



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2

PLAN DE NEGOCIO

RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A



Ley 2437 de 2024
Proceso de recuperación Empresarial
PRES



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com

www.radioterapiaoncologiamarly.com

BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



1. INTRODUCCION

Radioterapia Oncología Marly (ROM) es una institución especializada en la prestación de servicios oncológicos de alta complejidad, orientada al diagnóstico y tratamiento integral del cáncer mediante el uso de tecnologías de radioterapia avanzada. Como unidad relacionada a la reconocida Clínica Marly, ROM ha mantenido una trayectoria destacada dentro del sistema de salud colombiano, sustentada en la excelencia médica, la innovación tecnológica y la humanización del servicio.

Durante los últimos años, la compañía ha realizado importantes inversiones en infraestructura y equipos de alta precisión, tales como los aceleradores lineales Elekta VersaHD, que la posicionan como un referente técnico y científico dentro del sector. Sin embargo, factores externos asociados al entorno financiero del sistema de salud, los retrasos estructurales en los pagos por parte de las EPS, y el incremento sostenido en los costos operativos y tecnológicos, han afectado de manera significativa la liquidez y el equilibrio financiero de la organización.

Ante este escenario, Radioterapia Oncología Marly pone en consideración el presente Plan de Negocio como instrumento de recuperación y sostenibilidad, en el marco del Proceso de Recuperación Empresarial previsto en la Ley 2437 de 2024, gestionado ante la Cámara de Comercio. Este plan tiene como objetivo restablecer la viabilidad económica, proteger el empleo, mantener la continuidad del servicio y garantizar la prestación oportuna de tratamientos vitales para los pacientes oncológicos.

El documento desarrolla un diagnóstico integral de la situación actual de ROM, identifica sus fortalezas estratégicas, analiza las condiciones del sector salud y define las líneas de acción financiera, operativa y comercial necesarias para su reactivación. Con una visión de mediano plazo, la compañía proyecta consolidar un modelo de gestión sostenible que preserve su papel como centro de referencia en radioterapia avanzada en Colombia, asegurando la continuidad del servicio bajo parámetros de eficiencia, calidad y responsabilidad social.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Presentación de la empresa

Razón social: Radioterapia Oncología Marly S.A.

Nombre comercial: ROM – Radioterapia Oncología Marly



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

Nit: 800.067.908-2.

Sede principal: Bogotá D.C., Colombia

Sector económico: Servicios de salud – atención oncológica especializada.

Naturaleza jurídica: Sociedad por acciones simplificada (S.A)

Historia y trayectoria

Radioterapia Oncología Marly (ROM) es una institución prestadora de servicios de salud especializada en tratamientos de radioterapia oncológica de alta complejidad, que hizo parte del Grupo Médico Marly, reconocido por más de un siglo de trayectoria en la prestación de servicios médicos de excelencia en Colombia.

ROM nació con el propósito de realizar la cobertura de atención integral a pacientes con cáncer, integrando la experiencia clínica del Grupo Marly con la más avanzada tecnología en radioterapia guiada por imágenes. Su nueva sede, ubicada en Bogotá D.C., fue diseñada bajo estándares internacionales de radioprotección, confort precisión y rapidez terapéutica para el paciente.

Desde su creación, ROM ha contribuido al diagnóstico y tratamiento de miles de pacientes oncológicos, consolidándose como un referente de calidad humana y científica en el tratamiento del cáncer. Sin embargo, los desafíos estructurales del sistema de salud colombiano —como los retrasos en pagos por parte de las EPS, la inflación médica y el incremento de costos tecnológicos— han generado tensiones financieras que hoy conducen a la necesidad de implementar un plan de recuperación y sostenibilidad empresarial, al amparo de la Ley 2437 de 2024.

Misión

“Brindar atención integral, segura y humanizada a los pacientes con diagnóstico de cáncer, a través de tratamientos de radioterapia de alta precisión, sustentados en la excelencia médica, la innovación tecnológica y el compromiso ético con la vida.”

Visión

“Ser en 2030 el centro de radioterapia de referencia nacional por la calidad de sus tratamientos, el humanismo de su atención y su contribución científica a la lucha contra el cáncer en Colombia.”

Valores institucionales

1. **Compromiso con la vida:** Cada paciente es el centro de nuestra razón de ser.

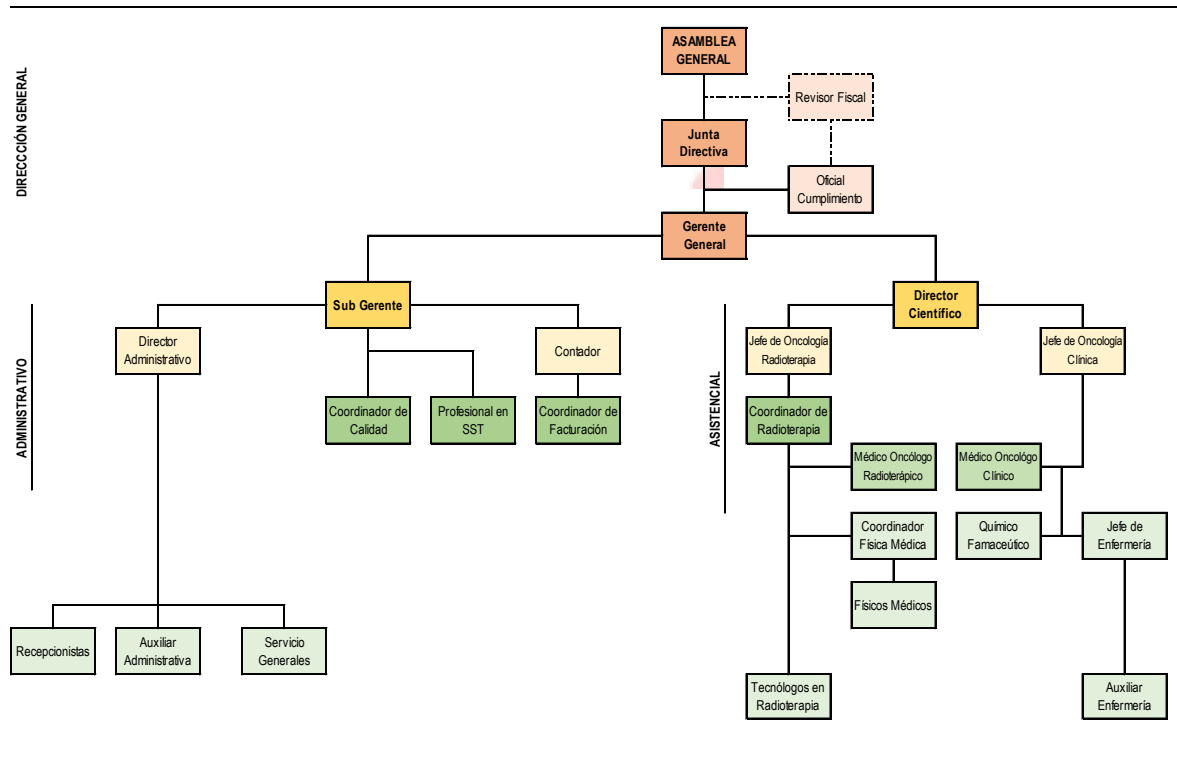


Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA

2. **Excelencia científica:** Aplicamos los más altos estándares clínicos y tecnológicos.
3. **Humanización del servicio:** Escuchamos, acompañamos y cuidamos con empatía.
4. **Ética y transparencia:** Actuamos con responsabilidad, integridad y respeto por la dignidad humana.
5. **Innovación y mejora continua:** Evolucionamos con la ciencia para garantizar tratamientos cada vez más efectivos y seguros.
6. **Trabajo en equipo:** Promovemos la colaboración interdisciplinaria como pilar del éxito terapéutico.

Organigrama



Situación actual



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

ROM atraviesa un período de tensión financiera temporal, derivado de los retrasos en el flujo de pagos de aseguradoras del sistema de salud (EPS), el aumento de costos operativos y la necesidad de mantener una infraestructura tecnológica de alta complejidad.

Pese a ello, la empresa mantiene una estructura operativa sólida, un equipo humano altamente calificado, una demanda constante de servicios especializados, y un alto nivel de confianza institucional.

En consecuencia, la compañía ha decidido acogerse al proceso de Recuperación Empresarial ante la Cámara de Comercio, conforme a la Ley 2437 de 2024, con el fin de reestructurar sus obligaciones, optimizar su operación y garantizar la continuidad en la prestación del servicio, sin afectar la atención a los pacientes ni los estándares de calidad que la caracterizan.

Objetivo general del plan de negocio

El presente Plan de Negocio tiene como objetivo restablecer la estabilidad financiera y operativa de Radioterapia Oncología Marly S.A.S., mediante la implementación de estrategias integrales de sostenibilidad, que aseguren su permanencia en el mercado, el cumplimiento de sus obligaciones y la preservación del empleo y del servicio asistencial a la comunidad.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR: RADIOTERAPIA ONCOLÓGICA EN COLOMBIA

Contexto general del sector

El sector de la radioterapia oncológica en Colombia forma parte del conjunto de servicios de salud de alta complejidad, enfocados en el diagnóstico y tratamiento del cáncer mediante el uso de radiación ionizante. Este segmento ha adquirido especial relevancia en la última década, dado el crecimiento sostenido de la incidencia del cáncer y la mayor demanda de servicios especializados en el país.

De acuerdo con el Observatorio Nacional de Cáncer y el Ministerio de Salud y Protección Social, el cáncer constituye la segunda causa de muerte en Colombia, con una incidencia anual superior a los 110.000 nuevos casos y una tendencia creciente debido al envejecimiento poblacional y los cambios en los estilos de vida. En este contexto, la radioterapia participa en aproximadamente el 60 % de los tratamientos oncológicos, consolidándose como una herramienta terapéutica esencial dentro del sistema de salud.



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



Estructura y características del sector

El sector está conformado principalmente por instituciones privadas y públicas de alta complejidad, localizadas en las principales ciudades del país.

A nivel nacional, existen cerca de 25 a 30 centros de radioterapia activos, la mayoría concentrados en Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, lo que genera una oferta limitada y desigual frente a la demanda nacional.

Estas instituciones compiten en aspectos como:

- Calidad tecnológica y precisión de los tratamientos.
- Disponibilidad de equipos de última generación (aceleradores lineales, sistemas de planificación 3D y 4D).
- Tiempo de espera y oportunidad en la atención.
- Acompañamiento integral al paciente e integridad de los tratamientos oncológicos.
- Capacidad de contratación con EPS y aseguradoras.

Radioterapia Oncología Marly (ROM) compete dentro del segmento de alta especialización, diferenciándose por su infraestructura moderna, equipos Elekta VersaHD y su modelo de atención integral y centrado en la calidad (mejora continua) y el trato humanizado.

Aspectos regulatorios y marco normativo

El funcionamiento del sector está sujeto a un régimen regulatorio estricto, tanto en materia sanitaria como en control de radiaciones ionizantes.

- Las principales normas aplicables incluyen:
- Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional.
- Decreto 780 de 2016: Régimen Único del Sector Salud.
- Resolución 482 de 2018: Requisitos técnicos para la instalación y operación de servicios de radioterapia.
- Resolución 3100 de 2019: Estándares de habilitación de servicios de salud.
- Normas del INVIMA y la Secretaría Distrital de Salud: Supervisión, control y licenciamiento de equipos emisores de radiación.



Este marco normativo garantiza la seguridad y calidad en la prestación del servicio, pero implica altos costos de cumplimiento, mantenimiento y renovación tecnológica, lo que impacta directamente la rentabilidad de las instituciones.

Entorno económico y financiero del sector

El sector oncológico enfrenta importantes desafíos financieros derivados del modelo de aseguramiento colombiano.

Entre los factores más críticos se destacan:

- Retrasos significativos en los pagos de las EPS, que superan los 120 a 180 días, afectando la liquidez y el flujo de caja de las IPS.
- Altos costos de operación y mantenimiento tecnológico, dado que los equipos requieren calibración y repuestos permanentes importados.
- Tarifas reguladas que limitan la rentabilidad frente al crecimiento del gasto médico y de personal especializado.
- Dificultades de acceso a crédito, inversión y cumplimiento de las obligaciones financieras por la naturaleza intensiva en capital del sector.

Estos factores han generado un desequilibrio financiero estructural en muchas instituciones prestadoras de servicios de radioterapia, lo que ha motivado a varias de ellas a acogerse a mecanismos de financiamientos y recuperación empresarial.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Definición del mercado objetivo

Radioterapia Oncología Marly (ROM) opera dentro del mercado de **servicios oncológicos especializados**, específicamente en el **segmento de radioterapia y radiocirugía de alta complejidad**.

Su público objetivo está conformado por pacientes diagnosticados con cáncer que



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

requieren tratamientos con radiación ionizante, derivados desde instituciones hospitalarias, EPS o médicos tratantes.

El mercado se estructura en tres niveles principales:

- **Mercado primario:** Pacientes oncológicos diagnosticados remitidos por EPS o aseguradoras que contratan directamente los servicios de radioterapia.
- **Mercado secundario:** Pacientes particulares o provenientes de medicina prepagada que buscan atención especializada sin intermediación.
- **Mercado institucional:** Convenios con EPS, aseguradoras, hospitales o clínicas que carecen de infraestructura propia para el tratamiento radioterápico.

En términos geográficos, el mercado principal de ROM se concentra en **Bogotá y la región centro del país**, donde se ubica más del 30 % de la población nacional y la mayor concentración de centros médicos de referencia.

Tamaño y evolución del mercado

El mercado colombiano de servicios oncológicos ha mostrado un **crecimiento sostenido** en los últimos años, impulsado por el aumento de la incidencia y prevalencia del cáncer, el envejecimiento poblacional y las mejoras en los sistemas de detección temprana.

Según el **Observatorio Nacional de Cáncer**, se estiman más de **110.000 nuevos casos anuales** y una prevalencia de aproximadamente **230.000 pacientes activos en tratamiento**.

Dentro de este universo, la radioterapia representa cerca del **60 % de las intervenciones terapéuticas**, lo que implica un mercado potencial de más de **65.000 tratamientos anuales** en el país. Sin embargo, la capacidad instalada actual cubre solo entre el **70 % y 75 % de la demanda total**, lo que refleja un **déficit estructural de oferta** que abre oportunidades de crecimiento para instituciones con tecnología de punta como ROM.

El ritmo de expansión del mercado ha sido de **4 % a 5 % anual**, pese a las limitaciones financieras del sistema de salud. Este crecimiento se concentra especialmente en centros urbanos con infraestructura médica avanzada, entre los cuales Bogotá representa el **núcleo más importante de demanda y referencia médica nacional**.

Segmentación del mercado



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

ROM participa en un mercado segmentado por variables clínicas, demográficas y contractuales:

Segmento	Características principales	Estrategia de abordaje
Pacientes remitidos por EPS	Mayor volumen, precios regulados, pagos diferidos, estabilidad en la demanda.	Fortalecer convenios con aseguradoras, mejorar gestión de cartera y facturación.
Pacientes de medicina prepagada o particulares	Menor volumen, pago directo, alta exigencia en calidad y tiempo de respuesta.	Ofrecer servicios diferenciados, atención preferencial y personalización.
Convenios institucionales	Hospitales o clínicas sin unidades propias de radioterapia.	Generar alianzas estratégicas interinstitucionales y servicios tercerizados.

ROM ha orientado su estrategia hacia la diversificación del portafolio, buscando equilibrar ingresos entre contratos institucionales y atención directa, reduciendo la dependencia de pagos tardíos por parte de las EPS.

Análisis de la competencia

El entorno competitivo en Bogotá es intenso y altamente especializado. Las principales instituciones competidoras de ROM son:

Competidor	Fortalezas principales	Observaciones
Centro Javeriano de Oncología	Respaldo académico, alta reputación médica, convenios con EPS.	Fuerte en investigación, pero con tiempos de espera prolongados.
Fundación Santa Fe de Bogotá	Tecnología de punta, enfoque integral y multidisciplinario.	Costos elevados, no todos los tratamientos son cubiertos por EPS.
Clínica del Country	Amplia red de aseguradoras, enfoque privado, excelente posicionamiento.	Alta carga operativa, capacidad limitada.



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

Competidor	Fortalezas principales	Observaciones
Clínica Nogales	Servicios integrados de oncología, radioterapia y quimioterapia.	Limitada capacidad de expansión tecnológica.
Clínica del Occidente	Competencia en precios y accesibilidad.	Menor grado de especialización tecnológica.
CTIC	Servicios integrados, Competencia en precios y accesibilidad.	Fuerte en investigación, no todos los tratamientos son cubiertos por EPS.

Frente a este panorama, ROM se diferencia por:

- Su infraestructura moderna y equipos de última generación en aceleradores y sistemas de planeación física y médica (Elekta VersaHD).
- Su enfoque humanizado en la atención oncológica.
- Su reconocimiento institucional y ser parte del equipo de la Clínica Marly.

No obstante, su principal reto competitivo radica en mantener la calidad en los servicios, la eficiencia financiera y fortalecer la gestión comercial para aumentar el flujo de pacientes y mejorar la estabilidad de ingresos.

Comportamiento del consumidor

El paciente oncológico es un consumidor altamente informado y emocionalmente vulnerable, lo que convierte la confianza institucional y la empatía médica en factores decisivos de elección.

En este mercado, las decisiones no dependen únicamente del precio, sino de:

- La reputación médica y tecnológica de la institución.
- La rapidez en la atención y disponibilidad de citas (oportunidad en servicios)
- La calidad del acompañamiento humano durante el proceso terapéutico.
- La coordinación entre los médicos tratantes y las aseguradoras.



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

Los consumidores valoran cada vez más la integralidad del servicio, buscando instituciones que centralicen diagnóstico, tratamiento, apoyo psicológico y seguimiento. Este aspecto representa una oportunidad para ROM de fortalecer su propuesta de valor integral.

Factores externos del mercado (Análisis PESTEL)

Factor	Impacto	Descripción
Político	Alto	Cambios en políticas de salud, regulación de tarifas, procesos de recuperación empresarial.
Económico	Alto	Retrasos en pagos EPS, inflación médica y de importaciones tecnológicas.
Social	Muy alto	Envejecimiento poblacional, mayor incidencia de cáncer y conciencia social.
Tecnológico	Muy alto	Avances en radioterapia guiada por imágenes, radiocirugía estereotáxica, IA aplicada a la planificación.
Ecológico	Medio	Gestión ambiental y manejo de residuos radiactivos.
Legal	Alto	Cumplimiento estricto de normas de habilitación y seguridad radiológica.

Oportunidades de mercado

- Demanda insatisfecha de tratamientos radioterápicos fuera de Bogotá.
- Posibilidad de extender servicios mediante convenios regionales o teleasistencia médica.
- Implementación de servicios complementarios (dosimetría, aceleradores, sistemas de planeación física y médica y simulación, control radiológico).
- Programas de fidelización y acompañamiento integral para pacientes y familiares.
- Aprovechamiento de los beneficios de la Ley 2037 de 2024, que promueve la recuperación de empresas viables y la reestructuración ordenada del pasivo.



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



5. PROYECCIONES FINANCIERAS

El flujo de pagos proyectado contempla la cancelación gradual de las obligaciones reconocidas por clase de crédito, conforme a las prioridades establecidas por la Ley 1116 de 2006.

Total, Pasivos Reconocidos:

- **Primera Clase (Laborales):** \$1.949.817.498
- **Primera Clase (Fiscales):** \$122.782.114
- **Primera Clase (Parafiscales):** \$8.901.500
- **Cuarta Clase:** \$2.827.160.662,63
- **Quinta Clase:** \$4.905.071.035,94
- Total General:** \$9.813.732.810,57

El cronograma refleja una **estructura de pago escalonada y sostenible**, iniciando con la atención prioritaria de las acreencias laborales, fiscales y parafiscales, seguidas de las obligaciones financieras y comerciales (cuarta y quinta clase).

De acuerdo con la proyección, la totalidad de las deudas quedará cancelada en un horizonte de **cinco años**, culminando en **octubre de 2031**.






RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A


NIT 800.067.908-2

IPC
PERIODO DE GRACIA

5,20%
12 MESES

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ingresos Operacionales								
Total Radioterapia	\$ 7.811.000.746	\$ 14.089.249.652	\$ 15.723.873.556	\$ 17.356.451.657	\$ 19.132.187.854	\$ 21.062.511.322	\$ 23.251.507.605	\$ 25.446.504.588
Total Quimioterapia	\$ 381.690.286	\$ 854.376.511	\$ 987.639.096	\$ 1.076.224.600	\$ 1.194.920.378	\$ 1.265.003.676	\$ 1.417.053.492	\$ 1.574.414.992
Total Ingresos	\$ 8.192.691.032	\$ 14.943.626.163	\$ 16.711.512.652	\$ 18.432.676.257	\$ 20.327.108.232	\$ 22.327.514.998	\$ 24.668.561.097	\$ 27.020.919.580
Egresos Operacionales								
Total Radioterapia	\$ 1.834.159.924	\$ 4.706.982.976	\$ 4.906.690.492	\$ 5.032.416.988	\$ 6.147.503.780	\$ 6.289.359.014	\$ 6.438.307.010	\$ 6.594.702.406
Total Quimioterapia	\$ 541.600.841	\$ 1.199.579.862	\$ 1.267.981.476	\$ 1.333.822.938	\$ 1.412.652.962	\$ 1.455.452.148	\$ 1.579.508.868	\$ 1.676.923.830
Servicios Complementarios	\$ 123.058.887	\$ 246.117.882	\$ 246.118.026	\$ 246.118.170	\$ 246.118.314	\$ 246.118.458	\$ 246.118.602	\$ 246.118.746
Costos Operacionales	\$ 2.498.819.652	\$ 6.152.680.720	\$ 6.420.789.994	\$ 6.612.358.096	\$ 7.806.275.056	\$ 7.990.929.620	\$ 8.263.934.480	\$ 8.517.744.982
Utilidad Bruta	\$ 5.693.871.380	\$ 8.790.945.443	\$ 10.290.722.658	\$ 11.820.318.161	\$ 12.520.833.176	\$ 14.336.585.378	\$ 16.404.626.617	\$ 18.503.174.598
Gastos Administrativos	\$ 1.110.366.097	\$ 3.469.748.885	\$ 3.618.407.419	\$ 3.887.457.089	\$ 3.972.904.864	\$ 4.422.226.209	\$ 4.667.499.665	\$ 4.901.287.943
Acuerdo de Pago DIAN	\$ 507.020.292	\$ 507.020.292	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto	\$ 15.000.000.000	\$ 346.153.846	\$ 1.384.615.385	\$ 1.384.615.385	\$ 1.384.615.385	\$ 1.384.615.385	\$ 1.384.615.385	\$ 1.384.615.385
Flujo de Caja Operacional	\$ 3.730.331.145	\$ 3.429.560.881	\$ 5.287.699.855	\$ 6.548.245.687	\$ 7.163.312.927	\$ 8.529.743.785	\$ 10.352.511.568	\$ 12.217.271.271
Fondo de Capital (Maquina)	\$ 1.530.718.704	\$ 2.069.741.872	\$ 1.573.894.194	\$ 1.573.894.338	\$ 1.573.894.482	\$ 1.573.894.626	\$ 1.573.894.770	\$ 1.299.791.776
Banco de Occidente-Leasing	\$ 742.506.132	\$ 1.471.935.165	\$ 1.924.072.403	\$ 2.075.582.946	\$ 2.075.582.946	\$ 1.965.006.336	\$ 1.854.429.727	\$ 1.854.429.727
Mensualidad Bancos	\$ 2.273.224.836	\$ 3.541.677.037	\$ 3.497.966.597	\$ 3.649.477.284	\$ 3.649.477.428	\$ 3.538.900.962	\$ 3.428.324.497	\$ 3.154.221.503
Flujo de Caja Antes de Impuestos	\$ 1.457.106.310	\$ 112.116.155	\$ 1.789.733.258	\$ 2.898.768.403	\$ 3.513.835.499	\$ 4.990.842.822	\$ 6.924.187.070	\$ 9.063.049.768
Impuestos Renta Generados	\$ 480.845.082	\$ 139.754.674	\$ 590.611.975	\$ 956.593.573	\$ 1.159.565.715	\$ 1.646.978.131	\$ 2.284.981.733	\$ 2.990.806.423
Retenciones	\$ 145.710.631	\$ 42.349.901	\$ 178.973.326	\$ 289.876.840	\$ 351.383.550	\$ 499.084.282	\$ 692.418.707	\$ 906.304.977
Provision Impuesto Renta	\$ 626.555.713	\$ 182.104.575	\$ 769.585.301	\$ 1.246.470.413	\$ 1.510.949.265	\$ 2.146.062.413	\$ 2.977.400.440	\$ 3.897.111.400
Flujo de Caja Libre	\$ 830.550.596	\$ 294.220.730	\$ 1.020.147.957	\$ 1.652.297.990	\$ 2.002.886.235	\$ 2.844.780.409	\$ 3.946.786.630	\$ 5.165.938.368
Flujo de caja acumulado		\$ 536.329.866	\$ 1.361.496.073	\$ 2.136.376.189	\$ 2.653.286.170	\$ 3.377.696.081	\$ 4.482.544.497	\$ 5.505.659.868
PRIMERA CLASE LABORALES	\$ 1.949.817.498,00	\$ 194.981.750	\$ 877.417.874	\$ 877.417.874	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES PRIMERA CLASE LABORALES	\$ 287.273.111,37	\$ -	\$ -	\$ 287.273.111	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRIMERA CLASE FISCALES	\$ 122.782.114,00	\$ -	\$ -	\$ 122.782.114	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES PRIMERA CLASE FISCALES	\$ 18.621.953,96	\$ -	\$ -	\$ 18.621.954	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PRIMERA CLASE PARAFISCALES	\$ 8.901.500,00	\$ -	\$ -	\$ 8.901.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES PRIMERA CLASE PARAFISCALES	\$ 1.350.060,83	\$ -	\$ -	\$ 1.350.061	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CUARTA CLASE	\$ 2.827.160.662,63	\$ -	\$ -	\$ 169.629.640	\$ 2.120.370.497	\$ 537.160.526	\$ -	\$ -
INTERESES CUARTA CLASE	\$ 637.053.535,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 637.053.536	\$ -	\$ -
QUINTA CLASE	\$ 4.905.071.035,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.667.724.152	\$ 3.237.346.884	\$ -
INTERESES QUINTA CLASE	\$ 1.509.126.855,39	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 905.476.113	\$ 603.650.742
Pago PRE	\$ -	\$ 194.981.750	\$ 877.417.874	\$ 1.485.976.254	\$ 2.120.370.497	\$ 2.841.938.214	\$ 4.142.822.997	\$ 603.650.742
Cierre de caja	\$ 830.550.596	\$ 341.348.116	\$ 484.078.199	\$ 650.399.935	\$ 532.915.673	\$ 535.757.867	\$ 339.721.500	\$ 4.902.009.126


Representante Legal
HERMAN ESGUERRA VILLAMIZAR
19.069.604


Contador
Julieth Xiomara Gámez Vanegas
1.069.924.401
219403-T


Revisor Fiscal
Eva Liliana Catolico Duque
52.367.220
93185-T

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de Implementación del proceso de recuperación empresarial de Radioterapia Oncología Marly S.A. (ROM), en el marco de la Ley 2437 de 2024. Su propósito es traducir las estrategias planteadas en el Plan de Negocio en acciones concretas, definidas en el tiempo, con responsables, recursos y metas verificables, orientadas al restablecimiento de la estabilidad financiera y operativa de la institución.

Dada la naturaleza especializada de los servicios que presta ROM, la implementación del plan debe ejecutarse bajo un enfoque integral, gradual y medible, que permita mantener la continuidad asistencial sin comprometer la calidad del servicio ni la seguridad de los pacientes. En este sentido, el presente capítulo establece una hoja de ruta para la ejecución ordenada de las estrategias financieras, operativas, comerciales y de gobernanza, alineadas con los objetivos del proceso de recuperación.

La puesta en marcha de este plan se concibe como un proceso dinámico y participativo, en el que intervienen las áreas médica, administrativa, financiera y técnica, con el acompañamiento del asesor externo y la supervisión del comité de seguimiento.

6.1 Eje Financiero: Recuperación y Sostenibilidad: Restablecer la liquidez y equilibrio económico de ROM en el corto y mediano plazo.

- Optimizar el flujo de caja mediante control mensual de recaudos y seguimiento a facturas vencidas.
- Cumplir el cronograma de pagos priorizando las acreencias laborales, fiscales y parafiscales.
- Implementar un sistema de control presupuestal mensual, reduciendo costos operativos en un 10-15%.
- Gestionar líneas de crédito institucional con entidades como Bancóldex y Findeter.

6.2 Eje Operativo: Eficiencia y Productividad: Aumentar la eficiencia operativa y reducir los cuellos de botella administrativos y asistenciales.

- Fortalecer la programación de tratamientos y la rotación de pacientes.
- Implementar un calendario de mantenimiento preventivo para equipos de aceleradores y sistemas de planeación física y médica (Elekta VersaHD.)
- Crear el cargo de Coordinador Financiero-Operativo.
- Implementar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) bajo normas ISO 9001 e ISO 45001.

6.3 Eje Comercial y Relacional: Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes de financiación.

- Renovar y ampliar convenios con EPS y medicina prepagada.
- Implementar un plan de posicionamiento institucional y comunicación digital.
- Desarrollar servicios complementarios: dosimetría, teleasistencia y control radiológico.
- Establecer alianzas con clínicas regionales sin infraestructura radioterápica.

6.4 Eje de Gobernanza y Seguimiento: Garantizar la transparencia, control y sostenibilidad del proceso de recuperación.

- Conformar un Comité de Seguimiento del Plan con reuniones mensuales.
- Establecer indicadores de gestión (rotación de cartera, margen operativo, cumplimiento de pagos, satisfacción del paciente).
- Implementar auditorías internas y rendición de cuentas trimestrales.
- Presentar reportes de avance ante la Cámara de Comercio y partes interesadas.

El Plan de Implementación propuesto permitirá que Radioterapia Oncología Marly recupere su equilibrio financiero, preserve su reputación médica y garantice la continuidad de sus servicios oncológicos. La ejecución disciplinada del cronograma financiero, junto con la diversificación de ingresos y la optimización de recursos, consolidará un modelo institucional sostenible, competitivo y alineado con las exigencias del sistema de salud colombiano.

7. CONCLUSIONES

7.1 El sector de radioterapia oncológica en Colombia presenta un **alto potencial de crecimiento**, pero también enfrenta **desafíos de actualización tecnológica y estructurales de sostenibilidad financiera**.

Instituciones como Radioterapia Oncología Marly se encuentran en una posición estratégica para **fortalecer su operación y recuperar su estabilidad económica**,



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

aprovechando su reputación institucional, su infraestructura de vanguardia y su enfoque humanizado del servicio.

No obstante, para garantizar su permanencia y competitividad en el mediano plazo, resulta indispensable **implementar planes de recuperación empresarial sólidos**, enfocados en la optimización del flujo de caja, la reestructuración de pasivos, la eficiencia operativa y la consolidación de convenios que aseguren ingresos estables.

En este contexto, ROM asume el desafío de transformarse financieramente sin perder su vocación de servicio, reafirmando su compromiso con la salud y la vida de los pacientes oncológicos del país.

7.2 El mercado de radioterapia en Colombia evidencia un potencial de crecimiento estable y sostenido, impulsado por una demanda que supera la oferta actual de servicios. No obstante, enfrenta barreras financieras y operativas derivadas de factores como la crisis generada por la pandemia, la disminución en las ventas de servicios de salud, los altos costos asociados a la implementación de tecnologías avanzadas y las dificultades estructurales del modelo de aseguramiento, que en conjunto limitan el margen de rentabilidad de las instituciones prestadoras.

En este contexto, Radioterapia Oncología Marly posee una posición de ventaja competitiva gracias a su capacidad instalada, su prestigio institucional y la confianza de su red médica.

No obstante, la consolidación de su sostenibilidad requiere una estrategia de recuperación integral, centrada en: Incrementar la venta de servicios, fortalecer la facturación y gestión de cartera con las EPS.

- Diversificar fuentes de ingreso con servicios directos y convenios institucionales.
- Potenciar la visibilidad y posicionamiento comercial del servicio.
- Mantener un equilibrio entre calidad médica y viabilidad financiera.

De esta manera, ROM podrá no solo superar su coyuntura financiera actual, sino reafirmarse como un referente nacional en radioterapia avanzada, con un modelo sostenible, competitivo y alineado a las exigencias del sistema de salud colombiano.



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA

8. BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Informe nacional de cáncer en Colombia 2023*. Ministerio de Salud y Protección Social. <https://www.minsalud.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *Política nacional para el control del cáncer en Colombia 2012–2030*. Ministerio de Salud y Protección Social. <https://www.minsalud.gov.co>

Instituto Nacional de Cancerología (INC). (2023). *Boletín epidemiológico nacional de cáncer 2023*. Instituto Nacional de Cancerología. <https://www.cancer.gov.co>

Instituto Nacional de Cancerología (INC). (2021). *Plan decenal para el control del cáncer en Colombia 2021–2030*. Instituto Nacional de Cancerología. <https://www.cancer.gov.co>

Observatorio Nacional de Cáncer. (2023). *Indicadores de incidencia, mortalidad y prevalencia por cáncer en Colombia*. Ministerio de Salud y Protección Social.

Superintendencia Nacional de Salud. (2024). *Informe de desempeño financiero de las IPS especializadas 2022–2024*. Supersalud. <https://www.supersalud.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Proyecciones de población 2018–2035*. DANE. <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Cuentas satélite de salud y gasto en servicios médicos 2023*. DANE.

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2022). *Atlas de radioterapia en América Latina*. OPS/OMS. <https://www.paho.org>

Agencia Internacional de Energía Atómica (IAEA). (2023). *Directory of Radiotherapy Centres (DIRAC) 2023*. International Atomic Energy Agency. <https://dirac.iaea.org>

Asociación Colombiana de Radioterapia Oncológica (ACRO). (2023). *Boletín técnico: Retos y oportunidades de la radioterapia en Colombia*. ACRO.

Fedesarud. (2023). *Análisis del gasto en servicios de alta complejidad en el sistema de salud colombiano*. Fundación para la Educación y el Desarrollo en Salud. <https://www.fedesarud.org.co>

Bernal, J., & Hurtado, L. (2023). *Desafíos de sostenibilidad financiera de las IPS especializadas en Colombia*. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 22(2), 45–63. Pontificia Universidad Javeriana. <https://revistas.javeriana.edu.co>

Pérez, M. (2022). *Eficiencia técnica y económica de los servicios oncológicos en Colombia*. *Revista de Economía y Salud*, 18(1), 71–85.



RADIOTERAPIA ONCOLOGIA MARLY S.A

NIT 800.067.908-2.

Congreso de la República de Colombia. (2025). *Ley 2037 de 2025. Por la cual se modifica el régimen de insolvencia empresarial y se fortalece el procedimiento de recuperación ante las cámaras de comercio.* Diario Oficial de la República de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud.* Diario Oficial No. 47.957.

Congreso de la República de Colombia. (2015). *Ley 1751 de 2015. Ley Estatutaria de Salud.* Diario Oficial No. 49.427.

Superintendencia de Sociedades. (2024). *Informe de desempeño empresarial del sector salud 2024.* Supersociedades. <https://www.supersociedades.gov.co>

Clínica del Country. (2024). *Portafolio de servicios oncológicos.* <https://www.clinicadelcountry.com>

Clínica Reina Sofía. (2024). *Servicios de radioterapia y oncología integral.* <https://www.clinicadereinasofia.com>

Fundación Santa Fe de Bogotá. (2024). *Unidad de radioterapia y oncología clínica.* <https://www.fsfb.org.co>

Centro Javeriano de Oncología. (2024). *Servicios especializados de radioterapia oncológica.* Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.javeriana.edu.co>

Representante Legal
HERMAN ESGUERRA VILLAMIZAR
CC: 19.069.604



Carrera 9ª No. 49-20 / 22 – Teléfono: 287 8154 – 2877699 – 2887746

administracion@radioterapiaoncologiamarly.com – calidad@radioterapiaoncologiamarly.com - www.radioterapiaoncologiamarly.com
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA