

**DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA
EMPRESA COOMEVA E.P.S. DEL AÑO 2008 AL 2010**

LUZ AMPARO REYES BADILLO

YENNY MARCELA ARIAS REY

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CENTRO DE ESPECIALIZACIÓN Y POSGRADO CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2012

**DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA
EMPRESA COOMEVA E.P.S. DEL AÑO 2008 AL 2010**

LUZ AMPARO REYES BADILLO

YENNY MARCELA ARIAS REY

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Finanzas

Asesor: CARLOS ERNESTO ORTIZ BETHES

MBA Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

CENTRO DE ESPECIALIZACIÓN Y POSGRADO CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2012

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, Febrero 12 de 2012

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRAFICAS	8
INTRODUCCIÓN	9
1. ÁREA PROBLEMÁTICA	10
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. ANTECEDENTES	16
4. OBJETIVOS	19
4.1 OBJETIVO GENERAL	19
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1 LIQUIDEZ	24
5.2 APALANCAMIENTO	25
5.3 RENTABILIDAD	25
6. MARCO LEGAL	27
6.1 ACUERDO 414 DE 2009	28
6.2 ACUERDO 008 DE 2009	28
6.3 SENTENCIA T 760 DE 2008	27
6.4 LEY 1468 DE 2011	27
6.5 DECRETO 4747 DE 2007	29
6.6 LEY 1231 DE 2008	28
7. DESARROLLO METODOLÓGICO	30
7.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	30
7.1.1 Delimitación Temporal	30
7.1.2 Delimitación Espacial	30
7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
7.3 VARIABLES	31
7.3.1 Económicas	31

7.3.2	Demográficas y Geográficas	31
7.3.3	Gubernamentales, Políticas y Jurídicas	32
7.3.4	Tecnológicas	32
7.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	33
8.	MARCO CONTEXTUAL.....	34
8.1	GENERALIDADES DE LA EMPRESA	34
8.1.1	Misión.....	34
8.1.2	Visión 2015	35
8.1.3	Valores.....	35
9.	ANÁLISIS ENTORNO	37
9.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	37
9.1.1	Factor Económico	37
9.1.2	Factor Político	41
9.1.3	Factor Tecnológico.....	42
9.1.4	Factor Demográfico.....	43
9.2	ENTORNO COMPETITIVO	44
9.2.1	Participación en el Mercado	44
10.	ESTADOS FINANCIEROS.....	46
10.1	BALANCE GENERAL (2008 -2010)	46
10.2	ESTADO DE RESULTADOS (2008 -2010).....	48
11.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
11.1	ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL (2008 - 2010).....	49
11.1.1	Activos	51
11.1.2	Pasivos	54
11.1.3	Patrimonio.....	55
11.2	ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (2008 - 2010)	57
11.2.1	Activos	60
11.2.2	Pasivos	61
11.2.3	Patrimonio.....	62
11.3	ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS (2008 – 2010).....	63
11.4	ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS (2008 – 2010)	66
12.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS	69
12.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	69

12.2	RAZONES DE ACTIVIDAD	70
12.3	RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.....	71
12.4	RAZONES DE RENTABILIDAD	72
12.4.1	Rentabilidad del Activo	72
12.4.2	Rentabilidad del Patrimonio (ROE).....	73
12.4.3	Margen de Utilidad.....	73
12.4.4	Margen Operativo	74
12.4.5	Dupont	74
13.	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.....	75
13.1	INGRESOS	76
13.1.1	Ingresos Operacionales	76
13.1.2	Ingresos por U.P.C.	77
13.1.3	Ingresos por Recobros al FOSYGA.....	79
13.1.4	Otros Ingresos Operacionales	80
13.1.5	Ingresos No Operacionales	82
13.2	COSTOS	83
13.2.1	Costos NO POS.....	83
13.2.2	Costos POS	85
13.3	GASTOS	85
13.3.1	Gastos de Administración	86
13.3.2	Gastos de Ventas	87
14.	ANÁLISIS DOFA.....	88
14.1	FACTORES INTERNOS	88
14.2	FACTORES EXTERNOS	89
15.	CONCLUSIONES Y RESULTADOS.....	90
15.1	INGRESOS	91
15.1.1	Ingresos por UPC	91
15.2	CUENTAS POR COBRAR	92
15.2.1	Cartera FOSYGA.....	92
15.3	GASTOS	93
15.3.1	Gastos Administrativos	93
15.4	COSTOS	94
16.	RECOMENDACIONES	96

16.1	IMPLEMENTAR COBRANZA JURÍDICA PARA EL PAGO DE APORTES EN MORA	96
16.1.1	Metodología	96
16.1.2	Resultados esperados	97
16.2	ACTUALIZAR LA BASE DE DATOS	98
16.2.1	Metodología	99
16.2.2	Costo	99
16.2.3	Resultados esperados	100
16.3	NEGOCIAR TARIFA DE INTERMEDIACIÓN.....	100
16.3.1	Metodología	100
16.3.2	Resultados esperados:	101
16.4	GESTIONAR EXONERACIÓN DE CONTRIBUCIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS	101
16.4.1	Metodología	101
16.4.2	Resultados esperados	101
16.5	NEGOCIAR PAQUETES PARA LAS CIRUGÍAS DE MAYOR FRECUENCIA DE USO	102
16.5.1	Metodología	102
16.5.2	Resultados esperados	103
16.6	CAPITAR LOS MEDICAMENTOS POS	103
16.6.1	Metodología	103
16.6.2	Resultados esperados	104
17.	BIBLIOGRAFÍA.....	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	33
Tabla 2. Balance General COOMEVA EPS S.A. 2008 – 2010	46
Tabla 3. Estado de Resultados COOMEVA EPS S.A. 2008 – 2010.....	48
Tabla 4. Análisis vertical del Balance General 2008 – 2010.....	49
Tabla 5. Análisis Horizontal del Balance General 2008 – 2010	57
Tabla 6. Análisis vertical Estado de Resultados	63
Tabla 7. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2008 - 2010	66
Tabla 8. Indicadores de Liquidez	69
Tabla 9. Razones de Actividad o Eficiencia	70
Tabla 10. Razones de Endeudamiento.....	71
Tabla 11. Razones de Rentabilidad.....	72
Tabla 12. Ejecución presupuestal COOMEVA EPS – Diciembre 31 de 2010. Fuente Contanal (Software contable)	75
Tabla 13. Análisis DOFA COOMEVA EPS. Factores Internos.	88
Tabla 14. Análisis DOFA COOMEVA EPS. Factores Externos.	89
Tabla 15. Utilidad del proyecto recaudo de aportes.....	98
Tabla 16. Metas para actualización base de datos en un periodo de 1 año.	100
Tabla 17. Resultados esperados sistema de capitación medicamentos.....	104

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Participación del Mercado EPS – Diciembre 2009. Fuente ACEMI.....	44
Gráfica 2: Participación de Mercado EPS – Diciembre 2010. Fuente ACEMI	45
Gráfico 3. Evolución estructura de financiamiento COOMEVA EPS	56
Gráfica 4. Composición Ingresos Operacionales – Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).	77
Gráfica 5. Ingresos por UPC Presupuesto vs Real. Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).	78
Gráfica 6. Ejecución presupuestal recobros FOSYGA Diciembre 2010. Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).....	79
Gráfica 7. Ejecución Presupuestal Otros Ingresos Diciembre 2010. Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).....	81
Gráfica 8: Representatividad de Servicios POS y NO POS sobre el costo total....	83
Gráfica 9. Ejecución presupuestal Gastos Operacionales Diciembre 2010 – Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).....	86

INTRODUCCIÓN

El Presente documento tiene por objeto presentar el análisis de la gestión financiera de la empresa COOMEVA E.P.S. correspondiente al periodo comprendido entre Enero de 2008 y Diciembre de 2010 mediante el cual se evalúa el desarrollo institucional y el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos para el periodo en mención.

La evaluación financiera, el análisis de los resultados obtenidos y el diagnóstico de la situación actual de la empresa COOMEVA E.P.S. se realiza con la finalidad de establecer el impacto sobre la misma de los cambios del entorno y de la crisis económico-social.

Finalmente, este trabajo pretende contribuir con el establecimiento de metas y estrategias para aquellas áreas que afectan el desarrollo de COOMEVA E.P.S, asegurando su integración hacia la misión y visión empresarial con el fin de que respondan eficientemente a las necesidades y cambios del entorno de una manera competitiva y sostenible en el tiempo.

1. ÁREA PROBLEMÁTICA

COOMEVA, Entidad Promotora de Salud (E.P.S.) es una cooperativa de profesionales y sus familias, asociadas para satisfacer las necesidades comunes mediante la producción de bienes y servicios en el campo de la salud. COOMEVA E.P.S. es una de las empresas más reconocidas del sector salud, teniendo como participación en la ciudad de Cartagena un 37.1%¹ de la totalidad del mercado a Diciembre 31 de 2010.

Actualmente, los continuos cambios en normatividades tales como el Acuerdo 008 de Diciembre de 2.009 de la Comisión de Regulación en Salud CRES, por el cual se aclaran y actualizan integralmente los Planes Obligatorios de Salud de los regímenes Contributivo y Subsidiado, han generado un ambiente de incertidumbre y tensión en el sector salud Colombiano.

En este acuerdo se aprobó un nuevo plan de beneficios con aplicación a partir de Enero de 2010, en el que se incluyeron nuevas coberturas al POS. Así mismo, se aprobó el Acuerdo 009 de Diciembre de 2.009 de la Comisión de Regulación en Salud, Bogotá Colombia: por el cual se fijó el aumento en el valor de la Unidad de Pago por Capitación (U.P.C.) prima que se traslada a las EPS para pagar los costos del Plan de Beneficios para los regímenes Contributivo y Subsidiado para el año 2.010.

¹ Fuente: Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral ACEMI. www.acemi.org.co/Acemi_comunicaciones.html

Este último aumento en la U.P.C. del 3.84% (equivalente a \$17.935 pesos anuales promedio para la atención de cada afiliado) sobre el valor promedio ponderado del año 2009 de \$467.078,40 pesos (Acuerdo No 403 de 2008), no guarda relación directa con los nuevos servicios incluidos en el POS para el año 2010 los cuales ascienden a más de 300 actividades, procedimientos e intervenciones especializadas².

Así mismo, los acuerdos 29 y 30 del 28 de diciembre de 2011, emitidos por la CRES, actualizan el plan de beneficios para el año 2012, incluyendo cerca de 130 nuevas tecnologías en los regímenes contributivo y subsidiado en enfermedades como el cáncer, mentales, infantiles, la diabetes y la artritis entre otras y ajustan el valor de la U.P.C. en la suma anual de \$547.639,20, que corresponde a un valor diario de \$1.521,22, para la atención de cada afiliado.³

Este valor es considerado por la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral ACEMI, como claramente insuficiente para financiar las inclusiones recientes del POS. ACEMI espera que con la “experiencia de los tres primeros meses del año 2012, el gobierno ajuste la UPC antes de Abril en el sentido que el seguimiento indique, pues un Plan de Beneficios inadecuadamente financiado produce trastornos a las aseguradoras y a los prestadores, lo que finalmente afectaría a los usuarios. Las EPS del Régimen Contributivo continuarán prestando normalmente los servicios a los más de 18 millones de beneficiarios en todo el país esperando que el Ministerio de Salud haga el seguimiento técnico de la utilización y precios para establecer prontamente el verdadero impacto de la actualización del POS”.⁴

² Fuente: Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia www.post.gov.co/Paginas/posdelregimencontributivo.aspx

³ <http://www.cres.gov.co/ActualizaciónPOS2011.aspx>

⁴ <http://www.acemi.org.co/images/documentos/ACEMI%20sobre%20ajuste%20de%20la%20UPC.pdf>

El resultado de esta adición es para las E.P.S. y en particular para COOMEVA E.P.S. un factor totalmente desfavorable pues genera un desequilibrio financiero que ha sido manifestado al Ministerio de la Protección Social, ya que la empresa registra altos niveles de cartera con el Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA), lo cual ha estrechado su situación de tesorería y caja con incidencia directa en los pagos a los prestadores de salud, siendo lo anterior motivo de preocupación para la compañía.

El sobrecosto en el que se está incurriendo para el cubrimiento de los nuevos servicios es cada vez más alto y el valor de la U.P.C. no soporta los mismos, generando en consecuencia que las empresas del sector salud como COOMEVA E.P.S. vean afectadas sus variables de resultados financieros y su capacidad para ser sostenibles en el mercado a largo plazo, debido a que los costos y gastos administrativos son cada vez mayores.

Sumado a lo anterior, existe la necesidad urgente de obtener ingresos adicionales mediante la afiliación de nuevos usuarios, gestión compleja en medio de la competitividad del sector.

A raíz de los cambios ya mencionados y con base en la crisis generada en el sector a partir de los mismos, COOMEVA E.P.S. requiere un análisis estratégico de su situación financiera, para diseñar estrategias que respondan a cada factor crítico de éxito y que además, le permita reaccionar ante los cambios del Sistema General de Seguridad Social, con el fin de obtener un sano equilibrio en el desarrollo sostenible de la organización como tal, y así, generar valor a los grupos de interés de la misma.

Sin embargo, el diagnóstico local es deficiente y las acciones actuales encaminadas a mejorar los resultados financieros de la organización, no han generado el impacto esperado, según informe de estados financieros emitido por la administración de COOMEVA EPS, por lo cual se requiere un análisis profundo que permita identificar causas raizales de la situación financiera de la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

Los sistemas de salud han sido tradicionalmente y con especial énfasis desde hace un poco más de una década, objeto de grandes reformas.

En Colombia, con el surgimiento de la Ley 100 de 1993 se produjeron cambios en la estructura administrativa y en la prestación de servicios de salud. Estos cambios están representados por el actual Sistema de Seguridad Social en Salud, el cual busca dejar al Estado directamente responsable de la regulación del sistema, quitándole de encima el peso de la prestación directa de servicios a través de una red de instituciones que dependen directamente del Ministerio de la Protección Social.

Las empresas promotoras de salud atraviesan una crisis derivada de los múltiples cambios en su marco normativo, es por esto que se requiere de un análisis que derive un diagnóstico del estado actual de COOMEVA E.P.S. y anticipar estrategias que le permitan reaccionar proactivamente al entorno turbulento en el cual desarrolla su gestión.

Es necesaria una revisión exhausta a la luz de las nuevas disposiciones y acuerdos de la Comisión de Regulación en Salud (C.R.E.S.), donde cada vez se limita más el campo de acción de las E.P.S. y se hace más estricta la vigilancia y el control.

Adicionalmente existen factores críticos que requieren de un análisis profundo y que son vitales para la continuidad de las entidades promotoras de salud, como el factor político, económico y legal, sin dejar a un lado los aspectos sociales, técnicos, tecnológicos y humanos.

Por consiguiente, este estudio será muy importante para COOMEVA E.P.S., ya que se conocerá el estado actual de la organización, derivando de allí la implementación de estrategias acordes a la situación actual del sector que beneficiara a la misma empresa y a sus diferentes “stakeholders” (afiliados, prestadores, proveedores, colaboradores y dueños de capital), en términos de la necesaria continuidad del negocio en forma eficiente y eficaz.

3. ANTECEDENTES

El contexto en el cual se desarrolló la actividad económica mundial en el 2010 no ha sido el mejor, pues la tan esperada estabilización de las economías ha tardado más de lo previsto. En el caso de Estados Unidos, apenas si se pueden advertir pequeñas señales de reactivación, pues la crisis financiera que se acentuó en el 2008 como consecuencia del colapso de la burbuja del sector inmobiliario, contaminó no solo el sistema financiero de ese país, sino que por el efecto espejo se tradujo en una crisis sectorial internacional.

Si bien es cierto que los especialistas auguraban un panorama más oscuro, también lo es que la amenaza de una recesión mundial, sí se cristalizó aunque no con la intensidad con la que se preveía, debido al manejo y a la implementación de acertadas políticas ortodoxas de reactivación económica, que en su momento lograron conjurar y mitigar el impacto de la crisis.

Factores como la deuda del gobierno, en casi todos los países de Europa, el comportamiento inestable de los precios de artículos de primera necesidad, la escasez de recursos, así como el creciente fraude cibernético, ayuda a fortalecer el panorama de incertidumbre que hoy se vive.

Lo anterior, sumado a la percepción de que esta crisis tendrá en el corto y mediano plazo graves consecuencias sociales y políticas no se ha hecho esperar. Colombia no es ajena a esta situación, presentando una perspectiva incierta en materia de crecimiento económico y reducción de la pobreza.

Factores como el crecimiento reciente en el índice de precios, revaluación del peso, brotes de crecimiento en las tasas de interés y la crítica situación heredada de los años 2009 y 2010 por la situación del invierno en el país, nos presenta un panorama complejo a los ojos de inversionistas nacionales y extranjeros, al igual que para el mercado laboral.

A pesar del entorno nacional, las expectativas de los grandes empresarios del país es que afrontarán retos del 2011 haciendo todo lo posible para estabilizar la economía colombiana, de tal manera que se esbozen los cimientos de una segura estrategia de crecimiento en el mediano y largo plazo.

Es preciso señalar que en los últimos años el sector de las E.P.S., evidenció el impacto de los Acuerdos de la Comisión de Regulación en Salud (C.R.E.S.), situación que claramente se refleja en la estructura financiera sectorial y particular de cada entidad. Además, en el año anterior se presentaron graves problemas de liquidez que en su momento, comprometían la viabilidad y continuidad de la operación en el corto plazo⁵.

Esta situación fue administrada con cautela por parte de las entidades, procurando siempre cumplir con el objeto social y con la responsabilidad que les ha delegado el Estado de incrementar el capital social de los colombianos. COOMEVA E.P.S., como parte del concierto empresarial Colombiano, no se ha sustraído a la realidad del país y del entorno mundial.

⁵ COOMEVA EPS. Informe anual de estados financieros. Dirección Nacional Financiera.

Su desempeño ha estado influenciado por la alteración de la estructura de costos, que a la postre ha impactado los resultados de los ejercicios, tal y como lo reflejan los estados financieros de los últimos tres años. No obstante, la alta dirección representada en su junta directiva y la gerencia general, ha hecho una lectura positiva de la situación y han visualizado la oportunidad de crecimiento y posicionamiento institucional, que permitirá a la entidad responder a las exigencias de los grupos de interés (Informe ejecutivo emitido por la presidencia corporativa a Diciembre 31 de 2010).

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa COOMEVA E.P.S., mediante el análisis, interpretación y evaluación de los modelos de gestión desarrollados durante los periodos 2008 – 2010, con el fin de formular estrategias de sostenibilidad a largo plazo que sirvan como herramienta para la toma de decisiones.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los componentes, estrategias y resultados de la gestión financiera de la empresa COOMEVA E.P.S., del año 2008 al 2010.
- Determinar los factores internos y externos que limitaron y/o favorecieron el logro de los objetivos institucionales de la empresa, a nivel financiero, del año 2008 a Diciembre 31 de 2010.
- Diseño de estrategias a nivel gerencial para el mejoramiento de la gestión financiera.

5. MARCO TEÓRICO

El actual entorno económico cada vez más competitivo pone a las empresas en situaciones de incertidumbre y riesgo; esto hace que sea esencial la aplicación de diferentes metodologías para un análisis profundo de la situación financiera y su interpretación para generar información útil para la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo principal del análisis y la planeación financiera es hacer una adecuada asignación de los recursos de una organización buscando la maximización del valor de la firma y por ende de la riqueza de los accionistas.⁶ Esta función se convierte en un elemento imprescindible para el logro de los objetivos y fines de cada organización.

El análisis financiero en general, es una parte muy importante de la función de las finanzas del negocio. Esto implica en conjunto, entender el estudio que se realiza a los datos históricos para obtener información sobre el estado financiero actual y futuro de la empresa. Igualmente, el análisis financiero puede ser aplicado en una amplia variedad de situaciones para dar a los gerentes de negocios la información necesaria para tomar decisiones críticas.

El mundo corporativo en un sentido muy real hace de las finanzas el lenguaje de los negocios, debido a que la mayoría de las decisiones en una compañía están dadas en términos financieros⁷ y a que toda compañía establece metas y mide el rendimiento igualmente en dichos términos.

⁶ Vélez Pareja Ignacio; Dávila L Ricardo. Análisis y Planeación Financieros. Documento Universidad Javeriana. Pág. 4

⁷ Gitman Lawrence J. Managerial Finance. Quinta Edición. Universidad de San Diego. 2009. Pág. 7

Ejemplos claros en los cuales se requiere el análisis financiero van desde la construcción de plantas, compra de equipos y nuevos proyectos los cuales se evalúan sobre la base de criterios de rendimiento de la inversión. En las organizaciones empresariales, la función financiera no solo implica el análisis e interpretación de los estados financieros, sino también el establecimiento de políticas financieras, evaluación de tendencias económicas y creación de planes a largo plazo para actividades comerciales. También involucra la aplicación de sistemas de controles internos para manejo de efectivo, reconocimiento de ventas, pago de gastos, valoración de inventarios, entre otros. Además, la función financiera también reporta sobre los sistemas internos de la compañía a través de los cuales se puede realizar una adecuada evaluación de desempeño.

Finalmente, las finanzas envuelven el análisis de los datos contenidos en los estados financieros con el fin de proporcionar información valiosa para las decisiones de gestión. Por lo tanto, el análisis financiero es parte de la función general de las finanzas, pero una parte muy importante, que tiene como objetivos obtener guías de las fuerzas y debilidades de la empresa, evaluar las áreas analizadas y finalmente fundamentar las decisiones⁸.

El análisis financiero se basa principalmente en las herramientas matemáticas que producen los datos para a partir de allí iniciar un proceso más detallado de recopilación, interpretación, comparación, análisis y evaluación de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio.⁹

⁸ Ochoa Setzer, Guadalupe. Administración Financiera. Segunda Edición. 2009. Pág. 84

⁹ Ortiz Anaya, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y Principios de administración Financiera. 13ª Edición 2006. Pág. 35.

Las principales fuentes de datos para el análisis financiero de una compañía son el balance general y el estado de resultados. El balance describe los recursos físicos y financieros que una empresa tiene a su disposición para las actividades comerciales en el futuro, las obligaciones que ha de cumplir y la situación actual de derechos de los accionistas.¹⁰

Es importante señalar, sin embargo, que el balance solo lista estos recursos y no hace juicio alguno acerca de cómo se están manejando esos recursos por la administración. Por esta razón, el balance general es una herramienta muy útil en el análisis de la situación financiera actual de una compañía y no tanto del desempeño esperado de la misma.

Los elementos principales del balance general son los activos, pasivos y patrimonio. Los activos, representan todas aquellas cuentas que reflejan los bienes o valores de los que dispone la entidad. Estos se dividen en: Activos corrientes, cuentas que en un periodo inferior a un año se convertirán en dinero en efectivo (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, y gastos pagados por anticipado) y los activos no corrientes, son los activos que se mantienen desde hace más de un año y se utilizan en la gestión del negocio, (activos fijos, como propiedades, planta y equipo, inversiones a largo plazo y los activos intangibles como las patentes, derechos de autor, y el Goodwill).

El balance general también incluye los pasivos que representan las obligaciones financieras de la empresa. Los pasivos los podemos dividir en dos categorías, el pasivo corriente, deudas que vencen en un periodo igual o inferior a un año (préstamos por pagar a corto plazo, impuestos) y las deudas a largo plazo, deudas que se deben cancelar en periodos superiores a un año.

¹⁰ Ochoa Setzer, Guadalupe. Administración Financiera. Segunda Edición. 2009. Pág. 100

De igual manera, la importancia de los pasivos se basa en que las empresas tienen obligación de cancelar sus facturas con regularidad mientras que los ingresos del negocio tienen en ocasiones a ser menos ciertos. Los pasivos a largo plazo son un poco menos importantes para el análisis financiero teniendo en cuenta de que carecen de la urgencia de las deudas a corto plazo, aunque su presencia podría indicar que una empresa es lo suficientemente fuerte para realizar los pagos y para adquirir préstamos.

El balance también incluye normalmente las cuentas de Patrimonio, que detallan el capital permanente de la empresa. La cuenta de patrimonio por lo general consta de dos partes: el dinero contribuido a la empresa por los accionistas y el dinero que se ha conservado de las ganancias para reinvertir en el negocio.

En general, a mayor capital en manos de una empresa, mayor será la capacidad de esta para préstamos de fondos adicionales.

En contraste con el balance general, el estado de resultados proporciona información acerca del desempeño de una empresa durante un periodo determinado de tiempo. A través del estado de resultados se obtiene una estimación de la utilidad o pérdida del negocio lo que permite determinar que tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo, generalmente un año.¹¹

Aunque el estado de resultados no revela mucho acerca de la condición financiera actual de la compañía, si proporciona indicaciones de su viabilidad futura. Los principales elementos del estado de resultados son los ingresos provenientes de las operaciones principales de un negocio, los gastos que representan todos aquellos rubros en los cuales se incurre por las funciones de compras, ventas y entrega de mercancías y finalmente el beneficio neto del ejercicio el cual resulta al

¹¹ Ochoa Setzer, Guadalupe. Administración Financiera. Segunda Edición. 2009. Pag133.

restar los rubros anteriores. Este último es de gran importancia ya que es un indicador de los logros de la empresa durante un periodo determinado.

Una compañía puede realizar su evaluación financiera, mediante el examen de tres factores principales: Liquidez, Apalancamiento y Rentabilidad. Estos tres elementos, son principalmente medidas internas de la gestión de una empresa.

Es importante notar, sin embargo, que estas medidas pueden ser afectadas por condiciones externas que, en la mayoría de los casos están fuera de control de la administración.

5.1 LIQUIDEZ

La liquidez de una empresa, según Guadalupe Ochoa Setzer en su libro “**Administración financiera**”, se refiere a la capacidad de cubrir con oportunidad las obligaciones a corto plazo.¹² En otras palabras, la liquidez es la disponibilidad de efectivo y otros activos para cubrir las cuentas por pagar, deuda a corto plazo y otros pasivos. Todas las empresas requieren un cierto grado de liquidez para pagar sus cuentas a tiempo. En empresas con cierto nivel de madurez los bajos niveles de liquidez pueden indicar una mala gestión a la necesidad de capital adicional.

Por supuesto, la liquidez de cualquier empresa puede variar debido a condiciones externas y el estado de la economía.

¹² Ochoa Setzer, Guadalupe. Administración Financiera. Segunda Edición. 2009. Pág. 294.

Debido a la inflexibilidad con la que una empresa debe realizar los pagos de sus obligaciones financieras ya sea con proveedores u otras entidades, y la flexibilidad con la que recibe sus ingresos, es necesario que toda empresa mantenga cierta relación de activo circulante a pasivo corriente con el fin de garantizar la liquidez adecuada.

5.2 APALANCAMIENTO

De acuerdo a Lawrence J. Gitman en su libro *Managerial Finance*, el apalancamiento financiero indica el monto de dinero aportado por terceros que está siendo usado para generar utilidades¹³.

Visto de otra manera, el apalancamiento es el grado en que una empresa depende de los acreedores para financiar sus operaciones. Se refiere a dos aspectos importantes, el riesgo que asume la empresa tomando deuda y su efecto sobre la rentabilidad del patrimonio. Un ratio de apalancamiento alto puede aumentar el riesgo de una compañía a enfrentar crisis comerciales, sin embargo, junto con ese mayor riesgo viene también un potencial rendimiento de sus activos.

5.3 RENTABILIDAD

La rentabilidad se refiere a los resultados de la eficiencia con que se han utilizado los recursos de una empresa. Como Oscar León García afirma en su libro *Administración Financiera*, la rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio donde lo importante es garantizar la permanencia y crecimiento de la compañía¹⁴.

¹³ Gitman, Lawrence J. *Managerial Finance*. Quinta Edición. 2009. Pág. 59

¹⁴ León García, Oscar. *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones*. Tercera Edición 1999.

La rentabilidad es la relación entre las utilidades logradas y la inversión realizada. La mayoría de empresarios inician su propio negocio con el objetivo de obtener rentabilidades mayores a las ofrecidas en el mercado financiero; sin embargo, si las medidas de rentabilidad demuestran que no se está generando dicha rentabilidad se debería analizar la continuación de la empresa y la reinversión del dinero en otra parte.

Es importante considerar que existen diferentes factores que influyen en la medida de rentabilidad, entre ellos cambios en el precio, volúmenes de ventas, gastos, así como también compra de activos o préstamos.

Los factores anteriormente señalados, liquidez, apalancamiento y rentabilidad, no solo implican información cuantitativa de la empresa, sino de las proporciones de unos elementos con relación a otros.

En conclusión, el análisis financiero y los indicadores financieros, son una herramienta importante para los propietarios de negocios y gerentes, ya que estas ayudan a identificar las áreas de la compañía que necesitan de estrategias operativas para generar mejores resultados para el futuro.

6. MARCO LEGAL

El sector salud se encuentra regido dentro del marco jurídico de la ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

6.1 LEY 1468 DE 2011

Por la cual toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de catorce (14) semanas en la época del parto, remunerada con el salario devengado al entrar a disfrutar el descanso o con el salario promedio devengado en el último año de servicios.

6.2 LEY 1438 DE 2011

Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.

6.3 ACUERDO 29 DE 2011

Por el cual se sustituye el Acuerdo 028 de 2011 que define, aclara y actualiza integralmente el Plan Obligatorio de Salud.

6.4 ACUERDO 30 DE 2011

Por el cual se fija el valor de la Unidad de Pago por Capitación del Plan Obligatorio de Salud de los Regímenes Contributivo y Subsidiado para el año 2012.

6.5 ACUERDO 008 DE 2009

Por el cual se aclaran y actualizan integralmente los Planes Obligatorios de Salud de los Regímenes Contributivo y Subsidiado.

6.6 ACUERDO 414 DE 2009

Por el cual se establecen unas medidas para el reconocimiento y pago de las prestaciones económicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud relacionadas con las licencias de maternidad.

6.7 LEY 1231 DE 2008

La cual rige para todas las entidades y por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.

6.8 SENTENCIA T 760 DE 2008

Por el cual la sentencia señaló que de acuerdo a la jurisprudencia constitucional sobre “los pagos extemporáneos de cuotas de afiliación, según la cual opera la figura del allanamiento a la mora cuando la entidad recibe y no rechaza tales pagos. Por lo tanto, al aceptarlos la entidad deberá cumplir con sus obligaciones, entre las que se encuentra el reconocimiento y pago de las incapacidades.”

6.9 DECRETO 4747 DE 2007

Por el cual se prohíbe pedir soportes adicionales para la presentación de facturas a los establecidos por el ministerio. Igualmente, establece el manual único de glosas, devoluciones y respuestas para todas las entidades.

7. DESARROLLO METODOLÓGICO

7.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

7.1.1 Delimitación Temporal

COOMEVA E.P.S., es una empresa con 16 años de operaciones. Para el desarrollo de la investigación tendremos en cuenta el periodo comprendido entre Enero del año 2008 y Diciembre 31 de 2010.

7.1.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizará en la empresa COOMEVA E.P.S., la cual tiene su sede principal en la ciudad de Cali con presencia en más de mil municipios.

7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará un estudio Cuantitativo de tipo Descriptivo, ya que se investigará tratando de lograr la máxima objetividad, intentando identificar leyes generales referidas a grupos de sujetos o hechos, los cuales también incluirán la medición sistemática y se empleará el análisis financiero como característica resaltante.

La investigación se considera de tipo Descriptivo, ya que se busca determinar de manera clara y detallada el diagnóstico y evaluación de la empresa COOMEVA E.P.S., del año 2008 al año 2010.

Esta investigación tiene un enfoque inductivo, lo cual implica la existencia de un razonamiento a partir de un caso particular y la generación de conclusiones a partir de un análisis de todos los elementos que componen el objeto de la investigación. Se analizará un caso particular cuyo resultado es tomado para extraer conclusiones de carácter general.

Las fuentes de información necesarias para el desarrollo de esta investigación son de origen secundario, entre ellas tenemos los estados financieros de la organización y el Marco legal Ley 100 con sus decretos reglamentarios.

7.3 VARIABLES

Las variables que afectan la organización son:

7.3.1 Económicas

Inflación, Devaluación. PIB, Tasas de interés, Tasa de desempleo.

7.3.2 Demográficas y Geográficas

Sexo, edad, mortalidad, morbilidad, natalidad, tamaño familiar.

7.3.3 Gubernamentales, Políticas y Jurídicas

Leyes, Decretos, Acuerdos, Circulares, Marco Normativo Ley 100 y Entes de control.

7.3.4 Tecnológicas

Innovación Tecnológica

7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de Variables.

ENTORNO	VARIABLE	INFLUENCIA EN LA EMPRESA
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Devaluación - PIB - Tasas de interés - Tasa de desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos del servicio. - Generación de empleo - Políticas salariales. - Gastos de administración
Demográfica y Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Sexo - Edad - Natalidad - Mortalidad - Tamaño familiar - Morbilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Define el grupo etáreo* que condiciona el valor de la U.P.C. por grupo familiar. - Índices de Mortalidad en la población afiliada.
Gubernamental, Político y Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Decretos - Acuerdos - Circulares - Marco normativo Ley 100 - Entes de control 	<ul style="list-style-type: none"> - Regulan la actividad y desarrollo de las actividades del sector.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información ágiles o deficientes

*Grupos de edad en que se divide la población teniendo en cuenta su sexo y ubicación geográfica y según el riesgo de ubicación de la misma.¹⁵

¹⁵ <http://www.definicionesmedicas.com/definicion-grpo-etareo.html>. Fecha consulta Agosto 30 de 2011.

8. MARCO CONTEXTUAL

8.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

COOMEVA E.P.S., es una Entidad Promotora de Salud que nació el primero de Agosto de 1995 como respuesta de COOMEVA Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, al reto planteado por la Ley 100 de 1993, consecuente con su vocación de servicio y su misión corporativa para con el Estado, la sociedad, sus asociados y familiares.

COOMEVA E.P.S., es una cooperativa de profesionales y sus familias que se asocian para satisfacer necesidades comunes, mediante la producción y obtención de bienes y servicios y la generación de oportunidades para su desarrollo. Comprometidos con el país y en la búsqueda en la excelencia de la prestación del servicio junto a la experiencia, respeto y calidad asistencial, COOMEVA E.P.S., se ha centrado en promover el cuidado de la salud como un componente social.

8.1.1 Misión

Según COOMEVA EPS la Misión de su empresa es: “Mantener saludables a nuestros afiliados. Somos un Sector Estratégico de Negocios del Grupo Empresarial COOMEVA con vocación de servicio, que contribuimos al crecimiento sostenible de COOMEVA y al bienestar y calidad de vida de las comunidades en las regiones que nos acogen, mediante la diversidad y calidad de un portafolio de servicios en salud, potencializando sinergias en las capacidades humanas,

tecnológicas y gerenciales de nuestras unidades estratégicas de negocio y demás empresas vinculadas, en un ambiente de confianza, seguridad y respeto por las personas, la sociedad y el Estado”.¹⁶

8.1.2 Visión 2015

Según COOMEVA EPS la Visión a 2015 es: “Ser líderes reconocidos por mejorar la calidad de vida de los afiliados y de las comunidades, mediante la prestación de excelentes servicios de salud y el ofrecimiento de productos diferenciados e integrales. Apoyados en procesos eficientes, desarrollados por personas competentes y motivadas, garantiremos la sostenibilidad financiera y la generación de valor para nuestros asociados”.¹⁷

8.1.3 Valores

Según COOMEVA EPS los valores empresariales que rigen sus actividades son:

“Solidaridad: Aportar y potencializar esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que lleva a unir esfuerzos para crecer juntos y tener interés por lo que le pasa con los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

Honestidad: Ser coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que se manifiesta con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

¹⁶ Manual de calidad de COOMEVA EPS.

¹⁷ Manual de Calidad de COOMEVA EPS.

Servicio: Satisfacer y superar las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

Trabajo en equipo: Ser un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuar comprometidos con un propósito común y ser mutuamente responsables por los resultados.

Cumplimiento de compromisos: Ser conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del asociado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.

Confianza: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral".¹⁸

¹⁸ Manual de Calidad de COOMEVA EPS.

9. ANÁLISIS ENTORNO

9.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

9.1.1 Factor Económico

8.1.1.1 Crecimiento Producto Interno Bruto (PIB) proyectado

En materia de crecimiento económico, el aumento anual del PIB del tercer trimestre de 2011 (7,7%). Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 1.7%, según la publicación emitida por el DANE el 22 de Diciembre de 2011 “Boletín de Prensa No 7 – Producto Interno Bruto”.¹⁹

La demanda interna fue más dinámica de lo esperado, principalmente por el fuerte consumo privado y la inversión en diferentes obras civiles. Las exportaciones netas tuvieron una contribución negativa, ya que a pesar de que las exportaciones crecieron a un buen ritmo, las importaciones lo hicieron a una tasa mayor.

¹⁹ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IIItrim11.pdf Consultado Febrero 7 de 2011.

Por el lado de la oferta, el sector de servicios financieros fue el que más contribuyó al crecimiento del PIB del primer trimestre, debido en parte a su alta ponderación dentro de las cuentas nacionales. También se presentaron importantes expansiones en sectores como: la minería, la agricultura y la construcción, todos a tasas anuales superiores al 18%.

8.1.1.2 Tasa Desempleo proyectada

La tasa de desempleo a Diciembre de 2011 se encuentra en el 10.8% según el Boletín de prensa de Enero 31 de 2012 “Principales Indicadores del Mercado Laboral Diciembre 2011”²⁰,. Este es uno de los principales problemas sociales de Colombia, ya que afecta a toda la población del país, debido a que la informalidad a la hora de trabajar, los malos pagos y la falta de oportunidades son el pan de cada día para una inmensa mayoría de los ciudadanos Colombianos que ven como el desempleo sigue siendo un factor de peso en el crecimiento de la pobreza en Colombia.

Es de tener en cuenta que el estado colombiano incluye el trabajo informal e incluso a los trabajadores ambulantes en las estadísticas de los ‘no desempleados’. Algo realmente preocupante, puesto que normalmente este tipo de empleos no son lo suficientemente rentables, determinándose a nuestro concepto, datos no concordantes con la realidad inherente al desempleo presente en nuestro país lo cual no nos permiten medir en realidad cual es el impacto real de esta problemática.

²⁰ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_dic11.pdf. Consultado Febrero 7 de 2012

8.1.1.3 Inflación

La Inflación para el periodo comprendido entre Enero a Diciembre de 2011, según la publicación emitida por el DANE a cinco (5) de Enero de 2012 “Índices de Precios al Consumidor Diciembre de 2011”²¹, la variación acumulada fue 3,73%. Esta tasa es superior en 0,56 puntos porcentuales al registrado en diciembre de 2010 (3,17%).

Para el año 2011 el incremento de la inflación se baso principalmente en el comportamiento creciente de los precios de los alimentos, en contraste la mayor variación negativa la registró diversión.

8.1.1.4 Tasa de Interés

En lo corrido del año 2011 la tasa activa ha aumentado levemente como reflejo del incremento de la tasa de intervención, la tasa Interbancaria y la DTF. Entre Diciembre de 2011 y Enero de 2012 la Tasa Interbancaria (TIB) ha pasado de 4.79% a 5,01%²², la DTF de 5,12% a 5,13%²³ y la activa de 11,69% a 12,40%²⁴ según reportes presentados por el Banco de la Republica en pagina web.

La tasa de interés real se mantiene en niveles bajos en la mayoría de países de la región, en particular, la tasa de interés real de la economía colombiana se ha mantenido alineada a otros países como Perú, Chile y México.

²¹ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_dic11.pdf

²² http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_interban.htm.

²³ http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm

²⁴ http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter5.htm

Este controlado nivel de tasa de interés real, ha permitido un mayor dinamismo de la economía colombiana, estimulando la demanda interna, apuntando a mantener la inflación dentro del rango meta de este año y el siguiente y contribuyendo a evitar futuros crecimientos no sostenibles o desequilibrios financieros.

Por otra parte al existir un desestimulo monetario en las tasas de interés es probable que los grandes, medianos y pequeños empleadores vean limitadas las posibilidades de inversión con deuda financiera lo que podría llevar a no generar empleos o en el peor de los casos a prescindir de los ya existentes, afectando así la población afiliada activa y la potencialmente activa.

8.1.1.5 Tasa de Cambio

El 2011 ha estado marcado por la alta volatilidad del mercado. El año empezó con un ajuste a la baja de los altos niveles del tipo de cambio registrados al terminar 2010 y ya hacia finales de Enero la devaluación nominal llegó al 3,9% (\$1.893 por dólar), entre Febrero y Marzo, el nivel de la tasa de cambio se mantuvo relativamente estable, ubicándose en promedio \$1.877 pesos por dólar, alcanzando una devaluación promedio de 0,2% respecto a Enero. Sin embargo, en Abril se presentó nuevamente una fuerte revaluación respecto a Enero (7,9%), como consecuencia del ingreso de flujos de dólares que tuvieron como finalidad el pago de renta de grandes contribuyentes, entre los cuales se encuentran las petroleras.

En lo que va corrido del año 2012 (Enero 1 a Febrero 10 de 2012) el dólar ha registrado un descenso de 167 pesos, como resultado del elevado ingreso de inversión extranjera al país lo que podría agravarse con el incremento de 0.25 puntos porcentuales en la tasa de interés del Banco de la Republica según decisión adoptada el pasado 27 de Enero del presente año por la junta directiva de la entidad con lo que la tasa de intervención se ubica en el 5%.²⁵

Adicionalmente, la crisis de deuda en los países periféricos de Europa que causaron una nueva reducción de la calificación de la deuda de Grecia, llevaron a los agentes a mostrarse más adversos al riesgo, lo cual se reflejó en una apreciación generalizada del dólar frente a sus cruces.

9.1.2 Factor Político

El Plan Obligatorio de Salud POS, está regulado por el Estado y toda la normatividad emanada por éste afecta directamente a las entidades promotoras de salud.

Los decretos de emergencia social aunque fueron declarados inexequibles crearon una gran incertidumbre en el sector; igualmente, los acuerdos emitidos por la Comisión de Regulación en Salud CRES aprobaron un nuevo plan de beneficios con aplicación a partir de Enero de 2010 y Enero de 2012, donde se incluyen nuevas coberturas y un aumento en la U.P.C. que no guarda proporción con los nuevos servicios de salud, generando un desequilibrio financiero que ya ha sido manifestado ante el Ministerio de la protección social.

²⁵ <http://www.portafolio.co/economia/dolar-cerro-debajo-1800-jornada-del-miercoles>

El entorno político obliga al sector a una revisión permanente de estrategias ya que cada vez se limita el campo de acción de las E.P.S., y su sostenibilidad financiera.

9.1.3 Factor Tecnológico

Los entes de control regulan a las instituciones que están dentro de la red médica propia o contratada para que cuenten con la infraestructura, equipos biomédicos y tecnología necesaria que garantice un buen servicio a los usuarios; esta habilitación tiende a ser cada día más estricta en sus procesos, asegurando a los usuarios servicios con los mejor tecnología y estándares de calidad.

Igualmente, la necesidad de modernización tecnológica conlleva a las organizaciones a estar a la vanguardia y más aun cuando la competencia realiza grandes inversiones para agilizar y minimizar los procesos, aumentando las transacciones electrónicas que permiten mejorar los tiempos de respuesta y desplazamientos.

Así mismo, el Decreto 2390 establece la afiliación electrónica y única, lo cual hace necesario que las E.P.S. tengan que invertir en mejorar los sistemas tecnológicos.

Actualmente la organización adelanta un proyecto de modernización tecnológica y operativa que generara los siguientes beneficios:

- Portales personalizados para consulta y transacciones.
- Mejoramiento en tiempos de respuesta y simplificación de los procesos.
- Incremento en los registros y estadísticas de las operaciones.
- Trazabilidad de la información.
- Disminución de traslados del afiliado para asuntos administrativos.

- Ahorros en gastos de papelería.
- Optimización del recurso humano.

9.1.4 Factor Demográfico

El reconocimiento del valor por Unidad de pago por capitación U.P.C. es calculado de acuerdo a análisis técnicos que incluyen criterios como perfil epidemiológico de la población, demanda de servicios (frecuencia y costos), distribución o grupo etéreo y ubicación geográfica de la población así:

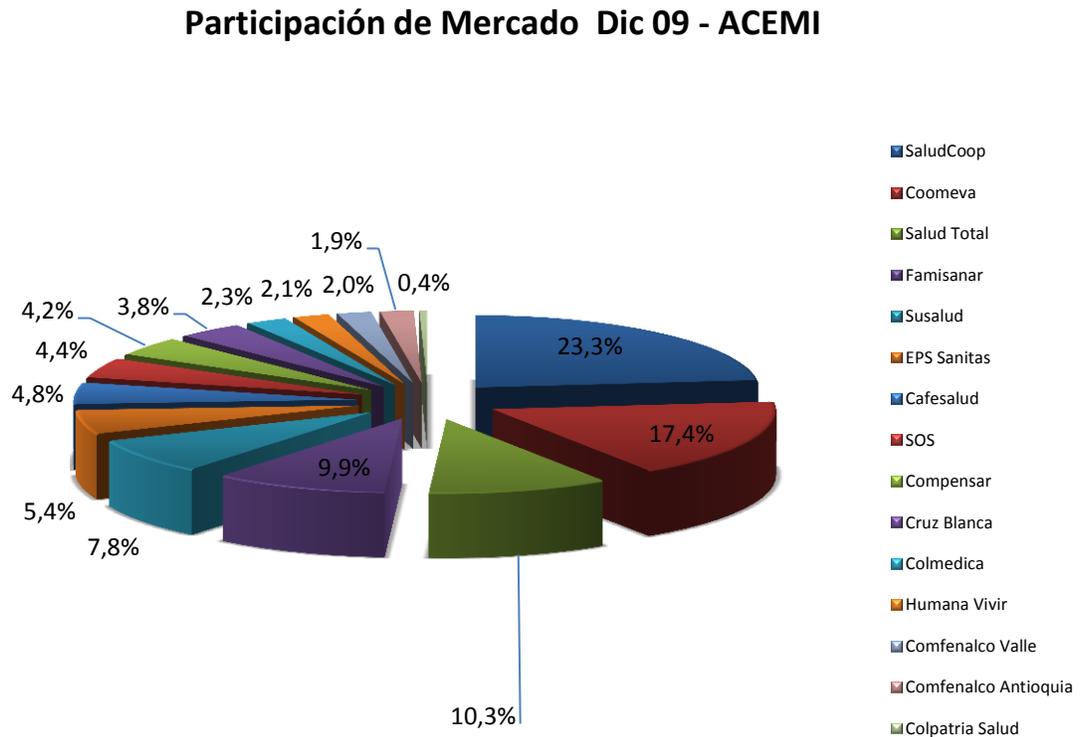
1. Grandes Ciudades: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Soacha, Bello, Itagüí, Envigado, Sabaneta y Soledad.
2. Zonas Especiales: Amazonas, Arauca, Casanare, Caquetá, Chocó, Guajira, Guainía, Guaviare, Meta, Putumayo, San Andrés y Providencia, Sucre, Vaupés, Vichada y la región de Urabá. Se exceptúan las ciudades de Arauca, Florencia, Riohacha, Sincelejo, Villavicencio, Yopal y sus áreas de Influencia.
3. Zona Normal: Aquellos municipios que no correspondan a grandes ciudades o zonas especiales.

Es importante aclarar, que los valores a pagar por este concepto incrementan a partir del mes de Enero de cada año y está sujeto a cambios en la normatividad vigente.

9.2 ENTORNO COMPETITIVO

9.2.1 Participación en el Mercado

Gráfica 1. Participación del Mercado EPS – Diciembre 2009. Fuente ACEMI

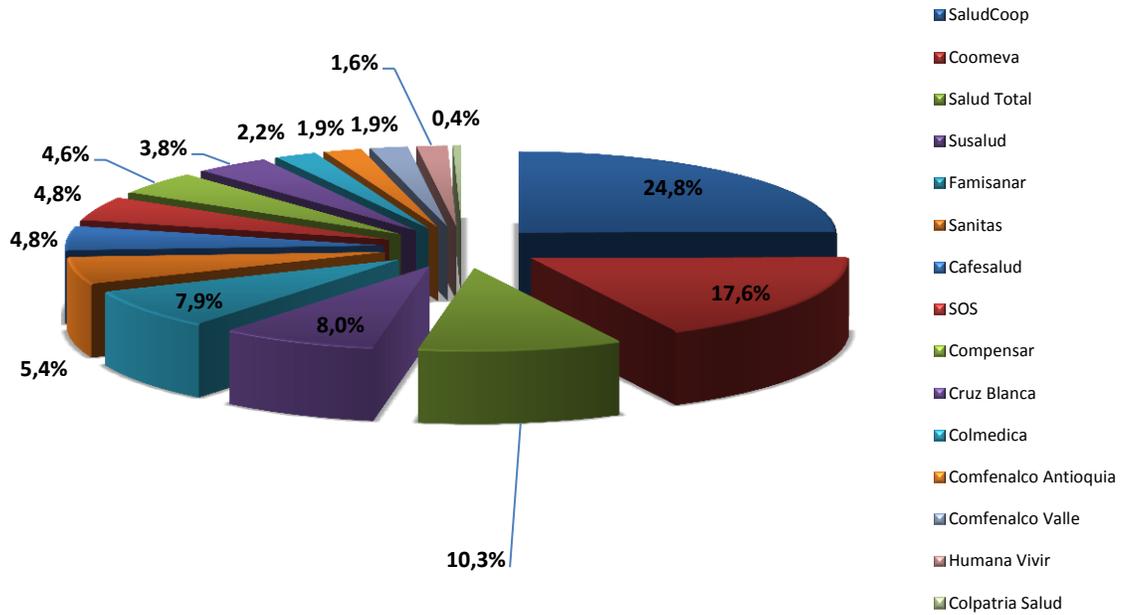


COOMEVA E.P.S. es una de las más importantes entidades del sector salud en Colombia, con una participación en el mercado del 17.60% para el año 2010, manteniendo el segundo lugar con respecto a otras EPS.

A Septiembre de 2011 cerró con una población a nivel nacional de 2'942.301 presentando un crecimiento de 87.160 afiliados, es decir el 3.05% con respecto al año 2010, donde contaba con 2'855.141 usuarios.

Gráfica 2: Participación de Mercado EPS – Diciembre 2010. Fuente ACEMI

Participación de Mercado Dic. 10 - ACEMI



10. ESTADOS FINANCIEROS

10.1 BALANCE GENERAL (2008 -2010)

Tabla 2. Balance General COOMEVA EPS S.A. 2008 – 2010

COOMEVA EPS S.A.			
(Cifras en miles de pesos Colombianos)			
ACTIVOS	2,008	2,009	2,010
ACTIVO NO CORRIENTE			
DISPONIBLE	79,726,975	84,808,466	60,902,124
INVERSIONES TEMPORALES	49,555	12,584,529	2,597,341
DEUDORES	178,307,261	242,086,941	300,175,894
INVENTARIOS	499,036	908,609	999,465
DIFERIDOS	1,511,806	1,181,806	663,837
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	260,094,633	341,570,351	365,338,661
ACTIVO NO CORRIENTE			
INVERSIONES PERMANENTES	24,645,302	28,812,357	30,969,552
DEUDORES	2,300,198	1,978,498	1,462,588
PROPIEDADES Y EQUIPO	22,715,683	24,763,027	24,848,874
DIFERIDOS	4,598,485	6,402,904	8,703,886
OTROS ACTIVOS	1,700	1,700	1,700
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	54,261,368	61,958,486	65,986,600
VALORIZACIONES	11,304,485	18,191,761	20,409,484
TOTAL ACTIVO	325,660,486	421,720,598	451,734,745
CUENTAS DE ORDEN	240,918,681	405,244,651	544,768,030

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	3,724,663	5,214,047	14,563,041
PROVEEDORES	0	38,899,047	49,535,361
CUENTAS POR PAGAR	69,473,473	66,070,480	56,011,811
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	3,657,469	3,154,214	1,300,626
OBLIGACIONES LABORALES	8,401,452	12,242,025	11,392,124
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	2,662,736	2,252,583	1,961,300
OTROS PASIVOS	2,298,953	763,851	2,644,070
RESERVAS TÉCNICAS	155,505,624	172,225,377	195,966,764

TOTAL PASIVO CORRIENTE	<u>245,724,370</u>	<u>300,821,624</u>	<u>333,375,097</u>
------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

PASIVO NO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,495,880	144,268	988,314
--------------------------	-----------	---------	---------

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	<u>1,495,880</u>	<u>144,268</u>	<u>988,314</u>
---------------------------	------------------	----------------	----------------

TOTAL PASIVOS	<u>247,220,250</u>	<u>300,965,892</u>	<u>334,363,411</u>
---------------	--------------------	--------------------	--------------------

PATRIMONIO

CAPITAL	54,576,902	89,554,928	89,599,209
PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	2,333,333	2,333,333	2,333,333
RESERVAS	3,335,701	3,972,693	4,604,473
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,369,913	6,317,798	-331,074
SUPERÁVIT MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	519,902	384,193	755,909
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	11,304,485	18,191,761	20,409,484

TOTAL PATRIMONIO	<u>78,440,236</u>	<u>120,754,706</u>	<u>117,371,334</u>
------------------	-------------------	--------------------	--------------------

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>325,660,486</u>	<u>421,720,598</u>	<u>451,734,745</u>
----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

CUENTAS DE ORDEN	240,918,681	405,244,651	544,768,030
------------------	-------------	-------------	-------------

10.2 ESTADO DE RESULTADOS (2008 -2010)

Tabla 3. Estado de Resultados COOMEVA EPS S.A. 2008 – 2010

COOMEVA EPS S.A.			
(Cifras en miles de pesos Colombianos)			
	2,008	2,009	2,010
INGRESOS OPERACIONALES	1,528,146,778	1,829,460,404	1,932,610,658
COSTO SERVICIOS DE SALUD	1,364,641,810	1,636,332,317	1,753,854,248
UTILIDAD BRUTA	163,504,968	193,128,087	178,756,410
GASTOS OPERACIONALES			
De Administración	137,412,476	162,256,863	165,177,054
De Ventas	16,943,630	18,273,730	17,861,835
UTILIDAD OPERACIONAL	9,148,862	12,597,494	-4,282,479
INGRESOS NO OPERACIONALES	13,678,623	11,693,828	19,169,746
GASTOS NO OPERACIONALES	11,866,577	14,861,778	13,954,005
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS	10,960,908	9,429,544	933,262
PROVISIÓN IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS	4,590,995	3,111,746	1,264,336
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,369,913	6,317,798	-331,074

11. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

11.1 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL (2008 - 2010)

Tabla 4. Análisis vertical del Balance General 2008 – 2010

COOMEVA EPS S.A.

(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)

ACTIVOS	2,008		2,009		2,010	
ACTIVO NO CORRIENTE						
DISPONIBLE	79,726,975	24.5%	84,808,466	20.1%	60,902,124	13.5%
INVERSIONES TEMPORALES	49,555	0.0%	12,584,529	3.0%	2,597,341	0.6%
DEUDORES	178,307,261	54.8%	242,086,941	57.4%	300,175,894	66.4%
INVENTARIOS	499,036	0.2%	908,609	0.2%	999,465	0.2%
DIFERIDOS	1,511,806	0.5%	1,181,806	0.3%	663,837	0.1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	260,094,633	79.9%	341,570,351	81.0%	365,338,661	80.9%
ACTIVO NO CORRIENTE						
INVERSIONES PERMANENTES	24,645,302	7.6%	28,812,357	6.8%	30,969,552	6.9%
DEUDORES	2,300,198	0.7%	1,978,498	0.5%	1,462,588	0.3%
PROPIEDADES Y EQUIPO	22,715,683	7.0%	24,763,027	5.9%	24,848,874	5.5%
DIFERIDOS	4,598,485	1.4%	6,402,904	1.5%	8,703,886	1.9%
OTROS ACTIVOS	1,700	0.0%	1,700	0.0%	1,700	0.0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	54,261,368	16.7%	61,958,486	14.7%	65,986,600	14.6%
VALORIZACIONES	11,304,485	3.5%	18,191,761	4.3%	20,409,484	4.5%
TOTAL ACTIVO	325,660,486	100.0%	421,720,598	100.0%	451,734,745	100.0%
CUENTAS DE ORDEN	240,918,681		405,244,651		544,768,030	

PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	3,724,663	1.1%	5,214,047	1.2%	14,563,041	3.2%
PROVEEDORES	0	0.0%	38,899,047	9.2%	49,535,361	11.0%
CUENTAS POR PAGAR	69,473,473	21.3%	66,070,480	15.7%	56,011,811	12.4%
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	3,657,469	1.1%	3,154,214	0.7%	1,300,626	0.3%
OBLIGACIONES LABORALES	8,401,452	2.6%	12,242,025	2.9%	11,392,124	2.5%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	2,662,736	0.8%	2,252,583	0.5%	1,961,300	0.4%
OTROS PASIVOS	2,298,953	0.7%	763,851	0.2%	2,644,070	0.6%
RESERVAS TÉCNICAS	155,505,624	47.8%	172,225,377	40.8%	195,966,764	43.4%

TOTAL PASIVO CORRIENTE	245,724,370	75.5%	300,821,624	71.3%	333,375,097	73.8%
-------------------------------	--------------------	--------------	--------------------	--------------	--------------------	--------------

PASIVO NO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,495,880	0.5%	144,268	0.0%	988,314	0.2%
--------------------------	-----------	------	---------	------	---------	------

TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,495,880	0.5%	144,268	0.0%	988,314	0.2%
----------------------------------	------------------	-------------	----------------	-------------	----------------	-------------

TOTAL PASIVOS	247,220,250	75.9%	300,965,892	71.4%	334,363,411	74.0%
----------------------	--------------------	--------------	--------------------	--------------	--------------------	--------------

PATRIMONIO

CAPITAL	54,576,902	16.8%	89,554,928	21.2%	89,599,209	19.8%
PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	2,333,333	0.7%	2,333,333	0.6%	2,333,333	0.5%
RESERVAS	3,335,701	1.0%	3,972,693	0.9%	4,604,473	1.0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,369,913	2.0%	6,317,798	1.5%	-331,074	-0.1%
SUPERÁVIT MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	519,902	0.2%	384,193	0.1%	755,909	0.2%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	11,304,485	3.5%	18,191,761	4.3%	20,409,484	4.5%

TOTAL PATRIMONIO	78,440,236	24.1%	120,754,706	28.6%	117,371,334	26.0%
-------------------------	-------------------	--------------	--------------------	--------------	--------------------	--------------

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	325,660,486	100.0%	421,720,598	100.0%	451,734,745	100.0%
-----------------------------------	--------------------	---------------	--------------------	---------------	--------------------	---------------

CUENTAS DE ORDEN	240,918,681		405,244,651		544,768,030	
-------------------------	--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--

11.1.1 Activos

Dentro de la estructura vertical del Balance General y más explícitamente en los activos, la mayor participación para cada uno de los años analizados está dada por los activos corrientes con participaciones de 80.9% para el año 2010, 81.0% para el año 2009 y 79.9% para el año 2008.

El mayor porcentaje de participación de los activos en los periodos analizados lo ha tenido la cuenta deudores, con un 55.46%, 75.36% y 66.77% para los años 2008, 2009, 2010 respectivamente. Esto coloca a la empresa en una situación compleja debido a que la mayor parte de sus activos se encuentran en cartera, más preocupante aun teniendo en cuenta que son cuentas por cobrar al estado y que debido a la crisis del sector es probable que esta siga creciendo.

Es importante mencionar que la totalidad de cartera corresponde a las cuentas por cobrar al FOSYGA, entidad gubernamental que administra los recursos de salud. La mayoría de estas se generan por recobros de servicios NO POS y glosas (cobros que requieren soporte o explicación).

Esta cartera se debe principalmente a que aún no se definen criterios claros para solucionar las principales objeciones, situación que resulta cada vez más preocupante. Estas objeciones se basan en:

- Zona Gris: Se refiere a aquellos servicios donde le FIDUFOSYGA argumenta que ya se encuentra incluidos dentro del POS. Hoy el gobierno ha reconocido la posibilidad de acuerdos económicos sobre la cartera en discusión vía conciliación.

- Integralidad: Son todos aquellos servicios donde el FIDUFOSYGA interpreta que no corresponde a lo ordenado por una tutela o que parte de ellos están incluidos dentro del POS.
- Extemporaneidad: Servicios donde el FIDUFOSYGA interpreta que ya ha expirado el plazo definido en la normatividad para realizar el recobro por vía administrativa, sin perjuicio que pueda reclamarse mediante acción judicial.

Por otra parte, el disponible corresponde al 24.5%, 20.1 y 13.5 % del total activo para los periodos 2008, 2009, y 2010. Es de aclarar que no toda la totalidad del disponible en cuentas corrientes y de ahorros corresponde a dineros de la empresa, ya que la apropiación de los recursos de estas cuentas que se utilizan para atender los compromisos operacionales, se efectúa una vez se elabora y aprueba el proceso de compensación por parte del Consorcio contratado por el Ministerio de la Protección Social para el manejo de los recursos FIDUFOSYGA. A corte diciembre 31 de 2010 solo el 37.81% del disponible pertenece a dineros apropiados por la empresa.

En menor participación se encuentran las inversiones temporales, propiedad planta y equipo, inventarios y los diferidos.

Las inversiones temporales se realizaron según las disposiciones de los decretos 574 y 1698 de 2007, la cual obliga a las entidades a invertir la totalidad de las reservas técnicas en algunos instrumentos como títulos de renta, bonos y títulos hipotecarios entre otros; las inversiones permanentes se realizaron en veinte subordinadas. La participación de esta cuenta para los periodos analizados es de 32.08% para el año 2008, 57.87% para el año 2009 y 7.43% para el año 2010.

Se observa que las propiedades y equipo están constituidos en mayor proporción por edificaciones y muebles y equipos de oficina; es importante anotar que la empresa tiene como política interna no adquirir bienes raíces, sin embargo si han adquirido algunos. Este rubro contribuye al activo en un 7%, 5.9% y 5.5%, para los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente.

La empresa solo registra inventarios por medicamentos NO POS, que son entregados a los usuarios los dos primeros meses del año siguiente, los cuales se registran a su costo de adquisición. La mínima participación de esta cuenta (para todos los periodos analizados de 0.2%) se deriva de objeto social del negocio, prestación de servicios de salud.

Los cargos diferidos aunque en una menor proporción contribuyen al activo e incluyen los costos y gastos incurridos en las etapas de organización y pre operativos en marcha de nuevas Unidades Básicas de Atención (UBAS), Unidades de Prevención Clínica (UPREC), y sedes administrativas; además de los estudios, proyectos de investigaciones y mejoramiento.

Adicionalmente, se registran las remodelaciones en propiedades tomadas en arrendamiento, compras de programas para computador y publicidad, propaganda y promociones.

- Re liquidado: En su mayoría corresponde a servicios donde el FIDUFOSYGA reconoce un porcentaje del valor recobrado basado en la normatividad y queda sin definir el otro.

11.1.2 Pasivos

Las reservas técnicas, cuentas por pagar y proveedores son las cuentas de mayor participación en el pasivo.

La cuenta de reservas técnicas, con mayor participación dentro de todos los periodos analizados, 47.75%, 40.8% y 43.4% para los años 2008, 2009, 2010 respectivamente, incluye los costos de los servicios de salud por ordenamientos que no han sido cobrados por los prestadores de servicios; esta reserva solo contiene el pasivo por servicios POS ya que los servicios NO POS, que no han sido cobrados se causan a la cuenta proveedores.

Las cuentas por pagar que representan un 12.4% a Diciembre 31 de 2010, están compuestas principalmente por cuentas por pagar a FIDUFOSYGA que incluye cotizaciones a compensar, saldos no compensados por pagar, licencias de maternidad, otros ingresos al sistema, entre otros. También forman parte de las cuentas por pagar en menor proporción, compañías vinculadas, costos y gastos por pagar, retenciones por pagar, contratistas, retenciones y aportes de nómina, acreedores varios, deudas con socios o accionistas y proveedores comerciales.

La cuenta proveedores, la cual representó un 9.2% para el año 2009 y 11.0% para 2010 registra los servicios NO POS, es decir aquellos que están excluidos del POS. Lo anterior indica que los costos por servicios que están incluidos dentro del POS, (cuenta reservas técnicas), tienen una mayor participación en el pasivo que el costo por servicios NO POS.

Por otra parte, con menor participación se encuentran las obligaciones financieras y las obligaciones laborales las cuales alcanzan un 4.2%, 4.1% y 5.9% para los periodos observados 2008, 2009 y 2010.

Las obligaciones financieras de corto plazo, se originan de sobregiros bancarios en los que la empresa incurre para obtener liquidez; también tiene operaciones de Leasing Financiero manejando tasas a un interés DTF +4.83, DTF +5.45 y DTF +5. En el largo plazo también manejan operaciones de Leasing.

Las obligaciones laborales están constituidas por salarios por pagar, cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios, vacaciones y prestaciones extralegales por beneficios fuera de la ley que la empresa otorga a sus trabajadores. El total de empleados a diciembre 31 de 2010 fue de 5.754.

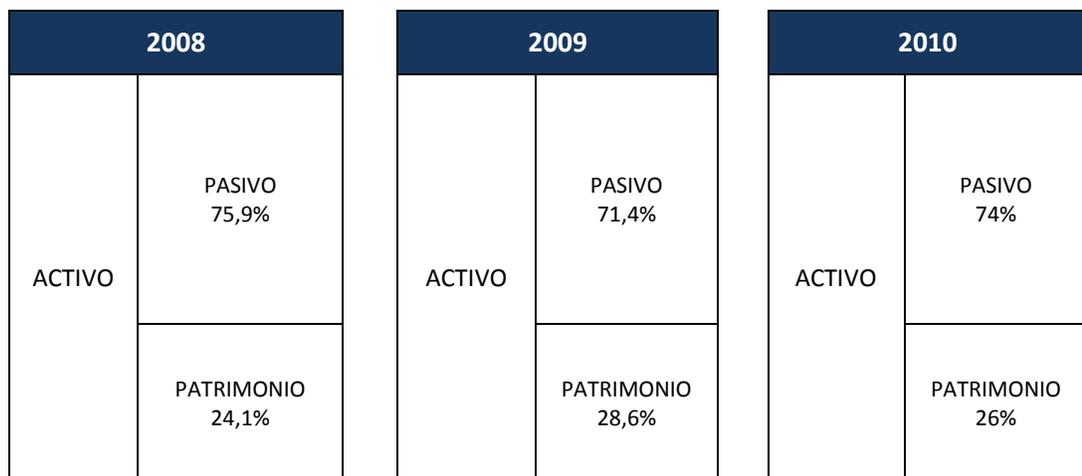
11.1.3 Patrimonio

El patrimonio contable está representado principalmente por la cuenta de capital, la cual participa con un 16.8%, 21.2% y 19.8% para los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente.

Con respecto al total pasivo mas patrimonio, se observa que el pasivo equivale al 74.0%, 71.4% y 75.9% y el patrimonio 26.0% 28.6%, 24.1% (2010, 2009, 2008 respectivamente). Esto indica que la empresa apoya su gestión en una estructura de endeudamiento con recursos de terceros y que por lo tanto el costo de la deuda deberá ser más bajo que el rendimiento del capital.

Es de anotar que la estructura de financiamiento de la empresa está basada principalmente en el corto plazo, lo cual afecta directamente la liquidez de la empresa e incrementa el riesgo que implica estar financiados con terceros.

Gráfico 3. Evolución estructura de financiamiento COOMEVA EPS



11.2 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL (2008 - 2010)

Tabla 5. Análisis Horizontal del Balance General 2008 – 2010

COOMEVA EPS S.A.

(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)

ACTIVOS	2,008	2,009	Var. Absoluta	Var. Relativa	2,009	2,010	Var. Absoluta	Var. Relativa
ACTIVO NO CORRIENTE								
DISPONIBLE	79,726,975	84,808,466	5,081,491	6.4%	84,808,466	60,902,124	-23,906,342	-28.2%
INVERSIONES TEMPORALES	49,555	12,584,529	12,534,974	25295.1%	12,584,529	2,597,341	-9,987,188	-79.4%
DEUDORES	178,307,261	242,086,941	63,779,680	35.8%	242,086,941	300,175,894	58,088,953	24.0%
INVENTARIOS	499,036	908,609	409,573	82.1%	908,609	999,465	90,856	10.0%
DIFERIDOS	1,511,806	1,181,806	-330,000	-21.8%	1,181,806	663,837	-517,969	-43.8%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	260,094,633	341,570,351	81,475,718	31.3%	341,570,351	365,338,661	23,768,310	7.0%
ACTIVO NO CORRIENTE								
INVERSIONES PERMANENTES	24,645,302	28,812,357	4,167,055	16.9%	28,812,357	30,969,552	2,157,195	7.5%
DEUDORES	2,300,198	1,978,498	-321,700	-14.0%	1,978,498	1,462,588	-515,910	-26.1%
PROPIEDADES Y EQUIPO	22,715,683	24,763,027	2,047,344	9.0%	24,763,027	24,848,874	85,847	0.3%
DIFERIDOS	4,598,485	6,402,904	1,804,419	39.2%	6,402,904	8,703,886	2,300,982	35.9%
OTROS ACTIVOS	1,700	1,700	0	0.0%	1,700	1,700	0	0.0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	54,261,368	61,958,486	7,697,118	14.2%	61,958,486	65,986,600	4,028,114	6.5%
VALORIZACIONES	11,304,485	18,191,761	6,887,276	60.9%	18,191,761	20,409,484	2,217,723	12.2%
TOTAL ACTIVO	325,660,486	421,720,598	96,060,112	29.5%	421,720,598	451,734,745	30,014,147	7.1%

CUENTAS DE ORDEN	240,918,681	405,244,651			405,244,651	544,768,030		
PASIVOS Y PATRIMONIO								
PASIVO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS	3,724,663	5,214,047	1,489,384	40.0%	5,214,047	14,563,041	9,348,994	179.3%
PROVEEDORES	0	38,899,047	38,899,047	-	38,899,047	49,535,361	10,636,314	27.3%
CUENTAS POR PAGAR	69,473,473	66,070,480	-3,402,993	-4.9%	66,070,480	56,011,811	-10,058,669	-15.2%
IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS	3,657,469	3,154,214	-503,255	-13.8%	3,154,214	1,300,626	-1,853,588	-58.8%
OBLIGACIONES LABORALES	8,401,452	12,242,025	3,840,573	45.7%	12,242,025	11,392,124	-849,901	-6.9%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	2,662,736	2,252,583	-410,153	-15.4%	2,252,583	1,961,300	-291,283	-12.9%
OTROS PASIVOS	2,298,953	763,851	-1,535,102	-66.8%	763,851	2,644,070	1,880,219	246.1%
RESERVAS TÉCNICAS	155,505,624	172,225,377	16,719,753	10.8%	172,225,377	195,966,764	23,741,387	13.8%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	245,724,370	300,821,624	55,097,254	22.4%	300,821,624	333,375,097	32,553,473	10.8%
PASIVO NO CORRIENTE								
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,495,880	144,268	-1,351,612	-90.4%	144,268	988,314	844,046	585.1%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,495,880	144,268	-1,351,612	-90.4%	144,268	988,314	844,046	585.1%
TOTAL PASIVOS	247,220,250	300,965,892	53,745,642	21.7%	300,965,892	334,363,411	33,397,519	11.1%

PATRIMONIO

CAPITAL	54,576,902	89,554,928	34,978,026	64.1%	89,554,928	89,599,209	44,281	0.0%
PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	2,333,333	2,333,333	0	0.0%	2,333,333	2,333,333	0	0.0%
RESERVAS	3,335,701	3,972,693	636,992	19.1%	3,972,693	4,604,473	631,780	15.9%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,369,913	6,317,798	-52,115	-0.8%	6,317,798	-331,074	-6,648,872	-105.2%
SUPERÁVIT MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	519,902	384,193	-135,709	-26.1%	384,193	755,909	371,716	96.8%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES	11,304,485	18,191,761	6,887,276	60.9%	18,191,761	20,409,484	2,217,723	12.2%
TOTAL PATRIMONIO	78,440,236	120,754,706	42,314,470	53.9%	120,754,706	117,371,334	-3,383,372	-2.8%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	325,660,486	421,720,598	96,060,112	29.5%	421,720,598	451,734,745	30,014,147	7.1%
CUENTAS DE ORDEN	240,918,681	405,244,651			405,244,651	544,768,030		

11.2.1 Activos

La estructura horizontal del Balance General de COOMEVA E.P.S. a Diciembre 31 de 2009 tiene unas inversiones temporales por valor de \$12.584.529 (cifras en miles de pesos) con un crecimiento con respecto al año 2008 de 25.295,07%, dando cumplimiento a lo establecido en los decretos 574 y 1698 de 2007 del ministerio de la protección social en los Referente al Régimen de Inversiones.

El crecimiento observado en las inversiones permanentes, las cuales pasaron de \$24.645.302 (cifras en miles de pesos) en el año 2008 a \$28.812.357 (cifras en miles de pesos) en el año 2009 con una variación absoluta de \$4.157.055 (cifras en miles de pesos), se explica por la adquisición de acciones en Clínica Farallones S.A. por \$3.466 millones, Hospital En Casa por \$258 millones y Clínica del Norte por \$190 millones.

Para el año 2010 la cuenta de Inventarios registra un crecimiento del 92.1% con respecto al año 2008 correspondiente a \$500.429 (cifras en miles de pesos). Esto debido principalmente a los inventarios de medicamentos NO POS que son entregados a los usuarios los dos primeros meses del año siguiente los cuales se registran al su costo de adquisición.

Cuentas por cobrar con respecto al año 2008 presenta un crecimiento del 35.8% y de 24% para 2010 con respecto a 2009, lo cual se explica principalmente por el incremento en la cartera de recobros al FOSYGA.

La cuenta valorizaciones generó un incremento con respecto al año anterior por el cálculo al ajuste del avalúo de activos fijos, el cual arrojó una cifra positiva de \$6.887 millones.

La estructura horizontal del Balance General a Diciembre 31 de 2010 frente al año anterior, registra un crecimiento en el activo de \$30.014.147 (cifras en miles de pesos) variación que se debe al efecto neto entre el crecimiento de la cartera (especialmente por recobros al FOSYGA por costos NO POS), la reducción del disponible en un -28.19% y las inversiones temporales en un -79.36%.

11.2.2 Pasivos

Para los periodos 2008 – 2009 las obligaciones laborales registran un incremento del 45.71%. Estas son ajustadas al cierre del ejercicio con base en lo dispuesto por las normas legales vigentes. Aquí se incluyen las obligaciones que la entidad tiene por prestaciones extralegales con sus empleados.

Las obligaciones financieras presentan una variación del 39.99% los cuales corresponden a los sobregiros bancarios reclasificados al pasivo.

El incremento de \$16.719.753 (cifras en miles de pesos) en la cuenta de reservas técnicas con respecto al año 2008 se explica por la constitución de provisiones de acuerdo con lo establecido en los decretos 574 - 1698 de 2007, 2353 de 2008 y el 4789 de 2009 del Ministerio de la Protección Social, y un aumento en el periodo de pago a los prestadores de servicios de salud.

Las restantes cuentas que hacen parte del pasivo como cuentas por pagar, impuestos y gravámenes, pasivos estimados y provisiones, y otros pasivos, decrecieron con respecto al año 2008 en un -4.90%, -13.76%, -15.40% y -66.77%.

El Pasivo en la estructura horizontal del Balance General a Diciembre 31 de 2010, registra un incremento del 11.10% representado principalmente en cuentas como obligaciones financieras largo y corto plazo con un cambio porcentual de 764.36%.

Esto se explica por un mayor endeudamiento con entidades financieras debido a la iliquidez causada por el no pago de la cartera pendiente por parte del FOSYGA, igualmente, por el incremento causado en la cuenta proveedores la cual presentó una variación de 27.34%.

11.2.3 Patrimonio

Las cuentas del patrimonio con cambios representativos fueron: el capital el cual para el periodo 2008 – 2009 tuvo un incremento de 64.09%, superávit método de participación la cual paso de un decrecimiento para el primer periodo estudiado de -26.10% a 96.75% para los años 2009 – 2010.

La cuenta más importante del patrimonio, la utilidad del ejercicio que refleja los resultados de las operaciones de la empresa, tuvo un cambio negativo en ambos periodos analizados, el primero con un -0.82% y el segundo con un -105.24%. De aquí, que a nivel general, la cuenta de patrimonio haya variado negativamente pasando de un 53.94% a un -2.80%.

11.3 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS (2008 – 2010)

Tabla 6. Análisis vertical Estado de Resultados

COOMEVA EPS S.A.						
(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)						
	2,008		2,009		2,010	
INGRESOS OPERACIONALES	1,528,146,778	100.0%	1,829,460,404	100.0%	1,932,610,658	100.0%
COSTO SERVICIOS DE SALUD	1,364,641,810	89.3%	1,636,332,317	89.4%	1,753,854,248	90.8%
UTILIDAD BRUTA	163,504,968	10.7%	193,128,087	10.6%	178,756,410	9.2%
GASTOS OPERACIONALES						
De Administración	137,412,476	9.0%	162,256,863	8.9%	165,177,054	8.5%
De Ventas	16,943,630	1.1%	18,273,730	1.0%	17,861,835	0.9%
UTILIDAD OPERACIONAL	9,148,862	0.6%	12,597,494	0.7%	-4,282,479	-0.2%
INGRESOS NO OPERACIONALES	13,678,623	0.9%	11,693,828	0.6%	19,169,746	1.0%
GASTOS NO OPERACIONALES	11,866,577	0.8%	14,861,778	0.8%	13,954,005	0.7%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS	10,960,908	0.7%	9,429,544	0.5%	933,262	0.0%
PROVISIÓN IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS	4,590,995	0.3%	3,111,746	0.2%	1,264,336	0.1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,369,913	0.4%	6,317,798	0.3%	-331,074	0.0%

Los ingresos operacionales derivados del objeto social de negocio están compuestos por los ingresos por UPC, recobros al FOSYGA, cuotas moderadoras y copagos, promoción y prevención, y otros ingresos operacionales, con una participación dentro del ingreso total del 73.99%, 19.81%, 3.08%, 2.72% y 0.40% respectivamente para el año 2010.

Lo anterior muestra como los ingresos por UPC, son la columna vertebral de los ingresos; estos ingresos se derivan de la apropiación de la UPC que resulta del proceso de recaudar las cotizaciones, girarlas al FOSYGA y obtener de vuelta la unidad de pago por capitación de acuerdo al grupo etéreo al que pertenezca el afiliado, de allí la importancia de convertir los aportes en mora en cotizaciones recaudadas.

Aunque los ingresos por recobros al FOSYGA, tienen menor participación, constituyen un gran elemento de atención por parte de la organización debido a la cartera que actualmente representan, ya que deberían ser ingresos que generaran liquidez, pero que por la crisis del sector se encuentran represados en cuenta deudores.

Con respecto al costo se observa una participación del 90.75%, 89.44% y 89.30% para los años 2010, 2009, y 2008 respectivamente. Durante estos periodos las cuentas que mas impactaron fueron: Medicamentos NO POS, Hospitalización I,II,III POS, Urgencias, Medicamentos POS, Cirugía I,II,III NO POS.

Importante anotar que en el año 2010 el impacto se vio aún más reflejado, a causa de la inclusión en el POS de más de trescientos servicios por medicamentos y procedimientos que antes estaban excluidos de los servicios cubiertos por la UPC.

La política de la empresa en relación con la participación del costo sobre el ingreso es del 84%, lo cual quiere decir que no ha existido cumplimiento de la misma, motivo importante de analizar si el ingreso realmente responde a las expectativas del negocio, entendiendo la importancia de este como punto de referencia para este análisis.

Los gastos operacionales mostraron una participación relativamente constante para los periodos en estudio con 9.47%, 9.87% y 10.10% (2010, 2009, 2008 respectivamente).

Los gastos de administración tienen una mayor participación sobre el gasto total, siendo los gastos de personal, servicios, provisiones, honorarios, arrendamientos e impuestos los más representativos; los diversos, gastos de viaje, amortizaciones, mantenimiento y reparaciones, seguros, gastos legales y adecuaciones registran una menor participación.

El gasto de ventas por su parte registra una mayor contribución en las cuentas de personal, comisiones y servicios.

La política de la empresa con respecto a la participación del gasto operacional sobre los ingresos totales es del 8% siendo el 7.1% para los gastos de administración y el 0.9% para los gastos de ventas; se observa entonces que los gastos operacionales se encuentran por encima del porcentaje establecido.

Por otra parte, los ingresos no operacionales representan el 0.99%, 0.64% y el 0.90% del total de los ingresos para los años 2010, 2009 y 2008 respectivamente. Estos ingresos están constituidos por los recobros a ARP, descuentos por pronto pago, cesiones de espacio en arrendamiento, semanas de carencia y multas por inasistencia; esta última dejó de ser un ingreso en el año 2010 debido a que ya no son objeto de cobro.

La utilidad del ejercicio representa un mínimo porcentaje con respecto a los ingresos, -0.02%, 0.35% y el 0.42% en los años 2010, 2009 y 2008.

11.4 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS (2008 – 2010)

Tabla 7. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2008 - 2010

COOMEVA EPS S.A.

(Cifras expresadas en miles de pesos Colombianos)

	2,008	2,009	Var. Absoluta	Var. Relativa	2,009	2,010	Var. Absoluta	Var. Relativa
INGRESOS OPERACIONALES	1,528,146,778	1,829,460,404	301,313,626	19.7%	1,829,460,404	1,932,610,658	103,150,254	5.6%
COSTO SERVICIOS DE SALUD	1,364,641,810	1,636,332,317	271,690,507	19.9%	1,636,332,317	1,753,854,248	117,521,931	7.2%
UTILIDAD BRUTA	163,504,968	193,128,087	29,623,119	18.1%	193,128,087	178,756,410	-14,371,677	-7.4%
GASTOS OPERACIONALES								
De Administracion	137,412,476	162,256,863	24,844,387	18.1%	162,256,863	165,177,054	2,920,191	1.8%
De Ventas	16,943,630	18,273,730	1,330,100	7.9%	18,273,730	17,861,835	-411,895	-2.3%
UTILIDAD OPERACIONAL	9,148,862	12,597,494	3,448,632	37.7%	12,597,494	-4,282,479	-16,879,973	-134.0%
INGRESOS NO OPERACIONALES	13,678,623	11,693,828	-1,984,795	-14.5%	11,693,828	19,169,746	7,475,918	63.9%
GASTOS NO OPERACIONALES	11,866,577	14,861,778	2,995,201	25.2%	14,861,778	13,954,005	-907,773	-6.1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE RENTA	10,960,908	9,429,544	-1,531,364	-14.0%	9,429,544	933,262	-8,496,282	-90.1%
PROVISION IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS	4,590,995	3,111,746	-1,479,249	-32.2%	3,111,746	1,264,336	-1,847,410	-59.4%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	6,369,913	6,317,798	-52,115	-0.8%	6,317,798	-331,074	-6,648,872	-105.2%

En el análisis horizontal del estado de resultados se puede evidenciar cambios negativos en cuentas como la utilidad del ejercicio. La cual pasa de ser \$6,369,913 (cifras en miles de pesos) a \$6,317,798 (cifras en miles de pesos), con una variación absoluta de \$-52,115 (cifras en miles de pesos) y relativa de -0.8%. Igualmente para el periodo 2009 – 2010 tenemos una variación negativa de la utilidad pasando de ser \$6, 317,798 (cifras en miles de pesos) a \$-331,074 (cifras en miles de pesos) con una variación relativa de -105.2%.

Los ingresos de los periodos analizados, los cuales ascendieron en un 19.7% para el periodo 2008 – 2009 y 5.6% para los años 2009 -2010, indican que la variación en los ingresos para el segundo periodo analizado no fue suficiente para soportar el incremento en los costos de servicios de salud. Esto se evidencia en los resultados netos de la compañía los cuales registraron una utilidad negativa.

La variación en los ingresos, de 19.7% a 5.6% se explica en la recuperación de glosas en el proceso de compensación originadas por validaciones en la Base de Datos Única de Aportantes (BDUA), las cual represento \$322.000 millones en la vigencia del 2009. Estas recuperaciones se obtuvieron por ajustes realizados por el administrador fiduciario del FOSYGA a la BDUA en los meses de Abril y Diciembre del 2009.

El costo presentó un incremento de 19.9% para el periodo comprendido entre 2008 y 2009 y de 7.2% para el año 2010 comparado con el año 2009. Esta variación está dada principalmente por la mayor frecuencia de uso de los servicios y por al aumento de medicamentos para enfermedades de alto costo; así mismo por una mayor demanda de cirugías, especialmente la cirugía Bariátricas.

Las cuentas de gastos operacionales y gastos no operacionales permiten evidenciar el esfuerzo de la compañía por reducir el nivel de sus gastos de los cuales los primeros pasaron de tener un crecimiento del 25.93% en el periodo 2008 -2009 a tener un decrecimiento de -0.45% para 2009-2010. Los gastos no operacionales pasaron de un crecimiento del 25.24% en 2008 - 2009 a un -6.11% en 2009 – 2010.

Los ingresos no operacionales para el año 2010, aumentaron principalmente por el incremento en la recuperación de provisiones (alto costo y provisión impuesto de renta).

12. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

12.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla 8. Indicadores de Liquidez

	ÍNDICES O RAZONES DE LIQUIDEZ		
	2,008	2,009	2,010
RAZÓN CORRIENTE	1.1	1.1	1.1
PRUEBA ACIDA	1.1	1.1	1.1

Las razones de liquidez reflejan la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos y obligaciones a corto plazo. La empresa cuenta para los años 2008, 2009, 2010 con \$1.06, \$1.14 y \$1.10 pesos en el activo corriente por cada peso del pasivo corriente.

La razón corriente no se ve afectado por los inventarios ya que por el objeto social del negocio estos solo representan el 0.2% del activo total.

Se puede concluir que la empresa cuenta con los recursos para responder al pasivo más exigible, sin embargo, existe un riesgo notorio al ser este indicador cercano a Uno (1); también es importante anotar que la empresa presenta dificultades en la capacidad de convertir en efectivo sus activos a corto plazo principalmente la cuenta deudores, ya que esta corresponde a dineros adeudados por el estado.

12.2 RAZONES DE ACTIVIDAD

Tabla 9. Razones de Actividad o Eficiencia

	2,008	2,009	2,010
ROTACIÓN DE CARTERA (DÍAS)	42.0	47.6	55.9
PERIODO DE COBRO	8.7	7.7	6.5
DÍAS PROMEDIO PAGO PROVEEDORES	19.6	24.8	31.3
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	18.3	14.5	11.5
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	4.7	4.3	4.3
ROTACIÓN ACTIVO FIJO	28.2	29.5	29.3

En promedio la empresa COOMEVA E.P.S. recauda sus cuentas por cobrar en aproximadamente 56 días. Este promedio se ha visto deteriorado al compararlo con los resultados de los años 2009 y 2008 pasando de ser 42 días en el año 2008 a 56 días para el 2010. Lo anterior quiere decir que las cuentas por cobrar rotan unas 6.5 veces en el periodo tomando como base el año 2010.

Este indicador comparado con los días promedio de pago a proveedores supone un endeudamiento en el corto plazo para cumplir con sus obligaciones con proveedores.

12.3 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Tabla 10. Razones de Endeudamiento

ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO

	2,008	2,009	2,010
ESTRUCTURA DE CAPITAL	3.2	2.5	2.8
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	75.9%	71.4%	74.0%
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.1%	1.8%	4.7%

La estructura de capital indica que por cada unidad monetaria aportada por los socios, hay 2.85 pesos aportados por los acreedores o por terceros en el año 2010. Los años 2008 y 2009 presentan un comportamiento similar los acreedores aportan 3.15 y 2.49 pesos respectivamente por cada peso aportado por socios.

Igualmente, la razón de endeudamiento para los años 2008, 2009 y 2010 es de 75.9%, 71.4% y 74.0% respectivamente. Este es el porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados por acreedores ya sea en el corto o largo plazo para ser invertidos en activos.

El apalancamiento financiero determina la concentración de las obligaciones financieras con respecto al total pasivo. Para los periodos analizados las obligaciones financieras representan 4.65% para el año 2010, 1.78% para 2009 y 2.11% para el año 2008.

Estos indicadores confirman la estructura de financiamiento utilizada por la empresa, la cual está basada en una contribución de terceros de aproximadamente 75% y de socios en un 25%.

12.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Tabla 11. Razones de Rentabilidad

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

	2,008	2,009	2,010
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	2.0%	1.5%	-0.1%
RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO	2.8%	3.0%	-0.9%
RENTABILIDAD NETA DEL PATRIMONIO	8.1%	5.2%	-0.3%
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	10.7%	10.6%	9.2%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0.4%	0.3%	0.0%
MARGEN OPERATIVO	0.6%	0.7%	-0.2%
DUPONT	2.0%	1.5%	-0.1%
DUPONT AJUSTADO	2.0%	1.5%	-0.1%

12.4.1 Rentabilidad del Activo

La rentabilidad neta del activo indica el rendimiento generado por cada peso invertido en el activo. Por lo tanto, por cada peso que está en el activo la empresa generó \$2 centavos en el periodo 2008, \$1.5 para 2009 y \$-0.1 para 2010.

Así mismo, la rentabilidad operativa del activo permite evidenciar un decrecimiento de este indicador a través de los periodos analizados con un \$2.8 centavos para el año 2008, mientras que el resultado para el año 2009 fue de \$3 y \$-0.9 centavos para el año 2010.

12.4.2 Rentabilidad del Patrimonio (ROE)

Es una medida de la rentabilidad de los fondos aportados por los socios.

Lo que quiere decir que para el año 2008 por cada peso que los dueños mantenían invertido recibían una rentabilidad de \$0.81 centavos a su favor. De igual forma para el periodo 2009 generaban \$0.52 centavos y \$-0.3 centavos para el año 2010.

12.4.3 Margen de Utilidad

El margen neto de utilidad indica la utilidad después de impuestos generada por cada peso de ingresos que obtiene la empresa. Este indicador es de 0.42% en el año 2008, 0.35% en 2009 y -0.02% para el periodo 2010.

En relación al margen bruto de utilidad se puede inferir que los resultados de 10.7%, 10.6% y 9.2% para los años 2008, 2009, 2010 respectivamente representan el porcentaje generados en relación a los ingresos, después de descontar de las ventas lo correspondiente al costo de las mismas.

El decrecimiento en los márgenes de utilidad (bruto y neto) para los periodos analizados, se explica en que las ventas no crecieron lo suficiente para soportar el aumento en los costos de prestación de servicio.

12.4.4 Margen Operativo

El margen operativo mide el porcentaje de utilidad operacional que queda después de descontar a las ventas su costo y los gastos operacionales. Para los periodos analizados se tiene que el año 2008 el margen operativo fue de 0.60%, para 2009 0.69% y para 2010 -0.22%.

Este indicador registra la rentabilidad del negocio independiente de la forma de financiamiento.

12.4.5 Dupont

Este indicador permite a la empresa calcular si el dinero invertido está produciendo rendimientos satisfactorios para los accionistas. Para el caso de análisis, el indicador Dupont es de 1.96%, 1.50% y -0.07% para los años 2008, 2009, 2010 respectivamente.

Es de resaltar la importancia de este indicador y de las estrategias a proponer debido a los resultados mostrados, ya que el dinero invertido por los accionistas no está obteniendo la rentabilidad mínima del mercado.

13. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Tabla 12. Ejecución presupuestal COOMEVA EPS – Diciembre 31 de 2010. Fuente Contanal (Software contable)

PRESUPUESTO vs REAL	REAL ACUMULADO		PPTO. ACUMULADO		REAL - PPTADO.	
	mill (\$)	(%) Compositic	mill (\$)	(%) Compositic	mill (\$)	(%) Ejecución
INGRESOS						
UPC Régimen Contributivo	1,429,941	73.99	1,410,000	77.67	19,941	101.41
Promoción y Prevención	52,530	2.72	52,453	2.89	77	100.15
Copagos y Cuotas Moderadoras	59,324	3.07	64,946	3.58	(5,621)	91.34
Recobros al FOSYGA	382,917	19.81	276,994	15.26	105,923	138.24
Otros Ingresos	7,898	0.41	11,074	0.61	(3,176)	71.32
TOTAL INGRESOS	1,932,611	100.00	1,815,467	100.00	117,144	106.45
COSTOS						
Régimen Contributivo POS	1,366,001	70.68	1,391,602	76.65	(25,600)	98.16
Régimen Contributivo (NO POS)	383,029	19.82	216,772	11.94	166,257	176.70
Provisión Facturación	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Fondo de Incapacidad						
Deficitario	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Subtotal Costo Asistencial	1,749,030	90.50	1,608,374	88.59	140,656	108.75
Alto Costo	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Decreto 1698	4,824	0.25	20,445	1.13	(15,621)	23.60
Subtotal Transferencias ISS y Dec 1698	4,824	0.25	20,445	1.13	(15,621)	23.60
TOTAL COSTOS	1,753,854	90.75	1,628,819	89.72	125,036	107.68
UTILIDAD BRUTA	178,756	9.25	186,648	10.28	(7,892)	95.77
GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
Personal	72,775	3.77	73,655	4.06	(880)	98.81
Gastos No Desembolsables	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Generales	69,060	3.57	64,287	3.54	4,773	107.42
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	141,834	7.34	137,942	7.60	3,893	102.82

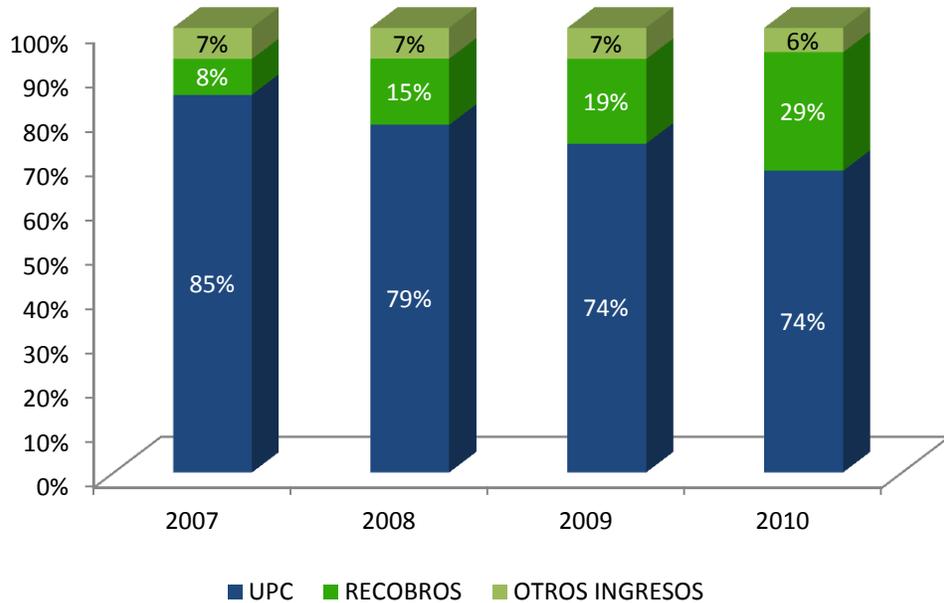
GASTOS DE VENTAS						
Personal	6,442	0.33	6,910	0.38	(467)	93.24
Comisiones	7,940	0.41	8,465	0.47	(525)	93.80
Generales	2,977	0.15	4,782	0.26	(1,805)	62.25
TOTAL GASTOS DE VENTAS	17,360	0.90	20,157	1.11	(2,798)	86.12
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	159,194	8.24	158,099	8.71	1,095	100.69
UTILIDAD ANTES DE APOYO NACIONAL Y REGIONAL	19,562	1.01	28,549	1.57	(8,987)	68.52
APOYO DIRECCIÓN NACIONAL	23,845	1.23	23,345	1.29	500	102.14
APOYO DIRECCIÓN REGIONAL	(0)	(0.00)	0	0.00	(0)	0.00
UTILIDAD ANTES DE APOYO NACIONAL	19,562	1.01	28,550	1.57	(8,988)	68.52
TOTAL GASTOS	183,039	9.47	181,444	9.99	1,594	100.88
UTILIDAD OPERACIONAL	(4,282)	(0.22)	5,205	0.29	(9,487)	(82.28)
Ingresos Financieros	12,977	0.67	8,910	0.49	4,067	145.64
Gastos Financieros	8,157	0.42	10,424	0.57	(2,267)	78.25
Otros Ingresos/(Egresos) no Operacionales	396	0.02	1,409	0.08	(1,013)	28.11
	5,216	0	(105)	(0)	5,321	(4,966)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	933	0.05	5,100	0.28	(4,166)	18.30
Provisión para impuestos	1,264	0.07	1,792	0.10	(528)	70.54
UTILIDAD (PERDIDA) EN EL EJERCICIO	(331)	(0.02)	3,307	0.18	(3,638)	(10.0)

13.1 INGRESOS

13.1.1 Ingresos Operacionales

Los ingresos operacionales están constituidos por, los ingresos por U.P.C. (Unidad de Pago por Capitación), Recobros al FOSYGA y otros ingresos.

Gráfica 4. Composición Ingresos Operacionales – Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).

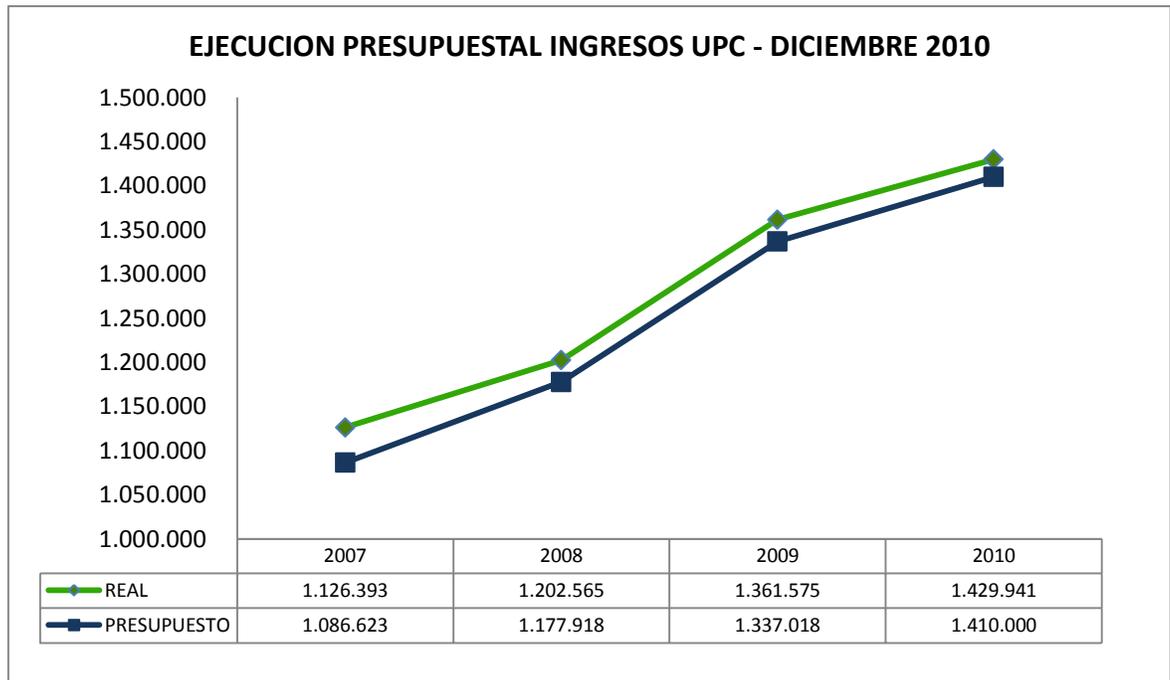


13.1.2 Ingresos por U.P.C.

Se registra una ejecución presupuestal del 101.83% en el año 2009 y del 101.41% en el año 2010, lo cual indica que en ambos periodos se cumplió con el presupuesto de ingresos por este concepto disminuyendo 0.42% en cumplimiento de ejecución en el año 2010.

Estos ingresos dependen de la compensación de los aportes en salud que las E.P.S reciben y que el estado reintegra a través de la U.P.C. la cual se calcula según el perfil epidemiológico, frecuencia de uso y costos, grupo etáreo al cual pertenezca el afiliado, edad, sexo, y ubicación geográfica.

Gráfica 5. Ingresos por UPC Presupuesto vs Real. Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).



Los ingresos por este concepto se pueden obtener por:

- Recuperación de cartera de aportes
- Pago de aportes de afiliados vigentes
- Glosas reconocidas y pagadas por el FOSYGA
- Pago de aportes de nuevos afiliados.

El presupuesto de ingresos por U.P.C., se cumple en el 2010 con una sobre ejecución de \$19.941 millones debido a ingresos adicionales generados por:

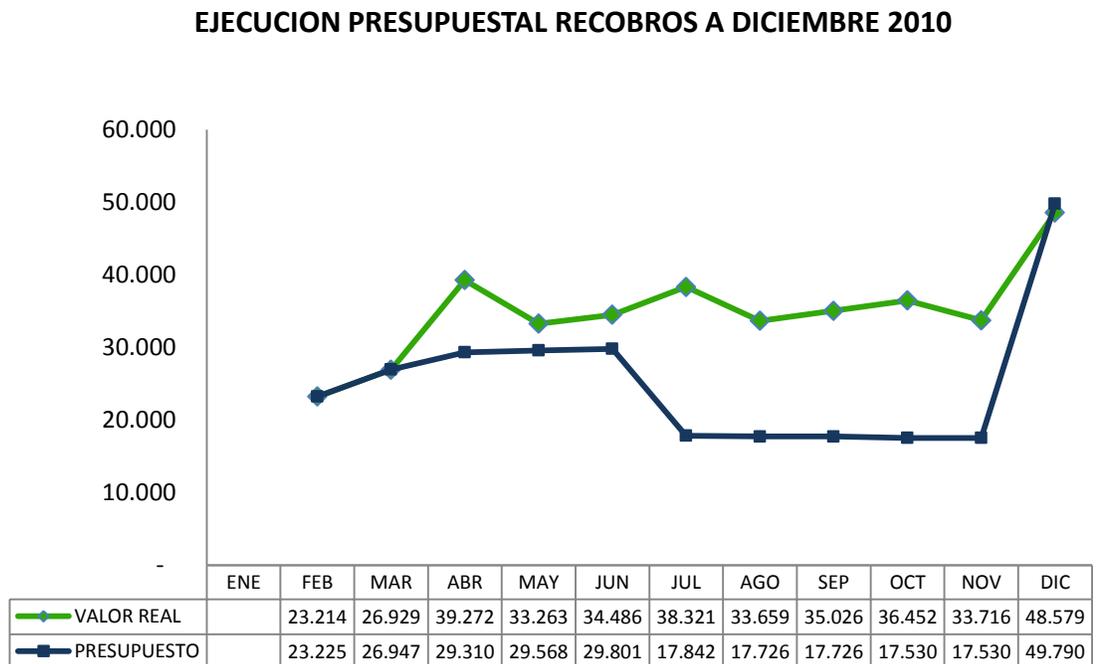
Mayor aprobación en los procesos excepcionales de compensación realizados en octubre y diciembre de 2010 por concepto de Saldos No Compensados (S.N.C.) y glosas por \$19.633 millones (presupuestados \$15.000 millones, apropiados \$34.605).

Incremento de \$2.048 millones por aumento en los días compensados recuperados en los procesos de corrección.

13.1.3 Ingresos por Recobros al FOSYGA

Se registra una ejecución presupuestal del 143.57% en el año 2009 y del 138.24% en el año 2010, lo cual indica que en ambos periodos se cumplió con el presupuesto de ingresos por este concepto, sin embargo el cumplimiento disminuyó en 5.32% en el año 2010 con respecto al año 2009.

Gráfica 6. Ejecución presupuestal recobros FOSYGA Diciembre 2010. Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).



Este ingreso se deriva de los recobros sobre servicios fuera del Plan Obligatorio de Salud POS, a los que las E.P.S. son obligadas a prestar a sus afiliados a través de una acción judicial o través de un Comité Técnico Científico y que le son recobrados al estado por constituirse en servicios NO POS.

El presupuesto de recobros al FOSYGA se cumple con una mayor ejecución de \$36.276 millones, esto gracias a que se generó un mayor costo NO POS frente al presupuestado para el año, lo anterior en razón a que según la normatividad legal vigente (Decreto 129 de 2009 – Emergencia Social) en el mes de Julio de 2010 debería estar funcionando el Fondo de Prestaciones Excepcionales en Salud (F.O.N.P.R.E.S.), el cual debería asumir la autorización y pago de los servicios no incluidos en el POS que no fueran originados en una urgencia, ya que estos deberían ser asumidos por las E.P.S., el decreto en mención fue declarado inconstitucional.

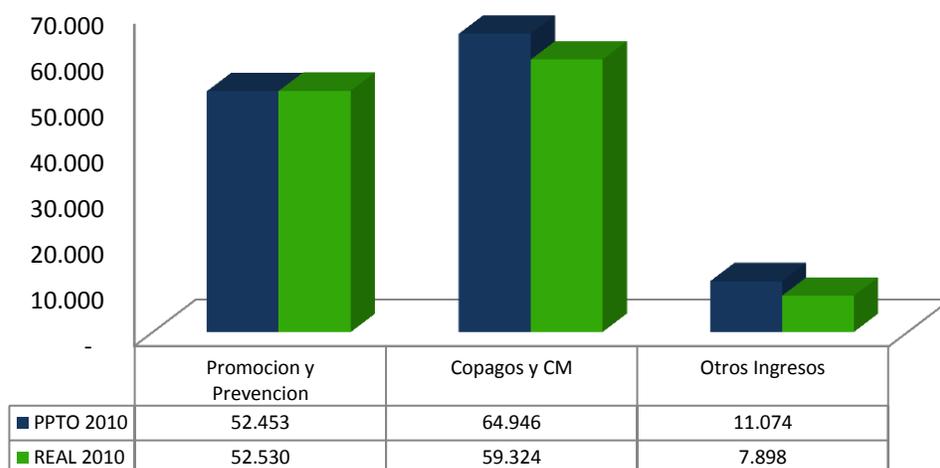
De igual manera se mejoró la radicación de recobros que corresponden al mismo mes de costos, y se mejora el proceso operativo para volver más eficiente la radicación de estos costos.

13.1.4 Otros Ingresos Operacionales

Las Cuotas Moderadoras y Copagos, los Ingresos por Promoción y Prevención y los Otros Ingresos Operacionales constituyen los Otros Ingresos Operacionales.

Gráfica 7. Ejecución Presupuestal Otros Ingresos Diciembre 2010. Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).

**EJECUCION PRESUPUESTAL OTROS INGRESOS OPERACIONALES -
DICIEMBRE 2010**



En Cuotas Moderadoras y Copagos la empresa registra una ejecución presupuestal del 102.15% en el año 2009 y del 91.34% en el año 2010, lo cual indica que el 2010 no se cumplió con el presupuesto de ingresos por este concepto.

La principal causa se deriva de una inadecuada planeación y proyección de este ingreso debido a que se presupuestó sin tener en cuenta el histórico de recaudos en I.P.S. propias y en I.P.S. externas. Adicionalmente sin tener en cuenta que un aumento en este rubro es directamente proporcional al aumento del costo.

En Ingresos por Promoción y Prevención, el cual corresponde al 0.025% que el gobierno reconoce sobre la U.P.C. para actividades de Promoción y Prevención de la enfermedad, se registró un cumplimiento del 105.80% para el año 2009 y 100.14% en el año 2010.

Otros Ingresos Operacionales que corresponde a los recobros A.R.P., sanciones por inasistencia y periodos de carencia, registraron un cumplimiento de 247.84% en el año 2009 y 71.32% en el año 2010, lo cual tiene su explicación en el direccionamiento de la atención hacia la red de las A.R.P., y a la contratación de la red propia para atención de eventos que está haciendo la A.R.P. Positiva (antes I.S.S.) y que administrativamente aún no hay una gestión eficiente para la identificación y el recobro de estas atenciones.

13.1.5 Ingresos No Operacionales

Corresponde a los descuentos comerciales negociados por pronto pago y la recuperación de provisiones (alto costo y provisión de impuesto de renta).

Se registra una ejecución presupuestal del 158.44% en el año 2009 y del 158.21% en el año 2010, lo cual indica que en ambos periodos se cumplió con el presupuesto de ingresos por este concepto.

El cumplimiento se explica principalmente en los descuentos comerciales que la empresa ofrece por pronto pago y el cual es acogido por los prestadores de salud como alternativa de liquidez frente a la política de pago que actualmente tiene la empresa de 90 días debido a la crisis del sector.

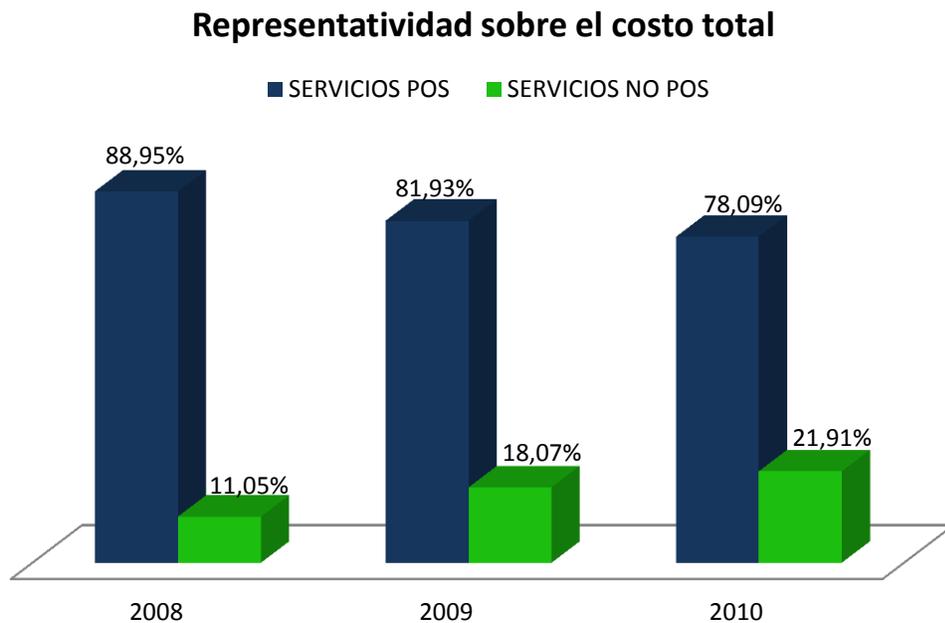
Para ofrecer estos descuentos la empresa recurre a préstamos bancarios, recaudo de Cuotas Moderadoras y Copagos, garantizando siempre el costo beneficio de la misma.

13.2 COSTOS

El costo se origina de la prestación de servicios medico asistenciales cubiertos en el POS y los servicios no cubiertos NO POS.

En la siguiente grafica se puede apreciar la representatividad que tiene cada uno de estos servicios así:

Gráfica 8: Representatividad de Servicios POS y NO POS sobre el costo total



13.2.1 Costos NO POS

Corresponden a los servicios que no están cubiertos en el Plan Obligatorio de Salud (POS) y que son recobrados al estado, por no ser subsidiados y por no constituirse en el objeto social del negocio.

Se registra una sobre ejecución presupuestal del 127.41% en el año 2008, 154.07% en el año 2009 y 183.01% en el año 2010, lo cual indica que en todos los periodos el costo NO POS estuvo por encima del costo planeado.

Se observa que el comportamiento de los servicios NO POS, presenta un crecimiento del 7.02% en el 2009 con respecto al año 2008 y del 3.84% en el año 2010 con respecto al año 2009 y aunque la diferencia en este último periodo con respecto al año anterior es inferior, si se observa un incremento ascendente en los tres últimos años.

En la prestación de servicios NO POS impacta negativamente el Sistema General de Seguridad Social en Salud, pues al ser un fenómeno extendido dentro de los costos, el nivel de recobros excedió el presupuesto para reembolsar este tipo de cuentas, obligando al Gobierno Nacional a decretar el Estado de Emergencia Social en Salud, que estuvo vigente por cerca de cuatro meses en el 2010 y permitió realizar reflexiones profundas acerca de las condiciones de equilibrio para garantizar la continuidad del modelo de aseguramiento establecido en la ley 100 de 1.993.

La tendencia del incremento NO POS está fuertemente influenciada por el aumento cada vez mayor de costosas tecnologías en salud y principalmente medicamentos.

Así mismo las siniestralidad de la población afiliada impacta en tal sentido que hay afiliados que generan un costo NO POS permanente ya que de esto depende su supervivencia.

13.2.2 Costos POS

Corresponden a los servicios que están contenidos en el POS y que el estado subsidia a través de la U.P.C. que el FOSYGA les reconoce según el grupo etéreo al cual pertenece cada afiliado. Se registra una sobre ejecución presupuestal del 108.44% en el año 2008, 102.67% en el año 2009 y 100.17% en el año 2010, lo cual indica que en todos los periodos el costo POS estuvo por encima del costo planeado, aunque presenten un decrecimiento de -7.02% en 2009 con respecto al año 2008 y del -3.84% en el año 2010 con respecto al año 2009.

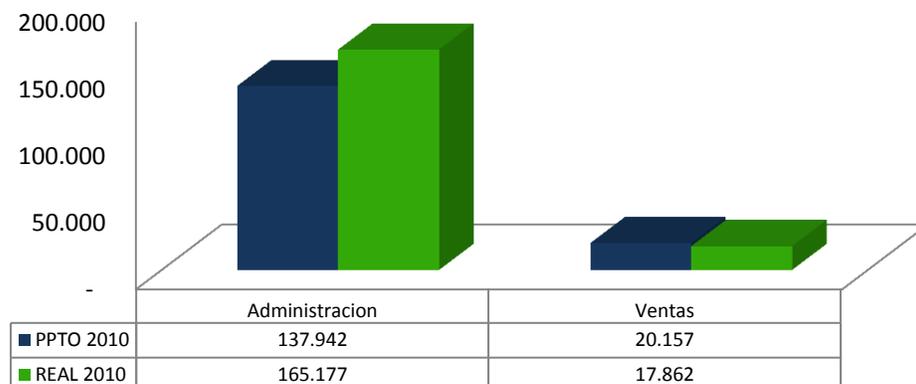
En el 2010 la C.R.E.S. incorporo al P.O.S. una cantidad significativa de servicios que eran NO POS por lo que se esperaba un mayor impacto en los servicios POS. Sin embargo, el mejoramiento de tarifas mediante negociaciones con la red de prestadores de servicios de salud y un mayor control de la adecuación de uso de servicios de parte de los ordenadores, contribuyo a frenar significativamente este impacto cerrando así el año 2010 con una ejecución por 0.17% casi igual a la ejecución planeada a diferencia de los dos periodos anteriores.

13.3 GASTOS

A Diciembre 31 de 2010, los gastos operacionales fueron de \$183.039 millones, presentando una ejecución del 115.77%, con un incremento frente al 2009 del 1.39% y del 9.1% en el 2009 con respecto al 2008.

Gráfica 9. Ejecución presupuestal Gastos Operacionales Diciembre 2010 – Fuente Contanal (Software que administra la contabilidad).

EJECUCION PRESUPUESTAL GASTOS OPERACIONALES - DICIEMBRE 2010



13.3.1 Gastos de Administración

Los gastos de administración a diciembre de 2010 ascendieron a \$165.177 millones, con un incremento del 1.80% frente al año 2009 y del 13.7% en el 2009 con respecto al 2.008.

Así mismo se observa una sobre ejecución del 119.74% en el año 2010, 122.42% en el año 2009 y 108.75% en el año 2008, lo cual quiere decir que puede existir un déficit en el presupuesto o que realmente estos gastos no fueron debidamente controlados.

La variación en los dos últimos periodos corresponde principalmente a aumento en los gastos generales en un 3.45% como resultado del incremento en Honorarios por conceptos de Asesoría Técnica, Asesoría Jurídica (Emergencia Social y asesorías externas con entes gubernamentales).

Los gastos no desembolsables tuvieron un crecimiento de 27.37% debido principalmente al incremento en las provisiones por Recobros al FOSYGA, Alto Costo, I.P.S. y Cartera A.R.P.

El gasto de personal presento una variación de 0.3% frente al 2009, que obedece al incremento de seguros y a las indemnizaciones laborales derivadas de la reestructuración de la planta de personal. Se resalta el esfuerzo en el control de los mismos toda vez que el incremento salarial fue del 2%.

13.3.2 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas representan el 9.76% de los gastos operacionales y en el 2010 presentan una ejecución presupuestal del 88.61%, 92.22% en el año 2009 y 81.04% en el año 2008.

Se observa sub ejecución en los últimos tres periodos tres periodos, lo cual puede ser derivado de la alta competencia en el sector que trae como consecuencia la dificultad cada vez mayor de atraer nuevos usuarios, desembolsando cada vez menos pagos por comisiones de ventas. Esto también guarda coherencia con el incumplimiento en el crecimiento poblacional de la empresa.

Sin embargo, es importante aclarar que frente al 2009 en el año 2010 se presentó un decrecimiento del 8.25%, debido a ahorros significativos en las cuentas de Publicidad, Viajes e Insumos. Los gastos de personal de ventas disminuyeron en un 5.14% debido principalmente a vacantes que quedaron presupuestadas y no se remplazaron.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que los gastos de administración se sobre ejecutan y los gastos de ventas se sub ejecutan.

14. ANÁLISIS DOFA

14.1 FACTORES INTERNOS

Tabla 13. Análisis DOFA COOMEVA EPS. Factores Internos.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Reconocimiento de Marca▪ Respaldo del Grupo Empresarial COOMEVA▪ Recertificación del sistema de gestión de calidad Norma ISO 9001 Versión 2008.▪ Pioneros en afiliación en línea▪ Sistema de recepción y gestión de casos.▪ Salas de servicio integral personalizado.▪ Ejecutivos de cuenta para grandes clientes.▪ Atención VIP a empleadores especiales▪ Presencia en más de 1000 municipios▪ Programas de formación presencial y virtual a colaboradores.▪ Unidades propias de atención UBAS para niveles I y II▪ Pabellones exclusivos de camas para afiliados en la red hospitalaria.▪ Servicios en convenio con C.E.M (Coomeva Emergencias Médicas).▪ Unidad Móvil.▪ Liderazgo en programas de promoción y prevención.	<ul style="list-style-type: none">▪ Alta concentración en Cuentas por cobrar al FOSYGA correspondiente a recobros de servicios NO POS.▪ Riesgo de iliquidez generado por una estructura de financiamiento a corto plazo.▪ Alto grado de endeudamiento en el pasivo.▪ Costos elevados en los servicios POS y NO POS.▪ Gasto operacional por encima de la política de la empresa.

14.2 FACTORES EXTERNOS

Tabla 14. Análisis DOFA COOMEVA EPS. Factores Externos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Inversión nacional y extranjera en nuevas empresas.▪ Mercados potenciales sin explorar.▪ Desarrollo de nuevas tecnologías que hacen más atractivo el acceso a servicios de salud.▪ Tendencia a la desaparición de pequeñas EPS.	<ul style="list-style-type: none">▪ Competencia agresiva.▪ Infraestructura de vanguardia.▪ Centrales de Urgencias.▪ Mayor cobertura geográfica en el territorio nacional.▪ Integración horizontal con proveedores.▪ Tecnología de punta.▪ Aumento en tasas de desempleo.▪ Incertidumbre por crisis en el sector.▪ Inclusión de servicios NO POS en el POS.▪ Crecimiento de índices de precios al consumidor.▪ Revaluación del peso.▪ Crecimiento de las tasas de interés.▪ Crisis invernal.▪ Reajustes negativos en el cálculo de la UPC.

15. CONCLUSIONES Y RESULTADOS

COOMEVA EPS S.A. registró pérdidas por aproximadamente de \$331 millones de pesos para el año 2010, lo cual la obliga a tomar acciones estratégicas agresivas que le permitan ser sostenible en el largo plazo.

Estas acciones deben apuntar a los aspectos críticos del negocio identificados en las desviaciones analizadas en los ingresos, cuentas por cobrar, costos y gastos.

Sin embargo, y por el objeto social del negocio en el cual el estado regula a través de la ley 100 y sus decretos reglamentarios los servicios POS y NO POS, variable externa no controlable, las estrategias deben apuntar en gran parte a las acciones correctivas internas en las cuales la organización si tiene un control directo y que le permitan:

- Maximizar los ingresos.
- Controlar y contener el costo de prestación del servicio
- Controlar el gasto

A continuación se presentan los aspectos más relevantes identificados en el desarrollo del análisis de la situación actual de la organización.

15.1 INGRESOS

Los ingresos presentan un porcentaje de aumento inferior al costo de prestación de servicios, lo cual muestra que desde la utilidad bruta ya se supone cierta incertidumbre en la operación elemental del negocio, esto infiere una intervención inmediata de los rubros del ingreso y especialmente en los ingresos por UPC los cuales son los que más impactan sobre el ingreso total.

15.1.1 Ingresos por UPC

Aunque en la ejecución presupuestal los ingresos cumplen el valor planeado por la empresa, es importante anotar que esta planeación se está considerando desde un plano conservador y sin tener en cuenta que los costos crecen por encima de lo que el negocio genera en ventas.

La causa principal de no generar mayores ingresos por UPC se debe a que a corte Junio de 2011 la cartera asciende a los \$99.511 millones de pesos de los cuales \$83.922 millones de pesos corresponden a cartera en edad de 120 y mayor de 180 días. Esta cartera está compuesta en un 41.81% por aportes en mora de cotizantes independientes, y en un 59.18% por aportes en mora de cotizantes dependientes, es decir, afiliados a través de un empleador. La cartera de independientes es considerada de difícil cobro ya que son usuarios que se afilian por una necesidad inmediata del servicio, incurren en mora y posteriormente adquieren capacidad de pago cotizando a través de un empleador perdiendo todo interés en el pago de la deuda.

Por lo tanto, la cartera a intervenir debe ser la de aportes en mora de empleadores la cual alcanza un total de \$58.894 millones de pesos de los cuales \$49.340 millones es mayor a 120 días. Esta cartera potencialmente significaría ingresos por UPC que alcanzarían en promedio los \$27.797 millones de pesos (valor resultante de número de cotizaciones promedio en mora por valor promedio de la UPC).

Así mismo, la gestión por parte del proveedor de Call Center es insuficiente para la cobranza de aportes e igualmente no se cuenta con una base de datos actualizada para facilitar esta gestión.

15.2 CUENTAS POR COBRAR

15.2.1 Cartera FOSYGA

La cartera del FOSYGA alcanza un valor total de \$300.175 millones de pesos a 31 de Diciembre de 2010. De este total, \$261.568 millones de pesos corresponden a recobros generados por tutelas y medicamentos no cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud POS, los \$38.201 millones de pesos restantes corresponden a UPC compensada, la cual será pagada en el siguiente periodo efectivo.

Lo anterior ubica al negocio en una situación de iliquidez y mediante este análisis se puede concluir que:

- Actualmente no se da inicio a acuerdos conciliatorios que permitan solucionar las glosas con el administrador del Consorcio FIDUFOSYGA y el Ministerio de la Protección Social.

- Las acciones actuales requieren tener un grado de eficacia mayor o un replanteamiento de las mismas, para contrarrestar el aumento del costo NO POS con el fin de evitar el aumento de esta cartera.

Teniendo en cuenta que esta gestión depende del flujo de recursos del estado, la empresa debe realizar gestiones de acercamiento con los entes gubernamentales que permitan dar prioridad al giro de los dineros. Sin embargo, este análisis considera que es una variable externa y que por lo tanto no es controlable. Aun así, se considera como variable de control la contención del costo de prestación de servicios para evitar que sigan acumulándose dineros de difícil retorno.

15.3 GASTOS

15.3.1 Gastos Administrativos

El gasto administrativo supera la política de la empresa en 1.4% a causa de las cuentas de honorarios, depreciaciones, servicios “outsourcing”, seguros, provisiones legales, contribuciones y servicios públicos.

Este estudio concluye que de las siete cuentas que presentan desviación presupuestal, cinco de ellas son de difícil intervención por aspectos de tipo legal y normativo. Por tal motivo considera que el enfoque correctivo debe estar basado en rubros como los servicios de “outsourcing” y servicios públicos los cuales alcanzan los \$17,039 millones de pesos.

Como aspecto relevante se observa que los servicios subcontratados por la empresa COOMEVA Servicios Administrativos CSA (empresa del grupo corporativo COOMEVA), presentan una desviación frente al presupuesto, equivalente a \$527 millones.

Esta empresa tiene la administración de los procesos de apoyo como: mantenimiento, activos fijos, gestión humana, contabilidad, servicios generales, compras, entre otros. Estos procesos se realizan con una intermediación del 10% la cual incrementa el costo del servicio en comparación al valor promedio del mercado.

Así mismo se observa que los servicios públicos son un rubro de control directo de la empresa y presentan una desviación frente al presupuesto de \$613 millones, lo que hace necesario implementar estrategias de control.

15.4 COSTOS

El costo de servicio médico ascendió \$384.269 millones de pesos a Diciembre 31 de 2010, representando el 21.91% del costo total.

La tendencia del incremento del costo está fuertemente influenciada por el aumento cada vez mayor de costosas tecnologías en salud. La inclusión de nuevos procedimientos y medicamentos al POS han agravado la crisis del negocio y aunque la administración ha realizado grandes esfuerzos por contener el costo, la tendencia en los últimos cuatro años señala que cada vez más aumenta la frecuencia de uso del servicio, debido a posibles razones tales como: no son controlados e intervenidos adecuadamente desde el primer nivel de atención, aumento en la siniestralidad de la población afiliada, deficiencia en la justificación

de negaciones de servicios que conllevan a la autorización de servicios a través de la vía tutela.

Por otra parte también se requiere mayor gestión en la renegociación de tarifas con la red de prestadores de servicios.

16. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones sugeridas derivadas del análisis realizado en el desarrollo de la investigación, apuntan a contrarrestar y en lo posible corregir las desviaciones que fueron identificadas y mediante ellas se pretende dar un punto de arranque a la organización en aspectos que están afectando negativamente sus resultados.

La organización debe gestionar y movilizar los recursos necesarios para adelantar las acciones propuestas y las que en lo sucesivo identifique.

16.1 *IMPLEMENTAR COBRANZA JURÍDICA PARA EL PAGO DE APORTES EN MORA*

Actualmente, es necesario un modelo de cobranza jurídica que permita recuperar la cartera morosa de aportes en salud, ya que la faltante de ésta deriva en que la cartera siga creciendo y aún más preocupante que los aportantes no sientan ninguna presión de cobro para sus estados de cuenta en mora.

16.1.1 *Metodología*

Contratar una firma especializada en este tipo de gestión, para lo cual se sugiere que cada regional maneje su propio proveedor teniendo en cuenta las características socioculturales de cada región. Así mismo se evita repetir pasadas gestiones infructuosas de proveedores centralizados para todas las regionales.

Este proveedor puede ser seleccionado a través de licitación abierta de tal manera que se garantice la transparencia en la selección; dejando claro los términos y condiciones del contrato tales como tiempo, cronogramas, porcentajes de recuperación en tiempos establecidos, informes, comisiones etc.

Se espera que esta gestión se lleve a cabo en un término de seis (6) meses, la cual se llevara a cabo en cuatro (4) etapas:

- Entrega de información.
- Cobro pre jurídico
- Cobro jurídico
- Entrega de resultados

16.1.2 Resultados esperados

Con base en una anterior gestión de cobro jurídico, realizada por COOMEVA EPS durante el periodo Junio a Diciembre del año 2009, en la cual el porcentaje de recaudo fue de un 5% sobre el valor de la cartera entregada, se puede esperar que:

A partir de la cartera existente por valor de \$27.797 millones, se estima que \$2.220 millones de pesos serían recaudados por aportes, lo cual significaría ingresos por UPC de aproximadamente \$1.250 millones.

Teniendo en cuenta los costos de operación del proyecto el resultado final sería:

Tabla 15. Utilidad del proyecto recaudo de aportes.

INGRESOS	
POR APORTES	2,220,342,117
POR UPC	1,250,896,967
GASTOS	
INGENIERO DESARROLLO	12,000,000
INGENIERO PRUEBAS Y PROCED.	8,000,000
COMISIONES OUTSOURCING (16.35%)	363,025,936
TOTAL GASTO	383,025,936
UTILIDAD (Ingreso x UPC - GASTO)	867,871,031

16.2 ACTUALIZAR LA BASE DE DATOS

Actualmente, una de las causas principales de la ineficiencia en la gestión de cobro de aportes, obedece a la desactualización de la base de datos existen. Es sabido que de los 327.812 aportantes en cartera, aproximadamente 15.312 no cuentan con un teléfono de contacto y 205.725 no cuentan con correos electrónicos, esto sin mencionar las múltiples inconsistencias en las direcciones.

16.2.1 Metodología

Implementar un protocolo de actualización de datos, utilizando los centros de contacto a los que acuden los usuarios y aportantes, tales como: Unidades básicas de atención UBA, salas de atención personalizada SIP, y a través de las líneas de citas médicas y call center de información y de cobranza.

La actualización de la información será realizada por los agentes de call center y colaboradores de la organización que tengan contacto directo con el usuario registrando la novedad en la base de datos.

Para esto se requiere un despliegue de comunicación de la estrategia que se realizaría a través de capacitaciones de personal en donde se concientice a los colaboradores sobre la importancia de mantener una base de datos confiable.

El seguimiento de las actualizaciones realizadas se llevara a cabo a través de reportes quincenales de novedades ejecutadas en el sistema de información COOEPS V2.

16.2.2 Costo

La capacitación del proyecto estaría a cargo del director operativo de cada ciudad, lo cual no generaría honorarios, ni gastos de traslado y manutención; y se llevaría a cabo en los auditorios de cada oficina.

Esta estrategia se llevará a cabo en un plazo de seis meses, tiempo en el cual se evaluará su eficacia y se propone su implementación definitiva como parte del gerenciamiento del día a día y como herramienta que garantice una base de datos confiable.

16.2.3 Resultados esperados

Con esta estrategia se estima actualizar la información inconsistente a través de metas progresivas, durante un periodo igual a un año.

Tabla 16. Metas para actualización base de datos en un periodo de 1 año.

METAS	
PRIMER TRIMESTRE 2011	20%
SEGUNDO TRIMESTRE 2011	40%
TERCER TRIMESTRE 2011	70%
CUARTO TRIMESTRE 2011	90%

Esto impactará positivamente en la gestión de cobro que adelante la organización.

16.3 NEGOCIAR TARIFA DE INTERMEDIACIÓN

Debido a la no posibilidad de contratar con proveedores externos, se hace necesaria una nueva negociación en la tarifa actual contratada. Una reducción en el valor de ésta podría atenuar el costo total de los servicios con respecto a costos del mercado.

16.3.1 Metodología

Negociar el porcentaje de intermediación y administración que actualmente cobra el proveedor de un 10% a un 7% el cual disminuiría el costo de los servicios.

Se propone realizar esta negociación a nivel corporativo, ya que el monto a Diciembre 31, 2010 alcanzó los \$11.055 millones.

16.3.2 Resultados esperados:

Si se mantuviera el mismo promedio de utilización anual del año 2010 (\$11.055 millones), el negocio se ahorraría anualmente 302 millones.

16.4 GESTIONAR EXONERACIÓN DE CONTRIBUCIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS

16.4.1 Metodología

Solicitando formalmente antes las Empresas de Servicios Públicos E.S.P. de cada ciudad, la exoneración de las contribuciones cobradas en los recibos de servicios para las sedes que prestan servicios en salud. Esta contribución actualmente representa un 16.19% del total del costo del servicio.

16.4.2 Resultados esperados

Si se mantuviera el mismo promedio de consumo anual del año 2010 (\$3.139 millones), el negocio se ahorraría anualmente aproximadamente \$508 millones.

Lo anterior acompañado de una estrategia de sensibilización al personal con el fin de hacer un uso adecuado de estos servicios y adicionalmente la realización de revisiones periódicas que aseguren un adecuado funcionamiento de los sistemas eléctricos y acueductos, permitirán un mejor control del consumo de estos servicios.

16.5 NEGOCIAR PAQUETES PARA LAS CIRUGÍAS DE MAYOR FRECUENCIA DE USO

16.5.1 Metodología

Abrir licitación para paquetes de cirugías en la cual se incluya en el costo del servicio total, honorarios, derechos de sala, materiales, anestesia e insumos requeridos.

Los paquetes se realizarían para los procedimientos de mayor frecuencia, los cuales representan el 70% del costo total de cirugías que actualmente alcanza los \$40.654 millones de pesos:

- By pass Gástrico
- Laparoscopia Ginecológica
- Laparoscopias Oncológicas
- Radio Cirugía Estéreo Táxicas
- Reconstructivas Post Bariáticas

Basados en la experiencia obtenida en anteriores licitaciones con laboratorios clínicos en las cuales COOMEVA EPS ofertó una tasa de descuento del 40%, condiciones aceptadas por los actuales prestadores del servicio, se plantea de igual forma ofertar para los paquetes de cirugías una tasa de descuento del 30% sobre el valor promedio actual de los servicios que hoy por hoy se pagan de forma independiente.

Para llevar a cabo esta estrategia se estima un costo equivalente al valor de la publicación de licitación en diarios locales de aproximadamente \$250.000 por cada una de las 25 oficinas principales de todo el país.

16.5.2 Resultados esperados

Si se mantuviera el costo promedio del año 2010 para los procedimientos mencionados, \$28.457 millones de pesos, el negocio obtendría un ahorro aproximado de \$8.537 millones de pesos anual.

16.6 CAPITAR LOS MEDICAMENTOS POS

A diciembre de 2010, el costo por medicamentos POS ascendió a \$67.520 millones de pesos, costo derivado de los eventos atendidos en el año.

16.6.1 Metodología

Gestionar contratos por capitación con los prestadores de medicamentos POS, bajo el siguiente esquema estadístico:

- Población actual COOMEVA EPS (2010): 2'855.141
- Consulta anual promedio por usuario: 3 veces/año
- Consulta mensual promedio por usuario: 0.25 veces/mes
- Promedio consultas que generan ordenamiento por medicamento: 90%
- Valor promedio formula médica por usuario: \$8.500 pesos
- El esquema de capitación implica el pago anticipado de una suma fija que se hace por paciente, el cual tendrá derecho a ser atendido durante el periodo establecido en el contrato.

16.6.2 Resultados esperados

Tabla 17. Resultados esperados sistema de capitación medicamentos

INFORMACIÓN (Mensual)	
Consultas promedio por usuario	0.25
Población Promedio	2,855,141
Total Consultas estimadas por población	713,785
Consultas promedio que generan ordenamientos por medicamentos	90%
Consultas promedio con ordenamiento por medicamento	642,407
Valor promedio formula medica por paciente	\$ 8,500.00
Total valor promedio medicamentos	\$ 5,460,457,163
Costo promedio por usuario (capitado)	\$ 1,912.50
RESULTADOS	
Valor anual estimado de medicamentos por capitación	\$ 65,525,485,950
Valor anual real 2010 de medicamentos por evento	\$ 67,520,093,685
TOTAL AHORRO ANUAL ESTIMADO	\$ 1,994,607,735

17. BIBLIOGRAFÍA

ANAYA, Hector ORTIZ. 2006.. *Análisis Financiero Aplicado y Principios de administración Financiera.* [ed.] Cordillera S.A.C. 13^a. 2006.

Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral. *ACEMI.* [En línea] www.acemi.org.co/acemi_comunicaciones.html.

GITMAN, Lawrence J. 2009. *Managerial Finance.* Quinta. San Diego, California : Universidad de San Diego, 2009. pág. 7.

LEON GARCIA, Oscar. 1999. *Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones.* Tercera. 1999.

Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia. *Ministerio de la Protección Social Republica de Colombia.* [En línea] www.post.gov.co/Paginas/posdelregimencontributivo.aspx.

PAREJA, Ignacio VELEZ y DAVILA, L. Ricardo. *Análisis y Planeación Financieros.* Bogotá : Universidad Javeriana. pág. 4.

COMISIÓN REGULADORA DE ENTIDADES DE SALUD C.R.E.S.
www.cres.org.co/acuerdos2009.aspx Diciembre 29, 2009.

DAVID, Fred. *Concepto de Administración Estratégica.* Editorial Pearson Educación. Novena Edición. 2003.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. *Metodología de Investigación.* McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2007.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN
Compendio de Normas Técnicas Colombianas sobre Documentación, Tesis y otros trabajos de grado. Santafé de Bogotá: ICONTEC, 1996.

JONES, Gareth Y HILL, Charles. *Administración Estratégica.* McGraw Hill. Tercera Edición. 2006.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos E. *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales.* Limusa S.A. DE C.V., Editorial. 2006.

OUELLET André. *Procesos de investigación, Introducción a la Metodología de la Investigación y las competencias pedagógicas.* Centro de Investigaciones EAN Editor. Primera Edición. Bogotá, 2001.

AMAT SALAS, Oriol. *Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones, Gestión 2000.* Barcelona, 1996.

LLORENTE OLIVER, José Ignacio. *Análisis de Estados Económicos - Financieros,* Editorial Centro de Estudios Financieros. Primera Edición 2010.

OCHOA SETZER, Guadalupe. *Administración Financiera.* McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Segunda Edición. 2009.

GITMAN, Lawrence J. *Principles of Managerial Finance.* San Diego State University. Quinta Edición. 2009.

BOSON, Enrique. CORTIJO Virginia. FLORES, Francisco. *Análisis de los Estados Financieros.* Pearson Educación, S.A., 2009.