QUIEBRA DE COOMEVA EPS - CASO DE ESTUDIO

MARIA JULIANA BIANCHA POTES

ANDRÉS ELOY LERMA MARTÍNEZ

Caso empresarial

Asesora:

Judith Cecilia Vergara Garavito, PhD.

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración Financiera
Medellín
2023

JULIO, 2023.

TEACHING CASE

Quiebra de Coomeva EPS

Contexto del sector

En el año 1993 se aprobó la Ley 100 en el Congreso de la República de Colombia, la cual dio pie a la creación del sistema de seguridad social en el país. Con esta Ley se abrió la posibilidad de que actores privados se encargaran de la administración del aseguramiento en salud de la población, gracias al establecimiento de las denominadas EPS (Entidades Promotoras de Salud). Con esta Ley se crearon dos regímenes: contributivo y subsidiado. El primero cobija a la población que realiza cotizaciones al sistema de salud, mientras que el segundo régimen cobija a la población que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad y sin capacidad de pago. Para ambos regímenes la legislación garantiza que las entidades aseguradoras (EPS) reciben una UPC (Unidad de Pago por Capitación) la cual debe garantizar el acceso a los servicios en salud incluidos dentro del Plan Obligatorio de Salud. Es así que la principal responsabilidad de las EPS radica en contratar los prestadores sanitarios que cubran las necesidades de su población afiliada.

En los últimos años el sector salud en Colombia se ha caracterizado por muchas liquidaciones de los principales aseguradores (EPS) del segmento de seguro obligatorio de salud. Año tras año se ha ido reduciendo el número de actores en el mercado debido a la compleja situación financiera derivada de la administración del POS (Plan Obligatorio de Salud). Son pocas las EPS que cumplen los requerimientos financieros de solvencia para poder operar. No siendo ajena a esta situación, Coomeva EPS entra en proceso de liquidación judicial por orden de la Superintendencia de Salud el 25 de enero de 2022. A pesar de que desde el año 2015 la gerencia de la entidad desarrolló un plan de recuperación financiera, no fue posible salvar la operación.

Uno de los hechos más relevante es la alta tasa de mortalidad de las compañías dedicadas a prestar el servicio de salud obligatorio en Colombia: en los últimos 5 años se han liquidado un total de 13 entidades, afectando la prestación de servicios de salud para más de 7 millones

de usuarios. Uno de los grandes problemas de la sostenibilidad financiera del sistema de salud radica en los servicios que no están cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud (POS) y que se agrupan bajo el acrónimo No POS.

En el año 2008 la Corte Constitucional de Colombia emitió una sentencia en donde obligó a que con los recursos del sistema de salud se cubrieran los servicios, medicamentos y tecnologías no incluidas en el Plan Obligatorio de Salud. Desde dicha sentencia, los servicios, medicamentos y tecnología No POS tuvieron un incremento desbordado, pues pasaron de 700 mil millones de pesos en 2017 a 2.4 billones de pesos a 2010; solo en dos años de promulgada la sentencia, el incremento fue del 243%.

Historia Coomeva EPS

El 4 de marzo de 1964 un grupo de 27 médicos fundaron el grupo empresarial Coomeva (Cooperativa Médica del Valle) con el objetivo de asociar profesionales de la medicina en una cooperativa. Posteriormente el grupo fue ampliando la asociatividad a todo tipo de profesionales y fue creciendo a tal magnitud que se crearon múltiples unidades de negocio. Una de ellas nació a partir de la promulgación de la Ley 100 de 1993, cuando el grupo empresarial Coomeva crea la EPS Coomeva en 1995. Hacia el año 2016 Coomeva EPS alcanzó sus ingresos máximos y de ahí empezó la reducción de ingresos y población afiliada, hasta que finalmente en enero de 2022 la Superintendencia de Salud ordena la liquidación de Coomeva EPS.

En sus inicios, Coomeva EPS era un referente en el suroccidente colombiano, dado que era muy reconocida por su amplia red de prestadores de servicios y por su buen manejo de los pacientes afiliados. Logró abarcar una cobertura nacional en 900 municipios y tener un máximo de 3 millones de afiliados en su punto más alto de cobertura. Sin embargo, la situación financiera de la entidad empezaba a tambalear por el elevado incremento en el costo médico impulsado por los servicios no incluidos en el Plan Obligatorio de Salud.

Coomeva EPS no fue ajena a la crisis del sector salud: desde el año 2008 hasta 2014 empezó a acumular pérdidas en sus estados financieros, debido al incremento de las cuentas por cobrar al Fosyga (entidad administradora de los recursos en salud) por concepto de servicios No POS que fueron obligados a ser prestados debido a una sentencia de la Corte Constitucional y posteriormente a ser recobrados al Fosyga. Esto conllevó a que la deuda en recobros No POS ascendió a 600 mil millones en 2014, lo que a su vez se trasladó en un incremento en las cuentas por pagar a los proveedores de salud por el déficit de liquidez generado en la operación por estos recobros No POS.

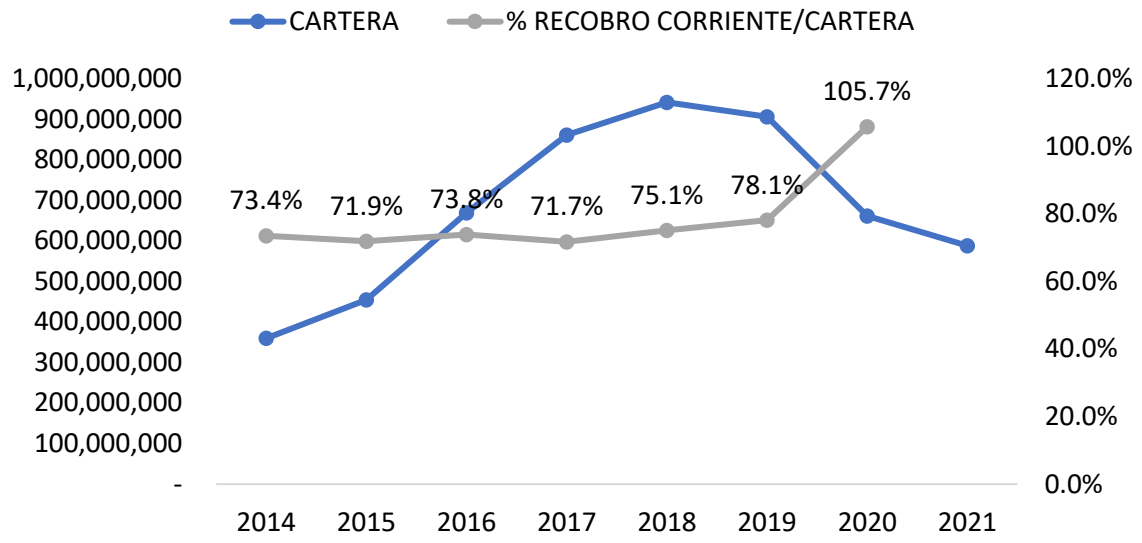


Gráfico 1. Porcentaje de recobro no PBS sobre cartera total

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Coomeva EPS

Al evaluar el total de cartera de Coomeva EPS, la gerencia general trabajó arduamente para poder disminuir el porcentaje de cartera de servicios no incluidos en el Plan de Beneficios en Salud (No PBS) sobre la cartera total. Sin embargo, por ser un factor de riesgo regulatorio que no se podía controlar, cualquier acción interna era infructuosa si no cambiaba la regulación sobre el manejo de servicios No PBS y su posterior recobro a la entidad administradora de los recursos en salud (Fosyga). Tal como se observa en el Gráfico 1, entre 2014 y 2021 la cartera por recobrar No PBS siempre estuvo por encima del 70% de la cartera total de la entidad; posterior a 2018 la gerencia observó cómo se incrementó el porcentaje de cartera No PBS frente al total, hasta llegar a un pico del 78.1% en 2019.

Plan de recuperación

En el año 2015, la gerencia general de Coomeva E.P.S. S.A. radicó en la Superintendencia Nacional de Salud un plan de recuperación con el objetivo de preservar la sostenibilidad financiera de la compañía, garantizar liquidez suficiente para operar y lograr eficiencias en su modelo de operación; este plan fue aprobado por el ente regulatorio por un periodo de 7 años, en donde la compañía, al término del plazo pactado, debía contar con las condiciones financieras mínimas para seguir operando. Dicho plan de recuperación estaba conformado por 4 grandes focos de trabajo:

1. Lograr un nivel de Siniestralidad que garantizara la viabilidad de Coomeva E.P.S. S.A.

2. Mejorar significativamente el nivel de servicio con el fin de garantizar la satisfacción de los afiliados.
3. Lograr la liquidez suficiente para poder operar con normalidad y garantizar pagos oportunos a sus proveedores.
4. Desarrollar una plataforma tecnológica e informática que permitiera mejorar la eficiencia de la operación.

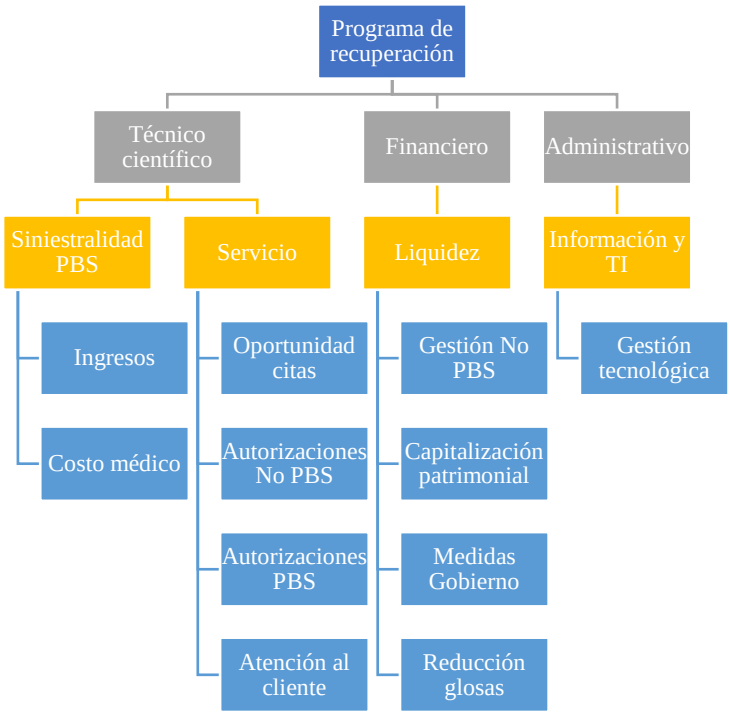


Gráfico 2. Ejes plan de recuperación

Fuente: Tomado del informe de gestión 2015 de Coomeva EPS

Si bien la gerencia de Coomeva EPS basó su plan de recuperación en 4 pilares, dos de ellos eran fundamentales para poder mantener el negocio funcionando. El primero de ellos era el de disminuir el costo de las atenciones médicas y así disminuir la alta siniestralidad presente en la operación. La otra estrategia, y más importante que la primera, era lograr mejorar la liquidez de la compañía enfocada en 4 estrategias, 2 de origen interno y 2 de origen externo: las internas se enfocaban en capitalizar la empresa desde múltiples fuentes y la segunda en mejorar el proceso de recobro No POS para disminuir el margen de error. Las estrategias de origen externo consistían en que el Gobierno se pusiera al día con el pago de la cartera No POS y que decretara medidas para contener el desbordado gasto en salud.

La capitalización propuesta por la gerencia consistía en 3 fuentes de origen de recursos: la principal correspondía a su principal accionista (Coomeva Cooperativa), así mismo provendría de socios estratégicos, prestadores y por último de líneas de crédito blandas de bancos privados y entidades financieras gubernamentales de fomento. Esta propuesta de

capitalización sumaba alrededor de 260 mil millones y unos cupos de crédito por 160 mil millones.

Fuente	Monto propuesto	%
Capitalización	260,000,000,000	61.9%
Endeudamiento	160,000,000,000	38.1%
Total	**420,000,000,000**	**100.0%**

Tabla 1. Fuentes de capitalización

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Coomeva EPS

Resultados del plan de recuperación

El resultado que la gerencia de Coomeva EPS debía obtener con el plan de recuperación propuesto a la Superintendencia Nacional de Salud consistía en cumplir el requisito financiero de solvencia patrimonial adecuada para poder seguir funcionando como empresa. Esta solvencia patrimonial mínima se dictamina con un índice del 8% sobre los ingresos acumulados de los últimos 12 meses.

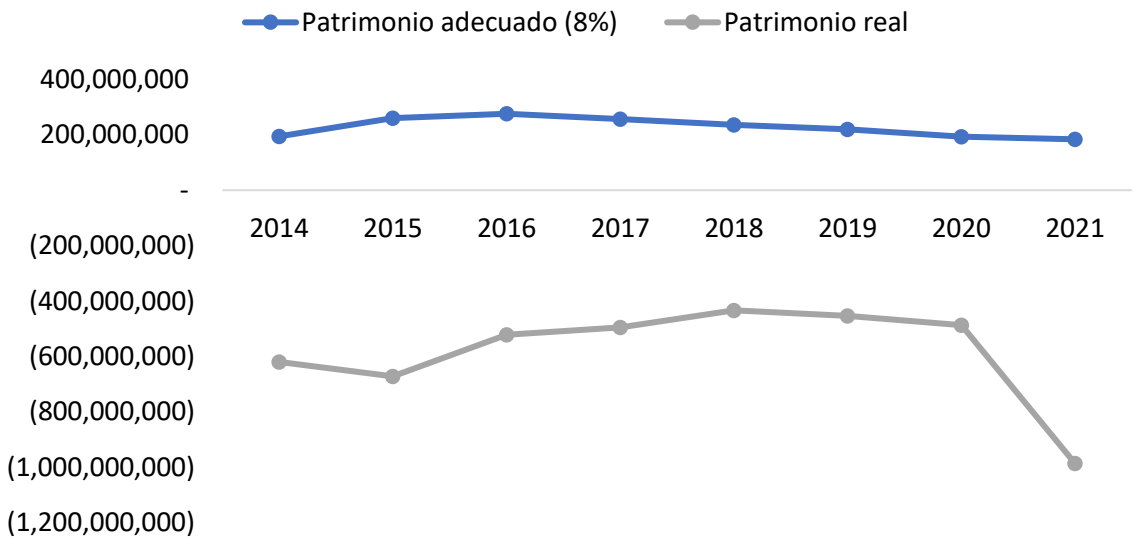


Gráfico 3. Patrimonio adecuado vs. patrimonio real (cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Coomeva EPS

El plan de recuperación otorgaba un plazo de 10 años para que la compañía cumpliera con la solvencia patrimonial adecuada para mantener sus operaciones. A pesar de todas las estrategias planteadas por la gerencia de Coomeva EPS se observa cómo en el año 2021 se incrementó de una forma abrupta la insuficiencia patrimonial frente a años anteriores, donde se observa que se iba disminuyendo un poco la brecha. La gerencia de Coomeva EPS no solo enfrentaba retos complejos para mantener la supervivencia de la compañía, sino que con la llegada de la pandemia por Covid-19 los años más severos para el costo de atención en salud fueron 2020-2021, lo cual complico aún más los complejos resultados financieros con los que la gerencia debía encontrar la salida financiera y cumplir con las estrategias pactadas en el plan de recuperación que se inició en el año 2015.

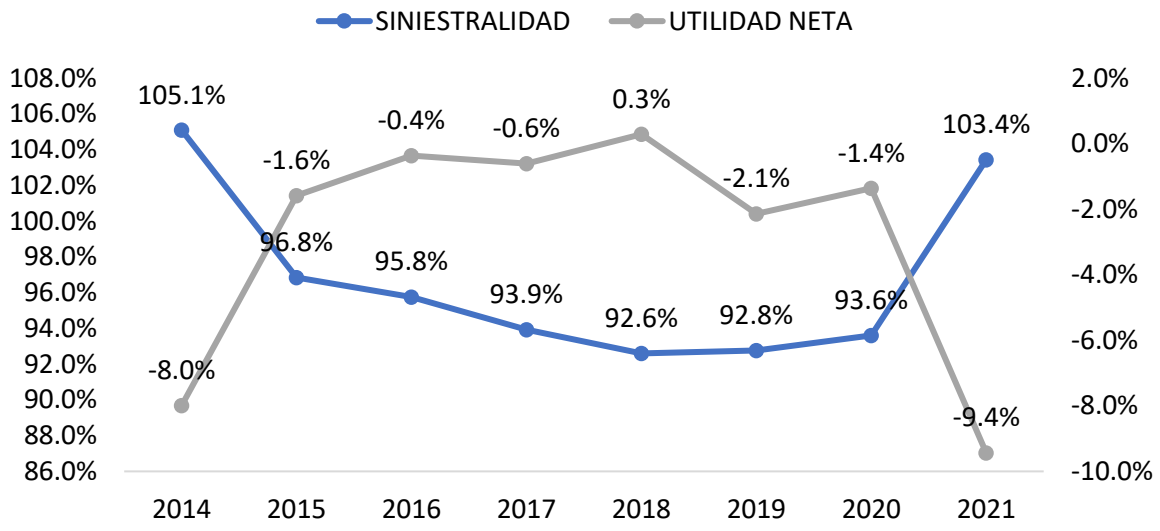


Gráfico 4. Evolución de la siniestralidad médica y de la utilidad neta

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Coomeva EPS

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Días promedio pago proveedores	79.09	107.08	105.69	127.04	143.88	156.87	144.14	145.42

Tabla 2. Días promedio pago proveedores

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Coomeva EPS

La gerencia ejercía un monitoreo periódico sobre las principales variables financieras de la compañía, especialmente aquellas que se debían cumplir dentro del plan de recuperación. En el caso de la siniestralidad se logró reducir paulatinamente desde 2014 a 2019. Sin embargo, con la llegada de la pandemia por Covid-19 la siniestralidad se incrementó de forma muy significativa al cierre de 2021, haciendo que el margen neto de ganancia tuviera súper

desempeño en los últimos 8 años. Si bien la gerencia veía cómo la siniestralidad disminuía hasta antes de la pandemia, la utilidad nunca logró mostrar una tendencia de mejoría y de lograr una operación equilibrada y rentable.

Un aspecto determinante durante el plan de recuperación fue el relacionamiento con los prestadores de servicios de salud, los cuales eran la base fundamental de la satisfacción de los usuarios y de gestionar estrategias conjuntas encaminadas a disminuir la alta siniestralidad del negocio. La falta de liquidez en la operación fue destruyendo estas relaciones con los proveedores, a tal punto que en muchas ocasiones estos cerraron las puertas a la entidad, exigieron pagos de cartera vencida o decidieron dejar de prestar servicios y trabajar únicamente con pago anticipado. Tal implicación deterioró considerablemente la calidad de los servicios y encareció el costo médico por no poder negociar y tener que acogerse a las condiciones impuestas por los prestadores de salud. En la tabla 2 se observa cómo los plazos de pago a los proveedores se extendieron hasta alcanzar un periodo medio de pago de 145 días.

La gerencia de Coomeva EPS declaró: "A pesar de los avances en términos de capitalización y la puesta en marcha de las estrategias planteadas en el plan de recuperación, la compañía todavía presenta indicadores deficitarios que la ubican en un riesgo de inviabilidad del negocio extremo, especialmente porque los indicadores asociados al costo aún continúan en niveles insostenibles lo que evidencia la necesidad de que las estrategias del plan de recuperación continúen ejecutándose de manera efectiva, así como una revisión al modelo de médico vigente".

Z-score

En uno de los informes de gestión presentados por la gerencia de Coomeva EPS sobre el desarrollo del plan de recuperación se mencionó: "Es preciso señalar que el Z–score, evidencia un problema de índole estructural, toda vez, que al correr el indicador para el total de las EPS del país, encontramos que ninguna de la entidades se encuentra en zona de confort, y más del 85% de las entidades se encuentra en la zona crítica, lo que advierte la necesidad de una reforma estructural al sistema de salud".

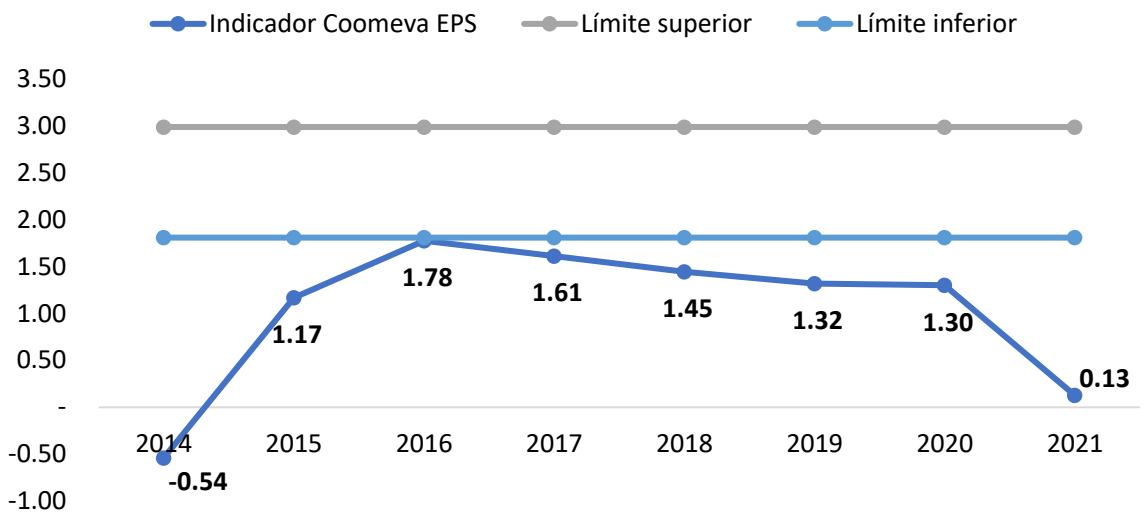


Gráfico 5. Resultado Z-Score Coomeva EPS

Fuente: Elaboración propia con información financiera de Coomeva EPS

La gerencia de Coomeva EPS era consciente de que, a pesar de los esfuerzos realizados para mantener la operación de la empresa a flote, era probable que sus resultados financieros no lo permitirían, a tal punto que siempre desde el inicio del plan de recuperación de la compañía el modelo de Z-score arrojaba un riesgo de quiebra inminente, acentuado mucho más por la pandemia.

El 25 de enero de 2022 la Superintendencia Nacional de Salud emitió una resolución donde ordenaba inmediatamente a Coomeva EPS la liquidación judicial y cese de actividades, poniendo fin a una trayectoria empresarial de 27 años.

Preguntas

1. Estime los indicadores financieros de Coomeva EPS (Liquidez-actividad, Rentabilidad, Endeudamiento) ¿Qué parte de ellos eran una señal de alerta inminente para la gerencia? Adicional, compárelos frente a los indicadores del sector.
2. Calcule el flujo de caja libre histórico. ¿Qué se puede concluir de los resultados? Los problemas eran de la operación, de las decisiones de inversión o de financiación.
3. ¿Considera que según lo mencionado por la gerencia de Coomeva EPS la situación es estructural del sector? ¿O era estructural de esta empresa?
4. Si usted hubiese sido el gerente general, ¿qué decisiones diferentes hubiera tomado para salvar la empresa? ¿Cree que los ejes del plan de recuperación eran los correctos? ¿Qué hubiera modificado/agregado en dicho plan?

5. Al ser un negocio regulado completamente, la gerencia de Coomeva EPS dependía de muchos factores externos y no bajo su control. ¿Cree que esto afectó directamente en el no cumplimiento del plan de recuperación?

ANEXOS

1. Estado de resultados 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	2,433,735,565	3,245,280,890	3,446,390,174	3,203,064,638	2,949,179,758	2,746,346,491	2,415,298,260	2,295,823,876
COSTOS	2,557,686,896	3,143,054,134	3,300,323,434	3,008,551,920	2,730,963,196	2,547,478,439	2,261,023,729	2,374,603,121
UTILIDAD BRUTA	**- 123,951,331**	**102,226,756**	**146,066,740**	**194,512,718**	**218,216,562**	**198,868,052**	**154,274,531**	**- 78,779,245**
OTROS INGRESOS	12,188,518	15,632,912	60,350,912	9,355,975	7,296,785	8,828,803	11,072,922	6,233,779
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	217,131,989	156,369,739	143,853,447	146,182,128	137,155,436	119,737,114	96,431,922	93,809,185
GASTOS DE VENTA	20,487,047	19,502,503	20,484,592	19,371,179	20,885,927	17,900,667	12,458,352	11,049,708
OTROS GASTOS	5,325,097	8,058,061	13,762,848	17,433,295	15,742,985	17,746,129	22,912,777	17,136,832
RECUPERACIÓN DE DETERIORO DE CARTERA				74,272,486	23,549,670	8,378,680	4,435,950	16,461,075
CASTIGOS Y DETERIOROS			2,797,964	13,812,060	3,419,564	21,505,000	7,145,139	7,749,037
DEPRECIACIONES	2,135,769	1,224,798	849,473	813,468	502,554	557,522	446,577	351,270
AMORTIZACIONES	1,166,128	1,044,093	1,522,184	2,000,162	1,400,358	8,384,847	8,791,124	9,577,033
RESULTADO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**- 358,008,843**	**- 68,339,526**	**23,147,144**	**78,528,887**	**69,956,193**	**30,244,256**	**21,597,512**	**- 195,757,456**
INGRESO FINANCIERO	385,642	1,149,988	1,955,761	8,957,291	4,158,200	3,005,065	26,456,822	2,329,187
COSTOS FINANCIEROS	15,207,881	17,627,232	27,770,358	33,047,611	36,832,062	56,143,821	27,730,741	23,063,303
RESULTADO FINANCIERO NETO	**- 14,822,239**	**- 16,477,244**	**- 25,814,597**	**- 24,090,320**	**- 32,673,862**	**- 53,138,756**	**- 1,273,919**	**- 20,734,116**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	**- 372,831,082**	**- 84,816,770**	**- 2,667,453**	**54,438,567**	**37,282,331**	**- 22,894,500**	**20,323,593**	**- 216,491,572**
GASTOS POR IMPUESTO	- 178,359,029	- 33,367,674	- 9,921,208	- 73,899,912	- 28,810,737	- 36,021,453	- 53,233,948	-109,216
UTILIDAD NETA	**- 194,472,053**	**- 51,449,096**	**- 12,588,661**	**- 19,461,345**	**8,471,594**	**- 58,915,953**	**- 32,910,355**	**- 216,600,788**

2. Estado de situación financiera

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS								
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	110,066,284	95,004,358	89,365,173	77,653,697	81,771,501	46,370,481	83,909,042	46,728,012
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	359,647,832	455,005,913	669,602,630	861,016,461	941,600,783	905,644,865	661,631,166	587,628,947
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	4,357,087	4,859,995	5,464,212	23,058,703	18,657,245			6,375,947
ACTIVOS MANTENIDOS PARA LA VENTA	14,902							
OTROS ACTIVOS	38,930,455	81,897,138	19,487,292	26,202,441	35,673,138	5,463,235	43,118,341	10,451,373
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**513,016,560**	**636,767,404**	**783,919,307**	**987,931,302**	**1,077,702,667**	**957,478,581**	**788,658,549**	**651,184,279**
PROPIEDADES Y EQUIPO	4,480,546	2,611,767	2,980,430	2,773,339	1,665,340	1,408,271	1,390,325	1,253,739
ACTIVOS INTANGIBLES Y PLUSVALÍA	730,030	943,228	990,444	451,132	170,794	99,620	333,384	198,127
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	330,885	181,466	83,864	47,862	9,410	185		
INVERSIONES MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	8,869,983	7,965,127	6,490,952	6,914,383	6,914,383	25,764,613	22,939,554	19,938,487
ACTIVO POR IMPUESTO DIFERIDO	451,365,698	485,106,799	475,425,592	400,216,146	371,405,409	335,412,905	282,178,957	
INVERSIONES			1,266,062	6,125	235,404	5,648,975	4,801,135	1,607,742
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**465,777,142**	**496,808,387**	**487,237,344**	**410,408,987**	**380,400,740**	**368,334,569**	**311,643,355**	**22,998,095**
TOTAL ACTIVOS	**978,793,702**	**1,133,575,791**	**1,271,156,651**	**1,398,340,289**	**1,458,103,407**	**1,325,813,150**	**1,100,301,904**	**674,182,374**
PASIVOS								
OBLIGACIONES FINANCIERAS	158,102,758	71,064,300	17,718,342	28,960,728	40,248,934	38,503,657	66,521,914	21,000,740
PROVEEDORES	561,876,421	934,862,911	968,902,889	1,061,691,585	1,091,498,908	1,110,084,312	905,313,126	959,196,185
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	144,633,184	186,633,245	238,726,824	233,028,013	266,022,922	235,962,893	230,263,184	214,064,325
PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	19,400	73,839	56,114	37,889	20,921	4,390,717	1,693,314	77,454
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	5,441,785	5,748,330	5,399,362	5,499,551	5,457,677	4,922,262	4,424,924	4,313,590
PROVISIONES	197,676,403	119,357,370	9,511,974	13,180,426	22,232,732	25,807,182	21,667,097	28,207,789
RESERVAS TÉCNICAS	521,201,005	467,445,851	395,711,462	396,034,167	348,663,520	234,242,726	251,869,370	299,184,295
OTROS PASIVOS			8,647,018	56,674,177	43,154,367	4,407,611	3,697,309	2,460,895
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**1,588,950,956**	**1,785,185,846**	**1,644,673,985**	**1,795,106,536**	**1,817,299,981**	**1,658,321,360**	**1,485,450,238**	**1,528,505,273**
PRÉSTAMOS Y OBLIGACIONES	501,824	8,543,615	147,235,946	98,879,041	74,250,777	121,366,108	101,641,479	131,246,655
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	17,433	31,370	30,128	24,465	86,905	114,353	109,213	
PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	1,070,282	1,069,534	1,309,534					371,505
OTROS PASIVOS	8,090,447	10,031,762						
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**9,679,986**	**19,676,281**	**148,575,608**	**98,903,506**	**74,337,682**	**121,480,461**	**101,750,692**	**131,618,160**
TOTAL PASIVOS	**1,598,630,942**	**1,804,862,127**	**1,793,249,593**	**1,894,010,042**	**1,891,637,663**	**1,779,801,821**	**1,587,200,930**	**1,660,123,433**

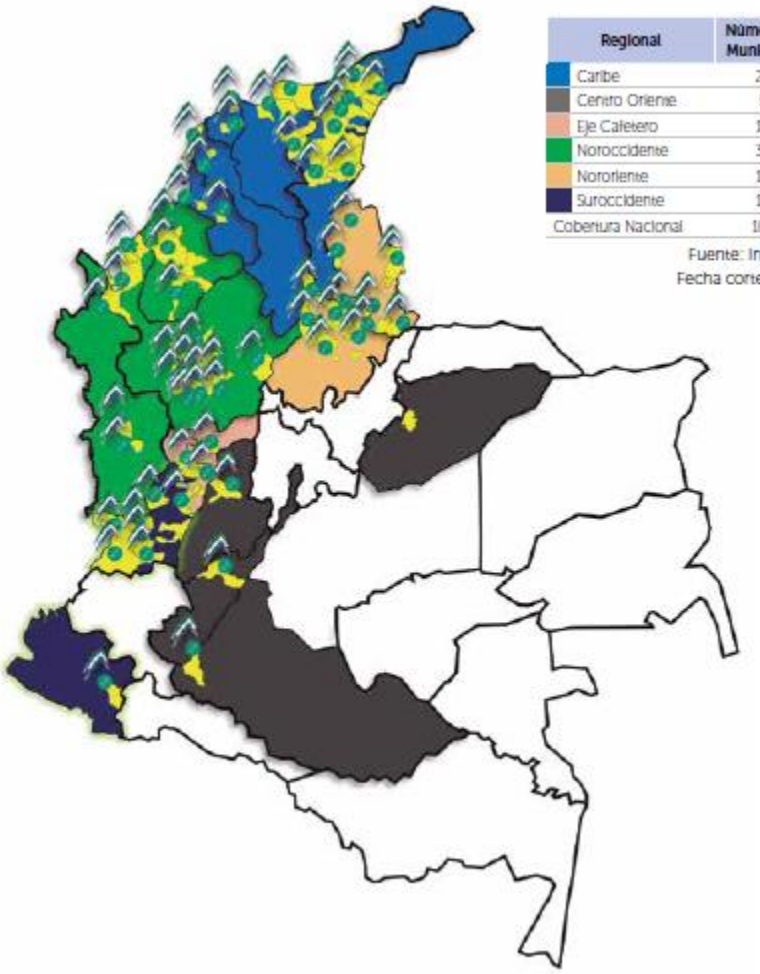
3. **Situación EPS a septiembre 2022**

Fuente: Periódico La República

4. **Situación EPS a octubre 2022**

Fuente: Periódico La República

5. Presencia territorial después de cesión municipios alta siniestralidad



Regional	Número de Municipios	Cantidad de Afiliados
Caribe	22	262,220
Centro Oriente	5	154,529
Eje Cafetero	12	142,166
Noroccidente	34	461,857
Nororiente	15	269,301
Suroccidente	15	435,666
Cobertura Nacional	103	1,725,739

Fuente: Ingresos operaciones.
Fecha corte diciembre del 2019

Fuente: Informe gestión Coomeva EPS 2019