

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez



**Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024
con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el
mejoramiento de su liquidez**

Juan Pablo Villalba Sierra

Jeimmy Catalina Carranza Melo

Edith Hasbleidy Sedano Roncancio

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

03 de diciembre de 2025

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Juan Pablo Villalba Sierra

Jeimmy Catalina Carranza Melo

Edith Hasbleidy Sedano Roncancio

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

03 de diciembre de 2025

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi hija Ana Sofía, quien en medio de la sorpresa y como en una cita a ciegas me enseñó el verdadero amor, me permitió sentirla, oírla y aun sin verla con mis ojos, imaginarme su hermoso rostro. Mi princesa, eres la fuente de mi inspiración. TE AMO. A mi esposo, quien se esfuerza de maneras incansables por hacernos feliz, por aprender a entender mi forma de amar y por abrigarme en su calidez. Amor eres un hombre admirable, del cual me siento completamente orgullosa y al cual amo profundamente. A mis padres por apoyarme en cada uno de mis proyectos, por su constante esfuerzo y amor incondicional. Papi y mami los admiro profundamente, porque pese a las dificultades me han dado una excelente educación, los amo con todo mi corazón.

Edith Hasbleidy Sedano Roncancio

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios, por darme sabiduría y fortaleza en cada etapa de este lindo proceso, por darme perseverancia y claridad en los momentos necesarios y guiarme para hasta llegar hasta esta etapa. En segundo lugar, a mi esposa e hija, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor motivación, por creer en mí aun cuando las dificultades parecen grandes, este triunfo les pertenece a ellas. A mis padres que mi inculcaron bases sólidas en valores y fortalezas de resiliencia para lograr lo que me propongo sin importar adversidades siempre en acompañamiento con la honestidad, responsabilidad y amor por el trabajo.

Juan Pablo Villalba Sierra

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Todo este esfuerzo es gracias a seres que son luz en mi camino, la fe inmensa e incansable en Dios que me guía, me da sabiduría y la disciplina necesaria para lograr esta meta, a mi hijo Arjen Gutiérrez, un ser único lleno de comprensión y de amor incondicional que me apoyo cada segundo en este proceso, me regalo algo invaluable su tiempo para compartir con él, se involucró en los trabajos y me daba ideas para realizarlos, a mi esposo que siempre es nuestro estandarte que siempre busca nuestro bienestar económico y emocional, a mi mamita que es una mujer única e incondicional, que me apoya con su ayuda, con su presencia y manera servicial de estar presente, a todas las personas, familiares, jefe y compañeros que creyeron en este proceso, a Uniminuto, sus docentes y compañeros porque con su conocimiento y formas de pensar, enriquecieron mi proceso.

Jeimmy Catalina Carranza Melo

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestros sinceros agradecimientos a la Corporación universitaria Minuto de Dios, al programa de especialización en gerencia financiera por permitirnos llevar a cabo este trabajo de grado, brindándonos herramientas académicas y profesionales para este proceso. Al profesor Campo Elías, por su acompañamiento, retroalimentación constante y todo su compromiso en los avances de esta investigación.

Agradecemos a la IPS EUSALUD por brindarnos espacios e información necesaria para el desarrollo de este trabajo, a los colaboradores que aportaron su tiempo y su conocimiento.

Por último, agradecemos a Dios, nuestras familias y compañeros en especial a Dania Parra que fue parte de este proceso, a todos ellos quienes enriquecieron a cada uno de los integrantes de este grupo y fueron fundamentales en la realización de este logro.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Contenido

| | |
|---------------------------------------|----|
| Resumen..... | 11 |
| Introducción | 13 |
| 1. Problema | 16 |
| 1.1 Descripción del problema | 16 |
| 1.2 Pregunta de investigación | 19 |
| 2. Justificación..... | 20 |
| 3. Objetivos..... | 23 |
| 3.1 Objetivo general..... | 23 |
| 3.2 Objetivos específicos | 23 |
| 4. Marco de Referencia..... | 24 |
| 4.1 Marco teórico | 24 |
| 4.1.1 Gestión de Cartera..... | 24 |
| 4.1.2 Procesos Financieros..... | 27 |
| 4.2 Marco Legal | 30 |
| 5. Metodología..... | 32 |
| 5.1 Alcance de la investigación | 32 |
| 5.2 Enfoque metodológico | 33 |
| 5.3 Población y muestra | 33 |
| 5.4 Instrumentos..... | 34 |
| 5.5 Procedimientos..... | 34 |
| 5.6 Análisis documental..... | 35 |
| 5.7 Estudio de caso | 36 |
| 5.8 Consideraciones éticas | 38 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | |
|-------|---|----|
| 6. | Resultados..... | 39 |
| 6.1 | Diagnóstico financiero | 39 |
| 6.1.1 | Indicadores de liquidez | 39 |
| 6.1.2 | Indicadores de eficiencia..... | 41 |
| 6.1.3 | Indicadores de endeudamiento..... | 43 |
| 6.1.4 | Indicadores de diagnóstico financiero | 44 |
| 6.2 | Diagnóstico de la cartera periodo anterior (2023). | 46 |
| 6.2.1 | Edades de la cartera año anterior por estados y grupos (2023)..... | 47 |
| 6.2.2 | Discriminación de la cartera sin radicar periodo 2023. | 49 |
| 6.2.3 | Proyección conservadora de recaudo periodo 2023..... | 51 |
| 6.3 | Diagnóstico de la cartera periodo actual (2024). | 54 |
| 6.3.1 | Edades de la cartera año anterior por estados y grupos (2024)..... | 54 |
| 6.3.2 | Discriminación de la cartera sin radicar periodo 2024. | 56 |
| 6.3.3 | Proyección de recaudo por ventas 2024..... | 58 |
| 6.3.4 | Proyección conservadora de recaudo periodo 2024..... | 59 |
| 6.3.5 | Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2024..... | 60 |
| 6.4 | Determinación de las principales causas en el incumplimiento en pagos | 63 |
| 6.4.1 | Estructura organizacional..... | 63 |
| 6.4.2 | Situación financiera | 64 |
| 6.4.3 | Situación actual sector salud..... | 66 |
| 6.5 | Plan de mejora..... | 67 |
| 6.5.1 | Plan de mejora estructura organizacional | 68 |
| 6.5.2 | Plan de mejora situación financiera | 72 |
| 7. | Conclusiones..... | 75 |
| 8. | Recomendaciones | 78 |
| 9. | Referencias bibliográficas | 80 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Interpretación de los indicadores de liquidez | 40 |
| Tabla 2. Interpretación de los indicadores de eficiencia..... | 42 |
| Tabla 3. Interpretación de los indicadores de endeudamiento | 44 |
| Tabla 4. Interpretación de los indicadores de diagnóstico financiero..... | 45 |
| Tabla 5. Cartera clínica EUSALUD cierre año 2023 por estados y grupos | 48 |
| Tabla 6. Cartera sin radicar clínica EUSALUD cierre año 2023 por estados y grupos..... | 50 |
| Tabla 7. Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2023..... | 52 |
| Tabla 8. Cartera clínica EUSALUD cierre año 2024 por estados y grupos | 55 |
| Tabla 9. Proyección conservadora recuperación de cartera 2024..... | 59 |
| Tabla 10. Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2024..... | 60 |
| Tabla 11. Propuesta presupuestal nuevo cargo | 68 |
| Tabla 12. Propuesta de actividades para fortalecer el proceso | 70 |
| Tabla 13. Comparativos anuales a mensuales de ventas y recaudo | 72 |
| Tabla 14. Proyección de recaudo y propuesta de comisiones por cumplimiento de metas | 73 |
| Tabla 15. Condición de comisiones por área | 73 |
| Tabla 16. Resultado eficiencia de la propuesta..... | 74 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Comparativo concentración cartera mayor a 60 días. Diez principales deudores dic 2024 – jun 2024 | 21 |
| Figura 2. Flujograma técnicas de investigación..... | 37 |
| Figura 3. Proyección conservadora recuperación de cartera 2023 | 51 |
| Figura 4. Cartera sin radicar clínica EUSALUD cierre año 2024 participación por grupos | 57 |
| Figura 5. Proyección recaudo por ventas | 58 |
| Figura 6. Organigrama en la gestión de cobro de cartera actual..... | 64 |
| Figura 7. Proceso de recaudo de cartera EUSALUD..... | 66 |
| Figura 8. Principales deudores a 31 de diciembre 2024 | 67 |
| Figura 9. Propuesta de organigrama en la gestión de cobro de cartera..... | 70 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Lista de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Estado de situación financiera 2024 y 2023 IPS EUSALUD | 86 |
| Anexo 2. Estado de resultados integral 2024 y 2023 | 87 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Resumen

La problemática actual en el sector salud radica en la falta de liquidez, siendo una de sus principales causas es el recaudo de cartera, en el análisis realizado a la IPS EUSALUD se encontró altas edades de cartera y los motivos principales de dicha problemática, en este análisis se busca obtener información del recaudo de cartera comparando los años 2023 y 2024 con la finalidad de fortalecer sus procesos financieros por medio de una propuesta enfocada en mejorar la liquidez, los cuales fueron abordados desde dos conceptos fundamentales, gestión de cartera y procesos financieros, aplicando un alcance descriptivo y con un enfoque metodológico mixto, donde se combinan datos cuantitativos y cualitativos logrando una visión más integral. Como resultado más relevante en la investigación se encuentra que el 75,33% del total de cuentas por cobrar corresponde a saldos vencidos concentrados principalmente en periodos superiores a 91 días con un peso del 49%, y un 14% en facturación sin radicar ante el deudor, demostrando una disminución progresiva de la liquidez operacional. Se concluye que la baja eficiencia en la recuperación de los ingresos representa un riesgo en la liquidez, razón por la cual la propuesta está dirigida a los procesos administrativos, operativos y de control que impacten directamente en el ciclo económico de la cartera, lo cual podría ser aplicado a cualquier entidad del sector salud que presente la misma situación.

Palabras claves: Recaudo de cartera, procesos financieros, liquidez.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Abstract

The current issue in the healthcare sector lies in the lack of liquidity, one of its main causes being the collection of accounts receivable. In the analysis carried out for IPS EUSALUD, high ageing of receivables was identified, along with the main reasons behind this problem. This analysis aims to obtain information on the collection of accounts receivable by comparing the years 2023 and 2024, with the purpose of strengthening its financial processes through a proposal focused on improving liquidity. The matter was examined from two fundamental concepts—accounts receivable management and financial processes—applying a descriptive scope and a mixed methodological approach, combining quantitative and qualitative data to achieve a more comprehensive view. The most relevant result of the research shows that 75.33% of the total accounts receivable corresponds to overdue balances, mainly concentrated in periods exceeding 91 days, accounting for 49%, and 14% corresponds to invoices not yet submitted to the debtor, demonstrating a progressive decline in operational liquidity. It is concluded that the low efficiency in income recovery represents a risk to liquidity, which is why the proposal is directed towards administrative, operational, and control processes that directly impact the economic cycle of receivables. This approach could be applied to any healthcare entity facing a similar situation.

Keywords: Accounts receivable collection, financial processes, liquidity

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Introducción

Una de las problemáticas actuales de las IPS en Colombia radica en la falta de liquidez, la cual está directamente relacionada al recaudo de cartera; en la IPS EUSALUD se evidencia que este proceso es deficiente al encontrar edades de más de 180 días, incluso se encuentran carteras de más de 360 días, esto se debe a varios factores externos que no son controlados por la IPS, pero también por falta de procesos coordinados y eficaces enfocados en reducir los tiempos de recaudo y mitigar los riesgos financieros, ocasionando problemas de liquidez a la IPS que a futuro no le permitan cumplir con sus obligaciones, lo cual se traduce en deficiencia o posible cierre total o parcial en la prestación de los servicios a los usuarios.

Dentro de la investigación realizada se encuentran varias problemáticas en el sector salud, como la incapacidad de gobernar el sistema, baja cobertura de servicios, corrupción, deficiencia en las auditorías internas y externas, desigualdad y ambigüedad de la normatividad expedida por el gobierno, dichas problemáticas conllevan a un aumento del gasto público y privado del sector salud. Como ejemplo de esta situación, se encuentran cifras que muestran la concentración de cartera por entidades mayor a 60 días, en la cual se evidencia un aumento comparando el corte a junio 2024 con el corte a 31 de diciembre del mismo año, esta información permite analizar la distribución de la deuda, donde las EPS del régimen contributivo tiene una participación del 49% sobre la deuda total, que corresponde aproximadamente a 10 billones de peso.

Dado el contexto de la investigación, se hace énfasis en dos conceptos fundamentales; el primero es la gestión de cartera que no debe ser improvisada, debe contar con procesos, políticas, planeación y estructura clara. El segundo concepto son los procesos financieros, herramienta

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez que proporciona control a los resultados, permitiendo toma de decisiones a tiempos y acertadas, estos dos conceptos en los cuales se enfoca el problema de la investigación son primordiales en el ciclo económico del recaudo de cartera garantizando mayor eficiencia y liquidez.

El alcance de la investigación se desarrolló bajo un alcance descriptivo y un enfoque metodológico mixto dirigido al sector salud, con el fin de comprender la situación actual del recaudo de cartera de la IPS EUSALUD, combinando datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral de la problemática. La población y muestra correspondió a la totalidad de la IPS, por lo que no se aplicó muestra. Los instrumentos empleados fueron el análisis documental y el estudio de caso para revisar estados financieros, políticas internas y procesos de cartera, organizando y validando la información para su análisis. Los procedimientos incluyeron desde la reunión con los actores responsables del proceso, la recolección de información, organización y finalizando con el análisis e interpretación de datos. Para el trabajo se tuvo en cuenta los cuatro principios bioéticos (Beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas).

Como resultado, en el desarrollo del presente estudio se identifica un hallazgo crítico que fundamenta la necesidad de analizar y optimizar el proceso de recaudo de cartera en la IPS EUSALUD. Los resultados obtenidos permiten evidenciar que la entidad presenta una alta disminución en la eficiencia de recuperación de sus cuentas por cobrar, lo cual refleja que el 49,92% de la facturación correspondiente al año 2024 logró convertirse en recaudo efectivo. Esta situación se agudiza al observar el indicador de eficiencia de calidad de cartera, donde el 24,67% del total de las cuentas por cobrar según el balance general se encuentra al día, mientras que el 75,33% corresponde a saldos vencidos, concentrados principalmente en periodos superiores a 91

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez y 360 días, demostrando un envejecimiento significativo de la cartera y una pérdida progresiva de la liquidez operacional.

Finalmente, el presente trabajo no solo busca analizar las causas que han generado el deterioro del recaudo de cartera en la IPS EUSALUD, sino también proponer estrategias orientadas a la optimización del ciclo económico de la factura y el fortalecimiento de la liquidez institucional. El análisis realizado refleja que la baja eficiencia en la recuperación de ingresos representa un factor de riesgo financiero, requiriendo una revisión profunda de los procesos administrativos, operativos y de control asociados a la gestión de cartera.

El mayor aporte de este estudio se dirige al ámbito interno de la IPS, ofreciendo una propuesta de intervención replicable en otras instituciones del sector salud que enfrentan situaciones similares derivadas de la morosidad del sistema. Asimismo, aporta a la academia un caso que integra herramientas financieras, análisis de riesgo y evaluación organizacional, contribuyendo a la comprensión de los desafíos actuales en la sostenibilidad de la IPS, siendo un insumo significativo tanto para el fortalecimiento institucional como para el desarrollo de futuras investigaciones en materia de gestión financiera en salud.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La gestión de cartera es un conjunto de actividades administrativas y financieras que tienen como objetivo optimizar el flujo de efectivo y la eficiencia en el uso de recursos, lo que se traduce en una mayor agilidad en la recuperación de cuentas pendientes. Esto se convierte en un factor clave para fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa a corto, mediano y largo plazo, convirtiendo a la gestión de cartera en una herramienta esencial para garantizar la adecuada operación de la institución (Garavito et al., 2023).

En esa misma línea, según Simancas-Guardo (2024), la importancia de la gestión efectiva de la cartera en una empresa es un elemento fundamental en el ámbito empresarial, asegurando el uso eficiente de los recursos y contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas asertivas. En este contexto, el objetivo de lograr eficiencia y éxito a largo plazo, destaca que la gestión financiera implica la planificación, organización, dirección y control de las actividades administrativas y financieras, como pilar fundamental para detectar desequilibrios en la gestión de cartera (López Rodríguez & Cruz Linares, 2021).

Por otra parte, se enfatiza en la importancia de la sostenibilidad financiera para garantizar la viabilidad a largo plazo, equilibrando aspectos económicos, sociales y ambientales, acentuando la necesidad de interconectar la sostenibilidad financiera, la responsabilidad social y la eficiencia operativa, reconociendo la sostenibilidad como una prioridad estratégica con riesgos y oportunidades empresariales importantes.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

A este respecto, como lo plantea Concha-Ramírez & Guarderas Alvarado (2023), en la actualidad las empresas presentan problemas de rentabilidad, y en su gran mayoría son a causa de una ineficiente administración y gestión de cuentas por cobrar, lo que reduce la rentabilidad y extiende los ciclos de cobro y pone en riesgo la inversión realizada por los empresarios. Ninguna empresa está exenta de presentar desequilibrios financieros por causa de falta de rentabilidad y de control o políticas de cartera.

De igual forma, la cartera hospitalaria o de servicios en salud se define como un instrumento financiero de la cuenta del activo corriente que corresponde a la venta a crédito de servicios de salud y atenciones intrahospitalarias con el respaldo de una atención debidamente documentada e interpretada por profesionales de la medicina, ramas de la salud, enfermería y el servicio de la estadía. Así mismo, todas las instituciones que prestan el servicio de la salud tanto públicas como privadas, al tener una cartera, estas se deben regir a lo contractual: cuando existe un acuerdo de voluntades y existe una negociación de tarifa en servicios; normativo: cuando no existe el contrato, pero la clínica está en la obligación de prestar la atención de la urgencia a cualquier persona.

En este sentido, el desarrollo de la gestión de la cartera es la actividad final del resultado de unos procesos definidos y desarrollados, iniciando desde lo contractual, validación de derechos y afiliación de los usuarios, proceso de autorizaciones, procesos asistenciales con el registro y control de tiempos de los servicios profesionales, insumos, medicamentos y estadía; pasando por un proceso de verificación y facturación, control de tiempos de radicación de factura y, finalmente, se espera el pago. La problemática de la falta de pago puede darse en las siguientes situaciones.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Por ejemplo, problemas de políticas del país con intervenciones forzosas: las entidades se declaran impedidas en realizar pagos de las carteras anteriores a la intervención, mediante decretos emitidos por la Superintendencia Nacional de Salud o Ministerios de la Salud. Que en todos los procesos asistenciales y administrativos que tuvo lugar la prestación del servicio, se haya pasado por alto un procedimiento, manual o política establecido por algunas de las normas emitidas por el Ministerio de Salud, es causal para que las Entidades Responsables de Pago (ERP) dilaten el pago de las deudas.

Finalmente, EUSALUD es una IPS que lleva 27 años ofreciendo servicios de salud orientada a prestar servicios Materno Infantil, Ortopedia y servicios ambulatorios. Sus unidades de atención están ubicadas en diferentes localidades de la ciudad de Bogotá. Actualmente, está enfrentando grandes desafíos financieros para mantener su operación. A corte 31 de diciembre de 2024, presenta un alto nivel de cartera vencida por cobrar, afectando sus indicadores de rotación de cartera y días de cartera. Esto como consecuencia de la falta de pagos por parte de nueve entidades, siendo las de mayor peso Famisanar, Sanitas, Compensar, Coosalud y Adres (Clínica Eusalud, 2025).

Por esta razón, con el presente estudio en la optimización del recaudo en la IPS EUSALUD, se busca evaluar e identificar restricciones y falencias en los procesos que estén afectando la calidad de las facturas y dando causal a las Entidades Responsables de Pago para que dilaten los tiempos de pagos.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo optimizar el recaudo de cartera en la IPS EUSALUD para fortalecer sus procesos financieros mejorando su liquidez?

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

2. Justificación

El sistema de salud colombiano ha experimentado transformaciones significativas entre ellas la exigencia a los colombianos de inscribirse a una EPS, con la finalidad de incluir a la totalidad de la población en la nueva estructura de la salud y garantizar el acceso a servicios básicos de salud conforme a los derechos de las personas. Sin embargo, al implementar el modelo, se presentaron muchos problemas, como la incapacidad de gobernarlo, baja cobertura de servicios, corrupción de los actores, aumento en el gasto público y privado en salud, ambigüedad de las normas expedidas por el Gobierno y la negación de servicios, que han provocado múltiples acciones de tutela (Chávez-Guerrero, 2022).

A partir de estas situaciones de ineficiencia, corrupción, desfinanciamiento y desigualdad, el sistema presenta una crisis alarmante, donde en los últimos años se ha presentado la liquidación de al menos 20 EPS, incluyendo casos destacados, como Saludcoop, una de las más grandes del país, y la solicitud de liquidación de Compensar (Crisis Del Sistema De Salud Colombiano: Un Análisis Urgente, 2025). Según la Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales (2025), la cual presenta su estudio de cartera hospitalaria, con corte a diciembre de 2024, referencia una deuda con las 225 Instituciones que reportaron información de un total aproximado de 20,3 billones de pesos.

A partir de estos datos, dicha cifra representa un incremento de 6,9%, alrededor de 1,3 billones de pesos, en el monto absoluto de cartera respecto al anterior estudio con corte a junio del mismo año. Los resultados del estudio muestran también un incremento en el valor de la cartera en mora y en su concentración, puesto que en junio de 2024 estaba en 55,0% y con corte

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

a diciembre de 2024 alcanzó 55,3%, con un incremento de más de 770 mil millones de pesos entre un corte y otro. Lo anterior se observa en la figura 1.

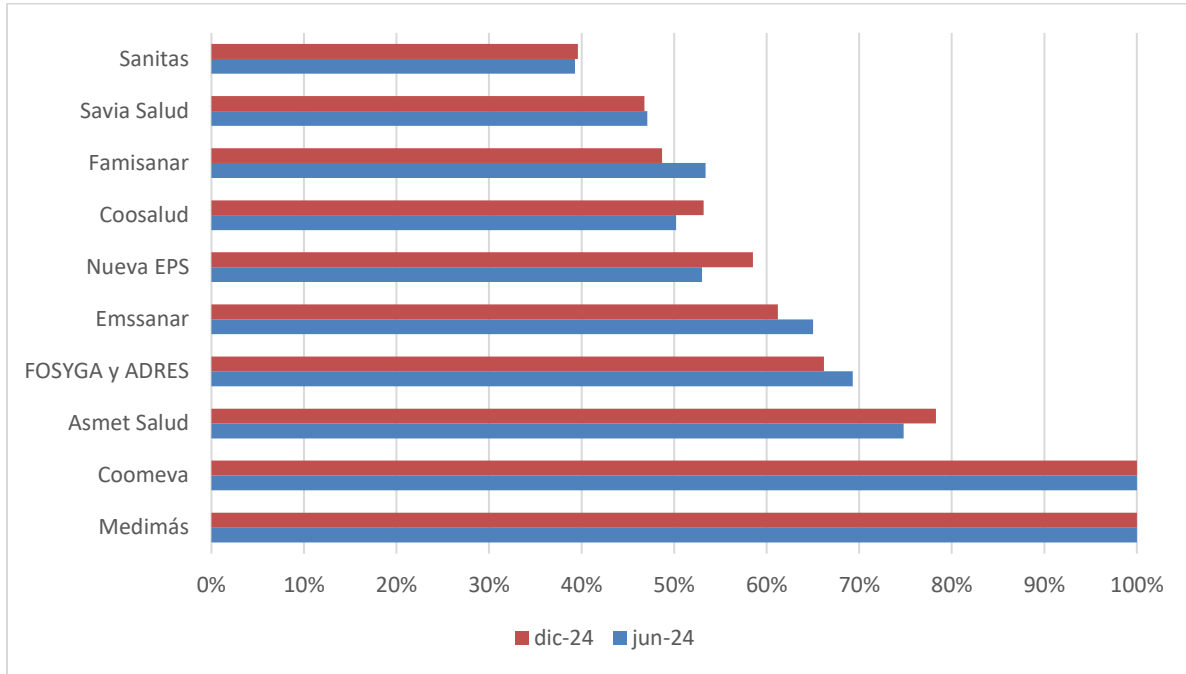


Figura 1. Comparativo concentración cartera mayor a 60 días. Diez principales deudores dic 2024 – jun 2024

Fuente: ACHC, información reportada por 225 instituciones hospitalarias.

Por otra parte, al realizar una desagregación de la deuda, se observa que las EPS del Régimen Contributivo concentran el 49,0% de la deuda total, lo que corresponde a más de 9,9 billones de pesos, las EPS del Régimen Subsidiado tienen el 26,5% del total de la deuda, 5,4 billones de pesos aproximados, los deudores agrupados en la categoría Estado, que concentran el 8,7% del total de la deuda, 1,8 billones de pesos aproximados, incluida la deuda de los entes territoriales, la ADRES y el extinto FOSYGA. Por último, las Aseguradoras, como SOAT, concentran el 2,9%; las empresas que ofrecen Planes Complementarios y Medicina Prepagada el

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez 1,9%; y las Aseguradoras de Riesgo Laborales el 0,4% de la deuda total (Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales, 2025).

Por ello y entendiendo las consecuencias que esta situación podrían desencadenar como una crisis social, con impactos negativos en la salud de los colombianos, como el aumento de la mortalidad por enfermedades prevenibles, el aumento de la desigualdad por las personas de bajos recursos que no pueden acceder a los servicios de salud y la desconfianza en el sistema (Crisis Del Sistema De Salud Colombiano: Un Análisis Urgente, 2025).

Este estudio se pretende aportar a la IPS EUSALUD, en la optimización del recaudo de su cartera, como herramienta clave en la toma de decisiones encaminadas en el cumplimiento de los objetivos de la clínica, así como en el manejo eficiente de los recursos que permitan contribuir en el crecimiento de la IPS. En este sentido, como lo menciona Galindez et al., (2023) la gestión de cartera es un factor clave en cualquier empresa, pues un mal manejo puede significar la quiebra, por lo que llevar un control efectivo de los tiempos y montos a recaudar ayudará a cumplir con los objetivos financieros definidos por esta.

Así mismo, esta propuesta busca a partir de la optimización de los recursos, que la IPS mejore la calidad de atención prestada a los usuarios, la capacitación adecuada del personal, el mejoramiento de la infraestructura, la adquisición de equipos médicos, lo cual se podría traducir en el fortalecimiento de la confianza de los usuarios por los diferentes servicios prestados por EUSALUD.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar el recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros, mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez.

3.2 Objetivos específicos

- Generar un acercamiento teórico y conceptual orientado a la gestión de cartera y procesos financieros.
- Identificar las políticas de recaudo de cartera y compararlas con la situación actual de la IPS EUSALUD para el mejoramiento del recaudo de la empresa mediante la estimación de edades y estados de la misma.
- Determinar el ciclo de cartera de la IPS EUSALUD para el mejoramiento de la liquidez, a partir de sus fases de recaudo.
- Diseñar una propuesta en la estructura del proceso del ciclo económico para el recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD, a partir del resultado del análisis obtenido.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

4. Marco de Referencia

4.1 Marco teórico

4.1.1 Gestión de Cartera

La gestión de cartera juega un papel fundamental en las finanzas corporativas por que impacta de manera directa en la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas (Merchan et al., 2025), así mismo para Castillo et al., (2021) la gestión de cobro de cartera debe ser planeada, no se puede improvisar, por lo cual se debe contar con un manual de procedimiento y política de gestión de cartera. Por otra parte, Quimi & Campos (2024) indica que es importante adaptarse a la nueva economía para no quedarse con cuentas incobrables, y plantea como estrategias renegociar las deudas, ofrecer alternativas de pago y fidelizar clientes.

En este sentido, la gestión equilibrada de cartera involucra un proceso constante que incluye la etapa de planificación, de ejecución y de retroalimentación (Sutine et al., 2024); por lo cual, Zambrano (2022) indica que es de vital importancia implementar políticas de recaudo en el área de cartera, capacitando el personal, para captar de manera oportuna los recursos, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos y mejora la competitividad empresarial; por ello, Quimi & Campos (2024) indican que actualmente las empresas desarrollan estrategias de ventas a crédito que se adaptan a los cambios económicos que surgen de forma inesperada, lo que conlleva a mantener un control de la cartera por cobrar y evitar riesgos.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Asimismo, las políticas de crédito y cobranza de cartera son lineamientos que deben nacer del gerente financiero, ya que impactan directamente en la sostenibilidad financiera de la empresa (Peralta & Bellorín, 2021). Cabe señalar que las políticas de cartera son fundamentales para tener claros los tiempos de cobro y los cupos de crédito (Sailema et al., 2021); así mismo es necesario que las decisiones y procesos que se apliquen a dicha gestión sean analizados teniendo en cuenta el riesgo financiero, la variedad de inversión, y optimizando los recursos financieros con los que cuenta la compañía. (Merchan et al., 2025).

Como se citó en León-Vega (2023), un factor que permite mantener la salud y estabilidad financiera de una empresa, así como su crecimiento sostenible, es la adecuada gestión de cartera vencida, proceso que permite proteger su liquidez, reducir el riesgo crediticio y mantener la confianza del cliente. Según Bussoli & Conte (2020) la cartera vencida, son aquellas cuentas por cobrar que han alcanzado su fecha de vencimiento sin ser pagadas por parte de los deudores. En este sentido, los resultados de la eficiente gestión financiera permiten a las empresas tomar decisiones para generar un crecimiento sostenible y control de riesgos, siendo un aspecto fundamental en el manejo de los recursos financieros de las organizaciones (Macias & Mora, 2023).

De esta manera, Macias & Mora (2023) afirma que, en la administración de las cuentas por cobrar es necesario estipular políticas crediticias, que permitan garantizar la disponibilidad de activos en la empresa, donde se llevan a cabo funciones de planeación, dirección y monitoreo. La implementación de estos procesos, según Chaglia (2021) permiten desarrollar estrategias orientadas a la recuperación de cartera para fortalecer el posicionamiento de las empresas en el mercado; por ello, como menciona Quimi & Campos (2024) actualmente las empresas

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez desarrollan estrategias de ventas a crédito que se adaptan a los cambios económicos que surgen de forma inesperada, lo que conlleva a mantener un control de la cartera por cobrar y evitar riesgos.

Siendo la morosidad, el incumplimiento frente a un compromiso adquirido anticipadamente, donde tanto personas naturales como jurídicas, omiten el pago de obligaciones financieras a su vencimiento, por razones como capacidad de pago y flexibilidad en políticas de crédito (Mendoza & Vera, 2023). Esta morosidad, según Bussoli & Conte (2020) representa un riesgo para la empresa, debido a que los ingresos esperados no se están materializando, lo cual incrementa las posibilidades de que los deudores no paguen. Por ello, como menciona Macias & Mora (2023), es importante llevar a cabo un buen manejo de los riesgos inherentes, donde se evalúen las líneas crediticias cada periodo para verificar el comportamiento histórico del cumplimiento de pago de los deudores, siendo este proceso un plan de acción para mitigar la cartera vencida.

Según Mendoza & Vera (2023) con la finalidad de buscar una mejor alternativa para el cumplimiento de las obligaciones contraídas en los plazos establecidos, es importante la revisión de las políticas de crédito y de cobranza aplicados por la empresa, donde, como explica Peralta & Bellorín (2021) la responsabilidad de este proceso se encuentra en el departamento de crédito y cobro, el cual debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, definiendo políticas de cartera para asegurar el recaudo en el menor tiempo posible. En este sentido, Cardenas & Acuña (2024), explican que la importancia de provisión de cartera es su capacidad para mitigar los riesgos asociados a préstamos, salvaguardando la solvencia financiera, al anticipar pérdidas crediticias que asegure recursos necesarios para hacer frente a situaciones difíciles, fortaleciendo la confianza de los inversionistas y acreedores.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

4.1.2 Procesos Financieros

La función financiera tiene como objetivo principal proporcionar información práctica y útil que facilite la toma de decisiones económicas, llevando a controlar los resultados y logrando predecir su comportamiento futuro, cuyo fin es optimizar y aprovechar estratégicamente la asignación de recursos (Ponce et al., 2022; Rodríguez et al., 2026), por lo cual, Suárez et al., (2022) afirman que la función de la gestión financiera se centra en analizar e interpretar de forma integral la información que es generada a través del uso de técnicas de análisis financiero. A partir de lo anterior, la administración de las funciones y las obligaciones financieras son un componente de sostenibilidad y responsabilidad social, ya que reduce la pobreza, aporta a la calidad de vida de la población y apoya al crecimiento económico (Torres et al., 2023)

De este modo, según Macias & Mora (2023) los indicadores financieros permiten analizar el estado de la empresa, a partir de su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa. Siendo la liquidez el efectivo con el que cuenta la empresa al momento de solventar las obligaciones con terceros a corto y largo plazo. Por consiguiente, las entidades necesitan demostrar liquidez, pues es el indicador del grado de posibilidad en que los diferentes activos pueden convertirse en dinero, el cual es la forma de pago más líquido de todos los conocidos (Suarez et al., 2022). Por lo tanto, la importancia de la liquidez se acentúa durante las crisis económicas, las cuales se pueden presentar por la caída de los ingresos y las restricciones crediticias, que explican el cierre de las empresas debido a la falta de efectivo (Veiga, 2023).

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Ponce et al., (2022) indica que gestionar y controlar de forma óptima la información financiera es considerado como una herramienta fundamental y clave para garantizar el funcionamiento idóneo de una empresa ya que muchas decisiones se basan en datos relacionados con la eficiencia, rentabilidad y desempeño económico. En la actualidad todas las empresas están expuestas a riesgos financieros que pueden ser de mercado, crédito y de liquidez, llevando a la posibilidad de lograr un resultado no deseado, debido a la fluctuación de las variables financieras (Quesada & González 2021). De esta manera, los controles financieros apropiados para cada tipo de modelo de negocio son esenciales para garantizar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Estos controles incluyen el diseño de sistemas específicos que se adapten y evolucionen en un contexto digital (Daher et al., 2023).

De la misma forma, Armenteros et al (2022) menciona que es fundamental realizar análisis de los estados financieros, con la aplicación de herramientas y técnicas analíticas para obtener medidas y relaciones significativas en la toma de decisiones. Por ello, según Daher et al., (2023) la ejecución de nuevos procesos financieros y administrativos robustecen los controles internos, la planificación financiera y mejora los métodos de análisis. Los cuales, al integrarse con herramientas digitales, incrementan la eficiencia de los procesos y proporciona más autonomía y responsabilidad a la función financiera. Así mismo, como explica Vélez et al., (2023) el uso de las herramientas tecnológicas optimiza las tareas que son muy rutinarias y repetitivas, minimizando errores humanos y actividades operativas, lo que permite a la empresa centrarse en el análisis de la información para la toma de decisiones.

Por ello, en un mundo globalizado, es importante compararse, realizar mediciones con la competencia, el mercado, el sector, y de manera interna entre los estados financieros de dos o más periodos de la operación de la empresa, analizando indicadores (Armenteros et al., 2022).

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Por otra parte, según Vélez et al., (2023) establecer procesos financieros en las empresas, permite contar con tareas y flujo de trabajo claros; en la actualidad con el avance de la tecnología, una herramienta que cobra mucha importancia en estos procesos es la Inteligencia artificial, esto se alinea con (Cedeño-Mero et al., 2021) quien resalta la importancia de establecer un modelo de indicadores para medir la eficacia de los procesos financieros en la gestión de cartera, con ellos poder diseñar o reestructurar las políticas y procesos aterrizadas a la realidad de la empresa.

Por consiguiente, es fundamental un proceso financiero claro, en el cual se implemente un análisis de la cartera por cliente y edades de dicha cartera, que permitirá un mayor control y alertas de carteras de alto riesgo (Gómez et al., 2022). Esto permite según Calle & Prado (2023) optimizar los recursos disponibles en la gerencia financiera en el sector salud, siendo importante que, los procesos estén alineados a los recursos disponibles para garantizar eficiencia y minimizar pérdidas y riesgos. Lo cual se complementa en el uso y aplicación de indicadores financieros, como lo son liquidez, endeudamiento, rentabilidad, siendo fundamentales en los análisis financieros de cualquier organización, obteniendo un proceso financiero adecuado y aterrizado a la realidad (Armenteros et al., 2022).

Un incumplimiento en las políticas contables de los procesos financieros afecta directamente en las actividades de las operaciones, donde, al no poder tener un ciclo eficiente de las cuentas por cobrar se impacta de manera negativa el flujo de efectivo de la empresa (Cedeño-Mero et al., 2021). Por eso, en la conclusión de la investigación de Gómez (2022) se determina que los problemas financieros actuales de las instituciones prestadoras de salud (IPS) son producto de las demoras en los pagos por parte del estado, las EPS y las ARS, lo cual aumenta el riesgo financiero; esto se complementa con el objetivo general del estudio de García-Ortiz

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez (2024) en el que se evidencia como se fortalece la calidad en los servicios de salud mediante la gestión institucional, en la cual se encuentran los procesos financieros.

4.2 Marco Legal

- **Decreto 410 de 1971, Artículo 789**

Mediante el cual se dictan todas las disposiciones y generalidades del Código de Comercio, según ARTÍCULO 789. PRESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN CAMBIARIA DIRECTA. La acción cambiaria directa prescribe en tres años a partir del día del vencimiento de la factura (Código de Comercio, 1971).

- **Circular Externa 2025151000000007-5 de 2025**

Por medio del cual da las instrucciones para realizar conciliación y depuración de cuentas por pagar entre las entidades responsables del pago (ERP) y las entidades beneficiarias del pago (EBP) (Superintendencia Nacional de Salud, 2025).

- **Ley 1122 de 2007 artículo 13 numeral d.**

Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones, se busca garantizar el flujo y protección de los recursos de acuerdo a las modalidades de contratación, (Ministerio de hacienda y protección social, 2007).

- **Decreto 441 de 2022**

Por medio del cual sustituye el capítulo 4 del título 3 de la parte 5 del libro 2 del decreto 780 del 2016, con el cual se regulan aspectos generales de los acuerdos de voluntades entre las entidades responsable de pago y los prestadores de servicio de salud o proveedores de tecnologías en salud, (Ministerio de salud y protección social, 2022).

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

- **Ley 1797 de 2016, artículo 9**

Por medio de la cual se definen las medidas de saneamiento contable de deudas del sector salud entre las entidades responsables del pago y los prestadores de servicios de salud, (Ministerio de salud y protección social, 2016).

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

5. Metodología

5.1 Alcance de la investigación

El presente estudio se denota dentro de un enfoque de alcance descriptivo, ya que la finalidad es considerar e identificar detalladamente la situación actual de la gestión de cartera en la IPS EUSALUD, estando en alineación con el objetivo general de desarrollar una propuesta para optimizar el recaudo de cartera en la IPS. Este tipo de investigación consiste en identificar los errores, limitaciones y debilidades en los procesos financieros y de cartera, sin intervenir directamente sobre ellos, pero si con la finalidad de comprender su ejercicio e impacto en el bienestar económico y financiero de la IPS. La razón de elegir este enfoque responde a querer contar con una base de diagnóstico sólida, y que funcione como soporte para la elaboración de una propuesta ajustada a las necesidades y a la realidad de la IPS, permitiendo así una orientación para la toma de decisiones estratégicas.

Este alcance descriptivo también se puede ver como una guía, ya que según Corona & Fonseca (2023) los estudios descriptivos llevan a determinar las características y los atributos de lo que se está investigando, indicando que es el tipo de estudio más utilizado en las propuestas investigativas, para resolución de problemas con mayor precisión. Una investigación puede tener diversos alcances y la finalidad del alcance descriptivo es buscar una explicación del fenómeno que se está investigando (Galarza, 2022)

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

5.2 Enfoque metodológico

En la presente investigación, el enfoque metodológico es mixto, ya que permite combinar la objetividad de los datos cuantitativos y la riqueza contextual de los datos cualitativos, donde se pretende describir las situaciones que han dado lugar a la morosidad en el recaudo de la cartera en la IPS, identificando los actores tanto internos como externos, que han sido responsables en la acumulación de cartera morosa, para posteriormente realizar propuestas que permitan la optimización del recaudo de la cartera, orientada al fortalecimiento de sus procesos financieros.

Como menciona Romero et al., (2023) el método mixto permite aprovechar los beneficios de los enfoques cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de obtener un espectro más amplio en la investigación para mayor análisis y contextualización. Así mismo, emplear la información desde enfoques cualitativos y cuantitativos en la investigación mixta, permiten que el investigador tenga más profundidad y amplitud, además de mejor comprensión, por lo que, gracias a esto, las debilidades que tienen estos métodos por separado son compensados (Palacios & Caicedo 2023).

5.3 Población y muestra

Esta investigación está dirigida a una población finita la cual corresponde a la empresa IPS EUSALUD (entidad promotora de salud), la cual cuenta con cinco sedes ubicadas en los diferentes puntos cardinales de la ciudad de Bogotá y atención en especialidades de Ortopedia,

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Consulta externa, rehabilitación y materno infantil; analizando el problema que se presenta actualmente en el recaudo de cartera. A partir de lo anterior no se aplicará muestra.

5.4 Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación, los instrumentos que se utilizarán son el análisis documental y el estudio de caso, herramientas que permitirán obtener información amplia y relevante de la situación del estado actual de la gestión de la cartera en la empresa IPS EUSALUD, así como las características y componentes de sus procesos, para posteriormente brindar una propuesta que permita optimizar la gestión de recaudo de cartera, fortaleciendo sus procesos financieros.

En este sentido, Canta & Quesada (2021) mencionan que, el estudio de caso es una investigación empírica que permite conocer el “cómo y por qué” de los fenómenos, contribuyendo en la comprensión y explicación del problema que se está estudiando. A su vez, el análisis documental es un procedimiento sistemático de revisión de documentos escritos, que busca generar nueva información o encontrar la respuesta a un interrogante de forma coherente y argumentada, promoviendo la construcción y representación del conocimiento de una forma distinta, con el fin de dar una nueva interpretación (Aranda et al., 2024).

5.5 Procedimientos

En función de lo planteado, se inicia revisando el problema actual de la IPS EUSALUD frente a la gestión de recaudo de la cartera con el análisis documental y estudio de caso; a partir

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

de esta información, se busca comprender el manejo del recaudo de cartera y de las cifras de mayor relevancia en los estados financieros, para posteriormente determinar el proceso más óptimo y adecuado en la gestión de cartera de la IPS EUSALUD teniendo en cuenta el contexto de la entidad.

5.6 Análisis documental

El proceso de análisis documental se inició con la recolección de la información, a partir de los estados financieros comparativos de la empresa encontrados en la página de la IPS EUSALUD. Posteriormente, se generó un acercamiento con la gerente de cuentas médicas, el coordinador de cartera y la financiera de EUSALUD, por medio de una reunión virtual donde se presentó el proyecto y su objetivo, espacio que permitió la solicitud formal de información necesaria para el análisis y estudio de la gestión de cartera y los procesos financieros actuales de la entidad; entre la información solicitada se encuentran las edades de cartera con corte a 31 de diciembre de 2024 comparativa por tercero, los procesos y políticas de cartera y de facturación, las glosas y devoluciones con los motivos de las mismas.

Una vez recolectada esta información, se realiza la validación de dichos documentos, organizando la información por medio de tablas y bases en Excel, con la finalidad de realizar el análisis vertical y horizontal, análisis de indicadores relevantes en la gestión de cartera, como índice de liquidez, rotación de cartera, variación de cuentas por cobrar y por pagar. Finalmente, con los resultados encontrados se aplica un análisis DOFA, el cual permite determinar las fortalezas y oportunidades de mejora de la IPS EUSALUD, siendo un insumo importante en el

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

desarrollo de la propuesta para la optimización del recaudo de cartera orientada al fortalecimiento de sus procesos financieros. Lo anterior se observa en la figura 2.

5.7 Estudio de caso

Como se muestra en la figura 2. flujograma técnicas de investigación, una de las técnicas cualitativas aplicadas al proceso de investigación es el estudio de caso, donde, en primer lugar, se realiza una selección de empresa, siendo la IPS EUSALUD la entidad escogida para el desarrollo del trabajo teniendo en cuenta su problemática actual en el recaudo de la cartera, en este sentido, se plantea como objeto de estudio el desarrollo de una propuesta para la optimización del recaudo de cartera en la IPS EUSALUD orientada al fortalecimiento de sus procesos financieros, evaluando de esta manera, las variables que han generado impacto en este proceso, con la finalidad de promover el mejoramiento de recaudo de cartera e impacto en los procesos financieros, a partir del análisis de la información documental, la interpretación de los resultados, el análisis DOFA y el desarrollo de la propuesta, como se amplía en el análisis documental.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

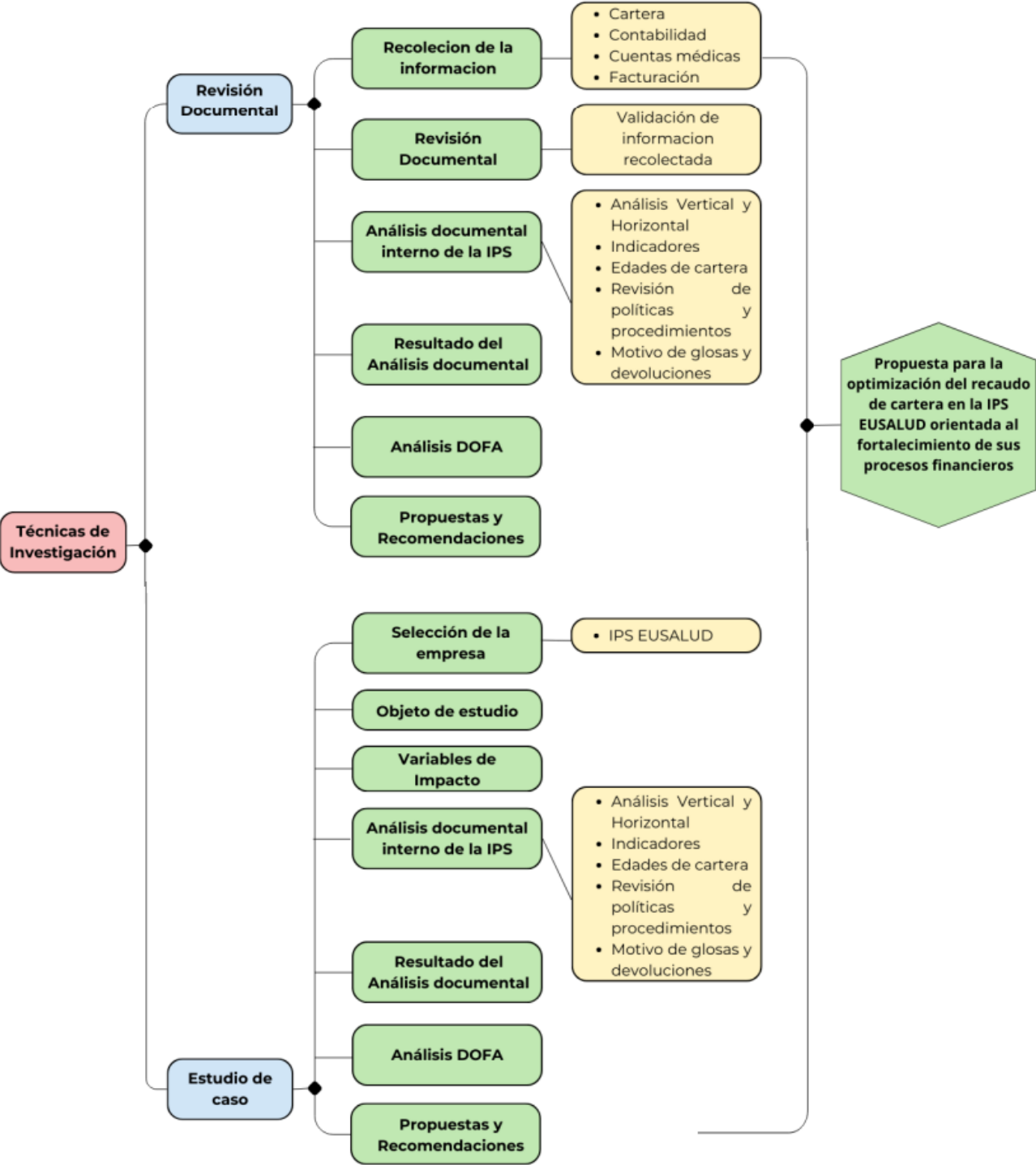


Figura 2. Flujograma técnicas de investigación

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

5.8 Consideraciones éticas

La información analizada en esta investigación fue obtenida de estados financieros de uso público suministrados por la empresa IPS EUSALUD, no tiene un fin comercial y sus resultados serán usados únicamente con fines académicos. Está basada en las consideraciones éticas definidas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y se tuvo en cuenta los cuatro principios bioéticos (Beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas) para la empresa IPS EUSALUD.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6. Resultados

6.1 Diagnóstico financiero

Para el análisis de la situación financiera de la IPS EUSALUD y conforme al objeto de estudio frente al recaudo de cartera, la cual tiene relación directa con la liquidez, eficiencia y endeudamiento; a continuación, se analizan algunos indicadores financieros, así como la composición de la cartera, las glosas y los porcentajes de recaudo.

6.1.1 Indicadores de liquidez

En la tabla 1, se presentan los principales indicadores de liquidez de la IPS EUSALUD, en los años 2023 y 2024. Como lo son liquidez corriente, prueba acida y capital de trabajo, estos indicadores permiten evaluar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con el uso de sus activos corrientes. La razón de liquidez corriente se mantiene en 1,32 en los dos años analizados, este resultado evidencia que la entidad por cada peso que adeuda cuenta con 1,32 pesos de activos corrientes para respaldar la deuda, lo cual muestra una gestión adecuada de los recursos. En cuanto al indicador de prueba acida, también se mantienen en los dos años en el mismo valor de 1,24 este indicador excluye los inventarios, con lo cual se interpresa que la empresa puede cubrir sus obligaciones sin necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios, y por último el indicador de capital de trabajo aumento \$937.891.159 de un año al otro, lo cual es positivo porque refleja que cuentan con mayor recurso disponible después de

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

cubrir las deudas a corto plazo. Los tres indicadores en el análisis muestran que la IPS EUSALUD tiene una situación financiera en su liquidez saludable y estable, con la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo sin afectar sus operaciones.

Tabla 1. Interpretación de los indicadores de liquidez

| Tipo de indicador | Indicador | 2024 | 2023 | Interpretación |
|-------------------|--------------------|------------|------------|---|
| Liquidez | Liquidez corriente | 1,32 | 1,32 | En este caso, se puede identificar que en promedio EUSALUD, tiene la capacidad de cubrir su deuda corriente hasta 1,32 veces con sus activos, sugiriendo una posición de liquidez razonable |
| | Prueba ácida | 1,24 | 1,24 | Actualmente la empresa puede cubrir sus pasivos a corto plazo sin necesidad de vender sus inventarios |
| | Capital de trabajo | 6481162544 | 5543271385 | IPS EUSALUD tiene un colchón de activos líquidos después de cubrir las deudas a corto plazo |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.1.2 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia permiten evaluar la capacidad de la empresa en la gestión de sus cuentas por cobrar y convertir sus ventas en efectivo en tiempos razonables, lo cual es fundamental para mantener la liquidez y estabilidad de sus operaciones. En la tabla 2 se muestran los principales indicadores de eficiencia de la IPS EUSALUD, en primer lugar encontramos el indicador de rotación de cuentas por cobrar el cual disminuye del 2,62 al 2,19 con lo cual se evidencia que tardan más tiempo en recuperar la cartera, de la misma manera se encuentra un indicador de periodo promedio de cobro que pasa de 137,24 a 164,20 este indicador ratifica la demora en recuperar los ingresos, como tercer indicador se analiza calidad de cartera, que tiene un cambio muy alto quedando en 24,67%, esto refleja una cartera con más del 75% vencida, una calidad de cartera muy baja, y por último el cuarto indicador es la eficacia de recaudo, que disminuye de un año al otro, y con el cual se confirma una baja eficiencia en el recaudo, mostrando que menos del 50% de la facturación se logra recaudar en el mismo periodo. Con el análisis de estos cuatro indicadores de eficiencia se puede determinar la baja e inadecuada gestión en el recaudo de cartera de la entidad, lo cual puede generar un riesgo a corto plazo en la liquidez.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Tabla 2. Interpretación de los indicadores de eficiencia

| Tipo de indicador | Indicador | 2024 | 2023 | Interpretación |
|--------------------------|---------------------------------|-------------|-------------|---|
| Eficiencia | Rotación de cuentas por cobrar | 2,19 | 2,62 | EUSALUD recupera su cartera 2,19 veces al año, lo que indica un plazo promedio de cobro de 166 días. Esto significa que la empresa tarda alrededor de 5 meses en convertir sus ventas en efectivo, lo cual es alto para el sector salud, donde los flujos deberían rotar cada 60 a 90 días. |
| | Periodo promedio de cobro (PPC) | 164,20 | 137,24 | El plazo promedio de cobro de 164,20 días muestra que la IPS EUSALUD tiene una alta concentración de cartera pendiente, debido a la morosidad de pagos. Al contar con un plazo alto, se presenta riesgo de iliquidez |
| | Calidad de cartera | 24,67% | 0,70 | El 24,67% de la cartera se encuentra al día. El 75,33% está vencida, por lo tanto, la calidad de cartera de la IPS es baja. |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | | |
|---------------------|--------|--------|---|
| Eficacia de recaudo | 49,92% | 54,68% | EUSALUD logra recaudar solo el 49,92% de su facturación anual dentro del mismo año, lo cual implica una baja eficiencia operativa en cobro. |
|---------------------|--------|--------|---|

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera

6.1.3 Indicadores de endeudamiento

En la tabla 3 se encuentran los indicadores de endeudamiento, por un lado, la razón de endeudamiento que en el caso de EUSALUD muestra un leve aumento al 74%, en su interpretación se identifica que su financiación principal es por recursos de terceros, y el indicador de autonomía aumenta de 2,76 a 2,84 de un año al otro lo cual es una pequeña mejora en el indicador pero aun mostrando una alta dependencia de deuda externa, donde, por cada peso de recursos propios utilizan 2,76 pesos de recursos externos. Con estos dos indicadores se diagnostica que IPS EUSALUD tiene una estructura financiera altamente apalancada por la deuda externa.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Tabla 3. Interpretación de los indicadores de endeudamiento

| Tipo de indicador | Indicador | 2024 | 2023 | Interpretación |
|-------------------|------------------------|------|------|---|
| Endeudamiento | Razón de endeudamiento | 74% | 73% | El 74% de los activos de la empresa están financiados por terceros, siendo una señal de riesgo debido a la dependencia de la deuda |
| | Autonomía | 2,84 | 2,76 | Este indicador muestra alta dependencia de fuentes externas, lo cual, aunque puede ser un común denominador en el sector de la salud puede representar riesgo financiero. |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información financiera

6.1.4 Indicadores de diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero es una herramienta que permite identificar la situación económica y financiera de una empresa, con el cual se puede determinar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, enfocado en la liquidez, el endeudamiento, la eficiencia y la rentabilidad. Para este análisis se presenta en la tabla 4 la interpretación de los indicadores de diagnóstico financiero comparativo

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

por los años 2023 y 2024; la estructura financiera identificada de la IPS EUSALUD en la interpretación de este indicador se muestra que los recursos de la entidad corresponden un 74% a pasivos (deuda externa) y el 26% corresponde a recursos propios, por lo cual es una estructura financiera altamente apalancada, que ratifica el análisis de los indicadores de la tabla 3, con un bajo nivel de autonomía financiera.

Tabla 4. Interpretación de los indicadores de diagnóstico financiero

| Tipo de indicador | Indicador | 2024 | 2023 | Interpretación |
|------------------------|--|------|------|---|
| Diagnostico financiero | Estructura financiera sobre pasivo | 74% | 73% | EUSALUD presenta una estructura de capital fuertemente apalancada, donde la causa principal se centra en el atraso de cobros a EPS, lo que obliga a financiar operaciones con pasivos (créditos o proveedores). Este nivel de endeudamiento limita la capacidad de adquirir nueva deuda, porque eleva el riesgo percibido por los bancos. |
| | Estructura financiera sobre patrimonio | 26% | 27% | Se presenta bajo nivel de autonomía, por lo cual se reduce la independencia económica y la capacidad de decisión a largo plazo, porque la empresa depende de renegociaciones constantes con bancos y acreedores. También aumenta la vulnerabilidad ante variaciones externas (tasas de interés, condiciones de crédito, cambios normativos en el sector salud). |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

KTNO 12107681398 9873611093

Actualmente la empresa posee trabajo operativo positivo, contando con activos para cubrir sus deudas a corto plazo. Sin embargo, se evidencia que gran parte del activo corriente este concentrado en cartera vencida, reduciéndose así la liquidez real

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

6.2 Diagnóstico de la cartera periodo anterior (2023).

En el análisis de cartera se evalúa la cartera del año 2023 en diferentes variables como lo son las edades de la cartera, discriminación de la cartera sin radicar, una proyección de recuperación de cartera, y una clasificación de riesgos basada en la proyección de recuperación, se tienen en cuenta estas variables para contar con mayor información de un histórico de la entidad y poder compararlo con el año 2024, de esta manera poder identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, todo esto es clave para establecer la propuesta de gestión de cartera, cada uno de estos análisis se realizan por medio de las tablas que se encuentran a continuación.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.2.1 Edades de la cartera año anterior por estados y grupos (2023)

Se realiza un análisis de la composición y el estado de la cartera por el año 2023, desde las edades de la cartera que se encuentran en la tabla 5 por tipo de cliente y antigüedad de la deuda. Este análisis permite evaluar la capacidad de recuperación de ingresos, identificar riesgos de liquidez y determinar la exposición financiera teniendo en cuenta los saldos pendientes por cobrar. El saldo total de la cartera asciende a \$24.920.892.337, distribuido principalmente entre EPS (50%), EPS intervenidas (29%), y en menor proporción SOAT (7%), ADRES (6%), EPS liquidadas (3%), ARL (2%) e instituciones y otros clientes (3%). Esto muestra una concentración alta de cartera en entidades del régimen contributivo y subsidiado, lo que aumenta el riesgo financiero ante los atrasos de pago del sistema de salud.

En cuanto a la antigüedad de la cartera, se evidencia que, el 26% del total corresponde a cuentas sin radicar, lo que significa una ineficiencia en el proceso administrativo, afectando el flujo de caja. Solo el 16% de la cartera se encuentra al día (0-30 días), confirmando la baja calidad de cartera y el 58% restante presenta algún nivel de vencimiento, donde, el 7% corresponde a cartera vencida entre 31 y 60 días, 9% entre 61 y 90 días, 5% entre 91 y 120 días, 17% con antigüedad entre 121 y 360 días, 20% con vencimiento superior a 360 días.

Esta información muestra que el 37% de la cartera total tiene más de 120 días de vencimiento, lo que representa una porción crítica y de difícil recuperación, especialmente en las cuentas con EPS intervenidas las cuales acumulan \$7.199 millones (29% del total), con un alto nivel de cartera vencida, especialmente en periodos mayores a 360 días, lo que reduce significativamente la

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

probabilidad de recaudo oportuno y las cuentas de EPS liquidadas las cuales concentran \$812 millones (3%), prácticamente en su totalidad vencida, lo que implica un riesgo alto de incobrabilidad.

En contraste, los saldos con SOAT (\$1.662 millones) y ADRES (\$1.389 millones) presentan una distribución más equilibrada, aunque también muestran montos relevantes con más de un año de antigüedad, afectando la liquidez esperada. Y teniendo en cuenta que con SOAT y ADRES las problemáticas de cobros y recaudos no son tan altas, ratifica una gestión inadecuada en el cobro.

Tabla 5. Cartera clínica EUSALUD cierre año 2023 por estados y grupos

| Grupos | Saldo | Sin Radicar | No vencidas 0-30 | Vencidas 31-60 | Vencidas 61-90 | Vencidas 91-120 | Vencidas 121-360 | Vencidas más de 360 | Participación |
|---------------|-------------|-------------|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---------------|
| Eps | 12348616022 | 3519909724 | 2186340067 | 937655962 | 1860675633 | 951086374 | 1917035492 | 975912769 | 50% |
| Eps | | | | | | | | | |
| Intervenida | 7199334100 | 2130042201 | 1318634941 | 591436011 | 238036446 | 214893749 | 1887550213 | 818740538 | 29% |
| Soat | 1919413190 | 223379660 | 207840589 | 115633737 | 120080277 | 55274619 | 351300602 | 845903706 | 8% |
| Adres | 1389996558 | 346241878 | 39539440 | 15858280 | 20517600 | 0 | 138911410 | 828927950 | 6% |
| Eps Liquidada | 812909498 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 169500 | 812739998 | 3% |
| Arl | 532350260 | 92438343 | 90390567 | 89881565 | 60879068 | 24944589 | 28078822 | 145737306 | 2% |
| Instituciones | 446275248 | 44403823 | 11727582 | 13266097 | 1049160 | 1698292 | 25782810 | 348347484 | 2% |
| Secretarias | 184215630 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 184215630 | 1% |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| Unión | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| temporal | 47028213 | 167241 | 34456724 | 10718100 | 87700 | 0 | 651717 | 946731 | 0% |
| Ips | 40731918 | 7697894 | 6334974 | 387436 | 200717 | 0 | 650791 | 25460106 | 0% |
| Prepagada | 21700 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21700 | 0% |
| Total, general | 24920892337 | 6364280764 | 3895264884 | 1774837188 | 2301526601 | 1247897624 | 4350131357 | 4986953919 | 100% |
| Participación | 100% | 26% | 16% | 7% | 9% | 5% | 17% | 20% | |

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

6.2.2 Discriminación de la cartera sin radicar periodo 2023.

En la tabla 6 se encuentra la cartera del año 2023 sin radicar, se por estados y grupos, determinando que el 69% se encuentra en estado de no vencida (0-30 días), seguida por vencida de 31 a 60 días, estos datos son de alta relevancia en la propuesta, siendo un factor fundamental la gestión oportuna y adecuada desde el ingreso del servicio para garantizar la radicación efectiva. También se evidencia que del total de ventas de 2023 el 12% que equivale a \$6.364.280.7864, ratificando la baja gestión y coordinación en todo el proceso de recaudo.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Tabla 6. Cartera sin radicar clínica EUSALUD cierre año 2023 por estados y grupos

| Grupos | No vencidas 0-30 | Vencidas 31-60 | Vencidas 61-90 | Vencidas 91-120 | Vencidas 121-360 | Vencidas más de 360 | Total, general | Participación |
|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Eps | 2534146190 | 718237782 | 173256563 | 19232432 | 25384989 | 49651768 | 3519909724 | 58% |
| Eps Intervenido | 1484239782 | 634365950 | 7921058 | 3515411 | | | 2130042201 | 34% |
| Soat | 185223627 | 3332954 | 6361853 | 6835337 | 21625889 | | 223379660 | 4% |
| Arl | 82871056 | 127969 | 165806 | | 9248430 | 25082 | 92438343 | 2% |
| Adres | 65062905 | 45952475 | 8694960 | 19539461 | 206668477 | 323600 | 346241878 | 1% |
| Instituciones | 44403823 | | | | | | 44403823 | 1% |
| Ips | 4986925 | | 1347506 | | 1363463 | | 7697894 | 0% |
| Unión temporal | 167241 | | | | | | 167241 | 0% |
| Total, general | 4401101549 | 1402017130 | 197747746 | 49122641 | 264291248 | 50000450 | 6364280764 | 100% |
| Participación | 69% | 22% | 3% | 1% | 4% | 1% | 100% | |

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.2.3 Proyección conservadora de recaudo periodo 2023

Se realiza una proyección conservadora de la recuperación de cartera por el año 2023 según información del recaudo de ese año, dicha proyección se muestra en la figura 3, los datos para esta proyección son el saldo a 31 de diciembre de 2023, el valor proyectado a recuperar y la diferencia es la que se denomina difícil recaudo, también se determina el porcentaje de recuperación, se toman cuatro niveles de riesgo: bajo, medio, alto, difícil recaudo, en el nivel de riesgo bajo encontramos un porcentaje de recuperación del 80%, en el riesgo medio el porcentaje es del 48% siendo este muy bajo y más teniendo presente que es un riesgo medio, se debe trabajar para que el porcentaje de este riesgo aumente a las del 80%, en los niveles riesgo alto y difícil recaudo es casi nula la posibilidad de recaudo, son cuentas que se manejan por ejemplo con eps liquidadas o facturas que fueron rechazadas por falencias en la gestión administrativa al momento de radicar.

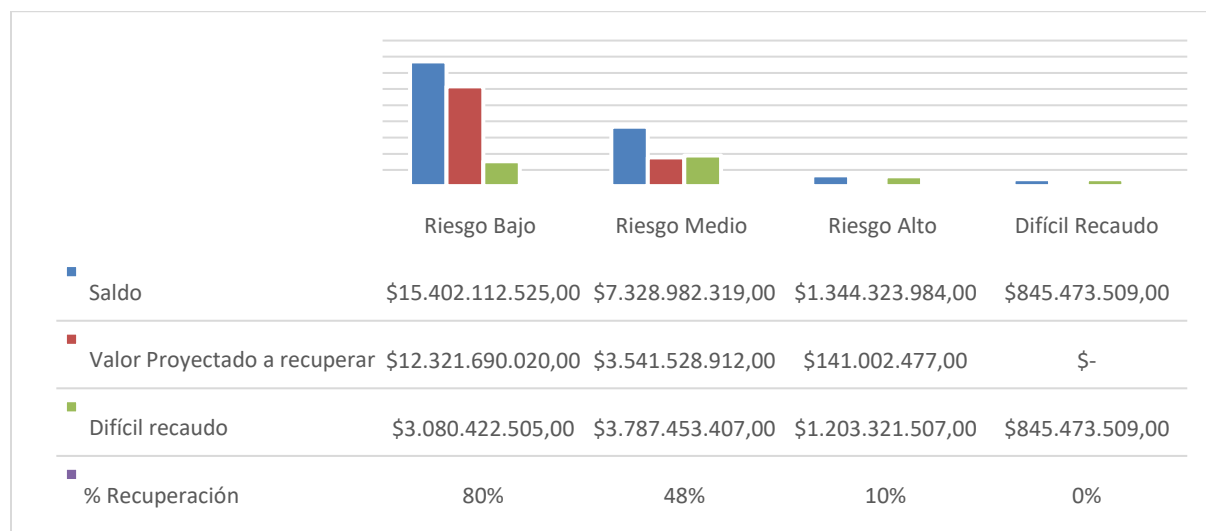


Figura 3. Proyección conservadora recuperación de cartera 2023

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.2.4 Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2023

Para mayor detalle del grafico anterior, se muestra la clasificación de cada uno de los niveles de riesgo por grupo (arl, soat, eps liquidada, adres, eps intervenida), se determina el porcentaje de participación de cada grupo en el estado de la cartera en los tres niveles más críticos, en el nivel de difícil recaudo se encuentra que las eps liquidadas pesan un 96.15% del total de dicho nivel, esto es por no contar con recursos disponibles por parte de la eps a consecuencia de la liquidación bajo decreto.

En el nivel de riesgo alto solo se cuenta con dos grupos siendo el mas alto eps intervenidas con un 65.04% esto porque No hay responsable de pago antes de intervención del 31 de marzo de 2024. En cuanto al nivel de riesgo medio se encuentran diferentes grupos siendo de manera repetida las eps intervenidas por dos razones: no hay responsable de pago antes de intervención 31/07/2023 con porcentaje de 29.82% y ministerio de Salud, No autoriza desembolso por ajustes de UPC con un porcentaje del 56.48%, este análisis se ve reflejado en la tabla 7.

Tabla 7. Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2023

| Estado | Observación | Grupo | Saldo | Porcentaje |
|-----------------|--|-------|--------|------------|
| | Cía. Vendida a HDI, cartera no | | | |
| Difícil Recaudo | conciliada no reconocida por nueva aseguradora | Arl | 316359 | 0,04 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Cía. Vendita a Seguros Bolívar,

| | | | | |
|--------------|--|-----------------|----------------|-------|
| | cartera no conciliada no reconocida por nueva aseguradora | Soat | 32247652 | 3,81 |
| | Liquidadas bajo decreto, no hay recursos disponibles. | Eps Liquidada | 812909498 | 96,15 |
| Riesgo Alto | Ley 1753 de 09 junio 2015 - términos 3 años | Adres | 470008257 | 34,96 |
| | No hay responsable de pago antes de intervención 31/03/2024 | Eps Intervenida | 874315727 | 65,04 |
| | | Arl | 12762536 | 0,17 |
| | Facturas en términos de prescripción | Eps | 10568588 | 0,14 |
| | | Instituciones | 338565689 | 4,62 |
| | | Soat | 457851503 | 6,25 |
| Riesgo medio | No hay responsable de pago antes de intervención 31/07/2023 | Eps Intervenida | 218557445 1 | 29,82 |
| | Por manejar recursos y presupuestos públicos son más asequibles a prolongar los términos | Secretarias | 184215630 | 2,51 |
| | Ministerio de Salud, No autoriza desembolso por ajustes de UPC. | Eps Intervenida | 413944392 2 | 56,48 |

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.3 Diagnóstico de la cartera periodo actual (2024).

Al igual que para el año 2023, en el año 2024 se realiza análisis de cartera en diferentes variables como lo son las edades de la cartera, discriminación de la cartera sin radicar, una proyección de recuperación de cartera, y una clasificación de riesgos basada en la proyección de recuperación, se tienen en cuenta estas variables para contar con mayor información comparativa con histórico de la entidad, de esta manera poder identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, todo esto es clave para establecer la propuesta de gestión de cartera, cada uno de estos análisis se realizan por medio de las tablas que se encuentran a continuación.

6.3.1 Edades de la cartera año anterior por estados y grupos (2024)

Para el diagnóstico de cartera del año 2024, se realiza la tabla 8, se clasifica por tipo de entidad con el saldo a 31 de diciembre de 2024, las diferentes edades de cartera desde las sin radicar que tiene un 14% sobre el total, las no vencidas (0 a 30 días) con un 18%, hasta las de más de 360 días que son las que tiene un mayor peso sobre el total con un 23% del total de la cartera. También se evidencia que el tipo de entidad con mayor participación son las EPS con un 42%, seguido de las EPS intervenidas con un 39%, lo cual indica que las EPS son sus principales clientes, pero también la principal problemática en el recaudo de cartera.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Si lo analizamos por cifras, EUSALUD cerro a 31 de diciembre con un total de \$26.886.730.406 en recaudo pendiente, una cifra considerable de los cuales \$3.705.370.731 se encuentran en un estado sin radicar, esto es un indicador muy poco favorable teniendo en cuenta que de una gestión administrativa eficiente y oportuna desde el momento de la generación y radicación de las facturas se refleja el éxito del recaudo de la cartera.

Tabla 8. Cartera clínica EUSALUD cierre año 2024 por estados y grupos

| Tipo entidad | Saldo | Sin Radicar | No vencidas 0-30 | Vencidas 31-60 | Vencidas 61-90 | Vencidas 91-120 | Vencidas 121-360 | Vencidas más de 360 | Participación |
|---------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Eps | 11402192064 | 1405011565 | 2748429249 | 1018956182 | 1027121996 | 809052441 | 2781184401 | 1612436230 | 42% |
| Eps Intervenida | 10446667373 | 1537257820 | 1600124206 | 1621683639 | 887252844 | 2110884269 | 489064343 | 2200400252 | 39% |
| Soat | 1720636692 | 72106127 | 59350950 | 75383479 | 125901298 | 186411850 | 389656625 | 811826363 | 6% |
| Adres | 1325471636 | 398604037 | 0 | 0 | 0 | 0 | 13947000 | 912920599 | 5% |
| Unión temporal | 514553092 | 0 | 245715695 | 247166946 | 0 | 21577551 | 92900 | 0 | 2% |
| Ips | 492284538 | 233754422 | 49289180 | 100903567 | 40431265 | 16413870 | 43771260 | 7720974 | 2% |
| Instituciones | 468638602 | 31057339 | 6089445 | 45694522 | 0 | 2646753 | 20377770 | 362772773 | 2% |
| Arl | 367841776 | 27579421 | 26079396 | 26432110 | 9395114 | 11919885 | 83075094 | 183360756 | 1% |
| Secretarias | 147690733 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 147690733 | 1% |
| Eps Liquidada | 732200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 732200 | 0% |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Prepagada | 21700 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21700 | 0 | 0% |
| Total, general | 26886730406 | 3705370731 | 4735078121 | 3136220445 | 2090102517 | 3158906619 | 3821191092 | 6239860880 | 100% |
| Participación | 100% | 14% | 18% | 12% | 8% | 12% | 14% | 23% | |

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

6.3.2 Discriminación de la cartera sin radicar periodo 2024.

Como continuidad a la tabla anterior, se realiza la figura 4 para mostrar la discriminación de la cartera sin radicar a cierre del año 2024, para detectar cual es el grupo con mayor participación y de estera manera encontrar oportunidades de mejora en proceso de recaudo, así enfocarlo en los tiempos y tipo de ejecución, para disminuir la cartera sin radicar. En la figura se evidencia que la mayor participación se encuentra en eps intervenida con un 41% seguida por eps con un 38%, lo cual confirma lo detectado en la tabla anterior y es la criticidad en el cobro a la eps, si bien por la naturaleza el recaudo con estas entidades es complejo, al no tener eficacia en la radicación se aumenta el riesgo de no cobro o de ineficacia en el recaudo.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

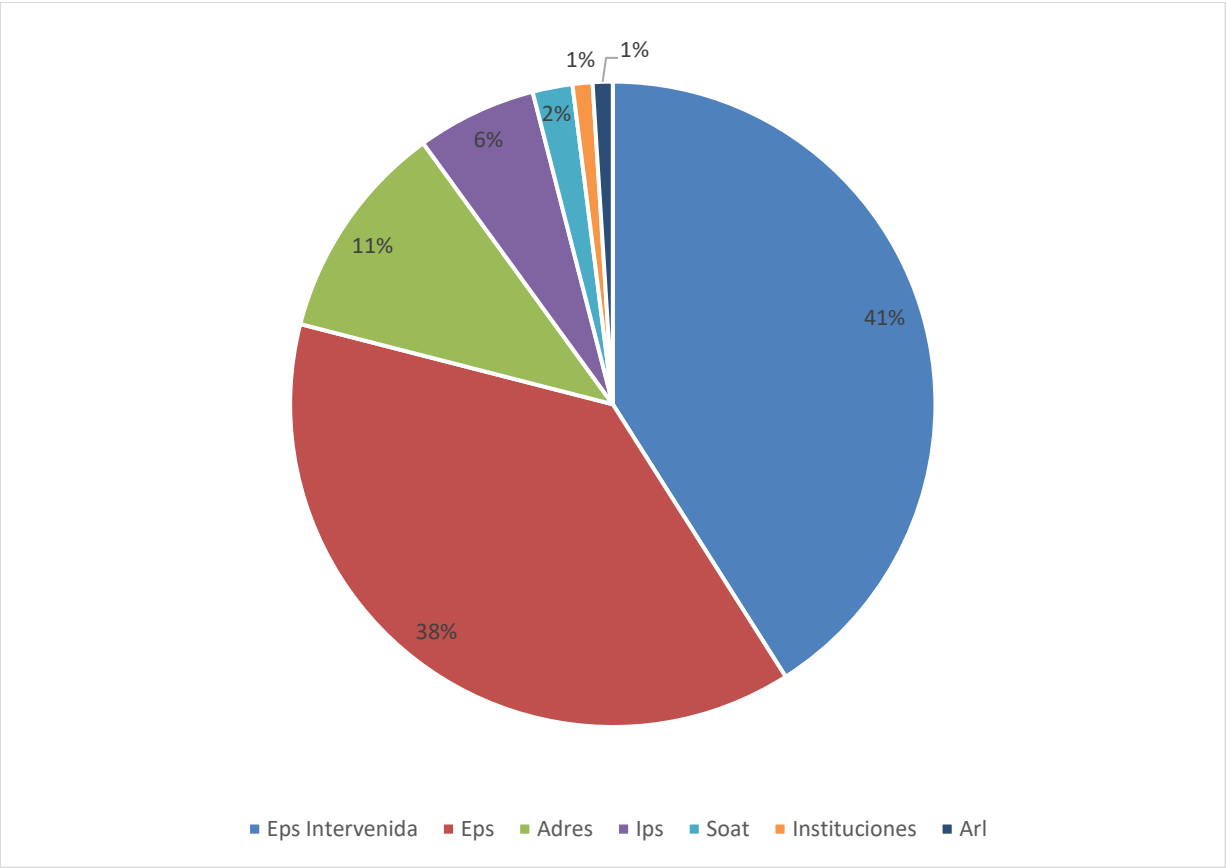


Figura 4. Cartera sin radicar clínica EUSALUD cierre año 2024 participación por grupos

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.3.3 Proyección de recaudo por ventas 2024.

Se realiza una proyección de recaudo con base en las ventas de 2024 y al recaudo efectivo de ese año, se determina que se logra un recaudo total del 87% de los cuales un 37% es proyectado para el año 2025 y el 50% recaudo efectivo, el 13% restante corresponde a cartera de difícil recaudo este porcentaje es basado en las ventas, sobre esta última es en la que se dará el enfoque principal para el proceso de recaudo de cartera de EUSALUD, esto se tabula en la figura 5.

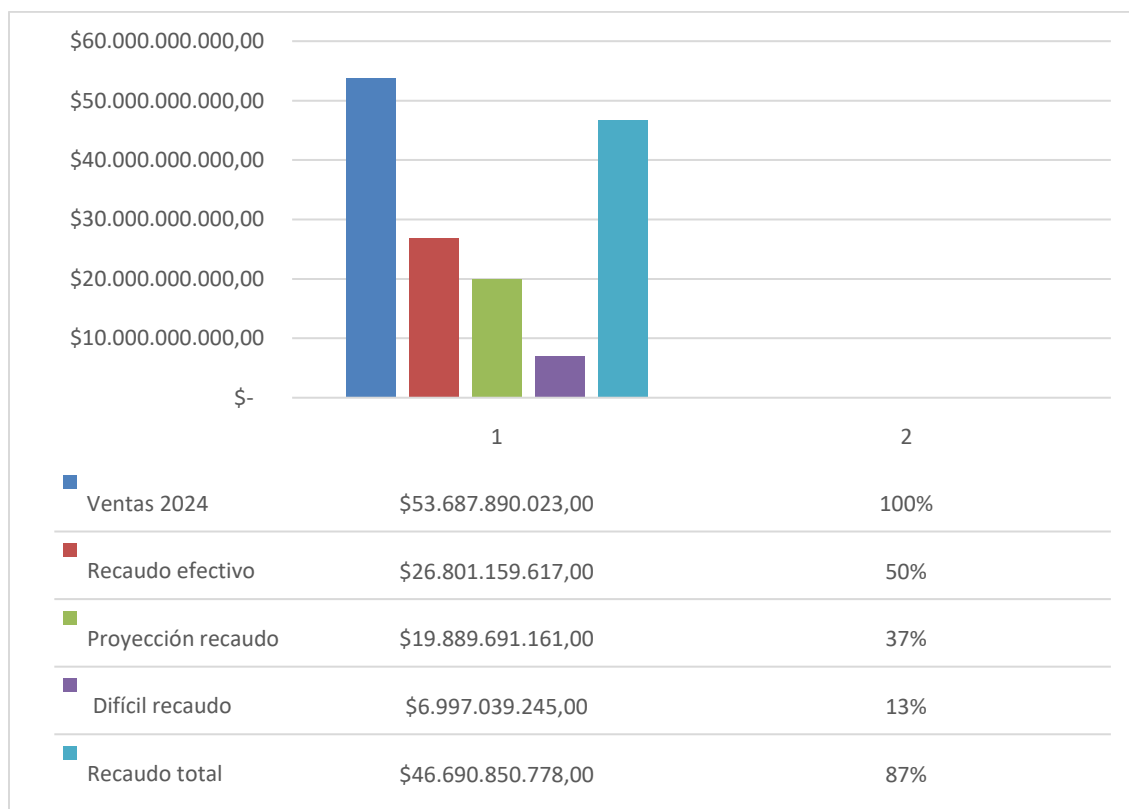


Figura 5. Proyección recaudo por ventas

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.3.4 Proyección conservadora de recaudo periodo 2024.

Para mayor detalle de la proyección de recaudo del año 2024, se realiza la tabla 9, en la cual se muestra los niveles de riesgo de ese recaudo, desde el riesgo bajo con un 80% de posible recuperación a un nivel de difícil recaudo con un 0% de probabilidad de recaudo. De un 100% del saldo de cartera a 31 de diciembre de 2024 el 74% tiene una proyección de recaudo favorable, mientras que el 26% se considera de difícil cobro.

Tabla 9. Proyección conservadora recuperación de cartera 2024

| Niveles | Saldo | Valor Proyectado | | % Recuperación |
|----------------------|-------------|------------------|-----------------|----------------|
| | | a Recuperar | Difícil Recaudo | |
| Riesgo Bajo | 22996614819 | 18393879044 | 4602735775 | 80% |
| Riesgo Medio | 2968101970 | 1354809640 | 1613292330 | 46% |
| Riesgo Alto | 898020016 | 141002477 | 757017539 | 16% |
| Difícil Recaudo | 23993602 | 0 | 23993602 | 0% |
| Total, general | 26886730406 | 19889691161 | 6997039245 | 74% |
| Participación | 100% | 74% | 26% | |

| Ventas 2024 | Recaudo efectivo | Proyección recaudo | Difícil recaudo | Recaudo total |
|--------------------|------------------|-----------------------|-----------------|---------------|
| 53687890023 | 26801159617 | 19889691161 | 6997039245 | 46690850778 |
| 100% | 50% | 37% | 13% | 87% |

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.3.5 Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2024

En la clasificación de riesgos en la tabla 10, para el año 2024 se determina que en riesgo medio el de mayor peso son eps intervenida con un 60.73%, en riesgo alto los porcentajes son en proporciones relativamente similares entre adres con un 52,34% y eps intervenida con un 47,66%, para difícil cobro el mas alto es de Soat con un 96,95%, este último por la venta a Seguros Bolívar, no se concilio la cartera esto ocasiono no ser reconocida por la nueva aseguradora. En comparación con el año 2023 se mantiene la tendencia de déficit en el recaudo por los mismos grupos eps y eps intervenidas.

Tabla 10. Clasificación de riesgos a proyección de recuperación de cartera 2024

| Estado | Observación | Grupo | Saldo | Valor proyectado a recuperar | Difícil recaudo | Porcentaje |
|--------------------|--------------|---------------|--------------------|------------------------------|-------------------|------------|
| Riesgo bajo | | | 22996614819 | 18393879044 | 4602735775 | 100,00 |
| | | Arl | 21961536 | 7686538 | 14274999 | 0,74 |
| | Facturas en | Eps | 95925602 | 33573961 | 62351641 | 3,23 |
| Riesgo medio | términos de | Instituciones | 340065689 | 119022991 | 221042698 | 11,46 |
| | prescripción | Prepagada | 21700 | 7595 | 14105 | 0,00 |
| | | Soat | 403634437 | 141272053 | 262362384 | 13,60 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | | | | |
|--|---|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Ministerio de salud | | | | | |
| no autoriza | Eps Intervenida | 156146159 | 78073079 | 78073079 | 5,26 |
| desembolso por ajustes de UPC. | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| No hay responsable | | | | | |
| de pago antes de intervención | Eps Intervenida | 1802656114 | 901328057 | 901328057 | 60,73 |
| 31/07/2023 | | | | | |
| <hr/> | | | | | |
| Por manejar recursos y presupuestos públicos son más asequibles a prolongar los términos | Secretarias | 147690733 | 73845366 | 73845366 | 4,98 |
| Total, riesgo medio | | 2968101970 | 1354809640 | 1613292330 | 100,00 |
| <hr/> | | | | | |
| Riesgo alto | Ley 1753 de 09 junio 2015 - Adres términos 3 años | 470008257 | 141002477 | 329005780 | 52,34 |
| <hr/> | | | | | |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | No hay responsable | | | | |
| | de pago antes de | Eps intervenida | 428011759 | 0 | 428011759 |
| | intervención | | | | 47,66 |
| | 31/03/2024 | | | | |
| Total, riesgo alto | | | 898020016 | 141002477 | 757017539 |
| | | | | | 100,00 |
| | Cía. Vendida a | | | | |
| | Seguros Bolívar, | | | | |
| | cartera no | Soat | 23261402 | 0 | 23261402 |
| | conciliada no | | | | 96,95 |
| | reconocida por | | | | |
| Difícil Recaudo | nueva aseguradora | | | | |
| | Liquidadas bajo | | | | |
| | decreto, no hay | Eps liquidada | 732200 | 0 | 732200 |
| | recursos | | | | 3,05 |
| | disponibles. | | | | |
| Total, difícil recaudo | | | 23993602 | 0 | 23993602 |
| | | | | | 100,00 |
| Total, general | | | 26886730406 | 19889691161 | 6997039245 |

Fuente: elaboración propia a partir de la información financiera

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.4 Determinación de las principales causas en el incumplimiento en pagos

De acuerdo con los resultados obtenidos durante el año 2023 y 2024, se observa que EUSALUD atraviesa una problemática en cuanto a la recuperación oportuna de la cartera; a partir del diagnóstico realizado, a continuación, se relacionan las principales causas en su incumplimiento:

6.4.1 Estructura organizacional

El sistema de información presenta dificultades e interrupciones por las condiciones del entorno, así como carencias de procesos, procedimientos, herramientas e indicadores de seguimiento en el área de cartera, presentándose de esta manera baja eficiencia operativa y administrativa, siendo un factor influyente en el recaudo oportuno de las cuentas por cobrar, lo cual se logra evidenciar en el envejecimiento y la baja rotación de la cartera, así como en el incremento de los porcentajes en las glosas de facturación.

Por otra parte, se ha identificado la carencia de personal capacitado y responsable en la gestión administrativa del proceso, falta de políticas y procedimientos claros para la facturación y cobro, adicional, la falta de un sistema de información robusto y de registros documentales dificulta el seguimiento y la toma de decisiones basadas en datos e indicadores.

Así mismo, se evidencia que la responsabilidad del proceso recae en diferentes roles, como el gerente general, director financiero y jefaturas, presentándose falencias en la trazabilidad para el seguimiento en la recuperación de la cartera, ejerciendo sus funciones de manera individual, sin organización, ni conexión entre los procesos.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

En la figura 6, se presenta el organigrama actual de la IPS para los procesos que intervienen en el cobro de cartera, donde la gerencia general tiene a su cargo las jefaturas de cuentas médicas, conciliaciones, facturación y dirección financiera; lo cual, a partir del diagnóstico realizado, ha creado una distorsión en el ciclo económico de la factura al no contar con un seguimiento coordinado de cada una de las tareas, debido a la asignación de múltiples áreas a la gerencia.

A su vez, en las funciones desempeñadas por cada una de las jefaturas se evidencia la falta de comunicación que conecten sus procesos, lo cual ha desencadenado en el aumento de inconsistencias frente al recaudo efectivo de la factura, así como sobre carga laboral.

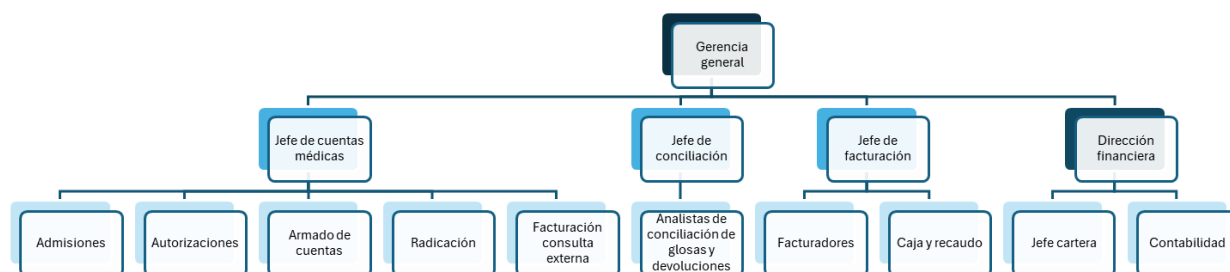


Figura 6. Organigrama en la gestión de cobro de cartera actual

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Situación financiera

A partir de los indicadores se observa que, aunque aparentemente los activos cubren los pasivos de la IPS, gran parte de estos activos se concentran en las cuentas por cobrar, las cuales en un 23% presentan una antigüedad superior a 360 días. Adicionalmente, el 13% se clasifican

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez como cuentas de difícil recaudo y se presenta una baja rotación de cartera, debido a que su periodo de cobro se encontró en 164,20 días en el 2024, lo cual no le permite contar con la liquidez suficiente para garantizar el pago gradual de las deudas que se han acumulado durante los últimos años.

Por otra parte, se observan debilidades en la radicación de la facturación, donde el 14% de la cartera (no incluye las cuentas de difícil recaudo) no se encuentran radicadas ante el deudor, siendo facturas emitidas por EUSALUD sin el trámite de cobro respectivo.

Así mismo, aunque durante los años analizados se presenta incremento en las ventas, estas no están siendo directamente proporcionales al recaudo de la cartera, ya que la recuperación de la cartera corriente ha disminuido, lo cual demuestra una baja eficiencia operativa con el 49,92% recaudado de su facturación durante el 2024.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, en la figura 7 se ilustra el proceso de gestión y recaudo realizado por el personal que interviene en los procesos, sistema de información y herramientas tecnológicas necesarias para el ciclo de cartera.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

diciembre 2024, donde se evidencia que el valor total proyectado a recuperar es de \$ 6.997.039.244.

Lo anterior, implica un alto riesgo en el cumplimiento de las operaciones básicas, así como un alto impacto en la liquidez de la IPS, lo que ha repercutido directamente en la prestación oportuna de atención médica.

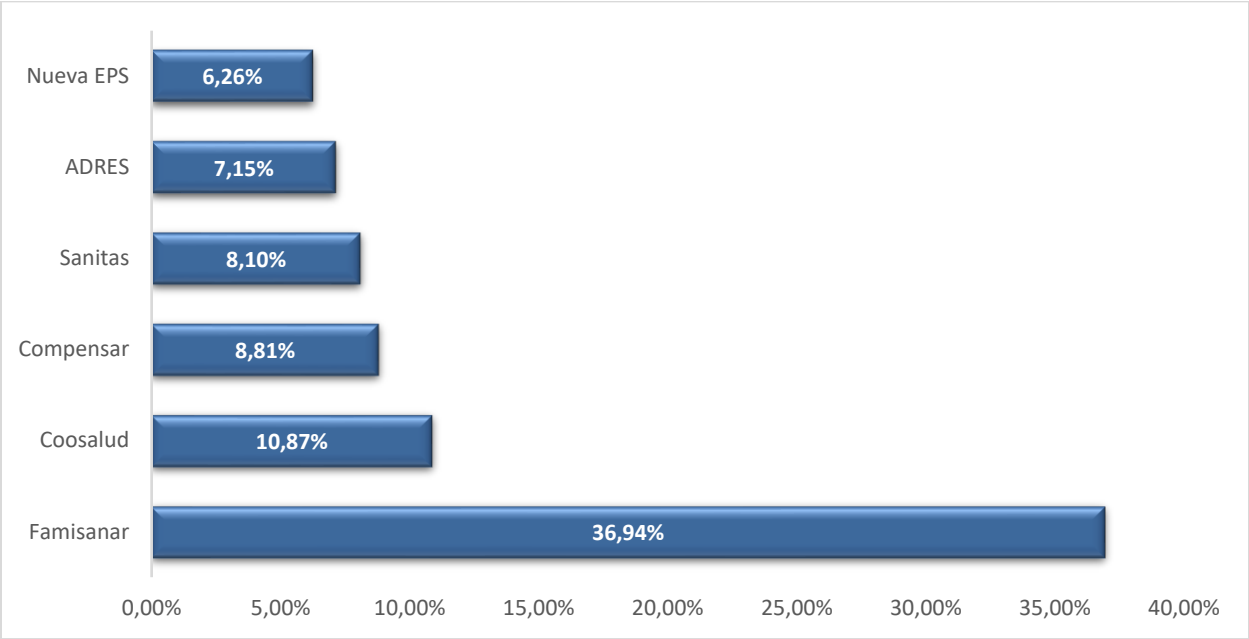


Figura 8. Principales deudores a 31 de diciembre 2024

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico

6.5 Plan de mejora

Para la formulación de la propuesta de mejoramiento, se tomó como punto de partida los resultados obtenidos en el diagnóstico, donde se pretende que a través de la optimización de

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez procesos se fortalezca la gestión y recuperación de cartera, con un enfoque hacia la trazabilidad de la facturación dado que es una de las debilidades más grandes que se observan en este proceso.

6.5.1 Plan de mejora estructura organizacional

En busca de mejorar la eficiencia operativa de la IPS, inicialmente se propone reestructurar el organigrama que actualmente se emplea en la ejecución de la gestión de cobro de cartera cómo se puede observar en la figura 9. En consecuencia, se realiza la reubicación del área de dirección financiera, considerándose un área primordial en el seguimiento del proceso de facturación, desde la creación de la factura hasta el recaudo de esta.

En segundo lugar, se sugiere fortalecer la dirección financiera dejando a su cargo los departamentos de contabilidad y la creación del cargo gestor de ciclo interno económico, siendo este último, el encargado de coordinar todos los procesos de gestión de cartera, garantizando conexión, control, seguimiento y calidad en la eficacia de recaudo. A partir de lo anterior, en la tabla 11 se expone la inversión presupuestal que EUSALUD realizaría para la creación de este nuevo cargo, teniendo en cuenta un salario de \$5.500.000 con sus respectivas prestaciones sociales y parafiscales, para un total de \$8.105.570 mensual.

Tabla 11. Propuesta presupuestal nuevo cargo

| Colaborador y cargo valores 2025 | Gestor de ciclo interno | |
|----------------------------------|-------------------------|------------------|
| | económico / mes | |
| | Año | |
| Sueldo | \$ 5.500.000,00 | \$ 66.000.000,00 |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | | | |
|---|-----------|------------------|-----------|----------------------|
| Auxilio transporte (máximo para 2 SMLV \$2.600.000) | \$ | - | \$ | - |
| Total devengado | \$ | 5.500.000 | \$ | 66.000.000,00 |
| cesantías 8,33% | \$ | 458.150 | \$ | 5.497.800,00 |
| Intereses sobre cesantías 1% | \$ | 55.000 | \$ | 660.000,00 |
| Prima de servicios 8,33% | \$ | 458.150 | \$ | 5.497.800,00 |
| Vacaciones 4,17% | \$ | 229.350 | \$ | 2.752.200,00 |
| A.R.P. 1,044% | \$ | 57.420 | \$ | 689.040,00 |
| Aportes a fondo de pensiones 12% | \$ | 660.000 | \$ | 7.920.000,00 |
| Aportes a Salud 8,5% | \$ | 467.500 | \$ | 5.610.000,00 |
| Aportes a caja de compensación familiar 4% | \$ | 220.000 | \$ | 2.640.000,00 |
| TOTAL COSTO | \$ | 8.105.570 | \$ | 97.266.840,00 |

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se realiza la redistribución de áreas por jefaturas, con la finalidad de unificar aquellos procesos que guardan correlación, de esta manera, el proceso de admisiones, autorizaciones, facturación, caja y recaudo será supervisado por el jefe de facturación; el armado de cuentas, radicación y rips, será coordinado por el jefe de armado y radicación nombrado en el organigrama actual como el jefe de cuentas médicas y adicionalmente, se contará con un jefe de cartera encargado del análisis de la cartera y la auditoría de glosas, cargo en el cual se busca procurar el continuo seguimiento de las cuentas por cobrar.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

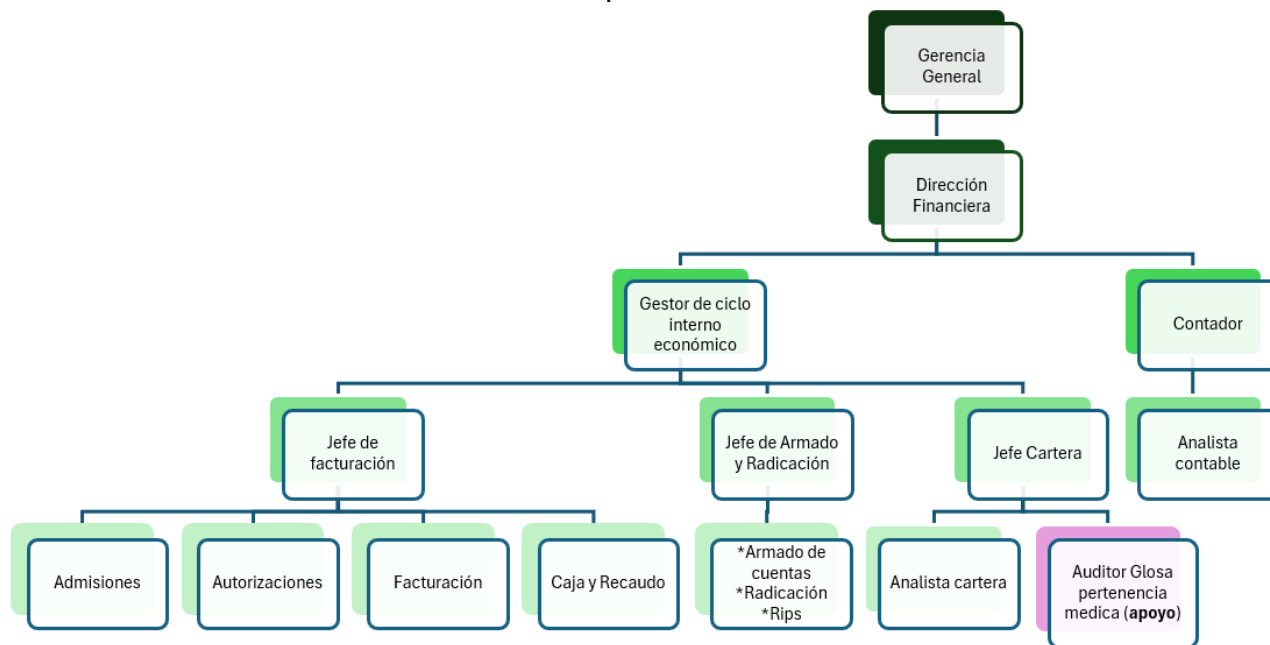


Figura 9. Propuesta de organigrama en la gestión de cobro de cartera

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se propone a la dirección financiera y al gestor de ciclo interno económico, realizar las actividades relacionadas en la tabla 12, las cuales buscan aportar en la solución de las problemáticas de carencia en procesos y procedimientos en la gestión de cartera efectiva y resultados financieros ineficientes, tranzando con cada una de las propuestas la hoja de ruta que conlleve a obtener un mayor flujo de recursos y potencie el funcionamiento de la IPS.

Tabla 12. Propuesta de actividades para fortalecer el proceso

| Objetivo | Actividad por desarrollar | Responsable |
|---------------------------------|---|----------------------|
| Determinar cantidad de personal | Calcular cantidad de trabajadores requerido para el funcionamiento de servicio de admisión, facturación y caja. | Dirección financiera |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| | | |
|--|---|---|
| Establecer protocolos de facturación y presentación de informes a la alta gerencia | Evaluar requisitos de presentación de facturas médicas | Gestor ciclo económico |
| | Establecer lista de chequeo para cumplimiento en proceso de admisión, facturación, autorizaciones, caja, radicación. | Gestor ciclo económico |
| | Establecer los tiempos de oportunidad en cada uno de los procesos que componen el ciclo económico | Gestor ciclo económico |
| Diseñar y establecer nuevos canales de comunicación | Programar espacios mensuales para comunicación entre áreas, intercambio de ideas, retroalimentación de funcionamiento | Gestor ciclo económico |
| | Capacitar, retroalimentar y crear píldoras informativas, para el fortalecimiento del proceso administrativo | Jefaturas |
| | Crear e implementar canales de comunicación utilizando medios informáticos para la transferencia de información inmediata. | Gestor ciclo económico / Jefaturas |
| | Crear e implementar reporte de eventos y alertas que requieran seguimiento. | Gestor ciclo económico |
| Fortalecer condiciones contractuales | Establecer incentivos por el cumplimiento de metas propuestas a razón de glosas, facturación, evaluación de desempeño. | Dirección financiera / Talento humano |
| | Establecer procesos disciplinarios en caso de recurrencia de errores en el proceso que conlleven a glosas y demoras en la respuesta según normativa | Gestor ciclo económico / Talento humano |
| | Implementar estrategia de tiempo remunerado y reconocimiento al personal con mejor desempeño | Gestor ciclo económico / Talento humano |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

6.5.2 Plan de mejora situación financiera

Se realiza análisis de los ingresos operacionales de los años 2023 y 2024 información plasmada en la tabla 13, basado en los ingresos anuales y el recaudo efectivo, con ello se obtiene la participación porcentual y el promedio anual y mensual, información fundamental para una propuesta de comisión.

Tabla 13. Comparativos anuales a mensuales de ventas y recaudo

| Detalle | Ventas Anuales | Recaudo Efectivo | Participación |
|-----------------------------------|----------------|------------------|---------------|
| | | Actual | |
| Total Ingresos Operacionales 2023 | 54988717118 | 24920892337 | 45,32% |
| Total Ingresos Operacionales 2024 | 53687890023 | 26801159617 | 49,92% |
| Promedio Anual | 54338303571 | 25861025977 | 47,62% |
| Promedio Mes | 4528191964 | 2155085498 | 47,59% |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

En la tabla 14, se proyecta un porcentaje del 75% para el recaudo efectivo, con la finalidad de garantizar un aumento del 27,4% , con base a estos resultados proponer una comisión por cumplimiento de meta del 1%, la cual sería distribuida en las áreas que componen el ciclo interno económico, donde solo podrán acceder al beneficio aquellos colaboradores que den cumplimiento al indicador.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Tabla 14. Proyección de recaudo y propuesta de comisiones por cumplimiento de metas

| Detalle | Porcentaje | Valor |
|------------------------------------|------------|------------|
| Proyección Meta Recaudo mes | 75% | 3396143973 |
| Presupuesto de Tabla de Comisiones | 1% | 33961440 |
| Cumplimiento mínimo recaudo | 90% | 3056529576 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

En concordancia, con lo mencionado en la tabla anterior, se presenta en la tabla 15 las condiciones por departamentos para obtener la comisión a partir de los indicadores que se buscan mejorar, la formula de indicador de gestión con un ejemplo aplicable y el porcentaje de cumplimiento mínimo.

Tabla 15. Condición de comisiones por área

| Indicador que impacta | Formula de Indicador de gestión | Ejemplo | Cumplimiento mínimo | Área Responsable |
|-----------------------|---|---------------------------------|---------------------|------------------|
| Liquidez | Facturas radicadas / Facturas aceptadas | $\frac{500}{450}$ | 90% | Autorizaciones |
| Rotación de cartera | Egresos mes / Facturas generadas | $\frac{1.000}{900}$ | 90% | Facturación |
| Eficiencia de recaudo | Facturas generadas / Facturas radicadas | $\frac{900}{810}$ | 90% | Radicación |
| Calidad de cartera | Meta de recaudo / Recaudo efectivo | $\frac{3396143973}{3056529576}$ | 90% | Cartera |
| KTNO | | | | |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Como resultado final en la eficacia de la propuesta planteada, se obtiene que el margen de efectividad correspondiente a \$ 1.241.058.475, se halla a partir de la diferencia entre la proyección de la propuesta del 75% de recaudo (\$ 3.396.143.973) y el recaudo promedio mensual de los últimos dos años con el 47,79% (\$ 2.155.085.498), así mismo, el costo para la implementación de la propuesta en la creación del cargo del gestor del ciclo interno económico (\$ 8.105.570) y la comisión (\$ 33.961.440), proyectando una rentabilidad adicional de \$1.198.991.465 por la aplicación de la propuesta.

Tabla 16. Resultado eficiencia de la propuesta

| Detalle | Valor |
|--|-------------------|
| Margen Efectividad de propuesta | 1241058475 |
| Costo Gestor | 8105570 |
| Costo Comisión | 33961440 |
| Total Rentabilidad Adicional de Propuesta | 1198991465 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

7. Conclusiones

A partir de los indicadores se observa que, aunque en el balance general los activos cubren los pasivos de la IPS, en los resultados se evidencia que, el 64% de estos activos se concentran en las cuentas por cobrar, lo cual no le permite a la IPS contar con la liquidez suficiente para garantizar la prestación del servicio en condiciones óptimas, así como el cubrimiento de sus obligaciones a corto y largo plazo. Esta información resulta importante, ya que, según Macias & Mora (2023) los indicadores financieros permiten analizar el estado de la empresa, a partir de su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa.

Así mismo, como cita en León-Vega (2023), un factor que permite mantener la salud y estabilidad financiera de una empresa, así como su crecimiento sostenible, es la adecuada gestión de cartera vencida; en el sector salud esta situación tiende a variar debido a factores externos que no se pueden controlar por parte de la IPS, como son los constantes cambios en la normatividad, regulaciones gubernamentales, auditorías al sistema por parte de la Superintendencia de salud, que en algunos casos conllevan a la liquidación de las entidades promotoras de salud debido a irregularidades en el manejo de los recursos públicos, deteriorando todo el sistema y debilitando la gestión financiera y la prestación del servicio.

En cuanto al cumplimiento del objetivo de generar un acercamiento a la gestión de cartera y de los procesos financieros, por medio de la información contenida en la página web de la IPS y la suministrada por el departamento de cartera, se lograron obtener datos financieros relevantes y de alta importancia sobre la IPS EUSALUD, los cuales fueron fundamentales en los análisis y resultados obtenidos.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Entendiendo la importancia de contar con políticas de recaudo claras, en el análisis realizado se evidencian procedimientos y políticas débiles, donde no se logra obtener de manera oficial dicha información, lo cual orienta este proyecto al planteamiento de la modificación de la estructura organizacional, así como a la mención de actividades que buscan fortalecer el proceso de recaudo de cartera.

Para determinar el ciclo de cartera, se elaboró el flujo del proceso del ciclo económico actual de la IPS, en el cual se evidencia falta de conexión entre las diferentes áreas que intervienen en el proceso desde el ingreso del usuario hasta el recaudo de la factura; con base a este hallazgo como propuesta se plantea, una modificación en la estructura organizacional del ciclo económico, con la finalidad de mitigar las falencias en la trazabilidad para el seguimiento de la recuperación de la cartera.

Dando continuidad al objetivo de este estudio, se logró diseñar una propuesta enfocada en optimizar el recaudo de cartera, presentando como plan de mejora en la estructura organizacional la creación de un nuevo cargo “gestor del ciclo interno económico” entregando el presupuesto para dicha implementación; el cual se encarga de coordinar todos los procesos de gestión de cartera, garantizando de esta manera un mayor control, seguimiento, calidad en la eficacia de recaudo y la conexión entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso, así como, la posibilidad de generar comisiones por área, a partir de la situación financiera con un análisis de las ventas anuales Vs el recaudo efectivo.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones, profundizar en el cumplimiento de indicadores frente al proceso de recaudo de cartera por cada uno de los colaboradores de la entidad, lo cual, permitiría identificar de manera oportuna las posibles falencias que se pueden

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

presentar, unificando políticas y procedimientos, los cuales son herramientas esenciales al momento de garantizar el cumplimiento de los indicadores; complementándose con capacitaciones y actualizaciones sobre el marco normativo.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

8. Recomendaciones

En el proceso de esta investigación una de las limitaciones fue el obtener información más detallada, completa y de manera formal sobre las políticas, proceso de cartera y procesos de facturación de la IPS EUSALUD, lo cual nos llevó a dirigir los esfuerzos en la búsqueda de una estrategia para optimizar un proceso de recaudo de cartera más eficaz y oportuno.

En primer lugar, por medio de dos reuniones con el personal de cartera de la IPS, se logró obtener parte de la información frente al manejo de los procesos y áreas responsables, así como, las edades de cartera de los años analizados 2023 y 2024, con el porcentaje de facturación discriminada por cliente. Esta información fue esencial para los análisis, los resultados y la propuesta entregada, ya que, a partir de ella, se hallaron indicadores con análisis comparativos muy detallados de la situación actual de la empresa, del estado de su cartera y se evidenciaron oportunidades de mejora las cuales fueron parte fundamental del resultado de este trabajo.

A partir, del análisis y los resultados realizados se muestra la importancia de tener claras las políticas y procesos financieros, y en el caso de la presente investigación el énfasis en el recaudo de la cartera; por lo cual, es importante continuar con procesos de investigación aplicados al sector salud, que permitan mejorar la liquidez de las IPSs con la finalidad de mejorar la calidad en los servicios de atención y cobertura en Colombia. De esta manera, si se logra profundizar en procesos adecuados, buenas prácticas para el oportuno cumplimiento de indicadores y políticas enfocadas en la liquidez, se podría dar un avance muy significativo en un sector muy relegado, pero de una importancia invaluable para el crecimiento del país.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Como propuesta de este proyecto se recomienda una reestructuración al organigrama de las áreas involucradas en todo el ciclo económico, por medio de la creación de un nuevo cargo que es fundamental para sincronizar todos los procesos aplicados al recaudo de cartera, siendo fundamental que dicho organigrama sea analizado y aterrizado con los indicadores de productividad y efectividad por áreas y por cargos, así como, KPIs diseñados a la medida de la IPS EUSALUD siempre enfocados en lograr la estrategia de fortalecer sus procesos financieros y mejorar la liquidez.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

9. Referencias bibliográficas

- Alvarado, M. M., & Ramírez, J. A. (2023). Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa SERIMTEC SA, de la ciudad de Guayaquil, año 2022. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(8), 49-77
- Aranda, M. M., Cuevas, M. D. & Vera, A. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. *Revista Digital Universitaria*, 25(6).
- Armenteros, A. D., López, S. M., Jeffers, R. E., & Paz, E. I. (2022). El proceso de análisis financiero: métodos y técnicas para la toma de decisiones the financial analysis process: methods and techniques for decision making. *Universidad & ciencia*, 11(1), 200-214.
- Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (2025). Estudio de cartera No 53 de la ACHC reporta que la deuda con Hospitales y Clínicas superó los 20 billones de pesos. <https://achc.org.co/actualidad/estudio-de-cartera-numero-53-de-la-achc-reporta-deuda-superior-a-los-2/>
- Bussoli, C., & Conte, D. (2020). Trade credit and firm profitability: moderation analysis of intercompany financing in Italy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6)
- Calle, E. J., & Prado, C. E. (2023). Gestión de procesos y optimización de recursos en una gerencia pública de salud de Lima. *UCV Hacer*, 12(2), 18-28.
- Canta Honores, J. L., & Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Cárdenas, E. M., & Acuña, L. G. (2024). Análisis comparativo de cartera de créditos en cooperativas de ahorro y crédito: riesgos y desafíos. CIENCIAMATRIA, 10(1), 11.

Cedeño-Mero, R. A., López-Chávez, A. M., & Zambrano-Loor, R. M. (2021). Las cuentas por cobrar y el impacto financiero en la empresa: Artículo de revisión bibliográfica. Revista Científica de Educación Superior y Gobernanza Interuniversitaria Aula 24-ISSN: 2953-660X, 2(4), 11-17.

Chaglia, K. L. (2021). Recurrencia de cartera vencida en PYMES guayaquileñas del sector del plástico: un estudio de caso. Un Espacio para la Ciencia, 4(1), 86-113.

Chávez-Guerrero, B. M. (2022). Aportes para la transformación del sistema de salud colombiano. Revista De La Escuela Nacional De Salud Pública, 41(1), e348269.
<https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.e348269>

Clínica Eusalud (2025) Quienes somos. <https://clinicaeusalud.com.co/>

Crisis del sistema de salud colombiano: un análisis urgente. (2025). Universidad Central.
<https://www.ucentral.edu.co/noticentral/crisis-sistema-salud-colombiano-analisis-urgente>

Corona Martínez, L. A., & Fonseca Hernández, M. (2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo si, cuándo no?. MediSur, 21(1), 269-273.

Daher, G. P., Dorado, R. G., & García, J. M. (2023). Digitalización de los procesos contables y administrativos en las pymes españolas. Un caso de estudio. Revista de Contabilidad y Tributación. CEF, 165-194.

Galindez Patiño, E, Ríos Pérez, Y y Rubio Merchán, J. (2021). El control interno como herramienta para una eficiente gestión de cartera. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria. Disponible en: <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/1794>

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Garavito Rodríguez, A. D., Murgas Gamarra, C. J., Sarmiento Salazar, N., & Ramírez Maestre, O.

A. (2023). Plan de Mejora para Optimizar la Gestión de Cartera de la Unidad de Cuidados Intensivos de la IPS Vital Medical Care SAS en el Municipio de Ocaña, Norte de Santander, en el año 2021 [Trabajo de grado, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud]. <https://repositorio.fucsalud.edu.co>

García-Ortiz, J. M. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida*, 8(15), 16-27.

Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.

Gómez, H. F. (2022). Riesgo Financiero En Entidades Del Sector Salud De Colombia. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review/Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 11(5), 1-9.

León-Vega, L. S., & Espinoza-Alcívar, E. I. (2023). Análisis de los factores que intervienen en el crecimiento de cartera vencida de empresas servicios financieros. *INNOVA research journal*, 8(3.1), 188-201.

López Rodríguez, C. E., & Cruz Linares, J. K. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito: un estudio de caso en el sector salud colombiano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 29(121).

Macías, M. G., & Mora, C. P. (2023). Cartera Vencida y su Incidencia en el Liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Abril LTDA. *RECIAMUC*, 7(1), 654-673.

Mendoza, A. C., & Vera, J. C. (2023). Gestión del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesores, Empleados y

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Trabajadores de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador 2019–2020. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3), 877-891.

Merchan, J. G., Romero, C. E., Mantilla, J. M., & Alcivar, G. E. (2025). Finanzas corporativas en gestión de cartera. Una revisión sistemática. RECIMUNDO, 9(1), 545-559.

Ospina, A. C., Molina, M. G., & Becerra, L. C. (2016). ¿Crisis financiera o de gestión? Evolución del sector salud desde la perspectiva de los entes territoriales. APUNTES DEL CENES, 35(61), 177–206. <https://doi.org/10.19053/22565779.4151>

Palacios Alvarado, W. L., Caicedo Rolón A. & Cely Calixto, N. J. (2023). Conceptos y enfoques de metodología de la investigación. Editorial Creser S.A.S.

Peralta, S. D., Castillo, A. L., & Bellorín, M. U. (2021). Incidencia de la aplicación de las políticas de crédito y cobranza en la recuperación de cartera del Súper Las Segovias, SA de la ciudad de Estelí, Nicaragua, durante el primer semestre del año 2020. Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano, (38), 149-165.

Ponce, E. G., Peñafiel, L. T., Nuñez, G. L., & Salvatierra, M. C. (2022). Proceso administrativo y financieros en las microempresas del cantón Jipijapa. Polo del Conocimiento, 7(11), 859-873.

Quesada, G. E., & González, C. P. (2021). Riesgo financiero en las pequeñas y medianas empresas en época de pandemia. Caso: ASOPROTEXAPRO. CIENCIAMATRIA, 7(2), 629-659.

Quimi Chilan, J. A., & Campos Vera, J. A. (2024). La gestión de cobranza y su incidencia en la rotación de cartera en empresas comerciales de Ecuador, periodo 2015-2021. Cofin Habana, 18(1).

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

- Rodríguez, C. E. L., Rodríguez, M. A. E., & Beleño, W. T. (2026). Producción científica asociada con la gestión de los riesgos operacionales en la gerencia financiera. *Universidad & Empresa*, 28(50), 6.
- Romero, M. Á., Tiza, D. R., Murillo, J. P., Cervantez, D. O., & Ordóñez, G. I. (2023). Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo.
- Sailema, K. J., Cunalata, G. M., Paredes, M. A., & Patricia, M. D. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario digital*, 5(2), 49-69.
- Simancas-Guardo, I. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista Científica Anfibios*, 7(1), 37-49. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.146>
- Suárez, D. P., Álvarez, N. D., & Espín, G. R. (2022). Análisis de la cartera vencida y su incidencia en la liquidez del Banco Pichincha en Puyo. *Universidad y Sociedad*, 14(S2), 244-251.
- Sutiene, K., Schwendner, P., Sipos, C., Lorenzo, L., Mirchev, M., Lameski, P., ... & Cerneviciene, J. (2024). Enhancing portfolio management using artificial intelligence: literature review. *Frontiers in artificial intelligence*, 7, 1371502.
- Torres, J. A., García-Arango, D. A., Gutiérrez, C. A., Agudelo, L. C., & Gutiérrez, M. S. (2023). Blockchain aplicada en la innovación de proceso para la integración de servicios de tecnología financiera. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (69), 135-156
- Veiga, J. P. (2023). La gestión financiera de la empresa: Análisis y planificación para la toma de decisiones. ESIC editorial.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Vélez Vélez, A., Marín Barrera, J., Monsalve Echavarría, J. D., Trejos Pérez, E., & Duque Bedoya, J. (2023). Uso de la inteligencia artificial para la optimización de los procesos financieros y contables.

Vélez Vélez, A., Marín Barrera, J., Monsalve Echavarría, J. D., Trejos Pérez, E., & Duque Bedoya, J. (2023). Uso de la inteligencia artificial para la optimización de los procesos financieros y contables.

Yáñez Díaz, M. F., Prieto Velásquez, M., Medina Jaimes, D. X., & Madriz Rodríguez, D. A. (2022). Procedimiento para el diseño de investigaciones bajo el enfoque de revisión sistemática. Un caso de aplicación. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(1), 43-51.

Zambrano, R. G., & Guerrero, Á. L. (2022). Estrategias de gestión de control para la recuperación de cartera vencida en pymes manufactureras a raíz de la pandemia covid 19. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(11), 726-743.

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Anexos

Anexo 1. Estado de situación financiera 2024 y 2023 IPS EUSALUD



EUSALUD S.A.
NIT: 800227072-8
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Por los Años Terminados Diciembre de 2024 y 2023

| | Rev. | 2024 | 2023 | Análisis Horizontal Variación | % |
|---|------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Efectivo y equivalentes al efectivo | 3 | 589.272.689 | 381.696.453 | 207.576.236 | 54% |
| Cuentas comerciales por cobrar | 4 | 24.487.798.316 | 20.963.594.338 | 3.524.203.977 | 17% |
| Activos por impuestos corrientes | 5 | 26.178.375 | 6.515.825 | 19.662.550 | 302% |
| Inventarios | 6 | 1.559.340.283 | 1.427.190.821 | 132.149.463 | 9% |
| Inversiones instrumentos derivados | 7 | 11.771.904 | 47.922.556 | -36.150.652 | -75% |
| Otros no financieros | 11 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total Activo Corriente | | 26.674.361.567 | 22.826.919.993 | 3.847.441.574 | 17% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| Propiedad planta y equipos | 8 | 3.203.906.676 | 4.054.138.842 | -850.232.166 | -21% |
| Intangibles distintos a la plusvalía | 9 | 6.351.053.942 | 7.109.129.342 | -758.075.399 | -11% |
| Anticipos de impuestos y contribuciones | 10 | 1.740.040.652 | 1.934.265.458 | -194.224.806 | -10% |
| Impuesto diferido | 27 | 90.969.410 | 340.969.410 | -250.000.000 | -73% |
| | | | | 0 | 0% |
| | | | | 0 | 0% |
| Total Activo no Corriente | | 11.385.970.680 | 13.438.503.051 | -2.052.532.371 | -15% |
| TOTAL ACTIVO | | 38.060.332.248 | 36.265.423.044 | 1.794.909.203 | 5% |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | |
| Cuentas por pagar | 12 | 13.939.457.201 | 12.517.174.066 | 1.422.283.136 | 11% |
| Impuestos | 13 | 521.758.449 | 337.324.885 | 184.433.564 | 55% |
| Pasivos financieros corrientes | 14 | 2.491.949.939 | 2.301.987.842 | 189.962.097 | 8% |
| Beneficios a empleados | 15 | 2.689.945.120 | 1.600.977.015 | 1.088.968.105 | 67% |
| Otros Pasivos Corrientes | 16 | 570.088.314 | 526.184.800 | 43.903.514 | 8% |
| Total Pasivo Corriente | | 20.193.199.024 | 17.283.648.608 | 2.909.550.416 | 17% |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | | |
| Otros Pasivos No Corrientes | 12 | 428.122.193 | 848.852.035 | -420.729.842 | -50% |
| Pasivo por impuestos diferidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Financieros no corrientes | 14 | 7.520.733.859 | 8.496.200.225 | -975.466.366 | -11% |
| Total Pasivo no Corriente | | 7.948.856.052 | 9.345.052.260 | -1.396.196.208 | -15% |
| TOTAL PASIVO | | 28.142.055.075 | 26.628.700.867 | 1.513.354.208 | 6% |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital emitido | 17 | 3.391.575.000 | 3.391.575.000 | 0 | 0% |
| Resultados del ejercicio | ERI | 281.554.993 | 106.065.846 | 175.489.148 | 165% |
| Resultados acumulados | 17 | 4.399.981.399 | 4.293.915.551 | 106.065.848 | 2% |
| Prima de emisión | 17 | 288.558.800 | 288.558.800 | 0 | 0% |
| Transición al nuevo marco técnico normativo | 17 | 427.736.293 | 427.736.293 | 0 | 0% |
| Otras reservas | 17 | 1.128.870.686 | 1.128.870.686 | 0 | 0% |
| TOTAL PATRIMONIO | | 9.918.277.172 | 9.636.722.177 | 281.554.995 | 3% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 38.060.332.248 | 36.265.423.044 | 1.794.909.203 | 5% |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Anexo 2. Estado de resultados integral 2024 y 2023

EUSALUD S.A.
NIT: 800227072-8
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
Por los Años Terminados Diciembre de 2024 y 2023
 (Expresado en pesos Colombianos)



| INGRESOS OPERACIONALES | Rev. | 2024 | 2023 | Análisis Horizontal | |
|-------------------------------------|------|-----------------------|----------------------------|---------------------|------|
| | | | | Variación | % |
| Materno | | 27.170.866.449 | 24.585.121.940 | 2.585.744.509 | 11% |
| Tratamiento Medico Prioritario | | 777.538.339 | 796.186.032 | -18.647.693 | -2% |
| UCIN | | 12.310.876.686 | 12.809.803.393 | -498.926.707 | -4% |
| UCIA | | 1.315.602.376 | 1.132.010.266 | 183.592.110 | 16% |
| Docencia Servicios | | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Centro Mayor | | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Ginecobstetricia | | 12.101.871.604 | 9.609.568.115 | 2.492.303.490 | 26% |
| Consulta Externa | | 664.977.444 | 237.554.135 | 427.423.309 | 180% |
| Ortopedia | | 21.542.247.576 | 24.066.993.676 | -2.524.746.100 | -10% |
| Urgencia | | 1.793.055.326 | 1.639.393.132 | 153.662.194 | 9% |
| Consulta externa | | 460.206.697 | 646.127.230 | -185.920.533 | -29% |
| UCIA | | 3.166.562.322 | 3.747.683.647 | -581.121.325 | -16% |
| Cirugía de Ortopedia | | 9.771.178.322 | 10.427.750.989 | -656.572.666 | -6% |
| Centro de rehabilitación | | 401.969.715 | 454.013.439 | -52.043.724 | -11% |
| Hospitalización | | 5.949.275.194 | 7.152.025.239 | -1.202.750.046 | -17% |
| Centros Médicos Ambulatorios | | 4.974.775.998 | 6.336.601.502 | -1.361.825.504 | -21% |
| Mandalay | | 1.299.770.044 | 1.502.162.121 | -202.392.077 | -13% |
| Fontibón | | 897.178.260 | 1.031.341.277 | -134.163.017 | -13% |
| Chía | | 578.063.766 | 590.666.005 | -12.602.239 | -2% |
| Chapinero | | 512.173.871 | 904.075.247 | -391.901.376 | -43% |
| Suba | | 682.867.029 | 742.933.412 | -60.066.383 | -8% |
| Telemedicina | | 25.436.094 | 297.513.972 | -272.077.878 | -91% |
| Centros Empresariales | | 135.977.953 | 0 | 135.977.953 | 0% |
| Centro mayor | | 148.301.104 | 156.758.144 | -8.457.040 | -5% |
| Restrepo | | 695.007.877 | 1.111.151.324 | -416.143.447 | -37% |
| Devoluciones Rebajas y Descuentos | | | | | |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | 18 | 53.687.890.023 | 100% 54.988.717.118 | -1.300.827.095 | -2% |

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

| COSTOS: | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----|-----------------------|--|---------------------|
| Materno | | 20.308.514.523 | | 19.049.485.220 | | 1.259.029.304 0% |
| | Tratamiento Medico Prioritario | 624.525.408 | | 655.960.707 | | -31.435.299 -5% |
| | UCIN | 8.055.345.207 | | 7.693.630.392 | | 361.714.815 5% |
| | UCIA | 1.409.952.666 | | 1.596.044.056 | | -186.091.390 -12% |
| | Docencia Servicios | 44.453 | | 928.470 | | -884.017 -95% |
| | Centro Mayor | 0 | | 0 | | |
| | Ginecobstetricia | 9.874.761.757 | | 8.625.780.983 | | 1.248.980.773 14% |
| | Consulta Externa | 343.885.032 | | 477.140.611 | | -133.255.579 -28% |
| Ortopedia | | 15.521.707.140 | | 17.663.637.578 | | -2.141.930.438 -12% |
| | Urgencia | 1.436.192.145 | | 1.441.735.953 | | -5.543.808 0% |
| | Consulta externa | 342.485.028 | | 346.444.996 | | -3.959.968 -1% |
| | UCIA | 2.692.429.047 | | 4.002.586.623 | | -1.310.157.576 -33% |
| | Cirugía de Ortopedia | 6.424.722.176 | | 8.096.786.071 | | -1.672.063.895 -21% |
| | Centro de rehabilitación | 280.056.455 | | 314.256.250 | | -34.199.795 -11% |
| | Hospitalización | 4.345.822.289 | | 3.461.827.685 | | 883.994.604 26% |
| Centros Médicos Ambulatorios | | 3.063.323.622 | | 4.089.285.307 | | -1.025.961.685 -25% |
| | Mandalay | 739.690.118 | | 914.653.225 | | -174.963.107 -19% |
| | Fontibón | 593.015.315 | | 707.879.502 | | -114.864.187 -16% |
| | Chía | 423.155.234 | | 485.735.790 | | -62.580.556 -13% |
| | Chapinero | 274.351.959 | | 506.191.040 | | -231.839.081 -48% |
| | Suba | 466.722.997 | | 537.670.950 | | -70.947.954 -13% |
| | Telemedicina | 10.632.074 | | 158.904.675 | | -148.272.601 -93% |
| | Centros Empresariales | 99.285.091 | | 0 | | 99.285.091 0% |
| | Centro Mayor | 57.595.502 | | 95.029.172 | | -37.433.670 -39% |
| | Restrepo | 398.875.333 | | 683.220.953 | | -284.345.620 -42% |
| TOTAL COSTOS | 19 | 38.893.545.286 | 72% | 40.802.408.105 | | -1.908.862.819 -5% |
| UTILIDAD BRUTA | | 14.794.344.737 | 28% | 14.186.309.013 | | 608.035.723 4% |
| Gastos de Administración | 20 | 12.244.555.275 | | 13.165.202.374 | | -920.647.099 -7% |
| Gastos de Venta | 21 | 461.636.084 | | 498.606.905 | | -36.970.821 -7% |
| Ingresos por Recuperaciones | 22 | 263.159.717 | | 1.615.529.701 | | -1.352.369.984 -84% |
| Otros Gastos | 23 | 0 | | 0 | | 0 0% |
| UTILIDAD OPERACIONAL (EBIT) | | 2.351.313.095 | | 2.138.029.436 | | 213.283.659 10% |
| | Depreciación | 1.294.708.219 | | 1.623.200.387 | | |
| | Amortización | 38.972.172 | | 35.022.063 | | |
| | Provisión | 1.516.072.696 | | 1.572.182.556 | | |
| | EBITDA | 5.201.066.183 | 10% | 5.368.434.442 | | -167.368.259 -3% |
| Ingresos Financieros y Otros | 24 | 502.656.979 | | 333.806.656 | | 168.850.323 51% |
| Costos Financieros | 25 | 1.828.548.081 | | 2.161.781.239 | | -333.233.158 -15% |
| | | | | | | 0 0% |
| UTILIDAD ANTES DE TAX | | 1.025.421.993 | 2% | 310.054.852 | | 715.367.141 231% |
| Impuesto de Renta | 26 | 743.867.000 | | 203.989.000 | | 539.878.000 265% |
| UTILIDAD NETA DEL PERÍODO | | 281.554.993 | 1% | 106.065.847 | | 175.489.141 165% |

Las notas adjuntas hacen parte integral de los estados financieros.



Victor Guillermo Montagut
Representante Legal



Marisol Mora Bustos
Revisor fiscal
TP. 141909 - T
(Ver Dictamen Adjunto)



Esneider Franco Rojas
Contador Publico
T.P. 134620 - T

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Anexo 3. Detalle cuentas por cobrar IPS EUSALUD

| PREFIJO-FACTURA | Nit | Entidad | Grupo | Estado | Observación | % Recuperación | Valor Proyectado a Recuperar | Difícil Recaudo |
|-----------------|-----------|--|-----------------|-------------|--|----------------|------------------------------|-----------------|
| CMI66642 | 830003564 | FAMISANAR E.P.S | Eps Intervenida | Riesgo Bajo | Con Presupuesto Posterior a intervención 31/07/2023 | 80% | \$ 49.135.581 | \$ 12.283.895 |
| CMI65608 | 800251440 | E.P.S. SANITAS | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 39.188.876 | \$ 9.797.219 |
| CMI66647 | 800251440 | E.P.S. SANITAS | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 39.100.082 | \$ 9.775.021 |
| CMI66807 | 830003564 | FAMISANAR E.P.S | Eps Intervenida | Riesgo Bajo | Con Presupuesto Posterior a intervención 31/07/2023 | 80% | \$ 38.108.347 | \$ 9.527.087 |
| CMI66797 | 830003564 | FAMISANAR E.P.S | Eps Intervenida | Riesgo Bajo | Con Presupuesto Posterior a intervención 31/07/2023 | 80% | \$ 37.053.774 | \$ 9.263.443 |
| CTO91284 | 860066942 | CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 34.157.931 | \$ 8.539.483 |
| CMI66628 | 830003564 | FAMISANAR E.P.S | Eps Intervenida | Riesgo Bajo | Con Presupuesto Posterior a intervención 31/07/2023 | 80% | \$ 33.684.173 | \$ 8.421.043 |
| CMI66174 | 900226715 | COOSALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A. | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 33.182.866 | \$ 8.295.716 |
| CTO89881 | 800216958 | ASISTIR SALUD SAS | Ips | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 31.531.440 | \$ 7.882.860 |
| CMI66671 | 900226715 | COOSALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A. | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 30.691.888 | \$ 7.672.972 |
| CMI66606 | 830003564 | FAMISANAR E.P.S | Eps Intervenida | Riesgo Bajo | Con Presupuesto Posterior a intervención 31/07/2023 | 80% | \$ 29.353.054 | \$ 7.338.264 |
| CMI66186 | 800130907 | SALUD TOTAL ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 28.411.207 | \$ 7.102.802 |
| CTO91312 | 800216958 | ASISTIR SALUD SAS | Ips | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 27.938.800 | \$ 6.984.700 |
| CTO85588 | 901037916 | ADRES | Adres | Riesgo Bajo | Ley 2294 de 19 mayo 2023 - término de reclamo 18 meses | 80% | \$ 26.418.720 | \$ 6.604.680 |
| CMI66137 | 830003564 | FAMISANAR E.P.S | Eps Intervenida | Riesgo Bajo | Con Presupuesto Posterior a intervención 31/07/2023 | 80% | \$ 25.625.521 | \$ 6.406.380 |
| CMI66694 | 900226715 | COOSALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A. | Eps | Riesgo Bajo | En Términos de Respuesta | 80% | \$ 25.360.689 | \$ 6.340.172 |

Fuente: IPS EUSALUD, 2024

Análisis del recaudo de cartera de la empresa IPS EUSALUD entre los años 2023 y 2024 con el fin de fortalecer sus procesos financieros mediante una propuesta para el mejoramiento de su liquidez

Anexo 4. Detalle cuentas por cobrar IPS EUSALUD

| Prefijo | Número Factura | Fecha Factura | Fecha Radicacion | Fecha Obligación | Fecha corte reporte cxc | Numero Dias obligación | Saldo | Sin Radicar | Dias | Edad |
|---------|----------------|---------------|------------------|------------------|-------------------------|------------------------|------------------|------------------|------|------------------|
| CMI | 66642 | 26/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 61.419.476,00 | \$ 61.419.476,00 | 5 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 65608 | 28/11/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 48.986.095,00 | \$ 48.986.095,00 | 33 | Vencidas 31-60 |
| CMI | 66647 | 26/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 48.875.103,00 | \$ 48.875.103,00 | 5 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66807 | 30/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 47.635.434,00 | \$ 47.635.434,00 | 0 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66797 | 30/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 46.317.217,00 | \$ 46.317.217,00 | 0 | No vencidas 0-30 |
| CTO | 91284 | 30/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 42.697.414,00 | \$ 42.697.414,00 | 0 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66628 | 26/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 42.105.216,00 | \$ 42.105.216,00 | 5 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66174 | 13/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 41.478.582,00 | \$ 41.478.582,00 | 18 | No vencidas 0-30 |
| CTO | 89881 | 30/11/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 39.414.300,00 | \$ 39.414.300,00 | 30 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66671 | 27/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 38.364.860,00 | \$ 38.364.860,00 | 4 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66606 | 26/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 36.691.318,00 | \$ 36.691.318,00 | 5 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66186 | 13/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 35.514.009,00 | \$ 35.514.009,00 | 18 | No vencidas 0-30 |
| CTO | 91312 | 31/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 34.923.500,00 | \$ 34.923.500,00 | 0 | No vencidas 0-30 |
| CTO | 85588 | 28/08/2024 | 28/08/2024 | | 31/12/2024 | 0 | \$ 33.023.400,00 | \$ 33.023.400,00 | 123 | Vencidas 121-360 |
| CMI | 66137 | 12/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 32.031.901,00 | \$ 32.031.901,00 | 19 | No vencidas 0-30 |
| CMI | 66694 | 27/12/2024 | | | 31/12/2024 | 0 | \$ 31.700.861,00 | \$ 31.700.861,00 | 4 | No vencidas 0-30 |

Fuente: IPS EUSALUD, 2024