

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO DE UNA IPS DE LA  
CIUDAD DE CALI EN EL PERIODO 2023 – 2025.**

ANDERSON LOPEZ CORTES

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI

2023

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO DE UNA IPS DE LA  
CIUDAD DE CALI EN EL PERIODO 2023 – 2025.**

ANDERSON LOPEZ CORTES

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
CONTADOR PÚBLICO

Director

William Andrés Polo Díaz

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA  
SANTIAGO DE CALI

2023

Santiago de Cali, julio 25 de 2023

Doctor  
**Fabián Fernando Osorio Tinoco**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
Cali

Por medio de la presente estoy entregando el Trabajo de Grado cuyo título es  
“Propuesta de un plan estratégico financiero de una IPS de la ciudad de Cali en el  
periodo 2023 – 2025”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance  
el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



---

Anderson López Cortes  
217542

Santiago de Cali, mayo 23 de 2023

Doctor

**Fabián Osorio**

Decano Académico

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Propuesta de un plan estratégico financiero de una IPS de la ciudad de Cali en el periodo 2023-2025", realizado por el estudiante Anderson López Cortes ID 217542, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,



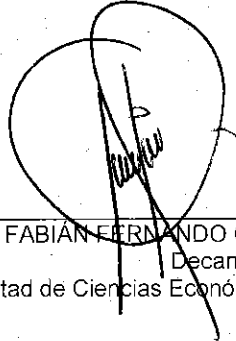
William Andrés Polo Díaz

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

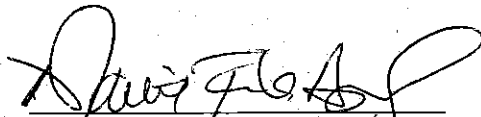
“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral Católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"Propuesta de un plan estratégico financiero de una IPS de la ciudad de Cali en el periodo  
2023 - 2025"

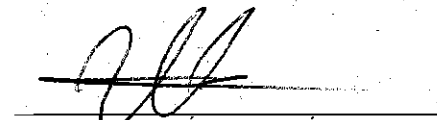
Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos  
por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Contador Público.



FABIÁN FERNANDO OSORIO TINOCO  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



MARIA FERNANDA ARENAS MÉNDEZ  
Directora  
Programa de Contaduría Pública



WILLIAM ANDRÉS POLO DÍAZ  
Directpr del trabajo



JORGE DAVID APONTE VASILESCU  
Jurado

Cali, 25 de julio 2023

## Contenido

	Pág.
Resumen	10
Introducción	11
1. Estudios previos	13
2. Problema de investigación	15
2.1. Planteamiento del problema	15
2.2. Formulación del problema	16
2.3. Sistematización del problema	16
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo general	17
3.2. Objetivos específicos	17
4. Justificación	18
5. Marco de referencia	19
5.1. Marco teórico	19
5.2. Marco conceptual	21
5.2.1 Indicadores financieros	21
5.2.1.1. Indicadores de crecimiento.	22
5.2.1.2. Indicadores de eficiencia.	22
5.2.1.3. Indicadores de eficacia.	22
5.2.1.4. Indicadores de endeudamiento.	23
5.2.1.5. Indicadores de efectividad.	23
5.2.2. Fuentes de información contable.	23
5.2.2.1. Estado de situación financiera.	23

5.2.2.2. Estado de resultados.	24
5.2.3. Técnicas de análisis financiero horizontal y vertical	25
5.2.3.1. Método vertical.	25
5.2.3.2. Método horizontal.	25
5.3. Marco legal	25
6. Metodología	27
6.1. Tipo de estudio	27
6.2. Método de estudio	27
6.3. Fuentes de información	27
6.4. Técnicas de recolección de información	28
6.5. Procesamiento de la información	28
6.6. Fases de la investigación	28
7. Resultados	30
7.1. Descripción del entorno que tiene la empresa en el ámbito económico y sectorial que identifique sus oportunidades y amenazas	30
7.1.1. Análisis PESTAL	30
7.1.1.1. Análisis del entorno político.	30
7.1.1.2. Análisis del entorno económico.	32
7.1.1.3. Análisis del entorno social.	34
7.1.1.4. Análisis del entorno tecnológico.	35
7.1.1.5. Análisis del entorno ambiental.	36
7.1.1.6. Análisis del entorno legal.	37
7.1.2. Análisis del sector	39
7.1.2.1. Caracterización del sector de IPS en Colombia.	39



7.1.2.2. Análisis de fuerzas competitivas del sector.	40
7.1.3. Identificación de oportunidades y amenazas para la empresa	45
7.2. Diagnóstico financiero de la empresa que muestre las principales fortalezas y debilidades financieras en el periodo 2018 – 2021	47
7.2.1. Análisis de la importancia de las cuentas de los estados financieros	47
7.2.2. Análisis de crecimiento de las cuentas de los estados financieros	50
7.2.3. Análisis de indicadores financieros	52
7.2.3.1. Indicadores de crecimiento.	53
7.2.3.2. Indicadores de eficiencia.	55
7.2.3.3. Indicadores de liquidez.	59
7.2.3.4. Indicadores de eficacia.	62
7.2.3.5. Indicadores de endeudamiento.	66
7.2.3.6. Indicadores ROA Y ROE.	69
7.2.3.7. Indicador de valor económico agregado EVA.	71
7.2.4. Análisis de aspectos administrativos	73
7.2.5. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa	79
7.3. Estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa en el periodo 2023 -2025, en comparación con el periodo 2018-2021	80
7.3.1. Análisis DOFA	80
7.3.2. Objetivos estratégicos	84
7.3.3. Plan de acción	84
7.3.4. Evaluación del plan financiero	90
8. Conclusiones y recomendaciones	93
9. Referencias bibliográficas	99

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Oportunidades y amenazas del entorno Político	32
Tabla 2. Oportunidades y amenazas del entorno económico	33
Tabla 3. Oportunidades y amenazas del entorno social	35
Tabla 4. Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico	36
Tabla 5. Oportunidades y amenazas del entorno ambiental	37
Tabla 6. Oportunidades y amenazas del entorno legal	38
Tabla 7. Análisis de rivalidad de competidores	40
Tabla 8. Análisis de la amenaza de nuevos entrantes	41
Tabla 9. Análisis del poder de negociación de los proveedores	42
Tabla 10. Análisis del poder de negociación de los clientes	43
Tabla 11. Análisis de productos sustitutos	44
Tabla 12. Oportunidades y amenazas de la empresa	46
Tabla 13. Análisis de participaciones del Estado de Situación Financiera 2018-2021	47
Tabla 14. Análisis de participaciones del Estado de Resultados 2018-2021	49
Tabla 15. Análisis de crecimiento del Estado de Situación Financiera 2018-2021	50
Tabla 16. Análisis de crecimiento del Estado de Resultados 2018-2021	52
Tabla 17. Índice de capital de trabajo 2018-2021	62
Tabla 18. Índice de margen operativo y rotación de activos de la IPS 2018-2021	70
Tabla 19. Descripción del cálculo del EVA	71
Tabla 20. Evolución del EVA 2018-2021	72
Tabla 21. Fortalezas y debilidades de procesos internos	74
Tabla 22. Fortalezas y debilidades de procesos financieros	76

Tabla 23. Fortalezas y debilidades de procesos con el cliente	77
Tabla 24. Fortalezas y debilidades de procesos de aprendizaje y crecimiento	78
Tabla 25. Fortalezas y debilidades de la empresa	79
Tabla 26. Plan de acción del objetivo financiero	85
Tabla 27. Plan de acción del objetivo de clientes	87
Tabla 28. Plan de acción del objetivo de procesos internos	88
Tabla 29. Plan de acción del objetivo de aprendizaje y crecimiento	89
Tabla 30. Parámetros del plan financiero	90
Tabla 31. Proyecciones del plan financiero	92

## Lista de gráficas

	Pág.
Gráfico 1. Índice de crecimiento de las ventas	53
Gráfico 2. Índice de crecimiento de las utilidades	54
Gráfico 3. Índice de crecimiento de los activos	55
Gráfico 4. Índice de rotación de cartera (Número de días)	56
Gráfico 5. Índice de rotación de inventarios (Número de días)	57
Gráfico 6. Índice de rotación de activos fijos (Número de veces)	57
Gráfico 7. Índice de rotación de activos totales (Número de veces)	58
Gráfico 8. Índice de razón corriente (Número de veces)	59
Gráfico 9. Índice de prueba ácida (Número de veces)	60
Gráfico 10. Índice de activo disponible (Número de veces)	61
Gráfico 11. Índice de cobertura de gastos de explotación (Número de días)	61
Gráfico 12. Margen de utilidad bruta (Porcentaje)	63
Gráfico 13. Margen de utilidad operacional (Porcentaje)	64
Gráfico 14. Margen de utilidad operacional antes de impuestos (Porcentaje)	64
Gráfico 15. Margen de utilidad neta (Porcentaje)	65
Gráfico 16. Nivel de endeudamiento total (Porcentaje)	66
Gráfico 17. Nivel de endeudamiento en el corto plazo (Porcentaje)	67
Gráfico 18. Apalancamiento financiero total (Porcentaje)	68
Gráfico 19. Apalancamiento financiero en el corto plazo (Porcentaje)	68
Gráfico 20. Rentabilidad operativa del activo ROA (Porcentaje)	69
Gráfico 21. Rentabilidad del patrimonio ROE (Porcentaje)	70
Gráfico 22. Rentabilidad del EVA (Porcentaje)	72

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Fuerzas competitivas del sector	45
Figura 2. Matriz DOFA de la empresa	80

## **Lista de anexos**

	Pág.
Anexo A. Estados financieros de la empresa (Cifras en pesos colombianos)	101
Anexo B. Estados financieros del sector (Cifras en pesos colombianos)	103
Anexo C. Análisis financiero de la empresa (Cifras en pesos colombianos)	105
Anexo D. Análisis financiero del sector de IPS privadas (Cifras en pesos colombianos)	109
Anexo E. Cálculo de la rentabilidad patrimonial de la empresa (KE) y costo financiero (KI)	113
Anexo F. Cálculo de la rentabilidad patrimonial del sector (KE) y costo financiero (KI)	113

Santiago de Cali, julio 25 de 2023

Doctor

**Fabián Fernando Osorio Tinoco**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente autorizo que el trabajo de grado del cual soy autor llamado “Propuesta de un plan estratégico financiero de una IPS de la ciudad de Cali en el periodo 2023 - 2025” sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseo que los derechos intelectuales que tengo sobre esta obra se expresen citándome como autor del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Contador Público, por lo tanto, renuncio a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



---

Anderson López Cortes

C.C. 1.144.180.069

## **Resumen**

El presente trabajo describe una propuesta de un plan estratégico financiero para una IPS privada de la ciudad de Cali en el periodo 2023-2025, en el cual se utilizó el método exploratorio con enfoque mixto, donde se recabó información cuantitativa y cualitativa para su análisis.

Los resultados del trabajo determinaron que la empresa tiene un entorno externo crítico, donde prevalecen mayores amenazas que oportunidades, sin embargo, en el análisis interno realizado se pudo establecer que las principales fortalezas financieras de la IPS son su generación de valor agregado para sus propietarios, aunque asumiendo un alto riesgo, dado que el nivel de endeudamiento es elevado generando un menor respaldo en la liquidez. En este sentido, el plan financiero propuesto se focalizó en reducir el riesgo financiero, manteniendo las tasas de rentabilidad actual.

Se concluye que la propuesta realizada genera unas estrategias que permitirán a la compañía reducir su riesgo financiero, logrando niveles de generación de valor adecuados y fortaleciendo la liquidez y los niveles de endeudamiento, los cuales espera mantenerlos dentro de los rangos sectoriales.

Palabras claves: plan financiero, indicadores financieros, régimen contributivo, análisis externo, institución prestadora de servicios.



## **Introducción**

Los escenarios económicos y financieros son importantes para que las organizaciones prevean el futuro de sus finanzas corporativas, dado que estas permiten visualizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo (Sequeda Reyes, 2014).

Teniendo en cuenta este criterio de análisis, el desarrollo de una técnica apropiada para proyectar las finanzas de una organización debe partir de una evaluación de su entorno ambiental y sectorial que sea capaz de identificar las principales variables de tipo político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal y competitivo que le permita conocer las principales oportunidades y amenazas que influirán en su situación financiera. De igual manera, deberá analizar su situación interna para encontrar las posibles fortalezas y debilidades más relevantes que afectan las finanzas corporativas (David, 2017).

Conforme a estos criterios, el propósito de este trabajo es describir los lineamientos investigativos que permitan realizar la planeación estratégica financiera para una reconocida Institución Prestadora de Servicio IPS de la ciudad de Cali. Desde el enfoque financiero, se pretende emitir un estudio de la realidad económica que proporcione las estrategias financieras adecuadas que la proyecte como una compañía generadora de valor corporativo.

En primera instancia se identificó los antecedentes que se tomarán de referencia académica y metodológica para el desarrollo del presente trabajo, igualmente se describirá el problema de investigación, destacando las dificultades que enfrenta la organización. Posteriormente se procede al desarrollo de la justificación y los objetivos planteados para la ejecución del proyecto. También se describió el marco de referencia de la investigación, a través del marco teórico donde se determinó los lineamientos que van a orientar el trabajo, además del marco conceptual que define las principales variables de análisis junto al marco legal que delimita la normatividad del trabajo.

Después se procedió a mostrar la metodología donde se determinó los tipos y métodos de trabajo a utilizar, al igual que las fuentes y técnicas de recolección de información con el que se va a realizar el análisis financiero.

Posteriormente se pasó a la fase de resultados, el cual inicia con un diagnóstico externo donde se determinaron las oportunidades y amenazas del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, además de las principales amenazas de la industria. De allí, se efectuó el análisis financiero y administrativo de la empresa, donde se identificó sus principales fortalezas y debilidades, empleando indicadores financieros y las variables de análisis del balance scorecard. Después, se realizó el plan financiero del periodo 2023-2025, en el cual se estableció las estrategias que deben orientar a la empresa para los próximos años, utilizando el análisis DOFA y la proyección financiera como herramientas de evaluación de la propuesta.

Finalmente, se muestran las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo donde se expone los hallazgos encontrados en este proceso de análisis.

## **1. Estudios previos**

En el contexto académico existen una variedad de fuentes bibliográficas que sirven de referencia para el desarrollo del presente trabajo en lo que respecta a la temática del plan estratégico financiero.

En el contexto internacional se destaca el trabajo de grado de Caicedo Galán y Escobar Baque (2016) quienes efectuaron un plan Estratégico para la re-estructuración del área financiera en el Hospital San Francisco, donde utilizaron un tipo de estudio mixto para su análisis, el cual tenía el propósito de aumentar el valor corporativo del hospital mediante estrategias de mediano y largo plazo, empleando el análisis interno y externo para su proyección.

Se concluye que la entidad médica tiene mayores oportunidades que amenazas, las cuales permitieron fortalecer sus debilidades para proyectarlo como una organización generadora de valor con un alto impacto en la satisfacción de sus clientes. En este sentido, el presente trabajo aporta información relevante en el aspecto teórico para el desarrollo de esta investigación.

También se resalta el trabajo de Lara Núñez y Jumbo Pardo (2021) quienes realizaron un plan estratégico financiero a cinco años para la empresa GEPGSA, donde se utilizó un tipo de estudio cuantitativo, el cual inició con el diagnóstico estratégico de la empresa, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas a nivel externo, al igual que las fortalezas y debilidades a nivel interno. Posteriormente, determinó las estrategias a seguir en el periodo de análisis para finalizar con las proyecciones financieras que denotaron el proyecto estratégico a nivel numérico.

Se concluye que la proyección financiera de la empresa fue rentable para ella, en el sentido de que su tasa de retorno fue superior a sus costos de capital, aportándole valor a sus propietarios.

En este sentido, el presente trabajo es un documento de referencia importante para esta actividad académica de la IPS, puesto que se muestra un método de análisis para la proyección financiera.

En el contexto nacional se tomó de referencia el trabajo de Sánchez Sierra y Cristancho Maldonado quienes realizaron un diseño estratégico y financiero para la empresa Medline Pharma de la Ciudad de Cúcuta donde utilizaron un método descriptivo y metodológico para identificar las condiciones del mercado farmacéutico.

En sus resultados se pudo establecer una evaluación administrativa y financiera de la organización donde se promovieron mejoras corporativas con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades internas, las cuales permitieron generar las estrategias financieras adecuadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Se concluye que el plan estratégico propuesto aumentará el valor corporativo de la empresa farmacéutica, dado que se propuso un plan de acción específico para este propósito. En este aspecto, el presente trabajo contribuirá con su orientación metodológica el desarrollo de esta investigación.

También en el contexto nacional se resalta el estudio de Pallares Zuluaga (2018) quien realizó un estudio de apoyo en el diseño de un plan estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería Córdoba, donde utilizó el método de estudio de caso al desarrollar un análisis como practicante de la entidad, en donde elaboró el diagnóstico estratégico de la entidad al igual que el marco axiológico para direccionar los recursos de la organización.

Se concluye que el plan estratégico propuesto le permitió a la entidad de salud reorientar sus recursos de operación, haciendo que su aplicación fuera más efectiva en procesos de alta prioridad, lo cual reduce los costos y aumenta el valor corporativo de la empresa.

## **2. Problema de investigación**

### **2.1. Planteamiento del problema**

El sector salud en Colombia enfrenta una crisis de alto impacto generado por el desfinanciamiento del sistema, el cual se agravó con la crisis generada por la pandemia del Covid19, además de la escasez de ciertos medicamentos e insumos médicos que impidieron la realización de algunos procedimientos que representaban ingresos representativos para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (Mejía, 2020).

Es así como las entidades de salud han tenido que enfrentar las altas amenazas del entorno, las cuales han venido aumentando con la incertidumbre de la economía que ha impactado en las tasas de inflación y devaluación, donde los medicamentos y los insumos médicos han sufrido un incremento en sus precios, desfavoreciendo la estructura de costos de estas empresas de la salud (Johns-Hopkins-University, 2021).

Este escenario no ha sido ajeno a la Institución Prestadora de Servicios de Salud que es objeto de análisis en este trabajo, la cual adolece de una estructura de costos adecuada que le permita prever esta dinámica, por tanto, un plan estratégico financiero que identifique las principales problemáticas de la empresa en su entorno externo y su situación financiera interna, le permita determinar su generación de valor actual.

Estos riesgos pueden llevar a que la empresa tome decisiones de inversión o de financiación inadecuadas, vislumbrándose dificultades financieras en el mediano o largo plazo, lo cual genera una pérdida de valor del negocio.

A esto se le suma el hecho de que la IPS carece de una planeación estratégica financiera que le permita clarificar el destino de sus recursos, elemento que incrementa la necesidad de mantener evaluaciones financieras que sean capaces de proyectar situaciones riesgosas para la

compañía, y más cuando la generación de recursos proviene de un sistema de salud desfinanciado que tiene graves efectos en el recaudo de cartera.

## **2.2. Formulación del problema**

¿Cómo se pueden planificar estrategias que permitan mejorar la situación financiera de la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Cali en el periodo 2023-2025, en comparación con el periodo 2018-2021?

## **2.3. Sistematización del problema**

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno económico y sectorial que tiene la empresa actualmente?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades financieras de la empresa, en el periodo 2018 – 2021?

¿Qué estrategias permitirán mejorar la situación financiera de la empresa en el periodo 2023 -2025, en comparación con el periodo 2018-2021?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para mejorar la situación financiera de una Institución Prestadora de Servicios de Salud de Cali en el periodo 2023-2025, en comparación con el periodo 2018-2021.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Describir el entorno que tiene la empresa en el ámbito económico y sectorial que identifique sus oportunidades y amenazas.

Elaborar un diagnóstico financiero de la empresa que muestre las principales fortalezas y debilidades financieras en el periodo 2018 – 2021.

Proponer estrategias que permitan mejorar la situación financiera de la empresa en el periodo 2023 -2025, en comparación con el periodo 2018-2021.

#### **4. Justificación**

La planeación financiera es una herramienta de proyección determinante para establecer el cumplimiento de las metas organizacionales de una compañía, especialmente en las entidades de salud, quienes deben tener una apropiada administración de recursos para satisfacer a los usuarios del servicio. En este sentido, la planeación financiera es relevante para la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Cali, donde se va a desarrollar el trabajo, dado que va a conocer su situación financiera actual en la generación de valor corporativo, además de contar con una herramienta estratégica para la toma de decisiones que propenda en el mejoramiento de su rentabilidad en el mediano y largo plazo.

En el contexto teórico es importante denotar la importancia del uso de diversas herramientas para el desarrollo de este trabajo, las cuales se enmarcan en el diagnóstico estratégico, el cual definió estrategias empresariales, al igual que las razones financieras, el análisis de tendencia y de participación que permiten realizar diagnósticos y las temáticas de proyección junto a los criterios de la generación de valor que facilita proyectar los estados financieros de la empresa.

Los posibles resultados obtenidos en esta investigación también benefician a las empresas pertenecientes al sector de la prestación de servicios de salud para que se proyecten financieramente, además de beneficiar a la Pontificia Universidad Javeriana Cali quien podrá continuar desarrollando la investigación para fines académicos o bien para servir de herramienta en futuras investigaciones relacionadas con el tema de la planeación financiera.



## **5. Marco de referencia**

### **5.1. Marco teórico**

Los lineamientos a considerar en el presente trabajo se desarrollan bajo la teoría de sistemas organizacionales en el sentido de que ésta se centra en el análisis de variables externas que afectan a la empresa mediante herramientas de diagnóstico que facilita la definición de estrategias corporativa que fortalezcan los procesos internos de la compañía (Castillo Almeida y Pérez Rodríguez, 2017). Esta teoría respalda los criterios que se tienen en cuenta en la planeación estratégica, la cual contempla un diagnóstico estratégico basado en un análisis de factores externos e internos para definir el horizonte que debe guiar a la empresa en el largo plazo, en busca de lograr su visión corporativa (Vidal, 2016).

En este sentido Betancourt (1995) describe una serie de pasos que se deben desarrollar para llevar a cabo una correcta planeación estratégica, la cual inicia con el conocimiento general de la empresa donde se debe mostrar su modelo de operación, su portafolio, sus aspectos organizacionales e institucionales que genere un contexto general para el especialista que realice la labor de diagnóstico.

Posteriormente se pasa al análisis de entornos donde afirma que es necesario conocer las amenazas y oportunidades del ambiente político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal y sectorial. De allí se debe pasar a realizar el análisis interno que sea capaz de identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa que para este trabajo precisará las variables relacionadas en el diagnóstico financiero (Betancourt, 1995).

Después se procede con el diseño estratégico, el cual inicia con el análisis de la matriz DOFA donde se debe formular las estrategias que deben orientar a la empresa en el futuro, teniendo

en cuenta los análisis anteriores cuando se determinaron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Betancourt, 1995).

Aunque Betancourt (1995) propone otros pasos que completen esta labor, para este trabajo solo se van a emplear estas fases, dado que se busca realizar una planeación financiera y no administrativa como la propone este autor.

Teniendo en cuenta estos parámetros se pasa a utilizar los lineamientos teóricos financieros que para este caso se sustentan en la gestión basada en el valor, la cual, se describe como el “Conjunto de herramientas de gestión utilizadas para facilitar la administración de las operaciones de una compañía que permita el aumento del valor de los accionistas” (Martin y Petty, 2001), se pretende el aumento del valor de los accionistas teniendo en cuenta que la gestión basada en el valor implementada de manera acertada abarca la estrategia, el diseño y el ejercicio financiero de una organización involucrando a todos los grupos de interés de una manera integral como lo son: socios, administradores, proveedores, clientes, colaboradores etc. (Gonzales, 2007).

García definen la gestión basada en el valor como “el término genérico utilizado para designar una serie de herramientas de gestión utilizadas para facilitar la gestión de las operaciones de una empresa de forma que aumente el valor del accionista” (2003, p. 54), a través del presente término se explica la síntesis existente entre varias disciplinas y temas empresariales que incluyen las finanzas, la estrategia empresarial y el comportamiento organizacional, surgido por la investigación financiera que considera la generación basada en el valor como un concepto innovador. Los autores mencionan tres métodos principales por medio de los cuales se utiliza la gestión basada en el valor:

1. El método de flujo de caja libre.
2. El método de valor económico añadido/valor de mercado añadido (EVA/VMA).
3. El método del rendimiento de la inversión en términos de flujo de caja (RIFC).

Las referencias anteriores sobre la gestión basada en el valor representan la necesidad global empresarial de mejorar el desempeño financiero de las organizaciones con la toma de decisiones adecuadas, que dirijan la empresa a la creación de valor, involucrando a todas las partes comprometidas en la generación de riqueza organizacional como los socios, los administradores, los clientes, los proveedores y los colaboradores, con el fin de satisfacer las expectativas teniendo en cuenta los objetivos lucrativos (Sequeda Reyes, 2014). Además, delimita la metodología que se utilizará en la presente investigación, enfocada en el método de valor económico añadido, utilizado para medir el desempeño organizacional de una empresa reflejando la creación o destrucción de valor originada por la administración, la dirección y la toma de decisiones realizada por los propietarios o accionistas.

En este mismo contexto se emplea los distintos métodos de proyección financiera que para este trabajo utilizó el sistema de los índices de crecimiento mínimo, el cual es recomendado por García (2012) cuando afirma que toda empresa debe crecer como mínimo el crecimiento del sector más la tasa de inflación del momento para que la compañía no pierda participación en el mercado frente a sus competidores.

## **5.2. Marco conceptual**

La planeación financiera de la empresa, requiere definir conceptos que facilitan la realización de la investigación.

### **5.2.1. Indicadores financieros**

Rivera (2004) afirma que existen tres tipos de evaluación para efectuar el análisis financiero en las empresas, las cuales se pueden enfocar en lo contable, en el mercado y la que tiene que ver con la gerencia del valor.

Entre los tipos de evaluación más utilizados está la contable, dado que se basa en el análisis de revelaciones, clasificaciones y registros de las transacciones comerciales; mientras que en las

evaluaciones del mercado se fundamenta especialmente para aquellas compañías que cotizan en las bolsas de valores, y existe aquella técnica más especializada que permite conocer la generación de valor de la compañía.

Estupiñán y Guayana (2009) manifiestan que con base en las razones financieras se puede conocer la situación general de la empresa en términos financieros, dado que se evalúan las cifras consolidadas que se extraen de la contabilidad.

En este estudio se van a emplear las siguientes razones financieras: razón de crecimiento, de eficiencia, de eficacia, de rotación, de endeudamiento, de rentabilidad, del valor económico agregado (EVA).

#### ***5.2.1.1. Indicadores de crecimiento.***

Estos indicadores permiten evaluar el comportamiento de la entidad a lo largo del tiempo en la empresa o industria, de tal manera que se pueda analizar tendencias conforme a las variaciones de sus ventas, costos, activos, pasivos, utilidades en un periodo de tiempo determinado (Rivera, 2004).

#### ***5.2.1.2. Indicadores de eficiencia.***

Este indicador se fundamenta en los principios de la productividad, dado que miden el alcance de resultados con el menor uso de recursos para lograrlos. Uno de sus indicadores estrella para medirlo es la rotación de activos, el cual se mide con las ventas y el activo, pues mayor rotación de activos mayor eficiencia, y a menor rotación de activos menor eficiencia (Rivera, 2004).

#### ***5.2.1.3. Indicadores de eficacia.***

La eficacia permite medir el grado en que se alcanza los resultados de la empresa y por ello se emplean los márgenes de utilidad como principales herramientas de medición, dado que se tiene en cuenta las ventas, los costos y las utilidades de la empresa, lo que facilita la evaluación de la gestión del administrador (Rivera, 2004).

#### ***5.2.1.4. Indicadores de endeudamiento.***

Estos indicadores ayudan a medir el grado de compromiso que tiene la empresa con sus acreedores, el cual es importante considerarlo en este tipo de análisis, pues de ellos se puede evidenciar el riesgo financiero del negocio (Rivera, 2004).

#### ***5.2.1.5. Indicadores de efectividad.***

Este indicador es uno de los más importantes, dado que permite identificar cómo la empresa genera riqueza, dado que se busca lograr los resultados de manera efectiva con el menor consumo de recursos a través de la eficiencia.

Este análisis se puede efectuar por medio del indicador de efectividad ROA que mide la efectividad en términos del valor de activos invertidos, por otro lado, si se quiere examinar la riqueza de los accionistas el indicador de efectividad a utilizar es el ROE que mide la tasa de retorno de los propietarios (Rivera, 2004).

### **5.2.2. Fuentes de información contable**

Rivera (2004) afirma que la fuente de información contable cumple un papel muy importante dentro de las organizaciones, puesto que es el sistema más completo y fiable debido a que involucra información útil para el análisis financiero, esta información considera cuentas contables anuales pertenecientes al estado de resultados y al estado de situación financiera (Samoza, 2016).

#### ***5.2.2.1. Estado de situación financiera.***

Samoza (2016) afirma que este estado proporciona información sobre la situación económica, es decir, sobre los recursos que dispone la entidad para llevar a cabo sus beneficios y sobre la situación financiera, es decir, sobre el origen de los fondos que posteriormente han sido invertidos en recursos económicos.

Por un lado, se definen los activos como bienes, derechos y otros recursos, resultados de sucesos pasados, que la empresa controla económicamente y de los que espera obtener un beneficio, tanto el derecho de cobro a un cliente como una máquina constituyen propiedades de la empresa. Los activos se diferencian por el plazo que se espera que permanezcan en la empresa, o lo que es equivalente, por su liquidez (Pérez y Veiga, 2013).

Por otro lado, se definen los pasivos como “obligaciones vivas que han surgido como consecuencia de sucesos pasados en, cuya cancelación la empresa espera desprenderse de recursos capaces de generar beneficios. El pasivo se clasifica según el plazo en que se prevea su desembolso” (Pérez y Veiga, 2013, p. 99), es decir, éstos son compromisos de pago que tiene la empresa con terceros.

Finalmente, Pérez y Veiga definen el patrimonio como “La parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos, y representa el valor del patrimonio de los propietarios según lo estima la contabilidad” (2013, p 100).

#### ***5.2.2.2. Estado de resultados.***

Según el Decreto 2420 de 2015 este estado evidencia el resultado de las operaciones del periodo, incluye todas las partidas de ingresos y gastos reconocidos en el periodo, en conclusión, es un estado financiero que muestra de manera ordenada y detallada la forma en que se obtuvo el resultado de la operación de la entidad en un periodo específico.

El estado de resultados común comprende un período de un año que termina en una fecha determinada por lo general al 31 de diciembre de cada año; el estado de resultado debe estar compuesto por: los ingresos de las actividades económicas, los costos financieros, las ganancias de la participación en resultados de inversiones controladas de forma conjunta, el gasto por impuesto, un importe que comprende el total del resultado después de impuesto y las ganancias o pérdidas después de impuestos y finalmente el resultado (Rendón Alvarez & Montaña Orozco, 2017).

### **5.2.3. Técnicas de análisis financiero horizontal y vertical**

Entre los métodos de análisis financiero Oviedo Álvarez y Lopeda Quiceno nombran los siguientes:

#### ***5.2.3.1. Método vertical.***

Es una técnica que mide la participación o importancia de las cifras en los estados financieros en un mismo año. El objetivo de análisis vertical es determinar qué tanto representa cada cuenta dentro del total (2017, p. 37).

#### ***5.2.3.2. Método horizontal.***

Este método consiste en comparar los estados financieros de un periodo o más periodos donde se establece la disminución o aumento de las cuentas, la cual puede ser en forma monetaria o porcentual, donde se puede conocer su comportamiento que puede ser negativo o positivo (2017, p. 97).

### **5.3. Marco legal**

Los lineamientos legales que validan el desarrollo del presente trabajo corresponde a normativas relacionadas con el manejo contable en Colombia, al igual que aquellos que rigen a las Instituciones Prestadoras de Salud.

En primera instancia se destaca la Ley 1314 de 2009 que es donde convergió la contabilidad colombiana a las Normas Internacionales de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información, dada la necesidad que se tenía de adecuar las cifras financieras nacionales en términos internacionales (Medina Uribe, 2011).

En este sentido, también se considera el Decreto 2706 de 2012, donde se determinaron los lineamientos para que las Mipymes implementen las NIIF para que unifique su información bajo criterios de presentación internacional (Orozco, 2018).

De igual manera, se destaca la Ley marco que rige la salud en Colombia, la cual se encuentra respaldada por la Constitución política de 1991 quien reglamentó la Ley 100 de 1993 donde se estipuló el Sistema de Seguridad Social en Salud que integra todos los aspectos relacionados con los actores y procesos que se realizan en el sector (García Cáceres, et al, 2009). Esta normatividad autoriza y regula todas las actividades que se ejecutan en las Instituciones Prestadoras de Salud (García Cáceres, et al, 2009).



## **6. Metodología**

### **6.1. Tipo de estudio**

El tipo de estudio utilizado en la presente investigación es de carácter exploratorio, debido a que se propone la identificación y el cálculo de variables financieras que inciden en la Institución Prestadora de Salud de la ciudad de Cali en estudio, en consecuencia es necesario abordar información teórica y empírica, lo que posibilita la generación de información útil que sirva de base para la realización de investigaciones posteriores a través de datos relacionados con la planeación financiera que se realice (Hernández, et al 2017).

### **6.2. Método de estudio**

La presente investigación está enmarcada en un método mixto teniendo en cuenta que se recolectarán, analizarán y vincularán datos y cifras cuantitativos y cualitativos que, aunque presentan autonomía de argumentos, los dos son bases sólidas que en conjunto entregaran información relevante en aras de visualizar las mejores soluciones que se enfocaran en responder el problema de investigación planteado (Bernal Torres, 2010).

En el aspecto cuantitativo obedece a que se analizaran las cifras financieras de la empresa para conocer su situación actual, además es cualitativo porque se desarrolla un análisis estratégico de la empresa, la cual sirve para proyectar la empresa en el momento de realizar la planeación financiera.

### **6.3. Fuentes de información**

La principal fuente de información de este trabajo es secundaria, dado que se realiza sobre los estados financieros suministrados por el área financiera de la empresa, además de los datos suministrados en revistas y fuentes oficiales económicas para establecer el análisis del entorno y de la industria.

#### **6.4. Técnicas de recolección de información**

La técnica de investigación utilizada es la consulta documental, en la cual se accede a la información o conocimientos del tema existentes, que son disponibles porque otros autores ya lo han trabajado, según Egg, se recurre a lo que se denomina “consulta y recopilación documental, tarea que se lleva a cabo principalmente mediante la detección, consulta y recopilación documental“(2011, p. 129).

El autor menciona la variedad de documentos existentes que pertenecen a esta técnica de investigación, de los cuales se pretenden utilizar fuentes estadísticas, informes y estudios.

La presente investigación contiene en sus técnicas la antes mencionada, además al contener el análisis cuantitativo financiero como un medio para analizar las cifras de los estados financieros, lo que evidencia que el uso de indicadores que permitan evaluar la situación actual de la empresa y puedan ser empleadas para su proyección.

#### **6.5. Procesamiento de la información**

En el análisis estratégico la información será procesada en matrices de diagnóstico, mientras que en la evaluación financiera se utilizarán indicadores financieros y medidas de tendencia y participación, al igual que índices de proyección. Toda esta información será presentada en tablas y gráficos cuando corresponda.

#### **6.6. Fases de la investigación**

La investigación contempla una variedad de fases que se deberá cumplir para llevar a cabo el proyecto:

Recolección de información: en esta primera etapa se recoge la información necesaria que permita abordar el diagnóstico estratégico y financiero de la empresa tanto en el contexto externo como interno. En esta parte se tiene en cuenta las siguientes actividades:

- Análisis de información de trabajos similares que sirvan de referencia teórica y metodológica.

- Identificación de instrumentos teóricos que orienten el desarrollo de los objetivos específicos planteados.

- Selección de indicadores y fuentes estadísticas de entidades oficiales que apoyen los argumentos de tipo económico y financiero.

- Selección de instrumentos de análisis y evaluación.

- Identificar las variables a considerar en el análisis y proyecciones financieras.

Análisis de información: en esta fase se desarrolla la elaboración de resultados del trabajo, el cual contempla las siguientes actividades:

- Análisis externo

- Análisis de la industria

- Diagnóstico financiero

- Definición de estrategias

- Plan financiero

- Proyecciones financieras

Arreglo y presentación del informe final: se realiza la última fase de este trabajo el cual contempla las conclusiones y recomendaciones, además de efectuar los ajustes de presentación, de acuerdo a las normas exigidas por la universidad.

## **7. Resultados**

### **7.1. Descripción del entorno que tiene la empresa en el ámbito económico y sectorial que identifique sus oportunidades y amenazas**

En el presente capítulo de la investigación se realizó un análisis del entorno de la empresa, tanto ambiental como sectorial para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

#### **7.1.1. Análisis PESTAL**

En el presente análisis se utilizó la herramienta de análisis PESTAL, la cual permitió identificar las oportunidades y amenazas externas desde el contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

##### ***7.1.1.1. Análisis del entorno político.***

En el contexto político se destaca que, con la reciente incorporación del gobierno actual, todavía existe incertidumbre sobre los alcances que se produzcan en la reforma a la salud, dado que hasta la fecha en que se efectuó esta investigación, no se ha aprobado, ni publicado un documento oficial que describa los lineamientos de esta temática.

En la actualidad el sector de las IPS privadas en Colombia se acogen a los lineamientos de la política nacional de prestación de servicios de salud, la cual se centró en tres ejes fundamentales: la cobertura, la calidad y la eficiencia (Ministerio de la Protección Social, 2005). Sin embargo, hay estudios que demuestran que el sistema viene presentando un alto deterioro debido a factores como la corrupción, la alta presencia de intereses particulares, además del desfinanciamiento en el sector. Este último se ha convertido en una alta amenaza para las IPS (Instituciones prestadoras de servicios de salud) públicas y privadas del país, quienes reciben de manera extemporánea los recursos que requieren para su normal operación, lo que está influyendo en la oportunidad y la calidad en la prestación del servicio (Suárez Rozo, et al, 2017).

La anterior situación se genera porque las IPS hacen parte de la estructura de la ley de seguridad social en Colombia, la cual se encuentra regulada en la Ley 100 de 1993 donde el estado se localiza en la parte alta de ella, pues es el que regula y coordina los recursos del sistema, seguido de las EPS (Entidades prestadoras de servicios de salud) quienes son las aseguradoras que administran los recursos de los usuarios y el que destina el gobierno para que se contrate a las IPS que le van a prestar los servicios de salud (Ministerio de la Protección Social, 2006).

Por otro lado, se debe afirmar que la política también ha sido una oportunidad para las IPS privadas, en el sentido de que esta gestión ha fortalecido la oferta de servicios en diferentes lugares del país, complementando la atención que brindan las IPS públicas, quienes venían siendo insuficientes en infraestructura y mano de obra para satisfacer las necesidades de toda la población (Ministerio de la Protección Social, 2006).

Dentro del marco político se resalta el impulso que ha tenido el sector gracias a los tratados de libre comercio que se ha impulsado en Norteamérica, Europa y Asia, los cuales han beneficiado la actualización de maquinarias y equipos para la salud, al igual que el ingreso de insumos y medicamentos que entran al país, sin asumir aranceles, lo que se ha constituido en una oportunidad para que las IPS fortalezcan su infraestructura y abastecimiento a un costo favorable, lo cual ha sido vital para mejorar la calidad en la atención de los servicios de salud (Cámara de dispositivos médicos e insumos para la salud, 2020).

**Tabla 1. Oportunidades y amenazas del entorno político**

VARIABLE	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Incertidumbre sobre política a la salud con el gobierno actual.		X							X
Corrupción del sistema de salud actual.	X								X
Aumento de la oferta de servicios debido a la política actual.				X					X
Mayor acceso de maquinaria, equipo e insumos de la salud por medio del TLC.					X				X

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

### **7.1.1.2. Análisis del entorno económico.**

La economía colombiana ha venido presentando un crecimiento significativo en los últimos años, debido a la reactivación económica que alcanzó el país después de la pandemia y el paro nacional cuando en el año 2020 el PIB cayó a -7%, después pasó a 10,7% en el año 2021 y para el 2022 cerró con un 7,1%, lo que demuestra un buen panorama de crecimiento (Banco de la República, 2023).

No obstante, este buen comportamiento ha estado acompañado de indicadores con importantes amenazas para las IPS privadas, especialmente por la tasa de cambio y la inflación, las cuales se han incrementado en el último año. En el caso de la tasa de cambio se observa una alta volatilidad de la moneda nacional frente a la extranjera, la cual perdió valor con una devaluación nominal que cerró en 20,82% para el año 2022. En cuanto a la inflación, también se observa un elevado crecimiento cerrando en el mismo año con un 13,12%, siendo más alto el incremento de precios al productor con un 19,4% (Banco de la República, 2023).

Este escenario ocasionado por coyunturas externas como la escasez de contenedores a nivel internacional y la escasez de insumos generados por la guerra entre Ucrania y Rusia fueron los detonantes para impulsar la tasa de cambio, además de los factores económicos que motivaron la

demanda nacional, generando un aumento en el nivel de precios. Estas situaciones, representan amenazas significativas para las empresas y sobre todo para las IPS privadas quienes en su mayoría deben asumir costos elevados para la compra de nuevas tecnologías y de insumos que generalmente son importados, al igual que el aumento de sus costos laborales en lo que refiere a salarios y prestaciones, entre otros.

En efecto, este aumento de la inflación que ha incrementado las tasas de intervención del Banco de la República, pasando de un 3% en el año 2021 a un 12% en el año 2022 (Banco de la República, 2023), va a encarecer los créditos y el consumo, generando una posible desaceleración económica para el próximo año, donde incluso puede convertirse en una estanflación si persiste las elevadas tasas de inflación. Esto refleja que el escenario económico para los próximos años, todavía es incierto y negativo para las empresas en Colombia.

Por otro lado, en el ámbito sectorial se observa que la elevada cartera de las EPS con las IPS es otra amenaza relevante que se debe resaltar, dado que esto tiene un efecto nocivo en la prestación oportuna y de calidad de los servicios de salud (García Cáceres, et al, 2009).

**Tabla 2.** Oportunidades y amenazas del entorno económico

VARIABLE	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aumento de costos de operación por tasa de inflación elevada.	X								X
Aumento de costos en inversiones tecnológicas y compras de insumos por elevada devaluación.		X							X
Elevados costos financieros por aumento de tasas de interés.			X						X
Panorama de desaceleración económica en el corto y mediano plazo.	X								X
Desfinanciamiento del sistema de salud.	X								X

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

### ***7.1.1.3. Análisis del entorno social.***

En el entorno social se observa que en los últimos años ha venido descendiendo la tasa de desempleo en el país, la cual se había incrementado en el año 2020 producto de la pandemia con una tasa del 16,67%, donde ha presentado una importante recuperación al bajar al 13,81% en el año 2021 hasta lograr un 11,22% para el año 2022 (Banco de la República, 2023). Esta situación, ha representado una oportunidad para las IPS privadas, quienes atienden los usuarios del régimen contributivo, los cuales al tener un mayor número de personas con empleo formal van a disponer de mayores usuarios para prestarles sus servicios de salud, dado que ellos están obligado a tener un aseguramiento en salud y, por ende, demandan servicios que prestan las IPS.

Por otro lado, se evidencia un aumento de usuarios que acuden a los sistemas de salud por factores relacionados con la salud mental, donde la pandemia y el paro nacional aceleraron estas patologías de depresión (Fundación Saldarriaga Concha, 2022), al igual que aspectos relacionados con factores respiratorios y del Covid, que se han convertido en una oportunidad para mejorar los ingresos de las IPS en los últimos años.

Como hecho negativo se observa el modelo de contratación de los profesionales de la salud, los cuales han impactado la motivación del personal médico, debido a los bajos salarios que se les ofrece mediante un sistema de contratos por prestación de servicios que desmejoran su situación laboral, además de unas largas horas de trabajo que en algunas ocasiones no se les reconoce como debe de ser (Secretaría de Salud, 2017). Esta situación pone en riesgo la gestión de calidad del servicio al trabajar con un personal desmotivado.



**Tabla 3. Oportunidades y amenazas del entorno social**

VARIABLE	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	Aumento de usuarios al reducir la tasa de desempleo.					X			X
Aumento de ingresos por mayores atenciones a recibir por factores mentales y respiratorios.				X			X		
Desmotivación del profesional médico por bajas condiciones laborales.			X				X		

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

#### **7.1.1.4. Análisis del entorno tecnológico.**

El entorno tecnológico ha sido muy positivo para el sector de la salud, dado que la telemedicina ha mejorado los procesos de atención, mediante citas virtuales, páginas web interactivas que facilitan la solicitud de citas, además de procesos engorrosos como la autorización de órdenes y formulas médicas (Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones, 2021). De igual manera, se facilita el acercamiento con los usuarios a través de las diferentes redes sociales como el WhatsApp, el Facebook, donde igualmente puede ejercer una labor de mercadeo digital que les facilita hacer conocer sus servicios (Cámara de Comercio de Cali, 2019).

Desde el contexto de tratamientos, también se observa un avance importante en el desarrollo de tratamientos, sobre todo porque el sector está avanzando hacia metodologías de prevención, lo que se convierte en una oportunidad para ofrecer nuevos servicios (Instituto Nacional de Salud, 17 al 23 de marzo de 2019).

Sin embargo, se resalta importantes riesgos informáticos en el sector, donde actualmente se observa ataques frecuentes de este tipo que deben prever estas empresas, las cuales manejan una significativa base de datos de usuarios que deben ser protegidas, lo que implica mayores costos en protección de información.

**Tabla 4.** *Oportunidades y amenazas del entorno tecnológico*

VARIABLE	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	Mejoras en la atención gracias a la telemedicina.				X			X	
Mayor acercamiento con los usuarios gracias al mercadeo virtual.					X			X	
Tratamientos de prevención en salud que permiten crear nuevos servicios.					X			X	
Ataques informáticos que pueden afectar los procesos de atención.	X							X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

#### **7.1.1.5. Análisis del entorno ambiental.**

En la actualidad las IPS que se encuentran autorizadas por el Ministerio de Salud en Colombia deben cumplir con un sistema de gestión ambiental para el buen manejo de residuos hospitalarios que se generan en la operación de estos establecimientos, lo que se ha convertido en una oportunidad para mejorar en el tratamiento de estos recursos (Ministerio de la Protección Social, 2005).

De igual manera, algunas entidades de salud están trabajando en el desarrollo de estrategias que reduzcan el uso de agua y de energía, además de minimizar el papel en sus procesos administrativos, a través de la telemedicina. Además de flexibilizar los aspectos laborales con el trabajo en casa en algunas áreas, lo cual contribuye en un menor consumo de recursos que influye sobre el medio ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, 2003).

Desde el contexto empresarial, estas organizaciones de la salud están avanzando en procesos de responsabilidad social empresarial, donde buscan obtener una mejor relación y comunicación con sus grupos de interés, tales como los pacientes, trabajadores, comunidad, el gobierno y proveedores, dado que esto les ha permitido mejorar su imagen corporativa, facilitando

las relaciones comerciales con otras aseguradoras de la salud (EPS), quienes también evalúan estos criterios dentro de su proceso de contratación (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, se observa la generación de riesgos de contaminación por bacterias dentro de los establecimientos que prestan servicios de salud, los cuales han impactado en algunas ocasiones la calidad de vida de algunos pacientes, hechos que representan una alta amenaza para la imagen de estas instituciones.

**Tabla 5.** Oportunidades y amenazas del entorno ambiental

VARIABLE	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	Sistemas de gestión ambiental para el manejo de desechos.				X			X	
Estrategias de mitigación de impacto ambiental.					X			X	
Diseño de programas de responsabilidad social empresarial.					X			X	
Riesgo de instalaciones de adquirir bacterias que afectan el servicio y la imagen de la empresa.	X							X	

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

#### **7.1.1.6. Análisis del entorno legal.**

En el contexto legal, se observa con alta preocupación el alto riesgo que asumen las IPS en la atención de los usuarios, especialmente en la relación que hay entre médico y paciente, dado que un mal procedimiento le puede significar demandas a estas entidades. Esta situación se hace más sensible al observar que en el año 2021 se incrementaron las quejas y reclamos de los usuarios, los cuales se aumentaron en un 11% por fallas en procedimientos mal realizados, poniendo en riesgo el patrimonio de estas empresas (González Páez, 2022).

De igual forma se observan importantes conflictos laborales con el personal de salud, donde se ha observado que el sector se caracteriza por mantener políticas de contratación por prestación

de servicios, lo que desmejora la situación laboral de los profesionales de la salud (González Páez, 2022). Hecho que también representa un alto riesgo para estas empresas.

Otra de las amenazas legales que deben enfrentar las IPS, son las situaciones de las EPS liquidadas, las cuales limitan aún más su accionar frente al recaudo de su cartera, lo que las coloca en alto riesgo financiero al tener dificultades para cubrir su capital de trabajo operativo (González Páez, 2022). Esta situación viene generando mayores riesgos para las IPS, si se tiene en cuenta que en los últimos años algunas EPS públicas y privadas se han declarado en quiebra, produciendo incertidumbre en la cartera de estas organizaciones.

En vista de que el manejo de recursos de la salud por parte de las EPS se viene convirtiendo en un problema para el sistema, se prevé que, en la reforma a formular en el actual gobierno, se gire directamente estos dineros a las IPS sin necesidad de intermediarios, generando un mejor panorama legal y financiero para estas empresas, lo que sería una oportunidad para fortalecer la situación financiera de estas compañías.

**Tabla 6.** *Oportunidades y amenazas del entorno legal*

VARIABLE	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Riesgo por demandas ocasionadas por malos procedimientos médicos.		X							X
Riesgo de demandas laborales del personal médico.		X							X
Dificultades para recuperar cartera de las EPS liquidadas.	X								X
Mejora de la situación financiera de las IPS con la modificación en el sistema de pago en la nueva reforma propuesta por el gobierno.				X					X

Convenciones: A = Alta, M = Media, B = Baja

### **7.1.2. Análisis del sector**

En el presente análisis se utilizó la herramienta de análisis de Porter, la cual permitió identificar las oportunidades y amenazas sectoriales relacionadas con las fuerzas de la competencia actual, de competidores potenciales, de productos sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores.

#### ***7.1.2.1. Caracterización del sector de IPS en Colombia.***

Las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS son entidades autorizadas por el Ministerio de Salud colombiano para prestar servicios de salud conforme a los lineamientos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (Ministerio de Salud, 2022).

En la actualidad existen 10.366 IPS registradas en el Ministerio de Salud de Colombia, de los cuales el 90% son privadas, el 9,8% son públicas y solo el 0,18% son mixtas. En el Valle del Cauca existen alrededor de 966 IPS, siendo la segunda región con mayor cantidad de estas empresas, después de Bogotá que cuenta con 1.650 (Ministerio de Salud, 2022).

Como se puede apreciar las IPS privadas son de mayor representación en el país y en especial en el Valle del Cauca, la cual cuenta con 910 de ellas, lo que significa una gran cantidad de competidores, si se tiene en cuenta que en Cali hay registradas 610 que junto a Bogotá (1.639 IPS) son las que cuentan con mayores entidades de este tipo (Ministerio de Salud, 2022).

Sin embargo, se observa que las IPS en Colombia solo cuenta con 1,61 camas por habitantes, el cual está muy por debajo (de 2,5 a 4 por 1.000 habitantes) de lo establecido por la Organización Mundial de la Salud (Ministerio de Salud, 2022), lo que evidencia la necesidad de aumentar la capacidad de planta de las IPS en el país.

De igual manera, se observa que hay una gran cantidad de municipios aledaños a las ciudades capitales (772 de los 1.122 municipios) que solo cuentan con una IPS pública que en la mayoría de los casos no satisface las necesidades de salud que requieren los usuarios, lo que

conlleva a prestar estos servicios en las ciudades capitales que lo puedan ofrecer en las IPS privadas o públicas que lo realicen (Ministerio de Salud, 2022).

### 7.1.2.2. Análisis de fuerzas competitivas del sector.

En el presente análisis se utilizó la herramienta de evaluación de Porter, donde se determinó el nivel de repulsión y atracción del sector, de acuerdo con las amenazas de los competidores actuales, las amenazas de competidores potenciales, el poder de negociación de clientes, el poder de negociación de proveedores y la fuerza de los productos sustitutos. A continuación, se muestra este análisis realizado a la industria de las IPS en Colombia.

- Amenaza de rivalidad entre competidores

Como se pudo apreciar en la caracterización del sector presentado en el acápite anterior, se logró determinar que la competencia es alta, dado que en el Valle del Cauca y sobre todo en la ciudad de Cali hay una gran cantidad de IPS que prestan servicios de salud en diferentes especialidades (Ministerio de Salud, 2022), donde la calidad en la atención es una de las variables claves para obtener un mayor posicionamiento en el mercado, especialmente, para convertirse en proveedores de las EPS mejor calificadas por los usuarios, además de tener una mejor fortaleza financiera que garantice el pago de su cartera.

**Tabla 7.** *Análisis de rivalidad de competidores*

Rivalidad de competidores Descripción	Impacto	
	Alto	Bajo
Número de competidores	X	
Diferenciación de productos y/servicios		X
Brindan Calidad de productos	X	
Ofrecen Productos Sustitutos		X
Ofertas y precios de los competidores	X	

La tabla número 7 revela que la amenaza de competidores actuales es elevada en el sector de las IPS, por lo tanto es necesario que estas entidades se preparen con buena infraestructura, profesional certificado y sobre todo con buena calidad en la atención para ser competitivos en la industria.

- Amenaza de competidores entrantes

Como se manifestó en la caracterización del sector de IPS en Colombia, el número de camas en el país es bajo frente a los estándares internacionales, lo que evidencia la posibilidad de que en los próximos años exista un mayor número de IPS en el mercado para satisfacer esta necesidad, generando una mayor competitividad en la industria.

Sin embargo, existen barreras de ingreso que son elevadas en esta industria, las cuales están representadas en cuantiosas inversiones en infraestructura, además de tener disponibilidad para contratar profesional médico calificado y con experiencia, al igual que los insumos para operar y el disponer de procesos de calidad.

**Tabla 8.** *Análisis de la amenaza de nuevos entrantes*

Amenaza nuevos entrantes Descripción	Impacto	
	Alto	Bajo
Desarrollo de una economía de escala		X
Lealtad de los clientes		X
Políticas gubernamentales para este sector	X	
Inversión requerida para incursionar en este sector	X	
Canales de distribución		X
Variedad de productos	X	

La tabla 8 evidencia el mismo número de variables en los niveles de impacto (bajo y alto), sin embargo, las necesidades de los servicios de salud van a ir incrementándose a lo largo de los años, debido a los problemas de salud ocasionados por los malos estilos de vida de la población, la

cual se caracteriza por una mala alimentación y un elevado sedentarismo, además del alto grupo poblacional envejecido que va a demandar con mayor frecuencia estos servicios. En consecuencia, la amenaza de entrada de nuevos competidores va ser alto, debido a que el crecimiento del presupuesto para la salud va ser más elevado, y por ende, la necesidad de tener mayores IPS que cubran estos servicios.

- Poder de negociación de proveedores

En este aspecto se observa que en la industria no existe un poder representativo en los bienes y servicios que le proveen a las IPS, dado que hay una variedad de ellas en insumos y materiales médicos, además del requerimiento de maquinaria y equipos para su infraestructura. No obstante, hay algunas especialidades médicas en que, sí existe cierto poder de negociación del proveedor, debido a la escasez de especialistas que hay en Colombia, por lo cual, estas empresas deben asumir un precio mayor.

Así mismo, pueden existir algunos exámenes, tratamientos, insumos y medicamentos especializados donde se tiene poco control de negociación con el proveedor, debido a que son pocos que lo suministran, sin embargo, el porcentaje de estos servicios son mínimos, lo que representa en términos generales una baja amenaza.

**Tabla 9.** *Análisis del poder de negociación de los proveedores*

Poder de negociación de los proveedores Descripción	Impacto	
	Alto	Bajo
Número de proveedores	X	
Ofrecer sus productos aumentando todos los precios sin otorgar descuentos		X
Relación entre demanda y oferta	X	
Calidad de productos	X	
Productos sustitutos		X
Ofertas y precios de los competidores		X



- Poder de negociación de los clientes

En la actualidad esta es una amenaza importante para las IPS, dado que en primera instancia sus clientes son las Entidades Promotoras de Salud EPS, quienes son las aseguradoras que contratan sus servicios para que atiendan sus usuarios de régimen contributivo. En este sentido, también se encuentran los usuarios, los cuales corresponden a los pacientes que reciben los servicios que suministra la IPS.

En lo que respecta a las EPS, estas tienen un alto poder de negociación sobre las IPS, ya que de ellas depende la llegada de una gran cantidad de usuarios que se reflejan en facturación e ingresos para estas organizaciones. De igual manera, la buena atención a los usuarios que reciben el servicio es necesario para que las EPS sigan contratando los servicios de las IPS, lo que significa que una aceptable calificación en servicio al cliente es una garantía para ellas.

En efecto, se observa que gran parte de los ingresos de las IPS tienen una alta dependencia en los recursos que les paguen las EPS, lo que representa un alto riesgo comercial y de liquidez para las mismas (Ministerio de Salud, 2022).

**Tabla 10.** *Análisis del poder de negociación de los clientes*

Poder de negociación con los clientes Descripción	Impacto	
	Alto	Bajo
Número de clientes		X
Garantías en la compra de los productos	X	
Volumen de compras	X	
Calidad de productos	X	
Productos sustitutos		X

- Fuerza de los productos sustitutos

Los servicios de salud suministrado por las IPS privadas o públicas, pueden contar con una diversidad de bienes sustitutos representados en los cuidados propios del usuario que no decida

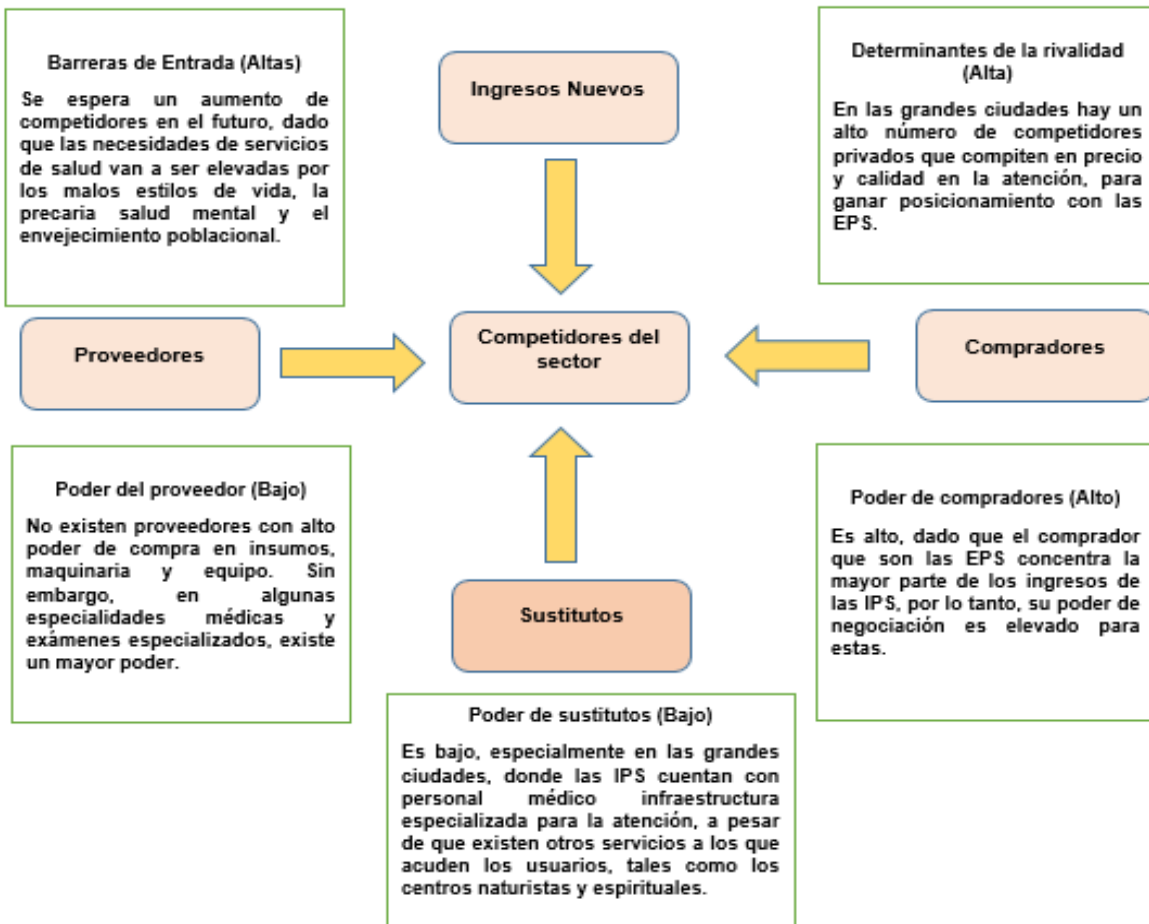
acudir a la IPS para cuestiones de fácil manejo, incluso algunos usuarios prefieren asistir a otros servicios formales e informales que no se encuentran vinculados en su póliza de salud, tal es el caso de los Centros Naturistas Especializados, además de los Centros Espirituales como los más reconocidos. Este tipo de servicios alternativos se utilizan generalmente en aquellos procedimientos donde sus tratamientos no son muy complejos ni de alto costo. Aunque estos son servicios sustitutos que amenazan las actividades de las IPS, todavía sigue siendo muy baja, sobre todo en las grandes ciudades donde se cuenta con profesionales y tecnología de punta que generan confianza a los usuarios.

**Tabla 11.** *Análisis de productos sustitutos*

Productos Sustitutos Descripción	Impacto	
	Alto	Bajo
Productos sustitutos	X	
Precio relativo entre el producto ofrecido Vs producto sustituto	X	
Tendencia del comprador por los productos sustitutos		X
Variedad de productos sustitutos		X
Calidad de los productos sustitutos		X

De acuerdo con este análisis de fuerzas competitivas realizadas en el sector de IPS en Colombia, se pudo identificar las principales amenazas y oportunidades que se logró descifrar en esta evaluación, la cual se puede visualizar a continuación, en la figura número 1.

**Figura 1. Fuerzas competitivas del sector**



La figura 1 anterior muestra que la fuerza de competidores potenciales, la fuerza de competidores actuales y el poder de negociación de los compradores son las amenazas del sector, mientras que el poder de negociación del proveedor y la fuerza de productos sustitutos son oportunidades para el sector, debido al bajo impacto para el mismo.

### **7.1.3. Identificación de oportunidades y amenazas para la empresa**

De acuerdo al análisis PESTAL y sectorial realizado, se muestra a continuación las respectivas oportunidades y amenazas identificadas para la IPS privada en estudio, el cual sirve como insumo para elaborar el plan de estrategias financieras en la matriz DOFA.

**Tabla 12. Oportunidades y amenazas de la empresa**

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aumento de la oferta de servicios debido a la política actual.	Incertidumbre sobre política a la salud con el gobierno actual.
Mayor acceso de maquinaria, equipo e insumos de la salud por medio del TLC.	Corrupción del sistema de salud actual.
Aumento de usuarios al reducir las tasa de desempleo.	Aumento de costos de operación por tasa de inflación elevada.
Aumento de ingresos por mayores atenciones a recibir por factores mentales y respiratorios.	Aumento de costos en inversiones tecnológicas y compras de insumos por elevada devaluación.
Sistemas de gestión ambiental para el manejo de desechos.	Elevados costos financieros por aumento de tasas de interés.
Estrategias de mitigación de impacto ambiental.	Panorama de desaceleración económica en el corto y mediano plazo.
Diseño de programas de responsabilidad social empresarial.	Desfinanciamiento del sistema de salud.
Mejora de la situación financiera de las IPS con la modificación en el sistema de pago en la nueva reforma propuesta por el gobierno.	Desmotivación del profesional médico por bajas condiciones laborales.
El poder de negociación de proveedores es bajo porque existe una variedad de ellos en el mercado.	Riesgo de instalaciones de adquirir bacterias que afectan el servicio y la imagen de la empresa.
Los productos sustitutos son bajos por lo que existe una menor presión al respecto.	Riesgo por demandas ocasionadas por malos procedimientos médicos.
	Riesgo de demandas laborales del personal médico.
	Dificultades para recuperar cartera de las EPS liquidadas.
	Existe el riesgo de que ingresen mayores competidores, dado que hay déficits en los servicios de salud.
	La amenaza de competidores actuales es alto, debido a que hay una gran cantidad de IPS privadas que compiten en precio y calidad.
	El poder de negociación de proveedores es elevado porque las EPS son las que hacen las contrataciones.

## 7.2. Diagnóstico financiero de la empresa que muestre las principales fortalezas y debilidades financieras en el periodo 2018 – 2021

En el presente capítulo se hizo una evaluación de la empresa en su situación financiera haciendo un comparativo con las cifras financieras del sector donde el propósito es identificar sus principales fortalezas y debilidades, la cual se complementó con un análisis cualitativo en los procesos que se desarrollan en la organización, desde el punto de vista financiero, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje, tal como se establece en un análisis de balance scorecard.

### 7.2.1. Análisis de la importancia de las cuentas de los estados financieros

El presente análisis se desarrolló con base en las cifras de la empresa en estudio reveladas en su estado de situación financiera y su estado de resultados en el periodo 2018-2021, dado que hasta la fecha en que se realizó este trabajo no se disponía los estados financieros certificados del año 2022.

**Tabla 13.** Análisis de participaciones del Estado de Situación Financiera 2018-2021

Estado de Situación Financiera	Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera							
	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Activo Corriente</b>								
Efectivo y equivalentes del efectivo	68.073.025	2,32%	200.683.946	1,41%	55.749.653	0,25%	36.594.073	0,17%
Otras cuentas por cobrar	719.891	0,02%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Cuentas corrientes comerciales	1.854.970.536	63,32%	4.938.974.145	34,68%	12.337.042.244	54,73%	15.858.657.244	74,14%
Inventario	181.370.294	6,19%	135.340.734	0,95%	144.816.738	0,64%	104.259.151	0,49%
Impuestos corrientes	234.020.832	7,99%	1.119.282.860	7,86%	1.497.003.574	6,64%	-	0,00%
Otros activos financieros	-	0,00%	86.209.122	0,61%	135.978.860	0,60%	246.693.552	1,15%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.339.154.578</b>	<b>79,85%</b>	<b>6.480.490.807</b>	<b>45,51%</b>	<b>14.170.591.069</b>	<b>62,86%</b>	<b>16.246.204.020</b>	<b>75,96%</b>
<b>Activo no Corriente</b>								
Propiedad Planta y equipo	459.545.915	15,69%	6.951.335.954	48,81%	6.632.948.301	29,42%	5.142.607.097	24,04%
Cuentas por cobrar a socios	-	0,00%	803.981.943	5,65%	1.733.816.698	7,69%	-	0,00%
Activos por impuestos Diferidos	130.606.679	4,46%	4.897.171	0,03%	4.897.171	0,02%	9.585	0,00%
<b>Total Activos NC</b>	<b>590.152.594</b>	<b>20,15%</b>	<b>7.760.215.068</b>	<b>54,49%</b>	<b>8.371.662.170</b>	<b>37,14%</b>	<b>5.142.616.682</b>	<b>24,04%</b>
<b>Total ACTIVO</b>								
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.929.307.172</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.240.705.875</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.542.253.239</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.388.820.702</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>								
Obligaciones Financieras	-	0,00%	164.484.335	1,16%	77.582.995	0,34%	-	0,00%
Proveedores	-	0,00%	4.509.909.124	31,67%	1.799.492.297	7,98%	2.447.466.344	11,44%
Cuentas por Pagar CP	-	0,00%	4.100.789.347	28,80%	3.396.241.703	15,07%	3.470.842.843	16,23%
Impuestos corrientes	51.224.175	1,75%	419.174.532	2,94%	978.486.235	4,34%	2.849.572.849	13,32%
Beneficios a empleados	481.456.846	16,44%	1.812.273.110	12,73%	2.332.530.933	10,35%	2.567.846.080	12,01%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>532.681.021</b>	<b>18,18%</b>	<b>11.006.630.448</b>	<b>77,29%</b>	<b>8.584.334.163</b>	<b>38,08%</b>	<b>11.335.728.116</b>	<b>53,00%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>								
Obligaciones financieras (LP)	1.006.851.921	34,37%	1.731.934.199	12,16%	1.782.451.825	7,91%	1.861.554.963	8,70%
Cuentas por Pagar LP	-	0,00%	-	0,00%	5.000.000.000	22,18%	-	0,00%
Proveedores de LP	-	0,00%	-	0,00%	3.000.000.000	13,31%	-	0,00%
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>1.006.851.921</b>	<b>34,37%</b>	<b>1.731.934.199</b>	<b>12,16%</b>	<b>9.782.451.825</b>	<b>43,40%</b>	<b>1.861.554.963</b>	<b>8,70%</b>
<b>Total PASIVO</b>								
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.539.532.942</b>	<b>52,56%</b>	<b>12.738.564.647</b>	<b>89,45%</b>	<b>18.366.785.988</b>	<b>81,48%</b>	<b>13.197.283.079</b>	<b>61,70%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital	500.000.000	17,07%	500.000.000	3,51%	2.400.000.000	10,65%	2.400.000.000	11,22%
Superavit de Capital	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	5.447.000	0,03%
Reserva legal	31.858.531	1,09%	31.858.531	0,22%	31.858.531	0,14%	31.858.531	0,15%
Adopción por primera vez	117.451	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Utilidades del Ejercicio	734.798.173	25,08%	265.991.480	1,87%	1.743.236.269	7,73%	5.754.114.641	26,90%
Utilidades acumuladas	123.000.075	4,20%	704.291.217	4,95%	372.451	0,00%	117.451	0,00%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.389.774.230</b>	<b>47,44%</b>	<b>1.502.141.228</b>	<b>10,55%</b>	<b>4.175.467.251</b>	<b>18,52%</b>	<b>8.191.537.623</b>	<b>38,30%</b>
<b>Total PASIVO y PATRIMONIO</b>								
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2.929.307.172</b>	<b>100,00%</b>	<b>14.240.705.875</b>	<b>100,00%</b>	<b>22.542.253.239</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.388.820.702</b>	<b>100,00%</b>

La tabla número 13 revela que la composición financiera de la empresa que respalda sus activos está compuesta por un 61,70% de pasivos y un 38,30% de patrimonio en el año 2021, donde se aprecia que en los últimos años la participación de las deudas con terceros (pasivos) se ha ido incrementando desde el año 2018. Esto significa que la empresa ha ido aumentando su riesgo financiero debido a factores relacionados con la pandemia, donde muchas IPS tuvieron una alta actividad operativa.

En este orden de ideas, se aprecia que los pasivos en los últimos años han tenido una mayor participación en el corto plazo con un pasivo corriente del 53% para el año 2021, el cual se incrementó de forma significativa al compararlo con el año 2018 (18,18%). Esto obedece a que la participación de las obligaciones financieras, los proveedores y las cuentas por pagar alcanzaron una mayor importancia dentro del periodo de análisis.

En lo que respecta a la composición de los activos se aprecia que los activos corrientes han tenido una mayor importancia con un 75,96% para el año 2021, el cual, se ha mantenido relativamente constante a lo largo del periodo de análisis (2018-2021), lo que significa que las necesidades operativas de la empresa en el corto plazo son elevadas, incluso por encima de sus pasivos de corto plazo (53%).

De igual manera, se observa que los activos más representativos de la entidad se concentran especialmente en sus cuentas comerciales por cobrar, las cuales cierran en el año 2021 con una participación del 74,14% y las propiedades planta y equipo con un 24,04%. Se observa que estos últimos se han incrementado desde el año 2018 debido a que en el año 2019 se intensificó la operación del negocio, gracias a la llegada de nuevos usuarios de Nueva EPS.

En lo que respecta a la estructura del estado de resultados se puede apreciar la siguiente composición que se muestra a continuación en la tabla número 14.

**Tabla 14. Análisis de participaciones del Estado de Resultados 2018-2021**

Análisis vertical del Estado de Resultados								
Estado de Resultados	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Ventas</b>	<b>10.286.652.413</b>	<b>100,00%</b>	<b>29.362.529.830</b>	<b>100,00%</b>	<b>47.379.714.672</b>	<b>100,00%</b>	<b>58.859.413.671</b>	<b>100,00%</b>
Costo de venta	7.809.240.096	75,92%	25.145.363.348	85,64%	39.696.260.432	83,78%	44.302.414.072	75,27%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.477.412.317</b>	<b>24,08%</b>	<b>4.217.166.482</b>	<b>14,36%</b>	<b>7.683.454.240</b>	<b>16,22%</b>	<b>14.556.999.599</b>	<b>24,73%</b>
Gastos Generales y de Administración	1.313.182.149	12,77%	1.699.040.298	5,79%	2.201.112.816	4,65%	2.591.110.925	4,40%
Gastos de Ventas		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.164.230.168</b>	<b>11,32%</b>	<b>2.518.126.184</b>	<b>8,58%</b>	<b>5.482.341.424</b>	<b>11,57%</b>	<b>11.965.888.674</b>	<b>20,33%</b>
Total Ingresos No Operacionales		0,00%	139.853.049	0,48%	284.614.136	0,60%	276.744.279	0,47%
- Gastos Financieros	(67.516.477)	-0,66%	(544.208.055)	-1,85%	(509.685.866)	-1,08%	(585.282.371)	-0,99%
- Otros Gastos No Operacionales		0,00%	(1.592.724.763)	-5,42%	(2.446.119.167)	-5,16%	(2.764.072.832)	-4,70%
<b>Total Ingresos / Gastos No Operacionales</b>	<b>(67.516.477)</b>	<b>-0,66%</b>	<b>(1.997.079.769)</b>	<b>-6,80%</b>	<b>(2.671.190.897)</b>	<b>-5,64%</b>	<b>(3.072.610.924)</b>	<b>-5,22%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1.096.713.691</b>	<b>10,66%</b>	<b>521.046.415</b>	<b>1,77%</b>	<b>2.811.150.527</b>	<b>5,93%</b>	<b>8.893.277.750</b>	<b>15,11%</b>
Impuesto de Renta	(361.915.518)	-3,52%	(255.054.935)	-0,87%	(1.067.914.258)	-2,25%	(3.139.163.109)	-5,33%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>734.798.173</b>	<b>7,14%</b>	<b>265.991.480</b>	<b>0,91%</b>	<b>1.743.236.269</b>	<b>3,68%</b>	<b>5.754.114.641</b>	<b>9,78%</b>

Analizando la composición del estado de resultados de la IPS, se observa que las cuentas de mayor representación de la empresa son los costos de venta con un 75,27% (año 2021), el cual se ha mantenido constante a lo largo del periodo de análisis (2018-2021). De allí, le siguen los gastos de administración, junto a los otros gastos no operacionales y los impuestos con una participación superior al 4%.

También se aprecia que ha venido ganando mayor participación los impuestos, pasando de un 3,52% en el año 2018 a un 5,33% en el año 2021, de igual manera con los otros gastos no operacionales que pasaron de un 0% en el año 2018 a un 4,7% en el año 2021, mientras que la participación de las erogaciones operativas como los costos y los gastos de operación se han venido reduciendo su composición en el periodo de análisis (2018-2021).

Al evaluar las utilidades se observa que la utilidad bruta se ha mantenido relativamente estable con un porcentaje un poco superior al 24% desde el año 2018-2021, la cual se reduce en el año 2019 y 2020 debido a la coyuntura generada por la pandemia del Covid19. Mientras que la utilidad neta se incrementó pasando del 7,14% en el año 2018 a 9,78% en el año 2021, teniendo un bajo comportamiento en el periodo 2019-2020, debido a la misma situación de pandemia.

## 7.2.2. Análisis de crecimiento de las cuentas de los estados financieros.

En el presente análisis se efectuó una evaluación de tendencia del estado de situación financiera y del estado de resultados, donde se puede apreciar el comportamiento que han tenido las cuentas de la empresa en el periodo 2018-2021.

**Tabla 15. Análisis de crecimiento del Estado de Situación Financiera 2018-2021**

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera							
Estado de Situación Financiera	2018	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Activo Corriente</b>							
Efectivo y equivalentes del efectivo	68.073.025	200.683.946	194,81%	55.749.653	-72,22%	36.594.073	-34,36%
Otras cuentas por cobrar	719.891		-100,00%		0,00%		0,00%
Cuentas corrientes comerciales	1.854.970.536	4.938.974.145	166,26%	12.337.042.244	149,79%	15.858.657.244	28,55%
Inventario	181.370.294	135.340.734	-25,38%	144.816.738	7,00%	104.259.151	-28,01%
Impuestos corrientes	234.020.832	1.119.282.860	378,28%	1.497.003.574	33,75%		-100,00%
Otros activos financieros	-	86.209.122	0,00%	135.978.860	57,73%	246.693.552	81,42%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.339.154.578</b>	<b>6.480.490.807</b>	<b>177,04%</b>	<b>14.170.591.069</b>	<b>118,67%</b>	<b>16.246.204.020</b>	<b>14,65%</b>
<b>Activo no Corriente</b>							
Propiedad Planta y equipo	459.545.915	6.951.335.954	1412,65%	6.632.948.301	-4,58%	5.142.607.097	-22,47%
Cuentas por cobrar a socios		803.981.943	0,00%	1.733.816.698	115,65%	-	-100,00%
Activos por impuestos Diferidos	130.606.679	4.897.171	-96,25%	4.897.171	0,00%	9.585	-99,80%
<b>Total Activos NC</b>	<b>590.152.594</b>	<b>7.760.215.068</b>	<b>1214,95%</b>	<b>8.371.662.170</b>	<b>7,88%</b>	<b>5.142.616.682</b>	<b>-38,57%</b>
<b>Total ACTIVO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.929.307.172</b>	<b>14.240.705.875</b>	<b>386,15%</b>	<b>22.542.253.239</b>	<b>58,29%</b>	<b>21.388.820.702</b>	<b>-5,12%</b>
<b>Pasivo Corriente</b>							
Obligaciones Financieras		164.484.335	0,00%	77.582.995	-52,83%		-100,00%
Proveedores		4.509.909.124	0,00%	1.799.492.297	-60,10%	2.447.466.344	36,01%
Cuentas por Pagar CP		4.100.789.347	0,00%	3.396.241.703	-17,18%	3.470.842.843	2,20%
Impuestos corrientes	51.224.175	419.174.532	718,31%	978.486.235	133,43%	2.849.572.849	191,22%
Beneficios a empleados	481.456.846	1.812.273.110	276,41%	2.332.530.933	28,71%	2.567.846.080	10,09%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>532.681.021</b>	<b>11.006.630.448</b>	<b>1966,27%</b>	<b>8.584.334.163</b>	<b>-22,01%</b>	<b>11.335.728.116</b>	<b>32,05%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>							
Obligaciones financieras (LP)	1.006.851.921	1.731.934.199	72,01%	1.782.451.825	2,92%	1.861.554.963	4,44%
Cuentas por Pagar LP		-	0,00%	5.000.000.000			
Proveedores de LP			0,00%	3.000.000.000			
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>1.006.851.921</b>	<b>1.731.934.199</b>	<b>12,16%</b>	<b>9.782.451.825</b>	<b>43,40%</b>	<b>1.861.554.963</b>	<b>8,70%</b>
<b>Total PASIVO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.539.532.942</b>	<b>12.738.564.647</b>	<b>89,45%</b>	<b>18.366.785.988</b>	<b>81,48%</b>	<b>13.197.283.079</b>	<b>61,70%</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital	500.000.000	500.000.000	0,00%	2.400.000.000	380,00%	2.400.000.000	0,00%
Superavit de Capital			0,00%		0,00%	5.447.000	0,00%
Reserva legal	31.858.531	31.858.531	0,00%	31.858.531	0,00%	31.858.531	0,00%
Adopción por primera vez	117.451		-100,00%		0,00%		0,00%
Utilidades del Ejercicio	734.798.173	265.991.480	-63,80%	1.743.236.269	555,37%	5.754.114.641	230,08%
Utilidades acumuladas	123.000.075	704.291.217	472,59%	372.451	-99,95%	117.451	-68,47%
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.389.774.230</b>	<b>1.502.141.228</b>	<b>8,09%</b>	<b>4.175.467.251</b>	<b>177,97%</b>	<b>8.191.537.623</b>	<b>96,18%</b>
<b>Total PASIVO y PATRIMONIO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2.929.307.172</b>	<b>14.240.705.875</b>	<b>386,15%</b>	<b>22.542.253.239</b>	<b>58,29%</b>	<b>21.388.820.702</b>	<b>-5,12%</b>



En el estado de situación financiera que se muestra en la tabla 14 muestra un crecimiento importante en los activos, especialmente en el año 2019 cuando creció en un 386,15% y en el año 2020 con un 58,29%. Esta situación obedece a que la entidad, amplió su capacidad instalada para el año 2019, debido al aumento de usuarios que llegaron con un nuevo contrato de prestación de servicios que adquirieron con la Nueva EPS. Este comportamiento se puede evidenciar con el crecimiento de la propiedad planta y equipo en un 1.412,65%, las cuentas corrientes comerciales con un 166,26% y los impuestos corrientes con el 378,28% en el año 2019.

Esta estrategia se financió especialmente con los proveedores y las cuentas por pagar, los cuales se aumentaron en un monto mayor a los \$8.000 millones, al igual que las obligaciones financieras, tanto de corto como de largo plazo, aunque con una menor participación que las anteriores.

De igual manera, se aprecia un aumento importante de las utilidades del ejercicio de la empresa, especialmente en los años 2020 y 2021 con unos crecimientos del 555,37% y 230,08% respectivamente. También se observa un crecimiento del capital para el año 2020 con un crecimiento del 380%, representado en aportes de propietarios que ayudaron a respaldar el ensanche operativo.

En lo que respecta al crecimiento de las cuentas del estado de resultados, se observa a continuación en la tabla 16 el siguiente comportamiento.

**Tabla 16. Análisis de crecimiento del Estado de Resultados 2018-2021**

Estado de Resultados	Análisis Horizontal del Estado de Resultados						
	2018	2019	%	2020	%	2021	%
<b>Ventas</b>	<b>10.286.652.413</b>	<b>29.362.529.830</b>	<b>185,44%</b>	<b>47.379.714.672</b>	<b>61,36%</b>	<b>58.859.413.671</b>	<b>24,23%</b>
Costo de venta	7.809.240.096	25.145.363.348	222,00%	39.696.260.432	57,87%	44.302.414.072	11,60%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.477.412.317</b>	<b>4.217.166.482</b>	<b>70,22%</b>	<b>7.683.454.240</b>	<b>82,19%</b>	<b>14.556.999.599</b>	<b>89,46%</b>
Gastos Generales y de Administración	1.313.182.149	1.699.040.298	29,38%	2.201.112.816	29,55%	2.591.110.925	17,72%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.164.230.168</b>	<b>2.518.126.184</b>	<b>116,29%</b>	<b>5.482.341.424</b>	<b>117,72%</b>	<b>11.965.888.674</b>	<b>118,26%</b>
Total Ingresos No Operacionales		139.853.049	0,00%	284.614.136	103,51%	276.744.279	-2,77%
- Gastos Financieros	(67.516.477)	(544.208.055)	706,04%	(509.685.866)	-6,34%	(585.282.371)	14,83%
- Otros Gastos No Operacionales		(1.592.724.763)	0,00%	(2.446.119.167)	53,58%	(2.764.072.832)	13,00%
<b>Total Ingresos / Gastos No Operacionales</b>	<b>(67.516.477)</b>	<b>(1.997.079.769)</b>	<b>2857,91%</b>	<b>(2.671.190.897)</b>	<b>33,75%</b>	<b>(3.072.610.924)</b>	<b>15,03%</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1.096.713.691</b>	<b>521.046.415</b>	<b>-52,49%</b>	<b>2.811.150.527</b>	<b>439,52%</b>	<b>8.893.277.750</b>	<b>216,36%</b>
Impuesto de Renta	(361.915.518)	(255.054.935)	-29,53%	(1.067.914.258)	318,70%	(3.139.163.109)	193,95%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>734.798.173</b>	<b>265.991.480</b>	<b>-63,80%</b>	<b>1.743.236.269</b>	<b>555,37%</b>	<b>5.754.114.641</b>	<b>230,08%</b>

Haciendo referencia al crecimiento de las cuentas del estado de resultados, se observa que las ventas de la empresa, logró un incremento significativo del 185,44% en el año 2019 y del 61,36% en el año 2020, gracias al ensanche de planta que tuvo la empresa para ese periodo, el cual le permitió atender mayores usuarios por el nuevo contrato que obtuvo con la Nueva EPS.

Incluso se evidencia cómo en el año 2019 sus costos con un crecimiento del 222%, de los gastos financieros (706,04%) y los gastos no operacionales (2.857,91%) aumentaron por encima del crecimiento de las ventas, desmejorando la utilidad neta para ese año, el cual cayó en un 63,8%. Hecho que se revirtió para los próximos años con un crecimiento en dicha ganancia del 555.37% en el año 2020 y del 230,08% para el 2021, a pesar de que las ventas no tuvieron un crecimiento similar en ese periodo. De igual manera, se observa que, en estos últimos años, el crecimiento de los costos y los gastos se estabilizaron, logrando un crecimiento inferior a las ventas en los años 2020 y 2021.

### 7.2.3. Análisis de indicadores financieros

Después de revisar la composición de las cuentas de los estados financieros de la empresa en su participación y crecimiento, se debe establecer una evaluación integral de su situación mediante indicadores financieros que sean comparables con resultados del sector de IPS privadas

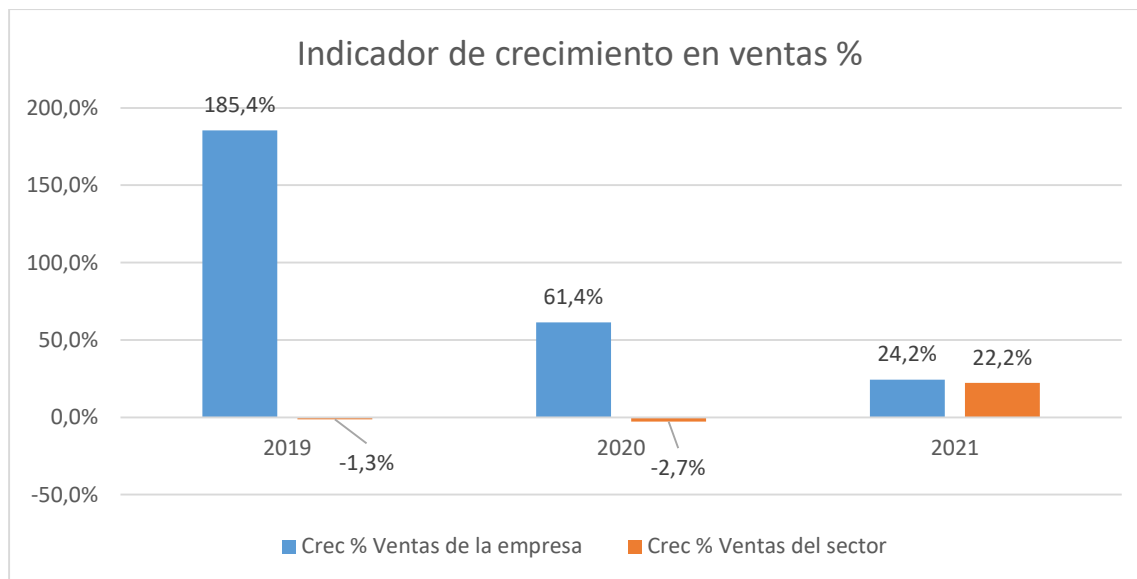
en Colombia, de tal manera que sirva de referencia frente a sus competidores similares de la industria.

Las cifras del sector de IPS privadas se calcularon teniendo en cuenta la información suministrada en la base de datos del Ministerio de Salud, la cual se publica en la página web de la entidad. Esta información, al igual que los cálculos de los indicadores financieros de la empresa y el sector se pueden visualizar detalladamente en los anexos de este documento.

### **7.2.3.1. Indicadores de crecimiento.**

En estos indicadores se hizo un análisis comparativo entre los índices de crecimiento de la empresa y el sector en las variables de ventas, utilidad neta y activos totales.

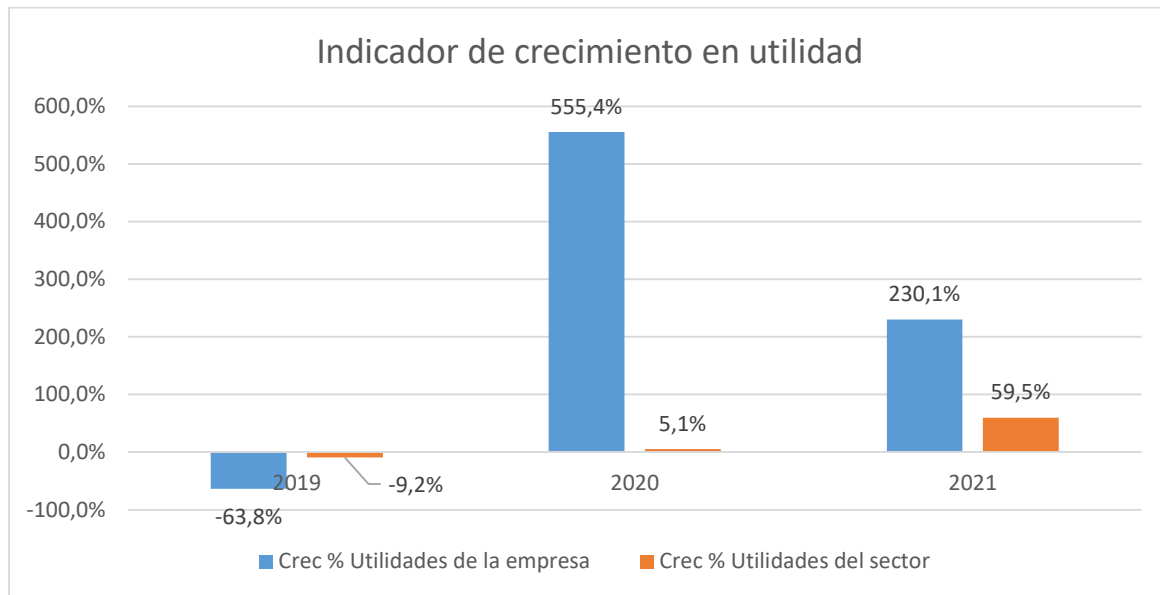
**Gráfico 1. Índice de crecimiento de las ventas**



El gráfico 1 evidencia que las ventas de la empresa tuvieron un crecimiento superior a las compañías similares de su sector, debido a la coyuntura presentada con el contrato logrado con la Nueva EPS, donde tuvo la oportunidad de aumentar su facturación. También, se observa en el periodo de análisis que la tendencia de crecimiento sectorial es ascendente, el cual se recuperó para el año 2021 de unos crecimientos negativos que tuvo en el año 2019 con un -1,3% y el 2020 con

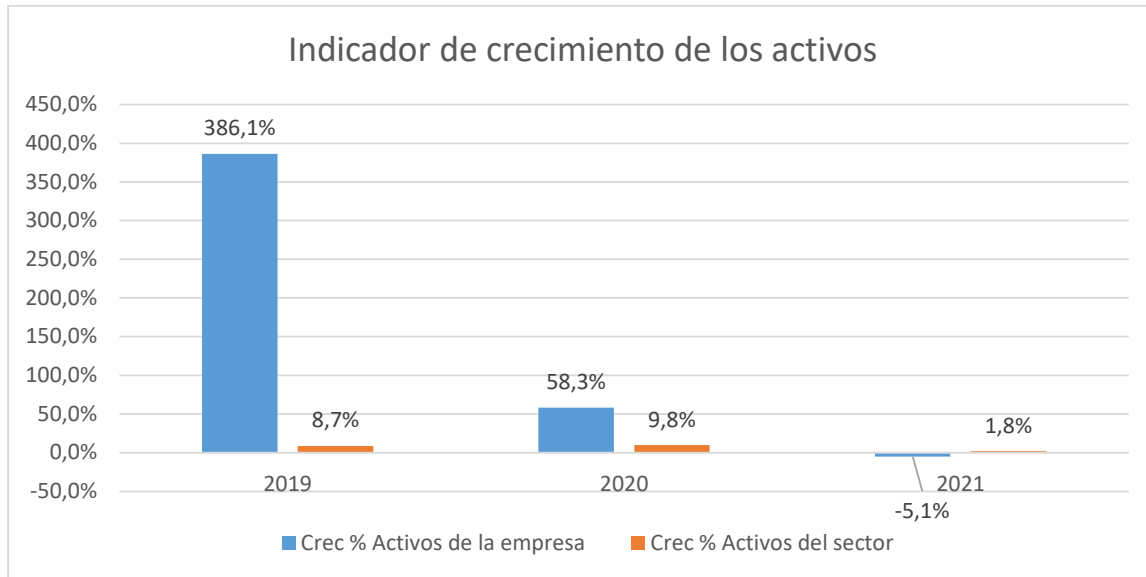
un -2,7%. Mientras que la empresa tiene un comportamiento descendente en el periodo evaluado, lo cual es normal porque viene de un proceso de normalización de sus actividades operativas, después del ensanchamiento de planta.

**Gráfico 2. Índice de crecimiento de las utilidades**



El gráfico 2 muestra que en el periodo de ensanchamiento de planta de la empresa que se produjo en el año 2019, la empresa obtuvo un crecimiento negativo (63,8%), incluso más alto al que obtuvo el sector (-9,2%), sin embargo, para los próximos años se observa que estos indicadores logran unos comportamientos positivos tanto para el sector como para la empresa, donde esta última logra unos incrementos significativos para el año 2020 del 555,4% y del 230,1% para el año 2021, debido al crecimiento de usuarios que le generó el contrato de la Nueva EPS. De igual manera, se aprecia que el sector ya presentaba señales de recuperación, tal como se muestra en el año 2021 donde obtuvo un incremento del 59,5% en sus ganancias.

**Gráfico 3. Índice de crecimiento de los activos**

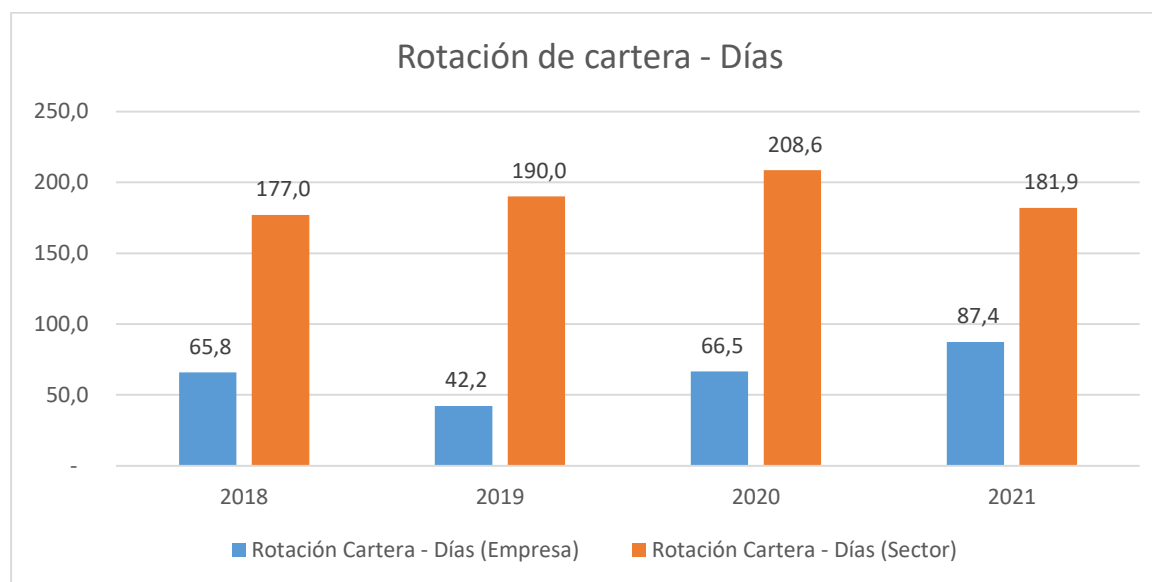


El gráfico 3 evidencia que los activos de la empresa han tenido un crecimiento considerable frente al sector, dado por la dinámica del contrato que obtuvo con la Nueva EPS, el cual se estabilizó para el año 2021 donde este decreció en 5,1%. Sin embargo, se observa que el sector también decreció en sus inversiones en activos para ese año (1,8%), a pesar del crecimiento obtenido en el año 2020 (9,8%), el cual se explica por la dinámica de la pandemia, donde muchas IPS tuvieron una mayor actividad operativa.

#### **7.2.3.2. Indicadores de eficiencia.**

Los indicadores de eficiencia permiten evaluar las actividades operativas de la empresa, la cual se analiza con indicadores de rotación de cartera, de inventarios, de activos fijos y activos totales.

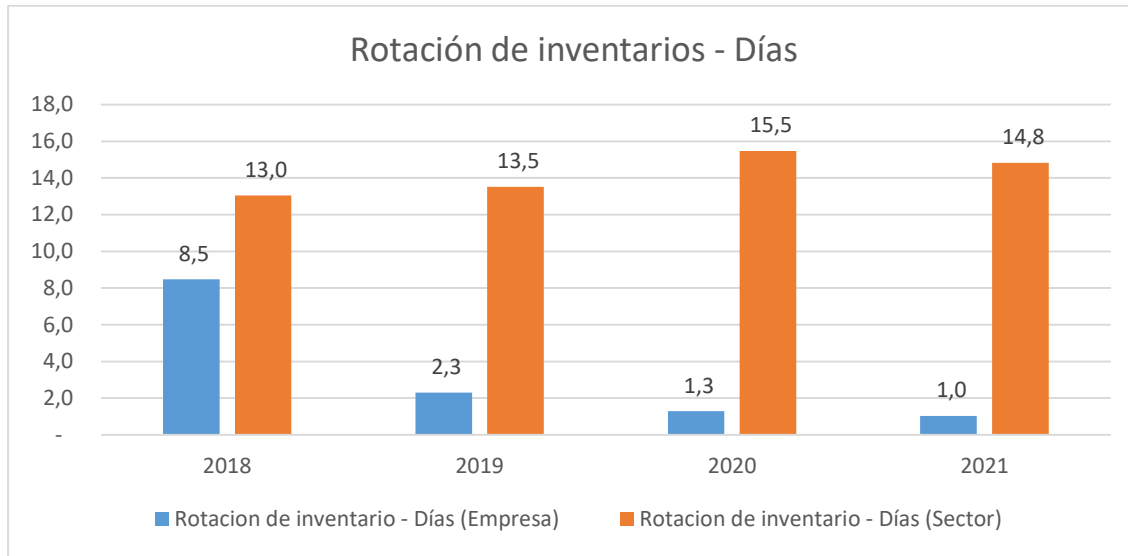
**Gráfico 4. Índice de rotación de cartera (Número de días)**



El gráfico 4 revela que la empresa tiene una mayor eficiencia en la recuperación de cartera que sus similares del sector, dado que cobra en menor tiempo sus cuentas por cobrar lo que favorece su flujo de caja el cual lo puede cobrar en un máximo de 87,4 días cuando la industria lo hace en un periodo superior a los 180 días.

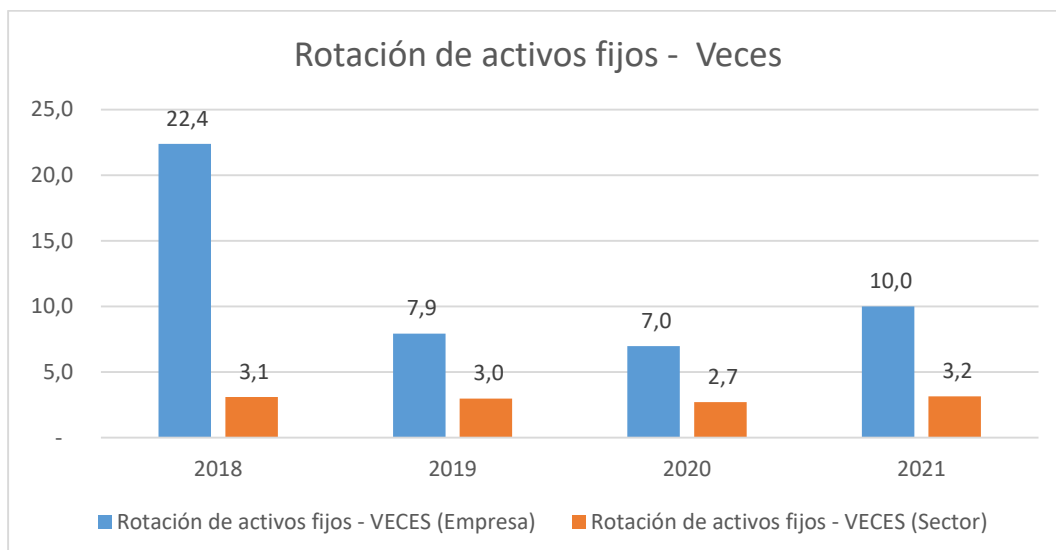
No obstante, se observa que para los últimos años (2020 y 2021), la empresa viene presentando mayores dificultades para recuperar su cartera, dado que ésta se ha venido incrementando, pasando de una rotación de 42,2 días en el año 2019, de 66,5 días en el año 2020 y de 87,4 días para el año 2021. Esta situación obedece a que el aumento de la facturación que hubo en la empresa después del año 2019 producto de los usuarios de la Nueva EPS, aumentó la cartera y por consiguiente la gestión en la recuperación de la misma.

**Gráfico 5. Índice de rotación de inventarios (Número de días)**



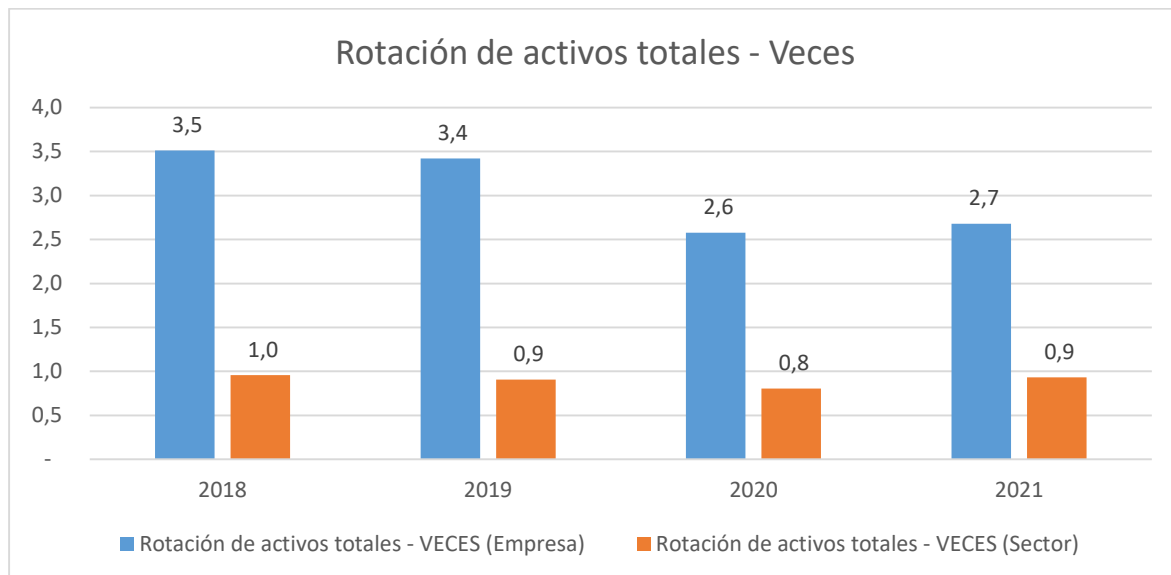
El gráfico 5 muestra que la empresa es más eficiente en el manejo de inventarios frente a sus similares del sector, dado que reporta una menor rotación que permite mantener unos menores costos de operación en la prestación de los servicios de salud. Incluso se observa que hay un comportamiento descendente de este rubro en el periodo de análisis (2018-2021), lo que refleja un mejor panorama que el sector, el cual ha tenido un comportamiento similar a lo largo del periodo analizado con un promedio superior a los 13 días de rotación.

**Gráfico 6. Índice de rotación de activos fijos (Número de veces)**



En el caso de la rotación de activos fijos que se muestra en el gráfico 6 se observa que hay una mayor rotación en la empresa frente a sus similares del sector, debido especialmente al ensanchamiento de planta que tuvo por el contrato con la Nueva EPS, lo que evidencia que este comportamiento no obedece a una falta de eficiencia de la misma, sino por factores de crecimiento que ha impulsado el aumento de sus inversiones fijas.

**Gráfico 7. Índice de rotación de activos totales (Número de veces)**



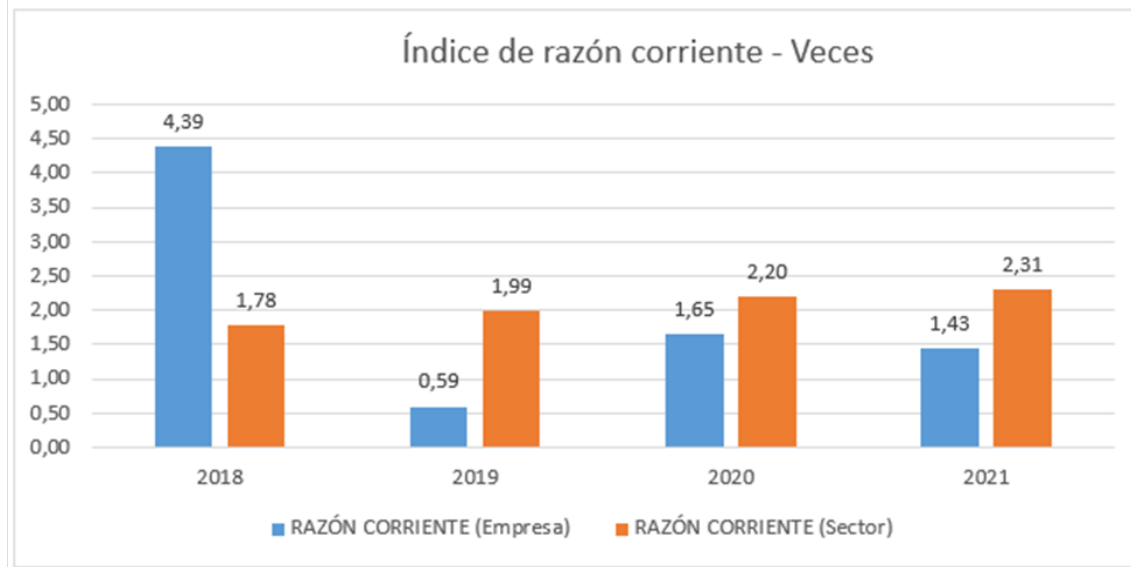
Al igual que el análisis anterior, se observa que la empresa en el periodo de evaluación (2018-2021) presentó una mayor rotación por los factores mencionados del ensanchamiento de planta que tuvo que realizar para atender las necesidades de los nuevos usuarios que llegaron del contrato de la Nueva EPS, lo cual no significa ser ineficiente en el manejo de sus recursos, dado que tanto sus activos fijos como operativos (cartera e inventarios) se incrementaron por esta coyuntura.



### 7.2.3.3. Indicadores de liquidez.

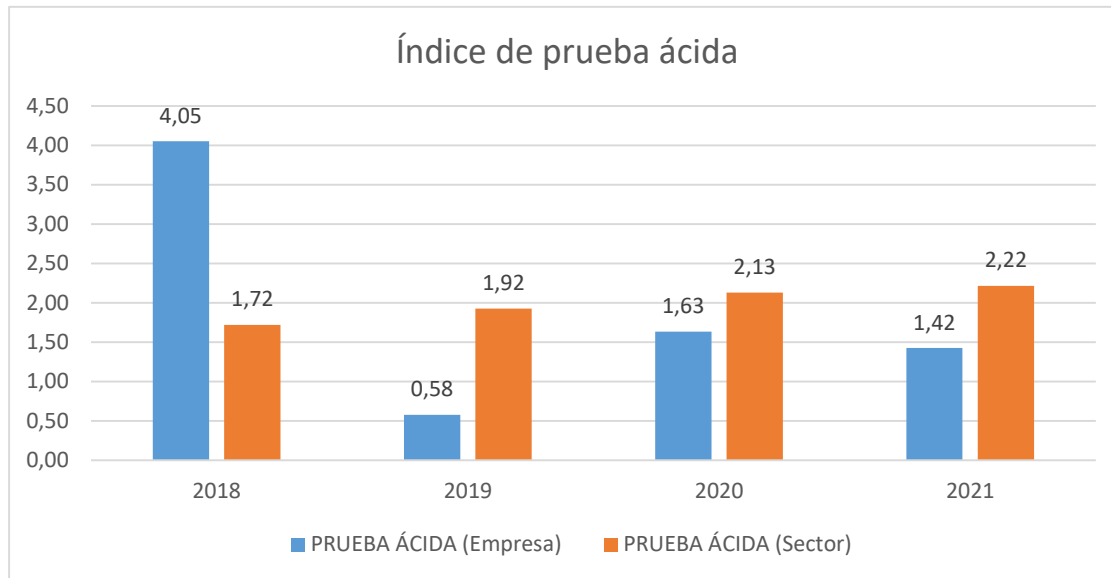
En el presente análisis se busca analizar la capacidad que tiene la empresa para respaldar sus obligaciones de corto plazo, mediante los siguientes índices: razón corriente, prueba ácida, activo disponible, cobertura de gastos de explotación y capital de trabajo.

**Gráfico 8.** Índice de razón corriente (Número de veces)



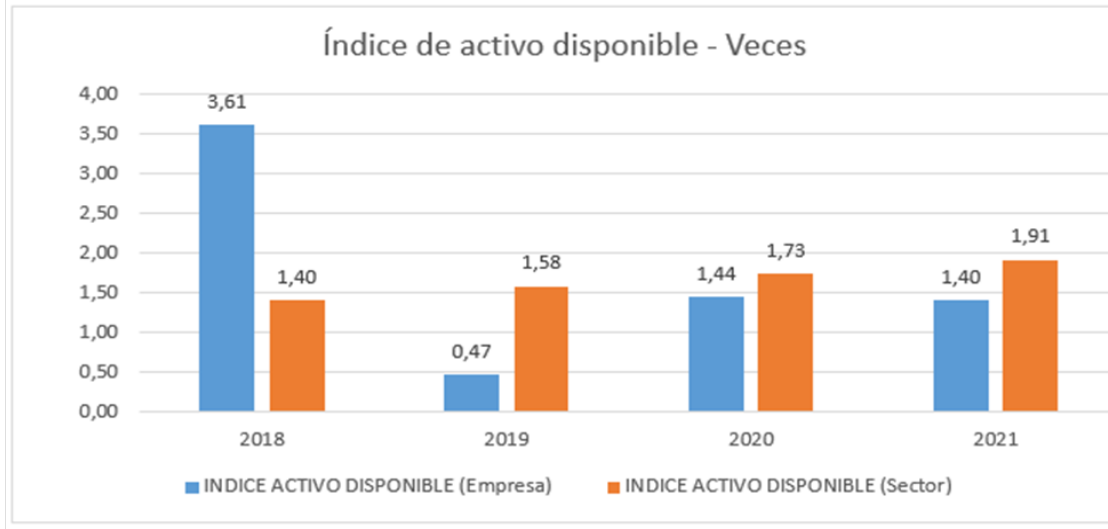
El gráfico 8 muestra que la empresa en el año 2018, antes de realizar el ensanchamiento de planta tenía una buena cobertura de sus activos corrientes frente a sus pasivos corrientes (4,39 veces), con un resultado superior al del sector (1,78 veces), lo que reflejaba un menor riesgo de cobertura de sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, después de su proceso de ensanchamiento a partir del año 2019 a 2021, la compañía no ha podido recuperar sus niveles de liquidez, donde incluso el sector reporta un mejor comportamiento, dado que por cada peso de deuda que tiene en el corto plazo, cuenta con un poco más de dos pesos para cubrirlas.

**Gráfico 9. Índice de prueba ácida (Número de veces)**



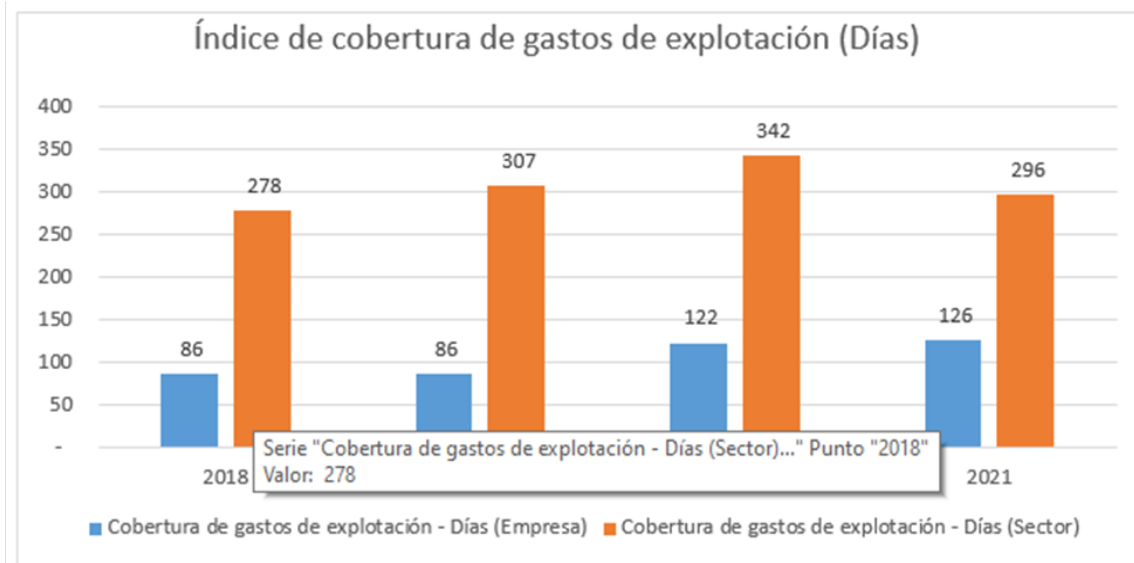
Analizando los datos del gráfico 9 se observa que los índices se mantienen relativamente similares a los anteriores, dado que es una industria que maneja un bajo monto de inventarios debido a que administra insumos para la prestación del servicio de salud. Sin embargo, sus resultados evidencian una menor capacidad de la empresa para respaldar sus obligaciones de corto plazo (pasivos corrientes) en los últimos años (2019-2021), en comparación con las empresas del sector.

**Gráfico 10.** Índice de activo disponible (Número de veces)



En el gráfico 10 cuando se evalúa el índice de activo disponible que es aquel donde la empresa puede disponer de manera inmediata para respaldar sus obligaciones de corto plazo (pasivos corrientes), tales como el efectivo, las inversiones y las cuentas por cobrar, se observa que la empresa tiene una menor capacidad para respaldar estas obligaciones al compararlo con el sector, sobre todo en el periodo 2019-2021. Esta prueba que es más ácida que la anterior evidencia debilidades en la liquidez de la empresa.

**Gráfico 11.** Índice de cobertura de gastos de explotación (Número de días)



El índice de gastos de explotación que se muestra en el gráfico 11 evidencia el número de días en que la empresa y el sector puede cubrir con sus activos corrientes menos los inventarios, los costos del servicio y los gastos administrativos y ventas del negocio, donde se aprecia que el sector se encuentra en mejores condiciones para respaldar estas erogaciones con un promedio superior a 300 días, mientras que la empresa alcanza un promedio de 100 días para asumir estas obligaciones.

**Tabla 17.** *Índice de capital de trabajo 2018-2021*

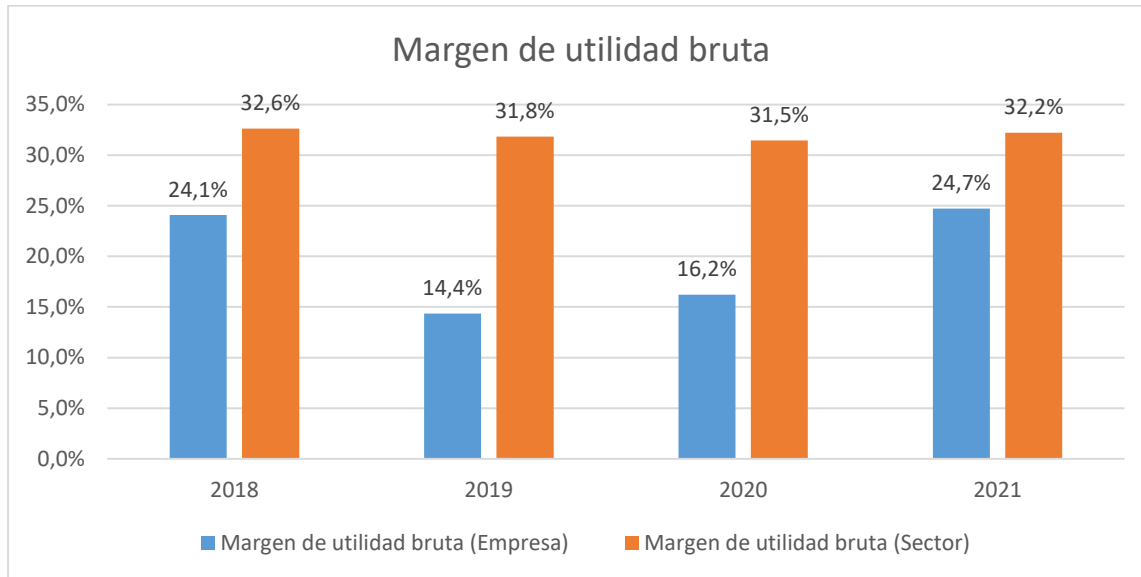
INDICADOR	2018	2019	2020	2021
CAPITAL DE TRABAJO (Empresa)	1.806.473.557	(4.526.139.641)	5.586.256.906	4.910.475.904
CAPITAL DE TRABAJO (Sector)	11.989.767.118.214	15.044.468.588.283	18.158.722.562.720	19.179.872.455.592

En la tabla número 17 se observa que el capital de trabajo (activos corrientes menos pasivos corrientes) de la empresa tuvo problemas en el año 2019, debido a la alta demanda de recursos operativos que tuvo en ese año por motivos del ensanchamiento de planta, hecho que pudo recuperar para los años 2020 y 2021 pero con tendencia descendente. Hecho contrario a lo que se observa en el sector, el cual ha tenido un comportamiento ascendente en el periodo 2018-2021, lo que evidencia un mayor respaldo para la operación del negocio.

#### **7.2.3.4. Indicadores de eficacia.**

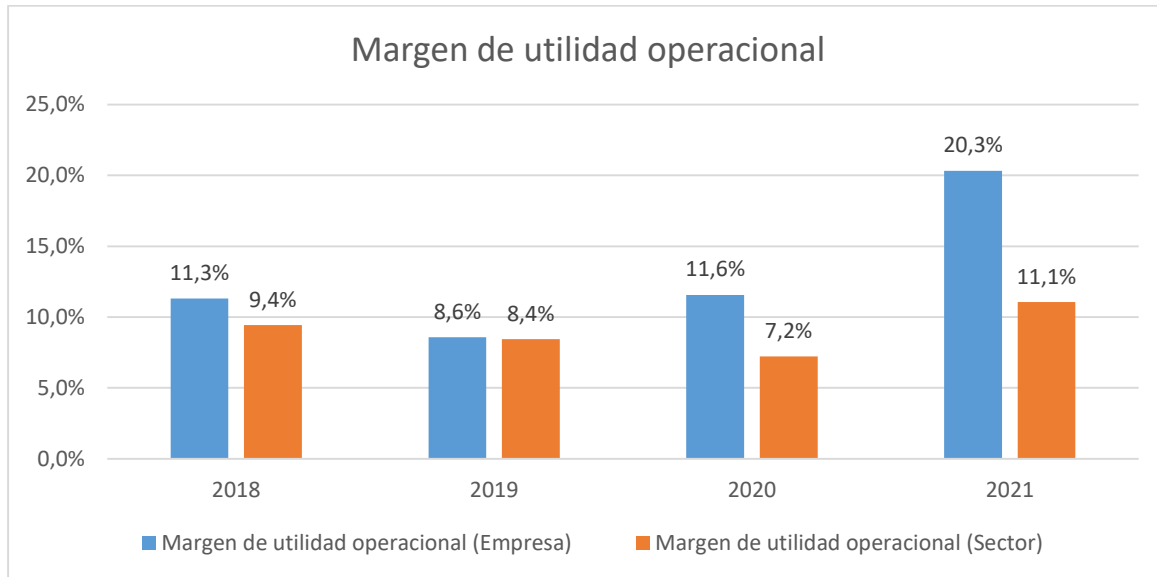
Los indicadores de eficacia buscan evaluar la capacidad de lograr resultados de la empresa los cuales se miden a través de los márgenes de ganancia, tales como el margen de utilidad bruta, de utilidad operacional, de utilidad después de impuestos y de utilidad neta.

**Gráfico 12. Margen de utilidad bruta (Porcentaje)**



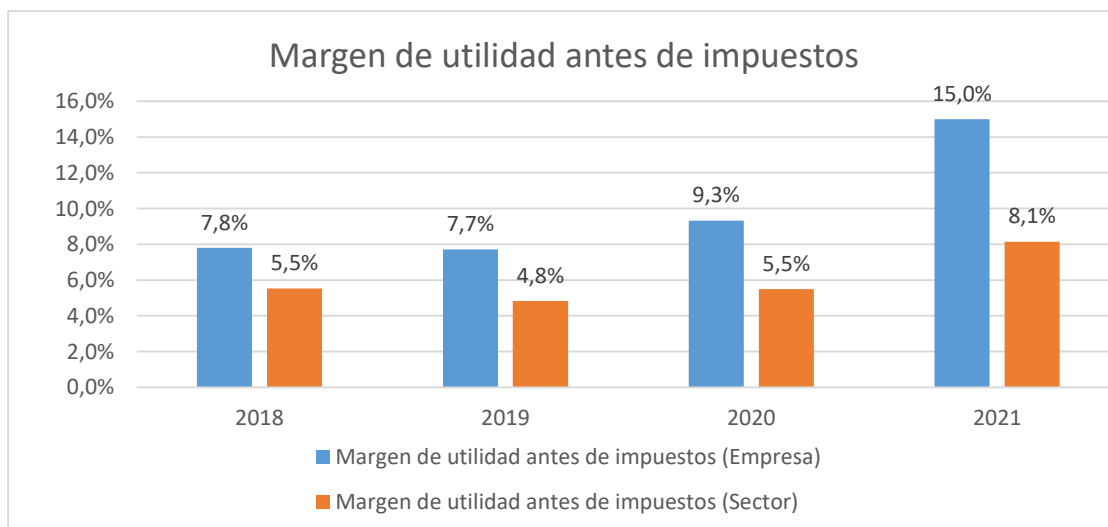
El margen de utilidad bruta que mide el nivel de ganancias que genera la empresa después de cubrir sus costos de operación, se evidencia que el gráfico 12 muestra que este margen de la compañía es inferior (un promedio del 20%) a los márgenes del sector, lo que demuestra una debilidad para la organización, dado que se está manejando unos costos de venta más elevados que en la industria, el cual supera el 30% de rentabilidad dentro del periodo de análisis (2018-2021). Sin embargo, el comportamiento de la empresa ha sido positivo en los últimos años pasando de una rentabilidad bruta del 14,4% en el año 2019 a un 24,7% en el año 2021.

**Gráfico 13. Margen de utilidad operacional (Porcentaje)**



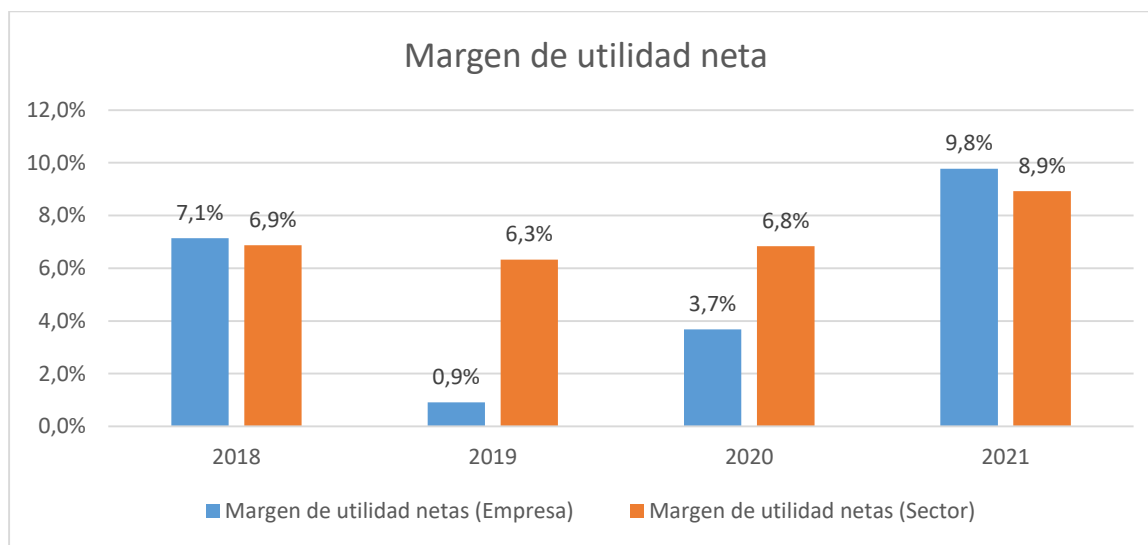
El margen de utilidad operación que mide el nivel de ganancia que genera el negocio después de cubrir los costos de operación, más los gastos de administración y ventas, evidencia en el gráfico 13 que la IPS tiene una mayor capacidad para generar ganancias operativas que el sector (promedio del 9%), dado que este supera un promedio del 13% en rentabilidad, además de reportar una tendencia ascendente en el año 2021. Esto significa que la empresa ha tenido un mejor manejo en sus gastos operativos en comparación de sus competidores, lo cual es una fortaleza importante.

**Gráfico 14. Margen de utilidad antes de impuestos (Porcentaje)**



El margen de utilidad antes de impuesto evalúa la capacidad que tiene la empresa para generar ganancias después de cubrir, los costos y gastos operativos, además de los ingresos y egresos no operativos. Los resultados revelados en el gráfico 14 muestran que la empresa tiene una mayor rentabilidad frente a la industria, mostrando un comportamiento ascendente desde el año 2018 donde pasa de un 7,8% a un 15% en el año 2021, mientras que en esos mismos años el sector ha pasado de un 5,5% (año 2018) a un 8,1% (año 2021).

**Gráfico 15.** Margen de utilidad neta (Porcentaje)

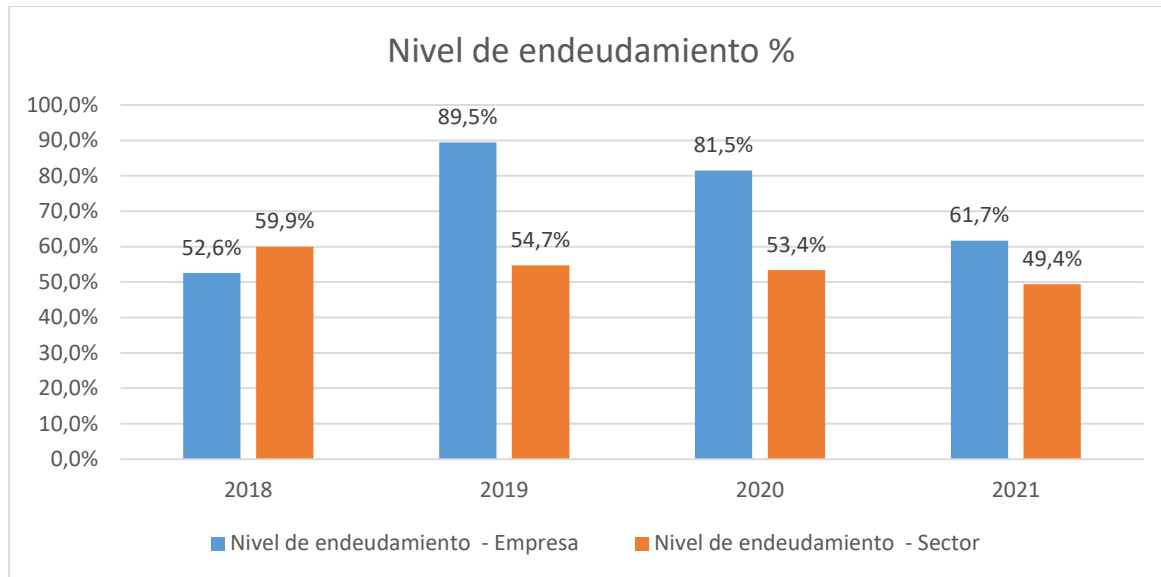


El margen de utilidad neta evalúa la capacidad que tiene la empresa para generar ganancias después de cubrir todos costos y gastos operacionales y no operacionales, además de sus impuestos. En los resultados que se revelan en el gráfico 15 se observa que la empresa refleja una menor rentabilidad neta en los años 2018, 2019 y 2020 frente al sector, incluso en el último año su utilidad tuvo un mejor comportamiento con un 9,8%. Esta situación obedece a que la compañía ha tenido que asumir un mayor pago de impuestos frente a la industria, debido a que sus niveles de endeudamiento financiero no son muy elevados, tal como se puede apreciar en el análisis de endeudamiento a continuación. Esto se debe a que el pago de intereses financieros permite que una empresa obtenga un mayor ahorro tributario al reducir su utilidad.

### 7.2.3.5 Indicadores de endeudamiento.

Los indicadores financieros permiten evaluar el nivel de riesgo que tiene la empresa frente al compromiso que tiene con terceros, el cual tiene un impacto en el flujo de caja de la misma, además de su rentabilidad.

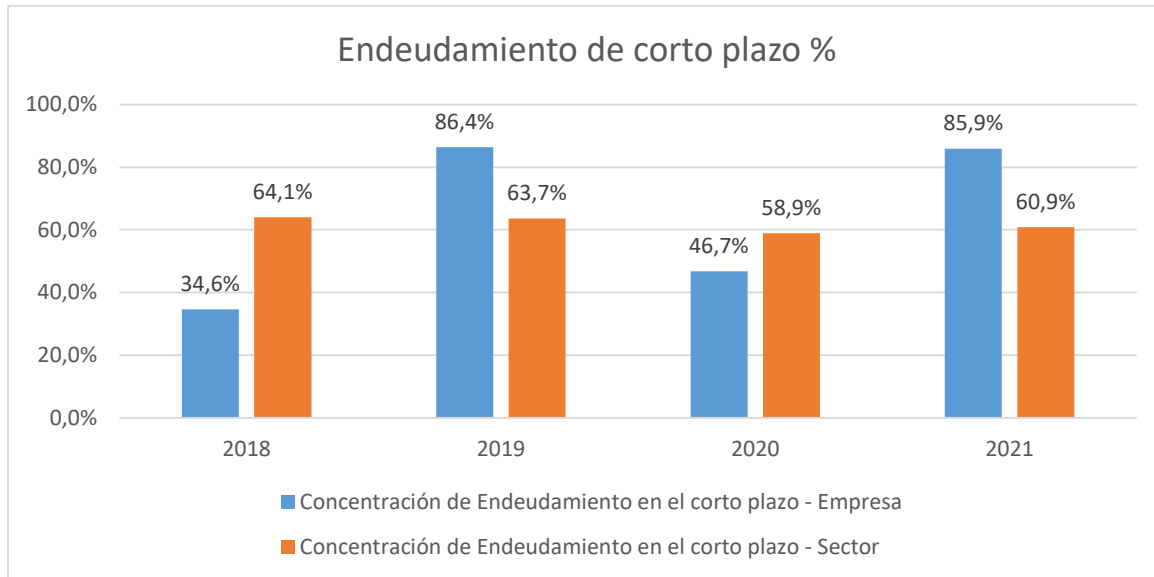
**Gráfico 16.** Nivel de endeudamiento total (Porcentaje)



El gráfico 16 muestra que, a partir del año 2019, la empresa mantiene unos niveles de endeudamiento muy elevados, incluso por encima del sector. Esto debido al impulso financiero que realizó para desarrollar el ensanche de planta en el año 2019 donde se observan niveles de endeudamiento superiores al 80%, el cual ha venido cayendo para el año 2021 con un 61,7%; sin embargo, sigue siendo alto si se compara con los niveles que maneja el sector. Es decir que existe un alto riesgo financiero para la empresa, en el cual tiene comprometido la mayor parte de sus activos con los terceros.

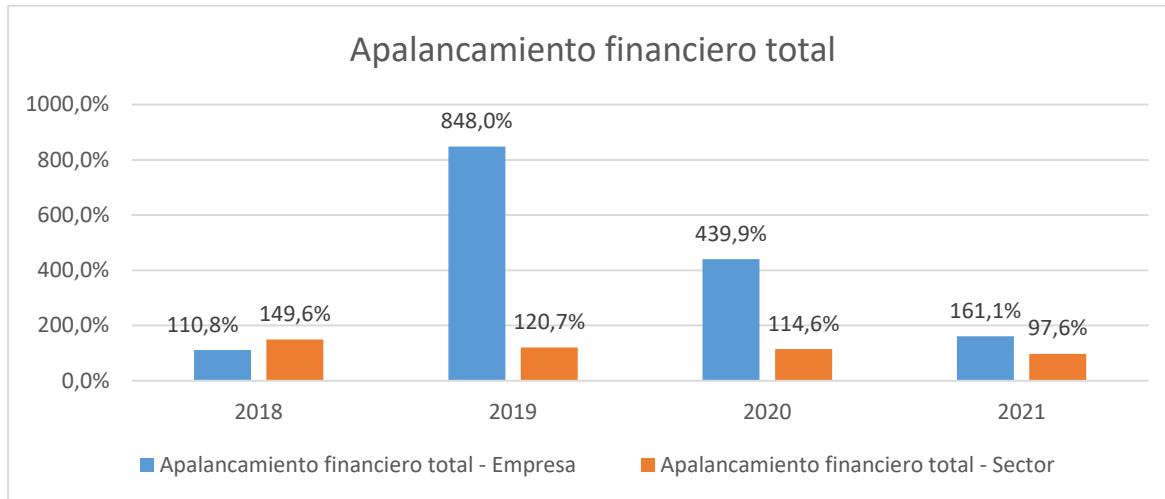


**Gráfico 17.** Nivel de endeudamiento en el corto plazo (Porcentaje)



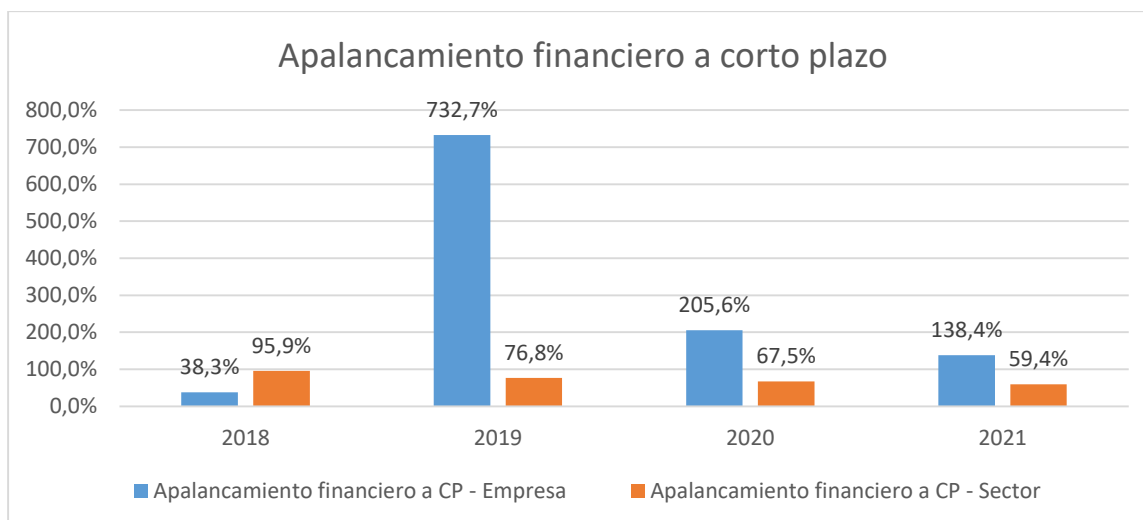
El gráfico 17 evidencia como el riesgo financiero de la empresa es muy alto, y más cuando la mayoría de las deudas que tiene son en el corto plazo, dado que esto le puede generar problemas de liquidez y en su flujo de caja por los altos compromisos que tiene con los terceros. Incluso el sector revela que este tipo de empresas se debe mantener un promedio de endeudamiento de corto plazo del 60%, dado que esta es la estructura financiera que caracteriza las IPS privadas en Colombia. Esta situación se hace más crítica al considerar que las EPS o aseguradoras de salud están teniendo dificultades para saldar sus cuentas por pagar con las IPS.

**Gráfico 18. Apalancamiento financiero total (Porcentaje)**



El gráfico 18 revela que en esta industria los niveles de apalancamiento financiero son elevados, dada las altas inversiones que se deben realizar en infraestructura y dotación, no obstante, se observa que la empresa tiene unos elevados niveles de apalancamiento debido al ensanchamiento de planta del año 2019, donde actualmente persiste con tendencia negativa en el año 2021 con un 161,1%, hecho que nuevamente reviste como debilidad para la compañía, si se tiene en cuenta los resultados que maneja el sector, donde se tiene un menor compromiso con el capital de los propietarios.

**Gráfico 19. Apalancamiento financiero en el corto plazo (Porcentaje)**

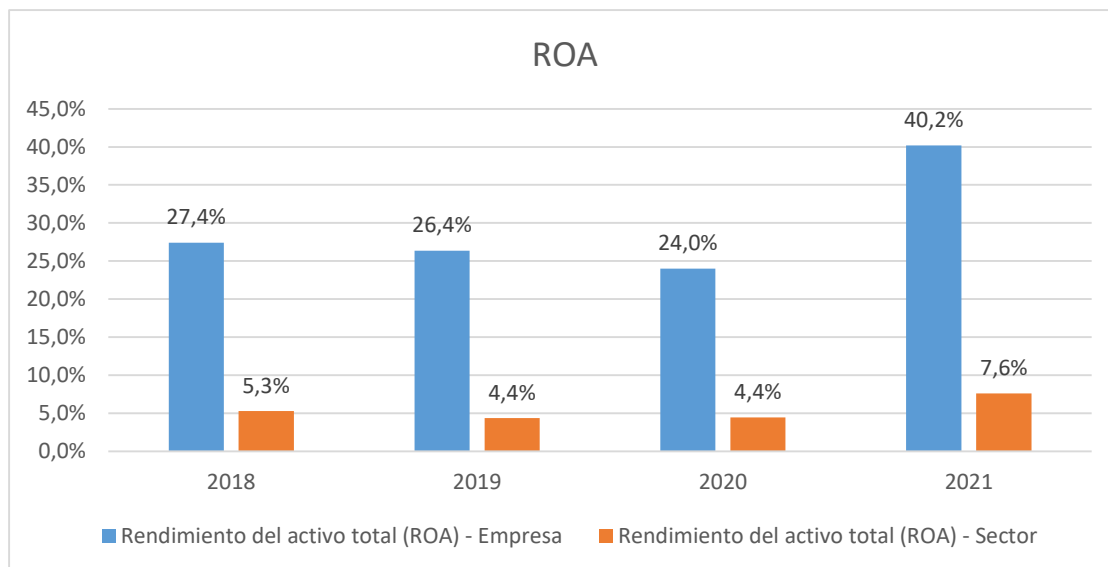


El apalancamiento financiero de corto plazo que se muestra en el gráfico 19 ratifica nuevamente el alto compromiso del recurso de los propietarios con las deudas de corto plazo de la empresa, el cual es muy superior a los niveles normales que se deben mantener en el sector (promedio del 60%), lo que confirma el alto nivel de riesgo para los propietarios de la IPS en estudio.

#### 7.2.3.6. Indicadores ROA Y ROE.

Estos indicadores permiten evidenciar la tasa de retorno o la rentabilidad de los activos (ROA) y de los propietarios en el periodo 2018-2021.

**Gráfico 20.** Rentabilidad operativa del activo ROA (Porcentaje)



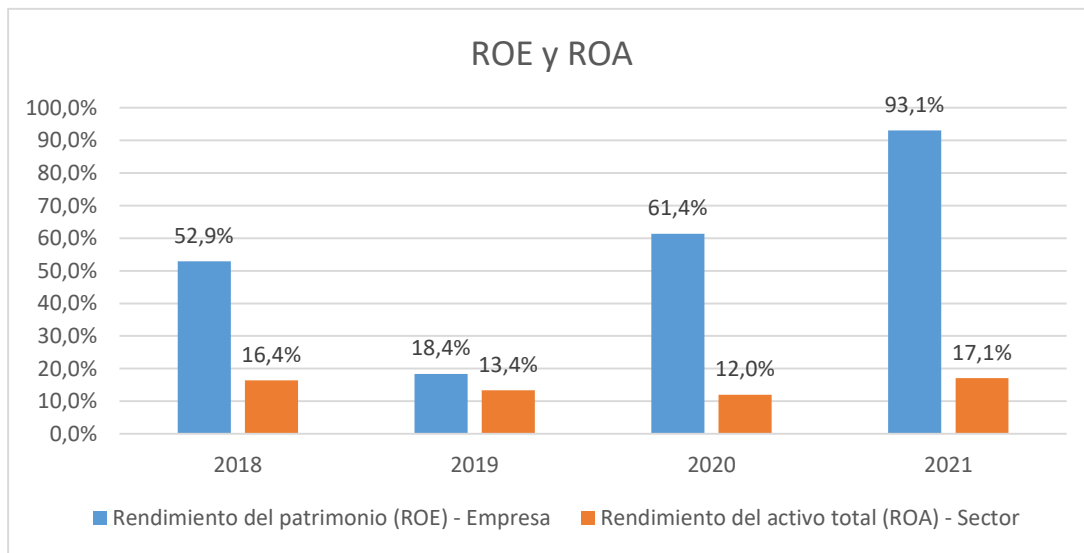
El gráfico 20 muestra que la empresa mantiene unos elevados índices de rendimiento sobre los activos, el cual se ha incrementado en el periodo de análisis (2018-2021), incluso por encima de la tasa de retorno sectorial. Esto obedece a que su rotación de activos tiene un promedio de 2,6 veces, lo que significa que por cada peso invertido en activos produce \$2,6, además de que sus márgenes de rentabilidad operativas han sido positivas a lo largo del periodo con un promedio del 10% de ganancia. (Ver tabla 18).

**Tabla 18.** Índice de margen operativo y rotación de activos de la IPS 2018-2021

	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	802.314.650	2.263.071.249	4.414.427.166	8.826.725.565
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>9,3%</b>	<b>15,0%</b>
VENTAS	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
ACTIVOS TOTALES BRUTOS PROMEDIO	3.012.469.642	8.585.006.524	18.391.479.557	21.965.536.971
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES - VECES</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>

La tabla 18 revela que la empresa desde el año 2018 ya presentaba unos buenos índices de rotación de activos, el cual se redujo en el periodo 2019-2021 por debajo de 3, gracias al ensanchamiento de planta realizado, además de tener un comportamiento muy positivo para el retorno de su inversión.

**Gráfico 21.** Rentabilidad del patrimonio ROE (Porcentaje)



El gráfico 21 evidencia que la tasa de retorno del propietario de la empresa es superior a las del sector, lo que significa que los socios de la compañía están obteniendo una buena rentabilidad sobre su inversión, el cual es ascendente desde el año 2019 al 2021, gracias al aumento considerable de ventas producidos por el ensanchamiento de planta.

### 7.2.3.7. Indicador de valor económico agregado EVA.

El valor económico agregado EVA es un indicador que permite evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar valor, dado que esta ganancia determina que la compañía es capaz de cubrir todos los costos operativos de la empresa, al igual que la utilidad esperada del inversionista, es decir que es la prima adicional que tiene un propietario sobre su negocio.

Este valor se calcula al restar la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de los activos operativos. Estos se muestran en detalle a continuación en la tabla 19.

**Tabla 19.** Descripción del cálculo del EVA

Item	VARIABLES DEL EVA	FÓRMULA
A	Utilidad Operativa	$A = \text{Ventas} - \text{costo} - \text{gastos operativos}$
B	Menos Impuesto de Renta (35%)	$B = A \times 35\%$
C	<b>Utilidad Operativa despues de impto (UODI)</b>	<b><math>C = A - B</math></b>
D	Activos Operativos	$D = \text{Activos corrientes}$
E	Menos Pasivos Operativos	$E = \text{Pasivos corrientes}$
F	<b>Capital de Trabajo Neto de Operación (ktno)</b>	<b><math>F = D - E</math></b>
G	Mas Activos Fijos netos	$G = \text{Activos fijos} - \text{depreciación acumulada}$
H	<b>Valor de Activos Operativos</b>	<b><math>H = F + G</math></b>
I	Costo de Capital de la empresa	Costo ponderado de capital
J	<b>Costo de los activos Operativos</b>	<b><math>J = H \times I</math></b>
K	<b>EVA (Valor económico Agregado)</b>	<b><math>K = C - J</math></b>

La tabla 19 muestra el detalle de las formulas empleadas para el cálculo del EVA, el cual inicia determinando el UODI (C) que resulta de la diferencia entre la utilidad operativa (A) y el impuesto de renta del periodo (B). Posteriormente se hace el cálculo de la otra variable que es el valor del costo de los activos operativos (J) que se establece con la multiplicación entre el valor de los activos operativos (H) por el costo de capital de la empresa (I). Los activos operativos (H) resultan de la sumatoria del capital de trabajo neto operativo (F) más los activos fijos netos de operación (G), cuyos cálculos se muestran en la tercera columna de la tabla mencionada.

En el caso del costo de capital, se establece por medio de los costos ponderados de las fuentes que financian a la empresa, tales como la proporción de pasivos y de patrimonio, las cuales tienen un costo cada uno, quien se multiplica con la participación de cada uno.

Conforme a esta metodología se procedió a calcular el EVA de la empresa para el periodo 2018-2021.

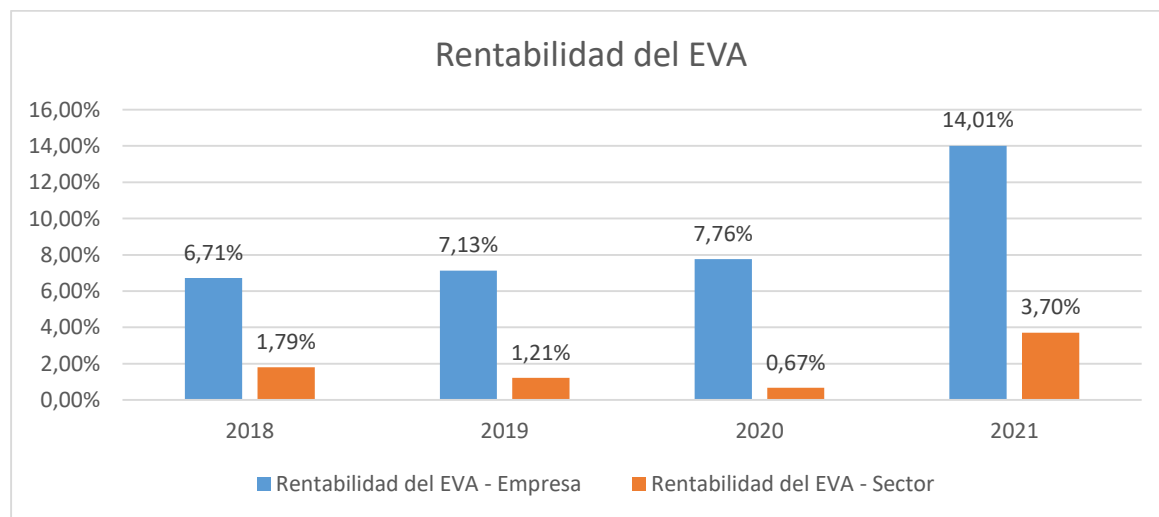
**Tabla 20.** *Evolución del EVA 2018-2021*

Indicador EVA	2018	2019	2020	2021
Valor del EVA - Empresa	690.662.783	2.092.638.179	3.678.938.821	8.244.328.845
Valor del EVA - Sector	689.007.896.905	459.731.472.004	245.802.628.604	1.669.089.072.800

La tabla 20 muestra que tanto la empresa como el sector de IPS privadas está generándole valor adicional a sus propietarios, lo que significa que es un negocio con capacidad para cubrir los costos operativos, el costo de capital y la rentabilidad mínima del propietario, donde se evidencia una tendencia creciente en los últimos años, sobre todo en la IPS analizada, la cual pasó de \$690.662.783 en el año 2018 a \$8.244.328.845 en el año 2021.

Para hacer un análisis comparativo del EVA en el sector y la empresa, es necesario verificar la rentabilidad del EVA, la cual se muestra en el gráfico 22.

**Gráfico 22.** *Rentabilidad del EVA (Porcentaje)*



El gráfico 22 revela que la empresa está generando un mayor valor corporativo que el sector, dado que su rentabilidad es tres veces mayor a la que produce la industria, incluso con una tendencia creciente en el periodo analizado (2018-2021).

#### **7.2.4. Análisis de aspectos administrativos.**

En el presente análisis se realizó una evaluación de los procesos administrativos internos dentro de la organización, partiendo de las variables establecidas en el Balance Scorecard, las cuales se clasifican en sus perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, las cuales permitieron identificar las respectivas fortalezas y debilidades administrativas de la IPS privada en estudio, las cuales se pueden apreciar a continuación en las tablas números 21, 22, 23 y 24.

En estas tablas se puede observar que desde el ámbito administrativo la empresa tiene mayores fortalezas que debilidades, las cuales puede utilizar para hacerle frente a las amenazas externas que se le presentan. Sin embargo, es necesario mejorar los procesos financieros y de clientes, especialmente porque la gran cantidad de recursos financieros que administra debe contar con un mayor respaldo, a través de un área financiera bien estructurada. En el caso de los clientes se debe fortalecer los procesos relacionados con el mercadeo y la comercialización de los servicios, dado que por estos medios se puede fortalecer los ingresos de servicios vendidos a personas naturales que no tienen ningún vínculo de aseguramiento en salud. Esto sería una alternativa para reducir la dependencia de ingresos de las aseguradoras.

**Tabla 21.** *Fortalezas y debilidades de procesos internos*

<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortaleza o debilidad</b>	<b>Porque</b>
Primarias	Operativos	Capacidad de planta	Fortaleza	Cuenta con lo exigido por el Minsalud.
		Recurso humano en la planta	Fortaleza	Personal capacitado y certificado.
		Procesos de producción	Debilidad	Hay procesos que requieren mayor control.
		Maquinaria y equipo	Fortaleza	Se modernizó recientemente.
		Gestión de calidad	Fortaleza	Se acoge a lineamientos de calidad.
		Logística de abastecimiento	Fortaleza	Existe planeación.
		Atención al usuario	Fortaleza	Hay programas para administrar el cliente.
Secundarias	Administración	Gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Fortaleza	La empresa cuenta con el SSGT.
		Direccionamiento estratégico	Debilidad	Carece de planeación estratégica.

Continúa tabla 21



<b>Actividades</b>	<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortaleza o debilidad</b>	<b>Porque</b>
Secundarias	Administración	Gestión Financiera	Debilidad	No tiene un departamento financiero.
		Gestión de atención al cliente externo	Fortaleza	Tiene canales de atención.
		Aplicativos o software utilizados para la gestión administrativa y contable	Fortaleza	Tiene software actualizados.
	Tecnología	Aplicativos o software utilizados para la gestión de mercadeo y de clientes	Debilidad	Faltan mayores canales tecnológicos para impulsar el mercadeo.

**Tabla 22.** *Fortalezas y debilidades de procesos financieros*

<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortaleza o debilidad</b>	<b>Porque</b>
Procesos	Cuenta con manuales de funciones en el área.	Fortaleza	Tiene manuales de procesos por cargo.
	Cuenta con departamento financiero bien estructurado.	Debilidad	No tiene departamento financiero.
	Hay indicadores para medir la gestión en el área.	Debilidad	No se han creado indicadores de gestión en el área.
Planeación	Ejecutan planeación financiera de mediano y largo plazo.	Debilidad	Se planea en el corto plazo.
	Dispone de políticas financieras.	Fortaleza	Se consideran las políticas NIIF para pymes.
Actividades de inversión	Políticas de inversión: (existen o no).	Debilidad	No se cuenta con un plan de inversiones.
	Excedentes de recursos: (qué hacen con los excesos de recursos).	Fortaleza	Se emplean para pagar obligaciones.

**Tabla 23.** Fortalezas y debilidades de procesos con el cliente

Procesos	Descripción	Fortaleza o debilidad	Porque
Captación	Actividades de mercadeo:	Debilidad	La empresa carece de estrategias de mercadeo planeadas.
	Actividades comerciales:	Debilidad	La empresa solo cuenta con un mecanismo de comercialización.
Fidelización	Actividades para fidelizar	Debilidad	No existen.
	Actividades postventa	Debilidad	No existen.
Atención al cliente	Canales de comunicación	Fortaleza	Existen canales de comunicación.
	Índices de satisfacción	Fortaleza	Se tienen indicadores y control de satisfacción al cliente.

**Tabla 24.** Fortalezas y debilidades de procesos de aprendizaje y crecimiento

<b>Procesos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortaleza o debilidad</b>	<b>Porque</b>
Reclutamiento	La empresa contrata servicios de selección para este proceso.	Fortaleza	Subcontrata este servicio.
Selección	La empresa contrata servicios de selección para este proceso.	Fortaleza	Subcontrata este servicio.
Diseño de cargos	La empresa dispone de manuales y procesos para orientar los cargos.	Fortaleza	Cuenta con esta herramienta.
Evaluación del personal	La empresa dispone de herramientas de evaluación de cargos.	Fortaleza	Cuenta con esta herramienta.
Beneficios sociales	La empresa no tiene dispuesto mayores beneficios a los exigidos por ley.	Debilidad	Carece de beneficios adicionales.
Clima laboral	El clima laboral es bueno, pues se encuentra por encima del 85%.	Fortaleza	Hay buen clima laboral que beneficia la productividad.
Capacitación	Existen programas de capacitación al personal.	Fortaleza	La capacitación ha permitido mejorar el desarrollo de procesos.

### 7.2.5. Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa

De acuerdo con el análisis financiero y administrativo realizado, se muestra a continuación las respectivas fortalezas y debilidades identificadas para la IPS privada en estudio, el cual sirve como insumo para elaborar el plan de estrategias financieras en la matriz DOFA.

**Tabla 25.** Fortalezas y debilidades de la empresa

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Los costos y gastos de operación se han venido reduciendo en el periodo 2018-2021	Riesgo financiero por aumento de obligaciones con terceros.
Se aumentaron las ventas y las utilidades de la empresa por encima del sector, debido a la llegada de nuevos usuarios.	Elevado endeudamiento total y de corto plazo frente al sector.
La empresa recupera en menor tiempo sus cuentas por cobrar en comparación del sector.	La empresa tiene un menor respaldo de sus activos corrientes sobre sus pasivos corrientes, frente al sector, lo que implica una baja liquidez.
La empresa mantiene menores niveles de inventario que el sector.	El margen de utilidad bruta es menor a la del sector, lo que significa que su estructura de costos es más alto que el de la industria.
La empresa tiene una mayor rotación de activos fijos y totales frente al sector.	Hay procesos productivos que requieren de mayores controles.
Los márgenes de utilidad operacional y neta son mejores que las del sector, debido a una mejor estructura de gastos.	Se carece de planeación estratégica.
La empresa genera una mayor tasa de retorno de los activos frente a la industria.	Se carece de aplicativos estratégicos para impulsar el mercadeo de la empresa.
La empresa genera una mayor tasa de retorno de los propietarios frente a la industria.	Los procesos financieros tiene debilidades administrativas que no permiten generar un mayor control.
La empresa actualmente está generándole valor a sus propietarios con una rentabilidad del EVA mayor al del sector.	Hay debilidades en los procesos con el cliente, especialmente cuando se trata de mercadear y fidelizar los servicios.
En los procesos internos la empresa cuenta con buena capacidad de planta, además de gestionarse por medio de sistemas de gestión la calidad.	La empresa se limita a los beneficios sociales que son exigidas por ley.
En los procesos de crecimiento y aprendizaje la empresa cuenta con mayores fortalezas en cuanto a sus procesos de reclutamiento, selección, diseño de cargos y capacitación.	

### 7.3. Estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa en el periodo 2023-2025, en comparación con el periodo 2018-2021

En el presente capítulo se muestra el plan financiero que debe abordar la empresa para determinar estrategias que le permitan reducir sus debilidades financieras y así fortalecer su capacidad para generar valor corporativo.

#### 7.3.1. Análisis DOFA

Después de identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la IPS privada en estudio, al igual que sus fortalezas y debilidades, se procede a establecer las distintas estrategias que se podría considerar en la organización para orientar sus resultados financieros en el periodo 2023-2025.

**Figura 2.** *Matriz DOFA de la empresa*

	Oportunidades	Amenazas
<b>DOFA</b>	O.1. Aumento de la oferta de servicios debido a la política actual.	A.1. Incertidumbre sobre política a la salud con el gobierno actual.
	O.2. Mayor acceso de maquinaria, equipo e insumos de la salud por medio del TLC.	A.2. Corrupción del sistema de salud actual.
	O.3. Aumento de usuarios al reducir las tasa de desempleo.	A.3. Aumento de costos de operación por tasa de inflación elevada.
	O.4. Aumento de ingresos por mayores atenciones a recibir por factores mentales y respiratorios.	A.4. Aumento de costos en inversiones tecnológicas y compras de insumos por elevada devaluación.
	O.5. Sistemas de gestión ambiental para el manejo de desechos.	A.5. Elevados costos financieros por aumento de tasas de interés.
	O.6. Estrategias de mitigación de impacto ambiental.	A.6. Panorama de desaceleración económica en el corto y mediano plazo.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>DOFA</b>	O.7. Diseño de programas de responsabilidad social empresarial.	A.7. Desfinanciamiento del sistema de salud
	O.8. Mejora de la situación financiera de las IPS con la modificación en el sistema de pago en la nueva reforma propuesta por el gobierno.	A.8. Desmotivación del profesional médico por bajas condiciones laborales
	O.9. El poder de negociación de proveedores es bajo porque existe una variedad de ellos en el mercado.	A.9. Riesgo de instalaciones de adquirir bacterias que afectan el servicio y la imagen de la empresa.
	O.10. Los productos sustitutos son bajos por lo que existe una menor presión al respecto.	A.10. Riesgo por demandas ocasionadas por malos procedimientos médicos.
		A.11. Riesgo de demandas laborales del personal médico.
		A.12. Dificultades para recuperar cartera de las EPS liquidadas.
		A.13. Existe el riesgo de que ingresen mayores competidores, dado que hay déficits en los servicios de salud.
		A.14. La amenaza de competidores actuales es alto, debido a que hay una gran cantidad de IPS privadas que compiten en precio y calidad.
		A.15. El poder de negociación de proveedores es elevado porque las EPS son las que hacen las contrataciones.

Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F.1. Los costos y gastos de operación se han venido reduciendo en el periodo 2018-2021		
F.2. Se aumentaron las ventas y las utilidades de la empresa por encima del sector, debido a la llegada de nuevos usuarios.	Diseñar estrategias enfocadas a fortalecer los ingresos de servicios a usuarios particulares (O1, O3, F2, F6, F9, F10).	Fortalecer los procesos de seguridad y salud de los usuarios y trabajadores (A8, A9, A10, F10, F11).
F.3. La empresa recupera en menor tiempo sus cuentas por cobrar en comparación del sector.		
F.4. La empresa mantiene menores niveles de inventario que el sector.		
F.5. La empresa tiene una mayor rotación de activos fijos y totales frente al sector.	Fortalecer las actividades de mercadeo y comercialización para desarrollar nuevos nichos de mercado (O1, O3, O10, F2, F5, F7).	Efectuar compras en volumen para reducir el impacto de la inflación y de la tasa de cambio (A3, A4, A5, F1, F2, F10).
F.6. Los márgenes de utilidad operacional y neta son mejores que las del sector, debido a una mejor estructura de gastos.		
F.7. La empresa genera una mayor tasa de retorno de los activos frente a la industria.		
F.8. La empresa genera una mayor tasa de retorno de los propietarios frente a la industria.	Emplear los excedentes que genera la IPS para reducir las obligaciones de corto plazo ( O1, O3, F8, F9).	
F.9. La empresa actualmente está generándole valor a sus propietarios con una rentabilidad del EVA mayor al del sector.		



Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F.10. En los procesos internos la empresa cuenta con buena capacidad de planta, además de gestionarse por medio de sistemas de gestión la calidad.		Implementar el desarrollo de planes estratégicos cada tres años para orientar a la IPS en el mediano plazo (A1, A6, A7, F2, F10).
F.11. En los procesos de crecimiento y aprendizaje la empresa cuenta con mayores fortalezas en cuanto a sus procesos de reclutamiento, selección, diseño de cargos y capacitación.		
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D.1. Riesgo financiero por aumento de obligaciones con terceros.	<p>Crear un área financiera que administre los cuantiosos recursos que maneja la entidad (O1, O3, O4, D1, D2, D3, D4, D8).</p> <p>Diseñar controles con seguimiento permanente y efectivo (O1, O2, O3, O4, D1, D4, D5, D6, D7).</p>	<p>Desarrollar mayores actividades de bienestar a los trabajadores para impulsar la productividad (A3, A8, D10).</p> <p>Fortalecer los procesos tecnológicos de la empresa que permita un mayor acercamiento con los clientes y los usuarios (A1,A12,A13,D5,D7,D9).</p>
D.2. Elevado endeudamiento total y de corto plazo frente al sector.		
D.3. La empresa tiene un menor respaldo de sus activos corrientes sobre sus pasivos corrientes, frente al sector, lo que implica una baja liquidez.		
D.4. El margen de utilidad bruta es menor a la del sector, lo que significa que su estructura de costos es alto.		
D.5. Hay procesos productivos que requieren de mayores controles.		
D.6. Se carece de planeación estratégica.		
D.7. Se carece de aplicativos estratégicos para impulsar el mercadeo de la empresa.		

Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D.8. Los procesos financieros tienen debilidades administrativas que no permiten generar un mayor control.	Fortalecer los procesos internos en el contexto financiero, especialmente con la actualización de manuales y flujograma de procesos (O8, O9, O10, D1, D8).	Fortalecer los procesos biotécnicos de las instalaciones y procedimientos médicos que se realizan en la IPS (A1,A9,A10,A11,A12,D5,D9 D10).
D.9. Hay debilidades en los procesos con el cliente, especialmente cuando se trata de mercadear y fidelizar los servicios.		
D.10. La empresa se limita a los beneficios sociales que son exigidas por ley.		

### 7.3.2. Objetivos estratégicos.

Se definen a continuación los respectivos objetivos estratégicos de la IPS en el periodo proyectado 2023-2025, el cual se definen de acuerdo con las 4 perspectivas del balance scorecard.

Objetivo financiero: Reducir el nivel de endeudamiento de la IPS que minimice el riesgo sobre el capital de los propietarios.

Objetivo de clientes: Aumentar la satisfacción del cliente que mejore la imagen de la empresa, garantizando el incremento de sus ingresos operativos.

Objetivo de procesos internos: Fortalecer la eficiencia en el manejo de los costos productivos.

Objetivo de aprendizaje y crecimiento: Incrementar la productividad de la IPS, mejorando las condiciones laborales de los colaboradores internos y externos de la empresa.

### 7.3.3. Plan de acción.

Conforme a los objetivos planteados, se describe las respectivas estrategias y actividades a desarrollar para dar cumplimiento al plan estratégico, teniendo en cuenta los resultados DOFA.

**Tabla 26.** *Plan de acción del objetivo financiero*

<b>Objetivo financiero:</b> Reducir el nivel de endeudamiento de la IPS que minimice el riesgo sobre el capital de los propietarios.				
<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Emplear los excedentes que genera la IPS para reducir las obligaciones de corto plazo.	Definir políticas de excedentes operativos que genere la empresa a final de año.	Cada año	Gerente general Contador Público	\$200.000 (para reuniones)
	Priorizar el pago de obligaciones por pagar en el corto plazo.	Cada año	Gerente general Contador Público	\$200.000 (para reuniones)
Efectuar compras en volumen para reducir el impacto de la inflación y de la tasa de cambio.	Realizar un análisis ABC de los bienes y servicios que más impacta los costos de la empresa.	Cada tres meses	Gerente general	\$1.200.000 (Por tiempo dedicado a esta labor en el año)
	Realizar acuerdos con proveedores para negociar descuentos por compras en volumen sobre los bienes y servicios de mayor impacto.	Acuerdos a seis meses mínimo	Gerente general	\$400.000 (Por tiempo dedicado a esta labor en el año)

Continúa tabla número 26

---

**Objetivo financiero:** Reducir el nivel de endeudamiento de la IPS que minimice el riesgo sobre el capital de los propietarios.

---

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Implementar el desarrollo de planes estratégicos cada tres años para orientar a la IPS en el mediano plazo.	Realizar propuesta formal ante Junta Directiva. Contratar los servicios para la elaboración del plan estratégico general.	Junta Directiva extraordinaria Tres meses	Gerente general Gerente general	\$500.000 (Por tiempo dedicado a esta labor) \$10.000.000 (Por servicio)
Crear un área financiera que administre los cuantiosos recursos que maneja la entidad.	Realizar la propuesta ante la Junta Directiva. Contratar un gerente Financiero.	Junta Directiva extraordinaria Dos meses	Gerente general Gerente general	\$500.000 (Por tiempo dedicado a esta labor) \$12.000.000 (Salario integral mensual). (\$144.000.000 al año)
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL OBJETIVO FINANCIERO</b>				<b>\$157.000.000</b>

---

**Tabla 27.** *Plan de acción del objetivo de clientes*

**Objetivo de clientes:** Aumentar la satisfacción del cliente que mejore la imagen de la empresa, garantizando el incremento de sus ingresos operativos.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseñar estrategias enfocadas a fortalecer los ingresos de servicios a usuarios particulares.	Identificar los servicios de mayor rotación para usuarios particulares.	Un Mes	Director de mercadeo	\$200.000 (tiempo de la labor)
Fortalecer las actividades de mercadeo y comercialización para desarrollar nuevos nichos de mercado.	Establecer estrategias de comercialización para este segmento.	Un mes	Director de mercadeo	\$500.000 (tiempo de la labor)
	Realizar un plan de mercadeo para impulsar la comercialización de los servicios de la IPS.	Tres meses	Director de mercadeo	\$2.000.000 (tiempo de la labor)
	Presentar el plan de mercadeo para aprobación ante la Gerencia General.	Acuerdos a seis meses mínimo	Gerente general Director de mercadeo	\$200.000 (tiempo de la labor)
Fortalecer los procesos tecnológicos de la empresa que permita un mayor acercamiento con los clientes y los usuarios.	Desarrollar página web interactiva.	Dos meses	Director de mercadeo	\$3.000.000 (elaboración página web)
	Activar aplicativos virtuales de acercamiento al cliente en las redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc).	Tres meses	Director de mercadeo	\$4.000.000 (para implementar)
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL OBJETIVO DE CLIENTES</b>				<b>\$9.900.000</b>

**Tabla 28.** *Plan de acción del objetivo de procesos internos*

<b>Objetivo de procesos internos:</b> Fortalecer la eficiencia en el manejo de los costos productivos.				
<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Diseñar controles con seguimiento permanente y efectivo.	Identificar las áreas claves de los procesos productivos.	Un mes	Director Médico	\$200.000 (tiempo de la labor)
	Establecer indicadores de seguimiento en las áreas claves del servicio.	Dos meses	Director Médico	\$500.000 (tiempo de la labor)
Fortalecer los procesos internos en el contexto financiero, especialmente con la actualización de manuales y flujograma de procesos.	Realizar el diagnóstico de los manuales y flujogramas actuales.	Un mes	Director Administrativo	\$200.000 (tiempo de la labor)
	Renovar los manuales y flujogramas, de acuerdo a las necesidades del área financiera a crear.	Tres meses	Director Administrativo	\$1.000.000 (tiempo de la labor)
Fortalecer los procesos de las instalaciones y procedimientos médicos que se realizan en la IPS.	Contratar un servicio de Auditoría que evalúe los riesgos médicos de la IPS.	Un mes	Director Médico	\$6.000.000 (Contrato)
	Definir medidas correctivas y preventivas con base a la auditoría.	Dos meses	Director Médico	\$800.000 (tiempo de la labor)
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL OBJETIVO DE PROCESOS INTERNOS</b>				<b>\$8.700.000</b>

**Tabla 29.** *Plan de acción del objetivo de aprendizaje y crecimiento*

**Objetivo de aprendizaje y crecimiento:** Incrementar la productividad de la IPS, mejorando las condiciones laborales de los colaboradores internos y externos de la empresa.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Fortalecer los procesos de seguridad y salud de los usuarios y trabajadores.	Realizar el diagnóstico del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la IPS.	Un mes	Director Administrativo	\$3.000.000 (Contrato)
	Definir medidas correctivas y preventivas con base al diagnóstico.	Dos meses	Director Administrativo	\$500.000 (tiempo de la labor)
Desarrollar mayores actividades de bienestar a los trabajadores para impulsar la productividad.	Realizar una encuesta a los trabajadores sobre las actividades de bienestar que les gustaría que se adelantaran en la IPS.	Tres meses	Director Administrativo	\$1.000.000 (tiempo de la labor)
	Determinar las actividades de bienestar que se pueden desarrollar en la IPS, conforme al presupuesto asignado para estas labores.	Dos meses	Director Administrativo	\$1.000.000 (tiempo de la labor)
<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				<b>\$5.500.000</b>

El plan de acción anterior pudo evidenciar que, para los próximos tres años, se presupuestó una inversión del proyecto equivalente a \$504.581.600, de los cuales el objetivo financiero es el que mayores recursos demanda debido a la creación del área financiera, donde se incluye la contratación del líder financiero y los ajustes propuestos para este departamento.

#### **7.3.4. Evaluación del plan financiero**

Después de conocer los objetivos, las estrategias y las acciones propuestos a la IPS, se procede a desarrollar una evaluación financiera del mismo para establecer la viabilidad del proyecto propuesto.

El plan financiero se evaluó a tres años, considerando que el principal objetivo es reducir el nivel de endeudamiento de la empresa para minimizar el riesgo sobre el capital de los propietarios, por el cual se consideró los siguientes parámetros que se busca lograr con la propuesta.

**Tabla 30.** *Parámetros del plan financiero*

<b>DATOS INICIALES DEL PLAN</b>	<b>Valor esperado anual/valor actual - Empresa/valor actual del sector</b>		
<b>Crecimiento en ventas (Real)</b>	10,58%	22,57%	20,64%
<b>Estructura de costos</b>	67,77%	75,27%	67,77%
<b>Estructura de gastos</b>	4,40%	4,40%	6,17%
<b>Nivel de endeudamiento</b>	49,40%	61,70%	49,40%
<b>Otros ingresos o egresos</b>	4,00%	5,22%	2,78%
<b>Inversiones estrategicas del plan estratégico</b>	\$ 504.581.600		
<b>Inversion en KTNO sobre ventas años (PKT)</b>	11,34%	8,34%	12,36%

La tabla 30 revela los objetivos esperados del plan financiero, teniendo en cuenta el valor actual de la empresa y del sector en el último año analizado para efectos de tener un comparativo. En el primer ítem se muestra el crecimiento real esperado en ventas, es decir después de descontarle la tasa de inflación. Allí se decide proyectar con un crecimiento inferior (10,58%) a la tasa de crecimiento de la empresa y del sector, dado que el entorno económico muestra un bajo incremento para los próximos años, el cual no va ser ajeno para los diversos sectores que integran la economía colombiana.



Posteriormente, se muestra la estructura de costos, la cual es una debilidad de la IPS, dado que tiene una composición más elevada que la del sector. En este sentido, se propone reducir esta estructura hasta lograr el promedio sectorial y de esta manera mejorar los indicadores de rentabilidad bruta.

Después se evidencia la estructura de gastos, en la cual se busca mantener la misma proporción que se tenía, dado que era competitiva frente a las cifras sectoriales. De allí se observa la cifra del nivel de endeudamiento, que es un indicador sensible para esta propuesta financiera, dado que allí reside el principal problema de la organización, debido a que compromete de manera importante el capital de sus accionistas, por ello, se propone reducirlo a promedios sectoriales para reducir este tipo de riesgos.

También se propone reducir al 4% la proporción de otros ingresos y egresos, en vista de que se va a minimizar los niveles de endeudamiento. De igual forma se aprecia el valor de las inversiones estratégicas del plan, al igual que las inversiones en capital de trabajo neto operativo, para las cuales se espera un incremento adicional, debido a los nuevos servicios a particulares que se proponen aumentar para diversificar los ingresos de la IPS.

Conforme a estos parámetros de proyección propuestos en el plan estratégico, se muestra a continuación en la tabla 31, el análisis de estos resultados.

**Tabla 31. Proyecciones del plan financiero**

PARAMETROS DEL PLAN	Valor esperado anual	Valor actual - Empresa	Valor actual del sector
Crecimiento en ventas (Real)	10,58%	22,57%	20,64%
Estructura de costos	67,77%	75,27%	67,77%
Estructura de gastos	4,40%	4,40%	6,17%
Nivel de endeudamiento	49,40%	61,70%	49,40%
Otros ingresos o egresos	4,00%	5,22%	2,78%
Inversiones estratégicas del plan estratégico \$	504.581.600		
Inversion en KTNO sobre ventas años (PKT)	11,34%	8,34%	12,36%

	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversiones estratégicas del plan estratégico	37.100.000	144.000.000	155.520.000	167.961.600
<b>ACTIVOS</b>	<b>13.234.383.079</b>	<b>14.634.970.491</b>	<b>16.183.781.291</b>	<b>17.896.501.877</b>
Nivel de Endeudamiento	75,27%	72,00%	70,00%	67,77%
Pasivo	9.961.280.322	10.537.178.753	11.328.646.903	12.128.434.539
Patrimonio	3.273.102.757	4.097.791.737	4.855.134.387	5.768.067.339

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA LIBRE				
	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>VENTAS</b>	<b>58.859.413.671</b>	<b>65.088.472.733</b>	<b>71.976.749.657</b>	<b>79.594.009.103</b>
(-) Costos totales	44.302.414.072	46.863.700.368	50.383.724.760	53.940.749.745
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14.556.999.599</b>	<b>18.224.772.365</b>	<b>21.593.024.897</b>	<b>25.653.259.358</b>
(-) Gastos totales	2.591.110.925	3.009.326.755	3.324.082.695	3.671.851.525
<b>=UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>11.965.888.674</b>	<b>15.215.445.610</b>	<b>18.268.942.203</b>	<b>21.981.407.833</b>
-GASTOS FINANCIEROS	585.282.371	619.119.708	665.623.003	712.615.115
Otros ingresos o egresos	-2.487.328.553	-2.603.538.909	-2.879.069.986	-3.183.760.364
<b>=UAI</b>	<b>8.893.277.750</b>	<b>11.992.786.993</b>	<b>14.724.249.213</b>	<b>18.085.032.354</b>
- IMPUESTOS	3.139.163.109	4.197.475.447	5.153.487.225	6.329.761.324
<b>=U. NETA</b>	<b>5.754.114.641</b>	<b>7.795.311.545</b>	<b>9.570.761.989</b>	<b>11.755.271.030</b>
+DEPRECIACIONES	1.708.184.586	1.888.960.812	2.088.868.486	2.309.932.278
+INTERESES	585.282.371	619.119.708	665.623.003	712.615.115
<b>=FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>8.047.581.598</b>	<b>10.303.392.065</b>	<b>12.325.253.477</b>	<b>14.777.818.423</b>
-INCREMENTO KTNO	753.363.997	1.168.787.449	1.363.132.561	1.583.564.718
-REPOSICIÓN DE ACTIVOS FIJO	254.693.214	281.647.255	311.453.828	344.414.814
<b>=FCL</b>	<b>7.039.524.387</b>	<b>8.852.957.361</b>	<b>10.650.667.088</b>	<b>12.849.838.891</b>
-FCL para deuda	3.557.285.248	3.244.120.295	2.966.149.520	2.671.740.745
<b>=FCL disponible para socios</b>	<b>3.482.239.139</b>	<b>5.608.837.065</b>	<b>7.684.517.568</b>	<b>10.178.098.146</b>

INDICES DE EVALUACIÓN	ACTUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PROMEDIO
COSTO DE CAPITAL	12,80%	12,51%	6,39%	6,40%	9,53%
EVA	8.244.328.845	7.876.539.980	11.127.045.074	13.161.459.507	10.102.343.351
Rentabilidad del EVA	14,01%	14,52%	15,46%	16,54%	15,13%
FCL Descontado con CCPP	(13.234.383.079)	7.868.544.352	8.897.390.502	10.088.731.465	
<b>VPN del proyecto</b>	<b>13.620.283.241</b>				
<b>TIR del Proyecto</b>	<b>43,4%</b>				

Los resultados del plan financiero propuesto revelan que el proyecto alcanzaría una tasa interna de retorno del 43,4%, la cual es mayor al promedio del costo de capital o costo de oportunidad que maneja la empresa (9,53%), lo que hace factible la propuesta.

Adicionalmente, se observa que la propuesta permite que la IPS mantenga positivos valores económicos agregados con un promedio de rentabilidad del EVA del 15,13%, el cual es superior a la rentabilidad que tiene la empresa (14,01%). De igual manera se reduce el riesgo financiero al disminuir los niveles de endeudamiento y el componente de costos que era una de las principales debilidades financieras de la organización.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Después de realizar el análisis del plan financiero a la IPS donde se pudo observar que esta entidad privada ha presentado un crecimiento importante en el periodo de evaluación (2018-2021), el trabajo realizado se constituye en un aporte significativo para que la compañía mejore su orientación estratégica en el mediano plazo, dado que se pudo concluir que al ajustar su riesgo financiero va a generar mejores resultados de liquidez, además de un mayor impacto en su flujo de caja.

En el análisis externo efectuado que corresponde al primer resultado de este trabajo, se concluye que la empresa tiene un entorno crítico, donde se aprecia mayores amenazas que oportunidades, especialmente desde el contexto económico y legal, además de algunas amenazas de las fuerzas de la industria, especialmente por la fuerza de los competidores actuales y entrantes, al igual que el poder negociador del comprador, el cual se concentra en las EPS quienes son las que se encargan de contratar sus servicios.

En el análisis financiero y administrativo realizado se concluye que la situación financiera de la empresa genera preocupación en su riesgo financiero, dado que la mayor parte de los activos y el patrimonio de la organización se encuentra comprometido con los terceros, especialmente con obligaciones de corto plazo que produce riesgos de liquidez para la compañía. Sin embargo, se destaca el hecho de que la empresa está generando valor a sus propietarios, gracias a los resultados que se obtuvieron con el ensanchamiento de planta que se dio en el año 2019, donde se aumentaron el número de servicios e ingresos.

En el último resultado obtenido, se concluye que el plan financiero propuesto va encaminado a reducir el riesgo financiero de la empresa, procurando reducir sus obligaciones de corto plazo para que adquiera una mayor solvencia. Este hecho se pudo expresar en las

proyecciones financieras efectuadas que, con la propuesta, la empresa es capaz de reducir su estructura de costos para mantener un margen de utilidad bruta similar a la industria, e igualmente se reduce su nivel de endeudamiento para mantener los mismos niveles del sector, generando un proyecto viable que genera una tasa interna de retorno del proyecto del 43,4%, permitiendo un promedio de valor agregado sobre el EVA del 15,3%.

El plan estratégico que se propuso es pertinente para la empresa, dado que se concluye con unas acciones estratégicos que le permitirán reducir el riesgo financiero de la IPS, el cual es necesario para fortalecer sus niveles de solvencia y liquidez, quienes tienen un efecto directo sobre el flujo de caja de la empresa al tener concentrada sus obligaciones en el corto plazo.

En este sentido se propone hacer un seguimiento permanente de las estrategias planteadas, de tal manera que se puedan establecer acciones correctivas cuando sea necesario, además de validar el logro de los objetivos esperados. De igual forma, es importante que la compañía forme un equipo de trabajo que regule los riesgos, monitoreando las principales oportunidades y amenazas externas de la IPS, además de fortalecer los procesos internos y financieros de la misma.

En este contexto se recomienda el diseño de un área financiera que sea capaz de realizar y monitorear este tipo de planeaciones, la cual debe ser complementaria al plan estratégico administrativo de la compañía para que se orienten sus acciones y objetivo en un mismo rumbo corporativo.

## Referencias

- Banco de la República. (2023). *Boletín de Indicadores económicos*. Bogotá, Colombia: Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Evaluación Externa de la Calidad de la Atención en el sector salud en Colombia*. Washington DC: Grupo Banco Mundial (GBM). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/health/publication/external-assessment-of-quality-of-care-in-the-health-sector-in-colombia>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Santafe de Bogotá, Colombia: Pearsón Educación.
- Betancourt, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estratégicos*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Caicedo Galán , I. E., & Escobar Baque, G. P. (2016). Plan Estratégico para la re-estructuración del Área Financiera en el Hospital San Francisco. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. (Tesis de grado de Administración de empresas). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/14681>
- Camará de Comercio de Cali. (2019). *Caracterización y retos de la economía digital*. Santiago de Cali: Plataforma Cluster del Valle del Cauca. Obtenido de Disponible en: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/10/CARACTERIZACION-Y-RETOS-DE-LA-ECONOMIA-DIGITAL.pdf>
- Cámara de dispositivos médicos e insumos para la salud. (2020). *Bioestadística del sector salud*. Bogotá: ANDI. Obtenido de Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/8-dispositivos-medicos-e-insumos-para-la-salu>

- Castillo Almeida, G., & Pérez Rodríguez, M. (2017). Diagnóstico de los sistemas de información en las empresas priorizadas según los requerimientos actuales. *Ensenada, versión On-line* ISSN 1853-9912. 6 (2), 52-61. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-99122017000100007](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-99122017000100007)
- Cordoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Santafe de Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- David, F. (2017). *La Gerencia Estrategica*. Santafe de Bogotá: Legis Editores.
- Egg, A. (2011). *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Brujas.
- Estupiñan, J., & Guayana, J. (2009). Análisis de los aspectos cualitativos que afectan la cadena de abastecimiento agroindustrial de la palma de aceite. Santafe de Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana (Trabajo de grado). Obtenido de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis240.pdf>
- Fundación Saldarriaga Concha. (10 de octubre de 2022). stigma, la barrera más grande para acceder a la atención en salud mental. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.saldarriagaconcha.org/estigma-la-barrera-mas-grande-para-acceder-a-la-atencion-en-salud-mental/?gclid=Cj0KCQiAyracBhDoARIsACGFcS7O0ij6YVWwYgBv362VAcJlx2I3p2KR67bsHX4rT2m0psp7wIs0Z4EaAqTqEALw\\_wcB](https://www.saldarriagaconcha.org/estigma-la-barrera-mas-grande-para-acceder-a-la-atencion-en-salud-mental/?gclid=Cj0KCQiAyracBhDoARIsACGFcS7O0ij6YVWwYgBv362VAcJlx2I3p2KR67bsHX4rT2m0psp7wIs0Z4EaAqTqEALw_wcB)
- García Cáceres, R. G., Torres Valdivieso, S., Olaya Escobar, E., Díaz Gómez, H. B., Vallejo Díaz, R. M., & Castro Silva, H. F. (2009). Creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector salud en Colombia. *Cuaderno. Administración Bogotá (Colombia)*, 22 (39), 235-256. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n39/v22n39a11.pdf>
- García, O. (2003). *“Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA”*. Bogotá: Tercera Edición. CECSA.

García, O. L. (2012). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Bogotá: ECOE Editores.

González Páez, J. (29 de abril de 2022). Los líos legales a los que más se enfrentan las IPS en Colombia. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/ambito-del-lector/los-lios-legales-los-que-mas-se-enfrentan-las-ips-en-colombia>

Gonzales, E. (5 de enero de 2007). La teoría de los Stakeholders un puente para el desarrollo practico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Universidad Jaume I. Nro. 3.*, 1-20. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosStakeholders-2471547.pdf

Hernández, C., Fernández, B., & Baptista, F. (2017). *Metodología de la investigación*. México: (3ª ed.): Mc Graw-Hill.

Instituto Nacional de Salud. (17 al 23 de marzo de 2019). *Boletín epidemiológico semanal*. Bogotá: Ministerio de protección social de Colombia.

Johns-Hopkins-University. (2021). *Estadísticas del Covid-19*. New York: JHU CSSE. Obtenido de <https://github.com/CSSEGISandData/COVID-19>

Lara Núñez, T., & Jumbo Pardo, A. C. (2021). Plan estratégico financiero para la empresa GEPGSA “Grupo Empresarial GUARUMAL S.A.” ubicada en el Cantón Chimbo provincia de Bolívar para el periodo 2021-2026. Bolivar, Ecuador: Universidad Central del Ecuador [Trabajo de titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Finanzas. Carrera de Finanzas]. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/24502>

Martin, J., & Petty, J. (2001). *La gestión basada en el valor*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Medina Uribe, L. (2011). *Enfoque a Las Normas Internacionales de Contabilidad en Colombia NIIFs*. Bogotá: Grupo editorial Nueva Legislación Ltda.

Mejía, L. (2020). COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia. *Fedesarrollo*, 1-12. Obtenido de <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/04/07172635/FEDESARROLLO.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (noviembre de 2005). Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Documents/Politica%20Nacional%20de%20Prestaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20de%20Salud.pdf>

Ministerio de la Protección Social. (3 de abril de 2006). Decreto 1011. establece el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.

Ministerio de las tecnologías de información y las comunicaciones. (enero de 2021). Estadísticas de uso digital en Colombia. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>

Ministerio de Salud. (junio de 2022). Caracterización registro especial de prestadores de servicios de salud (REPS) - IPS. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/caracterizacion-registro-especial-prestadores-reps.pdf>

Ministerio del Medio Ambiente. (6 de junio de 2003). Decreto 1505. Planes de gestión integral de residuos sólidos. Bogotá, Colombia: Diario Oficial 45.210. Obtenido de [https://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/Normativa/Decretos/dec\\_1505\\_060603.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/BosquesBiodiversidadyServiciosEcosistemicos/pdf/Normativa/Decretos/dec_1505_060603.pdf)



- Orozco, M. (2018). Evolución de las normas internacionales de información financiera y su adopción en el sistema fiscal colombiano. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT. Escuela de Derecho. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12706/Manuela\\_OrozcoJimenez\\_2018.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12706/Manuela_OrozcoJimenez_2018.pdf)
- Pallares Zuluaga, P. A. (2018). Apoyo en el diseño de un plan estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería Cordoba. Monteria, Colombia: Universidad Francisco de Paula Santánder (Tesis de grado de Administración de Empresas). Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co/bitstream/123456789/2305/1/31667.pdf>
- Perez, J., & Veiga, C. (2013). *La contabilidad y los estados financieros*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rendón Alvarez, B., & Montaña Orozco, E. (2017). *Contabilidad: reconocimiento, medición y revelación; más allá del registro*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Rivera, J. A. (2004). *Gestión Basada en el Valor*. Santiago de Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Samoza, A. (2016). *Estados Financieros*. Barcelona, España: UOC.
- Secretaría de Salud. (2017). Análisis de Situación de Salud. Modelo de los Determinantes Sociales de Salud 2015-2016. . Florida, Valle del Cauca, Colombia: Gobernación del Valle.
- Sequeda Reyes, P. (2014). *Finanzas corporativas y valoración de empresas. Al alcance de todos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Suárez Rozo, L., Puerto García, S., Rodríguez Moreno, L., & Ramírez Moreno, J. (2017). La crisis del sistema de salud colombiano: una aproximación desde la legitimidad y la regulación.

*Gerenc Polít Salud* 16 (32), 34-50. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v16n32/1657-7027-rgps-16-32-00034.pdf>

Vidal, E. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.

## Anexos

### Anexo A. Estados financieros de la empresa (Cifras en pesos colombianos)

Estado de Situación Financiera	2018	2019	2020	2021
<b>Activo Corriente</b>				
Efectivo y equivalentes del efectivo	68.073.025	200.683.946	55.749.653	36.594.073
Otras cuentas por cobrar	719.891			
Cuentas corrientes comerciales	1.854.970.536	4.938.974.145	12.337.042.244	15.858.657.244
Inventario	181.370.294	135.340.734	144.816.738	104.259.151
Impuestos corrientes	234.020.832	1.119.282.860	1.497.003.574	
Otros activos financieros	-	86.209.122	135.978.860	246.693.552
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.339.154.578</b>	<b>6.480.490.807</b>	<b>14.170.591.069</b>	<b>16.246.204.020</b>
<b>Activo no Corriente</b>				
Propiedad Planta y equipo	459.545.915	6.951.335.954	6.632.948.301	5.142.607.097
Cuentas por cobrar a socios		803.981.943	1.733.816.698	-
Activos por impuestos Diferidos	130.606.679	4.897.171	4.897.171	9.585
<b>Total Activos NC</b>	<b>590.152.594</b>	<b>7.760.215.068</b>	<b>8.371.662.170</b>	<b>5.142.616.682</b>
<b>Total ACTIVO</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.929.307.172</b>	<b>14.240.705.875</b>	<b>22.542.253.239</b>	<b>21.388.820.702</b>
<b>Pasivo Corriente</b>				
Obligaciones Financieras		164.484.335	77.582.995	
Proveedores		4.509.909.124	1.799.492.297	2.447.466.344
Cuentas por Pagar CP		4.100.789.347	3.396.241.703	3.470.842.843
Impuestos corrientes	51.224.175	419.174.532	978.486.235	2.849.572.849
Beneficios a empleados	481.456.846	1.812.273.110	2.332.530.933	2.567.846.080
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>532.681.021</b>	<b>11.006.630.448</b>	<b>8.584.334.163</b>	<b>11.335.728.116</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
Obligaciones financieras (LP)	1.006.851.921	1.731.934.199	1.782.451.825	1.861.554.963
Cuentas por Pagar LP			5.000.000.000	
Proveedores de LP			3.000.000.000	
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>1.006.851.921</b>	<b>1.731.934.199</b>	<b>9.782.451.825</b>	<b>1.861.554.963</b>
<b>Total PASIVO</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.539.532.942</b>	<b>12.738.564.647</b>	<b>18.366.785.988</b>	<b>13.197.283.079</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	500.000.000	500.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000
Superavit de Capital				5.447.000
Reserva legal	31.858.531	31.858.531	31.858.531	31.858.531
Adopción por primera vez	117.451			
Utilidades del Ejercicio	734.798.173	265.991.480	1.743.236.269	5.754.114.641
Utilidades acumuladas	123.000.075	704.291.217	372.451	117.451
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1.389.774.230</b>	<b>1.502.141.228</b>	<b>4.175.467.251</b>	<b>8.191.537.623</b>
<b>Total PASIVO y PATRIMONIO</b>				
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2.929.307.172</b>	<b>14.240.705.875</b>	<b>22.542.253.239</b>	<b>21.388.820.702</b>
dif				

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas</b>	<b>10.286.652.413</b>	<b>29.362.529.830</b>	<b>47.379.714.672</b>	<b>58.859.413.671</b>
Costo de venta	7.809.240.096	25.145.363.348	39.696.260.432	44.302.414.072
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.477.412.317</b>	<b>4.217.166.482</b>	<b>7.683.454.240</b>	<b>14.556.999.599</b>
Gastos Generales y de Administración	1.313.182.149	1.699.040.298	2.201.112.816	2.591.110.925
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.164.230.168</b>	<b>2.518.126.184</b>	<b>5.482.341.424</b>	<b>11.965.888.674</b>
Total Ingresos No Operacionales		139.853.049	284.614.136	276.744.279
- Gastos Financieros	(67.516.477)	(544.208.055)	(509.685.866)	(585.282.371)
- Otros Gastos No Operacionales		(1.592.724.763)	(2.446.119.167)	(2.764.072.832)
<b>Total Ingresos / Gastos No Operacionales</b>	<b>(67.516.477)</b>	<b>(1.997.079.769)</b>	<b>(2.671.190.897)</b>	<b>(3.072.610.924)</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1.096.713.691</b>	<b>521.046.415</b>	<b>2.811.150.527</b>	<b>8.893.277.750</b>
Impuesto de Renta	(361.915.518)	(255.054.935)	(1.067.914.258)	(3.139.163.109)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>734.798.173</b>	<b>265.991.480</b>	<b>1.743.236.269</b>	<b>5.754.114.641</b>

## Anexo B. Estados financieros del sector (Cifras en pesos colombianos)

### SECTOR DE IPS PRIVADAS DE COLOMBIA

Estado de Situación Financiera	2018	2019	2020	2021
<b>Activo Corriente</b>				
Efectivo y equivalentes del efectivo	2.241.825.942.131	2.379.085.028.625	4.250.488.317.097	4.340.993.596.907
Otras cuentas por cobrar	654.321.269.142	775.753.927.908	554.869.286.424	82.429.540.639
Cuentas corrientes comerciales por cobrar	18.654.231.026.498	20.866.372.510.594	21.346.742.621.441	23.621.189.354.661
Inventario	926.342.158.742	989.368.506.259	1.156.583.807.232	1.327.447.872.816
Impuestos corrientes	983.214.563.216	1.101.404.380.033	1.161.294.449.918	1.244.717.865.897
Inversiones	2.965.474.521.481	3.075.882.111.712	3.440.177.379.295	3.019.699.792.072
Otros activos financieros	995.412.365.012	1.066.353.704.102	1.339.108.266.004	231.060.321.456
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>27.420.821.846.222</b>	<b>30.254.220.169.233</b>	<b>33.249.264.127.411</b>	<b>33.867.538.344.448</b>
<b>Activo no Corriente</b>				
Propiedad Planta y equipo	12.356.312.084.651	13.015.013.270.062	14.197.482.019.076	14.339.850.206.972
Cuentas por cobrar a socios	112.654.321.789	117.469.426.951	286.419.195.802	215.160.714.263
Activos por impuestos Diferidos	289.654.123.121	301.506.726.563	238.857.126.825	435.611.546.146
<b>Total Activos NC</b>	<b>12.758.620.529.561</b>	<b>13.433.989.423.576</b>	<b>14.722.758.341.703</b>	<b>14.990.622.467.381</b>
<b>Total ACTIVO</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>40.179.442.375.783</b>	<b>43.688.209.592.809</b>	<b>47.972.022.469.114</b>	<b>48.858.160.811.829</b>
<b>Pasivo Corriente</b>				
Obligaciones Financieras	3.962.142.654.782	3.815.149.276.497	3.719.617.804.671	3.536.959.238.645
Proveedores	3.001.265.489.497	2.928.803.475.450	2.803.837.562.998	2.749.065.984.572
Cuentas por Pagar CP	5.563.217.895.470	5.800.065.940.747	5.392.995.443.978	5.119.845.701.470
Impuestos corrientes	1.695.487.452.189	1.454.344.890.374	1.846.055.114.026	1.829.839.288.867
Beneficios a empleados	1.208.941.236.070	1.211.387.997.882	1.328.035.639.018	1.451.955.675.302
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>15.431.054.728.008</b>	<b>15.209.751.580.950</b>	<b>15.090.541.564.691</b>	<b>14.687.665.888.856</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
Obligaciones financieras (LP)	6.952.178.941.235	7.081.980.395.028	8.031.264.870.321	7.860.541.230.021
Cuentas por Pagar LP	539.456.211.800	550.733.792.687	474.365.376.687	281.822.329.440
Proveedores de LP	1.159.632.587.212	1.047.845.511.183	2.026.386.843.808	1.307.049.584.702
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>8.651.267.740.247</b>	<b>8.680.559.698.898</b>	<b>10.532.017.090.816</b>	<b>9.449.413.144.163</b>
<b>Total PASIVO</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24.082.322.468.255</b>	<b>23.890.311.279.848</b>	<b>25.622.558.655.507</b>	<b>24.137.079.033.019</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital	3.696.541.239.872	3.765.187.658.249	4.008.991.327.983	3.829.190.110.213
Superavit de Capital	1.425.964.321.465	1.626.021.668.763	1.985.109.924.095	2.091.350.526.315
Reserva legal	897.563.214.789	914.441.360.082	1.096.903.655.338	1.104.907.433.215
Otras Reservas	3.769.213.245.610	5.959.097.674.484	6.372.774.762.084	6.398.163.970.163
Utilidades del Ejercicio	2.341.698.745.210	2.401.994.587.987	2.524.834.927.612	4.026.012.574.190
Utilidades acumuladas	3.966.139.140.582	5.131.155.363.396	6.360.849.216.495	7.271.457.164.714
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>16.097.119.907.528</b>	<b>19.797.898.312.961</b>	<b>22.349.463.813.607</b>	<b>24.721.081.778.810</b>
<b>Total PASIVO y PATRIMONIO</b>				
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>40.179.442.375.783</b>	<b>43.688.209.592.809</b>	<b>47.972.022.469.114</b>	<b>48.858.160.811.829</b>

SECTOR DE IPS PRIVADAS DE COLOMBIA

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas</b>	<b>38.462.145.972.010</b>	<b>37.954.064.515.852</b>	<b>36.924.962.407.097</b>	<b>45.106.732.957.003</b>
Costo de venta	25.912.023.654.170	25.873.328.275.623	25.307.144.833.294	30.568.770.459.904
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>12.550.122.317.840</b>	<b>12.080.736.240.229</b>	<b>11.617.817.573.803</b>	<b>14.537.962.497.099</b>
Gastos Generales y de Administración	8.921.362.147.894	8.879.535.252.063	8.952.734.012.194	9.548.962.060.290
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>3.628.760.169.946</b>	<b>3.201.200.988.166</b>	<b>2.665.083.561.609</b>	<b>4.989.000.436.809</b>
Total Ingresos No Operacionales	1.802.312.698.412	1.788.146.390.082	2.491.560.471.236	2.454.942.486.011
- Gastos Financieros	(973.261.894.213)	(985.549.545.236)	(1.029.573.358.534)	(1.003.524.785.428)
- Otros Gastos No Operacionales	(306.900.456.123)	(235.255.719.338)	(966.581.757.876)	(1.097.566.713.526)
<b>Total Ingresos / Gastos No Operacionales</b>	<b>522.150.348.076</b>	<b>567.341.125.508</b>	<b>495.405.354.826</b>	<b>353.850.987.057</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>4.150.910.518.022</b>	<b>3.768.542.113.674</b>	<b>3.160.488.916.435</b>	<b>5.342.851.423.866</b>
Impuesto de Renta	(1.505.201.833.136)	(1.366.547.525.687)	(635.653.988.823)	(1.316.838.849.676)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2.645.708.684.886</b>	<b>2.401.994.587.987</b>	<b>2.524.834.927.612</b>	<b>4.026.012.574.190</b>

Fuente: Ministerio de Salud (2022)

## Anexo C. Análisis financiero de la empresa (Cifras en pesos colombianos)

<b>INDICES DE CRECIMIENTO</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>VENTAS</b>				
1	VENTAS F	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
	VENTAS I	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672
	CRECIMIENTO	185,4%	61,4%	24,2%
<b>2 UTILIDAD</b>				
	UTILIDAD F	265.991.480	1.743.236.269	5.754.114.641
	UTILIDAD I	734.798.173	265.991.480	1.743.236.269
	CRECIMIENTO	-63,8%	555,4%	230,1%
<b>3 ACTIVOS</b>				
	ACTIVO F	14.240.705.875	22.542.253.239	21.388.820.702
	ACTIVO I	2.929.307.172	14.240.705.875	22.542.253.239
	CRECIMIENTO	386,1%	58,3%	-5,1%

<b>INDICES DE EFICIENCIA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC)	1.854.970.536	4.938.974.145	12.337.042.244	15.858.657.244
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC) PROMEDIO	1.854.970.536	3.396.972.341	8.638.008.195	14.097.849.744
Rotación Cartera - VECES	5,5	8,6	5,5	4,2
Rotación Cartera - Días (Empresa)	65,8	42,2	66,5	87,4
Rotación Cartera - Días (Sector)	177,0	190,0	208,6	181,9
<b>Rotación inventario</b>				
COSTOS DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	7.809.240.096	25.145.363.348	39.696.260.432	44.302.414.072
SUBTOTAL INVENTARIOS (INVENTARIOS)	181.370.294	135.340.734	144.816.738	104.259.151
SUBTOTAL INVENTARIOS PROMEDIO	181.370.294	158.355.514	140.078.736	124.537.945
Rotación de inventario - Veces	43,1	158,8	283,4	355,7
Rotación de inventario - Días (Empresa)	8,5	2,3	1,3	1,0
Rotación de inventario - Días (Sector)	13,0	13,5	15,5	14,8
<b>Rotación de activos fijos</b>				
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO (ACTIVO FIJO BRUTO)	459.545.915	6.951.335.954	6.632.948.301	5.142.607.097
ACTIVO FIJO BRUTO PROMEDIO	459.545.915	3.705.440.935	6.792.142.128	5.887.777.699
Rotación de activos fijos - VECES (Empresa)	22,4	7,9	7,0	10,0
Rotación de activos fijos - VECES (Sector)	3,1	3,0	2,7	3,2
<b>Rotación de activos totales</b>				
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
ACTIVOS BRUTOS TOTALES	2.929.307.172	14.240.705.875	22.542.253.239	21.388.820.702
ACTIVOS BRUTOS TOTALES PROMEDIO	2.929.307.172	8.585.006.524	18.391.479.557	21.965.536.971
Rotación de activos totales - VECES (Empresa)	3,5	3,4	2,6	2,7
Rotación de activos totales - VECES (Sector)	1,0	0,9	0,8	0,9

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
ACTIVO CORRIENTE	2.339.154.578	6.480.490.807	14.170.591.069	16.246.204.020
PASIVO CORRIENTE	532.681.021	11.006.630.448	8.584.334.163	11.335.728.116
<b>RAZÓN CORRIENTE (Empresa)</b>	<b>4,39</b>	<b>0,59</b>	<b>1,65</b>	<b>1,43</b>
<b>RAZÓN CORRIENTE (Sector)</b>	<b>1,78</b>	<b>1,99</b>	<b>2,20</b>	<b>2,31</b>
<b>Prueba Ácida</b>				
ACTIVO CORRIENTE	2.339.154.578	6.480.490.807	14.170.591.069	16.246.204.020
SUBTOTAL INVENTARIOS	181.370.294	135.340.734	144.816.738	104.259.151
PASIVO CORRIENTE	532.681.021	11.006.630.448	8.584.334.163	11.335.728.116
<b>PRUEBA ACIDA (Empresa)</b>	<b>4,05</b>	<b>0,58</b>	<b>1,63</b>	<b>1,42</b>
<b>PRUEBA ACIDA (Sector)</b>	<b>1,72</b>	<b>1,92</b>	<b>2,13</b>	<b>2,22</b>
<b>Índice activo disponible</b>				
CAJA + BANCOS + CTAS DE AHORRO	68.073.025	200.683.946	55.749.653	36.594.073
INVERSIONES CP	719.891	-	-	-
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC)	1.854.970.536	4.938.974.145	12.337.042.244	15.858.657.244
PASIVO CORRIENTE	532.681.021	11.006.630.448	8.584.334.163	11.335.728.116
<b>INDICE ACTIVO DISPONIBLE (Empresa)</b>	<b>3,61</b>	<b>0,47</b>	<b>1,44</b>	<b>1,40</b>
<b>INDICE ACTIVO DISPONIBLE (Sector)</b>	<b>1,40</b>	<b>1,58</b>	<b>1,73</b>	<b>1,91</b>
<b>Cobertura de gastos de explotación</b>				
ACTIVO CORRIENTE	2.339.154.578	6.480.490.807	14.170.591.069	16.246.204.020
SUBTOTAL INVENTARIOS	181.370.294	135.340.734	144.816.738	104.259.151
OSTOS DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIO	7.809.240.096	25.145.363.348	39.696.260.432	44.302.414.072
GAV	1.313.182.149	1.699.040.298	2.201.112.816	2.591.110.925
<b>Cobertura de gastos de explotación - Días (Empresa)</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>122</b>	<b>126</b>
<b>Cobertura de gastos de explotación - Días (Sector)</b>	<b>278</b>	<b>307</b>	<b>342</b>	<b>296</b>
<b>Capital de Trabajo</b>				
ACTIVO CORRIENTE	2.339.154.578	6.480.490.807	14.170.591.069	16.246.204.020
PASIVO CORRIENTE	532.681.021	11.006.630.448	8.584.334.163	11.335.728.116
<b>CAPITAL DE TRABAJO (Empresa)</b>	<b>1.806.473.557</b>	<b>(4.526.139.641)</b>	<b>5.586.256.906</b>	<b>4.910.475.904</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO (Sector)</b>	<b>11.989.767.118.214</b>	<b>15.044.468.588.283</b>	<b>18.158.722.562.720</b>	<b>19.179.872.455.592</b>

<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
UTILIDAD BRUTA	2.477.412.317	4.217.166.482	7.683.454.240	14.556.999.599
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
<b>Margen de utilidad bruta (Empresa)</b>	<b>24,1%</b>	<b>14,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>24,7%</b>
<b>Margen de utilidad bruta (Sector)</b>	<b>32,6%</b>	<b>31,8%</b>	<b>31,5%</b>	<b>32,2%</b>

<b>Margen de utilidad operacional</b>				
UTILIDAD OPERACIONAL	1.164.230.168	2.518.126.184	5.482.341.424	11.965.888.674
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
<b>Margen de utilidad operacional (Empresa)</b>	<b>11,3%</b>	<b>8,6%</b>	<b>11,6%</b>	<b>20,3%</b>
<b>Margen de utilidad operacional (Sector)</b>	<b>9,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,2%</b>	<b>11,1%</b>

<b>Margen de utilidad antes de impuesto</b>				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	802.314.650	2.263.071.249	4.414.427.166	8.826.725.565
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
<b>Margen de utilidad antes de impuestos (Empresa)</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>9,3%</b>	<b>15,0%</b>
<b>Margen de utilidad antes de impuestos (Sector)</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,5%</b>	<b>8,1%</b>

<b>Margen de utilidad neta</b>				
GANANCIAS Y PERDIDAS (UTILIDAD NETA)	734.798.173	265.991.480	1.743.236.269	5.754.114.641
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
<b>Margen de utilidad netas (Empresa)</b>	<b>7,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,7%</b>	<b>9,8%</b>
<b>Margen de utilidad netas (Sector)</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,8%</b>	<b>8,9%</b>



<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Nivel de Endeudamiento</b>				
TOTAL PASIVO	1.539.532.942	12.738.564.647	18.366.785.988	13.197.283.079
TOTAL ACTIVO	2.929.307.172	14.240.705.875	22.542.253.239	21.388.820.702
<b>Nivel de endeudamiento - Empresa</b>	<b>52,6%</b>	<b>89,5%</b>	<b>81,5%</b>	<b>61,7%</b>
<b>Nivel de endeudamiento - Sector</b>	<b>59,9%</b>	<b>54,7%</b>	<b>53,4%</b>	<b>49,4%</b>

<b>Concentración de Endeudamiento en el corto plazo</b>				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	532.681.021	11.006.630.448	8.584.334.163	11.335.728.116
TOTAL PASIVO	1.539.532.942	12.738.564.647	18.366.785.988	13.197.283.079
<b>Concentración de Endeudamiento en el corto plazo - Empresa</b>	<b>34,6%</b>	<b>86,4%</b>	<b>46,7%</b>	<b>85,9%</b>
<b>Concentración de Endeudamiento en el corto plazo - Sector</b>	<b>64,1%</b>	<b>63,7%</b>	<b>58,9%</b>	<b>60,9%</b>

<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>				
<b>Apalancamiento financiero total</b>				
TOTAL PASIVO	1.539.532.942	12.738.564.647	18.366.785.988	13.197.283.079
TOTAL PATRIMONIO	1.389.774.230	1.502.141.228	4.175.467.251	8.191.537.623
<b>Apalancamiento financiero total - Empresa</b>	<b>110,8%</b>	<b>848,0%</b>	<b>439,9%</b>	<b>161,1%</b>
<b>Apalancamiento financiero total - Sector</b>	<b>149,6%</b>	<b>120,7%</b>	<b>114,6%</b>	<b>97,6%</b>

<b>Apalancamiento financiero</b>				
TOTAL ACTIVO	2.929.307.172	14.240.705.875	22.542.253.239	21.388.820.702
TOTAL ACTIVO PROMEDIO	2.929.307.172	8.585.006.524	18.391.479.557	21.965.536.971
TOTAL PATRIMONIO	1.389.774.230	1.502.141.228	4.175.467.251	8.191.537.623
TOTAL PATRIMONIO PROMEDIO	1.389.774.230	1.445.957.729	2.838.804.240	6.183.502.437
<b>Apalancamiento financiero - Empresa</b>	<b>210,8%</b>	<b>593,7%</b>	<b>647,9%</b>	<b>355,2%</b>
<b>Apalancamiento financiero - Sector</b>	<b>253,2%</b>	<b>233,6%</b>	<b>217,5%</b>	<b>205,7%</b>

<b>Apalancamiento financiero a CP</b>				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	532.681.021	11.006.630.448	8.584.334.163	11.335.728.116
TOTAL PATRIMONIO	1.389.774.230	1.502.141.228	4.175.467.251	8.191.537.623
<b>Apalancamiento financiero a CP - Empresa</b>	<b>38,3%</b>	<b>732,7%</b>	<b>205,6%</b>	<b>138,4%</b>
<b>Apalancamiento financiero a CP - Sector</b>	<b>95,9%</b>	<b>76,8%</b>	<b>67,5%</b>	<b>59,4%</b>

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Rendimiento del activo total (ROA) - Du Pont</b>				
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	802.314.650	2.263.071.249	4.414.427.166	8.826.725.565
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>9,3%</b>	<b>15,0%</b>
VENTAS	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
ACTIVOS TOTALES BRUTOS PROMEDIO	2.929.307.172	8.585.006.524	18.391.479.557	21.965.536.971
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES - VECES</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>
<b>Rendimiento del activo total (ROA) - Empresa</b>	<b>27,4%</b>	<b>26,4%</b>	<b>24,0%</b>	<b>40,2%</b>
<b>Rendimiento del activo total (ROA) - Sector</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>7,6%</b>

<b>Rendimiento del patrimonio (ROE) - Du pont ampliado</b>				
UTILIDAD NETA	734.798.173	265.991.480	1.743.236.269	5.754.114.641
VENTAS	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	<b>7,1%</b>	<b>0,9%</b>	<b>3,7%</b>	<b>9,8%</b>
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES - VECES</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>210,8%</b>	<b>593,7%</b>	<b>647,9%</b>	<b>355,2%</b>
<b>Rendimiento del patrimonio (ROE) - Empresa</b>	<b>52,9%</b>	<b>18,4%</b>	<b>61,4%</b>	<b>93,1%</b>
<b>Rendimiento del activo total (ROA) - Sector</b>	<b>16,4%</b>	<b>13,4%</b>	<b>12,0%</b>	<b>17,1%</b>

INDICADOR DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO - EVA	2018	2019	2020	2021
Gastos de ventas	-	-	-	-
Utilidad Bruta	2.477.412.317	4.217.166.482	7.683.454.240	14.556.999.599
Ventas	10.286.652.413	29.362.529.830	47.379.714.672	58.859.413.671
UAI	1.164.230.168	2.518.126.184	5.482.341.424	11.965.888.674
impto	361.915.518	255.054.935	1.067.914.258	3.139.163.109
impto/UAI	31,1%	10,1%	19,5%	26,2%
UODI	802.314.650	2.263.071.249	4.414.427.166	8.826.725.565
UODI/ventas	7,8%	7,7%	9,3%	15,0%
ANO	2.266.019.472	3.393.662.591	14.030.604.900	10.053.083.001
EVA/ANO	30,5%	61,7%	26,2%	82,0%
UODI/EVA	116,2%	108,1%	120,0%	107,1%
UODI/ANO	35,4%	66,7%	31,5%	87,8%
KTNO Capital de trabajo neto	1.806.473.557	(4.361.655.306)	5.663.839.901	4.910.475.904
AFNO Activo fijo neto operacional	459.545.915	7.755.317.897	8.366.764.999	5.142.607.097
Ko costo de capital ponderado	4,9%	5,0%	5,2%	5,8%
Ke Financiación propia	5,2%	4,8%	5,1%	6,0%
Ki costo de la deuda	6,87%	7,73%	9,05%	7,35%
Deuda costo Explicito	1.006.851.921	1.896.418.534	1.860.034.820	1.861.554.963
L coeficiente de endeudamiento=deuda con costo explicito/ANO	44,4%	55,9%	13,3%	18,5%
t tasa de impuestos	33,0%	33,0%	32,0%	31,0%
<b>EVA</b>	<b>690.662.783</b>	<b>2.092.638.179</b>	<b>3.678.938.821</b>	<b>8.244.328.845</b>
<b>EVA / VENTAS</b>	<b>6,71%</b>	<b>7,13%</b>	<b>7,76%</b>	<b>14,01%</b>

## Anexo D. Análisis financiero del sector de IPS privadas (Cifras en pesos colombianos)

INDICADORES DE CRECIMIENTO	2019	2020	2021
<b>1 VENTAS F</b>	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
VENTAS I	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097
CRECIMIENTO	-1,3%	-2,7%	22,2%
<b>2 UTILIDAD</b>			
UTILIDAD F	2.401.994.587.987	2.524.834.927.612	4.026.012.574.190
UTILIDAD I	2.645.708.684.886	2.401.994.587.987	2.524.834.927.612
CRECIMIENTO	-9,2%	5,1%	59,5%
<b>3 ACTIVOS</b>			
ACTIVO F	43.688.209.592.809	47.972.022.469.114	48.858.160.811.829
ACTIVO I	40.179.442.375.783	43.688.209.592.809	47.972.022.469.114
CRECIMIENTO	8,7%	9,8%	1,8%

INDICADORES DE EFICIENCIA	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC)	18.654.231.026.498	20.866.372.510.594	21.346.742.621.441	23.621.189.354.661
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC) PROMEDIO	18.654.231.026.498	19.760.301.768.546	21.106.557.566.018	22.483.965.988.051
<b>Rotación Cartera - VECES Sector</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>2,0</b>
<b>Rotación Cartera - Días Sector</b>	<b>177,0</b>	<b>190,0</b>	<b>208,6</b>	<b>181,9</b>
<b>Rotación inventario</b>				
COSTOS DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	25.912.023.654.170	25.873.328.275.623	25.307.144.833.294	30.568.770.459.904
SUBTOTAL INVENTARIOS (INVENTARIOS)	926.342.158.742	989.368.506.259	1.156.583.807.232	1.327.447.872.816
SUBTOTAL INVENTARIOS PROMEDIO	926.342.158.742	957.855.332.501	1.072.976.156.746	1.242.015.840.024
<b>Rotación de inventario - Veces Sector</b>	<b>28,0</b>	<b>27,0</b>	<b>23,6</b>	<b>24,6</b>
<b>Rotación de inventario - Días Sector</b>	<b>13,0</b>	<b>13,5</b>	<b>15,5</b>	<b>14,8</b>
<b>Rotación de activos fijos</b>				
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO NETO (ACTIVO FIJO BRUTO)	12.356.312.084.651	13.015.013.270.062	14.197.482.019.076	14.339.850.206.972
ACTIVO FIJO BRUTO PROMEDIO	12.356.312.084.651	12.685.662.677.357	13.606.247.644.569	14.268.666.113.024
<b>Rotación de activos fijos - VECES Sector</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,2</b>
<b>Rotación de activos totales</b>				
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
ACTIVOS BRUTOS TOTALES	40.179.442.375.783	43.688.209.592.809	47.972.022.469.114	48.858.160.811.829
ACTIVOS BRUTOS TOTALES PROMEDIO	40.179.442.375.783	41.933.825.984.296	45.830.116.030.962	48.415.091.640.472
<b>Rotación de activos totales - VECES Sector</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	27.420.821.846.222	30.254.220.169.233	33.249.264.127.411	33.867.538.344.448
PASIVO CORRIENTE	15.431.054.728.008	15.209.751.580.950	15.090.541.564.691	14.687.665.888.856
<b>RAZÓN CORRIENTE</b>	<b>1,78</b>	<b>1,99</b>	<b>2,20</b>	<b>2,31</b>
<b>Prueba Ácida</b>				
ACTIVO CORRIENTE	27.420.821.846.222	30.254.220.169.233	33.249.264.127.411	33.867.538.344.448
SUBTOTAL INVENTARIOS	926.342.158.742	989.368.506.259	1.156.583.807.232	1.327.447.872.816
PASIVO CORRIENTE	15.431.054.728.008	15.209.751.580.950	15.090.541.564.691	14.687.665.888.856
<b>PRUEBA ACIDA</b>	<b>1,72</b>	<b>1,92</b>	<b>2,13</b>	<b>2,22</b>
<b>Índice activo disponible</b>				
CAJA + BANCOS + CTAS DE AHORRO	2.241.825.942.131	2.379.085.028.625	4.250.488.317.097	4.340.993.596.907
INVERSIONES CP	654.321.269.142	775.753.927.908	554.869.286.424	82.429.540.639
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO (CxC)	18.654.231.026.498	20.866.372.510.594	21.346.742.621.441	23.621.189.354.661
PASIVO CORRIENTE	15.431.054.728.008	15.209.751.580.950	15.090.541.564.691	14.687.665.888.856
<b>INDICE ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>1,40</b>	<b>1,58</b>	<b>1,73</b>	<b>1,91</b>
<b>Cobertura de gastos de explotación</b>				
ACTIVO CORRIENTE	27.420.821.846.222	30.254.220.169.233	33.249.264.127.411	33.867.538.344.448
SUBTOTAL INVENTARIOS	926.342.158.742	989.368.506.259	1.156.583.807.232	1.327.447.872.816
COSTOS DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	25.912.023.654.170	25.873.328.275.623	25.307.144.833.294	30.568.770.459.904
GAV	8.921.362.147.894	8.879.535.252.063	8.952.734.012.194	9.548.962.060.290
<b>Cobertura de gastos de explotación - Días Sector</b>	<b>278</b>	<b>307</b>	<b>342</b>	<b>296</b>
<b>Capital de Trabajo</b>				
ACTIVO CORRIENTE	27.420.821.846.222	30.254.220.169.233	33.249.264.127.411	33.867.538.344.448
PASIVO CORRIENTE	15.431.054.728.008	15.209.751.580.950	15.090.541.564.691	14.687.665.888.856
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>11.989.767.118.214</b>	<b>15.044.468.588.283</b>	<b>18.158.722.562.720</b>	<b>19.179.872.455.592</b>

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2018	2019	2020	2021
<b>Nivel de Endeudamiento</b>				
TOTAL PASIVO	24.082.322.468.255	23.890.311.279.848	25.622.558.655.507	24.137.079.033.019
TOTAL ACTIVO	40.179.442.375.783	43.688.209.592.809	47.972.022.469.114	48.858.160.811.829
<b>Nivel de endeudamiento</b>	<b>59,9%</b>	<b>54,7%</b>	<b>53,4%</b>	<b>49,4%</b>
<b>Concentración de Endeudamiento en el corto plazo</b>				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	15.431.054.728.008	15.209.751.580.950	15.090.541.564.691	14.687.665.888.856
TOTAL PASIVO	24.082.322.468.255	23.890.311.279.848	25.622.558.655.507	24.137.079.033.019
<b>Concentración de Endeudamiento en el corto plazo</b>	<b>64,1%</b>	<b>63,7%</b>	<b>58,9%</b>	<b>60,9%</b>
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>				
<b>Apalancamiento financiero total</b>				
TOTAL PASIVO	24.082.322.468.255	23.890.311.279.848	25.622.558.655.507	24.137.079.033.019
TOTAL PATRIMONIO	16.097.119.907.528	19.797.898.312.961	22.349.463.813.607	24.721.081.778.810
<b>Apalancamiento financiero total</b>	<b>149,6%</b>	<b>120,7%</b>	<b>114,6%</b>	<b>97,6%</b>
<b>Apalancamiento financiero</b>				
TOTAL ACTIVO	40.179.442.375.783	43.688.209.592.809	47.972.022.469.114	48.858.160.811.829
TOTAL ACTIVO PROMEDIO	40.179.442.375.783	41.933.825.984.296	45.830.116.030.962	48.415.091.640.472
TOTAL PATRIMONIO	16.097.119.907.528	19.797.898.312.961	22.349.463.813.607	24.721.081.778.810
TOTAL PATRIMONIO PROMEDIO	16.097.119.907.528	17.947.509.110.245	21.073.681.063.284	23.535.272.796.209
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>249,6%</b>	<b>233,6%</b>	<b>217,5%</b>	<b>205,7%</b>
<b>Apalancamiento financiero a CP</b>				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	15.431.054.728.008	15.209.751.580.950	15.090.541.564.691	14.687.665.888.856
TOTAL PATRIMONIO	16.097.119.907.528	19.797.898.312.961	22.349.463.813.607	24.721.081.778.810
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>95,9%</b>	<b>76,8%</b>	<b>67,5%</b>	<b>59,4%</b>

INDICADORES DE EFICACIA	0			
	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD BRUTA	12.550.122.317.840	12.080.736.240.229	11.617.817.573.803	14.537.962.497.099
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
<b>Margen de utilidad bruta Sector</b>	<b>32,6%</b>	<b>31,8%</b>	<b>31,5%</b>	<b>32,2%</b>
<b>Margen de utilidad operacional</b>				
UTILIDAD OPERACIONAL	3.628.760.169.946	3.201.200.988.166	2.665.083.561.609	4.989.000.436.809
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
<b>Margen de utilidad operacional Sector</b>	<b>9,4%</b>	<b>8,4%</b>	<b>7,2%</b>	<b>11,1%</b>
<b>Margen de utilidad antes de impuesto</b>				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.123.558.336.810	1.834.653.462.479	2.029.429.572.786	3.672.161.587.133
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
<b>Margen de utilidad antes de impuestos Sector</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,5%</b>	<b>8,1%</b>
<b>Margen de utilidad neta</b>				
GANANCIAS Y PERDIDAS (UTILIDAD NETA)	2.645.708.684.886	2.401.994.587.987	2.524.834.927.612	4.026.012.574.190
INGRESOS OPERACIONALES (VENTAS NETAS)	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
<b>Margen de utilidad netas Sector</b>	<b>6,9%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,8%</b>	<b>8,9%</b>

Rendimiento del activo total (ROA)	2018	2019	2020	2021
<b>INDICADORES ROA Y ROE</b>				
UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	2.123.558.336.810	1.834.653.462.479	2.029.429.572.786	3.672.161.587.133
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL DESPUES DE IMPUESTOS	5,5%	4,8%	5,5%	8,1%
VENTAS	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
ACTIVOS TOTALES BRUTOS PROMEDIO	40.179.442.375.783	41.933.825.984.296	45.830.116.030.962	48.415.091.640.472
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES - VECES	1,0	0,9	0,8	0,9
<b>Rendimiento del activo total (ROA) - Du Pont</b>	<b>5,3%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,4%</b>	<b>7,6%</b>
<b>Rendimiento del patrimonio (ROE) - Du pont ampliado</b>				
UTILIDAD NETA	2.645.708.684.886	2.401.994.587.987	2.524.834.927.612	4.026.012.574.190
VENTAS	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
MARGEN DE UTILIDAD NETA	6,9%	6,3%	6,8%	8,9%
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES - VECES	1,0	0,9	0,8	0,9
APALANCAMIENTO FINANCIERO	249,6%	233,6%	217,5%	205,7%
<b>Rendimiento del patrimonio (ROE)</b>	<b>16,4%</b>	<b>13,4%</b>	<b>12,0%</b>	<b>17,1%</b>

<b>INDICADOR DE VALOR ECONÓMICO AGREGADO - EVA</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Utilidad Bruta	12.550.122.317.840	12.080.736.240.229	11.617.817.573.803	14.537.962.497.099
Ventas	38.462.145.972.010	37.954.064.515.852	36.924.962.407.097	45.106.732.957.003
UAI	3.628.760.169.946	3.201.200.988.166	2.665.083.561.609	4.989.000.436.809
impto	1.505.201.833.136	1.366.547.525.687	635.653.988.823	1.316.838.849.676
impto/UAI	41,5%	42,7%	23,9%	26,4%
UODI	2.123.558.336.810	1.834.653.462.479	2.029.429.572.786	3.672.161.587.133
UODI/ventas	5,5%	4,8%	5,5%	8,1%
ANO	28.420.876.179.436	31.992.100.561.793	36.362.241.582.269	37.271.842.615.472
EVA/ANO	2,4%	1,4%	0,7%	4,5%
UODI/EVA	308,2%	399,1%	825,6%	220,0%
UODI/ANO	7,5%	5,7%	5,6%	9,9%
KTNO Capital de trabajo neto	15.951.909.772.996	18.859.617.864.780	21.878.340.367.391	22.716.831.694.237
AFNO Activo fijo neto operacional	12.468.966.406.440	13.132.482.697.013	14.483.901.214.878	14.555.010.921.235
Ko costo de capital ponderado	5,0%	4,3%	4,9%	5,4%
Ke Financiación propia	5,3%	3,8%	4,3%	5,5%
Ki costo de la deuda	6,87%	7,73%	9,05%	7,35%
Deuda costo Explicito	10.914.321.596.017	10.897.129.671.525	11.750.882.674.992	11.397.500.468.666
L coeficiente de endeudamiento=deuda con costo explicito/ANO	38,4%	34,1%	32,3%	30,6%
t tasa de impuestos	33,0%	33,0%	32,0%	31,0%
<b>EVA</b>	<b>689.007.896.905</b>	<b>459.731.472.004</b>	<b>245.802.628.604</b>	<b>1.669.089.072.800</b>
<b>EVA / VENTAS</b>	<b>1,79%</b>	<b>1,21%</b>	<b>0,67%</b>	<b>3,70%</b>

## Anexo E. Cálculo de la rentabilidad patrimonial de la empresa (KE) y costo financiero

(KI)

EMPRESA	2018	2019	2020	2021
Nivel de endeudamiento financiero (EF)	52,56%	89,45%	81,48%	61,70%
Tasa libre de riesgo en Colombia (TLR)	2,70%	1,90%	0,90%	1,60%
Rentabilidad del sector (Rs)	6,88%	6,33%	6,84%	8,93%
Rentabilidad en renta fija Rf (Bonos del tesoro)	4,20%	2,30%	2,80%	3,70%
Prima de Riesgo Pr = (Rs - Rf)	2,68%	4,03%	4,04%	5,23%
Beta del sector (B)	0,70	0,70	0,70	0,70
Beta apalancado (Ba) = (B x EF)	0,37	0,63	0,57	0,43
<b>KE = TLR + Pr x Ba</b>	<b>5,19%</b>	<b>4,82%</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,96%</b>

AÑO	2018	2019	2020	2021
GASTO FINANCIERO	67.516.477	544.208.055	509.685.866	585.282.371
PASIVO FINANCIERO	1.006.851.921	1.896.418.534	1.860.034.820	1.861.554.963
<b>KI DATOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>6,71%</b>	<b>28,70%</b>	<b>27,40%</b>	<b>31,44%</b>

## Anexo F. Cálculo de la rentabilidad patrimonial del sector (KE) y costo financiero

(KI)

EMPRESA	2018	2019	2020	2021
Nivel de endeudamiento financiero	59,94%	54,68%	53,41%	49,40%
Tasa libre de riesgo en Colombia (TLR)	2,70%	1,90%	0,90%	1,60%
Rentabilidad del sector (Rs)	6,88%	6,33%	6,84%	8,93%
Rentabilidad en renta fija Rf (Bonos del tesoro)	4,20%	2,30%	2,80%	3,70%
Prima de Riesgo Pr = (Rs - Rf)	2,68%	4,03%	4,04%	5,23%
Beta del sector (B)	0,70	0,70	0,70	0,70
Beta apalancado (Ba) = (B x AF)	41,96%	38,28%	37,39%	34,58%
<b>KE = TLR + Pr x Ba</b>	<b>5,32%</b>	<b>3,84%</b>	<b>4,31%</b>	<b>5,51%</b>

AÑO	2018	2019	2020	2021
GASTO FINANCIERO	973.261.894.213	985.549.545.236	1.029.573.358.534	1.003.524.785.428
PASIVO FINANCIERO	10.914.321.596.017	10.897.129.671.525	11.750.882.674.992	11.397.500.468.666
<b>KI DATOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>8,92%</b>	<b>9,04%</b>	<b>8,76%</b>	<b>8,80%</b>