

# **Diagnóstico del modelo de generación de valor como herramienta para la gestión financiera en instituciones prestadoras de servicios de salud privadas de tercer nivel de complejidad en la ciudad de Medellín**

Diagnosis of the value generation model as a tool for financial management in institutions that provide private health services of third level of complexity in the city of Medellín

## **Resumen**

Esta investigación propone la aplicación de herramientas como la “Gerencia del Valor” que consiste en el cálculo de indicadores financieros permitiendo identificar la creación o la destrucción de valor en la empresa y el desarrollo de estrategias que orienten a un mejor desempeño económico en las instituciones prestadoras de salud de tercer nivel de complejidad en la ciudad de Medellín, la metodología aplicada es de tipo documental, descriptivo y analítico.

La información obtenida permitió concluir que este tipo de entidades generan valor en sus operaciones en la medida que implementen modelos rentables y eficientes en las prestaciones de servicios de salud, los resultados demostraron que se han sostenido en el tiempo con un Ebitda por debajo a lo esperado en el mercado, por lo que se precisa la utilización permanente del modelo de gerencia de valor para monitorear los resultados e implementar acciones efectivas.

**Palabras claves:** Gerencia del Valor; Inductores de Valor; Instituciones prestadoras de salud

## Abstract

This research proposes the application of tools such as "Value Management" which consists of the calculation of financial indicators allowing the identification of the creation or destruction of value in the company and the development of strategies that guide better economic performance in the lending institutions. third level complexity health system in the city of Medellin, the applied methodology is documentary, descriptive and analytical.

The information obtained allowed to conclude that this type of entities generate value in their operations to the extent that they implement profitable and efficient models in the provision of health services, the results showed that they have been sustained over time with an EBITDA lower than expected in the market, for which the permanent use of the value management model is required to monitor results and implement effective actions

**Keywords:** Value Management; Value Inductors; Health providing institutions

## Introducción

El sector de la salud en Colombia ha sufrido cambios estructurales de gran importancia, activados principalmente con las reformas establecidas por la Ley 100 de 1993 a través de la cual se crea el sistema de Seguridad Social Integral, algunos de los principios contenidos en esta ley fueron reafirmados y estructurados por resoluciones y decretos posteriores, hasta llegar a la actual Ley Estatutaria de salud.

Frente a todos estos cambios, los agentes que pertenecen al sector salud se enfrentan a retos cada vez más complejos entre tanto velar por la calidad en los servicios prestados y mantener un equilibrio económico exigido por el sector y por el mercado, equilibrio que a veces dista de la estructura financiera adecuada que debe tener toda empresa como unidad productiva.

Por esta razón se hace necesario entonces evaluar si las instituciones prestadoras de salud de tercer nivel de complejidad de carácter privado, ubicadas en la ciudad de Medellín, generan o destruyen valor en su operación, toda vez que este valor se encuentra asociado directamente a la retribución y prestación de un servicio de salud de alta calidad para la población, así mismo diseñar estrategias individuales o colectivas que le permitan sostenerse en el tiempo con rentabilidad y liquidez, a través de la gestión y mejora en los procesos, haciendo frente a las condiciones cada vez más ajustadas del mercado, por lo que se busca aplicar el modelo de “Gerencia del Valor” el cual se basa en un diagnóstico financiero orientado a la creación de valor, utilizando indicadores financieros que permiten a la alta dirección mejorar los lineamientos de sus acciones en la gerencia de las empresas.

La “Gerencia del Valor” es un modelo utilizado en las empresas del sector privado, principalmente las que pertenecen al sector industrial y tecnológico por lo que su aplicación en las empresas del sector salud supone un éxito para la evaluación y diagnóstico financiero acertado a través de los inductores de valor que hacen parte del modelo que permite la creación del valor que tiene sus orígenes en la planeación estratégica de las empresas sustentada en estos inductores de valor (López J. C., 2013).

Los indicadores son la fundamentales para orientar la toma de decisiones de la dirección, y permiten orientar con éxito las decisiones de operación, inversión y financiamiento, lo que mejora la riqueza de los propietarios (Molina, 2015).

En las instituciones prestadoras de servicios de salud en Colombia, poco se conoce de la aplicación de este modelo de forma regular, pues solo en los últimos años el sector salud se ha permitido incursionar en el desarrollo de estrategias que le han permitido abrirse al mercado, innovar en tecnología médica, experimentar en distintos modelos de contratación, grupos relacionados de diagnóstico, utilizar referentes internacionales, que han impactado de forma positiva y ha dinamizado las relaciones entre sus distintos agentes, entidades promotoras de salud, instituciones prestadoras de servicios de salud, entidades sociales del estado, entre otras, todo esto ha facilitado que el desempeño de estas entidades sea destacado en el entorno mundial, y a su vez se convierta atractivo y con posibilidad alta de inversión en el país.

Resulta necesario entonces evaluar si las instituciones prestadoras de salud de tercer nivel de complejidad de carácter privado, ubicadas en la ciudad de Medellín, generan o destruyen valor en su operación, toda vez que este valor se encuentra asociado directamente a la retribución y prestación de un servicio de salud de alta calidad para la población, así mismo diseñar estrategias individuales o colectivas que le permitan sostenerse en el tiempo con rentabilidad y liquidez, a través de la gestión y mejora en los procesos, haciendo frente a las condiciones cada vez más ajustadas del mercado

Se aplicó el modelo de la “Gerencia del Valor” a 5 clínicas del área metropolitana de Medellín de nivel III de complejidad, el diagnóstico determinó que estas clínicas generan valor en la medida que realicen inversiones asociadas a servicios de salud especializados que permitan una eficiente recuperación en el tiempo y sus condiciones de flujo de caja depende primordialmente de la situación que presente en el sector salud en el país, las políticas y medidas que implemente el Estado para

garantizar los recursos corrientes a las IPS, por lo que el modelo permite gerenciar adecuadamente los inductores que generan valor en los procesos asistenciales, técnicos, operativos y financieros.

El diagnóstico financiero consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiera de la empresa, Díaz (2005), y Palacios (2008) expresa que los principales problemas que enfrenta la administración es precisamente por la falta de un diagnóstico empresarial correcto, por lo tanto es necesario la medición y seguimiento permanente a los resultados de los inductores que muestran la situación financiera de la empresa, con el propósito de anticiparse a lo que pueda suceder en el entorno

## **1. Marco teórico**

Para realizar análisis financieros adecuados que permitan tener una lectura de los principales inductores de valor de la empresa existen varios modelos, entre los cuales se destaca el modelo de gerencia del valor que persigue la creación de valor a través de la definición y entendimiento de la plataforma estratégica y su interrelación con la gestión financiera y operativa de la empresa.

García, L.O. (2003) “el objetivo básico financiero se define como la maximización del patrimonio de los propietarios” pero por si solo no garantiza el crecimiento y permanencia de la empresa por lo cual es necesario la implementación de herramientas de gestión que permitan alcanzar de manera escalonada los resultados esperados a través de un eficiente manejo de los recursos económicos, técnicos, operativos y humanos

Este trabajo propone el diagnóstico del modelo de generación de valor como herramienta para la gestión financiera en instituciones prestadoras de servicios de salud

privadas de tercer nivel de complejidad en la ciudad de Medellín, el término “diagnostico” viene del latín “diagnostikos”, se refiere al proceso de reconocimiento, análisis y evaluación de una situación, para determinar sus tendencias, solucionar un problema, o remediar un mal, según artículo Herramienta “Gerencia del Valor” para el diagnóstico financiero en las empresas sociales del Estado, se menciona que el diagnostico financiero va mucho más allá de calcular unos simples indicadores, tiene relación directa con el conocimiento por medio de la recolección y análisis de datos con el fin de evaluar problemas

Jimenez, J., Rojas, F. y Ramirez, D. (2017) plantea la aplicación de este modelo como herramienta de gestión en las Empresas Sociales del Estado con resultados puntuales que reflejan que estos agentes que hacen parte del sector salud tienen un deficiente manejo de la “Gerencia del Valor”, por lo que convierte a este modelo como exitoso para el apoyo en la toma de decisiones acertadas en las gerencias de estas organizaciones.

Aguiar, Y., Sáenz A., y Urazán, L. (2019) en trabajo monográfico plantea estrategias que le permitan a la clínica ser auto sostenible financieramente de acuerdo con las necesidades identificadas para el desarrollo de su objeto social, entre las cuales se hace referencia a la implementación de inductores de valor que permitan medir el rendimiento económico de la empresa y orientar las decisiones a través del modelo de “Gerencia del Valor “.

### **Modelo Gerencia del Valor**

Ortiz (2002) plantea “el análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y de los

datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la institución y de manera especial para facilitar la toma de decisiones (p.30)".

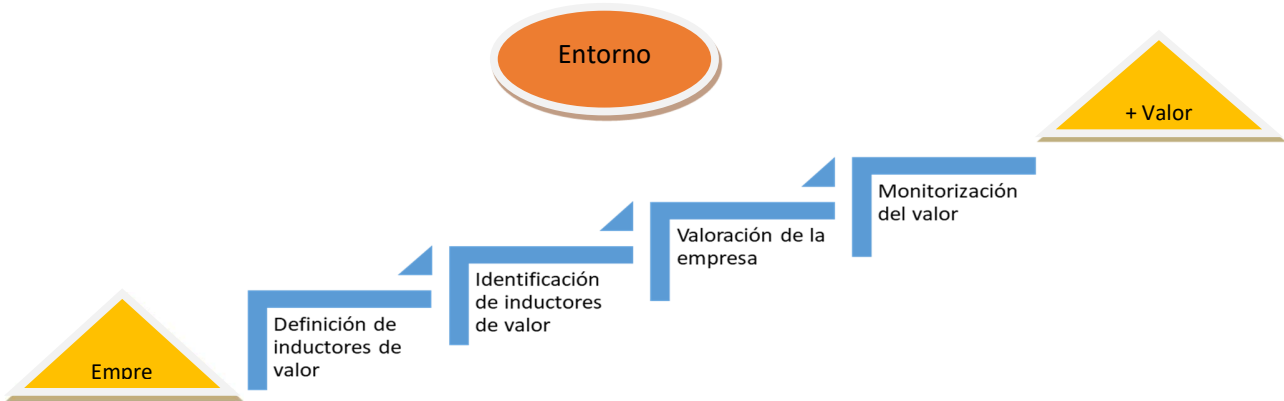
García, L.O. (2003) la gestión financiera se fundamenta en cuatro procesos: la definición de inductores de valor, la identificación de micro inductores, la valoración de la empresa y el monitoreo del valor, en sus estudios sobre la generación de valor en las empresas precisa que la medición del valor se realiza a través de la aplicación de un conjunto de inductores de valor que permiten conocer el estado de la empresa y comparar sus resultados con el mercado, de esta manera se desarrollan estrategias que permiten aumentar o sostener el valor de la empresa en el tiempo.

Porter, M.E. (1980) la cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de la empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor, entrelazando los conceptos de cadena de valor y generación de valor, se puede entender la identificación de la cadena de valor como una de las formas para implementar los modelos de generación de valor en las empresas, bajo este enfoque, cada empresa debe valorar sus costos y rendimientos de las principales actividades creadoras de valor, así como la valoración de las actividades de sus competidores, en contraste de los resultados obtenidos se destacan las ventajas competitivas de cada organización.

De esta manera, el valor está concebido como la construcción colaborativa entre los agentes que rodean la actividad económica, así sus logros o fracasos estarán determinados por la actuación de cada uno de los colaboradores en el entorno.

A continuación, se identifican los pasos que debe seguir la empresa para alcanzar la implementación de un modelo de generación de valor.

Grafica 1. Etapas implementación modelo de generación de valor.



Fuente: elaboración propia del autor basado en García O. L. (2009).

Inicialmente, se plantea la definición de unos inductores de valor que son los permiten medir los resultados de la gestión en las organizaciones, y el impacto de la implementación de una planeación estratégica; para ello se debe realizar un estudio del sector en el que la empresa se encuentra y situar su posición entre los competidores.

Luego de definir los inductores de valor que debe hacer parte del seguimiento de la gestión de la empresa, se procede a identificar aquellos que impactan en mayor proporción la situación de la empresa, es decir aquellos inductores que por su naturaleza y la necesidad puntual de la empresa son los que requieren ser medidos permanentemente y que sobre los cuales se debe apoyar la plataforma estratégica para lograr los objetivos y las metas propuestas.

Al contar con una definición e identificación posterior de los inductores de valor que impactan la empresa, es necesario proceder con la valorización de estos, es

decir, conocer los resultados históricos y actuales que han presentado y bajo qué situaciones se han visto afectados y enmarcados los resultados obtenidos. Situaciones como el entorno económico, la competencia, los mecanismos de gerencia interna de la organización, pueden impactar de manera positiva o negativa, y de forma puntual o corriente, los resultados de la empresa, es por esto la importancia de conocer en qué mercado y la situación en la que la empresa actualmente se desempeña.

Y como último paso propuesto, se encuentran la monitorización de valor, entendido como el seguimiento permanente que debe realizarse a los resultados, para lograr definir acciones preventivas y correctivas que permitan alcanzar mejores niveles de gestión y valor en la organización.

En definitiva, la utilización de modelos que permitan medir el nivel de generación de valor en las compañías es de vital importancia, porque se constituye en un termómetro que da lineamientos y enciende alarmas para el diseño y la implementación de estrategias oportunas para impactar de forma positiva los resultados económicos presentes y futuros de las organizaciones.

## **Inductores de Valor**

Los inductores de valor se encuentran definidos como fuentes generadoras de valor en las compañías, se entienden como los motores que permiten que las unidades de negocio sean identificadas entre las que pueden llevar a una compañía potenciar sus factores de éxito.

Voigt, J.(2003) define los inductores de valor como factores clave que incrementan o disminuyen el valor de una empresa;

Los inductores de valor se clasifican: inductores operativos y financieros y en inductores estratégicos.

### **Generación de Valor en el sector salud**

Los sistemas de salud en el mundo toman cada vez más importancia en su forma de operación para la entrega de unos resultados óptimos. En el más reciente informe sobre la salud en el mundo, publicado por la organización mundial de la salud, se exponen tres cuestiones fundamentales que los gobiernos deben afrontar en sus sistemas de salud, y estas son: ¿cómo se tiene que financiar el sistema sanitario de salud?, ¿cómo pueden proteger a las personas de las consecuencias financieras de la enfermedad y el pago de los servicios sanitarios? y ¿cómo pueden fomentar el uso óptimo de los recursos disponibles?, en este informe se plantean acciones concretas para que los países del mundo realicen intervenciones en las distintas cadenas del proceso sanitario, garantizando el acceso de la población a los servicios de salud, de acuerdo a una situación actual del sistema de salud en el mundo.

La eficiencia y la optimización de los recursos son ápices que deben ser tomadas en cuenta en la reorientación de los sistemas de salud en Colombia y en el mundo. Garantizar una prestación de servicios de salud a una población asociado a la optimización de dicho recursos, entendiendo que estos últimos son limitados, y en algunos países escasos, para una población que va en crecimiento y con necesidades ilimitadas, fundamentos de economía aplicada a un sistema, que desde siempre ha sido visto únicamente como un servicio social, hoy en día debe ser configurado como uno

de los principales motores que aportan al crecimiento y desarrollo de una sociedad y de un país.

Generar valor en salud consiste en lograr resultados en salud para los pacientes con una óptima utilización de los costos asociados, cuando se logra una medida sin la otra, no se está generando sino destruyendo valor. Cuando se inicia la transformación hacia la atención en salud basada en el valor, se debe tener en cuenta tres pilares fundamentales conocidos como la triple meta del valor. Este concepto nació en Estados Unidos en el año 2009, como estrategia para enfrentar los grandes cambios estructurales que requería el sistema de salud, dado un desequilibrio presentado en el gasto desbordado en los servicios de salud y los recursos escasos del gobierno para su cobertura y sostenimiento.

Este modelo se basa en: mejorar la salud de la población, mejorar la experiencia de la población en los servicios de salud y reducir los costos por habitante de la atención en salud. Según datos informados por el Institute for Healthcare Improvement, este modelo ha sido replicado en países como Escocia, Canadá, Nueva Zelanda, Inglaterra, entre otros, logrando resultados positivos en la atención en salud para la población con un eficiente manejo de los recursos económicos.

## **2. Metodología**

La modalidad de investigación realizada es de tipo documental, descriptiva y analítica basada en conceptos teóricos que permiten ampliar diferentes criterios de varios autores, para contribuir al diagnóstico de las Clínicas de tercer nivel de complejidad aplicando la gerencia del valor en este tipo de entidades, para evaluar sus resultados y aportar sobre cuán es

importante la generación de valor en la gestión y administración de los hospitales privados en la ciudad.

La investigación es tomada como el conjunto de procesos que se alinean para la obtención de resultados esperados, de esta manera, se destaca que dichos procesos pueden tener un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto. Estos enfoques, cuentan con condiciones específicas, según sus características y procesos descritos según Sampieri, orientándonos en la conceptualización del enfoque cuantitativo, se caracteriza por emplear estadísticas, contar con procesos secuenciales, deductivos, probatorios y al mismo tiempo analiza la realidad objetiva. También es importante resaltar, que dicho enfoque cuenta con bondades como generalización de resultados, precisión, replica, entre otros. (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Lo anterior, se relaciona fuertemente con las características que se llevaran a cabo en los procesos de este proyecto de investigación, por tal motivo, se determina para esta investigación un enfoque de tipo cuantitativo, dado que plantea un problema de estudio delimitado y concreto, como lo es el diagnóstico para la generación de valor en instituciones de tercer nivel de complejidad prestadoras de servicios de salud; por medio de la medición de variables cuantitativas, siendo coherente con que “el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente acotar la información, medir con precisión las variables del estudio, tener foco” (Hernández Sampieri et al., 2010).

Las variables que se pretenden medir son variables financieras, las cuales relacionan directamente la generación de valor

La modalidad de investigación realizada es de tipo documental, se basa en conceptos teóricos que permiten ampliar diferentes criterios de varios autores, para contribuir al diagnóstico de las Clínicas de tercer nivel de complejidad aplicando la

gerencia del valor en este tipo de entidades, para evaluar sus resultados y aportar sobre cuán es importante la generación de valor en la gestión y administración de los hospitales privados en la ciudad.

La investigación que se presenta es de tipo descriptiva, exploratoria-analítico (Sabino, 2007); de enfoque financiero, para abordar la investigación se selecciona material bibliográfico de las Clínicas de tercer nivel de complejidad y antecedentes contables, financieros y presupuestales; en el cual se formalizará la investigación.

Descriptiva, ya que las instituciones prestadoras de servicios de salud presentan la situación financiera real, lo que permite identificar los factores más influyentes en los resultados y en su direccionamiento.

Se pudo obtener información sobre las instituciones prestadoras de servicios de salud suministras por Superintendencia Nacional de Salud, donde se pudo revisar información financiera y contable los cuales son importantes debido a que se hará un análisis a la información financiera, para posteriormente evaluarla y de esta manera poder recomendar una posible solución de las instituciones prestadoras de servicios de salud. Cabe recalcar que la documentación que se utilizó son los estados financieros.

Se tomará como muestra, 5 clínicas del área metropolitana de Medellín de nivel III. La muestra consiste en fuentes primarias para la obtención de la información financiera con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%.

Se aplica la herramienta la “gerencia del valor”, realizando un diagnóstico financiero basado en el cálculo de los inductores de valor y se efectuó un análisis de carácter cualitativo y analítico, se obtuvo información sobre las instituciones prestadoras de servicios de salud suministras por Superintendencia Nacional de Salud, donde se revisó la información financiera y contable los cuales son importantes debido a que se hará un análisis a la

información financiera, para posteriormente evaluarla y de esta manera poder recomendar una posible solución de las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Para realizar el diagnóstico financiero se aplicó la técnica presentada en el libro la “Gerencia del Valor” del autor García, el método está orientado al cálculo de indicadores financieros y el impacto de los resultados a la creación de valor en la empresa. Los inductores de valor utilizados en el modelo son los siguientes:

Tabla 1. Inductores de valor.

Nombre de indicador	Definición	Fórmula	Análisis
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones	Utilidad Operativa + depreciaciones y Amortizaciones	Muestra lo que se convierte en efectivo, es decir la capacidad operativa de caja
MARGEN EBITDA	Beneficio porcentual antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones	Ebitda / Ventas	Muestra la capacidad de cada centavo por cada peso vendido para convertirse en caja
KTNO	Capital de trabajo neto operativo	CXC + INV – CXP	Indica la necesidad de dinero de una empresa para poder cumplir con sus operaciones
PKT	Productividad de capital de trabajo	KTNO/VENTAS	Muestra la eficacia de los recursos corrientes de la organización
PDC	Palanca de crecimiento	Margen EBITDA/ PKT	Demuestra que tan atractivo resulta para una empresa el crecimiento
ROE	Rentabilidad financiera	Utilidad neta / patrimonio total	Indica el valor de la ganancia obtenida sobre los recursos utilizados
ROI	Retorno de la inversión	(Ingresos - costos de los productos vendidos) / costo de los productos vendidos	Mide el rendimiento que hemos obtenido de una inversión
ROA	Rentabilidad de los activos	Utilidad neta / activo total	Mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos

WACC	Costo ponderado de capital	promedio	$\frac{\text{Costos del patrimonio} \times \text{patrimonio} / \text{Fondos propios} + \text{deuda financiera} \times (1 + \text{tasa impuesto}) \times \text{Costo de la deuda financiera}}{\text{Deuda financiera} / \text{Fondos propios} + \text{deuda financiera}}$	Determina el costo de la inversión
------	----------------------------	----------	--	------------------------------------

---

CICLO DE LIQUIDÉZ	Relación de los días de cxc, inventarios y cxp	Días de cxc - Días de inventarios - días de cuentas por pagar	Es el plazo que transcurre desde que se paga la compra de materia prima necesaria para manufacturar un producto o prestar un servicio hasta el cobro de la venta de dicho producto
-------------------	--	---	--

---

Fuente: elaboración propia del autor basado en García O. L. (2009).

### 3. Resultados

Con la aplicación del modelo de gerencia del valor a la gestión de las cinco instituciones prestadoras de servicios de salud de tercer nivel de complejidad en la ciudad de Medellín, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2: Indicadores financieros tres años consecutivos de cinco instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Medellín de tercer nivel de complejidad.

	IPS 1			IPS 2			IPS 3		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
<b>KTNO</b>	\$ 51,010	\$ 66,089	\$ 31,710	\$ 165,093	\$ 165,357	\$ 103,362	\$ 23,139	\$ 26,264	\$ 21,480
<b>PKT</b>	26.33%	31.64%	13.66%	41.83%	41.93%	23.95%	22.98%	25.38%	19.97%
<b>CICLO DE CAJA</b>	76.59	87.79	16.23	145.39	146.14	81.81	73.63	78.16	59.39
<b>CICLO LIQUIDEZ</b>	\$ 98,786	\$ 130,902	\$ 109,138	\$ 216,204	\$ 210,957	\$ 145,686	\$ 35,196	\$ 45,778	\$ 39,650
<b>EBITDA</b>	\$ 15,874	\$ 22,957	\$ 35,199	\$ 6,803	\$ 16,524	\$ 10,031	\$ 5,497	\$ 5,675	\$ 8,965
<b>MARGEN EBITDA</b>	8.19%	10.99%	15.17%	1.72%	4.19%	2.32%	5.46%	5.48%	8.34%
<b>PDC</b>	31.12%	34.74%	111.00%	4.12%	9.99%	9.70%	23.76%	21.61%	41.74%
<b>RENTABILIDAD OPERATIVA</b>	8.19%	10.99%	15.17%	1.72%	3.34%	1.53%	2.20%	1.95%	5.04%
<b>ROE</b>	4.77%	6.48%	8.34%	1.37%	9.62%	3.33%	2.27%	1.85%	5.36%
<b>ROI</b>	25.09%	27.20%	30.73%	19.19%	21.75%	22.81%	29.02%	23.65%	24.15%
<b>ROA</b>	2.24%	3.30%	5.12%	0.55%	4.21%	1.60%	1.78%	1.40%	4.23%
<b>EVA</b>	\$ 30,991	\$ 34,354	\$ 40,057	\$ 44,180	\$ 45,897	\$ 43,966	\$ 7,435	\$ 9,842	\$ 8,825
<b>WACC</b>	7.75%	7.34%	7.49%	6.50%	6.59%	6.70%	7.87%	8.96%	7.91%

	IPS 4			IPS 5		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
<b>KTNO</b>	\$ 20,933	\$ 18,474	\$ 19,641	\$ 38,630	\$ 31,268	\$ 35,473
<b>PKT</b>	24.95%	22.12%	21.68%	27.08%	20.60%	20.67%
<b>CICLO DE CAJA</b>	73.95	75.23	56.79	96.11	70.58	69.87
<b>CICLO LIQUIDEZ</b>	\$ 42,539	\$ 43,935	\$ 51,190	\$ 59,264	\$ 55,882	\$ 59,699
<b>EBITDA</b>	\$ 5,724	\$ 2,499	\$ 6,806	\$ 2,126	\$ 9,558	\$ 14,298
<b>MARGEN EBITDA</b>	6.82%	2.99%	7.51%	1.49%	6.30%	8.33%
<b>PDC</b>	27.35%	13.53%	34.65%	5.50%	30.57%	40.31%
<b>RENTABILIDAD OPERATIVA</b>	4.17%	-3.30%	1.42%	1.49%	0.51%	2.91%
<b>ROE</b>	2.09%	-7.02%	4.17%	2.31%	2.00%	2.70%
<b>ROI</b>	18.91%	5.99%	20.88%	7.93%	10.56%	14.12%
<b>ROA</b>	0.91%	-2.97%	1.80%	1.65%	1.30%	1.84%
<b>EVA</b>	\$ 7,464	\$ 6,729	\$ 7,136	\$ 10,229	\$ 10,242	\$ 10,126
<b>WACC</b>	6.61%	6.31%	6.21%	7.93%	7.37%	7.42%

Fuente: Indicadores financieros tres años consecutivos de cinco instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Medellín de tercer nivel de complejidad. Elaboración propia del autor.

En el análisis comparativo de los cinco instituciones prestadoras de servicios de salud privadas de tercer nivel de complejidad en la ciudad de Medellín, el análisis de los resultados obtenidos son los siguientes:

El incremento de ventas presentado para las cinco IPS analizadas, en los últimos dos años demandando crecimiento del requerimiento en el capital de trabajo, sin embargo, para el último año se obtuvo una disminución en la productividad del capital de trabajo, lo que se debe a la recuperación de cartera obtenida por las gestiones de cobro ante entidades públicas y privadas, lo cual se refleja en la disminución de los días en el ciclo de caja generado por las IPS.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud analizadas presentan un requerimiento de capital de trabajo neto operativo acorde a su capacidad instalada; las IPS 1, 2 y 3 han disminuido su necesidad de capital en el último año, lo cual se relaciona directamente con su reducción en los días calculados en el ciclo de caja, pues la operación refleja una mayor rapidez en convertir la inversión en recuperación del efectivo, esto se debe principalmente a la gestión realizada en los cobros de las carteras con las EPS, y el apoyo que el gobierno nacional a través de la implementación de medidas como ley de punto final y giros directos, ha permitido mejorar el flujo de recursos.

Un menor requerimiento de capital de trabajo se apalanca en una recuperación más rápida de la inversión, así como se observa que en el último año el ROE se duplica en las instituciones analizadas, el ROI presenta un leve incremento pasando del 17.83% al 22.54%, mientras que el costo del capital permanece sostenido entre el 7% y el 7.5%. El Eva por su parte presenta un

incremento por lo que supone una generación de valor las operaciones desarrolladas en el último año.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud analizadas, han demostrado en los últimos tres años una gestión efectiva en el manejo de las cuentas por cobrar manteniendo niveles entre 120 y 180 días, aunque alto, son los días manejados en el sistema, este proceso se ha convertido en un verdadero reto para las IPS de la ciudad, cada vez los recursos que provienen del sistema de seguridad social en salud son insuficientes para dar cobertura a las necesidades de la población, lo cual se configura en prestaciones de servicios de salud que carecen de coordinación y puntualidad en los pagos, por lo que las entidades han apuntado a un control permanente de los costos y gastos operativos para lograr a un equilibrio financiero que le permita sostenerse en el tiempo.

En el detalle de las cuentas que componen el capital de trabajo neto operativo, las cuentas por cobrar han presentado una disminución en el último año, los inventarios se han mantenido estables, excepto la IPS 4, debido a un movimiento de reconocimiento de inventario de consignación que, por efecto contable por la implementación de las NIIF, genera un aumento significativo de este rubro.

Las cuentas por pagar a los proveedores han mantenido su equilibrio en virtud del incremento de las ventas, sin embargo, el promedio de los días de rotación de cuentas por pagar se ubica entre 90 y 120, lo que denota liquidez en las instituciones de salud analizadas.

Los días de cuentas por cobrar en el primer año para tres de las cinco instituciones analizadas supera los 170 días de rotación, para las otras dos instituciones los días se ubican entre 120 y 150, y se debe principalmente a la mezcla de sus ingresos pues su carácter religioso y privado le permite ser más selectivo en la oferta de servicios a tarifas más ajustadas al mercado, mientras que las otras tres pertenecen a un grupo de socios privados cuyos recursos provienen principalmente de la operación en salud. Sin embargo, en el último año analizado en general se observa una recuperación en los días de cartera, pues a través del gobierno nacional se han apoyado acciones sectoriales que han facilitado la liberación de recursos del sistema de seguridad social en salud para la cobertura de las prestaciones en los servicios.

Los días de inventarios permanecen en entre 12 y 15 días, lo cual es un índice adecuado para el sector frente a las nuevas modalidades de adquisición como lo son la mercancía en consignaciones, pues les permite a las instituciones no generar altos almacenamientos de mercancía, sino ajustarlo al consumo y necesidad inmediata.

La productividad de capital de trabajo promedio se ubica en un 28%, disminuyendo al 19% para el año 3, esto se debe principalmente al incremento de ventas que presentaron en el último año analizado.

Las IPS analizadas en los tres años consecutivos muestra un ciclo de caja muy positivo desde un promedio de 90 días y una fuerte disminución en el último año, alcanzando niveles de 57 días, el efectivo se encuentra rotando de manera ágil, demostrando un manejo adecuado de caja lo que conlleva a mayores índices

de rentabilidad, inclusive este indicador se encuentra por fuera de los referentes del sector, donde se ubica mayor a 150 días, alineado a la rotación de cartera y al apalancamiento de la operación en los proveedores.

La IPS 1, demuestra un alto grado de recuperación en el año 3, pues si ciclo de caja se ubica en 16.23 días que requiere para convertir en efectivo las operaciones realizadas, no obstante, denota en el año 1 y 2 que el número de días no era cercano al resultado del año 3, y se debe principalmente a la inyección de capital de inversionistas extranjeros.

La IPS 2, se ubica en el promedio del sector, por su tamaño y nivel de inversiones en los últimos años, no obstante, en el año 3 presenta, al igual que las demás IPS analizadas, una disminución de los días, el factor común se encuentra determinado por la capacidad de han adquirido a lo largo de los años en el manejo eficiente de los recursos que por vías estatales se han logrado liberar para que la EPS disminuyan las deudas con estas entidades, y la aplicación de éstos dinero en proyectos de inversión que generan un flujo de caja rápido y un ciclo de liquidez suficiente, equivalente un promedio del 50% de las ventas anuales, permitiendo un pago oportuno a los proveedores y obligaciones.

La IPS 3, como factor común, refleja un menor número de días requeridos en el año 3 para convertir sus ingresos en efectivo equivalente a 59 días, frente a los años 1 y 2 analizados, se presenta una recuperación, y se debe a la ampliación en su oferta de servicios llevaba a cabo a mediados de este año, con enfoque especialidades de alta complejidad en obstetricia y ginecología.

La IPS 4, para el año 3, requiere 56.79 días para convertir su operación en efectivo, mientras que la IPS 4 en este mismo año se tarda 69.87 días en generar el efectivo requerido, se encuentran en el promedio del sector, y al igual que las otras 3 IPS analizadas presentan un factor de recuperación en el año 3.

Cuatro de las 5 IPS analizadas presentaron crecimientos sostenidos en su ebitda en los años consecutivos que fueron analizados, lo cual refleja una mayor capacidad de generación de utilidades efectivas, lo que unido al comportamiento estable del capital de trabajo neto operativo permite entender que estas entidades se encuentran en condiciones adecuadas para generar utilidades para cubrir el incremento del capital de trabajo.

La rentabilidad del patrimonio ROE, en las IPS 5 analizadas se reflejan resultados muy diferentes y en cada año se observa una disminución, solo la IPS 1 en el último año presenta una rentabilidad alta, pero en general los resultados promedios parte de una base de 2.5% hasta un techo de 4.7%.

En uno de los años analizados en la IPS 4, presento rentabilidad sobre el patrimonio negativo, lo que indica que parte de las inversiones realizadas no fueron suficientes para cubrir la operación requerida y no genero sobre el capital de la empresa las utilidades esperadas.

El retorno de la inversión ROI en los periodos analizados para las IPS seleccionadas se ubican entre el 17% y el 22%, sin embargo la IPS 4 y 5, generaron un retorno menor de las inversiones realizadas, esto se debe principalmente al tipo de inversión realizada según los servicios que se

impulsaron en estas entidades, los cuales no generaron las utilidades esperadas, ampliaciones en servicios de urgencias, consulta externa o servicios obstétricos en IPS no especializadas, implica que se requiere un posicionamiento para lograr una rentabilidad esperada y favorable.

La rentabilidad operacional del activo (ROA) en las IPS seleccionadas en los periodos analizados, se observan de unos niveles muy mínimos, si bien en el sector salud el referentes nacionales e internacionales, la rentabilidad operativa sobre el activo se ubica en promedio en un 7%, este nivel depende de la especialización de la IPS y el tipo de servicio para el cual realizo la inversión.

Servicios como quirófanos, imágenes diagnósticas y cardiología, son unidades de negocios que para su crecimiento requieren alta inversión tecnológica y científica, y su rentabilidad supera el 25%, mientras que servicios como hospitalización, urgencias y consulta externa, su nivel de inversión tecnológico es mínimo porque se centra en espacios, recurso humano y mobiliarios, esto podría explicar los resultados obtenidos de la rentabilidad sobre los activos de estas IPS, debido a que son instituciones de nivel de complejidad 3, y son de ámbito hospitalarios con una gran infraestructura, lo que hace que sus márgenes sean menores.

Las IPS analizadas en los tres años consecutivos, agregaron valor a la operación, el EVA es positivo, y cada año incrementa. Este indicador sustenta el manejo del flujo de caja y su resultado favorable para la operación de estas entidades

El WACC de las IPS analizadas en los años consecutivos se ubica en un promedio del 7.265, en el sector se maneja un estándar del 11%, se entiende este

resultado por la naturaleza de las entidades objeto de estudios, entendiéndose que 3 de las 5, se encuentran estrechamente relacionada con capitales que provienen de entidades católicas cuyo manejo específico impacta en el resultado obtenidos

## **Conclusiones**

Las instituciones prestadoras de servicios de salud de tercer de nivel de complejidad en la ciudad de Medellín, han generado un valor sostenido en los últimos años, presentando resultados financieros óptimos que se encuentran alineados con la realidad económica del país, si esto se conjugara con la adecuada implementación de un modelo de generación de valor que les permita una gestión continua de las operaciones y una identificación dinámica de los principales drivers de valor de acuerdo con la especialización de cada institución se logra convertir en un instrumento vital en la gerencia en este tipo de empresas, pues les permite maximizar los ingresos, optimizar los costos, y crecer con rentabilidad, creando valor en cada uno de sus procesos.

Es necesario que los gerentes realicen una monitorización permanente de los indicadores de gestión financiera que le permita a la IPS tomar acciones de manera oportuna y eficaz garantizando la generación de valor en la prestación de servicios de salud, ya que de acuerdo a la metodología aplicación se encuentra información contable reportada a entes de control pero no se evidencia en los informes de gestión de estas empresas una gerencia permanente de este modelo, pues solo hasta los últimos años, el valor de las IPS ha sido reconocido por inversionistas del exterior, lo que impulso a realizar diagnósticos financieros adecuados para medir la gestión y los resultados económicos de estas empresas,

además de la necesidad de buscar recursos frescos que le permitan aumentar su grado de tecnología y cubrir las necesidades de capital de trabajo que se le presentan producto del insuficiente flujo de caja que proviene del sistema de seguridad social en salud.

Se han generado diversas alianzas estratégicas con los demás agentes del sector, tales como proveedores, el sistema financiero, y agremiaciones que de forma organizada han logrado visibilizar el impacto de las IPS en la ciudad y en el país.

#### Referencias bibliográficas

García, O. L. (2003). Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA, 2 -22.

Jimenez, J., Rojas, F. y Ramirez, D. (2017). Herramienta “Gerencia del Valor” para el diagnóstico financiero en las empresas Sociales del Estado, *Volumen* (38) 1 – 11.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n23/a17v38n23p14.pdf>

Aguiar, Y., Sáenz A., y Urazán, L. (2019). Estrategias dirigidas a superar la situación deficitaria de la Clínica Nueva (Especialista). Universidad Piloto de Colombia.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6700/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. <https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/>

Voigt, J. (2003). There can be real value to the valuation process. *Crain's Cleveland Business*. p25

Díaz, I. A. (2005). *Finanzas corporativas en la práctica*. Delta Publicaciones.

Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*, 16-21.