

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020



Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Marlly Yuleidy Ramírez Guana

Karold Andrea Rojas Turriago

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2022

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Marlly Yuleidy Ramírez Guana

Karold Andrea Rojas Turriago

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

Asesor Metodológico

Campo Elías López Rodríguez

Magister en Gerencia Estratégica de Marketing

Asesor Disciplinar

Leonardo Cardona Diaz

Magister en Administración financiera

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia Financiera

abril de 2022

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Dedicatoria

El presente trabajo de grado se lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerzas para continuar en este proceso y poder culminarlo con éxito.

A nuestras familias por el apoyo incondicional en cada una de las metas propuestas en nuestras vidas.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por bendecirnos e iluminar este camino que estamos
culminando.

Gracias a la Universidad por brindar cada espacio para nuestro crecimiento
personal y profesional, por la exigencia que nos forma como mejores
profesionales.

A nuestros tutores Campo Elías López y Leonardo Cardona por su acompañamiento,
profesionalismo, paciencia y apoyo incondicional.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Contenido

Resumen	11
Introducción.....	13
1. Problema.....	15
1.1. Descripción del problema.....	15
1.2. Pregunta de investigación.....	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	21
3.1. Objetivo general.....	21
3.2. Objetivos específicos	21
4. Marco de referencia	22
4.1. Marco teórico.....	22
4.2. Marco legal.....	28
5. Metodología.....	30
5.1. Alcance de la investigación	30
5.2. Enfoque metodológico	31
5.3. Población y muestra	32
5.4. Instrumentos	32
5.5. Procedimientos.	33
5.6. Análisis de información.	35
5.7. Consideraciones éticas	35
6. Resultados.....	37
6.1. Planeación estratégica empleada por la organización.....	37
6.1.1. ¿Como está el sector salud? - Informe Nacional de Competividad 2020-2021	37
6.1.2. Reseña histórica.....	39

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

6.1.3.	Identificación y caracterización de la empresa	39
6.1.4.	Misión	40
6.1.5.	Visión.....	40
6.1.6.	Valores corporativos.....	40
6.1.7.	Organigrama.....	41
6.1.8.	Sedes.....	41
6.1.9.	Portafolio de servicios	42
6.1.10.	Objetivos de la compañía	43
6.1.11.	Metas de la compañía.....	43
6.1.12.	Mapa estratégico	44
6.1.13.	Modelo de comité estratégico.....	44
6.1.14.	Estrategias para afrontar el COVID 19	45
6.1.15.	Proyectos a 2025.....	46
6.2.	Planeación financiera realizada por la empresa.....	48
6.2.1.	Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	48
6.2.2.	Ebit	49
6.2.3.	Retorno sobre el capital invertido (ROA).....	50
6.2.4.	Análisis ROA – WACC.....	50
6.2.5.	Rendimiento sobre capital	51
6.2.6.	Valor económico agregado (EVA).....	51
6.2.7.	Ingresos de la compañía vs costos.....	53
6.2.8.	Porcentaje Equity y porcentaje de ponderación de la deuda.....	54
6.2.9.	Ebitda.....	55
6.2.10.	Margen Ebitda	56
6.2.11.	Análisis de los estados financieros	57

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

6.2.12.	Indicadores de Liquidez	58
6.2.13.	Indicadores de rentabilidad	59
6.2.14.	Indicadores de endeudamiento	59
6.3.	Teaser financiero.....	60
7.	Conclusiones.....	63
8.	Recomendaciones	66
	Referencias bibliográficas	67

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización de la empresa.....	39
Tabla 2. Objetivos gestión por área.....	43
Tabla 3. Metas de la compañía.....	43
Tabla 4. WACC Estudio de empresas del Sector Odontológico Colombiano antes del COVID 19.....	48
Tabla 5. Calculo de EBIT.....	49
Tabla 6. Cálculo de ROA.....	50
Tabla 7. Comparación entre el ROA y el WAC.....	50
Tabla 8. Parámetros.....	52
Tabla 9. Valor Económico Agregado en \$COP y % para los años 2018, 2019 y 2020.....	52
Tabla 10. ROIC Vs WACC	53
Tabla 11. Ingresos vs Costos.....	54
Tabla 12. Ponderaciones Equity y deuda.....	55
Tabla 13. Calculo Ebitda.....	56
Tabla 14. Indicadores de liquidez.....	58
Tabla 15. Indicadores de rentabilidad.....	59
Tabla 16. Indicadores de endeudamiento.....	60

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Lista de figuras

Figura 1. Ranking de esperanza de vida saludable	37
Figura 2. Organigrama	41
Figura 3. Sedes Bogotá.....	41
Figura 4. Sedes a nivel nacional.....	42
Figura 5. Portafolio de servicios.....	42
Figura 6. Mapa estratégico.....	44
Figura 7. Modelo de comité estratégico.....	44
Figura 8. Portafolio productos SmileCad.....	47
Figura 9. Excedente en actividades de operación EBIT	49
Figura 10. Rendimiento sobre capital (ROE)	51
Figura 11. Gráfico EVA.....	52
Figura 12. Ingresos vs Costos.....	54
Figura 13. Ponderaciones Deuda y Equity.....	55
Figura 14. Valor Ebitda.....	55
Figura 15. Margen Ebitda.....	57
Figura 16. Presentación de la empresa.....	61
Figura 17. Resultados financieros	62
Figura 18. Planeación estratégica año 2025	62

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Lista de anexos

Anexo 1. Estado de Situación Financiera Consolidado.....	74
Anexo 2. Estado de resultados consolidado.....	75
Anexo 3. Análisis vertical estado de situación financiera.....	76
Anexo 4. Análisis vertical estado de resultados.....	77
Anexo 5. Análisis horizontal estados situación financiera.....	78
Anexo 6. Análisis horizontal estado de resultados.....	79
Anexo 7. Teaser Financiero	80

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Resumen

El sector odontológico en Colombia no fue exento del impacto negativo por el Covid-19 en el crecimiento y sostenibilidad del sector en el mercado. La pandemia afectó considerablemente la operabilidad y márgenes de crecimiento proyectados, el confinamiento y medidas de bioseguridad empleadas al comienzo de la pandemia, por el Estado, para mitigar casos activos y controlar el nivel de contagios en el país, freno la economía, el crecimiento económico y el desarrollo social, así como, a nivel empresarial ocasionando problemas de flujo de caja, como también, dificultades en el manejo eficiente del capital de trabajo, por ende, se hace necesario analizar la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020. Mediante un tipo de estudio descriptivo, análisis de datos históricos, identificar la planeación estrategia y financiera de la organización en el periodo de estudio validado. Por lo que se considera que, el artículo presenta herramientas generales sobre cómo la dirección logró manejar el margen de maniobra y flexibilidad organizacional para mantenerse en el mercado. Igualmente arroja resultados que pueden servir como punto de referencia para posteriores análisis o estudios del sector odontológico para determinar la generación o destrucción de valor económico agregado, ya sea, por factores internos o externos de la organización.

Palabras claves

Planeación estratégica, planeación financiera, valor económico agregado, utilidad operativa, EBITDA.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Abstract

The dental sector in Colombia was not exempt from the negative impact of Covid-19 on the growth and sustainability of the sector in the market. The pandemic considerably affected the operationality and projected growth margins, the confinement and biosecurity measures used at the beginning of the pandemic, by the State, to mitigate active cases and control the level of contagion in the country, slowed down the economy, economic growth and social development, as well as, at the business level, causing cash flow problems, as well as difficulties in the efficient management of working capital, therefore, it is necessary to analyze the management of the company Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS between the year 2018 to 2020.

Through a type of descriptive study, analysis of historical data, identify the strategic and financial planning of the organization in the validated study period. Therefore, the article presents general tools on how the management managed to manage the room for maneuver and organizational flexibility to stay in the market. It also yields results that can serve as a point of reference for subsequent analyzes or studies of the dental sector to determine the generation or destruction of added economic value, whether due to internal or external factors of the organization.

Keywords: strategic planning, financial planning, added economic value, operating profit, EBITDA.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Introducción

Los directivos de las empresas constantemente deben de tomar decisiones que generen valor económico agregado a la firma, que contribuya a tener mejores niveles de liquidez organizacional y así mismo, mejorar la rentabilidad de compañía. No obstante, el factor riesgo, ya sea, por motivo de: mercado, liquidez, crédito u operativo afectan a la entidad para crecer en el mercado, por ende, de acuerdo con el apetito al riesgo que emplea cada directivo empresarial al tomar decisiones en un tiempo determinado, puede contribuir a tomar decisiones efectivas o todo lo contrario para lograr mantener a la empresa en el mercado.

Sin embargo, hay aspectos que no pueden ser controlados directamente por el directivo organizacional, y es el caso de lo acontecido en los últimos años sobre el Covid-19 que afectó considerablemente el crecimiento sectorial del país. Algunos datos sobre las medidas tomadas para mitigar los contagios representados en cifras económicas:

“el aislamiento preventivo implicó una reducción en el número actual de empleados desde 520,5 mil trabajadores en el caso de aislar solo a mayores de 70 años hasta 13,3 millones en un escenario de confinamiento del 60% de ocupados. Las pérdidas económicas varían entre 4.6 billones y 59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerado, cifras que representa el 0,5% y 6,1% del Producto Interno Bruto -PIB- Nacional. El sector económico más afectado por las pérdidas es servicios, donde se destacan: alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio” según (Bonet et al., 2020).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

De manera que, el objetivo del trabajo de grado es analizar la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020; el tipo de metodología empleado es de tipo descriptivo, se tiene información financiera, estados financieros, con respectivas notas financieras de la compañía del tiempo estudio e informes de gestión estratégica.

Por consiguiente, el documento presenta la siguiente estructura, en la primera parte, se plantea el estado del arte sobre, el diagnóstico financiero, el papel que juega en la gestión de las organizaciones. En la segunda parte, se establece la planeación estratégica empleada por la organización. En la tercera parte, se determina la planeación financiera realizada por la empresa y en la cuarta parte, se presenta el Teaser Financiero de la firma.

Con respecto al alcance del documento es evidenciar por medio del Teaser Financiero la gestión organizacional, la importancia de alinear la planeación estratégica y la planeación financiera siempre en la empresa para conseguir los resultados esperados a mediano y largo plazo. En cuanto a las limitaciones no se pudo proyectar el flujo de caja descontado -FCLD-, por políticas internas de la organización. Sin embargo, se logró obtener los objetivos a mediano plazo que tiene la empresa en cuanto a aspectos: financiero, crecimiento de mercado, tecnología y desarrollo.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

1. Problema

1.1.Descripción del problema

La falta de métodos adecuados de planeación financiera en las entidades del sector salud, genera problemas que afectan tanto la operación como los resultados financieros de las mismas y aumenta el riesgo de sus actividades. Dichos factores podrían, eventualmente, llevar a las compañías a riesgos de falta de rentabilidad, insolvencia e incluso a una posible disolución. Por hacer parte del sector salud se pueden definir dos tipos de problemáticas existentes, el primero es el represamiento del dinero, que perjudica la prestación de los servicios; el segundo, es la falta de transparencia y rendición de cuentas por parte de las distintas entidades del sector. Estas dos facetas pueden ser vistas desde las IPS, donde se concentran la mayoría de los debates en materia de salud y oposiciones a la ley 100 (Chernichovsky, Martínez & Guerrero Carvajal, 2012).

Partiendo de allí es esencial el buen manejo de los recursos, en donde es fundamental que se deba aplicar un diagnóstico de los estados financieros siendo una herramienta muy útil para saber cómo está económicamente la entidad. Por lo general, el análisis se utiliza para determinar la situación financiera de la empresa a fin de determinar sus fortalezas y debilidades actuales y sugerir acciones para que la empresa aproveche lo anterior y corrija las áreas problemáticas en el futuro, en donde el diagnóstico financiero abarca, dos aspectos, el de solvencia y el de rentabilidad, que deben considerarse entrelazados de una forma muy íntima en todas las ocasiones en que se analicen situaciones o problemas relacionados con la trayectoria de una

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

empresa, con su valoración, con la evaluación de las 12 posibilidades de inversión, con la estructura de sus capitales permanentes (Fondevila Roca, 1986).

López (2015) señala que el análisis de los estados financieros no solo es importante para los gerentes de las empresas, inversionistas, acreedores y entes de control. Desde una perspectiva interna, los gerentes financieros utilizan la información proporcionada por el análisis de tal manera que maximizan el valor de la empresa para las decisiones de financiamiento e inversión en donde se plasman las actividades económicas que se realizan en la empresa durante un determinado período. Desde una perspectiva externa, los accionistas y acreedores lo utilizan para evaluar el atractivo de la empresa como inversión, dada la importancia de evaluar el desempeño financiero y determinar los procesos eficientes e ineficientes, y sobre esta base, desarrollar un plan de acción, con el objetivo de optimizar recursos.

La vida de una empresa está sujeta a la habilidad con que se administren sus finanzas. Aun cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de producción, ventas y utilidades, estas características solamente no son indicadores completos de su administración financiera, de tal forma que, según Soto, Lauro (2007) El valor de los métodos de análisis radica en la información que suministren para ayudar a hacer correctas y definidas decisiones, así como de la orientación hacia la determinación de las causas o de las relaciones de dependencia de los hechos y tendencias. La formulación de una estrategia empresarial se hace patente a partir de la concepción de un conjunto de objetivos y líneas de acción orientada hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución (Armenteros, 2012).

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

1.2.Pregunta de investigación

¿Cuál ha sido la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020?

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

2. Justificación

El sector de la salud presenta ciertas características que hacen que los indicadores financieros requieran cierta adaptación a este tipo de negocio para poder lograr un mayor beneficio a los gerentes financieros encargados de tomar las decisiones estratégicas en las entidades. Tiene una estructura de economía mixta de participación de entes públicos y privados para llegar a lograr el cubrimiento de los costos de los procedimientos prestados. Según Ojeda & Social (2012) en el último estudio sobre el Financiamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud, concluyó que Colombia es uno de los países que más recursos gasta en el sistema de salud; en 2011 fueron 43 billones de pesos y, a pesar “Plata hay, la falla del Sistema de Salud en Colombia es estructural” de ello la queja constante es que a las EPS no les pagan, que a las IPS tampoco les llegan los recursos y que las entidades territoriales se quedan con el dinero; hay una serie de trabas en el flujo de recursos que en últimas afecta al usuario y las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Es por esto que la gerencia de las organizaciones del sector salud debe monitorear su desempeño financiero y de esta forma alcanzar eficiente y efectivamente sus objetivos y prepararse de forma proactiva para enfrentar el estrés financiero (Janati, Valizadeh, & Asghari-Jafarabadi, 2014). De acuerdo con Puente, Viñán, & Aguilar, (2017) la planeación financiera es un aspecto importante para la consecución de metas de la empresa, convirtiéndose así en una herramienta de monitoreo, evaluación del desempeño empresarial y la toma de decisiones, así como también ayuda a la fijación de objetivos primordiales para el incremento de las utilidades y la subsistencia en el sector económico en el que se desarrolla cada entidad.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Por consiguiente, se ha identificado una problemática a raíz de la situación actual de las instituciones prestadoras de salud, por lo que, el presente proyecto de grado tiene como objetivo saber cuál es la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS en donde se vio la necesidad de proyectarse claramente para lograr los objetivos propuestos para el desarrollo de su propósito social y que sea lo suficientemente generador de valor, por lo cual se considera importante identificar conceptualmente el diagnóstico financiero y a través de este que aborde los resultados concernientes a la gestión de un período determinado, basándose en el empleo de razones con las cuales pueda conocer las tendencias y el momento presente de la empresa en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad, valoración y destinación de los recursos.

Todas las organizaciones dentro del desarrollo de sus actividades operativas día a día se enfrentan al reto de manejar de manera eficiente y efectiva su capital de trabajo y sus recursos financieros, como lo dice García Santillán (2010) el manejo administrativo de cada una de ellas, dispuestas según la naturaleza económica y su funcionalidad de la organización, cumple una misión individual moldeada por la planeación, que como resultado conjunto proporciona el éxito o fracaso de las finanzas corporativas, medibles por los indicadores financieros, la rentabilidad y el crecimiento sostenido en el corto y en el largo plazo.

Proponiendo el diseño de un Teaser financiero de la compañía para la toma de decisiones más acertadas que permita identificar la planeación estratégica y financiera empleada por la organización que permita observar su valoración y en donde se pueden conocer varios aspectos

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

tales como: la cultura organizacional, el manejo a los proveedores y clientes, la historia de la compañía, así como la historia del sector económico al cual pertenece y a su vez la capacidad económica en el cumplimiento de sus indicadores y su visión corporativa que nos lleva a conocer como su realidad financiera y los factores internos y/o externos en donde se puede señalar la estructura operacional, entorno, mercado, estrategias, personal entre otros.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

3.2. Objetivos específicos

- Definir conceptualmente el diagnóstico financiero como elemento relevante de la gerencia financiera.
- Identificar la planeación estratégica empleada por la organización
- Determinar la planeación financiera realizada por la empresa
- Diseñar Teaser Financiero de la compañía

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

Por diagnóstico financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa (Fondevila Roca, 1986). En donde García (2009) indica que el uso de indicadores que contribuyen a evaluar las realizaciones o los problemas financieros, es suficiente y permite correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas en la organización en donde una de las formas de analizar la situación financiera es la utilización de ciertas técnicas basadas en el análisis e interpretación de los estados financieros comparativos entre cifras previstas para determinar la situación financiera (Fernández & Hernández, 1986).

Razón por la cual Toro (2014) afirma que la preparación es un proceso al cual le corresponde la recopilación del estado financiero básico y la información cualitativa relevante a nivel interno y externo de la empresa, en donde el análisis financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro (Álvarez, 2004), conforme a Saldarriaga et al (2012) el análisis financiero permite a los investigadores elaborar un diagnóstico financiero y evaluar las posibles causas de los problemas que enfrenta la compañía en la venta y prestación de servicios.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

El proceso de análisis, se deriva de la interpretación de los datos obtenidos en razones o indicadores financieros en donde la información analizada y comprada en su conjunto, permitirá la toma de decisiones (Carballo-Veiga, 2010), de acuerdo a Robles, Nova & Montoya (2018) aunque la información en los estados financieros en primer lugar ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de la misma y la contabilidad muestra cifras históricas que no determinan lo que sucederá en el futuro pero se hace necesario recurrir a información cuantitativa y cualitativa que permita conocer con precisión la situación del negocio (León García, 2009).

La financiación de las organizaciones del sector salud representa un reto mayor debido a la rapidez de los cambios tecnológicos, el envejecimiento de la población, el incremento de las enfermedades crónicas así como el incremento en el costo (Parkinson & Tsasis, 2007; Rodríguez et al., 2022); así mismo, Burkhardt & Wheeler (2013) dicen que diagnosticar la situación financiera de organizaciones del sector salud, es decir evaluar su desempeño financiero, representa un desafío mayor, pues los gerentes financieros e investigadores deben decidir qué medidas utilizar en donde ofrece la capacidad de creación de valor permitiendo establecer un diagnóstico y valoración de la empresa en el corto plazo y visualizar el éxito a futuro de ella en el sector salud (Flores et al. 2013).

Es común que la gerencia financiera se centre en el empleo de razones financieras que buscan conocer tendencias y el presente en ámbitos como la liquidez, el endeudamiento y la

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

rentabilidad. (Méndez, Quiroga & González, 2016) así mismo Medina, Plaza & Samaniego, (2013) dicen que los indicadores financieros son medidas que son utilizadas para mostrar la relación que existe en el estado financiero y analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa y lleva a realizar una interpretación de las razones financieras de liquidez, en el análisis del estado financiero de la empresa; a través de estos, se puede detectar dificultades financieras y aplicar correctivos adecuados para solventarlas (Sáenz & Sáenz, 2019).

Según López-Rodríguez et al., (2020) el administrador debe tener la habilidad de analizar la información que otorgan los Estados Financieros los cual contribuirá a la generación de estrategias y decisiones más certeras con herramientas como las razones financieras, en el mundo empresarial los indicadores financieros son imprescindibles para determinar si una empresa puede hacer frente a sus obligaciones a corto o largo plazo, que permite realizar una inversión realizar un crédito (Freire et al, 2016) Para Ochoa Ramírez & Toscano Moctezuma, (2012) los ratios ayudan a que las decisiones que se adopten, sean importantes para interpretar cada razón utilizando una serie de herramientas para ayudar en el estudio y evaluación de las situación financiera.

Razones financieras expresadas en ratios, facilitan la toma de decisiones gerenciales, financieras y económicas en la actividad empresarial, que los parámetros indican acciones para evitar riesgos o potenciar el crecimiento de la empresa (Huamán Pérez & Pérez Arteaga, 2019) y a su vez Méndez, (2007) considera que el Ebitda es una medida de rentabilidad y un indicador que permite aproximarse al valor de una empresa y se calcula a partir del resultado de la explotación de la misma, que tiene la ventaja de eliminar el sesgo de la estructura financiera, del

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

entorno fiscal y de los gastos de esta forma, permite obtener una idea clara del rendimiento operativo de las empresas (Martínez, 2012).

Las reformas económicas en salud, se hace necesario otras políticas públicas de mediano y largo plazo por parte del estado, con el fin de garantizar un financiamiento público sostenido y suficiente (Boyacá Rincón, 2010). De acuerdo con Luyo (2016), desarrollar objetivos y metas financieras a largo plazo, el grado de inversión que maneja, las proyecciones a futuro de sus ingresos con el fin de poder tener claro la brecha de inversión, con el fin de determinar el nivel de desarrollo económico que posee, se realizan proyecciones de flujos de caja, finalizando con la proyección de los estados financieros y la implementación de un plan de mejoramiento (Sanabria Sánchez, 2019).

Castillo, (2016) la razón fundamental de los estados financieros se enfoca en proveer información que permita evaluar el desenvolvimiento de la entidad, así proporcionar elementos para estimar el comportamiento futuro de los flujos de efectivo, en donde el aspecto financiero de una empresa es más trascendental, pues sobre el repercuten las decisiones de carácter financiero, comercial, tecnológico y productivo que constituye el conjunto económico de la empresa (Roca, 1986). Así mismo el proceso integral de toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización es expuesto en forma detallada y los factores que diferencian una decisión importante de una decisión de rutina (Solano, 2003).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

El diagnóstico económico no consiste simplemente en emitir un juicio y unas recomendaciones. El que dictamina debe concretar, y una manera de hacerlo es cifrar las conclusiones (Fernández & Hernández, 1986), según Nakasone, (2001) desde el punto de vista de las prácticas financieras se deben ponderar fundamentalmente para evitar los riesgos inherentes a la operación donde se registran los ingresos y gastos y así mismo es responder en forma muy simple por ahora, a la pregunta de si la evolución de este indicador en el tiempo constituiría o no un indicador de agregación de valor (Méndez, 2007).

Para Bodie (2009), las finanzas estudian la manera en que los recursos se asignan a través del tiempo, así como de un conjunto de modelos cuantitativos que ayudan en la evaluación de alternativas, la toma de decisiones y la puesta en práctica de las mismas así mismo el análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación, estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio (Jiménez, Rojas & Galvis, 2014); esto conlleva a que el diagnóstico financiero debe realizarse con el conocimiento de la misión, visión y políticas empresariales, logrando evaluar los objetivos financieros, alcanzando así un plan de mejora financiera, en donde la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, aclarada, informada y motivada que trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en donde la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, aclarada, informada y motivada que trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta (De Vergara & Santiago, 2010).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

De acuerdo a Zeller, Stanko y Cleverley (1996) proponen en este sentido seis áreas de la gerencia financiera en organizaciones del sector salud las cuales incluyen rentabilidad, activos fijos, estructura de capital, vida útil de los activos fijos, impacto de las inversiones y liquidez; en donde Janati et al. (2014) Propone siete dimensiones que son: rentabilidad, liquidez, estructura de capital, ingresos, costos, eficiencia de los activos y recursos humanos, en donde el enfoque del desempeño financiero debe incluir por lo menos: La liquidez, estructura de deuda, el nivel de actividad y el rendimiento económico de la entidad (Liesz, 2002).

Los aspectos que forman parte de la rentabilidad del patrimonio (ROE) para comparar el desempeño financiero: tales como la rentabilidad, liquidez, estructura de capital, ingresos, costos y utilización de activos (Flex Monitoring Team, 2005), en donde Burkhardt & Wheeler, (2013) explican que el retorno a la inversión se interpreta como el rendimiento que obtendrían los hospitales por los fondos invertidos en activos (Rendimiento de los activos) y patrimonio (Rendimiento del patrimonio). Así define García (2009) que la rentabilidad de las empresas es la medida de productividad de los fondos de un negocio y que deben crecer tanto en rentabilidad, como en flujo de caja.

Fernández (2016) dice que el WACC es simplemente la tasa a la que se debe descontar el FCF para obtener el mismo valor de las acciones que proporciona el descuento de los flujos para el accionista. El Valor Económico Agregado (EVA) el cual es una herramienta que trata de contrarrestar las limitaciones de estos indicadores al valorizar y evaluar el desempeño de la gestión a través de la creación de valor (Canto, J.V. & Mejía, C. B., 2007).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

4.2. Marco legal

Según la Constitución Política (1991) en el artículo 49 el cual declara que la atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Es decir, que todos los colombianos tienen el derecho de acceder al sistema de salud. En el mismo artículo se define el papel del Estado de organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud y la organización de los servicios de salud en forma descentralizada.

El Congreso de la República (1993) sanciona la Ley 100 emitida por y que posibilita la creación del Sistema de Seguridad Social Integral, el objetivo de esta ley radica en asegurar los derechos irrenunciables de los colombianos y velar calidad de vida y la dignidad humana.

Corte Constitucional mediante Sentencia T-760 de 2008, aborda la protección del derecho a la salud; concretamente a servicios de salud que el ciudadano pueda requerir.

En consecuencia, en la sentencia se ordenó adoptar medidas para unificar los planes de beneficios del POS del régimen contributivo y el del régimen subsidiado, indicando que, primero se haría en el caso de los niños y, luego, progresivamente en el caso de los adultos teniendo en cuenta su adecuada financiación (Ministerio de Salud y Protección Social, 2008).

Así mismo el gobierno nacional reforma el SGSSS mediante Ley 1438 de 2011 cuyo objeto según artículo 1º es el fortalecimiento del SGSSS a través de un modelo de prestación del servicio público en salud con una estrategia de atención primaria en salud (APS) que permita la

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

acción coordinada del Estado, las instituciones y la sociedad. Todo esto, por medio de la prestación de servicios con calidad, inclusión y equidad, donde el centro de estos esfuerzos son los residentes en el país.

El Congreso de Colombia, (2011) dictamina la obligatoriedad a la afiliación al SGSSS para todos los residentes en Colombia.

En el año 2015 se actualiza el Plan de Beneficios en Salud con cargo a la Unidad de Pago por Capacitación (UPC) del SGSSS (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015).

Según Resolución 5857 de 2018 se actualiza integralmente el Plan de Beneficios en Salud con cargo a la Unidad de Pago por Capacitación (UPC) y en lo cual se establece el uso de una herramienta tecnológica llamada MIPRES que permite a los profesionales de salud reportar la prescripción de tecnologías en salud no financiadas con recursos de la UPC o servicios complementarios.

Mediante la resolución 2481 de 2020 se ha actualizado el paquete de servicios y tecnologías (antes plan de beneficios en salud), que la UPC financia para el 2021, en el cual se suprime (inexplicablemente) el concepto de “mecanismo de protección colectiva” de su objeto.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance descriptivo que se busca por medio de este proyecto es identificar que en el momento que se coloca en marcha una empresa o un proyecto, la visión de sus inversionistas o accionistas es que sea perdurable en el tiempo; es por ello determinar el direccionamiento estrategico de la compañía Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS por medio de un diagnóstico financiero de la entidad; mediante la utilización indicadores y razones financieras.

De acuerdo a Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio (2017) el alcance descriptivo de la investigación consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar como son y se manifiestan, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis así mismo el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Morales, 2012).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

5.2. Enfoque metodológico

El enfoque investigativo que se le dará al proyecto será cualitativo, en dónde, se deben analizar variables que permitan la evaluación de la compañía a través de herramientas financieras que contribuyan con el análisis de estados financieros, indicadores, márgenes y la generación de valor. Así mismo, es importante conocer la información histórica sobre el comportamiento de las variables cualitativas a través del tiempo con el fin de precisar los factores clave de éxito, en donde se busca coordinar y alcanzar los objetivos propuestos de identificación y formulación de puntos claves dentro del diagnóstico financiero que logre identificar puntos críticos y así mismo establecer los cambios a realizar llegando como punto final en la elaboración de un plan financiero.

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) dice que cualitativo es lo que permite comprender el comportamiento de las personas o grupo frente a un tema específico, en donde aspectos como el objeto social, la ventaja comparativa, la estructura de la organización, el sector en el que se encuentra y quiénes son la competencia, así como la situación económica, política y social del país. Así mismo, debe analizar variables cuantitativas que permitan evaluar la compañía a través de herramientas financieras que contribuyan al análisis de los estados financieros, los indicadores, los márgenes y la generación de valor a nivel estratégico logrando el cumplimiento de la visión de la compañía (Estrada López & Monsalve Velásquez, 2014).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

5.3. Población y muestra

De acuerdo a Tamayo y Tamayo, (1997) para el desarrollo de esta investigación se hizo necesario determinar el espacio donde se ejecutó la misma y los individuos que intervinieron y por quien fue dirigida la investigación, en ese orden de ideas, las fuentes de información son los estados financieros de los años 2018 al 2020 de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos con más de 50 años de experiencia que presta servicios de primer nivel de atención en salud, con 9 sedes ubicadas a nivel nacional y su sede principal en la ciudad de Bogotá.

5.4. Instrumentos

El estudio de caso está orientado a proporcionar una descripción detallada sobre el proceso de investigación de una manera cualitativa, en donde se pretende demostrar tanto las características claves como el valor, el beneficio y la utilidad práctica, dado que se realiza desde la práctica del conocimiento financiero, como estrategia metodológica de la investigación. Así mismo se utilizó el diseño de investigación descriptivo, y explicativo, para la recolección de datos, se aplicaron las siguientes técnicas: La observación y el análisis documental. En donde se hizo necesario determinar el espacio donde se ejecutó la misma y los individuos que intervinieron y por quien fue dirigida la investigación, en ese orden de ideas, las fuentes de información son los estados financieros de los años 2018 al 2020 de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Según Tamayo (1997) un estudio de caso es un diseño de investigación adecuado cuando se desea obtener un conocimiento concreto, contextual y en profundidad sobre un tema específico que permite explorar las características, significados e implicaciones clave del caso. En donde el método de investigación que se realiza desde la práctica y que ha sido valido para el desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales (Martínez Carazo, 2006). Introcaso & Panella (2012) argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, estudios de negocios internacionales, para determinar los ejes claves del concepto de gestión del conocimiento en donde, el análisis documental consiste en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales (Arias, 2012).

5.5. Procedimientos.

Se llevará a cabo mediante el registro de los datos obtenidos de los estados financieros, se clasificarán y codificarán para establecer categorías de análisis, de acuerdo con los objetivos específicos planteados en este proyecto de investigación.

- Como punto de partida para la siguiente investigación es la revisión conceptual del diagnóstico financiero como elemento relevante de la Gerencia financiera.
- Basados en la actividad económica, misión, visión, productos y servicios ofertados enfocados por el direccionamiento estratégico establecido y a su vez los informes de gestión anuales, lograr identificar la planeación estratégica empleada por la entidad.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

- Después se tomaron los estados financieros de los años 2018 a 2020 para realizar un diagnóstico de la realidad financiera, una vez se obtiene esta información se procedió a realizar el análisis de estos, según Valarezo et al, (2017). el cálculo de las ratios para evaluar el funcionamiento de una organización, siendo esta la forma más usual de análisis. Es por ello que se utilizara herramientas como son el análisis vertical que es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período contable en forma vertical, así mismo el análisis horizontal en este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período contable a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones (Padilla, 2012).

- Se aplican los ratios o indicadores financieros se clasifican en cuatro grandes grupos como son: Índices de liquidez, Índices lo de gestión o actividad, Índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento y los Índices de rentabilidad (Martínez, 2015).

- Determinar los factores que incidieron en los resultados financieros por medio del diagnóstico financiero que de acuerdo a Lawrence (2012), es un proceso preventivo y estratégico, el cual se basa en el análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección y evaluación permanente, usando como base los indicadores que permiten medirlos, así mismo se debe realizar a través del

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

análisis patrimonial, análisis económico, análisis financiero, análisis dimensional y análisis integrado de la gestión (Ferraz et al, 2013).

- Diseñar Teaser Financiero Perfil Ciego, Teaser. Este documento, que no permite identificar a la Empresa o activo en venta, contiene un breve resumen descriptivo incluyendo sector o sectores, líneas de actividad, áreas geográficas de operación, principales magnitudes financieras y tipo de operación de venta que se propone en términos de participación y proceso de transacción de capital. El Teaser permitirá al inversor o inversores que se contacten evaluar el interés posible en analizar en mayor profundidad la adquisición potencial (Novas Pérez, J. M., & López Domínguez, I, 2016).

5.6. Análisis de información.

Se tomará como base la información financiera suministrada en la página web de Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS de los años 2018 al 2020 en donde se aplicarán los conceptos previamente publicados, artículos científicos y noticias económicas que sustentan a la investigación sobre el diagnóstico financiero, como también la observación de la planeación estratégica y su aplicación como parte del análisis de la gestión directiva.

5.7. Consideraciones éticas

El propósito de esta investigación es con fines académicos, todos los parámetros que la integran se encuentran dentro de los estándares éticos definidos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Esta investigación se realizará con integridad y ética profesional, respetando la

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

buena reputación de las Clínicas Odontológica Coodontologos SAS y el buen nombre de los autores mencionados referenciados en las teorías y conocimientos que se aportaron en el proceso del proyecto los cuales fueron citados de manera correcta y según las normas APA 6 edición.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

6. Resultados

6.1.Planeación estratégica empleada por la organización

Se va a encontrar como primera parte un análisis del informe nacional de competitividad de los años 2020 y 2021 sobre el sector salud, después vamos a encontrar toda la planeación estrategia de la organización, en donde se encuentra la reseña histórica, misión, visión, objetivos y metas de compañía como a su vez organigrama, sedes, portafolio de servicios; también la planeación estratégica a 2025 con los objetivos estratégicos y sus metas por área y dimensión. En la parte de gestión de la compañía se muestra las estrategias para afrontar el año 2020 afectado por la pandemia del COVID 19 y finalizamos con los proyectos a 2025.

6.1.1. ¿Como está el sector salud? - Informe Nacional de Competividad 2020-2021

- Esperanza de vida saludable. Colombia se encuentra en el puesto 15 entre 141 países

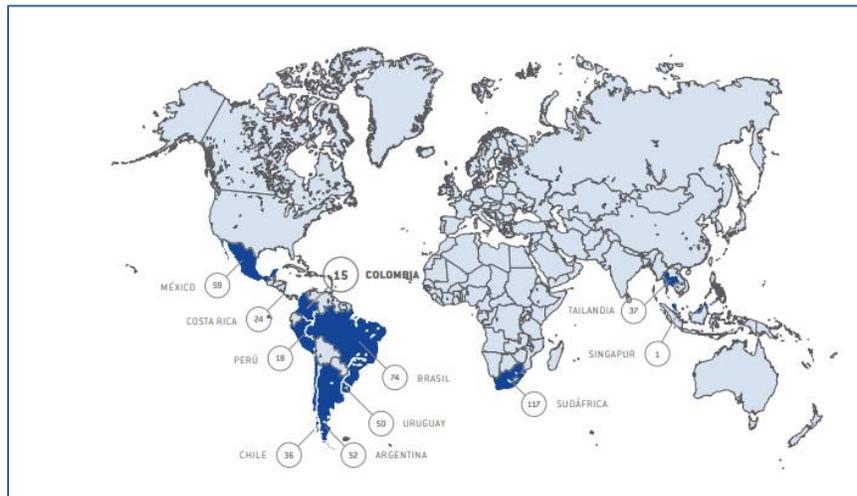


Figura 1. Ranking de Esperanza de Vida saludable

Fuente: WEF (2019).

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

- Salud en la crisis por COVID-19

La emergencia sanitaria por cuenta de la expansión del COVID-19 ha evidenciado la insuficiente infraestructura del sistema de salud en Colombia. En el país había al comienzo de la emergencia sanitaria 1,7 camas hospitalarias por cada 1.000 habitantes, casi una tercera parte del promedio de países de la OCDE. De la misma manera, existe un rezago en materia de personal médico: hay 2,2 médicos por 1.000 habitantes (3,5 en los países OCDE) y 1,3 enfermeros por 1.000 habitantes (9,6 en los países OCDE), la crisis por COVID-19 también ha dejado en evidencia las diferencias regionales en infraestructura y dotación médica.

- Calidad y acceso

Colombia cuenta con una cobertura casi universal del sistema de salud. Hasta septiembre de 2020 el 97 % de la población estaba cubierto, a pesar de la cobertura, persisten barreras que obstaculizan el acceso a los servicios médicos. En 2019 el 26 % de las personas no recibió o solicitó atención médica debido a problemas como la oportunidad de la cita, la calidad del servicio, la ubicación geográfica del centro de atención o la cantidad de trámites.

- Sostenibilidad financiera

Los recobros de servicios y tecnologías no financiados mediante la Unidad de Pago por Capacitación (UPC) alcanzaron un máximo histórico de COP 4,2 billones en 2019. Las tutelas continúan siendo un mecanismo de acceso a los servicios de salud: 1 de cada 3 tutelas radicadas

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

en el país invoca el derecho a la salud. Fuente: Informe Nacional de Competitividad (2020-2021).

6.1.2. Reseña histórica

Coodontologos es una asociación profesional con 50 años de experiencia que presta servicios de primer nivel de atención en salud, Odontología general, especializada, rehabilitación oral y radiología, enfocados a brindar bienestar a sus trabajadores y clientes internos y externos basados en la normatividad vigente con un excelente servicio y calidad. Desde 1963 con el nombre de Coodontologos, la empresa se proyectó para ser la entidad preferida por usuarios y colaboradores, prestando servicios de salud a sus usuarios con seguridad, oportunidad, sentido humano, mejora continua de la calidad y compromiso de sus colaboradores generando bienestar y desarrollo personal. Actualmente la organización amplía su orientación de negocio ampliando su portafolio de servicios por medio de su actualización y utilización de la última tecnología en Odontología y rehabilitación oral.

6.1.3. Identificación y caracterización de la empresa

Tabla 1. Caracterización de la empresa

Empresa	Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
Dirección y teléfono	Autopista norte # 122-35 Tel. 3405590
Tipo de sociedad	Sociedad Anónima
Número de empleados	100
Tiempo que lleva en el mercado	57 años
Sector al que pertenece	Salud

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Actividad Económica	Pertenece al sector salud y su actividad principal son las actividades de la practica odontológica
----------------------------	--

Productos y servicios	Portafolio salud
------------------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Misión

Somos una entidad que nos apasiona ofrecer a los clientes, bienestar a través de servicios con excelencia por medio de nuestros colaboradores.

6.1.5. Visión

A 2025 seremos la entidad preferida por usuarios y colaboradores al proveer servicios y experiencias que superan sus expectativas.

6.1.6. Valores corporativos

- Tolerancia: Consiste en ver ciertas cosas con el corazón y no con los ojos.
- Honestidad: Es hacer lo correcto, aunque nadie nos esté viendo
- Solidaridad: Llevadera es la labor cuando muchos comparten la fatiga.
- Responsabilidad: Acrecienta el respeto que uno siente por sí mismo
- Respeto: Siempre es valioso tener el respeto que la admiración de las personas

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

6.1.7. Organigrama

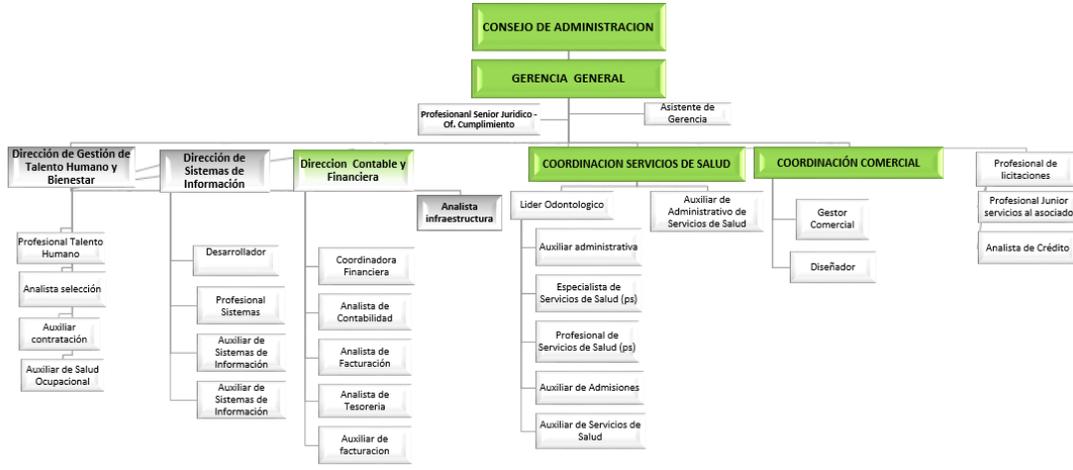


Figura 2. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

6.1.8. Sedes



Figura 3. Sedes Bogotá

Fuente: Elaboración propia

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**



Figura 4. Sedes a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

6.1.9. Portafolio de servicios



Figura 5. Portafolio de servicios

Fuente: Elaboración propia

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

6.1.10. Objetivos de la compañía

Tabla 2. Objetivos gestión por área

Áreas	Objetivos
Financiera	Asegurar crecimiento sostenible y rentable en cada una de las unidades de negocio Clientes
Clientes	Atraer nuevos clientes y mantener los actuales mejorando su experiencia
Procesos	Productividad y eficiencia operacional
Salud	Ser referente de alta calidad técnica y de servicio
Talento humano	Lograr una experiencia positiva como colaborador en nuestra organización Crecimiento
Sistemas de información	Garantizar sistemas de información adecuados a las necesidades de la organización Crecimiento

Fuentes: Elaboración propia (Objetivos de la operacionalidad de la organización)

6.1.11. Metas de la compañía

Tabla 3. Metas de la compañía

Dimensión	Meta compañía
Aprendizaje y crecimiento	A 2025 habremos cubierto el 95% de las necesidades de información de la organización
Aprendizaje y crecimiento	Tener a 2025 un indicador de clima organizacional con un 92% de favorabilidad
Procesos	Lograr un reconocimiento anual en gestión empresarial
Procesos	Lograr 3 reconocimientos de alta calidad a 2025 (1Responsabilidad social - 1Calidad -1 Talento humano)
Procesos	Lograr un indicador de productividad y eficiencia del 90% en 2025
Procesos	Lograr que un 100% de los servicios y productos entregados al cliente cumplan con los acuerdos de servicio determinados
Clientes	Lograr una calificación de X al 2025 sobre el modelo de medición de experiencia de cliente que se implementará en 2020
Clientes	A 2025 mantener el 80% de la base de clientes anual

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Cientes	Porcentaje de pacientes que finalizan el tratamiento al cierre de 2025 del 85%
Cientes	Al 2025 quintuplicar el número de clientes del cierre 2019
Financiera	Alcanzar a 2025 una solidez del 1.1
Financiera	Alcanzar al 2025 un margen neto del 4%
Financiera	A 2025 duplicar las ventas netas alcanzadas en 2019

Fuente: Elaboración propia (Informe de planeación estratégica)

6.1.12. Mapa estratégico

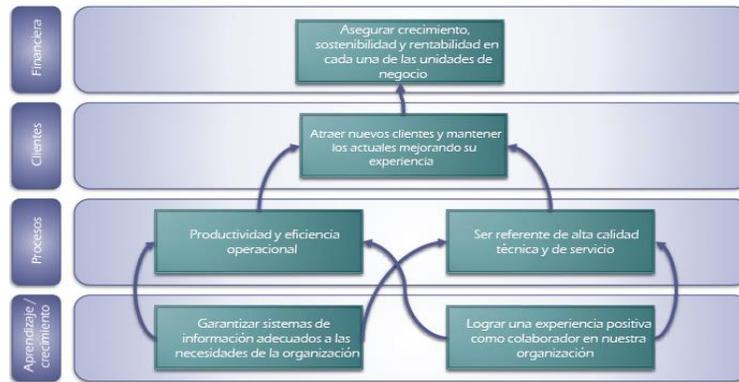


Figura 6. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

6.1.13. Modelo de comité estratégico



Figura 7. Modelo de comité estratégico

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Este comité se reúne mensualmente la última semana del mes, para evaluar si se está cumpliendo las metas y a su vez con los objetivos propuestos, en donde se analizan resultados financieros, informes de gestión, avances de planes de acción, dashboard por área y a su vez realizar el seguimiento a los indicadores mensuales y tomar las medidas correctivas.

6.1.14. Estrategias para afrontar el COVID 19

El año 2020 fue un año de grandes desafíos para la humanidad, un año que nadie imaginó vivir, en un momento todo cambio y se tuvo que enfrentar un panorama incierto. Las economías se desplomaron, el desempleo subió a tasas de más del 20%, las empresas cerraron, muchos emprendimientos y empresas sólidas desaparecieron, la economía mundial experimentó la caída más pronunciada desde la Gran Depresión de los años 30. El distanciamiento logró que se valoraran las relaciones y la cercanía con el otro, la situación exigía adoptar nuevas formas de vivir, entre ellas adaptación a nuevas formas de trabajo.

Por supuesto esta situación no fue ajena para la organización y de un día para otro se enfrentó a una situación totalmente retadora y que exigía trabajar de forma permanente para hacerle frente a las nuevas circunstancias, enfrentando un nuevo reto, que se hacía aún más difícil por la volatilidad de todas las disposiciones y las condiciones cambiantes que obligaban a establecer diariamente estrategias que permitieran sacar adelante la organización y trabajar incansablemente para no ser parte de las miles de empresas Colombianas que cerraron por la pandemia enfrentada por el COVID 19.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Sin embargo, y pese al panorama poco alentador que se vivió durante todo el año se entregó un cierre de año 2020 que permite seguir en pie, con dificultades y grandes retos, pero con la confianza que la compañía se podrá fortalecer siguiendo adelante por muchos años más.

Los esfuerzos a nivel de la Gerencia y su equipo de trabajo se encaminaron en generar estrategias que permitieran hacer frente a cada disposición, de forma rápida se cambió los esquemas de trabajo, se adaptaron las clínicas para la atención, se realizaron todas las negociaciones posibles tendientes a lograr eficiencias en la operación, la compañía se postuló a todas las ayudas del gobierno, incluyendo las diferentes formas de financiación y apalancamiento.

Se ajustó la planta de personal con el fin de operar con lo mínimo requerido, se acogió a todas las medidas establecidas por el Ministerio de Trabajo y Protección Social, se fortaleció el tema tecnológico para lograr el acercamiento de forma ágil y eficiente tanto a cliente interno como externo; en general se articuló todos los esfuerzos para lograr seguir adelante y entregar un cierre de año que permite seguir siendo competitivos en el mercado.

6.1.15. Proyectos a 2025

Se tiene proyectado una nueva unidad de negocio que va a tener de nombre SmileCad el cual consiste en la adecuación de un laboratorio dental digital que permite fortalecer y ser más competitivos, en uno de los elementos más significativos y con muchas necesidades en donde se encuentra la oportunidad de negocio en el portafolio de servicios es la rehabilitación oral.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Con el cual se busca mejorar los tiempos de respuesta y calidad de los trabajos, además es una unidad que no solo beneficiaría a las Clínicas sino al gremio odontológico en general.

Ventajas

- Protocolos de trabajo de alta calidad con los cuales reducimos el margen de fallas al máximo, garantizando nuestros trabajos y satisfacción al cliente.
- Equipos de alta tecnología alemana computarizada CAD-CAM, optimizando resultado final, tiempo y durabilidad de nuestros productos.
- Se genera confianza y satisfacción en los clientes para así garantizar una experiencia increíble.
- Oportunidades de tratamiento a los pacientes funcionales, estéticas, de alta calidad, con tecnología de punta y a precios competitivos.

Se trabajo de la mano con especialistas para ser apoyo y solución en la elaboración de los productos complementarios de cada tratamiento.

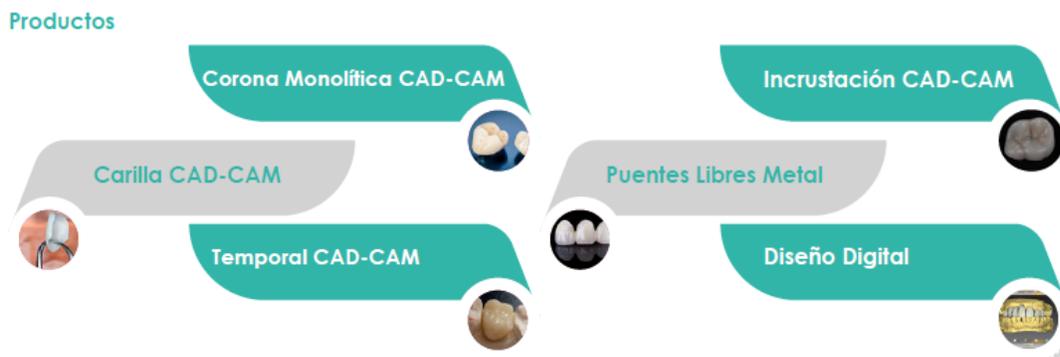


Figura 8. Portafolio productos SmileCad

Fuente: Elaboración propia (Informe de gestión año 2020)

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

6.2.Planeación financiera realizada por la empresa

Se realizo la validación de la planificación financiera por medio del diagnóstico financiero de la compañía siguiendo los siguientes pasos:

- Análisis de la situación financiera de los años 2018, 2019 y 2020 en donde se realizó el análisis vertical y horizontal y su vez la aplicación de indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento que nos permitieron poder calcular el ROE, ROA, ROI y a su vez nos ayudaron a poder calcular el valor económico agregado de la compañía.
- Evaluación de resultados: Se analizaron cada uno de las tablas y gráficos que nos permitieron concluir cual es el estado situación financiera en el periodo evaluado.

6.2.1. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Con respecto al estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de la salud, en el capítulo perspectivas y recomendaciones para potenciar la odontología en el turismo de la salud. Dice que las conclusiones y líneas futuras, del análisis y valoración financiera de los estados de una compañía del sector de odontología a nivel internacional; evidencia un sector atractivo y organizado para el mercado colombiano, por ende, se hace necesario validar el Costo Promedio Ponderado de Capital -WACC- de algunas empresas que hacen parte de dicho sector económico en el país (Sánchez, et al, 2018).

Tabla 4. WACC Estudio de empresas del Sector Odontológico Colombiano antes del COVID 19.

Cubillos, (2018) Proyecto odontología de Marlon Becerra sede Unicentro clínica de manejo endodóntico y del dolor	16.3%
--	-------

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Berrío, (2014) Plan de negocio: empresa de turismo en salud dental para personas que residen en Estados Unidos	15.3%
Ramírez et al., (2016) Implementación de estrategias financieras para la generación de valor a la compañía de inversiones Amalgadent Ltda.	14.8%

Fuente: Elaboración Propia

Nota: El Wacc de la empresa Coodontologos SAS, post-Covid-19, fue en promedio para el año 2020 de 12.5% conforme a información suministrada por directivos de la organización.

6.2.2. Ebit

Tabla 5. Cálculo de EBIT

	2020	2019	2018
Ingresos por actividades ordinarias	12.114.505	25.448.689	28.226.788
Costo de ventas	6.594.431	17.498.761	19.652.094
Excedente bruto	\$ 5.520.074	\$ 7.949.928	\$ 8.574.694
Ingresos de actividades cooperativas	229.226	441.614	-
Otros ingresos de operación	1.415.911	29.586.655	1.498.505
Gastos de administración	6.340.788	36.812.740	8.879.501
Excedente en actividades de operación EBIT	\$ 824.423	\$ 1.165.457	-\$ 304.807

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros años (2018, 2019 y 2020)

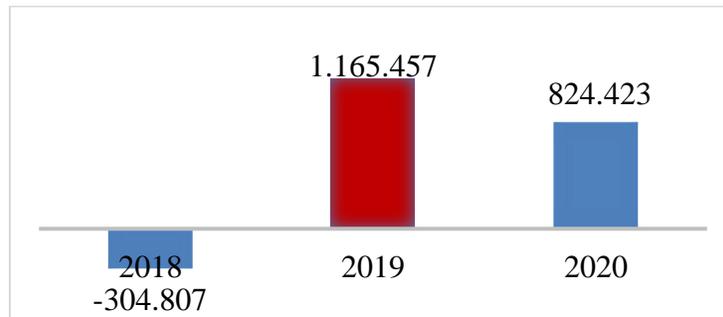


Figura 9. Excedente en actividades de operación EBIT

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros años (2018, 2019 y 2020)

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

Se puede observar que la organización en sus estados financieros para los tres años que se tomaron como análisis genera una utilidad operacional en el año 2018 con tendencia negativa de -304.807, en cambio para el año 2019 se evidencia un aumento de \$1.165.457 y en el año 2020 se disminuyó a \$824.423.

6.2.3. Retorno sobre el capital invertido (ROA)

$$\text{ROA} = \text{EBIT}(1-\text{Tx}) / \text{Inv. Activo Total}$$

Tabla 6. Cálculo de ROA

Año	EBIT	ROA
2018	- 304.807	-0,66%
2019	1.165.457	1,57%
2020	824.423	1,20%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros años (2018, 2019 y 2020)

Se observa que para el año 2018 la empresa obtiene una rentabilidad negativa de -0,66% sobre cada peso invertido, en cambio en los años 2019 se mejora el indicador de 1,57% de rentabilidad y en 2020 disminuye en 1,20 % en el retorno de la inversión.

6.2.4. Análisis ROA – WACC

Tabla 7. Comparación entre el ROA y el WACC

Año	EBIT	ROA	WACC	Resultado
2018	- 304.807	-0,66%	12,50%	-13,16%
2019	1.165.457	1,57%	12,50%	-10,93%
2020	824.423	1,20%	12,50%	-11,30%

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros años (2018, 2019 y 2020)

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

El resultado de la valoración se puede observar que en los tres años la gerencia no genera utilidad operacional y por ello el valor de la compañía es negativo y se encuentra entre un mínimo de -13,16% y un máximo de -10,93%.

6.2.5. Rendimiento sobre capital

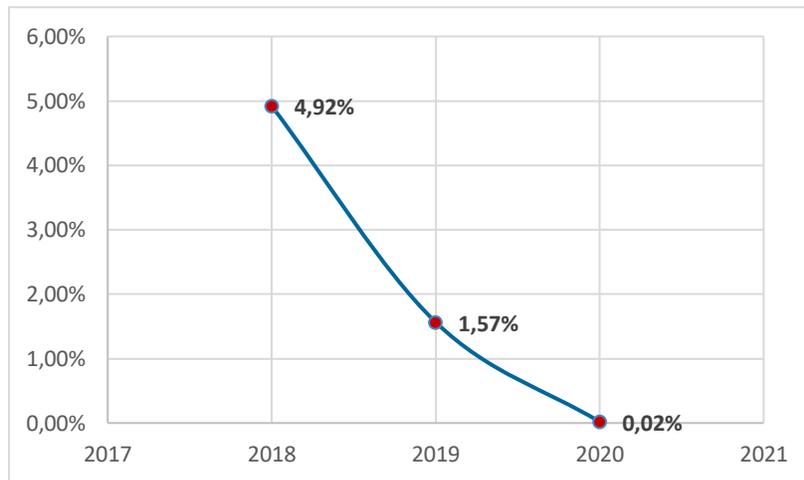


Figura 10. Rendimiento sobre capital (ROE)

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros años (2018, 2019 y 2020)

Se evidencia que la rentabilidad tiene una notable caída entre los años 2018, 2019 y 2020, debido a que se tuvo que invertir más capital en la operación.

6.2.6. Valor económico agregado (EVA)

Tabla 8. Parámetros

	2018	2019	2020
Tx	33%	33%	32%

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Activo Total	30.826.813	49.798.549	46.849.807
Utilidad Neta	437.033	537.671	6.019
Patrimonio Neto	8.881.746	34.348.562	31.834.602

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

Tabla 9. Valor Económico Agregado en \$COP y % para los años 2018, 2019 y 2020.

Año	EVA en \$	EVA en %
2018	-\$ 4.057.572	-13,16%
2019	-\$ 5.443.962	-10,93%
2020	-\$ 5.295.618	-11,30%

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

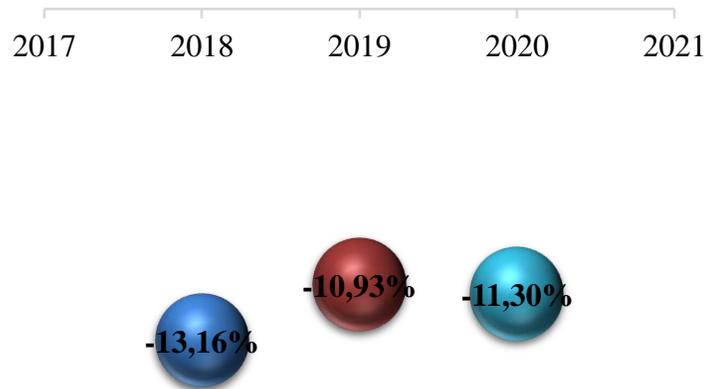


Figura 11. Gráfico EVA

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

El valor económico agregado de la empresa no solo depende de su mismo indicador, sino que también de los siguientes resultados:

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

- Para no destruir el valor de la organización su utilidad operativa debe ser igual al capital invertido multiplicado por el costo promedio ponderado, en la siguiente tabla que la organización no cumple con esta condición.

Tabla 10. ROIC Vs WACC

Año	EBIT	ROIC	WACC	Resultado
				Gerencia no genera EBIT, y destruye valor
2018	-\$ 304.807	-0,66%	12,50%	por -13,16%
				Gerencia genera EBIT, pero destruye valor
2019	\$1.165.457	1,57%	12,50%	por -10,93%
				Gerencia genera EBIT, pero destruye valor
2020	\$ 824.423	1,20%	12,50%	por -11,30%

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

- A fin de lograr rentabilizar la inversión el retorno sobre el capital invertido debe ser mayor o igual al costo promedio ponderado, donde se evidencia que la compañía presenta ROA promedio de los tres años de un -2,10% menor al WACC que es de 12,50%.
Para maximizar la rentabilidad para los propietarios es necesario que el rendimiento del patrimonio sea mayor o igual que el costo del capital.
- Con el fin de brindar valor a la organización, generar rentabilidad a la inversión y a sus propietarios es necesario que el Gerente General (Chief Executive Officer – CEO) debe ser eficiente en los costos y gastos, así como generar ingresos atractivos para lograr satisfacer a las partes interesadas.

6.2.7. Ingresos de la compañía vs costos

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Tabla 11. Ingresos vs Costos

Cuentas	2018	2019	2020
Ingresos	28.226.788	25.448.689	12.114.505
Costos	19.652.094	17.498.761	6.594.431

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

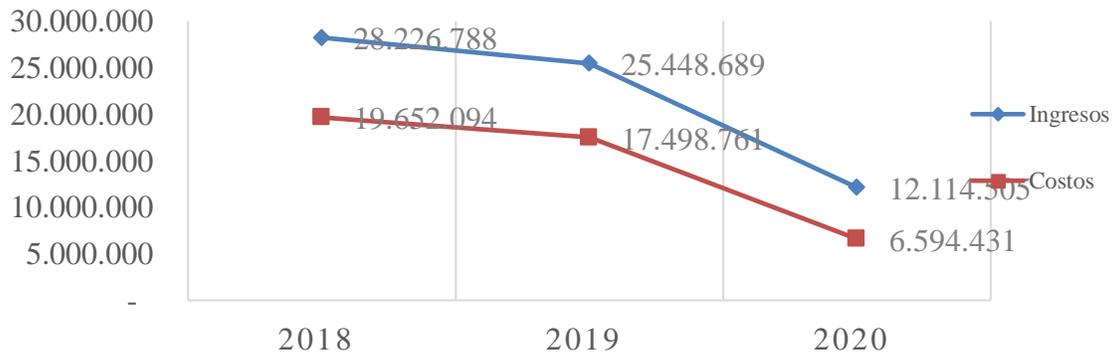


Figura 12. Ingresos vs Costos

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

En los tres años analizados (2018, 2019 y 2020) se puede observar que hay una evidente disminución de los ingresos y de los costos, lo que al final afecta el resultado de la compañía.

6.2.8. Porcentaje Equity y porcentaje de ponderación de la deuda

Tabla 12. Ponderaciones Equity y deuda

	2018	2019	2020
% Equity	29%	69%	68%
% Deuda	71%	31%	32%

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

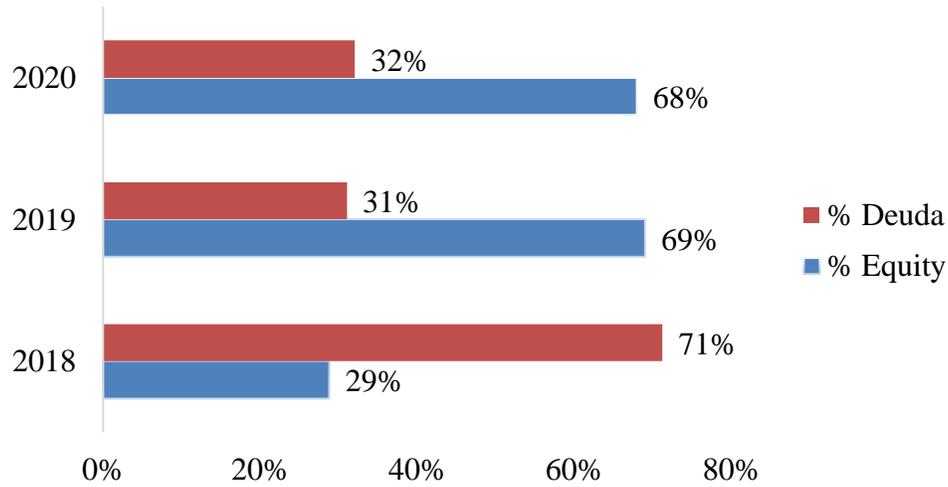


Figura 13. Ponderaciones Deuda y Equity

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

Se puede observar que la proporción de Equity vs Deuda en el año 2018 es más altas las deudas con un 71% sobre un 29%, en cambio en los años siguientes cambian siendo la proporción entre un 31 o 32% de deuda sobre un Equity del 69%, mejorando el endeudamiento de la compañía.

6.2.9. Ebitda

Tabla 13. Calculo Ebitda

	2018	2019	2020
EBIT	- 304.807	1.165.457	824.423
Depreciaciones y Amortizaciones	770.924	1.260.849	266.871
EBITDA	\$ 466.117	\$ 2.426.306	\$ 1.091.294

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

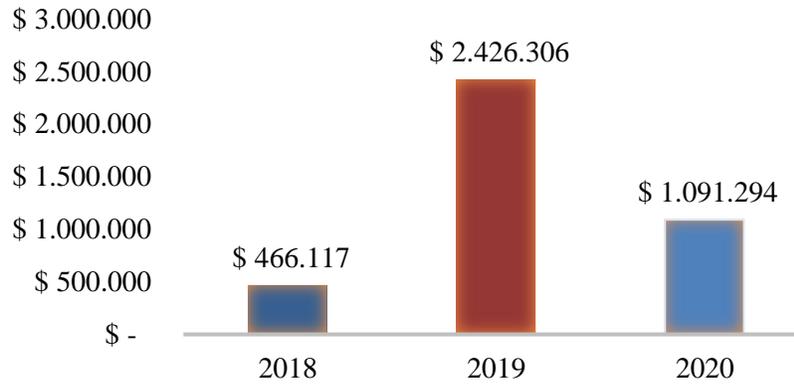


Figura 14. Valor Ebitda

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

Los niveles de EBITDA que tiene la compañía, a pesar de que no son altos y sus incrementos no son significativos, favorecen su rentabilidad y le permiten mantener recursos para pagar sus proveedores, impuestos, reposición de activos y realizar inversiones.

6.2.10. Margen Ebitda

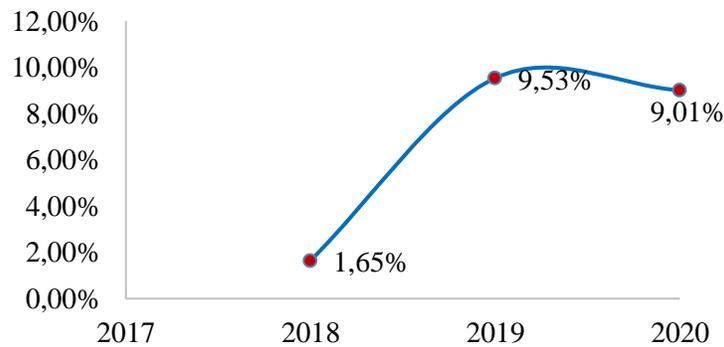


Figura 15. Margen Ebitda

Fuente: Elaboración propia (Estados financieros)

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

El margen Ebitda a pesar de los problemas económicos que atraviesa la compañía, tuvo un aumento significativo en los tres años evaluados pasado de 1,65% en el 2018 al 9,01% en el año 2020.

6.2.11. Análisis de los estados financieros

Como se muestra en el Anexo 1. La información financiera de Clínicas Odontológicas Coodontologos, durante el período 2018-2020, la empresa ha ido mejorando el nivel de activos, especialmente en inversiones de largo plazo, clientes, cuentas por cobrar y otros activos circulantes. Por su parte, el pasivo presenta una caída en los últimos 2 años debido a una disminución en las obligaciones financieras y cuentas por pagar corrientes.

La financiación del activo entre los años 2018-2020 está dada en más de un 40% por el pasivo, el cual se encuentra compuesto principalmente por obligaciones financieras y otros pasivos de largo plazo, tales como pasivos financieros. Por el contrario, en los últimos dos periodos analizados se observa que la compañía se financia con su patrimonio en más de un 31%, en el cual se evidencia un aumento en los aportes sociales y las reservas y fondos ocasionales; es importante destacar que para este mismo período se presenta una disminución tanto en las cuentas por pagar a corto plazo.

Como se muestra en el Anexo 2., los activos circulantes promedio representan 73% del total de activos, aumentando cada año. Debido al Covid-19 los activos más representativos son las cuentas por cobrar, donde el área de cartera se encuentra trabajando para obtener liquidez frente a estas deudas. Los activos fijos representaron en promedio el 27% de los activos totales, y la proporción disminuyó gradualmente año a año debido a la adquisición de maquinaria y

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

equipos odontológicos requeridos por la empresa para el nuevo laboratorio y la reposición de activos fijos dañados.

6.2.12. Indicadores de Liquidez

Tabla 14. Indicadores de Liquidez

	2020	2019	2018
Razón Corriente	3,45	3,22	1,08
Prueba acida	3,42	3,20	1,07
Capital Neto de Trabajo	32.789.695	34.184.211	10.036.176

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros

La razón corriente refleja que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio con 2.5 pesos para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Como se evidencia en el año 2018 la razón es menor que en los otros años, lo que implica una menor solvencia y capacidad de pago de la empresa con relación a sus obligaciones de corto plazo.

El indicador de prueba ácida establece que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio para su cancelación 2.6 pesos en activos corrientes de fácil realización (efectivo, inversiones temporales y cartera), sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

El capital neto de trabajo este indicador muestra el valor que le queda a la empresa después de pagar sus pasivos a corto plazo. Como se observa en la tabla, el capital de trabajo presenta aumento en los últimos dos años donde la empresa logró mantener una relación eficiente en la razón corriente beneficiando a su vez el capital neto de trabajo.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

6.2.13. Indicadores de rentabilidad

Tabla 15. Indicadores de Rentabilidad

	2020	2019	2018
Rentabilidad del Activo -ROA	0,01%	1,08%	1,42%
Rentabilidad Sobre la Inversión - ROI	1.76%	2.34%	0.99%

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros

El indicador ROA refleja que los activos de la empresa en promedio ocasionaron una rentabilidad del 0.84% durante los periodos analizados, en los últimos años se evidencia una menor rentabilidad del activo causada por la pandemia y la ineficiencia en la administración de estos.

En este indicador se observa que las inversiones de la empresa en promedio causaron una rentabilidad del 1.70%, lo cual indica que los recursos invertidos han generado ingresos positivos, evidenciando el buen desempeño de las inversiones, en los últimos 2 años se obtienen mayores utilidades.

6.2.14. Indicadores de endeudamiento

Tabla 16. Indicadores de Endeudamiento

	2020	2019	2018
Razón Deuda	32,0 %	31,0%	71,2%
Razón Endeudamiento	47,2%	45,0%	247,0%
Cobertura Intereses	0,98	1,55	-0,41

Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

La razón de deuda determina que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, en promedio el 45% han sido financiados por los acreedores. En el año 2018 se presenta el mayor nivel de endeudamiento de más del 71% del total de los activos fueron financiados con deuda.

El indicador de endeudamiento refleja que por cada peso que la empresa tiene invertido en el patrimonio, en promedio 113% han sido financiados por (bancos, proveedores, empleados). El mayor endeudamiento se observa en el 2018 con más de 240% del total del patrimonio fueron financiados con deuda.

La cobertura de intereses establece la incidencia que tienen los gastos financieros sobre las utilidades de la empresa e informa si dispone de suficiente capacidad en la utilidad para pagar intereses, la compañía cuenta en promedio con una capacidad de 0.77 veces para pagar intereses disponiendo de su utilidad operacional.

6.3.Teaser financiero

En este informe financiero permite identificar a la empresa y contiene un breve resumen descriptivo incluyendo su sector económico, portafolio de servicios y sus tipos de clientes, sedes geográficas de operación, principales resultados financieros y la planeación estratégica al año 2025, en donde responde a las preguntas a las preguntas básicas: ¿de dónde viene la empresa?, ¿qué hace la empresa? y ¿para dónde va la empresa? con datos, cifras claras y que evidencien la salud estratégica y financiera de la organización en los años evaluados 2018, 2019 y 2020.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020



Figura 16. Presentación empresa

Fuente: Elaboración propia

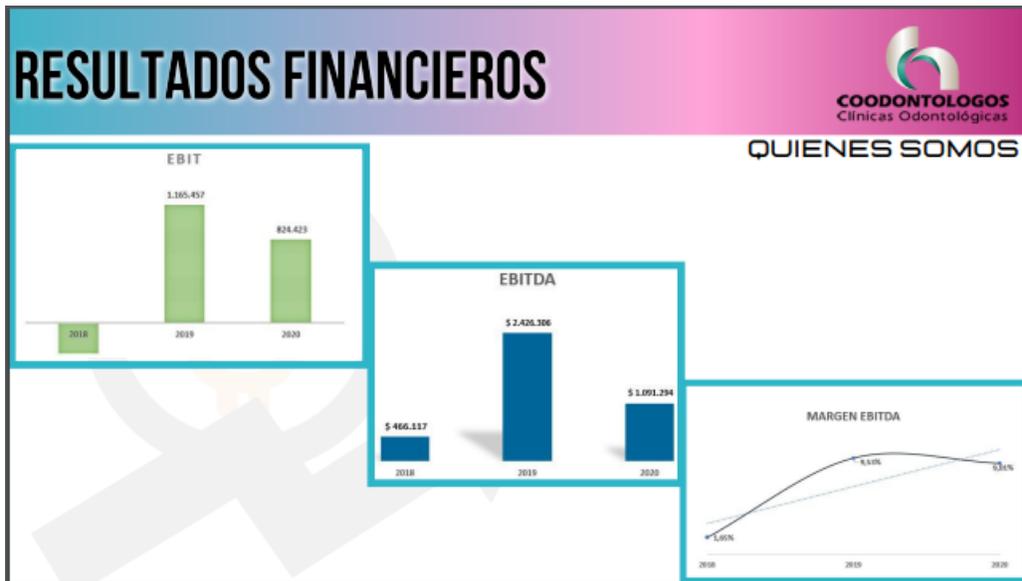


Figura 17. Resultados financieros

Fuente: Elaboración Propia

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**



Figura 18. Planeación estratégica financiera

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

7. Conclusiones

El diagnóstico financiero es importante para conocer la salud financiera de la empresa sobre cómo se encuentra apalancada y si está haciendo uso efectivo de las fuentes de financiamiento; para poder tomar decisiones que alineen a la firma en pro del cumplimiento de la misión institucional y beneficio de las partes interesadas (López-Rodríguez et al., 2022). Para este proceso es necesario no solo tener en cuenta metodologías cualitativas tradicionales administrativas, sino también situaciones externas que afectan la operación del negocio. Algunas de las herramientas tradicionales que se pueden tener en cuenta son: Ebitda es un indicador de rentabilidad que permite validar el rendimiento operativo de la compañía para poder compararla con empresas del mismo sector económico, a su vez el Margen Ebitda el cual nos permite validar el desempeño financiero en donde por cada peso de ingresos en el año 2018 se generó una utilidad operativa del 1,65% en cambio en los años 2019 y 2020 aumento en un promedio de 9,27% y como indicador final tenemos el valor económico agregado EVA nos permite evidenciar si se está generando valor o no a la compañía y a su vez evaluar la gestión gerencial.

Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS es una empresa que se encuentra en el mercado desde 1963 con aproximadamente más de 59 años de experiencia ofreciendo servicios de odontología estética en el país, cuenta con más de 100 colaboradores y con 5 sedes en la ciudad de Bogotá D.C. en las Américas, Palermo, Restrepo, Norte, Villas. Además, hace presencia en ciudades como: Cartagena, Cali y Santa Marta, como en localidades de: Soacha y Tocancipá en Cundinamarca. Como misión cuenta: “Somos una entidad que nos apasiona ofrecer a los clientes, bienestar a través de servicios con excelencia por medio de nuestros colaboradore”; y

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

como visión “A 2025 seremos la entidad preferida por usuarios y colaboradores al proveer servicios y experiencias que superan sus expectativas”.

La gestión gerencial es difícil de evaluar en situaciones de estrés o especulativas del mercado, se evidencia en el periodo validado una EVA negativo, el director genera EBIT, pero no genera valor económico agregado a la compañía, en donde en el 2018 la gerencia no genera Ebit y destruye su valor por -13,16%, en el 2019 la gerencia genera Ebit pero destruye su valor por -10,93% y en el 2020 la gerencia genera Ebit pero destruye su valor por -11,30%, puede atribuirse ello a múltiples factores o variables internas o externas una de ellas, como, por ejemplo, el Covid-19. Sin embargo, se valora el esfuerzo en mantenerse en el mercado y la gestión estratégica en seguir generando crecimiento económico y desarrollo social en el país por parte de la empresa. A pesar de que los ingresos han disminuido, la operación de la compañía sigue funcionando, es por ello que, es necesario para no destruir el CEO de la organización debe tomar decisiones efectivas frecuentemente en áreas tales como gestión de marca, innovación de producto, tecnología industrial, capacitación, financiación, entrada en nuevos mercados, precios competitivos y planificación en la prestación del servicio bajo un mejoramiento continuo

En ese orden de ideas unas metas a mediano plazo solidas en cuanto a aspectos de tecnología y desarrollo, crecimiento de mercado y financiero, tales como: a) para el año 2025 habremos cubierto el 95% de las necesidades de información de la organización, b) Lograr 3 reconocimientos de alta calidad para el año 2025 (1Responsabilidad social - 1Calidad -1 Talento humano), c) para el año 2025 mantener el 80% de la base social anual y d) para el año 2025 duplicar las ventas netas alcanzadas en 2019; para el año 2025 tiene planeado una nueva unidad

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

de negocio que va a tener de nombre SmileCad el cual consiste en la adecuación de un laboratorio dental digital que permite fortalecer y ser más competitivos, con alta calidad y mejorando la promesa de valor al cliente en donde se fortalece el portafolio de servicios de rehabilitación oral en donde se utilizar el tipo de estrategia denominada integración hacia atrás la cual consiste que la compañía quiere tener control sobre los proveedores.

Por último, para un direccionamiento estratégico efectivo organizacional es indispensable tener actualizado el Teaser Financiero corporativo, periodo a periodo, que responde a las preguntas básicas: ¿de dónde viene la empresa?, ¿qué hace la empresa? y ¿para dónde va la empresa? con datos, cifras claras y que evidencien la salud estratégica y financiera de la organización. Informe que sirve de insumo al cumplimiento periódico de los objetivos trazados por la alta dirección a corto, mediano y largo plazo.

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS entre el año 2018 al 2020

8. Recomendaciones

Se recomienda un plan de acción de seguimiento para mejorar la eficiencia de costos y gastos operativos con el fin de controlar mejor estos para evitar una posible contracción en los márgenes de EBITDA y un impacto negativo en el flujo de caja. Estipular las estrategias para cumplir desde la gestión directiva liderar una estrategia de crecimiento de los ingresos a corto y largo plazo, en donde cada una de las fases del negocio siempre estén orientados en satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez los equipos de marketing, ventas y servicio al cliente estén alineados, comunicados y trabajando juntos enfocados en el cumplimiento del plan estratégico al 2025.

Deben tener en cuenta para el direccionamiento estratégico aspectos de planeación estratégica, planeación financiera y planeación tributaria, para mejorar las políticas internas y poder hacer uso efectivo de la estructura de capital actual de la compañía. No olvidar que, la empresa hace parte de un ecosistema empresarial y debe de trabajar alineado al sector económico odontológico, para lograr mejores índices de liquidez y rentabilidad en el mercado; realizar seguimientos permanentes al comportamiento de los indicadores de actividad, asegurando que estén de forma oportuna, efectiva y eficiente, para garantizar el valor económico agregado de la empresa.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Referencias bibliográficas

- Amaya, J. A. (2010). Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración. Ecoe ediciones.
- Décaro-Santiago, L. A., Soriano-Hernández, M. G., Benítez-Guadarrama, J. P., & Soriano-Hernández, J. G. (2020). La conducta financiera entre estudiantes universitarios emprendedores. *Revista EAN*, (89), 51-68.
- Álvarez, A. G. (2004). *Introducción al Análisis Financiero 3ª Ed.*
- Armenteros, A., & Paz, E. I. U. (2012). El análisis de los estados financieros: papel en la toma de decisiones gerenciales. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 167.
- Barona, R. (2011). Revisión a la reforma en salud: Ley 1438 de 2011. *Revista Médico Legal*, 18-24.
- Bodie, Z., Merton, R. C., & Cleeton, D. L. (2009). *Financial economics*, 2nd.
- Boyacá Rincón, M. (2010). Manejo de las finanzas en el sector salud. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/3746>
- Burkhardt, J. H., & Wheeler, J. R. (2013). Examining financial performance indicators for acute care hospitals. *Journal of Health Care Finance/Spring*, 1-13.
- Carballo-Veiga, J. P. (2010). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. ESIC Editorial.
- Castillo Ruiz, E. D., Castro Benavides, F. M., & Gutiérrez Cruz, A. J. (2016). Incidencia del análisis financiero mediante la aplicación de razones financieras en la toma de decisiones de panadería Las Delicias, SA durante los períodos contables 2013-2014 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua)

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

- Chernichovsky, D., Martínez, G., & Guerrero Carvajal, R. (2012). La sinfonía incompleta: La reforma al Sistema de Salud de Colombia. Documentos de trabajo Proesa.
- Consejo privado de Competitividad (2021) Recuperado de: Informe Nacional de Competitividad (2020-2021) https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2020-2021/salud/#cpc_breadcrumb
- Constitucional, C., & de Revisión, S. S. (2008). Sentencia T-760 de 2008. Por la cual se eleva el derecho a la salud como un Derecho Fundamental. Bogotá: Corte Constitucional.
- De Bogotá, C. D. C. (1993). Ley 100 de 1993.
- De Vergara, L. C., & Santiago, A. E. M. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 6(10), 9-40.
- Estrada López, V., & Monsalve Velásquez, S. M. (2014). Diagnóstico financiero de la empresa Procopal SA (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Fernández, A. I., & Hernández, A. I. (1986). El diagnóstico financiero de la empresa. Nuevas tendencias en el análisis. Revista española de financiación y contabilidad, 113-132.
- Ferraz, P. C., Román, C. P., Cibrán, M. Á. C., & Galbán, C. H. (2013). Planificación financiera. Esic.
- Flex Monitoring Team. (2005). "Select Performance Dimensions for Critical Access Hospitals" Universidad de Minnesota North Caroline at Chapel Hill.
- Flores, M. C., Gómez, D. O., Briones, J. B., & Cervantes, G. P. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. Ciencia administrativa, (2), 80.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

- Fondevila Roca, E. (1986). El Diagnostico Financiero. Revista española de financiación y contabilidad, XVI (49), 89-112. Recuperado de https://aece.es/old/refc_1972-2013/1986/49-4.pdf
- Freire, A. G. H., Gonzaga, V. A. B., Freire, A. H. H., Rodríguez, S. R. V., & Granda, E. C. V. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. Quipukamayoc, 24(46), 153-162.
- García, Oscar León. (2009, 18 de agosto). Capítulo Complementario #2. Introducción al Diagnóstico Financiero. Recuperado de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>
- García, O. (2009). Administración financiera fundamentos y aplicaciones. Cali: Prensa ModernaImpresores S.A.
- García Santillán, A. (2010). Administración financiera I. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010c/729.
- Gaitán, R. E. (2020). Análisis financiero y de gestión. ECOE ediciones.
- Garavito Gutierrez, Y & Paez Cadena, A. (2018). Establecer si la formulación de las políticas públicas en materia de salud garantiza un acceso eficiente y eficaz a los servicios en salud a los inmigrantes venezolanos en Colombia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/26220>
- Hernández, F., & Fernández, C. (2010). Baptista. (2010). Metodología de la investigación, 5 ED.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Huamán Pérez, K. D., & Pérez Arteaga, N. (2019). La importancia de las razones financieras para la toma de decisiones (tesis de grado) Universidad peruana unión, Lima, Perú.

Ibáñez Najar, J. E. (2021). Antecedentes y alcances del artículo 49 de la Constitución Política.

Institute for Management Development. (2020). IMD World Competitiveness Yearbook.

Lausana, Suiza: IMD World Competitiveness Center

Janati, A., Valizadeh, S., & Jafarabadi, M. A. (2014). Development of financial indicators of hospital performance. *Journal of Clinical Research & Governance*, 3, 92-98.

Jiménez, J. I. S., Rojas, F. S. R., & Galvis, H. J. O. (2014). La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes. *FACE: revista de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 13(1), 137-150.

Lawrence, A. D. R. (2012). Behavioural Finance A Boon to Investors. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 3(1), 32.

Lawrence J., Gitman, Zutter, C. (2016). Principios de administración financiera 14^a Ed

Ley 1438, por medio de la cual se reforma el Sistema de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. Bogotá; Congreso de la Republica de Colombia; 2011.

Liesz, T. (2002). Really Modified Du Pont Analysis: Five Ways to Improvise Return on Equity.

López-Rodríguez, C. E., Cabrera-Jiménez, M. F., & Cristancho-Triana, G. J. (2020). Los procesos de emprendimiento en Colombia y su incidencia en los sectores productivos. *Ciencias Económicas*, 17(2), 37-55.

López-Rodríguez, C. E., Espinosa-Rodríguez, M. A., Lugo-Tochoy, M. G., & Muriel-Muñoz, M. M. (2022). Perfil emprendedor de estudiantes y graduados de la especialización en gerencia financiera de UNIMINUTO. *Inclusión y Desarrollo*, 9(1), 13-23.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

López, J. F. (2015). Economiapedia. Obtenido de Economiapedia:

<https://economipedia.com/definiciones/estados-financieros.html>

Luyo Del Castillo, J. J., Neyra Camacho, C. G., & Rojas Taquire, F. (2016). Plan financiero de la Empresa CrediScotia Financiera.

Martínez, J. B. (2012). El Ebitda. Cont4bl3, (41), 15-17.

Martínez, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados. Actualidad Empresarial. Editorial Norma.

Mazo Posada, Y. F. (2021). Identificación de las causas de subnotificación de eventos adversos asociados a medicamentos en una institución prestadora de servicios de salud de mediana complejidad. Recuperado de (tesis) Universidad de Antioquia, Medellin, Colombia.

Medina Hernández, K., Plaza Alarcón, G., & Samaniego Romero, A. (2013). Análisis de los estados financieros de mayo 2011-mayo del 2012 y creación de estrategias financieras para alcanzar un mejor nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa Pintuca SA en el año 2012 (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas).

Mendez Mateus, M. J., Quiroga Moreno, L. N., & González Moncada, S. (2016). Diagnóstico financiero para la compañía Finart SAS.

Méndez, C. A. B. (2007). EBITDA, ¿es un indicador financiero contable de agregación de valor? Capic Review, (5), 4.

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11, 2018.

Nakasone, G. T. (2001). Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones. Fondo Editorial PUCP.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

- Naranjo Martínez, L. C., & Rodríguez Rojas, J. A. Análisis de las peticiones, quejas, reclamos y denuncias (PQRD) interpuestas por cáncer ante la Supersalud, 2018.
- Novas Pérez, J. M., & López Domínguez, I. (2016). Operaciones de M&A: Fases y principales componentes. *Revista Española de Capital Riesgo*, (1).
- Ombuena, G. J. B., & Ruiz, D. B. (2011). El plan financiero: herramienta de previsión en un escenario de crisis. *Estrategia financiera*, (283), 8-19.
- Ojeda, D. M., & Social, S. (2012). Plata hay, la falla del Sistema de Salud en Colombia estructural. La entrevista.
- Ortiz Gómez, Alberto. (2005, abril). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Ortiz Anaya, Héctor. (2003). *Finanzas Básicas para No Financieros*. Bogotá, Colombia: Thomson Learning.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. Ecoe Ediciones.
- Pardo Rivas, C. T., Humanez Jiménez, L. C., & Sánchez Parra, G. M, et al. (2021). La Unidad de Pago por Capitación (UPC) Recuperado de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/4117>
- Parkinson, J., Tsisis, P., & Porporato, M. (2007). A critical review of financial measures as reported in the Ontario hospital balanced scorecard. *Journal of health care finance*, 34(2), 48-56.
- Puente, M., Viñán, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Riobamba: ESPOCH.
- Resolución 3047 de 2008 modificada por la Resolución 416 de 2009

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

- Robles Santiago, I. T., Nova Chacón, M. L., & Montoya Álvarez, A. K. (2018). Valoración de la Compañía Safratec Holdings mediante el método de flujos de caja descontados.
- Rodríguez, C. E. L., De la Hoz Solano, V. M., & Rozo, C. A. B. (2022). Financial risks in the operation of special service transportation in the hotel sector in Bogota, Colombia. *Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- Romero Rondón, M. F. (2019). Diagnostico financiero de la empresa Cooperativa de Transportadores del Norte del Tolima Ltda.–Cootransnorte de los años 2015-2017 (Bachelor's thesis, Universidad de Ibagué.).
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Revista Científica Orbis Cognita*, 3(1), 81-90.
- Salazar, A. (12 de diciembre de 2017). Diagnostico financiero. Recuperado de <https://www.abcfinanzas.com/finanzas-personales/diagnosticofinanciero>
- Saldarriaga, J. D., Arbelaez, E., Calonje Cuervo, J. D., et al. (2012). Diagnóstico financiero.
- Sanabria Sanchez, E. J. (2019). Elaboración de un plan financiero para la entidad droguería Salud Vital (Doctoral dissertation), Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.
- Soto, Lauro. (2007) Razones Financieras Recuperado de <http://www.mitecnologico.com/Main/RazonesFinancieras>
- Tamayo y Tamayo, M (1997). El Proceso de la Investigación científica. Editorial Limusa S.A.
- Sánchez Hernández, M. H, Norato, M. I & otros (2018). Estudio sobre el potencial del sector odontológico colombiano en la exportación de servicios de salud. UNICOC, Bogota.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

Valarezo, J. K. O., Ramón, D. I. R., González, C. O. S., & Maldonado, E. F. N. (2017).

Indicadores financieros de gestión: análisis e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. INNOVA Research Journal, 2(8.1), 22-41.

Zeller, T., Stanko, B., & Cleverley, W. (1996). A revised classification pattern of hospital financial ratios. Journal of Accounting and Public Policy, 15(2), 161-181.

ANEXOS

Anexo 1. Estado de Situación Financiera Consolidado

CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS COODONTOLOGOS			
Estado de Situación Financiera Consolidado			
(en miles de pesos)			
Al 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020			
	2020	2019	2018
Activo:			
Activo corriente:			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 299.477	\$ 147.129	\$ 145.325
Inversiones e instrumentos derivados	\$ 811	\$ 1.637.783	\$ 602.397
Cuentas por cobrar actividades de salud	\$ 5.125.329	\$ 6.582.279	\$ 5.116.705
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$ 946.696	\$ 1.452.172	\$ 3.001.178
Otras cuentas por cobrar	\$ 29.078.885	\$ 28.868.663	\$ 11.051.195
Cuentas por cobrar por impuestos y contribuciones	\$ 5.730	\$ 6.054	\$ 3.659
Inventarios	\$ 296.894	\$ 187.955	\$ 193.301
Activos no financieros	\$ 81.620	\$ 71.705	\$ 68.649
Total, activo corriente	\$ 35.835.442	\$ 38.953.740	\$ 20.182.409
Activo no corriente:			
Inversiones e instrumentos derivados	\$ 2.437.603	\$ 2.316.355	\$ 1.755.689
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -
Otras cuentas por cobrar	\$ 1.298.499	\$ 1.947.748	\$ -
Propiedades, planta y equipos	\$ 3.597.505	\$ 3.690.597	\$ 4.260.021
Propiedades de inversión	\$ 3.255.039	\$ 2.452.054	\$ 2.391.146
Activos intangibles distintos a plusvalías	\$ 25.719	\$ 38.055	\$ 2.237.548
Total, activo no corriente	\$ 11.014.365	\$ 10.844.809	\$ 10.644.404

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Activo total	\$ 46.849.807	\$ 49.798.549	\$ 30.826.813
Pasivo y Patrimonio			
Pasivo corriente:			
Pasivos financieros	\$ 3.221.423	\$ 2.281.592	\$ 3.243.741
Cuentas por pagar corriente	\$ 1.897.752	\$ 2.465.081	\$ 9.192.787
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$ 760.357	\$ 441.777	\$ 133.416
Pasivos por impuestos	\$ 35.403	\$ 142.772	\$ 98.155
Beneficios a empleados	\$ 1.182.637	\$ 1.293.727	\$ 1.590.012
Provisiones	\$ 2.745.710	\$ 4.672.853	\$ 3.538.976
Otros pasivos financieros	\$ 411.274	\$ 724.357	\$ 759.240
Pasivos no financieros	\$ 134.720	\$ 75.461	\$ 114.403
Total, pasivo corriente	\$ 10.389.276	\$ 12.097.620	\$ 18.670.730
Pasivo no corriente:			
Pasivos por impuesto diferido	\$ 237.686	\$ 237.686	\$ 237.686
Pasivos financieros	\$ 4.388.243	\$ 3.114.681	\$ 3.036.651
Total, pasivo no corriente	\$ 4.625.929	\$ 3.352.367	\$ 3.274.337
Total, Pasivo	\$ 15.015.205	\$ 15.449.987	\$ 21.945.067
Patrimonio:			
Aportes sociales	\$ 2.663.491	\$ 3.897.549	\$ 4.161.340
Reservas y fondos	\$ 26.059.450	\$ 27.610.686	\$ 1.486.602
Resultados del ejercicio	\$ 6.019	\$ 537.671	\$ 451.858
Resultados acumulados	-\$ 48.285	-\$ 48.285	\$ -48.285
Transición al nuevo marco normativo	\$ 1.420.348	\$ 1.420.348	\$ 1.420.348
Otros resultados integrales	\$ 1.733.579	\$ 930.593	\$ 1.409.883
Total, Patrimonio	\$ 31.834.602	\$ 34.348.562	\$ 8.881.746
Total, Pasivo y Patrimonio	\$ 46.849.807	\$ 49.798.549	\$ 30.826.813

Anexo 2. Estado de resultados consolidado

CLINICAS ODONTOLOGICAS COODONTOLOGOS			
Estado de Resultados Consolidado			
(en miles de pesos)			
Al 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020			
	2020	2019	2018
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 12.114.505	\$ 25.448.689	\$ 28.226.788
Costo de ventas	\$ 6.594.431	\$ 17.498.761	\$ 19.652.094
Excedente Bruto	\$ 5.520.074	\$ 7.949.928	\$ 8.574.694

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Ingresos de actividades cooperativas	\$ 229.226	\$ 441.614	\$ -
Otros ingresos de operación	\$ 1.415.911	\$ 29.586.655	\$ 1.498.505
Gastos de administración	\$ 6.340.788	\$ 36.812.740	\$ 8.879.501
Excedente en actividades de operación	\$ 824.423	\$ 1.165.457	-\$ 304.807
Ingresos Financieros	\$ 23.516	\$ 34.099	\$ -
Gastos financieros	\$ 841.920	\$ 750.814	\$ 741.840
Participación en el resultado de las inversiones en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan utilizando el método de participación	\$ -	\$ 88.929	\$ -
Excedente neto del ejercicio por operaciones continuadas	\$ 6.019	\$ 537.671	\$ 437.033

Anexo 3. Análisis vertical estado de situación financiera

CLINICAS ODONTOLOGICAS COODONTOLOGOS						
Análisis Vertical Estado de Situación Financiera						
(en miles de pesos)						
Al 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020						
	2020	%	2019	%	2018	%
Activo:						
Activo corriente:						
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 299.477	0,6%	\$ 147.129	0,30%	\$ 145.325	0,47%
Inversiones e instrumentos derivados	\$ 811	0,0%	\$ 1.637.783	3,29%	\$ 602.397	1,95%
Cuentas por cobrar actividades de salud	\$ 5.125.329	10,9%	\$ 6.582.279	13,22%	\$ 5.116.705	16,60%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$ 946.696	2,0%	\$ 1.452.172	2,92%	\$ 3.001.178	9,74%
Otras cuentas por cobrar	\$ 29.078.885	62,1%	\$ 28.868.663	57,97%	\$ 11.051.195	35,85%
Cuentas por cobrar por impuestos y contribuciones	\$ 5.730	0,0%	\$ 6.054	0,01%	\$ 3.659	0,01%
Inventarios	\$ 296.894	0,6%	\$ 187.955	0,38%	\$ 193.301	0,63%
Activos no financieros	\$ 81.620	0,2%	\$ 71.705	0,14%	\$ 68.649	0,22%
Total, activo corriente	\$ 35.835.442	76,5%	\$ 38.953.740	78,22%	\$ 20.182.409	65,47%
Activo no corriente:						
Inversiones e instrumentos derivados	\$ 2.437.603	5,2%	\$ 2.316.355	4,65%	\$ 1.755.689	5,70%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$ 400.000	1%	\$ 400.000	0,80%	\$ -	0,00%
Otras cuentas por cobrar	\$ 1.298.499	3%	\$ 1.947.748	3,91%	\$ -	0,00%
Propiedades, planta y equipos	\$ 3.597.505	8%	\$ 3.690.597	7,41%	\$ 4.260.021	13,82%
Propiedades de inversión	\$ 3.255.039	7%	\$ 2.452.054	4,92%	\$ 2.391.146	7,76%
Activos intangibles distintos a plusvalías	\$ 25.719	0%	\$ 38.055	0,08%	\$ 2.237.548	7,26%
Total, activo no corriente	\$ 11.014.365	24%	\$ 10.844.809	21,78%	\$ 10.644.404	34,53%
Activo total	\$ 46.849.807	100%	\$ 49.798.549	100,00%	\$ 30.826.813	100,00%
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo corriente:						

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Pasivos financieros	\$ 3.221.423	21,45%	\$ 2.281.592	14,77%	\$ 3.243.741	14,78%
Cuentas por pagar corriente	\$ 1.897.752	12,64%	\$ 2.465.081	15,96%	\$ 9.192.787	41,89%
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$ 760.357	5,06%	\$ 441.777	2,86%	\$ 133.416	0,61%
Pasivos por impuestos	\$ 35.403	0,24%	\$ 142.772	0,92%	\$ 98.155	0,45%
Beneficios a empleados	\$ 1.182.637	7,88%	\$ 1.293.727	8,37%	\$ 1.590.012	7,25%
Provisiones	\$ 2.745.710	18,29%	\$ 4.672.853	30,25%	\$ 3.538.976	16,13%
Otros pasivos financieros	\$ 411.274	2,74%	\$ 724.357	4,69%	\$ 759.240	3,46%
Pasivos no financieros	\$ 134.720	0,90%	\$ 75.461	0,49%	\$ 114.403	0,52%
Total, pasivo corriente	\$ 10.389.276	69,19%	\$ 12.097.620	78,30%	\$ 18.670.730	85,08%
Pasivo no corriente:						
Pasivos por impuesto diferido	\$ 237.686	1,58%	\$ 237.686	1,54%	\$ 237.686	1,08%
Pasivos financieros	\$ 4.388.243	29,23%	\$ 3.114.681	20,16%	\$ 3.036.651	13,84%
Total, pasivo no corriente	\$ 4.625.929	30,81%	\$ 3.352.367	21,70%	\$ 3.274.337	14,92%
Total, Pasivo	\$ 15.015.205	100,00%	\$ 15.449.987	100,00%	\$ 21.945.067	100,00%
Patrimonio:						
Aportes sociales	\$ 2.663.491	8,37%	\$ 3.897.549	11,35%	\$ 4.161.340	46,85%
Reservas y fondos	\$ 26.059.450	81,86%	\$ 27.610.686	80,38%	\$ 1.486.602	16,74%
Resultados del ejercicio	\$ 6.019	0,02%	\$ 537.671	1,57%	\$ 451.858	5,09%
Resultados acumulados	\$ -48.285	-0,15%	\$ -48.285	-0,14%	\$ -48.285	-0,54%
Transición al nuevo marco normativo	\$ 1.420.348	4,46%	\$ 1.420.348	4,14%	\$ 1.420.348	15,99%
Otros resultados integrales	\$ 1.733.579	5,45%	\$ 930.593	2,71%	\$ 1.409.883	15,87%
Total, Patrimonio	\$ 31.834.602	100,00%	\$ 34.348.562	100,00%	\$ 8.881.746	100,00%
Total, Pasivo y Patrimonio	\$ 46.849.807	100,00%	\$ 49.798.549	100,00%	\$ 30.826.813	100,00%

Anexo 4. Análisis vertical estado de resultados

CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS COODONTOLOGOS						
Análisis Vertical Estado de Resultados						
(en miles de pesos)						
Al 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020						
	2020	%	2019	%	2018	%
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 12.114.505	100,00%	\$ 25.448.689	100,00%	\$ 28.226.788	100,00%
Costo de ventas	\$ 6.594.431	54,43%	\$ 17.498.761	68,76%	\$ 19.652.094	69,62%
Excedente Bruto	\$ 5.520.074	45,57%	\$ 7.949.928	31,24%	\$ 8.574.694	30,38%
Ingresos de actividades cooperativas	\$ 229.226	1,89%	\$ 441.614	1,74%	\$ -	0,00%
Otros ingresos de operación	\$ 1.415.911	11,69%	\$ 29.586.655	116,26%	\$ 1.498.505	5,31%
Gastos de administración	-\$ 6.340.788	-52,34%	-\$ 36.812.740	144,65%	-\$ 8.879.501	-31,46%
Excedente en actividades de operación	\$ 824.423	6,81%	\$ 1.165.457	4,58%	\$ 1.193.698	4,23%
Ingresos Financieros	\$ 23.516	0,19%	\$ 34.099	0,13%	\$ -	0,00%
Gastos financieros	-\$ 841.920	-6,95%	-\$ 750.814	-2,95%	-\$ 741.840	-2,63%
	\$ -	0,00%	\$ 88.929	0,35%	\$ -	0,00%

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Participación en el resultado de las inversiones en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan utilizando el método de participación						
Excedente neto del ejercicio por operaciones continuadas	\$ 6.019	0,05%	\$ 537.671	2,11%	\$ 437.033	1,55%

Anexo 5. Análisis horizontal estados situación financiera

CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS COODONTOLOGOS							
Análisis Horizontal Estado Situación Financiera							
(en miles de pesos)							
Al 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020							
	2020	2019	2018	2019-2020		2018-2019	
Activo:							
Activo corriente:							
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 299.477	\$ 147.129	\$ 145.325	\$ 152.348	103,55%	\$ 1.804	8155,71%
Inversiones e instrumentos derivados	\$ 811	\$ 1.637.783	\$ 602.397	-\$ 1.636.972	-99,95%	\$ 1.035.386	158,18%
Cuentas por cobrar actividades de salud	\$ 5.125.329	\$ 6.582.279	\$ 5.116.705	-\$ 1.456.950	-22,13%	\$ 1.465.574	449,13%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$ 946.696	\$ 1.452.172	\$ 3.001.178	-\$ 505.476	-34,81%	-\$ 1.549.006	-93,75%
Otras cuentas por cobrar	\$ 29.078.885	\$ 28.868.663	\$11.051.195	\$ 210.222	0,73%	\$ 17.817.468	162,02%
Cuentas por cobrar por impuestos y contribuciones	\$ 5.730	\$ 6.054	\$ 3.659	-\$ 324	-5,35%	\$ 2.395	252,78%
Inventarios	\$ 296.894	\$ 187.955	\$ 193.301	\$ 108.939	57,96%	-\$ 5.346	-3515,81%
Activos no financieros	\$ 81.620	\$ 71.705	\$ 68.649	\$ 9.915	13,83%	\$ 3.056	2346,37%
Total, activo corriente	\$ 35.835.442	\$ 38.953.740	\$ 20.182.409	-\$ 3.118.298	-8,01%	\$ 18.771.331	207,52%
Activo no corriente:							
Inversiones e instrumentos derivados	\$ 2.437.603	\$ 2.316.355	\$ 1.755.689	\$ 121.248	5,23%	\$ 560.666	413,14%
Cuentas por cobrar partes relacionadas	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -	\$ -	0,00%	\$ 400.000	100,00%
Otras cuentas por cobrar	\$ 1.298.499	\$ 1.947.748	\$ -	-\$ 649.249	-33,33%	\$ 1.947.748	100,00%
Propiedades, planta y equipos	\$ 3.597.505	\$ 3.690.597	\$ 4.260.021	-\$ 93.092	0,00%	-\$ 569.424	-648,13%
Propiedades de inversión	\$ 3.255.039	\$ 2.452.054	\$ 2.391.146	\$ 802.985	32,75%	\$ 60.908	4025,83%
Activos intangibles distintos a plusvalías	\$ 25.719	\$ 38.055	\$ 2.237.548	-\$ 12.336	-32,42%	-\$ 2.199.493	-1,73%
Total, activo no corriente	\$ 11.014.365	\$ 10.844.809	\$ 10.644.404	\$ 169.556	1,56%	\$ 200.405	5411,45%
Activo total	\$ 46.849.807	\$ 49.798.549	\$ 30.826.813	-\$ 2.948.742	-5,92%	\$ 18.971.736	262,49%
Pasivo y Patrimonio							
Pasivo corriente:							

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Pasivos financieros	\$ 3.221.423	\$ 2.281.592	\$ 3.243.741	\$ 939.831	41,19%	-\$ 962.149	-237,13%
Cuentas por pagar corriente	\$ 1.897.752	\$ 2.465.081	\$ 9.192.787	-\$ 567.329	-23,01%	-\$ 6.727.706	-36,64%
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$ 760.357	\$ 441.777	\$ 133.416	\$ 318.580	72,11%	\$ 308.361	143,27%
Pasivos por impuestos	\$ 35.403	\$ 142.772	\$ 98.155	-\$ 107.369	-75,20%	\$ 44.617	319,99%
Beneficios a empleados	\$ 1.182.637	\$ 1.293.727	\$ 1.590.012	-\$ 111.090	-8,59%	-\$ 296.285	-436,65%
Provisiones	\$ 2.745.710	\$ 4.672.853	\$ 3.538.976	-\$ 1.927.143	-41,24%	\$ 1.133.877	412,11%
Otros pasivos financieros	\$ 411.274	\$ 724.357	\$ 759.240	-\$ 313.083	-43,22%	-\$ 34.883	-2076,53%
Pasivos no financieros	\$ 134.720	\$ 75.461	\$ 114.403	\$ 59.259	78,53%	-\$ 38.942	-193,78%
Total, pasivo corriente	\$ 10.389.276	\$ 12.097.620	\$ 18.670.730	-\$ 1.708.344	-14,12%	-\$ 6.573.110	-184,05%
Pasivo no corriente:							
Pasivos por impuesto diferido	\$ 237.686	\$ 237.686	\$ 237.686	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Pasivos financieros	\$ 4.388.243	\$ 3.114.681	\$ 3.036.651	\$ 1.273.562	40,89%	\$ 78.030	3991,65%
Total, pasivo no corriente	\$ 4.625.929	\$ 3.352.367	\$ 3.274.337	\$ 1.273.562	37,99%	\$ 78.030	4296,25%
Total, Pasivo	\$ 15.015.205	\$ 15.449.987	\$ 21.945.067	-\$ 434.782	-2,81%	-\$ 6.495.080	-237,87%
Patrimonio:							
Aportes sociales	\$ 2.663.491	\$ 3.897.549	\$ 4.161.340	-\$ 1.234.058	-31,66%	-\$ 263.791	-1477,51%
Reservas y fondos	\$ 26.059.450	\$ 27.610.686	\$ 1.486.602	-\$ 1.551.236	-5,62%	\$ 26.124.084	105,69%
Resultados del ejercicio	\$ 6.019	\$ 537.671	\$ 451.858	-\$ 531.652	-98,88%	\$ 85.813	626,56%
Resultados acumulados	-\$ 48.285	-\$ 48.285	\$ -48.285	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Transición al nuevo marco normativo	\$ 1.420.348	\$ 1.420.348	\$ 1.420.348	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros resultados integrales	\$ 1.733.579	\$ 930.593	\$ 1.409.883	\$ 802.986	86,29%	-\$ 479.290	-194,16%
Total, Patrimonio	\$ 31.834.602	\$ 34.348.562	\$ 8.881.746	-\$ 2.513.960	-7,32%	\$ 25.466.816	134,88%
Total, Pasivo y Patrimonio	\$ 46.849.807	\$ 49.798.549	\$ 30.826.813	-\$ 2.948.742	-5,92%	\$ 18.971.736	262,49%

Anexo 6. Análisis horizontal estado de resultados

CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS COODONTOLOGOS							
Análisis Horizontal Estado de Resultados							
(en miles de pesos)							
Al 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020							
	2020	2019	2018	2019-2020		2018-2019	
Ingresos por actividades ordinarias	\$ 12.114.505	\$ 25.448.689	\$ 28.226.788	-\$ 13.334.184	-52,40%	-\$ 2.778.099	-10,92%
Costo de ventas	\$ 6.594.431	\$ 17.498.761	\$ 19.652.094	-\$ 10.904.330	-62,31%	-\$ 2.153.333	-12,31%
Excedente Bruto	\$ 5.520.074	\$ 7.949.928	\$ 8.574.694	-\$ 2.429.854	-30,56%	-\$ 624.766	-7,86%
Ingresos de actividades cooperativas	\$ 229.226	\$ 441.614	\$ -	-\$ 212.388	-48,09%	\$ 441.614	100,00%
Otros ingresos de operación	\$ 1.415.911	\$ 29.586.655	\$ 1.498.505	-\$ 28.170.744	-95,21%	\$ 28.088.150	94,94%
Gastos de administración	\$ 6.340.788	\$ 36.812.740	\$ 8.879.501	-\$ 30.471.952	-82,78%	\$ 27.933.239	75,88%
Excedente en actividades de operación	\$ 824.423	\$ 1.165.457	-\$ 304.807	-\$ 341.034	-29,26%	\$ 1.470.264	126,15%
Ingresos Financieros	\$ 23.516	\$ 34.099	\$ -	-\$ 10.583	-31,04%	\$ 34.099	100,00%

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS

entre el año 2018 al 2020

Gastos financieros	\$ 841.920	\$ 750.814	\$ 741.840	\$ 91.106	12,13%	\$ 8.974	1,20%
Participación en el resultado de las inversiones en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan utilizando el método de participación	\$ -	\$ 88.929	\$ -	-\$ 88.929	-100,00%	\$ 88.929	100,00%
Excedente neto del ejercicio por operaciones continuadas	\$ 6.019	\$ 537.671	\$ 437.033	-\$ 531.652	-98,88%	\$ 100.638	18,72%

Anexo 7. Teaser Financiero



**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

**CLINICAS ODONTOLOGICAS
COODONTOLOGOS SAS**



DE DÓNDE VENIMOS

- 50 años de experiencia.

QUIÉNES SOMOS

- Misión-visión
- Valores corporativos
- Sedes
- Portafolio de servicios
- Resultados financieros

PARA DONDE VAMOS

- Un gran talento humano
- Garantizar sistemas de información
- Ser referente de alta calidad técnica y de servicio
- Productividad y eficiencia operacional
- Nuevos clientes nueva experiencia
- Asegurar crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad
- Nueva unidad de negocio

50 AÑOS DE EXPERIENCIA

1963
FUNDADA



DE DONDE VENIMÓS

Coodontologos es una asociación profesional con 50 años de experiencia que presta servicios de primer nivel de atención en salud, Odontología general, especializada, rehabilitación oral y radiología, enfocados a brindar bienestar a sus trabajadores y clientes internos y externos basados en la normatividad vigente con un excelente servicio y calidad.

Desde 1963 con el nombre de Coodontologos, la empresa se proyectó para ser la entidad preferida por usuarios y colaboradores, prestando servicios de salud a sus usuarios con seguridad, oportunidad, sentido humano, mejora continua de la calidad y compromiso de sus colaboradores generando bienestar y desarrollo personal.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

MISIÓN-VISIÓN



QUIENES SOMOS



MISIÓN

Somos una entidad que nos apasiona ofrecer a los clientes, bienestar a través de servicios con excelencia por medio de nuestros colaboradores.

VISIÓN

A 2025 seremos la entidad preferida por usuarios y colaboradores al proveer servicios y experiencias que superan sus expectativas.



VALORES CORPORATIVOS



QUIENES SOMOS

TOLERANCIA

-Consiste en ver ciertas cosas con el corazón y no con los ojos

HONESTIDAD

Es hacer lo correcto, aunque nadie nos esté viendo

SOLIDARIDAD

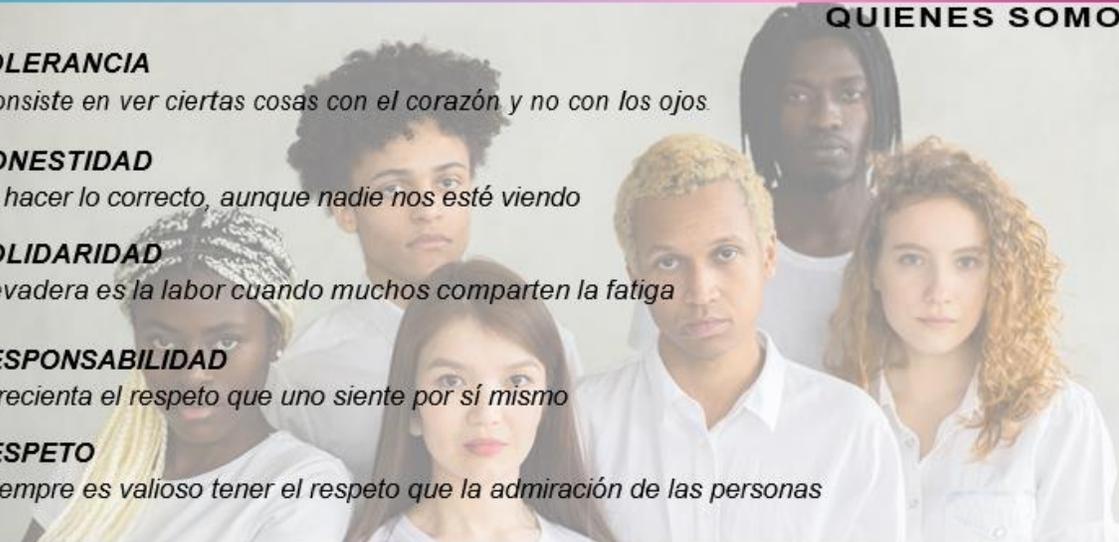
Llevadera es la labor cuando muchos comparten la fatiga

RESPONSABILIDAD

Acrecienta el respeto que uno siente por sí mismo

RESPECTO

-Siempre es valioso tener el respeto que la admiración de las personas



Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020

SEDES



QUIENES SOMOS

CONTAMOS CON 5 SEDES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ Y 5 A NIVEL NACIONAL.



SANTA MARTA
CARTAGENA

BOGOTÁ
- AMERICAS
- RESTREPO
- PALERMO
- NORTE
- VILLAS

CALI

TOCANCIPA
SOACHA

PORTAFOLIO DE SERVICIOS



QUIENES SOMOS

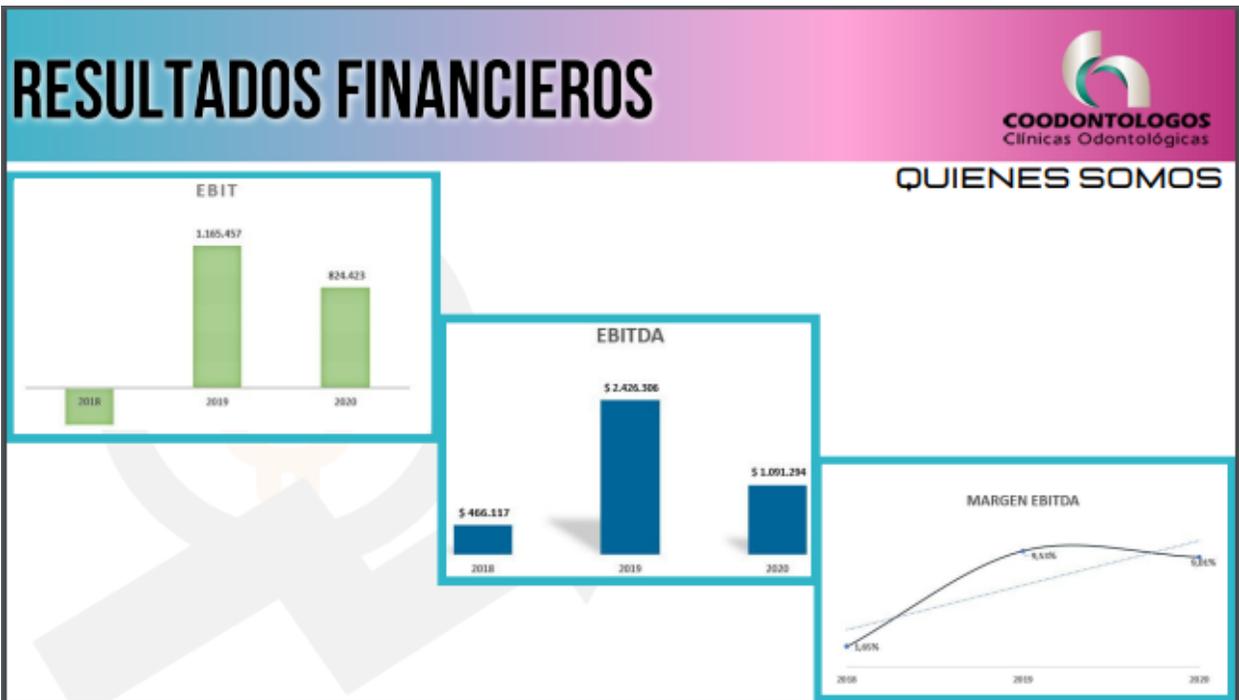
Especializada en la prestación de servicios de salud oral general, ortodoncia, cirugía oral, semiología, diseño de sonrisa, rehabilitación oral e implantes dentales.



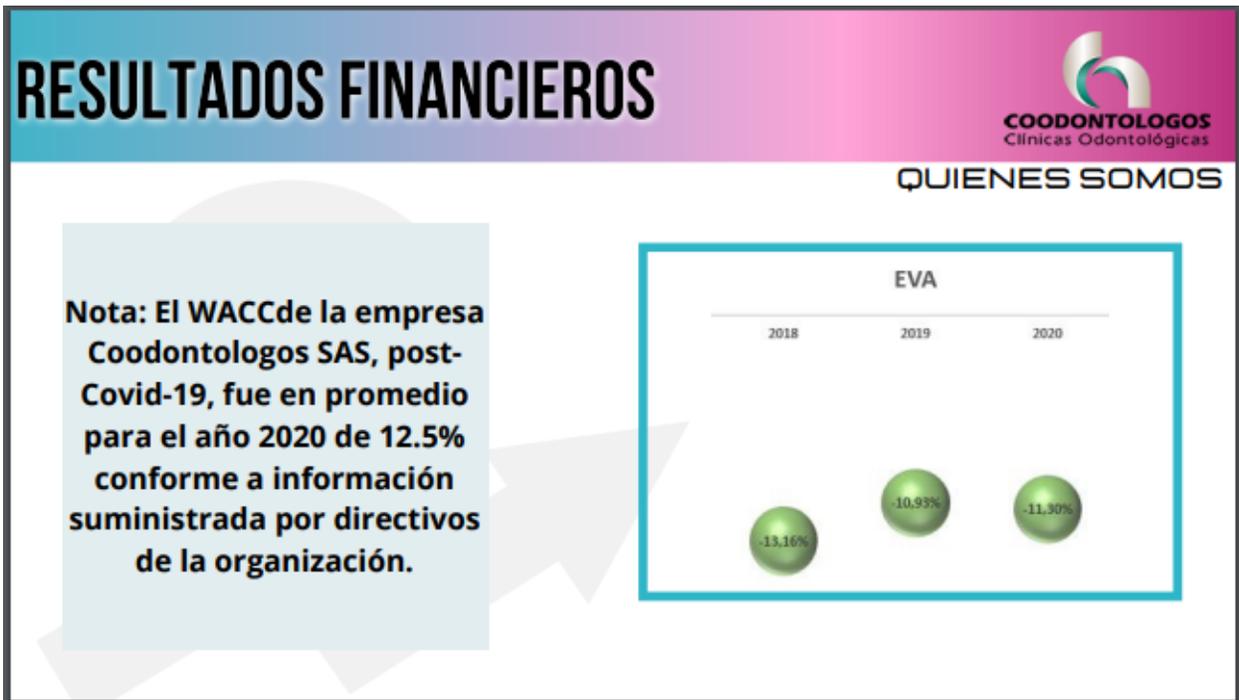
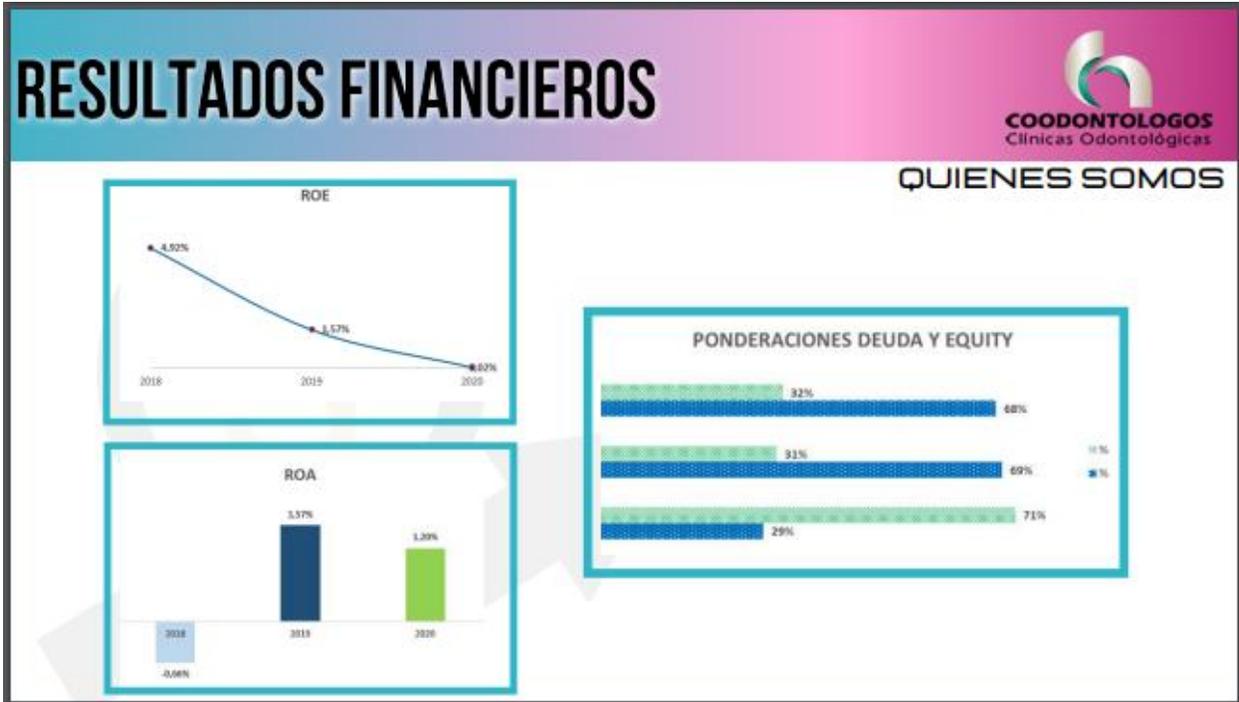
ORTODONCIA SALUD ORAL DISEÑO DE SONRISA IMPLANTES REHABILITACIÓN ORAL

Sus principales clientes son Medimas Eps, Nueva Eps y Famisanar, clientes de venta cruzada y clientes particulares

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020



Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020



Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



PARA DONDE VAMOS

A 2025 habremos cubierto el 95% de las necesidades de información de la organización

- A marzo 30 se tendrá la primera medición de necesidades de la información.
- Plan de cubrimiento definido e inicio de implementación el 30 abril.
- Todos los procesos contarán con la herramienta de inteligencia de negocios a Diciembre de 2021

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



PARA DONDE VAMOS

Tener a 2025 un indicador de clima organizacional con un 92% de favorabilidad

- A Junio 30 de 2020 tendremos definido el modelo de experiencia del colaborador (salario emocional, desarrollo, carrera, sucesion, etc)
- Año a año tendremos un crecimiento del 2% en el indicador de favorabilidad para llegar al 92% enl 2025.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

PROCESOS



PARA DONDE VAMOS

- En responsabilidad social ambiental alcanzar el reconocimiento Fundequidad.
- En talento humano evaluar y definir a cuales reconocimientos vamos a aplicar a 30 de Enero de 2020.
- En Calidad buscaremos obtener la certificación Joint Comission a 2025.

Lograr 3 reconocimientos de alta calidad a 2025 1 de resp social, 1 de calidad y 1 de talento humano

PROCESOS



PARA DONDE VAMOS

- Todos los indicadores de gestión de salud de la unidad de Outsourcing estarán en mínimo el 90% a Junio de 2020
- Ajuste de fichas técnicas a Febrero 1 de 2020 y ajuste anual según meta establecida para 2025
- Todos los indicadores de la organización llegarán al 90% en 2025 con un incremento de 2% anual desde 2020

Lograr un indicador de productividad y eficiencia del 90% en 2025

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020

CLIENTES



PARA DONDE VAMOS

A 2025 mantener el 80% de la base de clientes anual

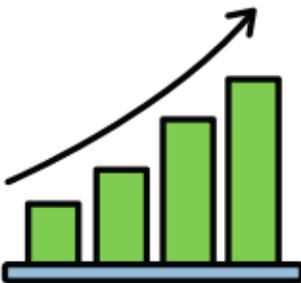


CLIENTES



PARA DONDE VAMOS

Porcentaje de pacientes que finalizan el tratamiento al cierre de 2025 del 85%



**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

FINANCIERA



PARA DONDE VAMOS

Alcanzar a 2025 una solidez del 1.1

- Lograr un indicador de rotación de cartera de 60 días para salud a 2020 (cierre)
- Asociados: Lograr un indicador de calidad de cartera de 93 a cierre de 2020.
- Lograr una mejora de X anual a 2025 en el indicador de costos y gastos que definiremos en Enero de 2020

FINANCIERA



PARA DONDE VAMOS

Alcanzar al 2025 un margen neto del 4%

- Se generará un Margen de contribución del 10% a partir del 2020
- Odontología generará un Margen de contribución del 10% a partir de 2020
- Radiología generará un Margen de contribución del 30% a partir de 2020.
- IPS Sabana 10%
- Odontología Estética 20%
- Laboratorio 5%
- Clientes 20%

Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020

FINANCIERA



PARA DONDE VAMOS

A 2025 duplicar las ventas netas alcanzadas en 2019

- En outsourcing expandir la contratación de cápita de salud oral al 60% de las capitales del territorio nacional generando ingresos de \$1,320 millones mensuales *\$15,840 millones al año en 2021, creciendo un 10% anual hasta alcanzar \$21,000 millones en 2025.
- La unidad de salud alcanzará ventas por \$40 mil millones a 2025 (Estética, odontología, POS Sabana, Radiología, Laboratorio).

PROYECTO 2025



PARA DONDE VAMOS



Laboratorio dental digital



Ventajas

- Protocolos de trabajo de alta calidad con los cuales reducimos el margen de fallas al máximo, garantizando nuestros trabajos y satisfacción al cliente.
- Equipos de alta tecnología alemana computarizada CAD-CAM, optimizando resultado final, tiempo y durabilidad de nuestros productos.
- Se genera confianza y satisfacción en los clientes para así garantizar una experiencia increíble.
- Oportunidades de tratamiento a los pacientes funcionales, estéticas, de alta calidad, con tecnología de punta y a precios competitivos.

**Análisis de la gestión directiva de la empresa Clínicas Odontológicas Coodontologos SAS
entre el año 2018 al 2020**

