

Monografía Empresa Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

Andrés Felipe Castañeda Muñoz

Luz Maritza Bernal Murcia

Natalia Vergara Bernal

Universidad Piloto de Colombia

Especialización en Gerencia y Administración Financiera

Programa de Ingeniería Financiera

2018

Monografía Empresa Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

**Monografía presentada para Obtener el título de
Especialista en Gerencia Administración Financiera**

Andrés Felipe Castañeda Muñoz

Luz Maritza Bernal Murcia

Natalia Vergara Bernal

Cesar Orlando González González

William Díaz Henao

**Universidad Piloto de Colombia
2018**

Nota Aceptación

Firmas de Jurados

Tabla de Contenido

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
PROBLEMA	4
HIPÓTESIS O PREGUNTA DEL PROBLEMA	5
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
MARCO TEÓRICO	7
MARCO LEGAL	13
MARCO HISTORICO	16
1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN Y PROBLEMAS ACTUALES EN EL ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO.	19
1.1. INTRODUCCIÓN	19
1.2. METODOLOGÍA.....	19
1.3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	20
2. REALIZAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO FRENTE A LOS PROCESOS.	27
2.1. INTRODUCCION	27
2.2. DESARROLLO.....	27
3. PROPONER UN PLAN DE SEGUIMIENTO O DE CONTROL DONDE SE ESTABLEZCAN TRES (3) ESTRATEGIAS PARA APOYAR EL COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO.	30
3.1. INTRODUCCION	31
3.2. DESARROLLO.....	31
3.3. RESULTADOS (Soportados bajo el escenario optimista)	35
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
5. BIBLIOGRAFÍA	47
6. ANEXOS	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Normograma	15
Tabla 2 Indicadores de Liquidez	25
Tabla 3 Indicadores de Rentabilidad.....	26

LISTA DE GAFICOS

Gráfico 1 Mapa de Procesos.....	12
Gráfico 2 Organigrama.....	15
Gráfico 3 Comparativo Activo, Pasivo y Patrimonio.	21
Gráfico 4 Financiación del Activo	21
Gráfico 5 Composición del Activo.....	22
Gráfico 6 Composición del Pasivo.....	22
Gráfico 7 Composición del Patrimonio.....	23
Gráfico 8 Crecimiento de Ventas	23
Gráfico 9 Costo de Ventas	24
Gráfico 10 Comparativo de Utilidades.....	24
Gráfico 11 Promedio Gastos	25
Gráfico 12 Objetivos Estratégicos.....	27
Gráfico 13 Objetivos Específicos.....	28
Gráfico 14 Objetivos Específicos 2.....	28
Gráfico 15 Objetivo analizado	29
Gráfico 16 Políticas Comerciales Escenario Pesimista.....	31
Gráfico 17 EFE Escenario Pesimista	32
Gráfico 18 Políticas Comerciales Escenario Realista	32
Gráfico 19 EFE Escenario Realista.....	33
Gráfico 20 Políticas Comerciales Escenario Optimista	33
Gráfico 21 EFE Escenario Realista.....	34
Gráfico 22 Capital de trabajo.	35
Gráfico 23 Capital de trabajo operativo.	36
Gráfico 24 Razón Corriente.	37
Gráfico 25 Prueba Acida.....	37
Gráfico 26 Nivel de endeudamiento.....	38
Gráfico 27 Rotación del patrimonio.....	38

Gráfico 28 Rotación del Activo.	39
Gráfico 29 Rotación del Activo.	40
Gráfico 30 Rotación de Cartera.....	40
Gráfico 31 Rotación de Inventarios.	41
Gráfico 32 Ciclo Operacional.	41
Gráfico 33 Periodo de pago a Proveedores.	42

RESUMEN

En Colombia en los últimos años el sector salud se ha venido deteriorando por diferentes problemas económicos, políticos y estructurales, uno de los principales problemas es la corrupción que impacta directamente a la capacidad en la cual los organismos prestadores del servicio se ven involucrados por la falta de recursos inyectados en los diferentes procesos que lo componen, por otra parte el aumento de la población solicitante del servicio ha demostrado que el Sistema de Salud en Colombia tiene un gran déficit en la capacidad de poder abarcar todo el proceso de operación para la prestación del servicio a los pacientes, esto influye en la capacidad con la cual cuenta el instituto para la prestación del servicio y la capacidad de la misma para la cantidad de personas que desean adquirir los diferentes servicios.

El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso -ICSN- es una entidad privada, que presta servicios de atención en salud mental, centrados en las necesidades del paciente, basados en la evidencia científica y prácticas seguras, además de servicios docentes con énfasis psicodinámico, también brinda servicios integrales e individualizados lo que permite un desarrollo efectivo del servicio prestado, donde el enfoque que los guía constituye una aproximación al comportamiento humano que hace referencia a la visión holística e integradora del hombre, en sus dimensiones biológica, psicológica, social y en permanente interacción con la cultura y el medio ambiente.

El Instituto Colombiano Del Sistema Nervioso -ICSN- ha venido creando diferentes modelos de servicio permitiendo abarcar diferentes campos o problemáticas políticas y sociales que han venido afectando la comunidad, sin embargo, de acuerdo con los procesos establecidos en el área financiera del Instituto, se evidencia que a la fecha no cuentan con un proceso de flujo de caja definido que permita conocer el destino de los recursos y su respectiva distribución, adicionalmente no permite a la junta directiva tomar las decisiones sobre los excedentes generados de periodos anteriores.

A partir de lo anterior, se realizó un análisis financiero que permitió identificar los puntos críticos de los procesos que intervenían en la prestación del servicio, con ello, se propusieron 3 estrategias para apoyar el componente administrativo y financiero del plan estratégico de la compañía.

Adicionalmente, se realizó un modelo financiero que permitió generar un plan de seguimiento a los rubros que componen la operación del Instituto, logrando identificar los aspectos financieros y administrativos a mejorar del periodo transcurrido

Este trabajo permitió establecer mecanismos de mejora con respecto a la problemática financiera que posee la compañía, toda vez que se aplican los conocimientos financieros obtenidos en el estudio de la especialización.

Adicionalmente se realizaron diferentes actividades para la solución de problemas, lo cual ayudo a demostrar que con los diferentes conceptos y temas vistos en la especialización fue posible aportar soluciones a las problemáticas financieras observadas.

PALABRAS CLAVES

Estrategia, sostenibilidad, rentabilidad, indicadores, debilidades, fortalezas, Hospitales psiquiátricos; salud mental; psiquiatría; atención psiquiátrica; investigación sobre servicios de salud.

INTRODUCCIÓN

Al revisar el Sector de Salud en Colombia se puede evidenciar que los diferentes componentes del mismo se han venido deteriorando tanto en su estructura física como en su estructura administrativa, esto por temas políticos donde se ha disminuido la inyección de capital al mismo, impactando el servicio que la población recibe, adicional a esto, los diferentes efectos económicos y sociales que impactan este sector influyen en las oportunidades de mejora que se pueden intervenir en la empresa,

Otro componente que se adiciona a esta crisis es el dado por, un país que tiene un conflicto interno de más de 50 años, y que hasta los últimos 4 años se encuentra en un proceso de reinserción de las personas que estuvieron al margen de la ley, pero no solo ellos son los únicos afectados, pues entre estos actores esta la fuerza pública, y la población civil., llevando esto a un aumento significativo en el número de pacientes que necesitan una intervención por parte de clínicas de salud mental.

Los procedimientos irregulares y la evidente corrupción afectan de manera significativa al sector salud, ocasionando debilidad en los procesos que deben seguir los entes de control, lo que influye significativamente en la capacidad con la que cuenta el Instituto para la prestación de asistencia relacionada al volumen de persona que desean adquirir los diferentes servicios que ofrece esta entidad.

En toda empresa, es necesario tener información precisa de lo que es la misma, con la finalidad de poder mostrar a la Asamblea General, como están operando sus diferentes áreas, y todo lo relevante que pueda servir para la toma de decisiones entorno a la Compañía, con la finalidad de la brindar a los accionistas una amplia visión de cómo está trabajando su capital, que excedentes de dinero se están obteniendo y con base en esto se tomen las decisiones más adecuadas para la compañía.

El presente trabajo comprende el estudio y análisis de la información financiera, numérica y teórica del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso – Clínica Monserrat.

El análisis se realizó con el fin de identificar las oportunidades de mejora involucrados en el componente administrativo y financiero del plan estratégico de la empresa, lo anterior, para brindar mecanismos que ayuden a mejorar y optimizar la liquidez, el grupo de investigación realizó un modelo financiero donde se identificaron las falencias que afectan los procesos de la Compañía, a través de los cuales se definieron las estrategias a implementar.

DELIMITACIÓN DEL EJERCICIO DE INVESTIGACIÓN

El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso ICSN es una entidad privada, que presta servicios de atención en salud mental, centrados en las necesidades del paciente, basados en la evidencia científica y prácticas seguras, además de servicios docentes con énfasis psicodinámico, en el 2022 el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso tiene proyectado como estrategia prestar servicios asistenciales, de investigación y de docencia, con calidad superior. Lo que les permitirá ser un Hospital Universitario.

El proyecto busca crear mecanismos de optimización de recursos para el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso – Clínica Montserrat, ubicado en la Calle 134 No. 17-71 en la ciudad de Bogotá D.C., contemplando los problemas de liquidez y rotación de cartera que tiene el Instituto ya que esta se realiza en un periodo superior al pago de los proveedores.

Se realizará el análisis a los procesos que intervienen en la generación de ingresos con el fin de identificar oportunidades de mejora.

De acuerdo con la planeación estratégica del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso ICSN, éste proyecto se enfoca en brindar estrategias desde el área financiera y comercial para contar con una liquidez óptima en la consecución de su planeación estratégica.

Por otra parte, se desarrollará un análisis de las actividades que se requieren para en un tiempo futuro (5 años) el objetivo del plan estratégico del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso de ser un Instituto de Educación Superior Psimonart este cumplido.

La limitación que se evidencia para el desarrollo del proyecto es no contar con una Clínica comparable que permita el análisis del Peer Group, ya que el instituto brinda servicios adicionales con los que las otras clínicas no cuentan, cada Institución difiere de capacidad instalada, infraestructura, esto debido a que su nicho de mercado se centra en clientes de medicina pre-pagada, aseguradoras y clientes particulares.

PROBLEMA

En la información financiera suministrada por parte del Instituto se identificaron problemáticas en cuanto a la estructura de clasificación de costos y gastos, en el informe de estado de resultados no es claro para identificar el costo real de su operación. Se observó que la clasificación contable solo identifica como costo los medicamentos dejando en el rubro de gastos, costos necesarios para la obtención del ingreso, generando un sesgo en el análisis de la información para la toma de decisiones.

De acuerdo con los procesos establecidos en el área financiera del Instituto, se observó evidencia que a la fecha no cuentan con un proceso de flujo de caja el cual se hace necesario para proyectar los ingresos y egresos con el fin de cumplir con las obligaciones en los tiempos establecidos

Por otro lado, la política de rotación de cartera está establecida en un periodo de 90 días y los proveedores se pagan a 30 días, por tal motivo el ciclo operacional de la Institución se ve afectado; dado que, ésta paga a sus proveedores antes del recaudo de los clientes, generando falta de liquidez.

Al revisar las cuentas por cobrar, el Instituto cuenta con cartera morosa a más de 360 días por cuenta de EPS, esto se debe a la crisis sufrida en el Sistema de Salud y a la falta de liquidez por parte de estas; a pesar de no ser su nicho de mercado el estado obligó al instituto a atender pacientes que ingresaron por medio de tutelas, afectando directamente la cartera del Instituto y la liquidez.

Por otro lado, al realizar el análisis de la prestación de servicios se observó que el Instituto cuenta con nuevas líneas de negocio, como psiquiatría infantil y adicciones, las cuales requieren de estrategias comerciales para ser ofrecidas a los clientes actuales y potenciales.

HIPÓTESIS O PREGUNTA DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que la problemática a tratar en este proyecto va enfocada a dar solución a los inconvenientes financieros que presenta el componente administrativo y financiero del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso ICSN, la investigación parte de identificar:

¿Cuáles serían los mecanismos o estrategias financieras y administrativas que debe implementar el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso ICSN para cumplir con la planeación estratégica de la entidad?

OBJETIVO GENERAL

Crear mecanismos de optimización de recursos para el cumplimiento del componente administrativo y financiero del plan estratégico del instituto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la situación y problemas actuales en el área financiera y administrativa del instituto.

Realizar un análisis comparativo del plan estratégico frente a los procesos.

Proponer un plan de seguimiento o de control donde se establezcan tres (3) estrategias para apoyar el componente administrativo y financiero del plan estratégico.

MARCO TEÓRICO

Análisis del sector

La salud mental en Colombia se hace cada día más importante en la vida de los habitantes, por lo que cada vez el sector busca contar con salud de calidad y humanizada, de acuerdo a dichas necesidades las Instituciones del sector salud buscan día a día estar a la vanguardia de lo que está exigiendo el Sector. Al saber que el sector de psiquiatría en Colombia no está a la altura de prestar un buen servicio a los usuarios o clientes, hoy en día el sistema que presta el servicio en Colombia es irregular pero las entidades actuales que prestan el servicio han querido empezar a realizar campañas de fortalecimiento a los profesionales que prestan el servicio, por otra parte el sistema de salud en Colombia presenta déficit en el servicio ofrecido o los diferentes órganos que controlan el mismo no están desarrollando su actividad de manera regular lo que lleva a disminuir la calidad del servicio que se ofrece, adicional en los últimos años han surgido problemáticas de corrupción en algunas empresas o clínicas que prestaban el servicio, por ejemplo el caso Cafesalud donde su quiebra genero un aumento de pacientes en otras entidades lo que llevo a una crisis del servicio que estas nuevas EPS podrían ofrecer por el aumento de cantidad de personas, lo que permitió que algunas entidades privadas empezarán a involucrarse según el servicio ofrecido recogiendo aquellos pacientes que por tutelas o demandas no recibían el servicio necesario.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que la psiquiatría en Colombia tiene unos aspectos críticos que no permiten a las entidades prestadoras del servicio a ofrecer un excelente trabajo a las personas que lo necesiten como: La escasez de psiquiatras, enfermeras especializadas, psicólogos y trabajadores sociales; el subregistro y los mitos que rodean la enfermedad mental son algunos de los problemas que enfrentan los pacientes en Colombia. (Semana, 2013)

La incertidumbre de las instituciones psiquiátricas en Colombia tiene aspectos científicos, económicos, de mercado y regulatorios que dificultan la previsión de las decisiones para una atención adecuada, adaptada a las condiciones cambiantes de la prestación de salud. (Vanegas Medina CR, 2015)

El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso, se fundó en respuesta a la necesidad de un grupo de colombianos de los años cincuenta de tener un servicio de alto nivel, especializado en la atención integral, promoción, desarrollo e investigación en el campo de la salud mental y sus disciplinas afines, ya que los espacios para atender la enfermedad y ejercer la psiquiatría eran escasos, inadecuados y restringidos. Sus raíces son dos; el Gimnasio Los Rosales y un grupo de ciudadanos con deseos de organizar una institución psiquiátrica motivada por el Doctor Pierre Simonart, psiquiatra belga y sacerdote católico, quien atendía pacientes colombianos en Estados Unidos.

Los servicios que ofrece el instituto son los siguientes:

- Hospitalización en salud mental
- Internación parcial en salud mental
- Internación hospitalaria al consumidor de spa
- Atención institucional al paciente crónico

- Consulta externa psiquiatría
- Consulta prioritaria
- Servicio farmacéutico
- Atención al consumidor de spa
- Atención institucional no hospitalaria al consumidor de spa

El instituto no es comparable con otras clínicas debido a su capacidad instalada, el tipo de clientes que maneja y sus líneas de negocio, por lo tanto se realizará un análisis del sector en cuanto a crecimiento y temas financieros que permitan detallar las cifras del mismo.

El grupo de especialistas desarrollará este trabajo enfocándose en teorías como las 5 fuerzas de Porter métodos desarrollados por el como el de estrategia de Marketing para las empresas donde gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrolla una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que permite este modelo es identificar una empresa de acuerdo a un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. (Riquelme, 2015)

Para hacer este estudio, las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. (Riquelme, 2015)

Al analizar la evolución del instituto se determina un incremento en las utilidades recibidas por el servicio ofrecido a los clientes y el crecimiento comercial que ha tenido el mismo con el transcurrir de los años con reconocimientos a nivel nacional lo que ha llevado a los administradores a contemplar la idea de proporcionar un mejoramiento a las instalaciones donde se ofrece y se prestan los servicios, por otra parte, se tiene contemplada la idea de ofrecer nuevas líneas de servicio que ayuden a abarcar varios problemas en la sociedad y permitan al instituto ser una entidad completa que preste al cliente o público un servicio integral.

Sin embargo, es importante analizar los diferentes procesos que se desarrollarán para lograr abarcar nuevas líneas de negocio, brindando mecanismos de control que permitan tomar las diferentes acciones sobre los puntos críticos que se puedan presentar al ejecutar estas nuevas ideas de crecimiento, donde cada una de las áreas involucradas en el proceso garanticen el cumplimiento de las estrategias contempladas para el desarrollo de la operación, por ello se realizará este trabajo donde se determinarán las estrategias financieras y administrativas que la empresa debe realizar para el cumplimiento del plan estratégico.

Descripción general

- ✓ Nombre de la Empresa: Instituto Colombiano del Sistema Nervioso – Clínica Montserrat.
- ✓ Tipo de empresa: sin ánimo de lucro que presta servicios de atención en salud mental.
- ✓ Ubicación Clínica Montserrat: Dirección Calle 134 No. 17 – 71 Bogotá D.C. Campo Alegre : Dirección Km 6 vía Suba – Cota.
- ✓ Número de empleados:
 - Activos a 31 diciembre 2017: \$84.358 miles de millones
 - Ventas a 31 diciembre 2017: \$13.331 miles de millones
 - Clasificación: Mediana Empresa.
- ✓ Misión: El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso ICSN es una entidad privada, que presta servicios de atención en salud mental, centrados en las necesidades del paciente, basados en la evidencia científica y prácticas seguras, además de servicios docentes con énfasis psicodinámico.
- ✓ Visión: En el 2022 el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso prestará servicios asistenciales, de investigación y de docencia, con calidad superior. Lo que nos permitirá ser un Hospital Universitario.
- ✓ Objetivos Estratégicos: “El INSTITUTO COLOMBIANO DEL SISTEMA NERVIOSO- CLÍNICA MONTSERRAT, se compromete a trabajar basado en la evidencia científica con las prácticas más seguras y efectivas que garanticen el cumplimiento de la normatividad y aseguren el acceso, la oportunidad y la pertinencia para mejorar la calidad de vida, y el trato humanizado a sus usuarios en búsqueda de una mejora continua”
- ✓ Objetivos de Calidad:
 - Seleccionar y capacitar permanentemente al personal con el fin de mejorar su competencia
 - Cumplir las metas organizacionales.
 - Ofrecer servicio en el tiempo y lugar establecido.
 - Brindar un servicio acorde a las necesidades del paciente.
 - Prestar un servicio seguro, minimizando riesgos, eventos adversos y consecuencias.
 - Realizar acompañamiento continuo del paciente, hasta la demostración de la efectividad del mismo.

- Incrementar los ingresos del Instituto en procura del ampliar y mejorar los servicios.
 - Mejorar continuamente los procesos de la Instituto.
- ✓ Ventajas competitivas: El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso brinda servicios integrales e individualizados lo que permite un desarrollo efectivo del servicio prestado, donde el enfoque que los guía constituye una aproximación al comportamiento humano que hace referencia a la visión holística e integradora del hombre, en sus dimensiones biológica, psicológica, social y en permanente interacción con la cultura y el medio ambiente.

Por otra parte, ofrece un modelo de comprensión psicodinámica para hacer operativo el enfoque es el de comprensión de las necesidades del individuo atendiendo a su historia y a la etiología de sus dolencias. Al centrarse en las necesidades del individuo da prioridad a la atención personalizada y evita caer en generalizaciones que atenten contra su individualidad. En coherencia con esta concepción, tanto la gestión del talento humano al interior del Instituto, así como la atención, docencia, investigación, asesoría y consultoría, y en general todo proceso en donde haya contacto con personas, se realizan de forma personalizada.

- ✓ Los servicios que ofrece el instituto son los siguientes:
- Hospitalización en salud mental.
 - Internación parcial en salud mental.
 - Internación hospitalaria al consumidor de spa.
 - Atención institucional al paciente crónico.
 - Consulta externa psiquiatría.
 - Consulta prioritaria.
 - Servicio farmacéutico.
 - Atención al consumidor de spa.
 - Atención institucional no hospitalaria al consumidor de spa.

El mercado

Cientes:

Se clasifican en orden de mayor ingreso generado:

- ✓ Particular
- ✓ Compañía De Medicina Prepagada Colsanitas S.A.

- ✓ Caja De Compensación Familiar Compensar
- ✓ Entidad Promotora De Salud Sanitas S A
- ✓ Colmedica Medicina Prepagada
- ✓ Ecopetrol S.A.
- ✓ Seguros De Vida Suramericana S.A.
- ✓ Medplus Medicina Prepagada
- ✓ Medisanitas S.A. Compañía De Medicina Prepagada
- ✓ Colpatria Medicina Prepagada
- ✓ Coomeva Medicina Prepagada S.A.
- ✓ Medimas Eps S.A.S.
- ✓ Allianz Seguros De Vida S.A.
- ✓ Compañía De Seguros Bolívar S.A.
- ✓ Axa Colpatria Medicina Prepagada S.A.
- ✓ Eps Y Medicina Prepagada Suramericana
- ✓ Entidad Promotora De Salud Famisanar Ltda. Cafam Colsubsidio
- ✓ Fondo De Garantías
- ✓ Mapfre Colombia Vida Seguros S.A.
- ✓ Unión Temporal Servisalud San José
- ✓ Capital Salud Entidad Promotora De Salud Del Régimen Subsidiado Sas
- ✓ Coomeva Entidad Promotora De Salud S.A.
- ✓ Nueva Empresa Promotora De Salud S A
- ✓ Salud Total Entidad Promotora De Salud Del Régimen Contributivo Y Del Régimen Subsidiado S A
- ✓ Aliansalud Entidad Promotora De Salud S.A.
- ✓ Hdi Seguros De Vida S A
- ✓ Generali Colombia Vida Compañía De Seguros S.A.
- ✓ Liberty Seguros De Vida S.A. (Arl)

COMPETENCIA

Al revisar la estructura del instituto no se puede hacer una comparación o determinar la competencia que actualmente este posee, lo anterior ya que al ser una entidad sin ánimo de lucro y que presta servicio a personas o empresas con alto ingreso percibido, no se

puede evaluar una competencia específica, sin embargo es importante mencionar que el instituto analiza algunas clínicas para determinar ofrecer un servicio óptimo que permita al cliente o usuario diferenciar los resultados obtenidos con los procedimientos recibidos por este, entre estas clínicas están:

- Clínica La Inmaculada
- Clínica de Nuestra Señora de la Paz
- Clínica La paz
- Clínica Santo Tomás.

Procesos que intervienen en la operación de la clínica (Prestación de servicio y comercialización).

El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso es una Corporación privada sin ánimo de lucro, dedicada al estudio, la investigación científica, el tratamiento, la prevención, la enseñanza, el fomento y la promoción de la salud mental, todo ello con criterio de eficiencia, eficacia, garantía de calidad y cultura de servicio, bajo principios éticos y humanísticos, lo que le permite ser una de las principales clínicas de psiquiatría a nivel nacional y ubicarse en un punto alto de acuerdo a los servicios prestados, por otra parte al analizar las líneas de procesos que la clínica ofrece a los clientes se puede determinar el profesionalismo con el cual se ofrece este servicio y que busca cumplir con todas las necesidades que los clientes poseen, se adjunta flujo de procesos:

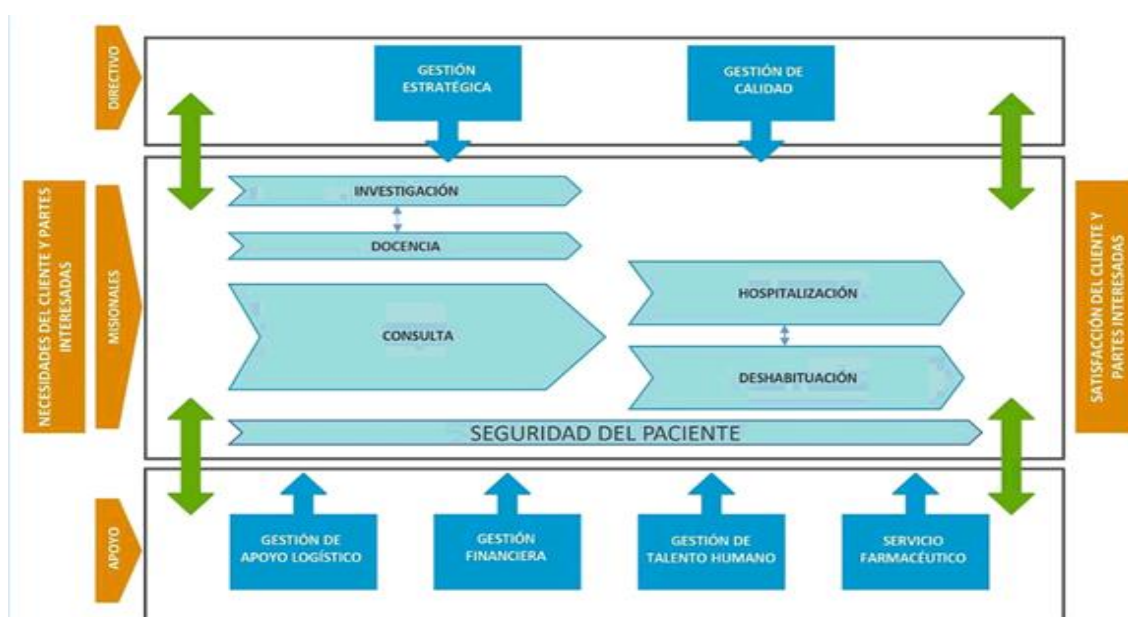


Gráfico 1 Mapa de Procesos

Fuente Información brindada por el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Son procesos basados en los lineamientos de la ISO 9001, los requisitos de ley el modelo asistencial y la planeación estratégica de la dirección general, basados en el marco del ciclo PHVA.

MARCO LEGAL

Aplica a	Documento	Fecha	Resumen
Gestión Financiera			
Gestión Financiera	Ley 1607 de 2012	2012-12-26	Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones
Gestión Financiera	Resolución3047 de 2008	2008-08-14	Se definen formatos mecanismos de envío procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud.
Gestión Financiera	Resolución3239 de 2013	2013-08-23	Generar liquidez a las instituciones del sector salud para utilizarlos en la compra directa de cartera.
Gestión Financiera	Resolución5261 de 1994	2004-08-05	Manual de actividades intervenciones y procedimientos del sistema de seguridad social
Gestión Financiera	Ley 1527 de 2012	2012-04-27	Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones.
Gestión Financiera	Ley 1438 de 2011	2011-01-19	Reforma al SGSSS
Gestión Financiera	Decreto 2423 de 2017	1996-11-07	Nomenclatura y clasificación de procedimientos médicos tarifas SOAT
Gestión Financiera	Circular externa 002 de 2012	2012-03-06	Adquisición de herramientas tecnológicas de gestión documental
Gestión Financiera	Circular Conjunta Externa 0041 de 2012	2012-08-13	vacuna contra el virus del papiloma humano
Gestión Financiera	Acuerdo 228 de 2002	2002-01-01	Actualizar el contenido del POS de acuerdo con los cambios de la estructura demográfica de la población.
Gestión Financiera	Resolución1121 de 2013	2013-07-11	La Resolución1121, modifica la 1474 de 2009 en lo referente al plan único de cuentas para las instituciones prestadores de servicios de salud de naturaleza privada y empresas que prestan servicios de transporte especial de pacientes. Se pretende que las IPS y las empresas

			que prestan servicios de transporte especial de pacientes, se ajusten a la nueva reforma tributaria (Ley 1607 de 2012), donde se establece el impuesto sobre renta para la equidad (CREE)
Gestión Financiera	Decreto 624 1989	1989-03-30	Estatuto tributario de los impuestos administrativos por la dirección general de impuestos generales.
Gestión Financiera	Circular 07 de 2013	2013-07-08	Medicamentos al régimen de control directo con fundamento en la metodología de la circular de dispositivos médicos y medicamentos.
Gestión Financiera	Ley 1122 de 2007	2007-01-09	Por la cual se modifica la Ley 100 de 1993. Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema,
Gestión Financiera	Decreto 2150 de 2017 ESAL	2017-12-20	Lucha contra la evasión y la elusión fiscal, realiza modificaciones al tratamiento tributario aplicable
Gestión Financiera	Decreto 1095 de 2013	2013-05-30	El uso de los recursos general de participaciones del componente de prestación de servicios en lo no cubierto con subsidios a la demanda.
Hospitalización			
Hospitalización			
Hospitalización	INT-R02.4010-006	2017-02-24	Elaboración de informe quincenal de epidemiología.
Hospitalización	Resolución2003 de 2014	2014-05-24	Procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud
Hospitalización	Decreto-4747-de-2007	2007-12-07	Entidades responsables del pago de servicios de salud de la población a cargo
Hospitalización	Ley_1616_de_2013	2013-01-21	Ley de salud mental y otras disposiciones.
Hospitalización	Ley 1751 de 2015	2015-02-16	Objeto, elementos esenciales, principios derechos y deberes.

La estructura de la organización de la clínica busca potencializar y fomentar directrices que permitan el aumento del desarrollo de la investigación y la docencia, con el fin de poder cumplir todos los servicios ofrecidos a los usuarios, adicional a ello siempre analizando las diferentes áreas en las cuales los procesos se involucran y permitan tener un buen lineamiento en el servicio prestado, cabe resaltar todas aquellas áreas de control que permiten el funcionamiento de toda la operación de la compañía.

MARCO HISTORICO

El Instituto Colombiano del Sistema Nervioso, se fundó en respuesta a la necesidad de un grupo de colombianos de los años cincuenta de tener un servicio de alto nivel, especializado en la atención integral, promoción, desarrollo e investigación en el campo de la salud mental y sus disciplinas afines, ya que los espacios para atender la enfermedad y ejercer la psiquiatría eran escasos, inadecuados y restringidos. Sus raíces son dos; el Gimnasio Los Rosales y un grupo de ciudadanos con deseos de organizar una institución psiquiátrica motivada por el Doctor Pierre Simonart, psiquiatra belga y sacerdote católico, quien atendía pacientes colombianos en Estados Unidos.

El Doctor Simonart, inspiró a numerosos miembros de la sociedad bogotana a fundar una clínica con los últimos adelantos de la psiquiatría. Del contacto entre el Gimnasio Los Rosales y el grupo de ciudadanos impulsados por Pierre Simonart nació el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso el 29 de Noviembre de 1951.

Desde sus inicios la institución, ha tenido como fundamento de su trabajo la comprensión psicodinámica inspirada en fundamentos psicoanalíticos y la atención psiquiátrica se concibió de forma igualitaria para todos los pacientes. El número de pacientes se fue incrementando paulatinamente y de manera paralela ha surgido y se ha fortalecido un centro de formación en varias áreas de la salud mental, destacándose el programa de especialización en psiquiatría que inició en 1974 y recibió la aprobación académica gracias al convenio con la Universidad El Bosque en 1982.

Por otra parte, el Instituto Colombiano del Sistema Nervioso adquirió un lote en la carretera que conduce de Suba a Cota, donde en el año de 1994 se creó el Centro de Adicciones Campo Alegre, el cual ha tenido como objetivo brindar un tratamiento integral a los pacientes quienes presentan trastornos por abuso o dependencia a sustancias y el juego, logrando un reconocimiento y posicionamiento en el manejo de este tipo de trastornos.

Entre los múltiples reconocimientos realizados al Instituto Colombiano del Sistema Nervioso, se destaca el que hizo el Gobierno de la República de Colombia, al otorgarle la máxima condecoración destinada a las instituciones de salud, la Cruz Cívica al Mérito Asistencial y Sanitario Jorge Bejarano.

También el Instituto recibió la Certificación ISO 9001:08 a la Calidad, otorgada por Bureau Veritas en el año 2009 y refrendada en el año 2018. (ICSN, 2013)

Al analizar el mercado de la psiquiatría en Colombia surgen muchas dudas sobre la importancia que realmente se le da a esta materia, por ejemplo al observar cuantos especialistas en psiquiatría hay en Colombia se refleja el déficit que hay en comparación a otros países, donde las tasas de especialistas en psiquiatría por cada 100.000 habitantes son, aproximadamente, 21 donde según algunos expertos coinciden y sugieren que la cantidad normal debe ser de 1 psiquiatra o especialista por cada 5.000 a 20.000 habitantes.

Lo que permite ver a la luz, lo que está ocurriendo en el país que día a día el ejercicio profesional en las capitales de los departamentos se hace más competitivo, por otra parte la cantidad de especialistas ha llevado a disminuir sustancialmente los salarios por los cuales son contratados, ya que al haber mucha oferta del servicio y poca demanda un ítem de comparación influyente es el cobro por el servicio que presta el mismo, adicional algunos especialistas han optado por empezar a realizar un cambio en su vida profesional y no realizando un fortalecimiento al conocimiento adquirido en sus universidades, por lo cual las instituciones y entidades prestadoras del servicio han aumentado cada vez más sus exigencias, y a la vez, han disminuido el salario de los mismos.

Por otra parte las zonas en las cuales se ofrecen los servicios diferentes a las grandes capitales no llegan a los estándares mínimos para motivar a los especialistas a trasladarse a dichas zonas, por ejemplo en el Choco se requiere un mayor acompañamiento de psiquiatras pero por lo mencionado anteriormente es muy difícil encontrar personas que puedan brindar y prestar el servicio, adicional al analizar el aumento en los escollos a los cuales se debe someter una persona que requiere el servicio del especialista se puede concluir que es mejor solicitar un servicio de salud normal y no tratar de solicitar el servicio de salud psiquiátrica.

Sin embargo con el transcurrir de los años se ha podido observar el incremento a las medidas realizadas por el gobierno y las entidades reguladoras del servicio en donde han impactado en gran aumento la demanda de los servicios que pueda ofrecer los especialistas, por el ejemplo el cambio del concepto al cual se debe ofrecer el servicio teniendo en cuenta las necesidades del país y de las personas, no de las entidades comercializadoras de la medicina, también se orientó la oferta de especialistas a buscar diferentes formas de relación laboral, creando empresas y cooperativas y participando en las diferentes licitaciones para atender diversas poblaciones ayudo al incremento en los cuales el psiquiatra puede brindar sus servicios y poder sentir una motivación adicional para realizar estudios adicionales para poder fortalecer su conocimiento y permita estar a nivel de los que las personas requieran del especialista.

En los últimos años se han venido realizando campañas públicas por medio de la Asociación Colombiana de Psiquiatría (ACP), para empezar a cambiar el estigma que suele acompañar a las enfermedades mentales y para invitar a todo el país a que deje de tenerle miedo a los psiquiatras, En pocas palabras, lo que buscan a través de una serie de campañas es invitar a la población a que le preste más atención a su salud mental y empiece a tratarla de la misma manera como cuida su cuerpo. Asistir a este especialista, dicen los psiquiatras, es clave para hacerle frente a trastornos mentales y mejorar la calidad de vida.

Para romper ese estigma se requiere de una política pública que transforme esa visión llena de tabúes. Las cifras lo confirman. Uno de cada diez colombianos tuvo, ha tenido o tiene un trastorno mental que incide en su calidad de vida. Además, como lo reveló la Organización Mundial de la Salud hace un año, el país tiene un porcentaje significativo de población que necesita atender. La depresión, por ejemplo, afecta al 4,7% de los habitantes, un rango un poco mayor que el promedio global (4,4%). Hay una alta prevalencia de problemas relacionados con salud mental en adolescentes y adultos donde hasta 1 de cada 6 personas presentan problemas de ansiedad, depresión, posible psicosis o convulsiones. Así mismo, 1 de cada 20 a 25 niños tiene algún trastorno mental como ansiedad de separación, trastorno de ansiedad generalizada, trastorno depresivo, déficit de atención e hiperactividad y trastorno de la conducta, que ameritan intervención oportuna de profesionales de la salud. (salud, 2018).

1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN Y PROBLEMAS ACTUALES EN EL ÁREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DEL INSTITUTO.

1.1. INTRODUCCIÓN

Se realizó recolección de fuentes teóricas y documentales con el fin de resolver problemas prácticos, teniendo en cuenta que el instituto es un escenario que permitirá aplicar todos los conocimientos obtenidos en la Especialización de Gerencia Administrativa y Financiera. Esta recolección se complementó con la realización de entrevistas a personas que laboran en la entidad para conocer y entender los servicios que presta el Instituto a los clientes. El grupo de investigación analizó todos los procesos que intervienen en el componente administrativo y financiero identificando las debilidades en los mismos, con el objetivo de proceder a establecer estrategias necesarias para la obtención de resultados esperados. Debido a esto se observó la necesidad de empezar a realizar cambios en las políticas de recaudo de cartera, implementado una nueva línea de cobro que permita recaudar en menor tiempo las deudas obtenidas por los clientes, para lograr equilibrar el ingreso de efectivo y los pagos a proveedores., De igual manera se observó la necesidad de mejorar el análisis que se realiza a los clientes, ya que de esta forma se mitiga el riesgo de pérdida generado por la cartera de difícil cobro, la que se castiga directamente con las Excedentes o el efectivo generado en el año.

1.2. METODOLOGÍA

La metodología Aplicada se utilizó en el desarrollo de la monografía donde se realizó recolección de fuentes teóricas y documentales que permitieron encontrar mecanismos o estrategias ayudando a lograr el objetivo concreto, utilizando métodos descriptivos, estadísticos y datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Se realizó un estudio e investigación científica el cual busca resolver problemas prácticos, dado que el instituto es un escenario que permitirá poder aplicar todos los conocimientos obtenidos en la especialización, esta investigación se utilizó frecuentemente porque permite la solución de problemas cotidianos, ayuda a intentar a determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto, esta investigación permitió no solo buscar el qué si no el porqué de las cosas y por lo tanto permitió utilizar diferentes métodos donde se observó las secuencias de causa y efecto.

Para realizar de manera acertada y eficaz el trabajo propuesto, se realizaron entrevistas a personas que laboran en el Instituto con el fin de conocer y entender los servicios que presta a los usuarios, de esta forma se obtuvo claridad con respecto a los objetivos planteados a futuro, lo que nos permitió implementar las herramientas necesarias para intervenir los procesos influyentes en el componente administrativo y financiero, del plan estratégico determinado por la junta directiva, donde se crearon escenarios de planeación y supuestos que permitieron identificar los procedimientos que se deberían intervenir para establecer e implementar estrategias necesarias en la obtención de resultados esperados por la Entidad.

Se estructuró un modelo financiero que permitió reflejar según las variables establecidas los diferentes cambios a futuro que impactaron al instituto en el componente administrativo y financiero del plan estratégico a los 5 años siguientes, se aplicaron inductores de medición que lograron analizar los problemas que la compañía tenía en sus procesos administrativos y financieros, lo que permitió implementar estrategias que ayudaron al cambio y fortalecimiento de los procesos establecidos por la dirección.

El modelo financiero se desarrolló por medio de cálculos matemáticos según las formulas establecidas, para los diferentes cálculos de inductores e indicadores, Se aplicó formulación de Excel lo cual permitió realizar una proyección a tiempo futuro (5 años siguientes), con el fin de establecer los mecanismos de control y mejora, las 3 variables que permitieron observar los diferentes escenarios de resultados, se tomaron de los días de plazo de las cuentas por cobrar, el plazo de días de pago de inventario y el plazo de días de cuentas por pagar, ya que al momento de realizar el análisis de la información financiera del Instituto se observó que los problemas de liquidez se veían intervenidos por estas variables, los datos de proyección se tomaron de índices como el IPC, Variación del PIB, crecimiento nominal de la economía y la tasa de interés DTF, estos nuevos datos se determinaron teniendo en cuenta las variables que han tenido en el transcurso de los 5 años anteriores, el incremento de la demanda se determinó con la revisión de las cifras históricas de los 3 últimos años publicadas por el DANE, donde la variación de los mismos se mantuvo sobre el 1.7% a 2.3%, razón por la que se determinó manejar un crecimiento o evolución del 2% obteniendo un resultado acercado a la realidad.

Se realizó un diagnóstico Financiero en el cual se analizaron todos los rubros del a balance y sus principales indicadores e inductores, que permitieron identificar oportunidades de mejora y establecer diferentes mecanismos con el fin de optimizar la liquidez del instituto. De igual manera, se realizó un análisis detallado según las cifras obtenidas de la implementación del modelo, que permitió la creación y aplicación de i las estrategias determinadas por el grupo de investigación al instituto; toda vez que el objetivo de esta investigación se basó en brindar las herramientas necesarias para el adecuado desarrollo del componente administrativo y financiero del plan estratégico.

1.3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

1.3.1. DIAGNÓSTICO FINANCIERO 2016-2017

1.3.1.1. Análisis de los Estados Financieros

El Instituto incremento el nivel de los activos en el periodo comprendido entre los años 2016 a 2017, evidenciado en los activos corrientes especialmente en el rubro de cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar, como consecuencia de las de políticas en el ciclo operacional, en la cual se aumenta los días de rotación de cartera.

El Instituto no cuenta con pasivos no corrientes, obligaciones financieras a largo plazo esto debido a la liquidez con la que cuenta para cumplir con las obligaciones en el tiempo establecido.

El aumento del patrimonio para los años 2016, 2017 es resultado de los aportes de miembros por valor de \$3'000 y el ciclo operacional que actualmente maneja el Instituto en el cual se obtuvo mayores excedentes aumentando el rubro de reservas.

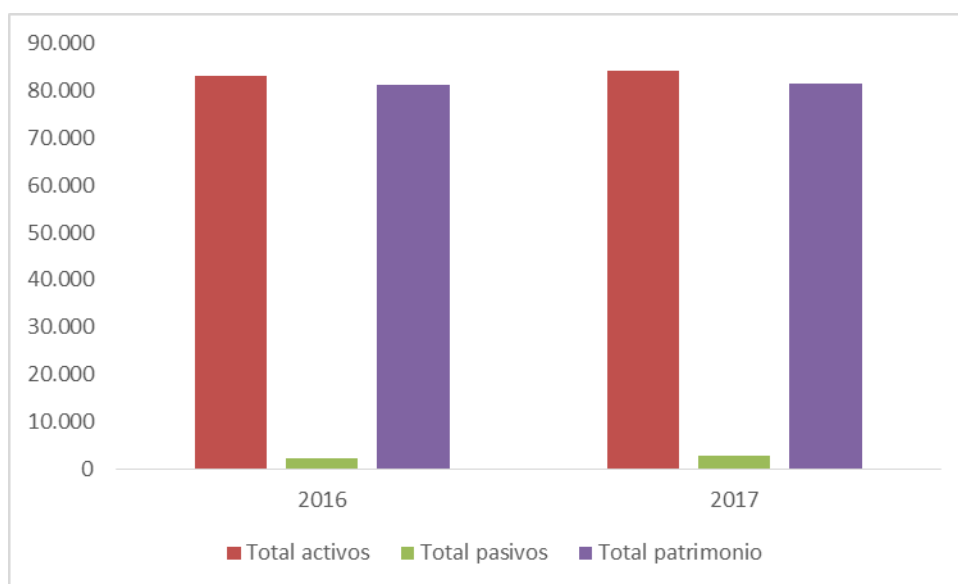


Gráfico 3 Comparativo Activo, Pasivo y Patrimonio.

Fuente: Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

La financiación del activo para el periodo comprendido entre los años 2016 a 2017 está dada en un promedio de 97,16% por el patrimonio el cual se encuentra compuesto por aportes de miembros, reservas disponibles legales, adopción por primera vez NIIF y excedentes del ejercicio con una participación de 0.18%, 9.41%, 87.12% y 0.45% en promedio respectivamente. Por el contrario, el pasivo representa un 2,84% en la financiación del activo lo que refleja que la eficiente rotación del pasivo.

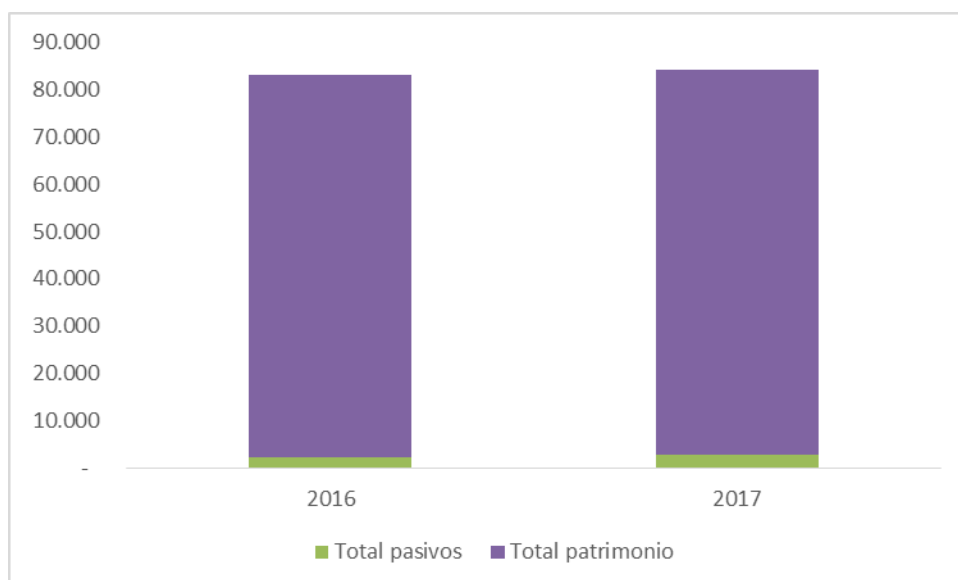


Gráfico 4 Financiación del Activo

Fuente: Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

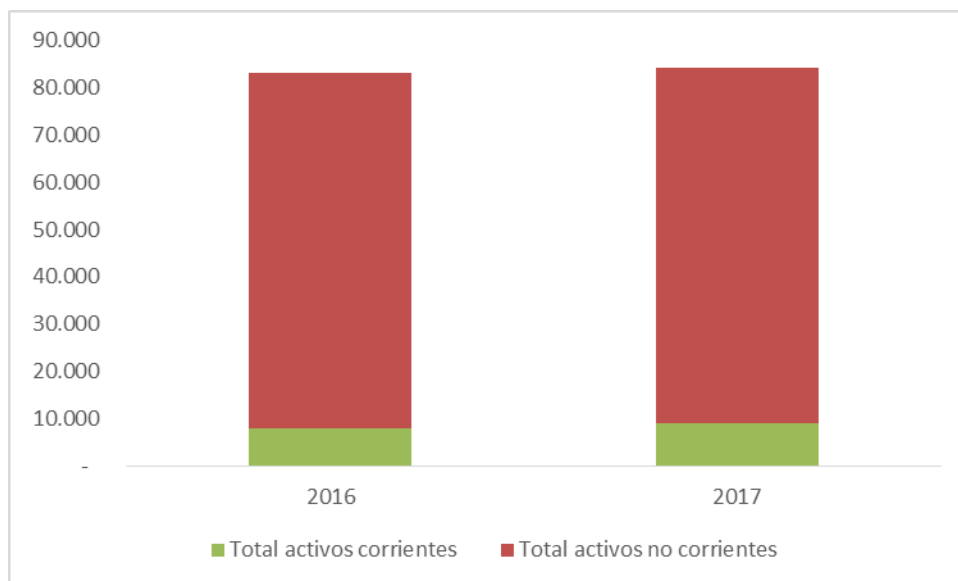


Gráfico 5 Composición del Activo

Fuente: Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Como se puede apreciar en la anterior gráfica, el activo corriente representa en promedio un 10,07% sobre el activo total, el cual se incrementa debido al eficiente ciclo operacional que presenta el Instituto. El activo no corriente representa en promedio un 89,93% sobre el total del activo, el cual disminuye gradualmente debido al aumento de la depreciación.

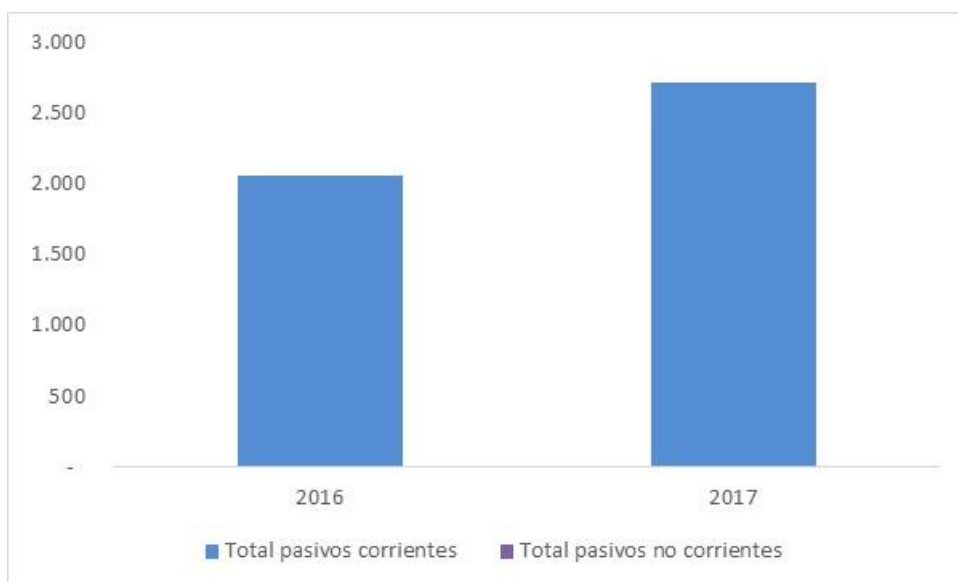


Gráfico 6 Composición del Pasivo

Fuente: Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El pasivo corriente representa el 100% del total del pasivo, tal como se evidencia en la gráfica 6, la empresa realiza su apalancamiento a través de su patrimonio debido a la eficiente rotación de su pasivo.

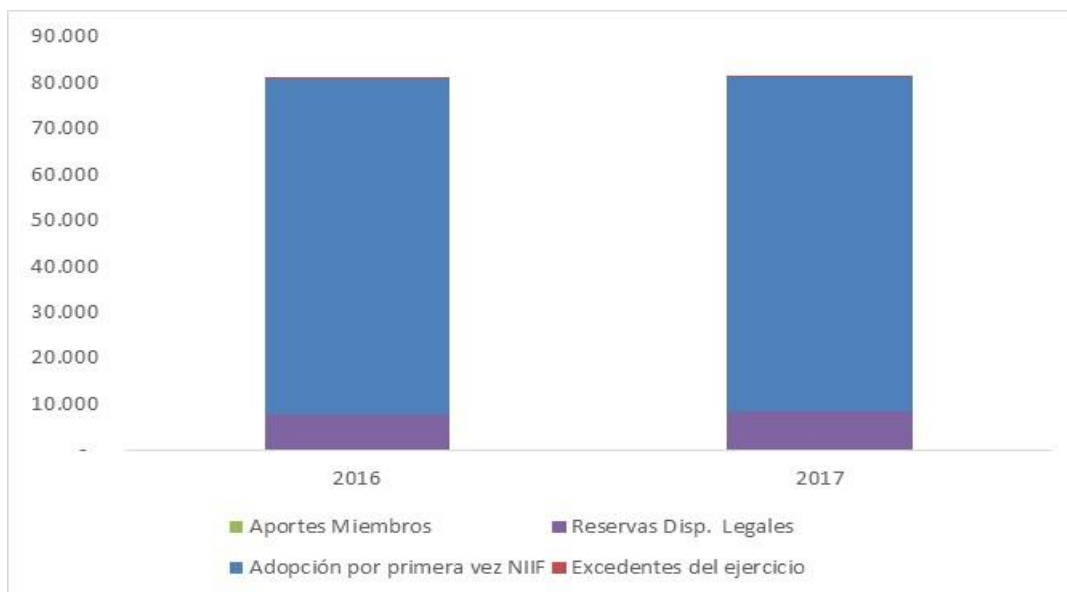


Gráfico 7 Composición del Patrimonio

Fuente: Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El aporte de miembros aumenta por valor de 3.000 en el año 2017, se puede visualizar que gran parte del excedente del ejercicio se llevan a las reservas disponibles y es por esto que esta cuenta viene en crecimiento año tras año. Debido al cambio de normatividad contable en Colombia el rubro Adopción por primera vez NIIF representa en promedio un 89,67% sobre el total del patrimonio. Finalmente, el excedente del ejercicio presentará un crecimiento estable debido al eficiente manejo de las ventas.

Los resultados financieros de la Institución presentan un incremento como puede observarse en el siguiente gráfico basado en los Estados de Resultados Integrales del Instituto. Cabe resaltar que los ingresos por servicios representan en promedio el 92,05% de los ingresos totales.



Gráfico 8 Crecimiento de Ventas

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Por otro parte, el comportamiento del costo de ventas aumenta dado a que este es directamente proporcional a los ingresos por ventas servicios y a los ingresos por venta de bienes (medicamentos), por lo tanto al aumentar el ingreso por venta de servicios, el costo aumenta en dicho periodo.

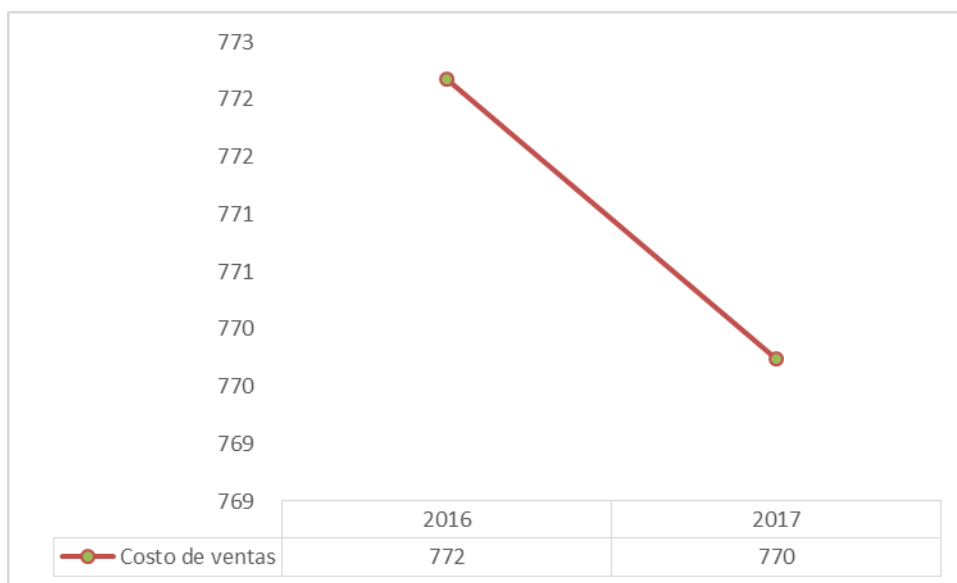


Gráfico 9 Costo de Ventas

Fuente: Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

En cuanto a la diferencia presentada entre el excedente bruto y el excedente del ejercicio se evidencia que los rubros que generan con mayor proporción la disminución del excedente son los gastos de administración y gastos de ventas con un promedio de 13,88% y 23,61% respectivamente.

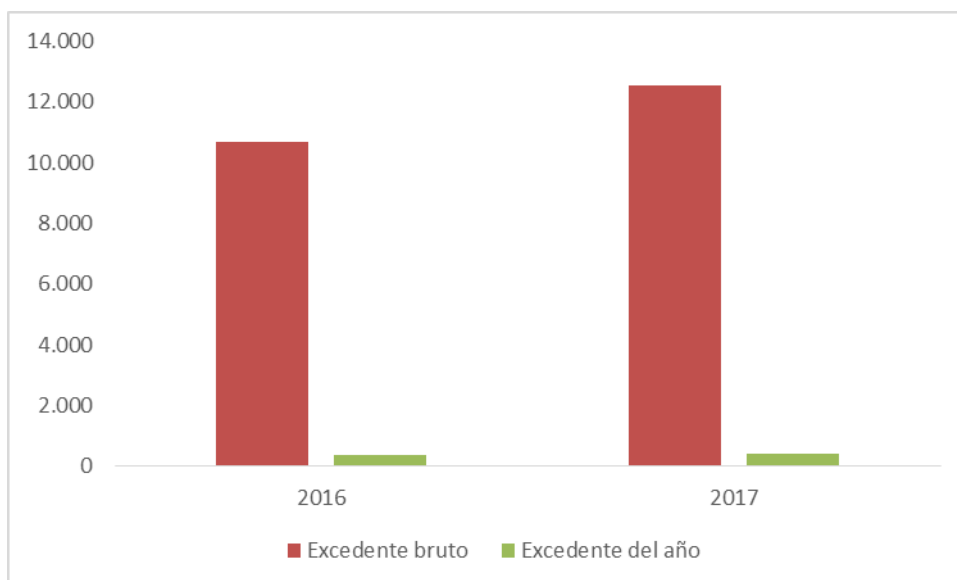


Gráfico 10 Comparativo de Utilidades

Fuente: Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

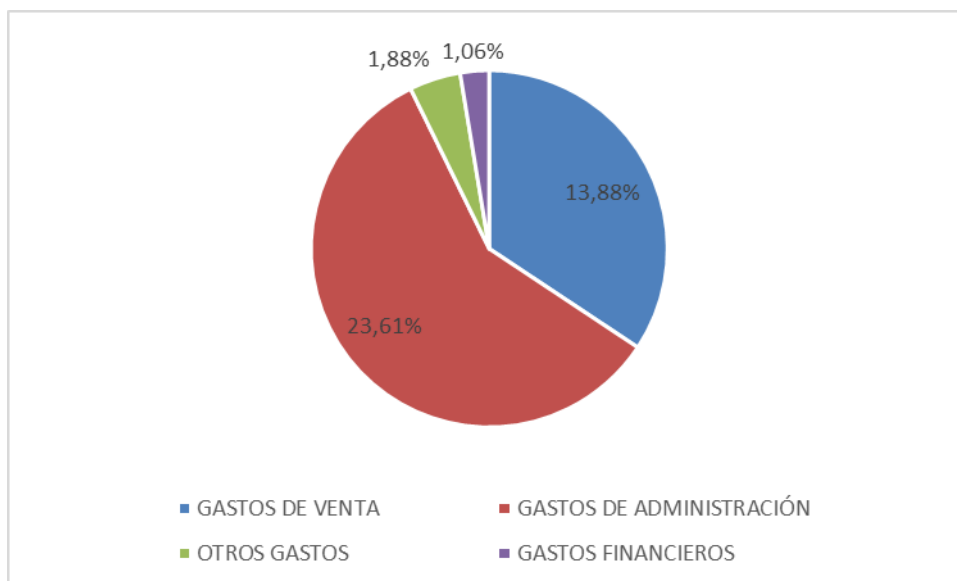


Gráfico 11 Promedio Gastos

Fuente: Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

1.3.1.2. ANÁLISIS DE INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS

1.3.1.2.1. Indicadores de Liquidez

INDICADOR	2016	2017	PROMEDIO
Razón Corriente	3,80	3,35	3,57
Prueba Acida	3,74	3,29	3,52
Capital de Trabajo	5.758	6.368	6.063

Tabla 2 Indicadores de Liquidez

Fuente: propia con base en los Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Razón Corriente

Este indicador refleja que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio con 3,57 pesos para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Como se puede observar en el año 2017 la razón corriente es menor que en el año 2016, lo que implica una menor solvencia y capacidad de pago del Instituto con relación a sus obligaciones de corto plazo. No obstante, como se evidencia en los Estados Financieros del Instituto, esta cuenta con la suficiente solvencia para cubrir sus pasivos.

Prueba Acida

Este indicador establece que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio para su cancelación con 3,52 pesos en activos corrientes de fácil realización (efectivo, inversiones y cartera. La disminución del año 2016 a 2017 se debe al cambio de políticas de cobro de cartera que la empresa tuvo en el año 2017, ya que este aumento de 93 días a 117 días.

Capital Neto de Trabajo

Este indicador muestra el valor que le queda a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo. Como se puede observar en la tabla (Tabla 2 Indicadores de Liquidez), los pasivos corrientes alcanzan a ser cubiertos por los activos corrientes, esto indica que el Instituto cuenta con alta liquidez, manteniendo una relación eficiente en la razón corriente favoreciendo a su vez el capital neto de trabajo.

1.3.1.2.2. Indicadores de Rentabilidad

INDICADOR Y RAZONES FINANCIERAS	2016	2017
Rentabilidad Bruta	93,25%	94,23%
Rentabilidad Operacional	-0,76%	-0,70%
Rentabilidad Neta	3,13%	2,94%
ROE	0,44%	0,48%
ROA	0,43%	0,46%

Tabla 3 Indicadores de Rentabilidad

Fuente: propia con base en los Estados de Situación Financiera del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El Instituto en la contabilidad está incluyendo los costos realizados por la prestación de servicio en los gastos administrativos, generando un análisis errado en cuanto a los indicadores de rentabilidad. Por tal razón, no se puede realizar un diagnóstico de las cifras obtenidas en el cálculo de los Indicadores de Rentabilidad por tener una errada distribución de sus cifras en los rubros antes mencionados.

2. REALIZAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO FRENTE A LOS PROCESOS.

2.1. INTRODUCCION

Al analizar la visión y planeación estratégica que tiene el instituto para su futuro de cinco años, se pudieron establecer los puntos críticos con los que cuenta el Instituto en sus diferentes procesos que involucran el componente administrativo y financiero del plan estratégico, donde la cobertura de comercialización de servicios que ofrece el Instituto es una limitante para la generación de excedentes de efectivo, algunos procesos involucrados en el desarrollo de la operación se encuentran detenidos por falta de desarrollo de las actividades propuestas en el plan estratégico.

2.2. DESARROLLO

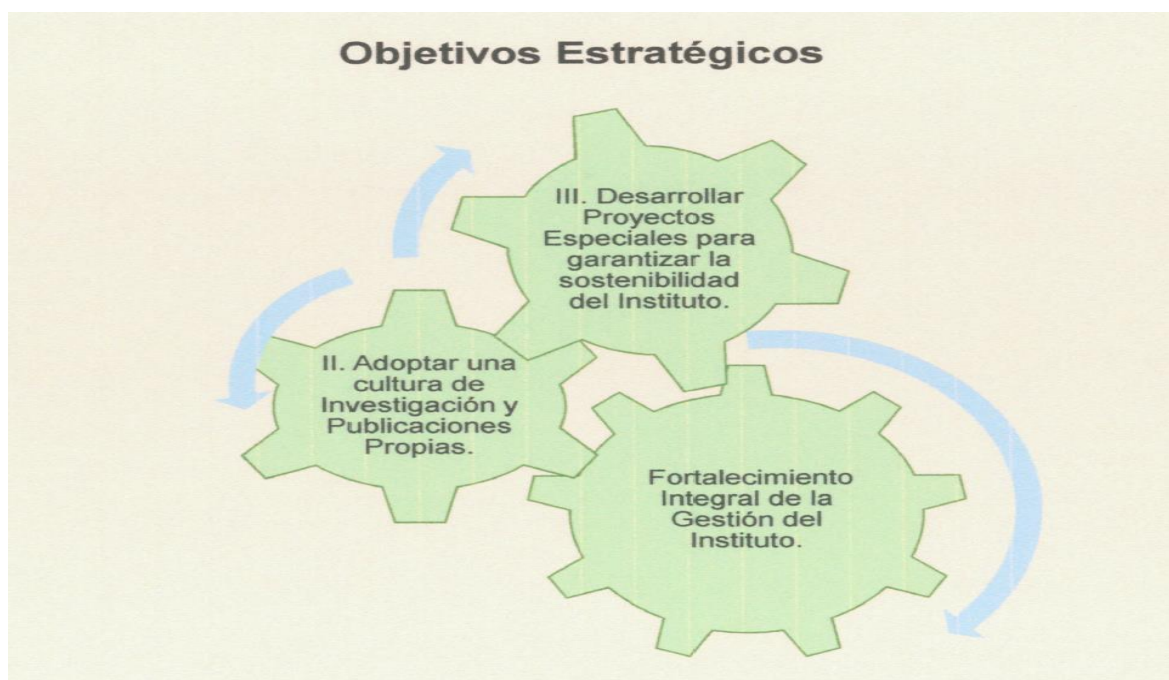


Gráfico 12 Objetivos Estratégicos

Fuente: Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

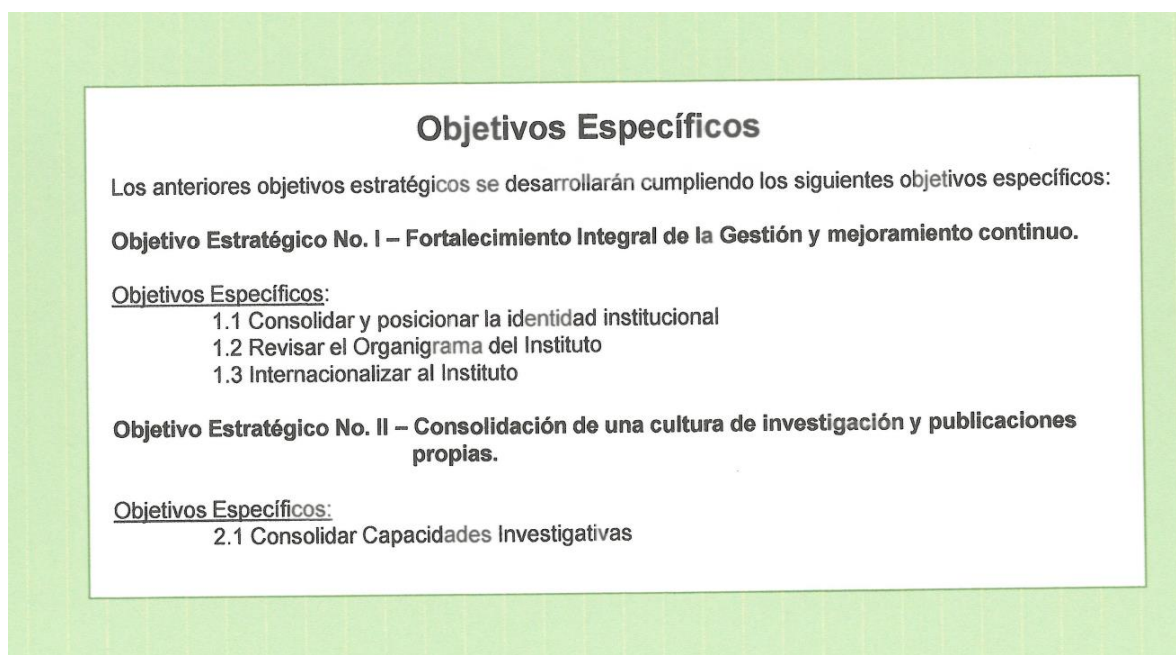


Gráfico 13 Objetivos Específicos

Fuente: Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

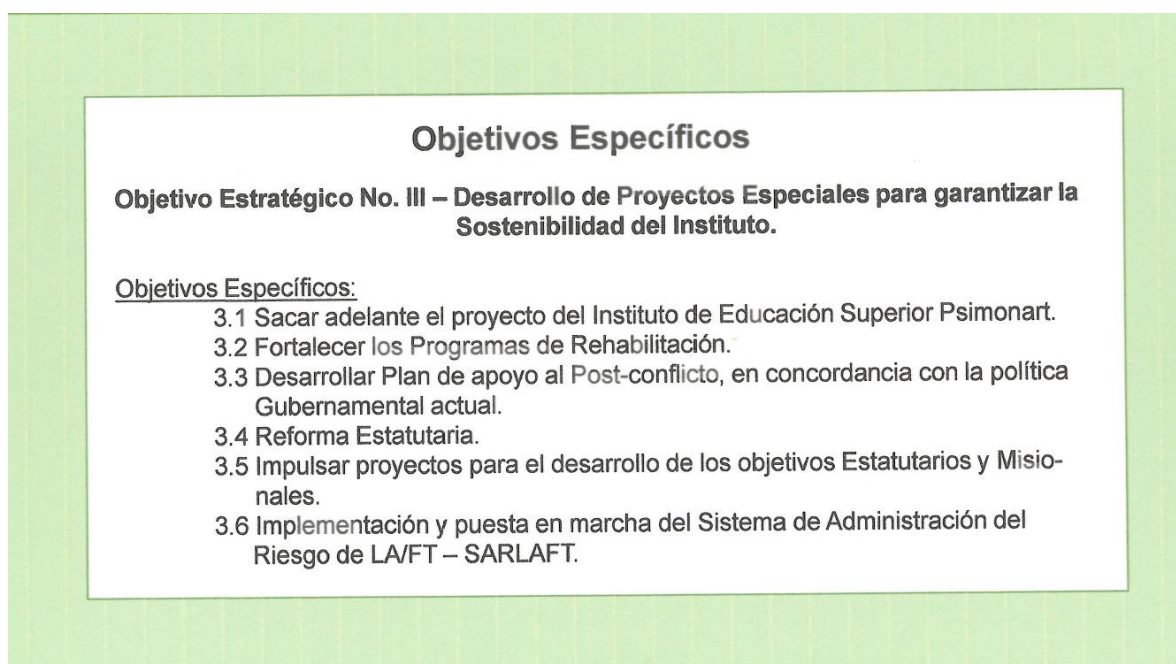


Gráfico 14 Objetivos Específicos 2

Fuente: Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.



De acuerdo al plan estratégico nos enfocaremos en el objetivo específico 3.1

Metas, Estrategias y Responsables

INSTITUTO COLOMBIANO DEL SISTEMA NERVIOSO

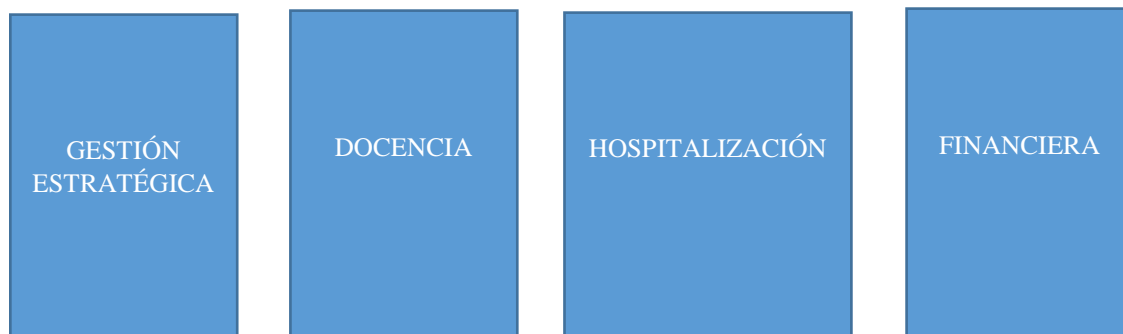
OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1 Sacar adelante el proyecto del Instituto de Educación Superior Psimonart.			
METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ENTREGABLES
3.1.1 Trámites de la personería Jurídica	Hacer el seguimiento a las disposiciones impuestas por el ministerio de Educación	Dirección Junta Directiva	Personería Jurídica
3.1.2 Presentar los registros Calificados, el primero es el programa de psiquiatría	Los registros ya están elaborados; dependemos de la aprobación de la personería jurídica para validar posibles cambios de acuerdo a la normativa del momento.	Dirección Junta Directiva	
3.1.3 Trabajar en el escalafón de los docentes	Establecer con la Universidad del Bosque las fechas de presentación ante el comité correspondiente de la documentación	Dirección Subdirección de docencia	La Universidad del Bosque un año después de entregados entrega respuesta.
3.1.4 Desarrollo del lote sur de la clínica, teniendo en cuenta su proyección como planta física de institución educativa.	Construir el plan del proyecto por parte del Consejo Económico para aprobación de la Junta Directiva	Dirección Junta Directiva Consejo Económico	

Gráfico 15 Objetivo analizado

Fuente: Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.



PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DEL OBJETIVO



De acuerdo al análisis realizado a la planeación estratégica del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso-Clinica Montserrat, este proyecto tendrá alcance al objetivo

específico 3.1. “Sacar adelante el proyecto del Instituto de Educación Superior Psimonart” de dicha planeación; interviniendo en los siguientes procesos:

- ✓ Gestión Estratégica: Este proceso se involucra desde el direccionamiento, toma de decisiones, y estructuración de proyecto.
- ✓ Docencia: Este proceso implica tener personal capacitado de acuerdo a los estándares del Ministerio de Educación, ampliar y fortalecer el área conforme a lo establecido en la legislación. Por otro lado, contar con la infraestructura acorde al tipo de especialización.
- ✓ Hospitalización: Este proceso afecta directamente la actividad económica principal del Instituto fortaleciendo el área misional, contando con más personal que asistirá las diferentes actividades médicas que requieran los pacientes.
- ✓ Financiera: Este proceso afecta directamente la ejecución de los recursos garantizando la sostenibilidad del proyecto.

3. PROPONER UN PLAN DE SEGUIMIENTO O DE CONTROL DONDE SE ESTABLEZCAN TRES (3) ESTRATEGIAS PARA APOYAR EL COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

3.1. INTRODUCCION

En este capítulo se pretende proponer alternativas o estrategias que permitan apoyar el componente administrativo y financiero del plan estratégico. Se realizará la creación y estructuración del flujo de caja lo cual permitiría tener un seguimiento de las entradas y salidas de efectivo que tiene el Instituto en su tiempo de operación y permitirá tomar decisiones a la junta directiva.

Se establecerán tres mecanismos que permitan optimizar la liquidez de instituto y apoyar el componente administrativo y financiero para el efectivo desarrollo del plan estratégico.

3.2. DESARROLLO

Estrategia N. 1

El primer mecanismo es realizar una estructuración y evaluación del recaudo de la cartera determinando nuevas políticas de cobro que permitan realizarlo en un tiempo menor al que se pagan las obligaciones con proveedores.

De acuerdo con estos mecanismos planteamos 3 escenarios posibles si la política sugerida no se cumpliera a continuación detallamos el flujo de caja con las variables estimadas.

Escenario Pesimista

De acuerdo a la proyección se contempla en el escenario pesimista un recaudo de cartera de 150 días basándonos en posibles eventualidades negativas del sector salud, como se puede observar al tener una rotación de la cartera alta, esto directamente afecta la liquidez del Instituto; por otro lado se proyectan variables como inventarios y pago a proveedores con días inferiores al que se realiza el recaudo de cartera. En el peor de los escenarios se concluye que a pesar del que ciclo operacional no es el más sano, la empresa aun cuenta con liquidez para su operación, esto ya que sus gastos y costos se mantienen constantes y no influyen el aumento de la utilización del capital o excedentes generados de años anteriores.

POLÍTICAS COMERCIALES

ANO ==>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Plazo de cuentas por cobrar - días de ventas	93	117	150	150	150	150	150
Plazo de inventarios - días de costo de ventas	61	68	90	90	90	90	90
Plazo de cuentas por pagar - días de costo de ventas	66	27	20	20	20	20	20

Gráfico 16 Políticas Comerciales Escenario Pesimista

Fuente: propia con base en los Estados del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

**INSTITUTO COLOMBIANO DEL SISTEMA NERVIOSO -
CLINICA MONSERRAT**
Estado de flujos de efectivo
Por el año que termina el 31 de diciembre

(Expresados en Pesos Colombianos)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos de efectivo de actividades de operación							
Canancia neta del período	358.090	392.156	872.764	1.617.714	2.019.040	2.470.167	2.477.908
Ajuste para conciliar la ganancia neta del período con el efectivo							
Depreciación	475.319	531.713	557.930	559.524	561.272	563.189	565.296
	833.408	923.868	1.430.694	2.177.237	2.580.311	3.033.356	3.043.203
Cambios en activos y pasivos operacionales							
Deudores	390.198	(1.174.659)	(1.765.314)	(368.227)	(404.051)	(443.771)	(629.578)
Impuestos gra vamenes y tasas	(3.402)	23.230	(49.595)	1.483	1.628	1.789	2.518
Inversiones	(557.187)	288.214	(285.754)	(252.848)	(279.455)	(309.308)	(343.076)
Inventarios	21.942	(16.028)	(45.716)	(10.699)	(11.697)	(12.796)	(14.009)
Proveedores	121.686	(83.960)	(15.361)	2.378	2.599	2.844	3.113
Obligaciones Bancarias	(3.550)	2.038	654	808	983	1.179	1.392
Otros pasivos	2.090	240.187	29.867	32.615	35.603	38.859	42.414
Cuentas Por Pagar	(62.426)	135.721	29.467	32.178	35.126	38.339	41.846
Obligaciones Laborales	137.375	343.962	43.930	47.971	52.366	57.156	62.384
Fondo Social	14.300	3.000	-	-	-	-	-
Flujos de efectivo usado en actividades de Operación	894.433	685.574	(627.127)	1.662.895	2.013.414	2.407.646	2.210.209
Flujos de efectivo de actividades de inversión							
Aumento de capital	-	-	-	-	-	-	-
Adquisición de Propiedad Planta y Equipo	(912.199)	(338.381)	1.124.131	1.665.853	2.207.606	2.749.377	3.291.147
Activos Intangibles	(19.805)	21.257	9.739	7.791	6.233	4.986	3.989
Efectivo neto usado en actividades de inversión	(932.004)	(317.123)	1.133.870	1.673.644	2.213.839	2.754.363	3.295.136
Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	(37.571)	368.451	506.743	3.336.539	4.227.253	5.162.009	5.505.345
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	636.525	598.954	967.405	1.474.147	4.810.686	9.037.939	14.199.948
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	598.954	967.405	1.474.147	4.810.686	9.037.939	14.199.948	19.705.292

Gráfico 17 EFE Escenario Pesimista

Fuente: propia con base en los Estados del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

Escenario Realista

En actualidad el instituto cuenta con un ciclo operacional con rotación de cartera de 117 días, rotación de inventarios de 68 días y una rotación de proveedores de 27 días, para lo cual no es un escenario negativo pero que está sujeto a opciones de mejora. Como se puede evidenciar se recupera la cartera a mayor tiempo que el pago a proveedores, generando una desventaja que se podría aprovechar apalancándose con los mismos.

POLÍTICAS COMERCIALES

ANO ==>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Plazo de cuentas por cobrar - días de ventas	93	117	117	117	117	117	117
Plazo de inventarios - días de costo de ventas	61	68	68	68	68	68	68
Plazo de cuentas por pagar - días de costo de ventas	66	27	27	27	27	27	27

Gráfico 18 Políticas Comerciales Escenario Realista

**INSTITUTO COLOMBIANO DEL SISTEMA NERVIOSO -
CLINICA MONSERRAT**
Estado de flujos de efectivo
Por el año que termina el 31 de diciembre

(Expresados en Pesos Colombianos)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos de efectivo de actividades de operación							
Canancia neta del período	358.090	392.156	877.664	1.623.061	2.024.883	2.476.560	2.485.043
Ajuste para conciliar la ganancia neta del período con el efectivo							
Depreciación	475.319	531.713	557.930	559.524	561.272	563.189	565.296
	833.408	923.868	1.435.594	2.182.585	2.586.155	3.039.749	3.050.339
Cambios en activos y pasivos operacionales							
Deudores	390.198	(1.174.659)	(473.941)	(287.217)	(315.160)	(346.141)	(491.070)
Impuestos gra vamenes y tasas	(3.402)	23.230	(49.595)	1.483	1.628	1.789	2.518
Inversiones	(557.187)	288.214	(285.754)	(252.848)	(279.455)	(309.308)	(343.076)
Inventarios	21.942	(16.028)	1.194	(8.084)	(8.838)	(9.668)	(10.585)
Proveedores	121.686	(83.960)	(435)	3.210	3.509	3.839	4.203
Obligaciones Bancarias	(3.550)	2.038	654	808	983	1.179	1.392
Otros pasivos	2.090	240.187	29.867	32.615	35.603	38.859	42.414
Cuentas Por Pagar	(62.426)	135.721	29.467	32.178	35.126	38.339	41.846
Obligaciones Laborales	137.375	343.962	43.930	47.971	52.366	57.156	62.384
Fondo Social	14.300	3.000	-	-	-	-	-
Flujos de efectivo usado en actividades de Operación	894.433	685.574	730.981	1.752.700	2.111.917	2.515.792	2.360.365
Flujos de efectivo de actividades de inversión							
Aumento de capital	-	-	-	-	-	-	-
Adquisición de Propiedad Planta y Equipo	(912.199)	(338.381)	1.124.131	1.665.853	2.207.606	2.749.377	3.291.147
Activos Intangibles	(19.805)	21.257	9.739	7.791	6.233	4.986	3.989
Efectivo neto usado en actividades de inversión	(932.004)	(317.123)	1.133.870	1.673.644	2.213.839	2.754.363	3.295.136
Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	(37.571)	368.451	1.864.851	3.426.344	4.325.756	5.270.155	5.655.501
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	636.525	598.954	967.405	2.832.256	6.258.600	10.584.356	15.854.511
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	598.954	967.405	2.832.256	6.258.600	10.584.356	15.854.511	21.510.013

Gráfico 19 EFE Escenario Realista

Fuente: propia con base en los Estados del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

Escenario Optimista

De acuerdo al análisis realizado al Instituto Colombiano del sistema Nervioso – Clínica Monserrat, se puede concluir que al optimizar el ciclo operacional se ve reflejado directamente el aumento de liquidez. Generando así recursos para cumplir con la planeación estratégica y proyectos que la asamblea y junta directiva se propongan en tiempo futuro. Por otra parte, al aplicar los mecanismos propuestos en el presente proyecto el Instituto contará con un proceso de control y seguimiento para toma de decisiones en cuanto a inversión y desarrollo de proyectos.

POLÍTICAS COMERCIALES

ANO ==>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Plazo de cuentas por cobrar - días de ventas	93	117	30	30	30	30	30
Plazo de inventarios - días de costo de ventas	61	68	45	45	45	45	45
Plazo de cuentas por pagar - días de costo de ventas	66	27	45	45	45	45	45

Gráfico 20 Políticas Comerciales Escenario Optimista

Fuente: propia con base en los Estados del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

INSTITUTO COLOMBIANO DEL SISTEMA NERVIOSO -
CLINICA MONTERRAT

Estado de flujos de efectivo

Por el año que termina el 31 de diciembre

(Expresados en Pesos Colombianos)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos de efectivo de actividades de operación							
Canancia neta del período	358.090	392.156	890.582	1.637.160	2.040.289	2.493.415	2.503.854
Ajuste para conciliar la ganancia neta del período con el efectivo							
Depreciación	475.319	531.713	557.930	559.524	561.272	563.189	565.296
	833.408	923.868	1.448.512	2.196.684	2.601.561	3.056.605	3.069.150
Cambios en activos y pasivos operacionales							
Deudores	390.198	(1.174.659)	2.930.587	(73.645)	(80.810)	(88.754)	(125.916)
Impuestos gra vamenes y tasas	(3.402)	23.230	(49.595)	1.483	1.628	1.789	2.518
Inversiones	(557.187)	288.214	(285.754)	(252.848)	(279.455)	(309.308)	(343.076)
Inventarios	21.942	(16.028)	50.236	(5.350)	(5.848)	(6.398)	(7.005)
Proveedores	121.686	(83.960)	37.945	5.350	5.848	6.398	7.005
Obligaciones Bancarias	(3.550)	2.038	654	808	983	1.179	1.392
Otros pasivos	2.090	240.187	29.867	32.615	35.603	38.859	42.414
Cuentas Por Pagar	(62.426)	135.721	29.467	32.178	35.126	38.339	41.846
Obligaciones Laborales	137.375	343.962	43.930	47.971	52.366	57.156	62.384
Fondo Social	14.300	3.000	-	-	-	-	-
Flujos de efectivo usado en actividades de Operación	894.433	685.574	4.235.850	1.985.245	2.367.001	2.795.864	2.750.713
Flujos de efectivo de actividades de inversión							
Aumento de capital	-	-	-	-	-	-	-
Adquisición de Propiedad Planta y Equipo	(912.199)	(338.381)	1.124.131	1.665.853	2.207.606	2.749.377	3.291.147
Activos Intangibles	(19.805)	21.257	9.739	7.791	6.233	4.986	3.989
Efectivo neto usado en actividades de inversión	(932.004)	(317.123)	1.133.870	1.673.644	2.213.839	2.754.363	3.295.136
Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	(37.571)	368.451	5.369.720	3.658.889	4.580.840	5.550.227	6.045.849
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del período	636.525	598.954	967.405	6.337.125	9.996.013	14.576.854	20.127.081
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	598.954	967.405	6.337.125	9.996.013	14.576.854	20.127.081	26.172.930

Gráfico 21 EFE Escenario Realista

Fuente: propia con base en los Estados del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso

Estrategia N. 2

Como segunda estrategia se desarrollará la implementación de una apertura de mercado abarcando el mercado de aseguradoras, planes complementarios donde se ofrece el servicio.

Se debe desarrollar una estructura de expansión del mercado donde se ofrezca el servicio ofrecido, esto, podría apoyar y aumentar el capital que se recaude para la inyección de mejoras en los procesos y estructura física que intervienen en la prestación del mismo, adicional se deben analizar y estructurar los diferentes problemas de ciclo operacional, lo cual va a fortalecer toda la inyección de capital que necesita el Instituto para el cumplimiento del plan estratégico propuesto.

De acuerdo al análisis financiero que se proyectó, se estimó un crecimiento del 2% en los ingresos generados por el Instituto, esto se lograra con nuevos clientes como aseguradoras internacionales entre ellas están Cigna, Pan American Life, Embajada Americana y empresas privadas que cuentan con beneficios para sus empleados una de ellas Crepes & Waffles, las cuales ya han tenido acercamiento con la institución, internando por lo menos un paciente. Como estrategia comercial se deben establecer comunicación directa con las anteriores empresas facilitando charlas o seminarios educativos sobre la importancia de la salud mental en la vida cotidiana, generando la necesidad de los clientes potenciales.

Estrategia N. 3

Por otra parte en la visión del Instituto se planea en un tiempo no mayor a 5 años, la calificación de hospital universitario que permitirá el ingreso de nuevos excedentes y el fortalecimiento en la experiencia y conocimiento de los nuevos profesionales.

Para esto se realiza una proyección para la inversión de la siguiente manera:

Representados en:

1 CDT: N°. 25-500416999 por \$865 millones (Al vencerse será reinvertido)

En equipos muebles y enseres \$ 26 millones

Biblioteca (material bibliográfico) \$128 millones

Y en comodato la infraestructura física para el funcionamiento académico-administrativo (infraestructura física \$1.000 millones).

De acuerdo al modelo establecido en la presente monografía se tienen en cuenta dicha inversión, ingresos y gastos proyectados para la ejecución de este proyecto.

3.3. RESULTADOS (Soportados bajo el escenario optimista)

3.3.1. DIAGNOSTICO FINANCIERO 2018-2022



Gráfico 22 Capital de trabajo.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El instituto requiere en promedio \$14.971 millones de pesos para llevar a cabo eficientemente su operación y poder financiar sus inversiones. Como se observa en la gráfica anterior, en el 2022 se evidencia el aumento más significativo de este indicador debido al crecimiento de las cuentas por cobrar a clientes con respecto al año anterior. Por el contrario, en el 2018 se presenta el capital de trabajo más bajo del periodo analizado, debido a la disminución de las cuentas por cobrar a clientes. Los demás periodos reflejan un comportamiento estable con respecto al promedio anteriormente mencionado.



Gráfico 23 Capital de trabajo operativo.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El Instituto presenta un comportamiento estable en los primeros 2 años, las variaciones en el capital de trabajo neto operativo se refleja a partir del año 2020, una de las cuentas que representan mayor peso en los activos corrientes son el efectivo y equivalentes de efectivo, debido a que se recauda de una manera más eficiente la cartera generada por los clientes, esto permite obtener un mayor capital para apalancar los nuevos procesos planteados, adicional poder cubrir sus obligaciones en un menor tiempo y hacerlo con el efectivo del mismo periodo.

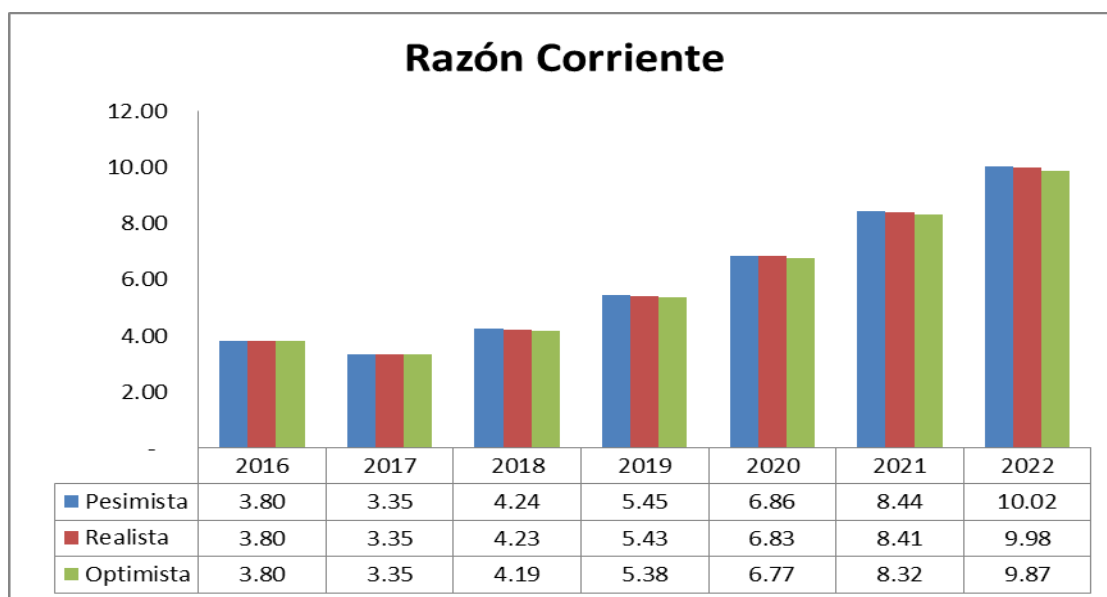


Gráfico 24 Razón Corriente.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Este indicador muestra que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio con 5,95 pesos para respaldar sus deudas o pasivos a corto plazo. Como se puede observar en el 2018 la razón resultante es menor que en los otros años, lo que con lleva a una menor solvencia y capacidad de pago de la empresa con relación a sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, en los otros periodos analizados el indicador arroja resultados por encima de 1, no garantiza que el Instituto cumpla oportunamente sus obligaciones. Por lo cual, es necesario que los activos corrientes se puedan realizar efectivamente y tengan una alta rotación.

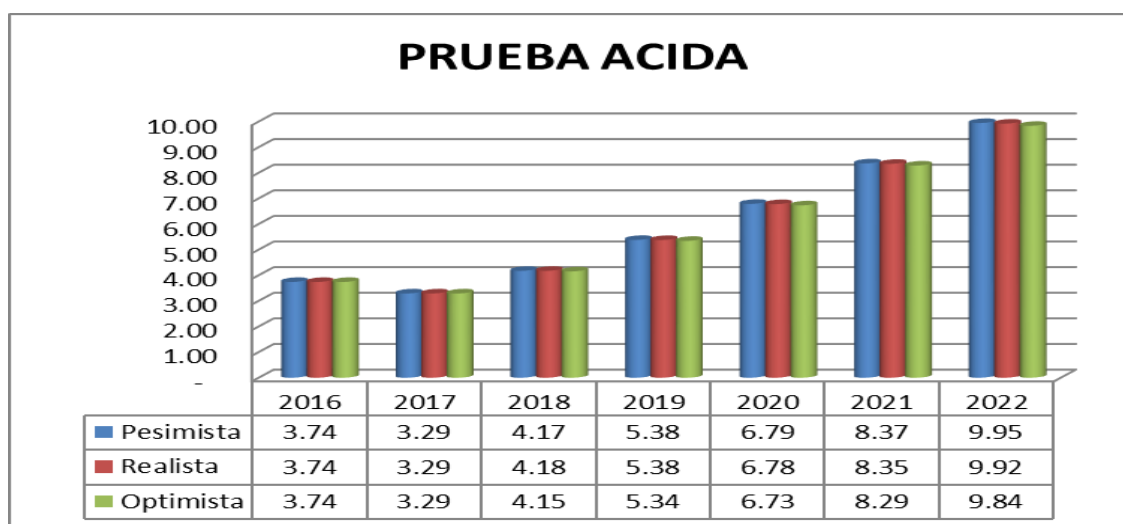


Gráfico 25 Prueba Acida.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El indicador establece que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio para su cancelación con 5.91 pesos en activos corrientes (efectivo, inversiones temporales y cartera). La relación ideal sería que por cada 1 peso que se deba se tenga 1 peso para respaldar esta obligación, como se puede observar en la gráfica anterior el Instituto. Por el contrario en el 2022 este indicador generara una mayor solidez y capacidad de pago a la empresa.

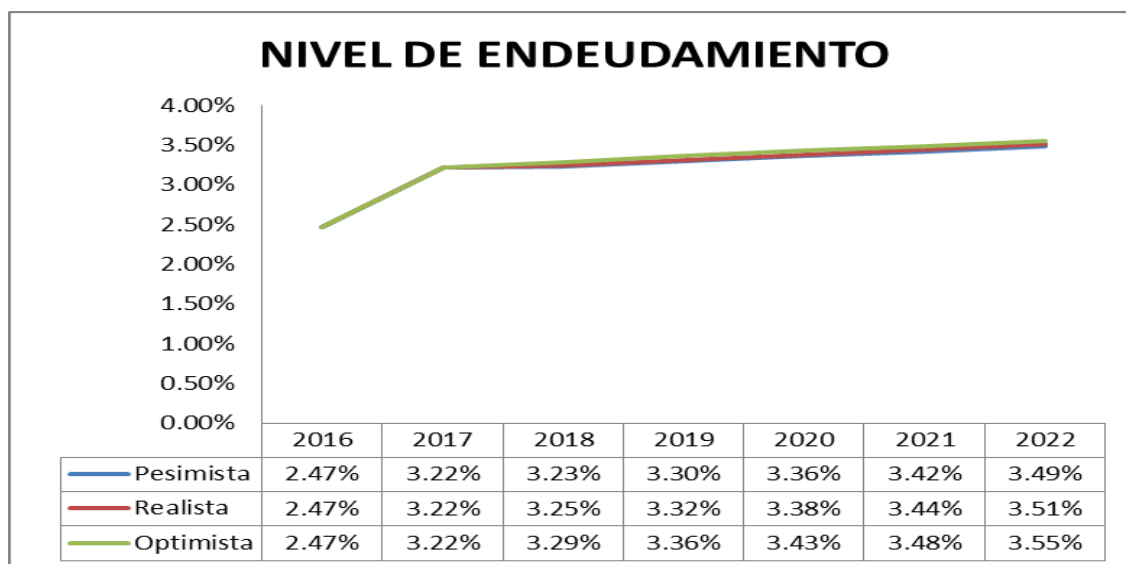


Gráfico 26 Nivel de endeudamiento.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

El indicador relacionado determina que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, en promedio el 3.26% ha sido financiado por los socios. El mayor nivel de endeudamiento en la compañía se presenta en los periodos 2021 y 2022 ya que más del 4% del total de los activos fueron soportados con deuda.

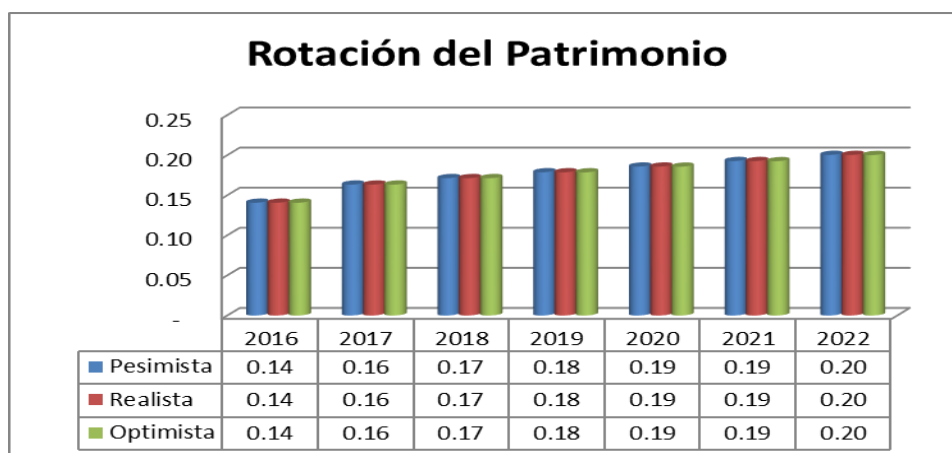


Gráfico 27 Rotación del patrimonio.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Al revisar el indicador en relación podemos determinar que la empresa para la cantidad de ingresos percibidos por ventas y servicios está recurriendo en un 0.23% generado por la inversión de los miembros o socios del Instituto.

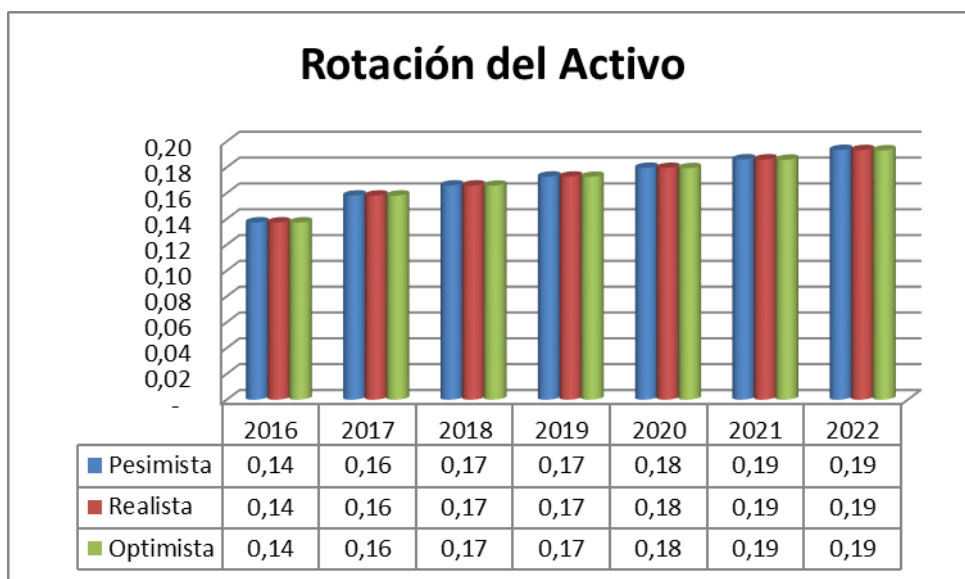


Gráfico 28 Rotación del Activo.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Al revisar el indicador en relación podemos determinar que la empresa para la cantidad de ingresos percibidos por ventas y servicios está recurriendo en un 0.17% generado por los activos totales del Instituto.

ROTACIÓN DE CARTERA

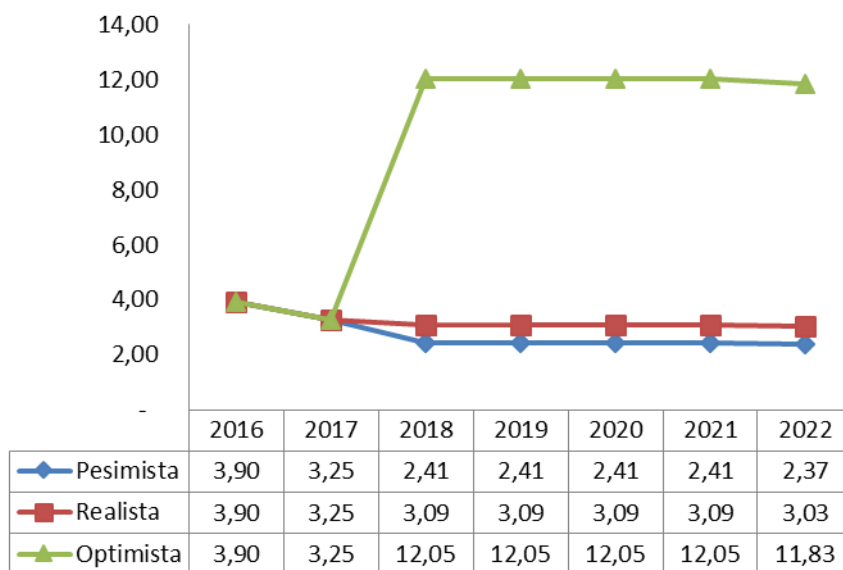


Gráfico 29 Rotación de Cartera.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Este indicador determina que en promedio la cartera rota 9,60 veces por año, es decir, lo que a su vez repercute en la eficiencia con que se aprovechan los recursos de la empresa. Cabe resaltar que la mayoría de los clientes son personas naturales lo cual perjudica un poco más el recaudo de la misma, este indicador se realizó con la estrategia de cartera brindada a la compañía, ya que anteriormente la empresa presentaba una desventaja financiera debido a que mientras financia a sus clientes debe pagar a muy corto plazo a sus proveedores.

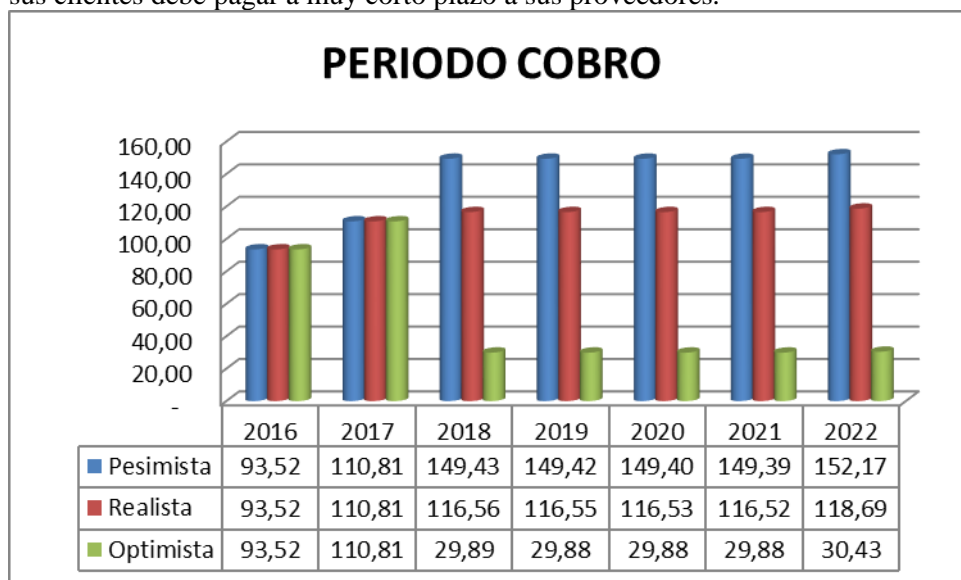


Gráfico 30 Rotación de Cartera.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Al analizar este indicador se determina que en promedio la cartera rota 9,60 veces por año, es decir, el Instituto demora 50,61 días para recuperar la cartera, según la política establecida. Lo que permite a la compañía poder cumplir sus obligaciones con los excedentes de efectivo recaudados en el periodo.

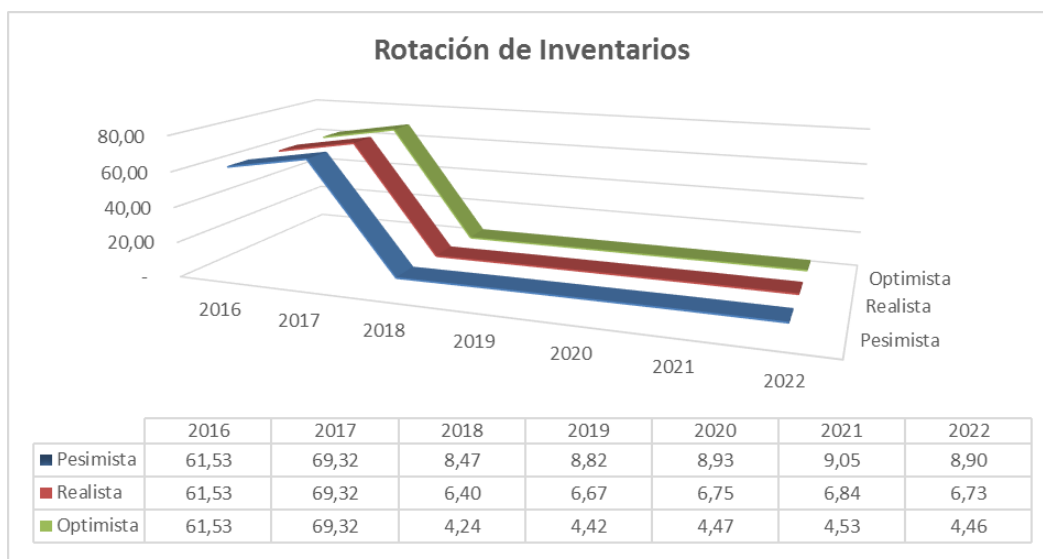


Gráfico 31 Rotación de Inventarios.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Este indicador refleja los días que la empresa convierte su inventario en efectivo o cuentas por cobrar lo que muestra que a 21,85 días de plazo la empresa rota su inventario de mercancía, lo importante es que en este sector no impactan hechos naturales que puedan afectar la salida del producto, el único componente que lo podría afectar es el político, según los cambios que se estipulen.



Gráfico 32 Ciclo Operacional.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Al detallar este indicador se puede determinar que la empresa con las políticas establecidas a partir de las estrategias expuestas para implementación en los procesos podría imponer una rotación de 72,47 días el ciclo operacional lo que le permitiría poder inyectar sus nuevos proyectos con los excedentes de dinero generados en el año.

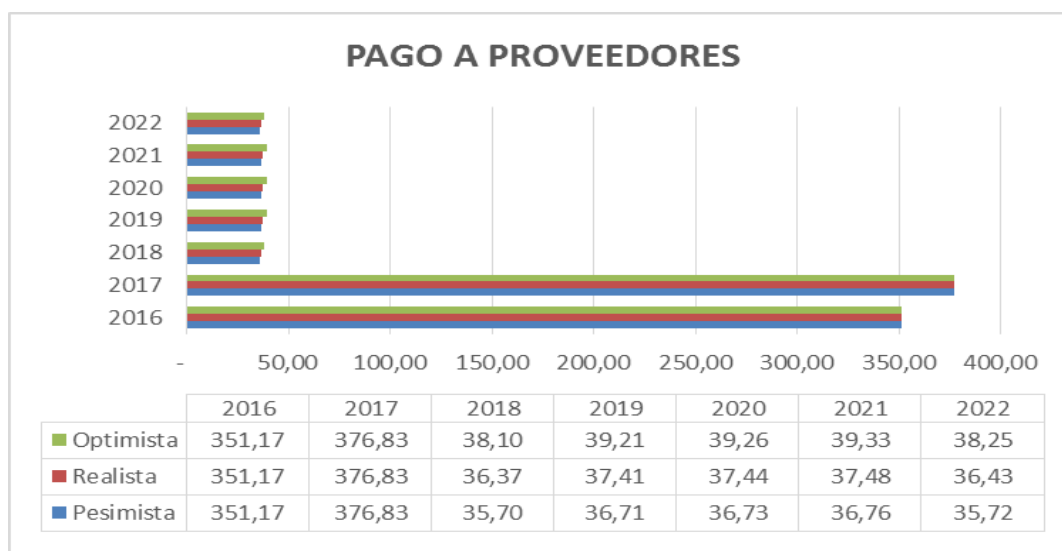


Gráfico 33 Periodo de pago a Proveedores.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Este indicador establece que las obligaciones obtenidas con terceros rotan en promedio 131 días. Se debe tener en cuenta que los proveedores más representativos del negocio manejan políticas de pago adecuadas según contratos lo cual implica que la empresa para poder operar o pagar a sus proveedores debe recurrir a excedentes generados en el año, sin embargo el análisis o proyección se realizó con las estrategias estipuladas, lo cual permitirá pagar las obligaciones con el dinero recaudo de la cartera.

Gráfico 34 Rentabilidad Operacional.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Al analizar este indicador se establece que proporción de los Gastos administrativos y de venta incurren en la operación del ingreso obtenido en las ventas y prestación del servicio. Con la estructuración de la información financiera realizada por el grupo de especialistas se pudo de determinar de una manera más acertada el porcentaje gastos establecidos para realizar la operación.

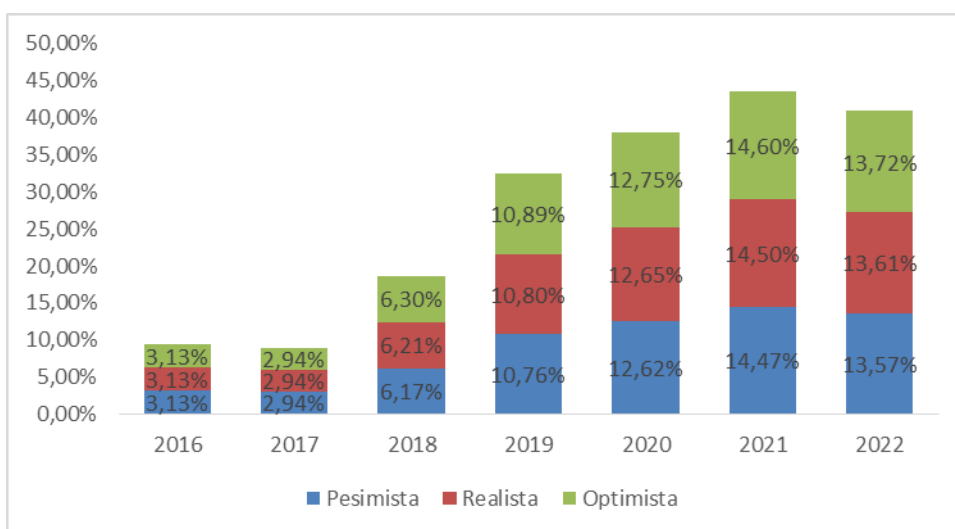


Gráfico 35 Rentabilidad Neta.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Se evidencia que la Rentabilidad Neta en los años proyectados sostiene un crecimiento proporcional según las políticas expuestas en el modelo financiero, esto teniendo en cuenta que los ingresos operacionales no han presentado una disminución sino que al contrario han presentado un aumento entre un periodo y el otro, sin embargo este aumento no se puede evidenciar en la utilidad recibida por los accionistas porque su operación se apalanca en los gastos y costos inyectados para la prestación del servicio en el último año analizado (2022) creciendo constantemente periodo tras periodo.

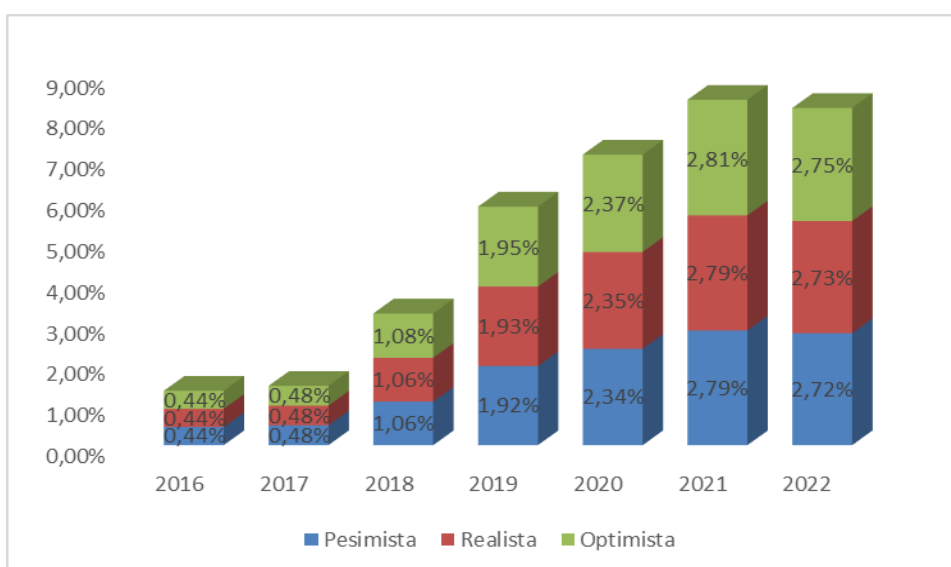


Gráfico 36 ROE.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Este indicador establece la rentabilidad que adquieren los propietarios o inversionistas de la compañía, disminuyendo los recursos aplicados en el patrimonio para la operación, lo que demuestra que al ser una entidad sin ánimo de lucro las utilidades generadas son un mínimo porcentaje que soporta o ayuda la operación del siguiente año y que su fin es una prestación de servicio social y no una compañía donde se reciban altos dividendos o ganancias.

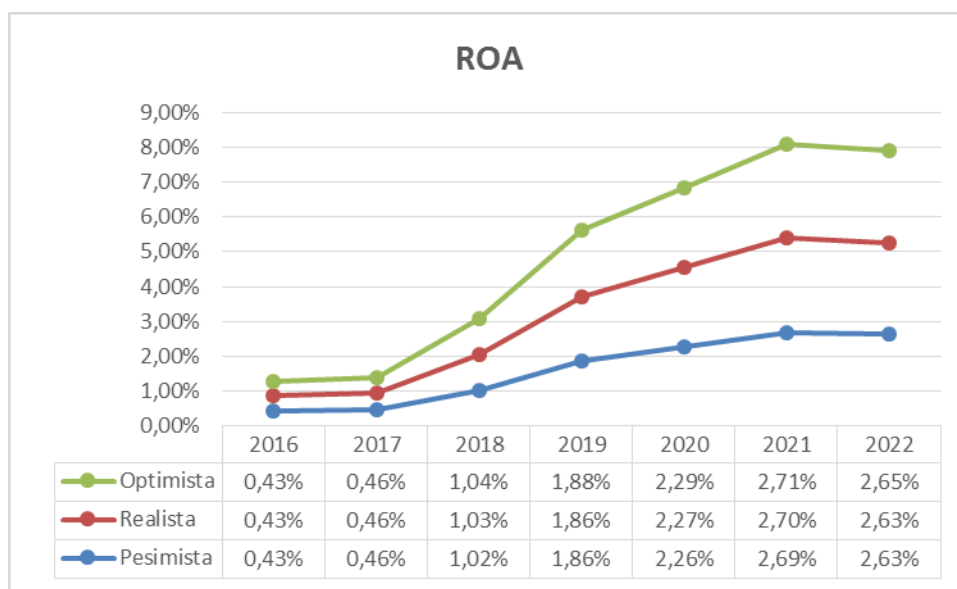


Gráfico 37 ROA.

Fuente: propia con base en los Estados de Resultado Integral del Instituto Colombiano del Sistema Nervioso.

Al detallar este indicador se puede determinar que la empresa con las políticas establecidas a partir de las estrategias expuestas para implementación en los procesos podría incrementar la cantidad de excedentes generados en el periodo transcurrido para el fortalecimiento y desarrollo de los nuevos proyectos expuestos en el plan estratégico de la compañía, es importante aclarar que el fin del plan estratégico es realizar servicios sociales y no el aumento de ganancias para los socios de la misma, lo que se puede observar en los porcentajes de rentabilidad obtenidos de la operación (Cuadro ROA).

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado al Instituto Colombiano del sistema Nervioso – Clínica Monserrat se encontró que el desarrollo de los procesos implementados para la prestación del servicio se realizan de manera eficaz permitiendo tener una buena estructura financiera, sin embargo se debe empezar a realizar cambios en las políticas de recaudo de cartera, implementado una nueva línea de cobro que permita recuperar todas las deudas obtenidas por los clientes en menor tiempo del pago de las obligaciones con los proveedores, también se debe profundizar en la investigación o análisis de las personas (clientes) que solicitan el servicio ofrecido, lo anterior para disminuir las pérdidas que se generan por la cartera de difícil cobro y que se castiga directamente con las utilidades o el efectivo generado en el año.

Por otra parte al analizar la visión y planeación estratégica que tiene el instituto para su futuro de cinco años, permitió identificar los problemas en los procesos donde el componente financiero y administrativo se involucra para el desarrollo del mismo, demostrando que el mercado al cual el Instituto ofrece el servicio es una limitante para el aumento de excedentes en el año, lo que está perjudicando la inyección de capital que se realiza a los procesos que componen la estructura financiera y administrativa del plan estratégico del Instituto y demostrando que al realizar una expansión al comercio o mercado que se puede ofrecer el servicio podría apoyar y aumentar el capital que se recaude para la inyección de mejoras en los procesos y estructura física que intervienen en la prestación del mismo.

Se establecerán tres mecanismos que permitan optimizar la liquidez de instituto y apoyar el componente administrativo y financiero para el efectivo desarrollo del plan estratégico, el primer mecanismo es realizar una estructuración y evaluación del recaudo de la cartera determinando nuevas políticas de cobro que permitan realizarlo en un tiempo menor al que se pagan las obligaciones con proveedores.

Como segunda estrategia se desarrollará la implementación de una apertura de mercado abarcando el mercado de aseguradoras, planes complementarios donde se ofrece el servicio, permitirá al instituto poder aumentar sus excedentes de capital al finalizar el periodo lo que contribuirá a implementar mejoras en los espacios físicos y capacitación a los profesionales que prestan el servicio, adicional se implementará una estructura que permita al instituto generar sociedades o alianzas con las empresas que pertenecen al sector privado donde el instituto se la empresa filial para prestación de los diferentes servicios o intervenciones que necesiten las personas que conforman estas instituciones privadas.

Por otra parte en la visión del Instituto se planea en un tiempo no mayor a 5 años, la calificación de hospital universitario que permitirá el ingreso de nuevos excedentes y el fortalecimiento en la experiencia y conocimiento de los nuevos profesionales, esto ayudará al instituto a fortalecer su imagen de mercado a nivel nacional y crear una apertura de nuevos servicios que se puedan ofrecer a la población, por otro lado se busca poder cumplir con las necesidades a las que se enfrenta el mercado de la psiquiatría en los últimos años y poder quitar el tabú social sobre la necesidad de la psiquiatría en la vida diaria de los habitantes, ello ampliará el mercado determinando

cada una de las líneas a las cuales se deben tratar por esta especialidad (psiquiatría), generando así mayor cobertura y nuevas líneas de servicio, de acuerdo a las proyecciones ya establecidas por el Instituto, donde se determinaron factores como la infraestructura física a emplear para brindar el conocimiento de los especialistas.

Al analizar toda la información teórica y numérica del componente administrativo y financiero del Instituto se pudieron encontrar algunas oportunidades de mejora en los procesos que realiza el mismo para el desarrollo de su actividad o prestación del servicio, permitiendo establecer mecanismos que ayudarán a mitigar o eliminar los problemas que pudieran poner en riesgo la estructura del mismo, por otra parte el análisis financiero de la compañía permitió conocer de manera más profunda y estructurada los diferentes componentes que se involucran para su operación y así aplicando todos nuestros conocimientos obtenidos en la especialización para crear soluciones que le permitan a los miembros de la junta directiva conocer de manera más oportuna todos esos aspectos que pueden llevar a crear diferentes riesgos que al momento de materializarse podrían generar una gran pérdida en la empresa, se realizaron análisis detallados de cada uno de los componentes y los diferentes procesos que se involucran en el instituto, esto con el fin de realizar todos esos aportes que beneficien el futuro desarrollo de la empresa, por otra parte el proyecto ayudo a aclarar algunos conceptos y temas vistos en la especialización que generaban alguna duda y empezar a tomar diferentes decisiones impactando diferentes componentes que se involucran en la prestación del servicio de la empresa analizada.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Ferrer, J. (01 de 01 de 2010). Tipos de investigacion. Obtenido de <https://tiposde.eu/tipos-de-investigacion/>
- ICSN. (01 de 01 de 2013). Instituto Colombiano del Sistema Nervioso. Obtenido de <http://www.clinicamontserrat.com.co/web/index.php/nosotros-historia>
- Riquelme, M. (1 de 6 de 2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- salud, R. (2018). Una campaña para que los colombianos dejen de tenerle "miedo" al psiquiatra. EL ESPECTADOR, 1.
- Semana, R. (2013). La atención en psiquiatría “será igual de precaria”. Semana, 1.
- Vanegas Medina CR, d. I. (24 de 8 de 2015). La institución psiquiátrica en Colombia en el año. Gerenc. Polít. Salud, pág. 2.

6. ANEXOS

- Modelo Financiero Instituto Colombiano del Sistema Nervioso-Clínica Monserrat.
- Resumen Ejecutivo.
- Presentación de Sustentación.