

**Recomendaciones Para la Optimización Financiera de Instituciones Prestadoras
de Servicios de Salud (IPS) por Medio de la Gestión Gerencial, Obtenidas a través del
Análisis de Cinco Modelos de Negocio de Prestadores de Servicios de Fisioterapia en
Medellín**

Cristian Camilo Zuluaga Niño

ORCID: 0009-0008-5288-1379

Mary Luz Bohórquez Torres

ORCID: 0009-0005-8046-5098

Universidad CES

Facultad de Medicina

Especialización Gerencia de IPS

Docente Asesor

David Octavio Rangel Carrero

Medellín, Colombia

1 de Junio de 2024

Contenido

Glosario de Términos _____	5
Resumen _____	6
Antecedentes _____	6
Objetivo _____	6
Diseño _____	6
Resultados _____	7
Conclusiones _____	7
Palabras Clave _____	7
Planteamiento del Problema _____	8
Justificación _____	14
Pregunta de Investigación _____	15
Marco Teórico _____	15
Finanzas _____	16
Fisioterapia _____	17
Gerencia _____	18
Gestión _____	21
Marco Legal _____	24
Constitución Política de Colombia de 1991: _____	24
Ley 100 de 1993: _____	25
Ley 528 de 1999: _____	27
Ley 1314 de 2009: _____	27
Ley 1751 de 2015 - Ley Estatutaria en Salud: _____	28
Estado del Arte _____	28
Objetivos _____	31
Objetivo General: _____	31
Objetivos Específicos: _____	31
Metodología _____	32
Consideraciones Éticas _____	33
Resultados Esperados _____	34
Descripción de la Solución – Cumplimiento de los Objetivos Propuestos _____	34
Liquidez _____	34
KT (Capital de Trabajo) = Activo Corriente: _____	34
KTN (Capital de Trabajo Neto) = Activo Corriente - Pasivo Corriente: _____	35
KTO (Capital de Trabajo Operativo) = Deudores + Inventarios: _____	35
KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo) = KTO - Proveedores: _____	36
Productividad KTNO = KTNO / Ventas: _____	36
Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente: _____	36
Prueba Ácida: _____	37
Actividad _____	37
Días de Rotación Deudores = Deudores Promedio * 365 / Ventas: _____	37
Días de Rotación de Inventario: _____	37
Días de Rotación Proveedores = Proveedores Promedio * 365 / Compras: _____	37
Rotación de Activo Corriente = Activo Corriente * 365 / Ventas: _____	38
Endeudamiento: _____	39
Endeudamiento Total = Pasivo Total / Activo Total: _____	39
Endeudamiento a Corto Plazo = Pasivo Corriente / Pasivo Total: _____	39
Endeudamiento a Largo Plazo = Pasivo no Corriente / Pasivo Total: _____	40
Carga Financiera = Gastos Financieros / Ventas: _____	40
Rentabilidad _____	40
Margen de Ebitda = Ebitda / Ventas: _____	40
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas _____	41
Margen Operativo = UAll / Ventas: _____	41
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas: _____	41
Palanca de Crecimiento = Margen Ebitda / Productividad KTNO: _____	41

Potencial de Utilidad = Utilidad Neta / Activos Totales:	42
ROA = Ebitda / Activo Total:	42
ROE = UAI / Patrimonio Promedio:	42
Discusión – Características y Beneficios	43
Impacto a Generar	48
Resultados de Aplicación – Limitaciones	49
Aprendizajes – Conclusiones	50
Administración del Proyecto	52
Anexo 1: Cronograma	52
Anexo 2: Presupuesto	52
Fichas Técnicas del Proyecto	52
Anexo 3: Ficha Técnica Comité de Ética en Humanos	52
Anexo 4: Ficha Técnica General	52
Referencia	53

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	24
<i>Figura 2</i>	32

Glosario de Términos

Sistema de salud: Según la OMS y OPS, “cualquier sistema de salud a nivel mundial se trata de la generación de un método que preserve la salud basados en la Atención Primaria de Salud, con el objetivo de apoyar la transformación de los sistemas nacionales de salud para mejorar la equidad y la resiliencia, fortalecer de la Atención Primaria de Salud (APS) y abordar las cuestiones pertinentes relacionadas con los recursos humanos a medida que los sistemas de salud avanzan hacia la Salud Universal. Su labor abarca las siguientes áreas: prestación de servicios integrados, fortalecimiento de la gobernanza y la rectoría en los sistemas de salud; desarrollo de mecanismos financieros eficientes y equitativos para garantizar una financiación pública adecuada del sistema de salud; recursos humanos para la salud, curso de vida saludable”.(1)

Sistema de Seguridad Social en Salud (SGSSS): Es un conjunto organizado de instituciones privadas y públicas, normativa y métodos, que tienen como objetivo prestar el servicio e imparten reglas para los diferentes niveles de atención, buscando garantizar la atención integral a toda población.(2)

Administración: De acuerdo a Quiroa “La administración es el proceso que busca por medio de la planificación, la organización, ejecución y el control de los recursos, darles un uso más eficiente, para alcanzar los objetivos de una institución”.(3)

Estados financieros: Se trata de “las cuentas anuales que permiten a los inversores sopesar si la empresa tiene una estructura solvente o no y, por tanto, analizar si es rentable invertir en ella o no. Muestran el ejercicio económico de un año de la empresa a través de los distintos estados. De estos documentos podemos ver, entre otras cosas, la forma de financiación de la empresa y su compromiso de pago”.(4)

Gerente: según Francisco Coll “El gerente es la persona que tiene la responsabilidad de dirigir una organización, empresa o institución. En algunos casos, el gerente es el encargado

de coordinar una parte de ella, siendo gerente financiero, de recursos humanos u otros departamentos”.(5)

Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): Son aquellas que tienen como función, prestar los servicios de salud a los usuarios y los beneficiarios del sistema de salud de acuerdo a la ley que rige en Colombia.(2)

Indicador: “Un indicador es una característica particular, observable y cuantificable que se usa para evidenciar el progreso que se va obteniendo hacia el logro de una meta particular”.(6)

Resumen

Antecedentes:

El sistema de salud colombiano tiene un déficit financiero histórico, que recae principalmente sobre las IPS. Según la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC), para el año 2021 la cartera era de \$12.7 billones de pesos y que la cartera morosa (mayor a 60 días) es del 56.9%.(7)

Objetivo:

El presente proyecto analiza los estados financieros de IPS dedicadas a la prestación de servicios de fisioterapia, con el fin de calcular indicadores financieros, conocer su dinámica económica, interpretar cambios evidenciados en los resultados obtenidos durante los periodos seleccionados para el análisis, identificar virtudes y falencias gerenciales en cuanto a las decisiones financieras tomadas y proponer recomendaciones para mejorar su desempeño económico, buscando que sean aplicables a otras IPS.

Diseño:

Se utilizaron los estados financieros de 5 IPS dedicadas a ofrecer servicios de fisioterapia en la ciudad de Medellín, correspondientes a los periodos 2022-2023, calculando

indicadores financieros para conocer su comportamiento durante estos años, para posteriormente realizar un análisis de la gestión financiera realizada.

Resultados:

Se obtuvo 4 bloques al realizar el análisis financiero dividido en liquidez, Actividad, Endeudamiento y Rentabilidad. Posteriormente se sometió a análisis horizontal en donde se tuvo consideración del estado actual para las 5 IPS así: 2 de las instituciones se encuentran en un proceso de estabilización en consecuencia a cambios en la contratación con las aseguradoras, sin embargo, debido a sus antecedentes tienen un capital de trabajo fortalecido y buen relacionamiento con los proveedores, 3 de las IPS se encuentran en fase de crecimiento, 2 de ellas con buenos indicadores de rentabilidad y liquidez teniendo en cuenta el sector salud, Sin embargo la tercera presentó carteras muy altas lo que significa poca liquidez pues no tiene apalancamientos ni por proveedores, inventarios o patrimonio, sin embargo el endeudamiento para todas es del 95% en promedio a corto plazo y el endeudamiento total supone un aproximado entre el 40-50% en todos los casos.

Conclusiones:

Dentro de las funciones gerenciales es fundamental el conocimiento de la situación financiera de la institución a la cual se pertenece, es por esto que obtener el análisis por medio de indicadores financieros constituye una herramienta elemental para evaluar la salud y desempeño económico permitiendo así la toma de decisiones en dirección al adecuado desarrollo de la empresa.

Palabras Clave

Sistema de salud, administración en salud, estados financieros, servicios de salud, gestión en salud, servicios de fisioterapia.

Planteamiento del Problema

En Colombia, con la expedición de la Ley 100 de 1993, se reformó el sistema de salud y se apostó por el modelo de competencia regulada o pluralismo estructurado, con el que se busca garantizar el aseguramiento en salud de toda la población, mediante el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) a través de 2 regímenes principales: el contributivo y el subsidiado, buscando una cobertura total, sumado a la prestación de un servicio de calidad. Este modelo tiene como eje central, la interrelación de los diferentes actores del sistema para obtener resultados favorables en el sector salud; todo lo anterior en un marco de competencia regulada: tanto la competencia entre los aseguradores por captar a los usuarios, como la competencia entre los prestadores de servicios de salud por ser contratadas por los aseguradores.(8)

Este modelo de pluralismo estructurado se lleva a cabo mediante el cumplimiento de cuatro subfunciones principales, a saber: 1. *Articulación* del sistema a cargo de las Empresas Promotoras de Salud (EPS) 2. *Modulación* del sistema a cargo del Ministerio de Salud y la Protección Social 3. *Financiación* del sistema concentrada en la Entidad Administradora de Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES) 4. *Prestación del servicio de salud* por parte de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS).(9)

A pesar de que lo que se busca es una relación sana y equilibrada entre las organizaciones que conforman el sistema, desde sus inicios, se ha mantenido una tensión no resuelta, debido al choque que hay entre la visión de la salud como derecho de provisión pública y protegido judicialmente (visión socialdemócrata), y la visión que prioriza el desempeño económico y financiero (visión neoliberal), velando por la defensa del sector privado participante. Esto da cabida a interpretar que los participantes, ya sean entidades

públicas, privadas o mixtas, tienen objetivos individuales y no necesariamente están alineadas con el propósito final del sistema.(9)

Al haber esta relación distorsionada entre los responsables del funcionamiento del SGSSS, se puede deducir que la toma de decisiones, la implementación de políticas públicas y el seguimiento de las directrices dadas por entes gubernamentales encargados de la modulación, no se realiza de forma consistente, lo que genera incumplimiento de los objetivos finales planteados, entendiéndose esto como falta de gobernanza en el funcionamiento del SGSSS, al no lograr esta interacción armónica de las subfunciones, que con el pasar de los años y a falta de un interés de consenso, revela una nociva fragmentación creciente.(10)

Esta falta de gobernanza se ve ejemplificada en diferentes problemas que se han gestado desde la implementación del SGSSS:

-Casos de corrupción: entre 2016 y 2020 se registraron 67 casos, en los que las principales irregularidades del sistema son de tipo administrativo, político y privado, generando un gasto adicional de 1.63 billones de pesos. En el 46.2% de los casos, los responsables eran funcionarios públicos y en el 37.3% correspondían a actores privados. Dentro del listado se destacan celebración irregular de contratos, creación de pacientes ficticios para posteriormente facturar y cobrar servicios supuestamente prestados, sobrecostos en medicamentos y cobros de medicamentos no entregados, entre otros vergonzosos ejemplos.(11)

-Vulneración al derecho de la salud por falta de acceso: Según datos de la defensoría del pueblo del año 2022, en los primeros 9 meses se interpusieron 109.825 tutelas que invocaban el derecho a la salud, con un aumento del 58.31% con respecto a las presentadas en el 2021. Los principales servicios que son exigidos a través de la tutela son: medicamentos, consultas por medicina especializada, tratamientos para enfermedades oncológicas y diferentes procedimientos quirúrgicos. (12)

- La inestabilidad financiera y el creciente agujero monetario del sector salud: Las cifras del sector salud son preocupantes, debido a las grandes deudas entre sus actores, por su cronicidad y ausencia de plan efectivo de resolución. De los agentes del sector salud, el más afectado por estas deudas son las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) debido a que para el año 2021, según el informe número 47 de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC) en la que 207 clínicas y hospitales hicieron reportes, se evidencia que el valor total y real de cartera de \$12.7 billones de pesos y que la cartera morosa (superior a 60 días) es del 56.9% correspondiente a \$7.3 billones de pesos aproximadamente. Los informes de la ACHC desde el 2011 al 2021 evidencian de forma consistente que los principales deudores son las EPS y el Estado, con una responsabilidad del 80% de esta cifra; el resto son entidades de medicina prepagada, administradoras de riesgos laborales, particulares, el magisterio, entre otros.(7)

Teniendo en cuenta los diferentes actores del SGSSS y las dificultades en gobernanza que han tenido cada uno de ellos, es de anotar que los prestadores del servicio de la salud (clínicas, hospitales, puestos de salud, tanto públicos como privados) son los más afectados en lo financiero, debido a su obligación jurídica y misional de otorgar atención en salud a la población cuando se necesite, sin embargo, como se dejó en evidencia en el párrafo anterior, no siempre reciben oportunamente el pago por estos servicios prestados, además de estar sujetos a ordenes impartidas por el ministerio de salud, quien al cumplir sus funciones de modulador, determina reglas que deben seguir a cabalidad estos prestadores para permitirles su funcionamiento, lo que representa una responsabilidad ineludible si quiere continuar dentro de este pluralismo estructurado.

Así como para que el SGSSS tenga un funcionamiento correcto, se debe partir de que sus 4 componentes trabajen y se articulen correctamente, estos mismos de forma interna e individual, también deben tener un correcto desempeño para cumplir con sus funciones y lograr

los objetivos propuestos, sin embargo, en el caso de las IPS, pueden tener dificultades de diferente índole y que, de no corregirse, pueden llevar a sanciones, pérdidas económicas y hasta su cierre definitivo.

A continuación, se mencionarán diferentes circunstancias a las que se pueden ver enfrentados los prestadores de servicios de salud.

La negociación de tarifas entre las aseguradoras e IPS, es pieza fundamental en el crecimiento financiero de los modelos de negocio, en los que la salud es su objeto. Maja Drakic-Grgur menciona que el adecuado relacionamiento entre las compañías debe ser equitativo, mediante negociación tipo B2B (business to business) o B2C (business to consumer), aun cuando haya instituciones gubernamentales dependientes de los recursos estatales, ya que no es conveniente la dependencia de una sobre la otra. (13)

También lo dice Porter, en su apartado del modelo del diamante o 5 fuerzas, esta dependencia no solo genera una posición desfavorable para uno de los implicados en la negociación, sino también un margen limitado de competitividad en el mercado, dificultando los planes de expansión empresarial. (14)

En el sistema de salud colombiano, lo anterior se refleja en los casos en los que algunas IPS, tienen como fuente de ingresos los contratos con una sola aseguradora, generándoles dependencia financiera, inclinando el poder de negociación a favor de estas últimas, lo que implica tener que acogerse a las tarifas determinadas por el pagador, aun cuando esto supone baja o nula utilidad, o más grave aún, ser excluidos de la red de prestadores. Esta inequidad en la negociación y en las tarifas, puede afectar la viabilidad financiera de las IPS, especialmente a las de pequeño tamaño o a las que son responsables de prestar servicios de salud a poblaciones vulnerables, como aquellas en las que sus usuarios pertenecen al régimen subsidiado; llevando finalmente a la necesidad de reducir servicios, aumentar su deuda

financiera, deteriorar su relación con los proveedores por falta de pago oportuno o, en el peor de los casos, llevándolos al cierre de instalaciones, lo que a su vez afectaría la competencia en el mercado de atención en salud.(15)

En Colombia, entre los años 2008 y 2019 se llevó a cabo un estudio donde se evaluó la situación financiera del SGSSS, debido a la inviabilidad e inestabilidad percibida durante los últimos años. Allí se mencionan 4 causas financieras que determinan la continuidad de las empresas dedicadas a este sector: El primero: mayores costos en todas las EPS; el segundo: correspondiente a menores ingresos en régimen subsidiado; el tercero: aumento de los gastos administrativos y operativos de los prestadores; y el cuarto: el impacto financiero de la implementación de tecnologías no incluidas en el plan de beneficios en salud (PBS).(15)

Con lo anterior se pone de manifiesto que, si bien hay puntos innegociables, como la necesidad de la implementación de la tecnología, en las IPS toma partido la tercera causa mencionada, debido a que los altos costos operativos, el nivel de endeudamiento y los gastos administrativos, son potencialmente gestionables para el adecuado funcionamiento de estas entidades, buscando mejorar el aprovechamiento de los recursos, cada vez más limitados. En definitiva, ante los desafíos en el manejo de causas que frenan el desarrollo o crecimiento de las empresas y específicamente las de salud, la contabilidad de gestión, permite amortiguar aquellos impactos financieros que, de no controlarse, generarían aumento del costo operativo y pudiesen poner en riesgo la calidad de los servicios y/o comprometiendo la viabilidad de las IPS a mediano y corto plazo.(16)

En concordancia con lo anterior y como lo menciona Mauricio Leuro Martinez, la facturación hospitalaria, la recuperación de la cartera y la auditoría médica de cuentas, son deficientes debido a varios factores tales como: el desconocimiento por las partes involucradas de la normatividad vigente, la debilidad en el flujo y recolección de información por las IPS y al

reproceso secundario a objeciones y glosas. Tener flujo de caja se vuelve un dolor de cabeza para los gerentes y encargados de las finanzas institucionales, ya que los procesos de cobro se vuelven lentos, engorrosos y difíciles, generando traumatismos en el funcionamiento operativo de las IPS, por falta de recursos para cumplir con las obligaciones de producción de los servicios prestados.(17)

Las diferentes falencias en la facturación y principalmente en el recaudo, generan graves problemas en las IPS, reportados con preocupación en el comunicado emitido por la ACHC, en el que se menciona que el monto de la cartera de 207 IPS, ha tenido un aumento del 14.7% con corte a junio de 2023 comparado con diciembre del 2022, lo que significa una cifra por cobrar de 16 billones de pesos a junio de 2023, comparada con los 14 billones de diciembre de 2022. Lo anterior genera en las IPS una gran presión financiera, debido a que son las encargadas de la prestación del servicio a los usuarios de forma ininterrumpida, tanto por su componente misional como por lo dictado en la constitución política y la ley estatutaria, que sin importar las dificultades financieras que puedan tener las instituciones, deben prestar el servicio de salud solicitado por los usuarios.(18)

Dentro de la dinámica financiera del sector salud, la buena gestión y su supervisión, harán posible lograr mejores resultados colectivos e individuales en salud, llevar a cabo un uso adecuado de los recursos existentes que son limitados y cumplir con las expectativas de los usuarios, todo lo anterior para conseguir una sostenibilidad financiera del SGSSS. Esto se ve materializado en algunas IPS que, a pesar de las dificultades, son ejemplo de buen servicio y adecuada gestión.(19) La capacitación gerencial es fundamental debido a que es el gerente el encargado de la toma de decisiones, indicando lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes y para esto, deben tenerse cualidades académicas y profesionales como: planificación anticipada y detallada, habilidades numéricas, habilidades de negociación, habilidades comerciales y de relacionamiento, objetividad, entre otras. (20)

Lisbeth García Castro menciona que la carencia de una gestión correcta, hace caer a las instituciones en errores graves, como carecer de una estructura financiera sólida, no contar con un presupuesto ni fondo de emergencias, dejar de lado la planificación a largo plazo, olvidar diversificar las inversiones para su crecimiento, olvidar la formación académica del talento humano, llevando a las instituciones a una carrera frenética de problemas de liquidez, obligándolos a incumplir con sus obligaciones, aumentar el endeudamiento y finalmente a su muerte financiera.(21)

Justificación

En la actualidad, con el déficit financiero e incremento de la deuda del sector salud, el detrimento de las IPS, las intervenciones hechas por el estado, la pérdida de EPS, los efectos ocasionados por la pandemia del 2020 y desde el 2022 con la intención de reforma a la salud hecha por el gobierno actual, es cuando más se requiere de líderes con capacidades para desarrollar una gestión integral de las IPS, por medio de estrategias eficaces que impacten directamente en su funcionamiento, sostenibilidad y capacidad de brindar servicios de calidad, con el fin de hacer viable el sistema a la vez, que se busca asegurar el bienestar integral de millones de usuarios.

Con este trabajo su busca aportar información y elementos de utilidad para que los profesionales, que valientemente acepten la responsabilidad de llevar el timón gerencial de una IPS, cuenten con herramientas de consulta, que les permita hacer un diagnóstico financiero de su institución y así, aplicar medidas correctivas que consideren prudentes, para mejorar sus resultados en todos los aspectos, principalmente el financiero.

La intervención propuesta en este trabajo tiene impacto en el tercer objetivo de desarrollo sostenible aprobado por la ONU en el 2015 (Salud y bienestar) principalmente en su

numeral 3.8 y 3.c, debido a que un correcto manejo de los recursos financieros de una IPS, permite garantizar una prestación del servicio de salud de forma universal, con calidad y haciendo que las instituciones y sus colaboradores aumenten su interés por continuar esta laboriosa pero noble labor.

Adicionalmente, nuestro proyecto busca contribuir a uno de los cuatro enfoques estratégicos de la Universidad CES: One Health. La salud como derecho fundamental requiere de prestadores de servicios con calidad que se encarguen de promoverla, mantenerla y prestarla.

La creación de este proyecto universitario no tendrá ningún tipo de afectación a los individuos o poblaciones que están dentro o alrededor de este sector de la economía, debido a que su principal característica es ser un producto literario y educativo, de libre lectura y aplicabilidad. Además de lo anterior, se informa que la intervención propuesta no generará ningún gasto económico en los participantes y autores del mismo.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los aspectos financieros que pueden ser optimizados a través de la gestión gerencial en Instituciones prestadoras de servicios de salud?

Marco Teórico

Al hablar de gestión financiera de IPS y en el caso particular de este proyecto, en el que se seleccionaron instituciones dedicadas a la prestación de servicios de fisioterapia, es importante aclarar términos que le permitan al lector, tener una visión amplia y clara de lo

desarrollado en este documento, por lo que a continuación, se desarrollará el marco teórico en el que se basa este escrito.

Finanzas:

El doctor en ciencias económicas español, Oriol Amat en su libro “Contabilidad y finanzas para *dummies*”, define a las finanzas como aquella parte de la economía que se encarga de la correcta gestión del flujo de dinero, con relación a las inversiones, a la financiación cuando se necesite y a cobros y pagos. Indica que las finanzas buscan maximizar el valor de la empresa y asegurar los recursos para el cumplimiento de las obligaciones de pago. Para lograr estos objetivos, los responsables de las finanzas buscan permanentemente las mejores inversiones y la mejor opción de financiación. Además, según el tamaño de la empresa, estas finanzas pueden estar a cargo del mismo dueño, en caso de ser pequeña o, si es una compañía de mayores dimensiones, se deberá contar con el cargo de director financiero.(22)

Las finanzas según Gitman son definidas como “el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas”. El conocimiento de las finanzas y de su correcta aplicación, permitirá realizar análisis certeros a la hora de tomar decisiones, tanto como consumidor, como miembro de una empresa, siempre buscando la optimización de los recursos.(23)

Para el desarrollo de este proyecto, se tomó como marco de referencia el concepto emitido por el colombiano Oscar León García Serna, administrador de empresas y especialista

en finanzas, quien considera que las finanzas corresponden a una categoría que agrupa actividades de la operación empresarial que, en conjunto con otras 3 categorías (Mercadeo, Producción y Gestión del Talento Humano) buscan el éxito empresarial mediante la consecución de objetivos básicos de cada una.(24)

Se describe entonces, que el objetivo básico financiero (OBF) debe ser planteado a largo plazo, está dirigido a los accionistas de la empresa y consiste en: incrementar el patrimonio de los socios dando valor agregado, en otras palabras, incrementar el valor de la empresa en mayor proporción que lo que se haya invertido para ello, aclarando que dicho aumento del patrimonio debe ir en armonía con los objetivos asociados con clientes (mercadeo), trabajadores y demás grupos de interés que giran alrededor de la empresa. (24)

Se define entonces que las finanzas, corresponden a la parte de la economía que tiene como objetivo el uso correcto y cuidadoso de los recursos económicos, buscando su crecimiento exponencial mediante la inversión de las utilidades, el uso cuidadoso de la financiación y el control estricto de la deuda y lo pendiente por cobrar. Lo anterior en busca de contar con recursos para un crecimiento empresarial a largo plazo, siempre siendo responsable con las obligaciones empresariales, garantizando utilidades para los accionistas y velando por agregar valor a la compañía.

Fisioterapia:

La OMS define en 1958 a la fisioterapia como “el arte y la ciencia del tratamiento por medio del ejercicio terapéutico, calor, frío, luz, agua, masaje y electricidad. Además, la Fisioterapia incluye la ejecución de pruebas eléctricas y manuales para determinar el valor de la afectación y fuerza muscular, pruebas para determinar las capacidades funcionales, la amplitud del movimiento articular y medidas de la capacidad vital, así como ayudas diagnósticas para el control de la evolución”.(25)

De forma complementaria, las organizaciones que representan a la profesión y principalmente la Organización Mundial de Fisioterapia, define la fisioterapia como “un servicio proporcionado por fisioterapeutas a individuos y poblaciones, para desarrollar, mantener y restaurar el máximo movimiento y capacidad funcional a lo largo de la vida. Este servicio se presta cuando el movimiento y el funcionamiento corporal, se ven amenazados por envejecimiento, lesiones, enfermedades y otros trastornos y/o condiciones ambientales, con el entendimiento de que el movimiento funcional es fundamental para lo que significa estar saludable”.(26)

En Colombia, la Ley 528 de 1999 reglamenta el ejercicio de la profesión de fisioterapia y la define como “una profesión liberal del área de la salud, con formación universitaria, cuyos sujetos de atención son el individuo, la familia y la comunidad, en el ambiente en donde se desenvuelven. Su objetivo es el estudio, comprensión y manejo del movimiento corporal humano, como elemento esencial de la salud y el bienestar del hombre. Orienta sus acciones al mantenimiento, optimización o potencialización del movimiento, así como a la prevención y recuperación de sus alteraciones y a la habilitación y rehabilitación integral de las personas, con el fin de optimizar su calidad de vida y contribuir al desarrollo social”.(27)

La fisioterapia corresponde a un servicio prestado por profesionales, que busca el desarrollo y el mantenimiento del movimiento con el fin de hacer a los individuos funcionales a lo largo de la vida. Dicho servicio de fisioterapia se presta de forma preventiva o cuando el funcionamiento corporal se afecta por enfermedad, vejez o condiciones externas que puedan diezmarlo, llevando a un compromiso del bienestar total.

Gerencia:

En la actualidad, con el déficit financiero e incremento de la deuda del sector salud, con el detrimento de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS), la pérdida de

entidades promotoras de salud (EPS), entre otras problemáticas, se requiere de líderes con capacidades para ejercer adecuadamente la gestión integral de las IPS, por medio de estrategias eficaces que impacten directamente en su funcionamiento, sostenibilidad y capacidad para brindar servicios de calidad, todo esto en el marco de lo que debe ser el centro de todos los servicios y personal de la salud: El bienestar del paciente.

Dentro de la pedagogía y academia en la cual se desarrollan los profesionales del área de la salud, se exige y se compete por el mayor conocimiento médico, pues el más especializado en un tema, sabrá cómo resolver o aliviar la patología que sufre una persona, los conocimientos en bioética permiten desarrollar el comportamiento en el entorno de salud, además, el arte de la medicina se proyecta en la atención al paciente. Sin embargo, es poco el conocimiento legal, financiero y administrativo que se adquiere durante este camino académico.

Como cualquier compañía, se requiere que para prestar los servicios de manera óptima y con calidad, existan bases que soporten aquella filosofía, es allí donde generar sostenibilidad financiera permite la longevidad de la IPS, evitando desenlaces no deseados y logrando impactos positivos en la salud pública. Esto se logra a través de la adecuada gestión gerencial, por lo tanto, la creación de estrategias, una correcta administración de herramientas tecnológicas, de recursos humanos, productividad, entre otros, permite llevar a cabo aquel objetivo gerencial.

Ser gerente de una organización, implica orientarla en la implementación de regulaciones y procedimientos para garantizar que los empleados cumplan con sus responsabilidades con el fin de alcanzar los objetivos establecidos previamente. Según Silva, la gestión y la administración se consideran intercambiables; la administración se relaciona con la gestión financiera, mientras que la gestión abarca todas las funciones directivas de una

empresa u organización. A diferencia de lo que sugieren muchas teorías gerenciales, los gerentes no pueden delegar completamente su trabajo; una parte considerable de sus responsabilidades implica realizar tareas personalmente, incluida la supervisión de otros. (28)

Según Lee, se define como gerente “a la persona responsable por los resultados del trabajo y el comportamiento laboral de otro”, es decir, “es aquel responsable de la selección de subordinados calificados, capaces de ejecutar el trabajo que se requiere, así como por los resultados totales de sus unidades o departamentos, son garantes por constituir y mantener un equipo eficaz de subordinados, así como cumplir con las prácticas de liderazgo gerencial establecidas”.(29)

De acuerdo con Kaplan y Norton, destacan que aquel dirigente de cada empresa “es singular y desarrolla sus propios objetivos equilibrados, ajustándolos a su misión, estrategias, tecnología y cultura, con el fin de satisfacer las preferencias de los consumidores”. Por tanto, se enfatiza la relevancia de tener un gerente:

- “Capacitado para ver y entender a la organización como ente total, como parte de medios ambientes nacionales e internacionales en expansión”.

- “Con integridad personal, ética profesional, su propio estilo de liderazgo y compromiso con el bienestar de la gente a su cargo”.

- “Que desarrolle habilidades analíticas, de síntesis, que le permitan crear coherencias de situaciones vagas, ambiguas y no estructuradas para sentar las bases para la toma de decisiones acertadas”.

- “Sentido del trabajo en equipo”.

- “Que mantenga buenas comunicaciones interpersonales, la actitud necesaria para saber asumir y manejar responsabilidades compartidas”.

- “Con conocimientos técnicos en las áreas funcionales (contabilidad, finanzas, mercadeo, recursos humanos, operaciones), capacidad para aplicarlas en la solución de problemas y en el desarrollo de estrategias”.(30)

Para Senge, el gerente debe aspirar a que la empresa se convierta en una “organización inteligente. La construcción de organizaciones inteligentes implica que las personas busquen ser pensadores sistémicos, desarrollando su propio dominio personal y estructurando modelos mentales en colaboración con otros”. Los planteamientos de Peter Senge en su obra "La Quinta Disciplina" siguen siendo relevantes, mostrando claramente cómo las empresas pueden superar situaciones desfavorables, enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades, adoptando un enfoque más humano, ecosostenible y responsable orientado al desarrollo del talento humano y maximizando su potencial para lograr objetivos comunes. (31)

Finalmente, podríamos concluir que la gerencia se trata del arte y la ciencia de dirigir y administrar una compañía, lo que lleva consigo procesos sistemáticos de planificación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos, para alcanzar los objetivos y metas de manera efectiva y eficiente. La gerencia implica, por lo tanto, tener un pensamiento estratégico y táctico para guiar el rumbo de la empresa y tener la capacidad de liderar a las personas que lo conforman, de esta manera, se incluye la gestión correcta de recursos humanos, financieros y tecnológicos, para asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio.

Gestión:

Ahora bien, surge además otra palabra clave: Gestión, la cual tiene su origen en el latín "*gestio*". Este término se refiere a la administración de recursos, ya sea dentro de una

institución pública o privada, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la misma. Para ello, uno o varios individuos supervisan los proyectos laborales de otras personas, con el fin de mejorar los resultados, los cuales, de otro modo, no podrían ser alcanzados.(32)

Según lo mencionado por Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., & Zambrano-Loor, J. G. “la gestión implica la acción y el efecto de gestionar y administrar. De manera más específica, se entiende como un proceso necesario para lograr algo o resolver un asunto, generalmente de carácter administrativo o que requiere documentación. También se refiere a un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. En un sentido más preciso, la definición de gestión señala que se trata de llevar a cabo diligencias enfocadas en obtener algún beneficio, considerando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”.(32)

El término “gestión empresarial” es difícil determinar cuál fue el punto de partida o su origen, pero gran variedad de historiadores concuerda que “la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX.

A lo largo del siglo XX se dieron tres concepciones en el área de gestión y administración de las empresas:

Entre el 1920-1930, se crea el concepto de División de Trabajo, en el cual los trabajadores motivados por el salario se dedican a operaciones simples, monótonas y repetitivas, las cuales se realizan en el área de producción y con ello surge el concepto de rendimiento productivo óptimo dentro de la organización.

En los sucesos de la segunda guerra mundial, los empresarios se dan cuenta que los trabajadores pueden realizar trabajos más creativos y con mucha mayor responsabilidad, y así

mejorar la eficacia y eficiencia de la productividad en la empresa, pues así los empleados se sienten útiles e importantes.

Después de la crisis económica de la década de los 70's, los empresarios se dan cuenta que no es suficiente buscar maneras de aumentar el recurso económico, sino también buscan otros objetivos tales como la ampliación de mercados, diversificación de productos e inclinándose por las tendencias de la personificación y a una mejora de la calidad, no solo del producto en sí mismo, sino también en servicios adicionales de pre y post venta".(33)

De allí en adelante, el concepto de gestión empresarial tomó partida en la formación de las compañías e incluso se ha convertido en pilar fundamental en la administración de una micro sociedad llamada empresa. Es así como lo menciona Carlos Badwin en su libro "Gestión empresarial" y Pedro Rubio Domínguez en su libro "Introducción a la gestión empresarial", donde mencionan que "administrar una actividad (para nuestro caso: una empresa o una institución) significa dirigirla, conducirla o, en otras palabras, gobernar el curso de su funcionamiento.(34) Toda empresa, desde aquella que esté constituida por las operaciones económicas de una sola persona hasta las vastas corporaciones transnacionales, necesita ser administrada con el fin de dirigir e integrar todos sus componentes. Dichos componentes son las personas, el equipo, las prácticas y técnicas aplicadas, así como los aspectos financieros, todo lo cual ha de estar coordinado por un administrador o ejecutivo. Las tareas de administración suponen, por tanto, una actividad organizada y planificadora, a las que se añaden las funciones de control y dirección como formas de llevar a cabo y a buen término, toda programación y organización previas". Lo que supone un administrador con características específicas para mantener satisfactoriamente la empresa a través de los años.(35)

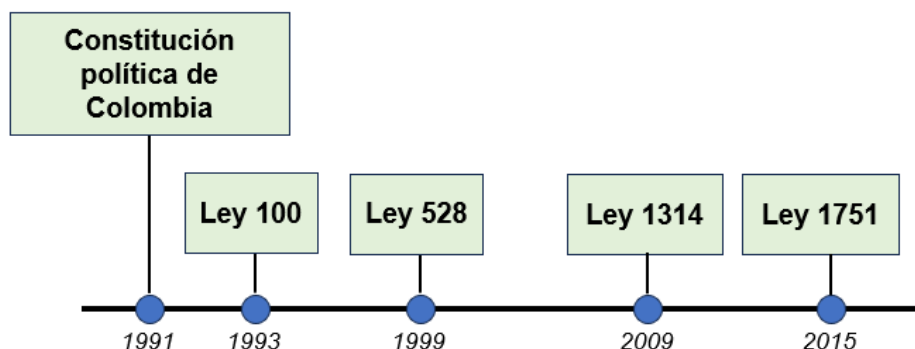
Como se mencionó previamente, la gestión directamente llevada al ámbito empresarial (gestión empresarial), es el proceso base para la adecuada gerencia, es decir, requiere de una

persona con la habilidad de ejercer esta competencia, lo que implica sustentar el adecuado curso y el funcionamiento de la empresa, de esta manera se ejerce supervisión de todas las actividades de la compañía para asegurar que se cumplan los estándares de calidad, se maximice la productividad y se mantenga la competitividad en el mercado.

Marco Legal

Figura 1

Gráfico Línea de Tiempo Marco Legal



Nota: Creación de los autores.

Constitución Política de Colombia de 1991:

“Artículo 44: La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de

salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Asimismo, establecer las competencias de la nación, las entidades territoriales y los particulares y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley.

Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria”.(36)

Ley 100 de 1993:

“Artículo 1: El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro”.(37)

“Artículo 8: Conformación del Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios que se definen en la presente Ley”.(37)

“Artículo 152: Objeto. La presente Ley establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud, desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación.

Los objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud son regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso en toda la población al servicio en todos los niveles de atención”.(37)

“Artículo 153 – Regla 4: Libre escogencia. El Sistema General de Seguridad Social en Salud permitirá la participación de diferentes entidades que ofrezcan la administración y la prestación de los servicios de salud, bajo las regulaciones y vigilancia del Estado y asegurará a los usuarios libertad en la escogencia entre las Entidades Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, cuando ello sea posible según las condiciones de oferta de servicios”.(37)

“Artículo 155: Integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud está integrado por: 3. Las institucionales Prestadoras de servicios de Salud, públicas, mixtas o privadas”. (37)

“Artículo 156: Características básicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Sistema General de Seguridad Social en Salud tendrá las siguientes características: i) Las instituciones prestadoras de salud son entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud dentro de las entidades promotoras de salud o fuera de ellas”.(37)

“Artículo 185: Las Instituciones Prestadoras de Servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera.

PARAGRAFO: Toda Institución Prestadora de Servicios de Salud contará con un sistema contable que permita registrar los costos de los servicios ofrecidos”.(37)

Ley 528 de 1999:

“Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de fisioterapia, se dictan normas en materia de ética profesional y otras disposiciones”.(27)

Ley 1314 de 2009:

“Artículo 1: Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley”.(38)

“Artículo 2: La presente ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación aseguramiento”.(38)

Ley 1751 de 2015 - Ley Estatutaria en Salud:

“Artículo 1: La presente ley tiene por objeto garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer sus mecanismos de protección”.(39)

“Artículo 2: El derecho fundamental a la salud es autónomo e irrenunciable en lo individual y en lo colectivo. Comprende el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud. El Estado adoptará políticas para asegurar la igualdad de trato y oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación para todas las personas”.(39)

“Artículo 3: La presente ley se aplica a todos los agentes, usuarios y demás que intervengan de manera directa o indirecta, en la garantía del derecho fundamental a la salud”.(39)

“Artículo 4: Definición de Sistema de Salud. Es el conjunto articulado y armónico de principios y normas; políticas públicas; instituciones; competencias y procedimientos; facultades, obligaciones, derechos y deberes; financiamiento; controles; información y evaluación, que el Estado disponga para la garantía y materialización del derecho fundamental de la salud”.(39)

Estado del Arte

La efectividad financiera de las empresas es un tema de bastante interés, debido a que la optimización de los recursos permitirá a las instituciones su crecimiento y el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo. La correcta vigilancia y supervisión de la operación empresarial, mediante datos e indicadores confiables en las diferentes unidades de negocio,

establece el punto de partida, para que los encargados de la gerencia tomen decisiones sobre cómo distribuir de forma correcta las utilidades obtenidas por la operación, sin embargo, a pesar de conocer esta base teórica, se evidencia que el común denominador es encontrar empresas o instituciones con falencias financieras, ya sea por presión de factores externos, pero también, por un incorrecto uso de los recursos de forma interna.

El estudio realizado por María Coro tiene como objetivo proponer un plan de mejora y fortalecimiento para los procesos desarrollados en el área de rehabilitación y fisioterapia de Sports Medical Center de la ciudad de Quito. Pudo identificar mediante la aplicación del DOFA, encuestas a clientes y entrevistas a los colaboradores, que se tenían falencias como: Falta de instrumentos que faciliten y optimicen los recursos de la empresa, ser una empresa de reciente creación sin la solidez necesaria para competir a nivel nacional e internacional, falta de liquidez para la adquisición inmediata de tecnología de punta para competir con el mercado nacional e internacional, entre otras.

Por lo anterior propone el siguiente proceso de gestión financiera: Realizar el registro diario de operaciones contables, determinar los saldos en las cuentas empresariales, rendir cuentas frente a los organismos legales y gubernamentales, elaborar estados financieros fiables y emitir un informe contable con el que se tomen decisiones informadas. Con lo anterior busca un mejor desempeño empresarial, aplicando correctivos a todas las áreas pertenecientes al mapa de procesos, para de esta forma, mejorar el rendimiento y obtener mejores utilidades.(40)

Así mismo, Jessica Llanos y cols, evaluaron en su estudio una parte fundamental en el funcionamiento de las instituciones prestadoras de servicios de salud, lo correspondiente al proceso de facturación y las glosas generadas a las mismas. Mediante la revisión de facturas generadas en el último trimestre del 2016, identificaron la cantidad de facturas que fueron glosadas, así mismo, la razón de la glosa como lo son: soportes físicos inadecuados y tarifas

facturadas incorrectas. Luego de estos hallazgos, determinaron que la aplicación de medidas correctivas como mayor supervisión y vigilancia por auditoría hospitalaria, capacitación al personal institucional en el diligenciamiento de documentos e historias clínicas y fortalecer el área de facturación, permitiría a la IPS no incurrir en pérdidas por malos procedimientos, mejorando las utilidades de la empresa.(41)

Roberto Dueña y cols, llevaron a cabo una investigación a través de encuestas, entrevistas y observación directa, de instituciones que prestan servicios de fisioterapia en El Salvador, enfocándose en la IPS Clínica Ananda, con el fin de generar un plan estratégico para el crecimiento de las mismas. Identificaron varios aspectos que no favorecían el crecimiento institucional con impacto directo en el área financiera, como lo son: no contar con plan estratégico definido, la poca capacidad de diversificar los ingresos, microempresarios que deciden emprender en este campo de la medicina con poca formación académica y financiera, incertidumbre en cuanto a las ventas esperadas y proyecciones inciertas, planes de mercadeo débiles que no permitan una divulgación correcta, entre otros.

Por lo anterior, determinaron diferentes planes de mejora para favorecer el crecimiento de las IPS, como la elaboración de un plan estratégico para fortalecer la filosofía institucional, creación de estrategias que provean rentabilidad a través de la productividad, establecer cronogramas de capacitaciones a los empleados para aumentar el sentido de pertenencia. Todo lo anterior, buscando impactar en la calidad de dichos servicios y la permanencia en el mercado.(42)

Objetivos

Objetivo General:

Proponer recomendaciones gerenciales para la optimización financiera de Instituciones prestadoras de servicios de salud.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los estados financieros correspondientes a los periodos 2022-2023, de IPS dedicadas a la prestación de servicios de fisioterapia ubicadas en la ciudad de Medellín.

2. Organizar la información contenida en los estados financieros para calcular indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y así realizar análisis de forma horizontal, teniendo en cuenta la actualidad del sector de la salud.

3. Interpretar los hallazgos obtenidos con el fin de evidenciar falencias y oportunidades de mejora en la gestión financiera de las IPS analizadas, traduciéndolos en recomendaciones de aplicación gerencial.

Metodología

Figura 2

Gráfico Proceso Metodológico

PROYECTO					
Recomendaciones para la optimización financiera de instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) por medio de la gestión gerencial, obtenidas a través del análisis de cinco modelos de negocio de prestadores de servicios de fisioterapia en Medellín					
	Descripción	Meta	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos - Riesgos
Fin- Alcance	Contribuir al crecimiento financiero de la IPS por medio de la toma de acciones correctivas prácticas al evaluar su condición financiera utilizando la herramienta propuesta en este proyecto.	El propósito es que al culminar 1 año fiscal y al momento de evaluar los estados financieros, se haya logrado un mejoramiento en: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la IPS a cargo del gerente.	N.A	N.A	N.A
Propósito- objetivo general:	Proponer recomendaciones gerenciales para la optimización financiera de Instituciones prestadoras de servicios de salud	Al finalizar la semana 16 lograr la creación de recomendaciones para ser aplicadas por los gerentes de las IPS y mejorar los estados financieros de la Institución.	1 documento / # documentos entregados	Documento con la recopilación de los productos del proyecto el cual se realizó a lo largo de la ejecución del mismo, este reposará en la biblioteca.	No se cuenta con riesgos ya que la información es extraída de documentos públicos.
Componente 1-objetivo específico	Identificar los estados financieros correspondientes a los periodos 2022-2023, de IPS dedicadas a la prestación de servicios de fisioterapia ubicadas en la ciudad de Medellín.	Al finalizar la semana 4 recopilar los estados financieros de las 5 IPS seleccionadas.	N.A	N.A	Ninguno
Actividad 1:	Delimitar el sector a evaluar dentro de los servicios de salud que se prestan en las IPS.	Al finalizar la semana 2 haber determinado el sector de prestación de servicios en salud a evaluar.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el que se indique cuál fue el sector de la salud a evaluar.	N.A
Actividad 2:	Seleccionar las IPS objetivo de estudio que prestaran servicios de fisioterapia.	Al finalizar la semana 3 se seleccionarán 5 IPS dedicadas a prestar servicios de fisioterapia.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el que se informen las IPS seleccionadas como objeto de estudio.	N.A
Actividad 3:	Buscar los estados financieros correspondientes a los periodos evaluados de las IPS seleccionadas.	Al finalizar la semana 4 contar con los estados financieros de los periodos 2022-2023 de las 5 IPS seleccionadas.	1 documento / # documentos entregados	Documento con los estados financieros de las 5 IPS seleccionadas.	N.A
Componente 2-objetivo específico	Organizar la información contenida en los estados financieros para calcular indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y así analizarlos de forma horizontal, teniendo en cuenta la actualidad del sector de la salud.	Al finalizar la semana 8 se espera haber realizado el cálculo de los indicadores divididos en los 4 bloques de análisis.	N.A	N.A	Ninguno
Actividad 1:	Calcular los indicadores correspondientes al bloque de liquidez para las 5 IPS seleccionadas.	Al finalizar la semana 5 contar con los indicadores de liquidez de las IPS seleccionadas.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el cual se encuentran calculados los indicadores de liquidez	N.A
Actividad 2:	Calcular los indicadores correspondientes al bloque de actividad para las 5 IPS seleccionadas.	Al finalizar la semana 6 contar con los indicadores de actividad de las IPS seleccionadas.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el cual se encuentran calculados los indicadores de actividad	N.A
Actividad 3:	Calcular los indicadores correspondientes al bloque de endeudamiento para las 5 IPS seleccionadas.	Al finalizar la semana 7 contar con los indicadores de endeudamiento de las IPS seleccionadas.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el cual se encuentran calculados los indicadores de endeudamiento	N.A
Actividad 4:	Calcular los indicadores correspondientes al bloque de rentabilidad para las 5 IPS seleccionadas.	Al finalizar la semana 8 contar con los indicadores de rentabilidad de las IPS seleccionadas.	1 documento/ # documentos entregados	Documento en el cual se encuentran calculados los indicadores de rentabilidad	N.A
Componente 3-objetivo específico	Interpretar los hallazgos obtenidos con el fin de evidenciar falencias y oportunidades de mejora en la gestión financiera de las IPS analizadas, traduciéndolos en recomendaciones de aplicación gerencial.	Al finalizar la semana 16 contar con las recomendaciones de aplicación gerencial para el mejoramiento financiero de las IPS.	N.A	N.A	Ninguno
Actividad 1:	Realizar el análisis de cada uno de los bloques de indicadores financieros de las IPS seleccionadas en el contexto actual del sector salud.	Al finalizar la semana 11 se contará con el análisis de todos los indicadores financieros propuestos.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el cual se encuentre el análisis que se realizó de los indicadores financieros.	N.A
Actividad 2:	Debatir los hallazgos encontrados en el análisis con el fin de entender la situación financiera de las IPS, exponiendo falencias y fortalezas en su gestión gerencial.	Al finalizar la semana 13 haber debatido los hallazgos encontrados en el análisis.	1 documento / # documentos entregados	Documento en el cual se recopilen los hallazgos debatidos en el análisis financiero.	N.A
Actividad 3:	Condensar las recomendaciones que surgieron luego del análisis de los estados financieros.	Al finalizar la semana 15 se contará con las recomendaciones financieras para la aplicación por parte de los gerentes de IPS de este sector de la salud.	1 documento / # documentos entregados	Documento con las recomendaciones finales para el mejoramiento financiero de las IPS de este sector de la salud.	Ninguno

Consideraciones Éticas

De acuerdo a las características de este proyecto y en correspondencia con las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, descritas en “el artículo 11 de la resolución 8430 de 1993, se clasifica dentro de la categoría INVESTIGACIÓN SIN RIESGO”, ya que las herramientas que se utilizan para el planteamiento del problema, el análisis y finalmente la discusión, son de libre consulta, disponibles en la web y son de dominio público, sin afectar manera directa a algún ser humano, además, su contenido trata de datos retrospectivos al utilizar estados financieros de Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud ubicadas en la ciudad de Medellín, por lo que no representa intervención alguna o modificación de alguna índole, sobre alguna variable de los individuos mencionadas como biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales.(43)

Sin embargo, su ejecución adecuada puede impactar sobre la calidad del servicio de estas instituciones, ya que el objetivo implícito es la preservación de las IPS y su máxima optimización económica en pro de la ejecución con calidad de los servicios que ofrecen.

Con respecto al componente bioético, se considera que este proyecto no representa ningún riesgo para un ser humano y respeta los principios de no maleficencia y beneficencia, debido a que busca mejorar las gestiones administrativas que soportan todo el panel de servicios en salud, como objetivo final hacia el paciente evitando sucesos que perjudiquen la salud y por el contrario se preste un servicio de calidad, de esta manera la obligación de “primum non nocere” (“primero no hacer daño”) se cumple a la misma vez que se promueve un servicio que cumpla las normativas regidas por la OMS enfocadas en la salud universal e integral que demuestra el principio de Justicia.

Referente al papel gerencial al cual vamos dirigidos, no se coacciona libertad de acción, pues se tratan de recomendaciones que buscan ser una guía, más no una imposición sobre el

actuar individual, además, se fomenta la decisión autónoma para dirigir una IPS con fundamentos financieros ya que nos dirigimos hacia cargos directivos.

Resultados Esperados

Descripción de la Solución – Cumplimiento de los Objetivos Propuestos

Para la obtención de los resultados esperados se realizó la búsqueda activa de estados financieros de Instituciones prestadoras de servicios en salud enfocadas en fisioterapia que tuvieran similitudes en sus servicios y que estuviesen ubicadas en Medellín, se eligieron finalmente 5 empresas que cumplieran con estas características, de allí la información se obtuvo a través de la superintendencia financiera a través de su página oficial. Posterior a la recolección de los datos, se analizaron los estados financieros donde se generó la información a través de 4 bloques de indicadores, divididos en liquidez, Actividad, endeudamiento y rentabilidad.

De acuerdo con los resultados generados a través del análisis se dan las siguientes consideraciones:

Liquidez:

KT (Capital de Trabajo) = Activo Corriente:

El capital de trabajo representa los recursos con los que cuenta la empresa para cumplir con sus responsabilidades a corto plazo, tanto las deudas como lo necesario para la operación. En las IPS analizadas, se evidencia que hay un aumento en dicho valor, en la mayoría de las instituciones, representando un crecimiento escalonado, principalmente, en aquellas IPS que están en etapa de crecimiento financiero. Adicionalmente, en las IPS que hubo disminución del KT, fue un porcentaje pequeño que no representa riesgo. Este capital de trabajo en el contexto

del sector salud también está estrechamente relacionado a lo que las aseguradoras pagan por la atención de sus pacientes y el contrato con el cliente, por ejemplo, no significa el mismo ingreso cuando se tiene contratado pago por actividad o por evento versus pago global prospectivo (PGP), además del contexto nacional como el valor de la Unidad por capitación (UPC).

KTN (Capital de Trabajo Neto) = Activo Corriente - Pasivo Corriente:

El capital de trabajo neto hace referencia a lo que dispone la IPS para su operación, luego de pagar sus deudas de corto plazo. Este indicador permite llevar un control de la deuda, obligando a que los activos corrientes sean más altos que la deuda a corto plazo, con el fin de no poner en riesgo los recursos de la operación. En las IPS analizadas, se ven diferentes resultados en cuanto a este indicador, principalmente una disminución de la deuda, lo que permitió tener un mejor resultado en el indicador, sin embargo, se observa que una IPS presentó un endeudamiento por encima de la capacidad de pago, lo que pondría en riesgo los recursos para la operación a corto plazo si no se tiene la liquidez suficiente para cubrirla.

KTO (Capital de Trabajo Operativo) = Deudores + Inventarios:

Este indicador hace referencia a los activos representados en las cuentas por cobrar sumado al inventario, sin embargo, por el tipo de IPS analizada, la mayoría de estas no cuentan con inventario, por lo que el análisis está basado, principalmente en los deudores. Con los datos obtenidos de los estados financieros, se observa que hay un aumento en las cuentas por cobrar, lo que significa un aumento en la cartera, siendo esto nocivo, ya que compromete el flujo de caja. Es allí donde la recuperación de la cartera debe mantenerse en un rango sano o tener políticas que lo permitan de esa manera.

KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo) = KTO - Proveedores:

Este indicador nos permite observar cuanto de los acreedores está apalancado en los proveedores, permite discernir si el soporte de la empresa está direccionado hacia el flujo de caja o hacia las cuentas por pagar. Se espera que el KTO sea más alto que los proveedores ya que de esa manera tanto el inventario y las cuentas por cobrar me permiten cubrir aquello que debo. En el análisis a las 5 IPS podemos observar que cumplían con este supuesto.

Se debe buscar bajar la dependencia de los proveedores ya que ellos pueden cambiar las condiciones de pago y si debo pagarle a menor tiempo, puede traducirse para el deudor menor flexibilidad y elegir otra entidad para la prestación del servicio que le brinde mayor tiempo de pago.

Productividad KTNO = KTNO / Ventas:

Nos indica la cantidad de efectivo o liquidez que se demanda del flujo de caja, ya que representa la proporción de ventas que debe comprometerse o mantenerse invertida dentro de la empresa como resultado de la operación, es importante que el indicador se mantenga lo más pequeño posible pues refleja que hay mayor productividad con el capital de trabajo. En la IPS analizadas el 60% tenían este indicador alrededor del 7% lo que demuestra que las cuentas del KTNO crecieron a menor ritmo de lo que crecieron las ventas.

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente:

Indicador que permite evaluar la capacidad de la IPS para atender sus deudas de corto plazo con los recursos a corto plazo. Lo ideal es que los activos corrientes sean mayores a los pasivos corrientes, representados en una relación mayor a 1. Este indicador permite tomar decisiones sobre endeudamiento, ya que es indispensable, evaluar la capacidad de pago de la IPS antes de adquirir una deuda.

Prueba Ácida:

Si bien se realizó el análisis de prueba ácida, debido a la inexistencia de inventarios este valor concluye el mismo resultado de razón corriente previamente contemplado.

Actividad:***Días de Rotación Deudores = Deudores Promedio * 365 / Ventas:***

Hace referencia a la cantidad de días que se demoran nuestros deudores en realizar el pago por los servicios prestados, representando el tiempo necesario para recuperar la cartera. Según la IPS, pueden utilizarse estrategias de negociación con los clientes, para que estos realicen sus pagos de forma más oportuna, por ejemplo, mejorando las tarifas con la condición de un pago más oportuno o aumentando el número de servicios prestados. En las IPS analizadas, la generalidad fue un aumento en el tiempo necesario para la recuperación de la cartera, arriesgando el flujo de caja.

Días de Rotación de Inventario:

Este indicador no es representativo en el sector específico analizado ya que, por el modelo de negocio, enfocado en la prestación de un servicio de salud de terapia física, no se disponen de inventarios, ya que el servicio principalmente es prestado por profesionales en el área, sin la producción de un producto que requiera de materia prima para ser almacenada.

Días de Rotación Proveedores = Proveedores Promedio * 365 / Compras:

Este indicador permite evaluar la velocidad con la que la empresa paga a sus proveedores, usando esto como posible estrategia de mejoramiento de las relaciones, sin embargo, debe ir de la mano, con la velocidad con la que los deudores a los que se les prestaron los servicios pagan por estos, para de esta forma, no afectar el flujo de caja, ya que si no hay un pago oportuno y la empresa se compromete a pagar más rápidamente, dejará de

tener recursos de disposición inmediata. Así mismo, este tiempo puede ser utilizado de forma beneficiosa por la empresa, al contar con el dinero un tiempo establecido, con la capacidad de utilizarlo en otros aspectos (apalancamiento en los proveedores).

Adicionalmente, el análisis de este indicador podrá utilizarse para establecer estrategias comerciales como la obtención de descuentos, mediante el pronto pago. Teniendo en cuenta lo anterior, las IPS analizadas presentaron una disminución en el tiempo en este indicador, generando un pago más rápido a los proveedores, posiblemente, buscando un mejoramiento de la relación comercial.

Si se da más tiempo a los deudores y se paga más rápido a los proveedores, podría significar que se está bien capitalizado, este tiempo aumentado también puede estar relacionado a la revisión de glosas u otras causas, como IPS se debe tener a los proveedores lo menos afectados por los deudores.

Rotación de Activo Corriente = Activo Corriente * 365 / Ventas:

El indicador de rotación de activo corriente hace referencia a la eficiencia con la que se gestionan los activos para generar ingresos. Al realizar el análisis horizontal, lo ideal es que haya una disminución en este indicador, lo que mostraría que se está utilizando correctamente los activos para generar mayores ingresos y de una forma más rápida, sin embargo, las ventas deben ser superiores al aumento de los activos, para que este indicador sea positivo, ya que, si se obtienen mayor activo y se hace una correcta gestión del mismo, las ventas deberán ser superiores.

Es por esto que el activo corriente debe acompañar las ventas que se obtienen, sin embargo, en algunas IPS no se refleja el retorno en ventas a pesar de haber hecho proyecciones diferentes y con esas proyecciones se pudo haber adquirido obligaciones financieras a corto plazo que deben ser canceladas.

Endeudamiento:***Endeudamiento Total = Pasivo Total / Activo Total:***

Este indicador hace referencia al grado de apalancamiento que se tiene en acreedores para el funcionamiento. Según el momento de crecimiento de la empresa, se deberá hacer uso de la deuda, siendo precavidos para que los activos permitan responder por el pasivo corriente y lo necesario para la operación, ya que es un riesgo caer en deuda sin contar con recursos con los cuales soportarla. En empresas que hayan pasado por la fase de crecimiento y expansión, puede verse una disminución de este indicador, ya que se deben comprometer menos activos para responder por la deuda.

Sin embargo, el endeudamiento puede tener dos caras: Para algunas IPS significará la deuda el poder expandirse y de esta manera obtener mayor facturación incluso sobrepasando la deuda, para otras IPS el camino indicado será esperar a que su negocio de la rentabilidad para hacerlo.

Endeudamiento a Corto Plazo = Pasivo Corriente / Pasivo Total:

Hace referencia a qué porcentaje de la deuda total debe ser pagada en un año o menos. Este indicador permite evaluar la salud financiera, debido a que, al pagar en menos tiempo, se disminuyen los intereses que se deben pagar por estas deudas. En general, en las IPS analizadas, se observa que la mayor cantidad de pasivo total corresponde a un pasivo a pagar en menos de 1 año, favoreciendo el no pago de intereses y evidenciando una responsabilidad financiera.

Endeudamiento a Largo Plazo = Pasivo no Corriente / Pasivo Total:

El endeudamiento a largo plazo genera el pago de más intereses sobre esta deuda, por lo que se debe hacer el esfuerzo financiero de que su porcentaje sea cero o las más cercano a 0%. En términos generales, ninguna de las IPS tiene deudas a largo plazo.

Carga Financiera = Gastos Financieros / Ventas:

Hace referencia al porcentaje de las ventas que se destina a cubrir la carga financiera. Es saludable tener una carga financiera menor al 5%, de esta forma, se disminuyen los intereses que deben ser pagados. En general, las IPS analizadas tienen una carga financiera saludable o en vía de mejoramiento.

Rentabilidad:***Margen de Ebitda = Ebitda / Ventas:***

El EBITDA es un indicador financiero que muestra el beneficio que obtuvo la empresa antes de restar los intereses que se deben pagar por una deuda adquirida, antes de los impuestos que acarrea la compañía, las depreciaciones y la amortización de las inversiones realizadas, es decir, es la verdadera caja operativa. Para suponer que el indicador se encuentra en márgenes adecuados debe de ser de dos dígitos y dirigidos por el multiplicador de cada sector. Según la consultora de riesgos Kroll en su reporte de 2022 refiere que para el sector de equipos biomédicos y servicios en salud se podría decir que está adecuado entre 5,4 y 18,2.

(44)

En cuanto al margen Ebitda entonces nos indica cuanto de cada peso que se vende se convierte en la caja operativa, de esta manera también debe constituir dos dígitos. En el análisis realizado a las IPS observamos que todas, excepto una, se encuentran en el rango según Kroll sin embargo todos disminuyeron su margen ebitda del 2022 al 2023, lo cual se traduce como negativo, al realizar las asesorías logramos identificar que probablemente se

trate de cambios en la contratación con las aseguradoras, además de la reducción de algunos servicios contratados.

Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas

El margen bruto permite medir la utilidad que se obtiene después de restar los costos directos asociados a la venta del servicio de la compañía, es decir, nos da un reflejo de si la empresa está generando ingresos a pesar de los gastos. En el análisis horizontal realizadas a la IPS se puede ver como en todos los casos este margen bruto disminuyo con respecto al año anterior, sin embargo, la mayoría el margen bruto correspondía en un 40-50 % de las ventas.

Margen Operativo = UAll / Ventas:

Este indicador a diferencia del anterior tiene en cuenta todos los costos operativos y los gastos que se generan propios de la compañía, incluidas las amortizaciones (aunque igualmente excluye los gastos financieros). Al igual que los dos indicadores anteriores, en 4 de las 5 IPS analizadas se presentó una disminución, lo que supone mayores gastos en el desarrollo del objeto social sin que se presentaran el aumento de los ingresos en la misma proporción.

Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas:

El margen bruto se refiere al valor que se obtuvo como utilidad total sobre las ventas después de descontar el margen operativo + los impuestos de renta. En las Instituciones que se han analizado se puede identificar que todas tienen un margen neto menor al 10% de los ingresos y 3 de ellas menor de 5 %, y al realizar el análisis horizontal el 80% presentó un balance negativo en el indicador.

Palanca de Crecimiento = Margen Ebitda / Productividad KTNO:

Este indicador muestra la relación estructural entre el margen EBITDA y la productividad del capital de trabajo de una empresa. Indica cuan interesante es para una empresa crecer. So

el valor es menor que 1, es desfavorable, pero si es mayor que 1, es favorable. En aquellas empresas evaluadas que obtuvieron un Ebitda de un dígito generó el indicador negativo o desfavorable.

Potencial de Utilidad = Utilidad Neta / Activos Totales:

El índice de potencial de utilidad nos permite medir el resultado de un negocio con lo que actualmente se tiene, es decir, nos indica la eficiencia en el uso de los activos durante el período fiscal para la generación de utilidad neta. Debido a que previamente se había esclarecido que la utilidad neta disminuyó para la mayoría de las IPS analizadas, evidencia con el resultado de este indicador que se debe seguir trabajando u obtener estrategias para demostrar mayor rendimiento sobre los activos totales.

ROA = Ebitda / Activo Total:

Este indicador se expresa en porcentaje donde determina qué tan eficientemente la empresa utiliza sus activos para generar ganancias. Esto al igual que el Ebitda es particularmente útil para los gestores y los inversores que buscan empresas con una buena gestión de recursos.

ROE = UAI / Patrimonio Promedio:

Este indicador tiene mayor importancia para los accionistas ya que determina el rendimiento obtenido antes de impuestos sobre la inversión realizada. En el caso de las Instituciones que analizamos el patrimonio aumento en el 80% de los casos Utilidad antes de impuestos disminuyó y se traduce en un ROE del 40% para la mayoría.

Discusión – Características y Beneficios

Posterior a analizar los estados financieros de estas 5 empresas escogidas se pueden concluir una serie de recomendaciones financieras a la hora de enfrentarse como gerente a una Institución prestadora de servicios de fisioterapia. De manera inicial se debe tener en cuenta el sector al cual se pertenece, específicamente para estos casos corresponde a la prestación de salud y por ende la lectura e interpretación debe variar con respecto a los sectores económicos existentes.

Si bien los indicadores son importantes como métricas de seguimiento empresarial que permiten analizar los resultados y el desempeño financiero, se debe tener una vista minuciosa donde se permita realizar un desglose de los números que corresponden a la liquidez, solvencia, eficiencia, endeudamiento, entre otras, del negocio.

1. Buscar la contextualización de la empresa basados en la orientación de la IPS a analizar, para ello se puede realizar preguntas como la siguiente: ¿actualmente la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento, de estabilización, de declive económico? ¿Cuáles son los tipos de contratación y clientes con quien realicé aquellos acuerdos? Con estas preguntas podemos determinar si el objetivo táctico de la empresa es capitalizarla, robustecerse por medio de nuevos contratos o mejoras de los contratos actuales o endeudarse para lograr abrir una nueva sede; esto en definitiva abre el panorama para la correcta interpretación de la situación financiera de la compañía a dirigir.

2. A la hora de enfrentar a la revisión de los Estados Financieros Básicos sugerimos centrarse, para los indicadores, en 4 bloques de análisis financiero basados en la liquidez del negocio, la solvencia o endeudamiento, Rentabilidad y la actividad o eficiencia operativa.

3. Para los primeros pasos a precisar se debe realizar un análisis de aquello que me genera ingresos e impacta el flujo de caja y los costos asociados, para ello se desglosan los ingresos por tipos de servicios (consultas, terapia física, etc.) y analizar tendencias de comportamiento. Además, analizar los principales costos operativos, como salarios, suministros médicos, medicamentos y costos de mantenimiento de equipos. Es de aclarar que en un contexto de servicios de fisioterapia los inventarios no son en su generalidad relevantes en la operación, por lo tanto, su importancia debe ser de segundo plano.

4. Es determinante evaluar los márgenes de rentabilidad por servicio, realizar un costeo detallado y con ello la tarifación de cada servicio, de esta manera se da permite conocer el rango de negociación con los clientes, corregir los valores mal calculados, capacidad de aumento de tarifas con los años fiscales, o incluso posibilidad de generar descuentos o promociones sin afectar el costo operativo.

5. El siguiente punto a tener en cuenta es el conocimiento del entorno empresarial, para esto es indispensable realizar una evaluación del contexto y de factores externos que afectan el negocio al cual se ve enfrentado ya que hay que entender de primera mano las leyes y regulaciones que pueden modificar al sector salud, tal cual se vive en la actualidad en donde el proyecto de reforma podría significar cambios en las contrataciones, año a año se viven las regulaciones tarifarias que impactaran de manera directa el desarrollo de la IPS.

6. De la mano del conocer el entorno empresarial se ejecuta el Benchmarking, el cual se traduce en el conocimiento y comparación con mis competidores, hay que tener en cuenta aquellas instituciones que juegan un papel competitivo en cuando a mis servicios, entender el valor agregado de mis productos y con ello permitir un posicionamiento en el mercado; Además permite conocer los estándares y promedios de la industria para evaluar la performance financiera de la IPS.

7. Ahora bien, de cara netamente a los estados financieros iniciamos con el capital de trabajo, el cual es mejor cuando está representando en liquidez, en caso de que esté representado en KTO hay que asegurarse que aquel que me debe realizar pagos adecuadamente no me va a quedar mal. Ya que una cartera de un cliente que no sé si me va a pagar es más peligrosos que tener una liquidez.

El flujo de caja indica que hay la posibilidad para el cumpliendo financiero del negocio. En unas IPS tengo que tener un Capital de trabajo estándar a diferencia de otras industrias que tienen picos de producción, de inventario y de ventas, en el caso del sector salud durante todo el año se realizan pagos operativos se esté o no prestando el servicio, por lo que la garantía del negocio estaría dirigida a las contrataciones.

8. Se recomienda no tener dependencia para cubrir los pasivos corrientes con el activo corriente, si este corresponde a cartera, ya que dependería de los deudores para sanearla, se debe procurar una cartera sana, y aumentar el capital de trabajo para no tener riesgos al enfrentarse a los pasivos.

9. En la mayoría de las empresas la cartera es un punto sensible que requiere de atención cuidadosa, sin embargo, hay que tipificar de qué se trata la cartera, normalmente para el sector evaluado en su mayoría depende de las aseguradoras. Para aquellas entidades en la cuales a pesar de generar una cartera alta se tiene la seguridad de que la persona jurídica o natural genera el pago con responsabilidad y cumplimiento, no debería causar temor mientras los plazos sean los adecuados, esto se evidencia a través del indicador rotación de cartera, el cual para el sector salud se establece en su promedio en 60 días.

10. El siguiente ítem para tomar en cuenta con este mismo indicador es si la cartera se encuentra represada en sola persona jurídica o natural, ya que esto significa peligros para la compañía, ya que parte del KTO se encuentra a cargo de una sola entidad. Para mejorar este

panorama se recomienda sanear aquella cartera que se denomina muerta, es decir, que para el sector significa desviación en mi indicador la cual se puede ejercer a través del “*Factoring*” permitiendo aumentar la liquidez inmediata del negocio.

Es importante tener en cuenta que para acceder a esta posibilidad se debe demostrar el debido proceso, es decir primero buscar una negociación con los acreedores, posteriormente someterlo a un debido proceso legal y finalmente aprovechar como beneficio tributario para disminuir la carga de impuestos de esa cartera.

11. La rotación de cartera para el sector salud debe estar menor o equiparada con la rotación de proveedores, ya que es un mecanismo de apalancamiento, esta recomendación no debe tenerse en cuenta si este medio impide acceder a beneficios importantes, como descuentos con los proveedores, o si dentro de las políticas institucionales al contar con un músculo financiero robusto permite tener rotación de proveedores bajo.

Se entiende entonces que la rotación de proveedores posibilita tener un colchón en caso de que la empresa por alguna razón su situación financiera desmejore o deje de percibir ingresos, de esta manera le permita pagar los proveedores con mayor plazo mientras recupera la cartera.

12. En el momento de establecer los plazos con los proveedores, se recomienda conciliar el pago en por lo menos a 30 días, de esta manera se genera la posibilidad de tener margen para negociar en caso de pagos previos a la fecha acordada.

13. En cuanto al bloque de endeudamiento recomendamos esclarecer cómo se dividen las deudas en sus variables tiempo, cantidad y número de deudas, por ejemplo, si es a largo plazo buscar la manera de saldarlas lo más rápido posible para disminuir cobro de intereses,

pero si son a corto plazo y el activo corriente es mayor permite realizar el pago con la tranquilidad de no afectar la operatividad.

14. Continuando con el indicador de endeudamiento total es importante entender el impacto que pueda generarse el adquirir una deuda cuando supone un mayor ingreso, el endeudamiento empieza a ser perjudicial cuando supone inversión a algo que no me va a dar mayor rentabilidad o va a aumentar mis ingresos.

El nivel de endeudamiento no debería ser temeroso siempre y cuando sea bien fundamentado, por ejemplo, la inversión en un nuevo local o ampliación de las instalaciones cuando tengo ocupación cercana al 100% con el establecimiento actual permite nuevos ingresos por lo tanto mayor facturación, o en otro caso, la adquisición de una máquina que me permita realizar otro tipo de terapia o abrir un nuevo servicio contratado, por lo tanto la ecuación en donde un producto va a atraer los clientes para su consumo no se considera riesgo. En este orden de ideas en el sector salud endeudarse para mejorar la productividad del servicio conlleva resultados exitosos.

15. En el análisis de varias Instituciones prestadoras de servicios en salud, adquirir contrataciones con modelos de pagos prospectivos y con buena eficiencia de los recursos permitió el crecimiento y sostenimiento del mercado en un entorno de contratación con EPS principalmente, por lo tanto, poder acceder en las negociaciones con las aseguradoras a estos modelos debería ser objeto de análisis y propuesta en la compañía.

16. Cómo parte de la buena gestión gerencial con impacto en los estados financieros recomendamos ejercer un relacionamiento adecuado con las aseguradoras, esto aporta al desarrollo de cartera sana. Además, se debe optar por reconocer aquellos potenciales clientes que son oportunos con los pagos o incursionar en sectores del aseguramiento como lo es las Aseguradoras de riesgos laborales (ARL) en el cual los pagos son puntuales.

17. En cuanto al bloque de Rentabilidad, los indicadores elaborados permiten establecer la destreza financiera que posee la organización para producir utilidades con todas las acciones que se realizan a través de un año dirigido por los directivos o líder de la compañía, estas actividades permiten que impacten de manera positiva o negativa a la gestión financiera, por lo tanto, el actuar debe ser táctico con el fin de generar la rentabilidad.

En todas las instituciones sometidas a este análisis se presentó un margen de Ebitda dentro del rango aceptable para el sector, excepto en 1 entidad en donde los cambios de contratación de un año a otro fueron los causantes de este valor desfavorable. No hay que olvidar que estos indicadores son cruciales para inversores, gerentes y otros interesados porque ayudan a evaluar la eficiencia y efectividad con la que una empresa utiliza sus recursos para generar beneficios.

18. Finalmente, consideramos que tener en cuenta a la hora de analizar la situación financiera de una empresa las tendencias históricas donde se puede identificar patrones de crecimiento o declive en otros modelos de negocio, además de realizar la proyección estratégica de la empresa, por medio de objetivos tácticos y presupuestos anuales basados en diferentes escenarios de crecimiento empresarial.

Impacto a Generar

El impacto que queremos generar por medio de estas recomendaciones está basado en la necesidad ante el desconocimiento sobre el abordaje de temas financieros, principalmente para el análisis y profundización de los estados financieros de personas que no tuvieron formación en esta área específica, ahora bien de cara a la empresa los gerentes deben conocer con detalle la situación financiera en la cual se encuentra la compañía que dirigen,

para ello brindamos una de las herramientas prácticas que permiten el abordaje inicial y traza la ruta para la gestión financiera.

Con ello buscamos una mejor comprensión de la situación financiera desde elementos básicos como el entendimiento del ingresos, los gastos, los activos y los pasivos, y someterlos a un análisis por medio de indicadores financieros de una manera esquemática, donde de manera inicial se detalla el contexto socioeconómico del sector a la cual la empresa pertenece, se conocen los factores externos y competitivos en el área, posteriormente son expuestos al cálculo de razón de indicadores y con ello finalmente obtener fundamentos para la toma de decisión informadas, las cuales sean estratégicas ya sea para invertir, administrar o dar crecimiento empresarial.

Además, estos análisis permiten identificar los potenciales riesgos para actuar en pro de prevenir pérdidas financieras significativas o por otro lado reconocer oportunidades que forjan la eficiencia y rentabilidad empresarial, permiten la prevención de crisis futuras y facilita la elaboración de planes financieros sólidos basados en datos reales y análisis precisos.

En consecuencia, el gerente obtendrá la confianza en la gestión financiera, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones de manera autónoma, así se reduce la dependencia exclusiva de terceros para entender la salud financiera de la empresa.

Resultados de Aplicación – Limitaciones

En el desarrollo del proyecto, nos vimos enfrentados a diversas limitaciones para su ejecución, en un principio el primer obstáculo fue el acceso a los documentos completos principalmente los estados financieros pues no se encontraban en las entidades regulatorias, en este caso la superintendencia financiera, o en las plataformas a pesar de ser de

conocimiento público, por lo tanto recurrimos a solicitud directa a las entidades a estudiar, en dos de los cinco casos logramos obtenerlos de esta forma, pero para las otras 3 entidades se construyeron a través de varias plataformas como bases de datos autorizadas, superintendencia financiera y DIAN a través de sus páginas web.

En este punto es necesario considerar que los estados financieros no suministraban toda la información que se requería para la ejecución y análisis de este proyecto por lo tanto la indagación de la situación particular requirió estudio individual de las compañías y sus factores externos.

Al detallar el análisis horizontal se pretendía en su principio comparar más allá de 2 años, sin embargo, una limitante no solo correspondía a la falta de información en años anteriores sino al sesgo que podría generar la visualización del impacto de la pandemia que si bien afectó todos los sectores económicos a nivel mundial, el sector salud fue uno de los más involucrados, por lo tanto podría generar variaciones en los indicadores y por ende en las recomendaciones, finalmente, la decisión de comparar el 2022 versus el 2023 permitió tener mayor certeza de las herramientas generadas a través del proyecto.

Finalmente, de manera transversal en Colombia y en Latinoamérica hay poca literatura de cómo abordar los estados financieros de una forma esquemática para personal que desconoce del tema financiero o contable, por lo tanto, la referencia bibliográfica fue limitada.

Aprendizajes – Conclusiones

Conocer cómo realizar una adecuada gestión financiera en una Institución Prestadora de servicios en salud (IPS) como gerente, es fundamental en el desarrollo táctico y estratégico de la compañía, para ello se requiere no solo conocer la terminología sino saber interpretar los

ítems que comprenden estos documentos fundamentales, por lo tanto, la profundización, el desarrollo y la ejecución de estos, por medio de herramientas facilitan la comprensión de la situación financiera.

Por medio de las recomendaciones generadas a través de este proyecto, se pretende contribuir con el crecimiento de las IPS al comprender las aristas financieras que la conforman, de esta manera proporcionar una base sólida para la toma de decisiones, que impacta a la sostenibilidad, eficiencia y capacidad para ofrecer servicios de salud de alta calidad.

Administración del Proyecto

Anexo 1: Cronograma

Documento de Excel adjunto.

Anexo 2: Presupuesto

Documento de Excel adjunto.

Fichas Técnicas del Proyecto

Anexo 3: Ficha Técnica Comité de Ética en Humanos

Documento de Word Adjunto.

Anexo 4: Ficha Técnica General

Documento de Word Adjunto.

Referencia

1. Sistemas y Servicios de Salud - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud [Internet]. 2024 [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.paho.org/es/sistemas-servicios-salud>
2. Glosario [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Glosario.aspx>
3. Quiroa M. Economipedia. 2020 [cited 2024 May 23]. ¿Qué es la administración? Descubre su origen, importancia y tipos. Available from: <https://economipedia.com/definiciones/administracion.html>
4. Arias AS. Economipedia. 2015 [cited 2024 May 23]. Estados financieros - Qué son, para qué sirven y unos ejemplos. Available from: <https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>
5. Morales FC. Economipedia. 2020 [cited 2024 May 23]. Gerente. Available from: <https://economipedia.com/definiciones/gerente.html>
6. Indicadores [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <http://www.endvawnow.org/es/articulos/336-indicadores.html>
7. 47.º Informe de Seguimiento de Cartera Hospitalaria a 31 de diciembre de 2021 – ACHC | Revista Hospitalaria del sector salud [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://revistahospitalaria.org/investigacion/47-o-informe-de-seguimiento-de-cartera-hospitalaria-a-31-de-diciembre-de-2021/>
8. Gutiérrez Ossa JA, Restrepo Avendaño RD. El pluralismo estructurado de Londoño y Frenk frente a la articulación y modulación del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) en Colombia. Soc Econ. 2013 Jan 10;(23):183–204.
9. Zea JHR, Cortés OLZ. Desafíos de la gobernanza en salud en Colombia: Una mirada con actores del sistema de salud.
10. Londoño JL, Frenk J. Pluralismo estructurado: Hacia un modelo innovador para la reforma de los sistemas de salud en América Latina [Internet]. Inter-American Development Bank; 1997 Jan [cited 2024 May 23]. Available from: <https://publications.iadb.org/es/node/13652>
11. Transparencia por Colombia y Así Vamos en Salud aportan análisis de transparencia y riesgos de corrupción en la reforma a la salud. - Transparencia por Colombia [Internet]. 2023 [cited 2024 May 23]. Available from: <https://transparenciacolombia.org.co/riesgos-de-corrupcion-en-la-reforma-a-la-salud/>
12. Defensoria [Internet]. [cited 2024 May 23]. Tutelas en salud aumentaron 58,31% en el promedio mensual a septiembre de 2022 frente a 2021. Available from: <https://www.defensoria.gov.co/-/tutelas-en-salud-aumentaron-58-31-en-el-promedio-mensual-a-septiembre-de-2022-frente-a-2021>

13. Drakic-Grgur M. Financial Management. *Stud Health Technol Inform.* 2020 Sep 25;274:68–81.
14. Asana. Asana. [cited 2024 May 23]. Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas [2023] • Asana. Available from: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
15. Páez FGR, Restrepo JAM, Céspedes JHP, Ospina HSP, Borrero JIG. La inviabilidad financiera de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) en Colombia, 2008 y 2019. *Gerenc Políticas Salud* [Internet]. 2022 May 19 [cited 2024 May 23];21. Available from: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/article/view/33016>
16. González PG. AVANCES Y DESAFÍOS SOBRE LA ENSEÑANZA DE LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN COLOMBIA: DESDE UNA PERSPECTIVA DE MIPYMES Y DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *Rev Universo Contábil.* 2010 Sep 13;140–55.
17. Facturación-auditoría-de-cuentas-en-salud.pdf [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/02/Facturaci%C3%B3n-auditor%C3%ADa-de-cuentas-en-salud.pdf>
18. 6 alternativas para mejorar la liquidez de las IPS - ACHC [Internet]. 2023 [cited 2024 May 23]. Available from: <https://consultorsalud.com/6-altern-mejorar-liquidez-ips-achc/>
19. “En el sector salud, la buena gerencia hace la diferencia”: ministro Juan Pablo Uribe [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/En-el-sector-salud-la-buena-gerencia-hace-la-diferencia-ministro-Juan-Pablo-Uribe.aspx>
20. Ruiz MJC, Angulo CV. Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte. Lima, 2017. *Rev Muro Investig* [Internet]. 2017 [cited 2024 May 23];2(1). Available from: <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/770>
21. (26) 10 errores financieros más comunes que las empresas deben evitar para tener éxito | LinkedIn [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.linkedin.com/pulse/10-errores-financieros-m%C3%A1s-comunes-que-las-empresas-garcia-castro/>
22. Amat O. Contabilidad y finanzas para dummies.
23. Gitman LJ, Zutter CJ, Gitman LJ. Principios de administración financiera. 12. ed. México: Pearson Educación; 2012. 611 p.
24. Oscar León García S. [Internet]. [cited 2024 May 23]. Oscar León García S. - Consultor Gerencial - Valoración de Empresas. Available from: <https://oscarleongarcia.com/>
25. Colegio Oficial de Fisioterapeutas de Galicia [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.cofiga.org/ciudadanos/fisioterapia/definicion>
26. PS-2023-Description.pdf [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://world.physio/sites/default/files/2024-01/PS-2023-Description.pdf>

27. articles-105013_archivo_pdf.pdf [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-105013_archivo_pdf.pdf
28. Juvene JCM, Pacheco A de JB, Nieto CAB. El Poder y La Gerencia. Rev Filos Cent Estud Filosóficos Univ Zulia Maracaibo - Venezuela. 2022 Sep 10;39(102):688–97.
29. Lee NR. La Práctica Del Liderazgo Gerencial. Xlibris Corporation; 2009. 207 p.
30. La disponibilidad estratégica de los activos intangibles | Harvard Deusto [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.harvard-deusto.com/la-disponibilidad-estrategica-de-los-activos-intangibles>
31. Senge P. La quinta disciplina.
32. Mora Pisco LL, Duran Vasco ME, Zambrano Loor JG. Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Dominio Las Cienc. 2016;2(4):511–20.
33. Arias CIT. gestiopolis. 2012 [cited 2024 May 23]. Ingeniería en gestión empresarial. Available from: <https://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>
34. Baldwin C. Gestión empresarial. FIRMAS Press; 2010. 189 p.
35. Domínguez PR. Introducción a la Gestión Empresarial.
36. Constitucion politica de Colombia - 2015.pdf [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
37. ley-100-de-1993.pdf [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-100-de-1993.pdf>
38. Ley 1314 de 2009 - Gestor Normativo - Función Pública [Internet]. [cited 2024 May 23]. Available from: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36833>
39. Estatutaria L. POR MEDIO DE LA CUAL SE REGULA EL DERECHO FUNDAMENTAL A LA SALUD Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.
40. Cabrera SJL. Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación.
41. Llanos Osorio J, Hernández L, Vásquez N, Eljach Y. Estado de glosas en el proceso de facturación en los pacientes domiciliarios del área de fisioterapia en la unidad de hospihogar seccional Barranquilla último trimestre de 2016. 2018 [cited 2024 May 23]; Available from: <http://repository.unilivre.edu.co/handle/10901/22843>
42. Sánchez D, Carlos R, Hernández F, Antonio G, Hernández RD, Margarita A. PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE

PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.

43. resolucion_008430_1993.pdf [Internet]. [cited 2024 May 24]. Available from: https://urosario.edu.co/sites/default/files/2022-10/resolucion_008430_1993.pdf
44. industry-multiples-europe-quarterly-report-2nd-edition.pdf [Internet]. [cited 2024 May 24]. Available from: <https://www.kroll.com/-/media/kroll/pdfs/industry-multiples-europe-quarterly-report-2nd-edition.pdf>