700
MARGEN EBITDA	18,12%	16,87%	20,25%	15,85%

Nota: Elaboración propia de los indicadores de rentabilidad de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

Gráfico N° 9 ROA

Nota: Elaboración Propia de la gráfica ROA de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

ROA: Es la abreviatura de retorno sobre los activos, es el indicador de las ganancias producidas por los activos de la compañía, puede interpretarse como la utilidad que recibe la empresa por cada peso invertido en todos sus bienes, la rentabilidad sobre los activos de la IPS ha sido oscilatoria con un 14,79% en el año 2018, teniendo un descenso en el año 2019 llegando al 8,42%, el 2020 con 21,77% y el 2021 con el 14,7%, este último explicado por un aumento del 32% del activo total combinado con una disminución no muy importante de la utilidad neta.

Gráfico N° 10 ROE

Nota: Elaboración propia de la gráfica ROE de la empresa Todomed Ltda. de los años 2018, 2019, 2020 y 2021.

ROE: Es la abreviatura de retorno sobre el patrimonio, es el indicador de las ganancias producidas por el patrimonio de los inversionistas, la rentabilidad sobre el patrimonio de la IPS en los últimos años en promedio se ubicó en 39,95%, por su puesto ampliamente beneficiado por las utilidades del ejercicio de los años 2020 y 2021.

El EBITDA: Que se define como el beneficio de la empresa antes de restar los intereses que se tiene que pagar por la deuda contraída, los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones de las inversiones realizadas, para la IPS Todomed, entre el periodo comprendido de 2018 a 2021 ha sido oscilatorio con cierta tendencia a incrementarse a partir del año 2020 cuando se ubicó en \$ 6.659.878.932 con un aumento comparado con el año 2019 de 32,50% explicado por supuesto por un aumento de los flujos de caja como consecuencia de una mayor cantidad de pacientes atendidos por enfermedades de alto costo, gracias a la buena calidad del servicio que reconoció el INS, esto se vio reflejado en su rentabilidad en general.

MARGEN EBITDA que se define como el porcentaje que por cada unidad monetaria de ventas, que queda disponible para cubrir con sus obligaciones, para el año 2020 fue del 20,25%

que comparado con año 2019 aumento en 3,38% mostrado porcentajes récord para este año y le permitió tener recursos para pagarle a sus proveedores, cumplir con sus impuestos, hacer reposición de activos y realizar inversiones, esta variación tan importante para el 2021 no se pudo mantener y tuvo una corrección a la baja para el EBITDA ubicándose en \$ 5.964.438.700 es decir una disminución del 10,44% y como consecuencia el MARGEN EBITDA también cayó hasta el 15,85% con una caída del 4,4% siendo esta la cifra más baja dentro de los años de estudio.

Tabla N° 14 Inductores de Valor

INDUCTORES DE VALOR	2018	2019	2020	2021
TRR	33,00%	56,52%	32,00%	31,00%
Kd	163,68%	147,45%	27,08%	12,29%
Kdt = Kd*(1-TAX)	109,67%	64,12%	18,41%	8,48%
WACC	48,66%	58,16%	28,66%	21,59%
UAI (EBIT)	3.008.792.629	1.462.103.716	2.884.495.226	2.763.813.252
UODI (UAI*(1-TAX))	2.015.891.629	635.790.034	1.961.456.754	1.907.031.144
EVA	-839.821.628	-2.774.429.116	-1.309.307.172	-1.463.950.764

Nota: Elaboración Propia de los inductores de valor de la empresa Todomed Ltda. De los años 2018, 2019, 2020 y 2021

El WACC: O costo promedio ponderado del capital que proviene de la suma ponderada de los costos de las fuentes de recursos, patrimonio y deuda, viene en una tendencia a la baja desde el año 2019 cuando se ubicó en 58,16%, pasando por el 2020 con un 28,66% con una disminución en este año del 50,73%, hasta llegar al 2021 con su menor cifra ubicándose en el 21,59% y nuevamente una disminución del 24,67%, de lo cual se puede inferir que se está gestionando adecuadamente la deuda y se están aprovechando los excedentes de flujo de caja para prepagar las deuda contraídas con las instituciones financieras, pero además que gracias a

las beneficios de tener tasas de interés bajas hasta el año 2021 se pudo acceder a créditos más económicos.

El UODI: O La utilidad operacional después de impuestos, que se refiere al valor obtenido luego de restar a la utilidad operacional, el valor de la tasa de renta real, este indicador es consecuente con los buenos resultados que viene teniendo la IPS y refleja una correlación positiva con los ingresos operacionales por lo que mantiene igualmente una tendencia positiva.

7. Estrategias Financieras

Una vez identificados los aspectos financieros que se pueden mejorar dentro de la IPS, en este capítulo se describirán las estrategias que resultaron del análisis de los principales indicadores y que representan las mayores oportunidades de mejora:

7.1. Estrategia No 1. Recaudo de cartera con descuento por pago

7.1.1. Definición de la estrategia

Como la EPS Emssanar se encuentra intervenida por la Superintendencia de Salud las cuentas por pagar, se congelan y es el interventor designado quien debe entrar a negociar con cada uno de sus proveedores; en este caso con Todomed ltda

7.1.2. Desarrollo y alcance de la estrategia

Lo que se pretende es estructurar y evaluar el recaudo de la cartera y así mismo ajustar la política de cartera con el objetivo de demostrar que los días de pagos de recaudo de cartera es muchísimo superior a 90 días; y lograr llegar a un acuerdo de pago de lo vencido y brindar un descuento por pronto pago, todo lo anterior con la cartera que a diciembre de 2021 es de \$17.968.801.981 y del año 2022 en adelante ajustar el contrato con la EPS Emssanar

reclasificando los días de pagos a 90 días y determinando que se realicen desde el momento de la facturación y no como se ha venido trabajando que es a partir del momento de la radicación.

Cabe resaltar que desde que se implementó la facturación electrónica fue necesario reestructurar las fechas de facturación y hoy en día se debe realizar en el mes donde se haya prestado el servicio, pero para la radicación se realiza al mes siguiente.

Tabla No. 15 Días de cartera

Políticas compañía	2018	2019	2020	2021
DÍAS DE CARTERA	156DIAS	185DIAS	162DIAS	175DIAS

Nota: Días de cartera y proveedores de Todomed Ltda.

7.1.3. Actividades para la implementación

Solicitar una reunión con el departamento de tesorería de la EPS Emssanar SAS y el interventor designado y dar a conocer la cartera por edades, lograr demostrar que, del contrato, se está incumpliendo con la cláusula de pagos donde se indica que los días de pagos no son a 90 días, sino que es a más tiempo; y adicionalmente proponer: Recaudar la cartera que a 31 de diciembre de 2021 es de \$17.968.801.981 en un periodo de un año y con un descuento del 15% con el objetivo de mejorar el flujo de caja.

Tabla No. 16 Cartera por edades de la compañía

CARTERA POR EDADES A DICIEMBRE 31 DE 2021							
CLIENTE	NO VENCIDA	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	180 DIAS	360 DIAS	TOTAL
EMSSANAR SAS	3.453.110.234	6.959.221.673	2.446.726.502	2.281.938.892	1.305.044.666	1.522.760.014	17.968.801.981
T O T A L E S	3.453.110.234	6.959.221.673	2.446.726.502	2.281.938.892	1.305.044.666	1.522.760.014	17.968.801.981

Nota: Cartera por edades a diciembre 31 de 2021 de Todomed ltda

7.1.4. Resultados esperados

Plasmando numéricamente la estrategia a continuación se muestra lo que se espera recaudar en 1 año, partiendo que se concilia con el cliente Emssanar con un descuento del 15%.

Tabla No. 17 Estrategia de recuperación de cartera

RECUPERACION DE LA CARTERA	2022
PORCENTAJE A RECUPERAR	38%
VALOR DE LA RECUPERACION	1.941.702.557
PORCENTAJE DESCUENTO	5%

Nota: Escenario Optimista para la recuperación de cartera de Todomed ltda.

Según los resultados arrojados con la recuperación de cartera para los años proyectados se puede evidenciar que aplicando dicha estrategia el flujo de efectivo para el año 2022 tendrá un disponible adicional de \$1.272.790.140 por mes para un total en el año de \$15.273.481.684; y nuestra cartera se castiga en un valor de \$2.695.320.297

Adicionalmente es necesario precisar que esto ayudaría a pagar las obligaciones contraídas con terceros, a que la compañía tenga más liquidez; y esta estrategia es el reflejo que no es lo más sano vender a toda costa, en algunas ocasiones las compañías no desarrollan

mecanismos de controles internos para salvaguardar la seguridad financiera y es justamente ahí donde se deben implementar estrategia como la planteada anteriormente.

7.2. Estrategia No 2. Ampliación del portafolio de servicios de Salud Mental

7.2.1. Definición de la estrategia

Dado que en la actualidad TODOMED LTDA tiene una alta concentración de sus clientes, entendiendo que alrededor del 100% de sus ingresos están explicados por los servicios que se le prestan a la EPS EMSSANAR y reconociendo los riesgos que se corren al tener esta dependencia, proponemos una ampliación de sus servicios en general para ampliar la penetración del mercado de le IPS en todo el Valle del Cauca, de esta manera se busca una optimización de capacidad instalada, donde se pueda aumentar el portafolio que se ofrece a todos los pacientes sin la necesidad de incurrir en mayores inversiones.

Es así como se desarrolla esta estrategia en la que se propone se aprovechen las instalaciones de la sede de Todomed en el municipio de Palmira del departamento del Valle del Cauca, en el que actualmente se atienden muy pocos pacientes que requieren cuidados en salud mental que provienen de las obligaciones contractuales que se pactaron con la EPS EMSSANAR, y se busquen la generación de alianzas estratégicas con el objetivo de que se aumente la cantidad de camas ocupadas en este centro para dicha especialidad.

7.2.2. Desarrollo y alcance de la estrategia

Como primera medida lo que se busca es una atención integral de los pacientes que ingresan en búsqueda de servicios de salud mental de manera particular o por medios distintos a los referidos a la EPS, dotar a Todomed de los instrumentos y las capacidades necesarias para poder atender este tipo de pacientes desde el momento de su hospitalización hasta su remisión, lo

que se tiene hoy en día es que los profesionales en psiquiatría que atienden en la primer etapa a sus pacientes y que requieren el servicio de hospitalización los deben remitir a otras instituciones, dado que la IPS no tiene contemplado este servicio dentro de su portafolio para pacientes que no pertenezcan a la EPS EMSSANAR.

En este mismo sentido en aras de maximizar la capacidad instalada con que cuenta esta sede 76 camas, 38 para hombre y 38 para mujeres, se propone la prestación de este servicio de manera particular, dado que los pacientes atendidos a través del contrato con la EPS en promedio mensualmente no han superado las 41 ocupaciones durante el año 2021, por lo que se tiene una sub utilización de la infraestructura y de la inversión que se hizo para la construcción de esta sede, a esto se suma los costos fijos que implica el mantenimiento y la mano de obra especializada que se tiene contratada para la atención de los requerimientos de las personas allí internadas, a continuación plasmaremos el resumen de pérdidas y ganancias de la sede de salud mental para el mes de diciembre de 2021:

Tabla No. 18. Resumen PyG Sede Salud Mental

Resumen PyG Sede Salud Mental	
VENTAS (Datos Dpto Facturación)	\$ 42.064.750
COSTOS	\$ 26.287.000
Servicios Personal Asistencial	\$ 21.771.000
Servicio Asistencial / Administrativos	\$ -
Medicamentos	\$ 738.000
Insumos	\$ -
Suministros	\$ -
Hospitalaria	\$ -
Laboratorio	\$ -
Alimentación Pacientes	\$ 3.778.000
Dotación (Camas ** Equipos)	\$ -
Transporte Pacientes	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 15.777.750
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 10.662.000
Personal Administrativo	\$ 3.897.000
Servicios Administrativos	\$ 6.765.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 36.949.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 5.115.750
Impuesto de Renta (31%)	\$ 1.585.883
TOTAL IMPUESTOS	\$ 1.585.883
UTILIDAD NETA DICIEMBRE 2021	\$ 3.529.868

Nota: Elaboración Propia a partir de los estados financieros de la empresa Todomed Ltda. del año 2021

Dado lo anterior se evidencia que esta sede viene reportando unas utilidades netas que no optimizan la inversión que se tiene allí y subutiliza su capacidad instalada, por lo que se requiere un cambio de enfoque prioritario que vuelva esta línea de negocio más rentable.

7.2.3. Capital requerido

Dentro de la Planeación de las inversiones necesarias para la entrada en funcionamiento del centro a su máxima capacidad, en cuanto a la parte técnica, de recursos humanos e infraestructura, entre otras, se propone el siguiente presupuesto:

Tabla No. 19. Presupuesto Sede Salud Mental

GASTOS MENSUALES	Vr MENSUAL
Gastos administrativos	\$ 3,600,000
Publicidad y propaganda	\$ 6,000,000
Medicamentos	\$ 5,450,000
Servicios Publicos	\$ 4,800,000
Mantenimiento	\$ 2,900,000
Nomina	\$ 353,728,427.20
Total	\$ 376,478,427

INVERSION INICIAL	VALOR TOTAL
INVERSION FIJA	
MUEBLES Y ENSERES, MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 280,000,000
TOTAL INVERSION FIJA	\$ 280,000,000

INVERSIÓN DIFERIDA	VALOR TOTAL
ADECUACION INFRAESTRUCTURA	\$ 320,000,000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 320,000,000

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 600,000,000
--------------------------------	-----------------------

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

Las contrataciones propuestas son las siguientes:

Tabla No. 20. Contrataciones

CARGO	SUELDO	SALARIOS AÑO	PRESTACIONES SOCIALES Y PARAFISCALES	TOTAL
MÉDICO PSIQUIATRA	\$ 5,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 31,113,200.00	\$ 91,113,200.00
MÉDICO PSIQUIATRA	\$ 5,000,000.00	\$ 60,000,000.00	\$ 31,113,200.00	\$ 91,113,200.00
MEDICO PSICOLOGO	\$ 2,220,000.00	\$ 26,640,000.00	\$ 13,814,260.80	\$ 40,454,260.80
MEDICO PSICOLOGO	\$ 2,220,000.00	\$ 26,640,000.00	\$ 13,814,260.80	\$ 40,454,260.80
AUXILIAR DE ENFERMERIA	\$ 1,450,000.00	\$ 17,400,000.00	\$ 10,428,892.00	\$ 27,828,892.00
AUXILIAR DE ENFERMERIA	\$ 1,450,000.00	\$ 17,400,000.00	\$ 10,428,892.00	\$ 27,828,892.00
ENFERMERO JEFE	\$ 1,840,000.00	\$ 22,080,000.00	\$ 12,855,721.60	\$ 34,935,721.60
Total	\$ 19,180,000.00	\$ 230,160,000.00	\$ 123,568,427.20	\$ 353,728,427.20

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

7.2.4. Presupuesto de ingresos

A través de este modelo de negocio Todomed obtendrá sus ingresos de la siguiente manera:

Tabla No. 21. Presupuesto Ingresos

E.P.S. EMSSANAR	VALOR CONTRATO MES	VALOR CONTRATO AÑO
Contrato pago global prospectivo por grupo de riesgo Salud Mental Palmira, Valle del Cauca	\$ 70,000,000	\$ 840,000,000

Consulta a particulares 1% poblacion Palmira 350.000 Habitantes			
CONSULTAS PARTICULARES	Valor Consulta	Consultas estimadas Año	Total Facturado
Consulta Psiquiatra	\$ 80,000.00	1750	\$ 140,000,000.00
Consulta Psicologo	\$ 80,000.00	1750	\$ 140,000,000.00
Total			\$ 280,000,000.00

HOSPITALIZACION PARTICULARES	Valor hospitalizacion dia	Dias Hospitalizaciones en el	Total Facturado
Hospitalizacion Psiquiatra	380,000.00	760	\$ 288,800,000
Hospitalizacion Psicologo	380,000.00	760	\$ 288,800,000
Total			\$ 577,600,000.00

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

7.2.5. Estado de resultados proyectado

con una proyección de un crecimiento del 10% en el valor del servicio para año 2023 y de un incremento del 12% en los salarios de los colaboradores que laboran allí y los insumos que se requieren e la atención de los pacientes, se proyecta el siguiente resultado para el próximo año:

con una proyección de un crecimiento del 10% en el valor del servicio para año 2023 y de un incremento del 12% en los salarios de los colaboradores que laboran allí y los insumos que se requieren e la atención de los pacientes, se proyecta el siguiente resultado para el próximo año:

con una proyección de un crecimiento del 10% en el valor del servicio para año 2023 y de un incremento del 12% en los salarios de los colaboradores que laboran allí y los insumos que se requieren e la atención de los pacientes, se proyecta el siguiente resultado para el próximo año:

con una proyección de un crecimiento del 10% en el valor del servicio para año 2023 y de un

incremento del 12% en los salarios de los colaboradores que laboran allí y los insumos que se requieren e la atención de los pacientes, se proyecta el siguiente resultado para el próximo año:

Tabla No. 22. Estado de Resultados Proyectado Salud Mental

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
INGRESOS	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Por Contratos	840,000,000	924,000,000	1,016,400,000	1,118,040,000	1,229,844,000
Ingresos por Consultas Particulares	857,600,000	943,360,000	1,037,696,000	1,141,465,600	1,255,612,160
(-)COSTOS DEL SERVICIO	848,800,000	933,680,000	1,027,048,000	1,129,752,800	1,242,728,080
UTILIDAD BRUTA	848,800,000	933,680,000	1,027,048,000	1,129,752,800	1,242,728,080
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gasto de personal	353,728,427	396,175,838	443,716,939	496,962,972	556,598,528
Gastos Diferidos	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
Gastos de Mantenimiento	22,750,000	25,025,000	27,527,500	30,280,250	33,308,275
Gastos por Servicios	4,800,000	5,280,000	5,808,000	6,388,800	7,027,680
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	501,278,427	546,480,838	597,052,439	653,632,022	716,934,483
UTILIDAD OPERACIONAL	347,521,573	387,199,162	429,995,561	476,120,778	525,793,597
GASTOS FINANCIEROS	108,000,000	111,240,000	114,577,200	118,014,516	121,554,951
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	239,521,573	275,959,162	315,418,361	358,106,262	404,238,645
IMPUESTO DE RENTA	83,832,550	96,585,707	110,396,426	125,337,192	141,483,526
UTILIDAD DEL EJERCICIO	155,689,022	179,373,455	205,021,935	232,769,070	262,755,119

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

7.2.6. Flujo de caja Proyectado Salud Mental

Tabla No. 23. Flujo de Caja Proyectado Salud Mental

FLUJO DE CAJA		
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
INGRESOS POR CONTRATOS	840,000,000.00	
INGRESOS POR CONSULTAS PARTICULARES	\$ 857,600,000.00	
SALIDAS DE DINERO		
PAGO NOMINA	\$ 353,728,427.20	
COMPRA MEDICAMENTOS	\$ 5,450,000.00	
COMPRA OTROS INSUMOS	\$ 6,000,000.00	
OTROS GASTOS	\$ 3,600,000.00	
MATENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 2,900,000.00	
COSTOS DE SERVICIOS	\$ 4,800,000.00	
IMPUESTOS	\$ 83,832,550.48	
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 320,000,000.00	
SUBTOTAL OPERACIÓN	\$ 780,310,977.68	\$ 917,289,022.32
ACTIVIDADES DE INVERSION		
COMPRA ACTIVOS FIJOS	\$ 280,000,000.00	
SUBTOTAL INVERSION		-\$ 280,000,000.00
ACTIVIDADES DE FINANCIACION		
APORTES	\$ 350,000,000.00	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 108,000,000.00	
SUBTOTAL FINANCIACION		\$ 242,000,000
MOVIMIENTO DEL PERIODO		\$ 879,289,022
SALDO ANTERIOR		\$ -
TOTAL FLUJO DE CAJA		\$ 879,289,022

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

7.2.7. Balance General Proyectado Salud Mental

Tabla No. 24. Balance General Proyectado Salud Mental

BALANE GENERAL	
ACTIVO	
DISPONIBLE	
Caja	\$ 879,289,022
INVENTARIOS	
Medicamentos	\$ 5,450,000
Otros Insumos	\$ 6,000,000
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
Muebles y Enseres	\$ 280,000,000
Depreciación	-\$ 56,000,000
DIFERIDOS	
Organización y Pre operativos	\$ 320,000,000
Amortización	-\$ 320,000,000
TOTAL ACTIVO	\$ 1,114,739,022
PASIVO	
IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS	
Impuesto de renta	\$ 390,158,658
TOTAL PASIVO	\$ 390,158,658
PATRIMONIO	
Capital social	\$ 350,000,000
Utilidad del ejercicio	\$ 155,689,022
TOTAL PATRIMONIO	\$ 724,580,365
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1,114,739,022

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

7.2.8. Flujo de caja neto operativo proyectado Salud Mental

Tabla No 25 Flujo de caja neto operativo Proyectado Salud Mental

FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO PROYECTADO						
INGRESOS		2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Por Contratos		840,000,000	924,000,000	1,016,400,000	1,118,040,000	1,229,844,000
Ingresos por Consultas Particulares		857,600,000	943,360,000	1,037,696,000	1,141,465,600	1,255,612,160
(-)COSTOS DEL SERVICIO		848,800,000	933,680,000	1,027,048,000	1,129,752,800	1,242,728,080
UTILIDAD BRUTA		848,800,000	933,680,000	1,027,048,000	1,129,752,800	1,242,728,080
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Nómina		353,728,427	396,175,838	443,716,939	496,962,972	556,598,528
Depreciación		120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
Amortización		22,750,000	25,025,000	27,527,500	30,280,250	33,308,275
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		496,478,427	541,200,838	591,244,439	647,243,222	709,906,803
UTILIDAD OPERACIONAL		352,321,573	392,479,162	435,803,561	482,509,578	532,821,277
GASTOS NO OPERACIONALES		108,000,000	111,240,000	114,577,200	118,014,516	121,554,951
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		244,321,573	281,239,162	321,226,361	364,495,062	411,266,325
IMPUESTO DE RENTA		85,512,550	98,433,707	112,429,226	127,573,272	143,943,214
UTILIDAD DEL EJERCICIO		158,809,022	182,805,455	208,797,135	236,921,790	267,323,111
INVERSION INICIAL	\$ 600,000,000					
AMORTIZACION		64,000,000	64,000,000	64,000,000	64,000,000	64,000,000
DEPRECIACION		56,000,000	56,000,000	56,000,000	56,000,000	56,000,000
FLUJO NETO OPERATIVO	-\$ 600,000,000	278,809,022	302,805,455	328,797,135	356,921,790	387,323,111

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

7.2.9. Indicadores de rentabilidad

7.2.9.1 Valor presente neto

Tabla No. 26. Valor presente neto

VPN	-A	+FCN1	+FCN2	+FCN3	+FCN4	+FCN5
		(1+I)1	(1+I)2	(1+I)3	(1+I)4	(1+I)5
VPN	-\$ 600,000,000.00	278,809,022.32	302,805,455.00	328,797,134.60	356,921,790.45	387,323,111.34
		(1+12%)1	(1+12%)2	(1+12%)3	(1+12%)4	(1+12%)5
VPN	-\$ 600,000,000.00	278,809,022.32	302,805,455.00	328,797,134.60	356,921,790.45	387,323,111.34
		1.12	1.2544	1.404928	1.57351936	1.762341683
	-\$ 600,000,000.00	248,936,627.07	241,394,654.81	234,031,305.94	226,830,250.41	219,777,535.21
VPN	\$ 570,970,373.45					

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

Dado que el Valor presente neto es mayor a cero se considera que es viable iniciar el proyecto.

7.2.9.2 Tasa Interna de Retorno

Tabla No. 27. Tasa Interna de Retorno

TIR	-A	+FCN1	+FCN2	+FCN3	+FCN4	+FCN5
		(1+i)1	(1+i)2	(1+i)3	(1+i)4	(1+i)5
	-\$ 600,000,000.00	278,809,022.32	302,805,455.00	328,797,134.60	356,921,790.45	387,323,111.34
		(1+14%)1	(1+14%)2	(1+14%)3	(1+14%)4	(1+14%)5
	-\$ 600,000,000.00	278,809,022.32	302,805,455.00	328,797,134.60	356,921,790.45	387,323,111.34
		1.14	1.2996	1.481544	1.68896016	1.925414582
	-\$ 600,000,000.00	244,569,317.82	232,998,965.06	221,928,700.46	211,326,352.69	201,163,487.01
TIR	25.91%					

Nota: Elaboración Propia a partir de la proyección para el proyecto de ampliación de servicios de salud mental Todomed Ltda.

Para hacer la evaluación de la tasa de interna de retorno se utilizó una tasa de descuento del 14% EA, teniendo como resultado una TIR del 25,91%, por lo que se concluye que el proyecto es viable.

7.3.0 Resultado esperado

Con el aumento del número de pacientes haciendo uso de los servicios de salud mental en hospitalización que puede ofrecer esta sede, lo que se busca es mejorar la rentabilidad que viene teniendo esta sucursal y que se refleje dentro de su estado de pérdidas y ganancias.

De acuerdo con este resultado se concluye que si se mantienen las condiciones actuales sin ningún tipo de gestión que promueva la cantidad de servicios prestados y se conserva el crecimiento únicamente promovido por el costo del servicio no será suficiente para optimizar la capacidad instalada que tiene la IPS en esta sede, que en promedio durante el año 2021 se utilizó en un 12,3%

7.3. Estrategia No 3. Atención a particulares

7.3.1. Definición de la estrategia

En el planteamiento de la estrategia de atención a particulares, se estableció a partir de las consecuencias de la intervención de la EPS EMSSANAR a comienzos de año 2022, una de estas es que la EPS determinó ceder territorios donde la IPS TODOMED LTDA. Prestaba el servicio a los pacientes de esta entidad, las ciudades en las cuáles se les cedió a otras IPS fue Cali y Popayán, motivo por el cual los OPS (Operarios Prestadores de Servicios) que prestan sus servicios a la IPS TODOMED LTDA. redujeron la cantidad de servicios prestados concentrándose únicamente en la ciudad de Cali y Palmira.

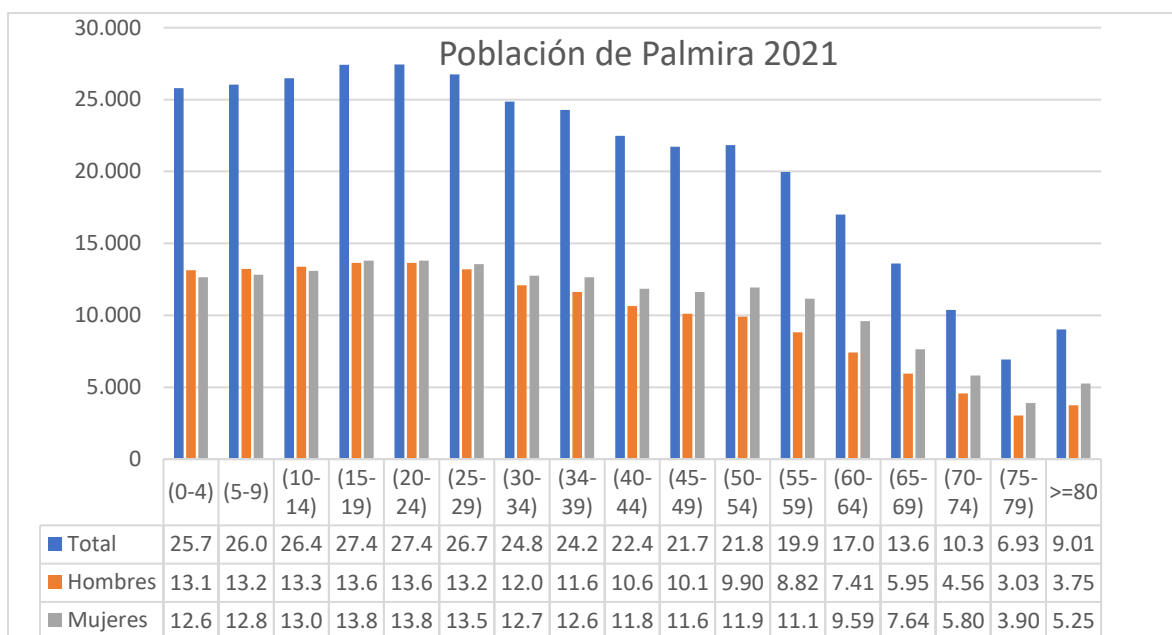
En virtud de lo anterior, y dado que el tiempo de ocio de los trabajadores con los cuáles la IPS EMSSANAR suscribió contratos de prestación de servicios, se plantea prestar los servicios médicos domiciliarios y atención integral en casa a la población de Palmira, logrando así que los profesionales en sus turnos cumplan con el tiempo de servicio establecido en consultas y terapias.

Dentro de los antecedentes planteados para la implementación de la atención a particulares se estableció iniciar con la plaza en la ciudad de Palmira como primer lugar donde se

brindará el servicio, esta será la plaza donde se implementará la atención, ya que es donde se tiene mayor presencia y cobertura.

Para ello se validó la población de Palmira y determinar el nicho de mercado.

Grafico No 11 Proyección poblacionales censo Dane del 2020 y la proyección a 2021



Fuente: Proyección poblacionales según censo Dane del 2020 y la proyección a 2021

De acuerdo con lo anterior se procedió a realizar las variables importantes de la población que sirvan como base para proyectar el número de pacientes que se atenderán por año.

Grafico No 12 Población Palmira Valle a 31 de diciembre 2021

Variable	Hombre	Mujeres	Total
Población Palmira	168.253	183.763	352.016
cantidad de consultas el año	922.727	1.400.268	2.322.995
consulta por persona en el año	5,5	7,6	6,6
consulta mensual por persona	0,46	0,63	0,55

Fuente: Sivigilia – secretaria de Salud, datos preliminares con corte al 31 de diciembre de 2021

Luego de determinar el nicho de mercado se estableció las estrategias para la penetración de mercado y lograr con éxito llegar a la plaza a la cual se tiene por objeto, para lo cual se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Canal directo: En esta se basa que en los puntos de atención de la IPS se oferte los servicios de atención a particulares.
- Telemarketing: Mediante proceso mediante el cual mediante base de datos a través de un contacto telefónico la IPS oferte sus servicios de manera que logre captar clientes.
- Canales Virtuales: Utilizar los medios electrónicos para ofertar el servicio ofrecido.

No obstante, a lo anterior, es importante precisar que la IPS TODOMED LTDA, cuenta con una persona de planta quien es la encargada de realizar todos los temas correspondientes al mercadeo quien devenga un salario mínimo legal vigente más las comisiones por los negocios realizados.

7.3.2. Desarrollo y alcance de la estrategia

Para que esta estrategia sea puesta en marcha en primer lugar hay que establecer el portafolio de servicios que la IPS brinda a domicilio, para los cuales se logró determinar los siguientes servicios:

- ✓ Consulta domiciliaria: Medico General, Nutricionista, Psicología, Trabajo Social.
- ✓ Valoración por Enfermera profesional.

- ✓ Cuidados Básicos de Enfermería (6,8,12,24) horas (TURNOS)
- ✓ Terapias: Física, respiratoria, fonoaudiológica, ocupacional- domiciliaria por sesión
- ✓ Curaciones: menores y mayores (incluye insumos) GRADO I y II
- ✓ Terapia enterostomal (incluye insumos y apósitos especializados)
- ✓ Aplicación de medicamentos de 1 a 4 veces en el día.

En segundo lugar, se debe establecer el costo de los servicios que se van a ofrecer, para el cual se debe tener en cuenta que se puede acceder a la atención particular por servicio ofrecido o acceder a un plan de servicios membresía que consta de un paquete de servicios complementarios, lo que permitirá que la IPS les brinde un amplio portafolio a sus clientes.

Ahora bien, es necesario describir las opciones ofrecidas a los clientes, en los cuales cuando se habla de atención particular por servicio ofrecido se tendría en cuenta el valor de los servicios de acuerdo a lo discriminado en la siguiente tabla:

Tabla No. 28 Servicios y valores a particulares

SERVICIO	VALOR UNITARIO
Consulta domiciliaria Medico General	\$ 50.000,00
Valoración por Enfermera profesional	\$ 50.000,00
Consulta domiciliaria Nutricionista	\$ 45.000,00
Consulta domiciliaria Psicología / Seguimiento	\$ 45.000,00
Consulta domiciliaria Trabajo Social / seguimiento	\$ 45.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (6) horas (TURNOS)	\$ 50.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (8) horas (TURNOS)	\$ 70.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (12) Horas (TURNOS)	\$ 100.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (24) Horas	\$ 200.000,00
Terapia Física domiciliaria por sesión	\$ 48.000,00
Terapia respiratoria domiciliaria por sesión	\$ 50.000,00
Terapia fonoaudiológica domiciliaria por sesión	\$ 50.000,00
Terapia ocupacional domiciliaria por sesión	\$ 48.000,00
Curaciones menores (incluye insumos) GRADO I	\$ 50.000,00
Curaciones mayores (incluye insumos y apósitos especializados) GRADO II	\$ 70.000,00

Terapia enterostomal (incluye insumos y apósitos especializados)	\$ 200.000,00
Aplicación de medicamentos 1 vez al día	\$ 40.000,00
Aplicación de medicamentos 2 vez al día	\$ 75.000,00
Aplicación de medicamentos 3 vez al día	\$ 90.000,00
Aplicación de medicamentos 4 vez al día	\$ 120.000,00
Vía intramuscular o subcutánea	\$ 25.000,00

Nota: Tabla de servicios y valores a particulares en Todomed Ltda.

Los servicios ofrecidos en el plan membresía Todemed complementario se busca ofrecerles a los particulares un plan por valor de CIEN MIL PESOS M/CTE (\$100.000,00) con los servicios que se describen a continuación:

Atención domiciliaria:

- Consulta domiciliaria o virtual: Medicina general, enfermería, nutricionista, psicología, trabajo social y Consulta de psiquiatría.
- Terapias domiciliarias: Física, respiratoria, fonoaudiológica y ocupacional.
- Curaciones grado I y II
- Terapia Enterostomal
- Aplicación de medicamentos
- Cambio de sonda
- Cuidados básicos de enfermería (Turnos de 6, 8, 12 y 24 horas)

Por último, es necesaria la actualización del cronograma de los especialistas mediante el cual se ajuste los tiempos de ocio para dar cumplimiento a las citas, así como como también esta estrategia se debe desarrollar con el área de mercadeo, de manera que se empiece a publicitar los servicios que ofrece la IPS garantizándoles siempre calidad, oportunidad, Calidez y humanización a través de un servicio centrado en el cliente.

7.3.3. Actividades para la implementación

1. Iniciar con la impresión de los folletos indicando los servicios y los costos de los mismos.
2. En valla de IPS indicar información.
3. Programar las actividades de los médicos.
5. Distribuir las actividades a profesionales especializados.

7.3.4. Resultado esperado

Con la implementación eficientemente esta estrategia a través de las tareas descritas se puede lograr un resultado claramente medible, el cual se encuentra vinculado a las ventas con el cumplimiento del plan comercial asegurando el crecimiento sostenido en las ventas cuantificado para los próximos cinco años así:

Mediante el plan de membresía Todomed complementario se estima para el primer año 2022 los siguientes ingresos:

Tabla No. 29 Ingresos por Membresía

PLAN	VALOR UNITARIO	No. PACIENTES	VALOR ANUAL
Membresía Todomed	\$ 100.000,00	4.200	\$ 420.000.000,00
TOTAL ANUAL		4.200	\$ 420.000.000,00

Nota: Tabla de Ingresos por membresía en Todomed ltda.

En cuanto a los servicios individuales particulares para el primer año se estima lo siguiente:

Tabla No. 30 Ingresos Atención a Particulares.

SERVICIO	VALOR UNITARIO	No. PACIENTES	VALOR ANUAL
Consulta domiciliaria Medico General	\$ 50.000,00	7.000	\$ 350.000.000,00
Valoración por Enfermera profesional	\$ 50.000,00	5.000	\$ 250.000.000,00
Consulta domiciliaria Nutricionista	\$ 45.000,00	250	\$ 11.250.000,00

SERVICIO	VALOR UNITARIO	No. PACIENTES	VALOR ANUAL
Consulta domiciliaria Psicología / Seguimiento	\$ 45.000,00	1.500	\$ 67.500.000,00
Consulta domiciliaria Trabajo Social / seguimiento	\$ 45.000,00	150	\$ 6.750.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (6) horas (TURNOS)	\$ 50.000,00	300	\$ 15.000.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (8) horas (TURNOS)	\$ 70.000,00	280	\$ 19.600.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (12) Horas (TURNOS)	\$ 100.000,00	180	\$ 18.000.000,00
Cuidados Básicos de Enfermería (24) Horas	\$ 200.000,00	150	\$ 30.000.000,00
Terapia Física domiciliaria por sesión	\$ 48.000,00	450	\$ 21.600.000,00
Terapia respiratoria domiciliaria por sesión	\$ 50.000,00	800	\$ 40.000.000,00
Terapia fonoaudiológica domiciliaria por sesión	\$ 50.000,00	550	\$ 27.500.000,00
Terapia ocupacional domiciliaria por sesión	\$ 48.000,00	620	\$ 29.760.000,00
Curaciones menores (incluye insumos) GRADO I	\$ 50.000,00	330	\$ 16.500.000,00
Curaciones mayores (incluye insumos y apósitos especializados) GRADO II	\$ 70.000,00	15	\$ 1.050.000,00
Terapia enterostomal (incluye insumos y apósitos especializados)	\$ 200.000,00	80	\$ 16.000.000,00
Aplicación de medicamentos 1 vez al día	\$ 40.000,00	150	\$ 6.000.000,00
Aplicación de medicamentos 2 vez al día	\$ 75.000,00	180	\$ 13.500.000,00
Aplicación de medicamentos 3 vez al día	\$ 90.000,00	120	\$ 10.800.000,00
Aplicación de medicamentos 4 vez al día	\$ 120.000,00	80	\$ 9.600.000,00
Vía intramuscular o subcutánea	\$ 25.000,00	500	\$ 12.500.000,00
TOTALES	\$ 1.521.000,00	18.685	\$ 972.910.000,00

Nota: Tabla de Ingresos a atención a particulares en Todomed Ltda.

De este modo mediante la implementación de esta estrategia se proyecta recibir los siguientes ingresos los cuales varían de acuerdo al crecimiento del mercado, los cuales se pueden evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla No. 31 Ingresos Totales entre Membresía y atención a particulares.

INFORMACIÓN	2022	2023	2024	2025	2026
Tasa de crecimiento REAL* del mercado	6,5%	10,0%	10,5%	11,0%	11,5%
Cantidad de pacientes membresía de plan complementario	4.200,00	4.515,00	4.966,50	5.587,31	6.425,41
Cantidad atención de servicios domiciliarios	18.685,00	20.553,50	22.711,62	25.209,90	28.109,03
Precio de venta membresía de plan complementario	\$ 100.000,00	\$ 104.020,00	\$ 108.201,60	\$ 112.551,31	\$ 116.513,11
Precio Atención de servicios a particulares domiciliarios	\$ 52.069,04	\$ 54.162,21	\$ 56.339,54	\$ 58.604,39	\$ 60.667,26
Ventas membresía de plan complementario	\$ 420.000.000,00	\$ 469.650.300,00	\$ 537.383.266,27	\$ 628.859.332,77	\$ 748.644.458,47
Ventas Atención de servicios a particulares domiciliarios	\$ 972.910.000,00	\$ 1.113.223.080,20	\$ 1.279.561.986,07	\$ 1.477.410.419,48	\$ 1.705.298.021,86

Nota: Tabla de totales entre ingresos por membresía y atención a particulares en Todomed ltda.

De este modo, esta estrategia coadyuva a mejorar el flujo de caja de la IPS, fortaleciendo su crecimiento en el mercado, logrando así, en contexto misional mantener una filosofía de crecimiento sostenible, estabilidad económica y financiera.

8. Conclusiones

En general encontramos una IPS con trayectoria y reconocimiento en el sector por más de 17 años, especializada en la atención de pacientes con patología VIH/SIDA, con dinámica creciente en su nivel de ingresos, inclusive en el intervalo más intenso de la cuarentena a raíz de la contingencia COVID-19, dado que desde el año 2020 ha sido reconocida como IPS con los mejores resultados de gestión del riesgo en VIH – IPS pequeñas; con cierre al 31 de diciembre de 2021 muestra márgenes de rentabilidad positivos en todos los periodos evaluados, indicadores de actividad sanos acordes con la actividad, Se observa flujos de caja históricos positivos ligados al comportamiento de sus ingresos operacionales y márgenes de rentabilidad, sin embargo a pesar de estos buenos resultados, se observan algunos inconvenientes de cara a la proyección del corto plazo.

A través del estudio se evidencia que se están materializando varios de los riesgos que implica tener una alta concentración de los ingresos en un solo cliente, proporcionándole a este un alto poder de negociación a su favor, esto va a incidir en los procesos de negociación, afectando particularmente los precios unitarios de facturación, la siguiente será que existe una alta correlación de los resultados financieros de la EPS, es decir que ante cualquier afectación que pueda tener EMSSANAR le va a repercutir directamente a la IPS, no hay manera por ahora de hacer planes de contingencia si no se revisa el modelo comercial y por último se tiene el riesgo de que este cliente pierda la capacidad de cumplir con los pagos, dado que recientemente la superintendencia de salud ha ordenado la intervención inmediata de la EPS Emssanar debido a la difícil situación financiera por la que está pasando y los bajos indicadores de salud que viene teniendo, esto deja a la IPS muy expuesta ante el desarrollo de esta auditoría, por lo que se podría comprometer la viabilidad en los próximos meses.

9. Recomendaciones

- ✓ Crear el departamento comercial con el objetivo de llevar a cabo las estrategias expuestas para ayudar a la organización a el desempeño de su actividad.
- ✓ Iniciar el proceso de inventarios en la compañía ya que hoy en día este proceso no existe; lo que se desarrolla es llevar directamente al costo lo que genera no poder determinar las cantidades exactas existentes.
- ✓ Proyectar llegar a otros municipios o departamentos del país con el fin de expandir sus servicios.

10. Referencias Bibliográficas

- Acosta, M. (2020). *Estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de la empresa Trujillo goal*. [Tesis de Pregrado]. Universidad Señor de Sipán.
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7732>
- Arroba, J., Angulo, Y., y Naula, S. (2018). *Control de inventarios y su incidencia en los estados financieros*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. 1-10.
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/inventarios-estados-financieros.html>
- Benavides, Y. (2018). *Análisis de los factores generadores de la crisis de desfinanciamiento del hospital Isaías Duarte Cancino del municipio de Santiago de Cali 2012-2015*. (Tesis de Maestría). Universidad del Valle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/15436>
- Bran, L., Valencia, A., y Palacios, L. (2020). *Retos en planeación estratégica del mercadeo para organizaciones del sector salud*. Suma de Negocios. 11(25). 108-115.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2020000200108
- Brest, N. (2019). *Determinación de estructura de financiamiento óptima empresa del sector de productos alimenticios A. J. & J. A. Redolfi*. (Tesis de Pregrado). Universidad Siglo 21.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18332>
- Cárdenas, J. (2020). *Nueva introducción a la economía colombiana*.
<https://economia.uniandes.edu.co/sites/default/files/pregrado/pracademicos/202020/ECO-N-1001-Introduccion-a-la-Economia-Colombiana-2020-20-Mauricio-Cardenas-y-Luis-Fernando-Mejia.pdf>

Castro, A., y Malpica, W. (2021). *Factores determinantes en la crisis de las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, un acercamiento desde la perspectiva financiera*. Criterio Libre. 19(34). 84-94.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/6387/7499>

Cordero, R. (2018). *Patogénesis del VIH/SIDA*. Revista Clínica de la Escuela de Medicina de la Universidad de Costa Rica, 7(5), 28-46. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=78134>

Decreto 521 de 2020.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20521%20DEL%206%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Del Valle, R. (2020). *Ciudades en venta: Estrategias financieras y nuevo ciclo inmobiliario en España* (21). Universitat de Valencia.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=R_HNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=+estrategias+financieras+&ots=ZY1HlllUUj&sig=oVUMa8qHh2qOYMiDhp-266iRUlc

Economía. (2021). *Gasto en salud llegará al 8% del PIB en los próximos 10 años*.

<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-17-2021-gasto-en-salud-llegara-al-8-del-pib-en-10-anos>

Elizalde, L. (2019). *Los estados financieros y las políticas contables*. 593 digital publisher CEIT, 4(5), 217-226. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144051>

Espinoza, D., Narváez, C., Erazo, J., y Machuca, M. (2019). *La estrategia financiera como herramienta funcional para la gestión de liquidez en las organizaciones*.

CIENCIAMATRIA. 5(1). 502-532.

<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/278>

Fernández, A. (2019). *Diseño de una innovación educativa facilitada por TICS, para favorecer la adquisición de competencias profesionales en los alumnos que cursan trabajos prácticos de Psiquiatría I – Facultad de Ciencias Médicas – UNLP*. (Tesis de Especialización). Universidad Nacional de la Plata.

<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/108462>

Galicia, M., Mendoza, L., y Espinosa, M. (2020). *Estrategias de supervivencia y desempeño de Mi Pymes en un ambiente de incertidumbre*. Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis, 16(2), 31–47. <https://cienciasadmvasstyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/260>

Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE ediciones.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PIYkEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=analisis+financiero&ots=u6mRFD5oIL&sig=mI_3SqGBrlv-3xNOzxQAsYImmMg

Gaytan, J. (2021). *Estrategia financiera, teorías y modelos*. Mercados y Negocios. 44. 97-112. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571867949007/html/#:~:text=La%20estrategia%20financiera%20abarcar%20un,competitividad%20y%20un%20crecimiento%20arm%C3%B3nico>.

Guerrero, F. (2018). *Estrategias financieras determinantes de la competitividad: Evolución y perspectiva en las Pymes ecuatorianas*. Revista Publicando. 15(2). 1315-1343.

<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1454>

Gutiérrez, E., Cortés, S., y Jaén, J. (2018). *Diseño e implementación de un modelo de madurez de capacidades logísticas en servicios de atención médica domiciliaria*. Revista Gerencia y

Políticas de Salud, 17(35), 192-210.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-70272018000200192

Granada, A. (2019). *Atributos que tienen en cuenta los compradores de la industria manufacturera en Cali y poblaciones aledañas para la selección de proveedor de plástico stretch film*. [Tesis de Maestría]. Universidad EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14302>

Kea, X., Saksenaa, P. & Holly, A. (2011). *The determinants of health expenditure: A country-level panel data analysis. A Working Paper of the Results for*

Development Institute (R4D). World Health Organization, Geneva,

Switzerland. 1-28. [https://www.r4d.org/wp-](https://www.r4d.org/wp-content/uploads/TransitionsInHealthFinancing_DeterminantsofExpenditures.pdf)

[content/uploads/TransitionsInHealthFinancing_DeterminantsofExpenditures.pdf](https://www.r4d.org/wp-content/uploads/TransitionsInHealthFinancing_DeterminantsofExpenditures.pdf)

Ley 100 del 23 de diciembre de 1993.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248#:~:text=Cre a%20el%20sistema%20de%20seguridad%20social%20integral%20conformado%20por%20los,definen%20en%20la%20presente%20ley.>

Ley 1955 de 2019.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970#:~:text=El %20Plan%20establece%20las%20bases,fortalecimiento%20de%20la%20Rama%20Judicial.>

Mantilla, J., y Villanova, J. (2018). *Desarrollo de un sistema de visualización de los prestadores de servicios de salud y sus niveles de calidad en el departamento de Santander*. [Tesis de

Pregrado]. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/7274>

Marín, E., y González, M. (2019). *Presentación de un plan de actividades para el cumplimiento de los estándares de habilitación, bajo el enfoque de la gestión del riesgo, para la prestación de servicio de hospitalización en salud mental: caso IPS Todomed Ltda.- Palmira*. [Tesis de Pregrado]. Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19127>

Mokate, K. y Castro, R. (2018). *Evaluación económica y social de proyectos de inversión: Segunda edición*. Universidad de los Andes.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cpbGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA71&dq=inversion&ots=92akxpt9Mi&sig=3Ur1j43VHytKPsdYnf13JDI44js>

Muyma, A., y Rojas, D. (2019). *Estrategias de gestión de efectivo y su relación con la rentabilidad en PYMES ecuatorianas: sectores comercio y manufactura*. 593 digital Publisher CEIT, 4(5), 29-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144039>

Ortiz, L., Ortiz, L., Coronell, R., Hamburger, K., y Orozco, E. (2019). *Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional*. Revista Latinoamericana de Hipertensión. 14(2). 187-193. <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3289>

Pinagorte, K., y Avilés, V. (2020). *Cultura empresarial y estrategias financieras en el sector agropecuario del Ecuador*. Dom. Cien. 6(3). 619-640.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539685>

Porter M. (1979) *Las 5 fuerzas de Porter*. <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/>

- Portillo, R., Hernández, L., Borrero, T., Montoya, L., y Pacheco, G. (2018). *Estructura financiera de la microempresa colombiana*. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales, (86), 757-794. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7338192>
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Información Tecnológica. 30(6). 167-176. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- Resolución 3100 de noviembre 25 de 2019. [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30039964#:~:text=RESOLUCION%203100%20DE%202019&text=\(noviembre%2025\)-,por%20la%20cual%20se%20definen%20los%20procedimientos%20y%20condiciones%20de,Habilitaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30039964#:~:text=RESOLUCION%203100%20DE%202019&text=(noviembre%2025)-,por%20la%20cual%20se%20definen%20los%20procedimientos%20y%20condiciones%20de,Habilitaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud)
- Ríos, E., Carbajal, D., y Hernández, M. (2018). *¿Son las estrategias genéricas y las barreras a la entrada ventajas competitivas en estos tiempos?: El caso de las industrias de alimentos, bebidas, tabaco y quí-mica en México (2009-2014)*. Management Review. 3(2). 14-32. <https://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/view/115>
- Roca, A., y Montesino, E. (2020). *Análisis bibliográfico de las estrategias financieras sostenibles aplicadas por las empresas ante situaciones de riesgo empresarial*. (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3635>
- Romero, J., y Zabala, K. (2018). *Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales. 24(4). 9-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025266>

Stolkiner, A. (2021). *Prácticas en salud mental*. Noveduc.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=E0pIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=salud+mental&ots=n9Btd7ar2R&sig=e1vgK-U8vSAB2FmTi74Xe5jdtxg>

Todomed. www.todomed.co

Vásquez, V. (2020). *Diseño e implementación de un método para la programación de personal asistencial en el programa de atención médica domiciliaria de la IPS universitaria*.

[Tesis de Pregrado]. Universidad de Antioquia.

<http://tesis.udea.edu.co/handle/10495/17007>

Venegas, H. (2019). *Auditoría financiera del capital de trabajo en Pymes: Evaluación integral para su negocio* (1). IMCP.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eD2dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=capital+de+trabajo&ots=pnttkgwdOv&sig=6kHf6JG8fDtJoTbfoLhZtWRjiAQ>

Zurita, T., Pucutay, J., Córdova, I., y León, L. (2019). *Estrategias financieras para incrementar la rentabilidad. Caso: Empresa Indema Perú S.A.C.* INNOVA Research Journal. 4(3).

30-41. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3954>