



**FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE
UNA IPS DE PRIMER NIVEL EN VILLAVICENCIO, META**

Cristhian Camilo Garzon Arevalo

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Villavicencio, Colombia

01 / Junio / 2024

**Formulación del plan de negocio para la puesta en marcha de una IPS de
primer nivel en Villavicencio, meta**

Cristhian Camilo Garzon Arevalo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Villavicencio, Colombia

01 / Junio / 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria:

A mis padres Norberto y Mireya, por ser mi apoyo emocional en cada proyecto que me propongo.

A mis Hijos Cristina y Jerónimo, por ser mi inspiración y por qué pensar en su futuro me hace replantear mi presente todo el tiempo.

A mi hermosa Esposa María Isabel, por ser mi musa de la inspiración, por ser la fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida, por estar siempre para mí y por apoyarme a diario en cada uno de mis proyectos, por ser mi amante, amiga, socia y compañera de trabajo.

Resumen

El presente trabajo de grado tiene la intención de formular y evaluar la viabilidad del plan de negocio para la creación de una IPS de rehabilitación física integral en la ciudad de Villavicencio – Meta, se evidencia que en el departamento y específicamente en la ciudad las condiciones de prestación de salud se han visto precarizadas, según algunos pacientes y trabajadores del sistema de salud las IPS solamente se han interesado por facturar servicios dejando de lado la calidad en la prestación de los mismos, llevando así a generar inconformidades, según el último informe de gestión del Hospital Departamental de Villavicencio (HDV,2014) “se encontró un incremento del 40% de las inconformidades, expresadas en las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)”, que demuestra que la gran mayoría de los reclamos son por la deficiente atención al paciente, precarias instalaciones físicas y recursos insuficientes.

El propósito del presente proyecto es formular y evaluar el plan de negocio de manera que la IPS priorice la atención y la calidad del servicio, mostrando cifras y datos de tal manera que sea un plan de negocio sustentable en los ámbitos financieros, ambientales y de responsabilidad social, la metodología a implementar será un estudio de mercado conjunto con la formulación de la propuesta de valor y la evaluación financiera del proyecto, obteniendo como resultado la viabilidad de llevar este modelo de negocio a la implementación real. Este proyecto concluye con la exposición de las ventajas y desventajas de este modelo de negocio mostrando los aspectos tanto positivos como negativos y los riesgos asociados de llevar a cabo una idea de negocio como esta.

Palabras clave: Rehabilitación, Paciente, Fisioterapia, Plan de negocio, IPS, sostenibilidad, Calidad.

Abstract

The present thesis aims to formulate and evaluate the feasibility of a business plan for the creation of an Integral Physical Rehabilitation IPS (Healthcare Provider) in the city of Villavicencio – Meta. It is evident that in the department, and specifically in the city, the conditions for health care provision have deteriorated. According to some patients and healthcare workers, IPSs have solely focused on billing services, neglecting the quality of care, thus leading to dissatisfaction. According to the latest management report of the Villavicencio Departmental Hospital(HDV,2014), "there was a 40% increase in dissatisfaction, expressed in Petitions, Complaints, Claims, and Suggestions (PQRS)," demonstrating that the vast majority of complaints are due to deficient patient care, poor physical facilities, and insufficient resources.

The purpose of this project is to formulate and evaluate the business plan in a way that prioritizes attention and service quality. It will present figures and data to ensure that it is a sustainable business plan in financial, environmental, and social responsibility aspects. The methodology to be implemented will be a market study combined with the formulation of the value proposition and the financial evaluation of the project, resulting in the viability of implementing this business model. This project concludes with the presentation of the advantages and disadvantages of this business model, showcasing both positive and negative aspects and the associated risks of implementing such a business idea.

Keywords: Rehabilitation, Patient, Physiotherapy, Business Plan, IPS, Sustainability, Quality.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	11
Introducción	13
<i>Antecedentes de la idea de negocio:</i>	<i>13</i>
<i>Problemática.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>16</i>
<i>Naturaleza del proyecto.....</i>	<i>17</i>
<i>Propuesta de valor.....</i>	<i>20</i>
Análisis del Sector.....	21
<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>21</i>
<i>Análisis de PORTER</i>	<i>35</i>
Validación e Investigación de Mercado	55
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.</i>	<i>55</i>
<i>Estudio piloto de mercado</i>	<i>61</i>
<i>Análisis de Resultados.....</i>	<i>70</i>
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	73
<i>Objetivos de Mercadeo.....</i>	<i>73</i>
<i>Estrategia de producto o servicio.....</i>	<i>79</i>

<i>Decisiones de Mercadeo</i>	81
Aspectos Técnicos	83
<i>Objetivos de prestación de servicio</i>	83
<i>Definición de las fichas técnicas de los productos y/o servicios</i>	85
<i>Descripción del proceso</i>	90
<i>Recursos tecnológicos e infraestructura</i>	92
<i>Capacidad de prestación del servicio</i>	97
Aspectos Organizacionales y Legales	99
<i>Análisis estratégico</i>	99
<i>Estructura organizacional</i>	102
<i>Perfiles y funciones</i>	102
<i>Organigrama</i>	111
<i>Gobierno corporativo</i>	112
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i>	112
<i>Aspectos Legales</i>	113
Aspectos Financieros	115
<i>Objetivos financieros</i>	115
<i>Supuestos económicos</i>	115
<i>Proyección de producción y ventas</i>	116
<i>Proyección de costos</i>	117
<i>Presupuesto de inversión y gastos administrativos</i>	118

<i>Estados financieros</i>	119
<i>Flujo de Caja proyectado</i>	120
<i>Inversión y necesidades de financiación</i>	120
<i>Evaluación financiera e indicadores</i>	121
Enfoque hacia la Sostenibilidad	123
Conclusiones	128
Referencias	131
A. Anexo. Análisis de Macroentorno / PESTEL.xlsx	139
B. Anexo. Perfil persona.xls	139
C. Anexo. Validación encuestas Promedio Aiken.xlsx	139
D. Anexo. Evidencia entrevistas a profundidad clientes potenciales.doc	139
E. Anexo. Resumen de entrevistas a profundidad.xlsx	139

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1, Grafica de resultados análisis PESTEL</i>	22
<i>Figura 2, Grafica de resultados análisis fuerzas de PORTER</i>	35
<i>Figura 4, Grafica de información financiera IPS de rehabilitación física</i>	39
<i>Figura 5, Grafico de variación porcentual del número de lesionados 2021-2022 por departamentos ..</i>	41
<i>Figura 6, Grafica de comparación de numero de lesionados de 2021 – 2022 por rango de edades.</i>	43
<i>Figura 7, Grafica estimación de exposición a accidentes de tránsito para el 2024, con datos estadísticos 2022-2023 por participación del tipo de vehículo.....</i>	45
<i>Figura 8, Mapa de empatía usuario.</i>	56
<i>Figura 9, Mapa de empatía SOAT, ARL, EPS</i>	56
<i>Figura 10, Perfil persona usuario.....</i>	57
<i>Figura 11, Perfil persona SOAT, ARL, EPS.....</i>	57
<i>Figura 12, Árbol de Problemas</i>	58
<i>Figura 13, Lienzo Propuesta de valor usuario.</i>	59
<i>Figura 14, Lienzo Propuesta de valor SOAT, ARL, EPS.</i>	60
<i>Figura 15, System mapping Rehab performance IPS.....</i>	62
<i>Figura 16, Lienzo de modelo de negocio Rehab performance IPS.....</i>	69
<i>Figura 17, Matriz de Ansoff.....</i>	80

<i>Figura 18, Mapa de procesos rehab performance IPS</i>	90
<i>Figura 19, Descripción y definición de la prestación del servicio</i>	91
<i>Figura 20, Mapa estratégico Rehab Performance IPS</i>	101
<i>Figura 21, Organigrama general Rehab Performance IPS</i>	111
<i>Figura 22, Estructura Gobierno corporativo Rehab Performance IPS</i>	112
<i>Figura 23, Inversión inicial proyecto</i>	118
<i>Figura 24, Estados financieros.....</i>	119
<i>Figura 25, Flujo de Caja</i>	120
<i>Figura 26, Inversión total y Necesidades de financiación</i>	120
<i>Figura 27, Evaluación financiera</i>	121

Lista de Tablas

	Pág.
<i>Tabla 1, Resultados análisis PESTEL.....</i>	21
<i>Tabla 2, Resultados análisis fuerzas de PORTER</i>	35
<i>Tabla 3, Información financiera IPS de rehabilitación física</i>	38
<i>Tabla 4, Variación porcentual del número de lesionados 2021-2022 por categoría de transporte.</i>	42
<i>Tabla 5, listado de proveedores específicos para IPS de rehabilitación física</i>	48
<i>Tabla 6, Validación encuestas Promedio Aiken.....</i>	64
<i>Tabla 7, Resumen de entrevistas a profundidad Persona Jurídica</i>	67
<i>Tabla 8, Segmento 1: Usuario final servicio Particular</i>	74
<i>Tabla 9, Segmento 2: Usuario final servicio SOAT.....</i>	75
<i>Tabla 10, Segmento 3: cliente persona Jurídica</i>	76
<i>Tabla 11, Comparación propuesta de valor competencia</i>	78
<i>Tabla 12, Matriz de decisión- selección de la micro localización</i>	84
<i>Tabla 13, Ficha técnica servicio de rehabilitación física osteomuscular particular.....</i>	85
<i>Tabla 14, Ficha técnica servicio de rehabilitación física osteomuscular Convenio</i>	86
<i>Tabla 15, Ficha técnica servicio de rehabilitación física cardiovascular.....</i>	87
<i>Tabla 16, Ficha técnica servicio de rehabilitación física neurológica</i>	88

<i>Tabla 17, Ficha técnica servicio de rehabilitación física respiratoria</i>	89
<i>Tabla 18, Recurso Humano requerido.....</i>	92
<i>Tabla 19, Listado de Herramientas y equipos</i>	93
<i>Tabla 20, Listado de mobiliario</i>	95
<i>Tabla 21, Listado de fungibles</i>	96
<i>Tabla 22, Capacidad instalada para prestación del servicio</i>	97
<i>Tabla 23, Perfil de Cargo director General.....</i>	102
<i>Tabla 24, Perfil de Cargo director operativo</i>	105
<i>Tabla 25, Perfil de Cargo director administrativo</i>	107
<i>Tabla 26, Perfil de Cargo Fisioterapeuta.....</i>	109
<i>Tabla 27, Supuestos Macroeconómicos</i>	115
<i>Tabla 28, Supuestos de crecimiento</i>	116
<i>Tabla 29, Proyección de ventas</i>	116
<i>Tabla 30, Proyección de costos de producción</i>	117

Introducción

Antecedentes de la idea de negocio:

Según Jiménez (2021) la calidad atención en salud ha sido uno de los temas más apremiantes en el mundo en las últimas décadas, y la prestación de servicios de salud de calidad es fundamental para proteger el bien común. Según la Organización Mundial de la Salud (2018) “la calidad de la atención médica incluye garantizar que cada paciente reciba el servicio más adecuado para una atención médica óptima. En resumen, la globalización ha afectado a todos los modelos de comercialización de bienes y servicios, aumentando el interés por la prestación de una asistencia sanitaria de calidad”.

Bazante(2020) señaló que “la demanda de servicios de rehabilitación en Colombia ha aumentado por diversas razones propias del país”. Según las estadísticas de " el diario Meta", los accidentes de tráfico son uno de los factores que contribuyen al aumento de la demanda de servicios de rehabilitación física. Según estadísticas del Observatorio Nacional de Seguridad Vial “el número de muertes por accidente de tránsito en el Meta aumentó en un 25,21% interanual, muy por encima del promedio nacional”. Esto a su vez ha llevado a un aumento en el número de personas con discapacidad. Según el DANE (2020), existen “8.619 personas con discapacidad en este sector, lo que corresponde al 3,2% de la población colombiana”, lo que determina una población amplia e importante con necesidades de rehabilitación por lo que se debe mantener y mejorar la oferta de servicios para satisfacer la demanda. Una de las limitantes que ha incrementado la demanda de servicios de rehabilitación física es que dentro del departamento del Meta existen pocos proveedores de servicios de rehabilitación física en municipios aledaños, según la ficha departamental del meta (2017) el 87.4%, de las IPS privadas se concentran únicamente

en la ciudad de Villavicencio, lo que provoca que la afluencia de pacientes con necesidad de este servicio se concentre en la cabecera departamental.

El estudio de Camacho y Olaya (2018) que evaluó el programa de auditoría médica diagnosticado sobre la base de los estándares de acreditación que afectan la prestación de servicios a clientes externos, encontró fallas en el fortalecimiento de mantener los principios de humanización y seguridad del paciente.

Así mismo Bazante et al. (2020) concluyó que existe la necesidad de mejorar continuamente el manejo de peticiones, solicitudes, quejas y reclamos planteados por los usuarios, falta de una adecuada gestión de calidad en las IPS y por lo tanto los usuarios no son conscientes de la importancia de utilizar esta herramienta como derecho a objetar y sugerir diferentes aspectos para sentirse satisfechos con el servicio que reciben, todas las IPS están obligadas a medir la satisfacción de los usuarios utilizando diferentes herramientas de evaluación y reporte de acuerdo con la Resolución 256 de 2016.

Problemática

Uno de los problemas identificados en el mercado es que los servicios de rehabilitación física carecen de los atributos necesarios para ser considerados de calidad; porque, como relata Bazante et al. (2020) “los profesionales de la salud trabajan en condiciones laborales inadecuadas para brindar una atención de calidad a quienes la necesitan. En muchos establecimientos prima la cantidad sobre la calidad porque las tarifas que las EPS pagan a sus proveedores por una sesión de rehabilitación es inferior al esperado, esto obliga a los fisioterapeutas a trabajar al mismo tiempo en un turno (media hora en una jornada laboral diaria) para atender a un gran número de pacientes

(generalmente de 4 a 6) con una variedad de enfermedades y en diferentes etapas del proceso de rehabilitación”. Tal situación dificulta que los especialistas observen a los pacientes, lo que lleva a que los usuarios sientan inconformidad sobre muchos aspectos relacionados con su proceso terapéutico.

En el estudio de medición de satisfacción de la calidad en el servicio de salud según el modelo SERVQUAL (Villavicencio, Colombia) de Ríos P (2018) refiere que los usuarios manifiestan inconformidad en consideración a “la insuficiencia de personal que se presenta dentro de las IPS que les impide lograr una ágil atención” , este estudio también demuestra “los porcentajes más bajos dirigidos a factores independientes vinculados directamente a las fallas presentadas por la mala administración de las entidades”.

En Villavicencio, según el último informe de gestión del Hospital Departamental de Villavicencio (2014) “se encontró un incremento del 40% de las inconformidades, expresadas en las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)”, que demuestra que la gran mayoría de los reclamos son por la deficiente atención al paciente, precarias instalaciones físicas y recursos insuficientes.

El estudio de realizado por Obando et al. (2019) sobre la calidad del servicio de salud en el departamento del Meta realizado a través de la matriz QFD que identifica las necesidades y expectativas de los clientes, evidencio ” la irregularidad de la calidad de los servicios en salud, en los diferentes aspectos que se evaluaron” y concluyeron que “la prestación de los servicios de salud en el departamento del Meta tiene debilidades reflejadas en la atención especializada, estructura, atención a usuarios, mejoramiento continuo, calidad en los profesionales”.

Objetivos

Objetivo general:

Formular plan de negocio para determinar la viabilidad de la creación de una IPS(institución prestadora de salud) de primer nivel llamada rehab performance IPS que garantice la prestación de servicios de salud específicos en rehabilitación física integral.

Objetivos Específicos:

- Estudiar y determinar la viabilidad de mercado de prestación de servicios en rehabilitación física integral en la Ciudad de Villavicencio.
- Identificar los lineamientos normativos legal y jurídico de las entidades de control y vigilancia que rigen a las IPS.
- Realizar un análisis de la capacidad tecnológica, científica y humana necesaria para la creación de una IIPS.
- Determinar la estructura organizacional más favorable.
- Realizar una evaluación financiera del proyecto para establecer su viabilidad en el tiempo.
- Elegir la política y objetivos de desarrollo sostenible a aplicar

Naturaleza del proyecto

Esta idea de negocio ha tenido como fuente de origen la oportunidad de mejorar la calidad de los servicios de rehabilitación física en la ciudad de Villavicencio, Meta. Se identificaron problemas en la calidad de la atención y en las instalaciones físicas, así como una alta insatisfacción de los pacientes, lo que impulsó la formulación de un plan de negocio que prioriza la atención de calidad y la sostenibilidad en los aspectos financieros, ambientales y sociales. La comunidad de profesionales en fisioterapia y los pacientes piden a gritos un cambio sustancial en este modelo de negocio. Además, estudios de mercado han demostrado una creciente demanda por servicios de rehabilitación más eficientes y humanizados, lo que presenta una oportunidad única para la implementación de esta propuesta. La idea de negocio actual no nace impulsada por sentido de necesidad si no por el mejor sentido de oportunidad y gracias a la teoría y apoyo académico de la universidad EAN se puede establecer una idea bien estructurada, como gran objetivo se tiene no solo satisfacer la demanda, sino también establecer un nuevo estándar en la atención de rehabilitación física de la ciudad de Villavicencio.

El modelo de negocio se basa en la prestación de servicios de rehabilitación física integral a través de una IPS (Institución Prestadora de Salud). Se enfoca en ofrecer atención de alta calidad, utilizando tecnología avanzada y recursos humanos capacitados. La estrategia incluye alianzas con aseguradoras y empresas de riesgos laborales, además de un fuerte componente de mercadeo y publicidad para atraer y retener a los clientes.

Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo:

Corto plazo: Establecer la IPS y comenzar a prestar servicios de rehabilitación física.

Mediano plazo: Ampliar la cartera de servicios incluyendo terapias domiciliarias y otras especialidades como hidroterapia, ortopedia y fisioterapia.

Largo plazo: Lograr una expansión sostenible, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar continuamente la calidad del servicio.

El proyecto se encuentra en la fase de formulación y evaluación de viabilidad. Se ha realizado un análisis exhaustivo del entorno y se ha diseñado un modelo de negocio detallado, incluyendo estudios de mercado y análisis financieros preliminares que indican una viabilidad económica sólida. Los servicios ofrecidos incluyen rehabilitación física osteomuscular, terapias físicas a domicilio, hidroterapia, controles con ortopedia, terapia ocupacional y fisioterapia. Estos servicios están diseñados para atender las necesidades de los pacientes de manera integral y efectiva, la empresa se llamará "Rehab Performance IPS" y está ubicada en la ciudad de Villavicencio, Meta. El tamaño inicial de la empresa se adapta para manejar una capacidad adecuada de atención y se espera que crezca conforme se desarrollen las operaciones y aumente la demanda de los servicios.

El análisis de mercado muestra un alto potencial debido a la insatisfacción actual con los servicios de rehabilitación en la región. La proyección incluye un crecimiento anual del 30% en los principales servicios, las ventajas competitivas incluyen la alta calidad de atención, el uso de tecnología avanzada, un equipo humano capacitado y comprometido, y una fuerte estrategia de mercadeo, además, la empresa se diferenciara

por su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social, se requiere una inversión significativa en infraestructura, tecnología y recursos humanos. Los costos operativos representan un 84% de las ventas, indicando una necesidad de eficiencia operativa. La proyección financiera muestra un Valor Presente Neto (VPN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 37.09%, las proyecciones de ventas son positivas, con un crecimiento anual del 30% y un periodo de recuperación de la inversión de 2.97 años. La mayor fuente de ingresos proviene de la rehabilitación física osteomuscular convenio.

El análisis financiero revela una viabilidad económica sólida con expectativas de alta rentabilidad. Se proyecta un crecimiento sostenido en ingresos y costos, asegurando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

El equipo de trabajo que se encargara del desarrollo de la presente formulación del plan de negocios se encuentra compuesto por Cristhian Camilo Garzon Arevalo, Ingeniero Industrial, con más de 14 años de experiencia en el transporte de hidrocarburos, gestión de proyectos digitales y en infraestructura de hidrocarburos, actualmente ha finalizado sus estudios de la especialización en gerencia de procesos de calidad e innovación y se encuentra culminando sus estudios en la maestría en administración de empresas MBA con la universidad EAN, el grupo familiar de Cristhian se encuentra inmerso en el mundo laboral de la salud por lo tanto son un soporte fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

Propuesta de valor

Rehab Performance IPS espera brindar servicios de rehabilitación física integral, con calidez humana y empatía, siendo coherentes al mostrar resultados tangibles , superando las expectativas de los pacientes, con variedad y oportunidad en la atención, con espacios novedosos ecosostenibles, técnicas y herramientas a la vanguardia, con profesionalismo especializado; talento humano calificado, garantizando procesos de intervención efectivos y que cumplan con las necesidades del paciente, será considerada como una Institución líder en la rehabilitación física integral de pacientes a costos razonables, alta calidad y mayor ventaja competitiva con respecto a otras instituciones, generamos confianza al ofrecer garantía de cumplimiento a los acuerdos pactados, disminución en los costos y sobrecostos de riesgos evaluados por las EPS, SOAT y ARL, aportamos a la sostenibilidad desde un punto de vista ambiental, velando por un trabajo digno y bien remunerado para cada uno de nuestros empleados.

Análisis del Sector

Análisis PESTEL

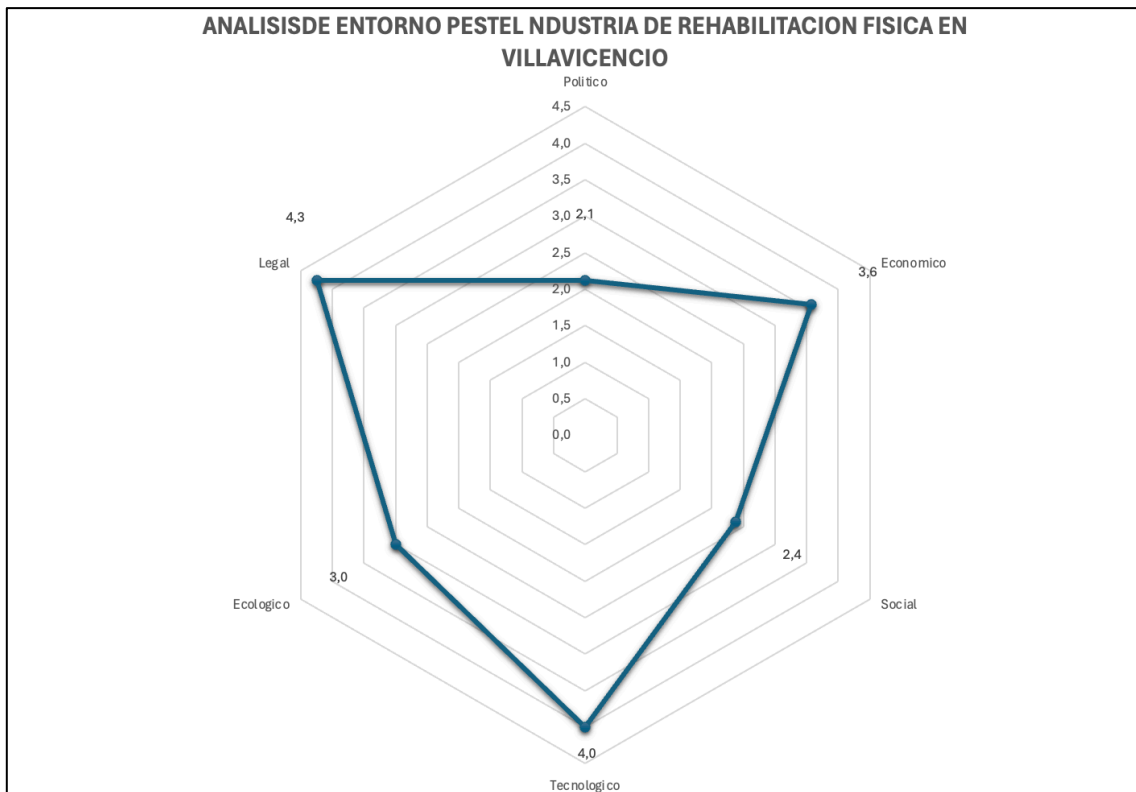
El sector en el que se desarrolla la idea de negocio es el del mercado de las IPS de rehabilitación física integral en la ciudad de Villavicencio, para evaluar adecuadamente el Macroentorno de la industria se utiliza la herramienta PESTEL la cual es muy utilizada en el ámbito empresarial y de planificación estratégica para comprender el entorno externo en el que opera una organización a continuación se destacan los hallazgos evidenciados en el análisis.

Tabla 1, Resultados análisis PESTEL

ANALISIS DE ENTORNO PESTEL INDUSTRIA DE REHABILITACION FISICA EN VILLAVICENCIO		
Político	2,1	Bajo
Económico	3,6	Medio
Social	2,4	Bajo
Tecnológico	4,0	Alto
Ecológico	3,0	Medio
Legal	4,3	Alto

Nota: Esta tabla muestra el resultado del análisis PESTEL

Figura 1, Grafica de resultados análisis PESTEL



Nota: Esta grafica muestra el resultado del análisis PESTEL

Aspecto Político:

El sistema de gobierno nacional en Colombia desempeña un papel crucial en el funcionamiento de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) de rehabilitación. Esto se refleja en la formulación de políticas de salud destinadas a mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios de rehabilitación, así como en la imposición de regulaciones que afectan las operaciones y estándares de atención médica. Además, la asignación de recursos financieros y la influencia en la formación del personal especializado en rehabilitación son aspectos intrínsecamente ligados al desarrollo de las IPS (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia).

La estabilidad gubernamental impacta directamente en el financiamiento y los recursos disponibles para las IPS de rehabilitación, lo que repercute en su capacidad para ofrecer servicios de calidad. Los cambios en las políticas de salud pueden afectar la viabilidad financiera y la planificación a largo plazo de estas instituciones, así como la continuidad en programas y proyectos de salud. Este vínculo entre estabilidad política y funcionamiento de las IPS se destaca en el Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021 (Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia).

Las reformas al sistema de salud en Colombia pueden tener un impacto significativo en la industria de rehabilitación física, ya sea mediante cambios en la cobertura de seguros de salud, sistemas de pago a proveedores de servicios o regulaciones para la práctica de la rehabilitación física. Estos cambios pueden generar modificaciones tanto en el modelo de negocio como en las restricciones de este.

La presencia de prestadores informales en el sector de la salud plantea diversos desafíos, incluida la competencia desleal, la falta de regulación y calidad en los servicios, así como impactos económicos y sociales adversos. La supervisión y control de la calidad de los servicios se dificulta, lo que puede comprometer la salud y bienestar de la población (García y Sánchez, 2018).

A nivel local, si bien las alcaldías tienen poca injerencia en los procesos de salud, la Secretaría de Salud del departamento del Meta ejerce control sobre todas las entidades de salud, lo que impacta en la regulación y supervisión de las IPS.

El relacionamiento con otros países puede influir en el acceso a equipos de salud, ya que no existen exenciones especiales de impuestos para su importación. Establecer alianzas con países productores puede representar una ventaja en este sentido.

La corrupción política representa una amenaza para el sector de la salud, con casos de desfalco millonario al presupuesto destinado a este ámbito, lo que genera un déficit en los recursos disponibles (Trujillo, 2019).

Las políticas de fomento de inversión, como el acceso a recursos financieros, incentivos para la formación de profesionales, estímulo a la innovación y tecnología, apoyo a la infraestructura y promoción de alianzas público-privadas, pueden contribuir significativamente a la expansión y mejora de la calidad de los servicios de rehabilitación. Estas medidas están alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" (Gobierno de Colombia, 2018).

Aspecto Económico:

El presupuesto asignado a la salud en Colombia es considerable, llegando a alcanzar los 91,3 billones de pesos, según lo indicado por ministerio de hacienda en la reforma tributaria (2024). Sin embargo, existe un déficit significativo que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) enfrentan, estimado en alrededor de 15 billones de pesos. Este déficit representa una amenaza para el sector, ya que dificulta el adecuado funcionamiento de las IPS debido a la escasez de recursos financieros, lo que se traduce en atrasos en los pagos a empleados y una prestación ineficiente del servicio a los usuarios.

La devaluación de la moneda colombiana respecto al dólar es otro factor que afecta negativamente a las IPS, según estadísticas del banco de la república evidencia que en 2014 tenía un precio de 1.900 pesos promedio, luego a un máximo histórico de 5.061 pesos en el 2022 y en la actualidad durante el último año ha oscilado entre 3.800 y 4.000 pesos (Banco de la República de Colombia, 2024). Esta situación disminuye su capacidad para adquirir equipos y tecnología médica de última generación, lo que puede impactar en la calidad de atención que ofrecen a sus pacientes.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano ha mostrado variabilidad en los últimos años. Entre 2015 y 2018, se registró un crecimiento moderado pero estable, con tasas anuales fluctuantes entre el 2% y el 3%. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 generó una contracción del 6,8% en 2020. Actualmente se encuentra en 6,5 %, lo que indica que se ha experimentado una recuperación gradual desde entonces, con expectativas de consolidación del crecimiento en los próximos años, la evolución de la pandemia y otros factores aún generan incertidumbre sobre esta tendencia (Banco de la República de Colombia, 2024).

En cuanto a las tasas de interés, se observa una tendencia a la baja en los últimos meses ya que ha caído a 11,75 %, lo cual tiene un impacto positivo en la necesidad de créditos y financiación a través de entidades bancarias. Sin embargo, esta tendencia puede variar en el tiempo y está sujeta a cambios en las políticas monetarias y económicas del país (Banco de la República de Colombia, 2024).

Las tasas de inflación también han experimentado fluctuaciones en los últimos años. Aunque se registró un promedio del 1,5% entre 2020 y 2021, se observó un crecimiento significativo hasta el 13,3% en 2023. Actualmente, para febrero de 2024, la

tasa de inflación se sitúa en 7,7%, lo que indica un panorama favorable para la economía colombiana en términos de estabilidad de precios (Banco de la República de Colombia).

Por otro lado, existe una alta demanda de servicios de salud en Colombia, especialmente en rehabilitación física. En el departamento del Meta, Villavicencio se destaca como la principal fuente de estos servicios, lo que representa una oportunidad para las IPS de satisfacer esta demanda y expandir su alcance.

Finalmente, para enfrentar los desafíos financieros y promover el emprendimiento en el sector de la salud, existen fuentes de financiación como las entidades de capital semilla, entre las que se encuentran IMPULSA, BANCOLDES, Fondo Emprender y Colciencias, que pueden brindar apoyo a las IPS en su desarrollo y crecimiento (González, 2018).

Aspecto Social:

El activismo y sindicalismo en el sector salud colombiano, ejercido principalmente por asociaciones como la Asociación Nacional de Trabajadores Hospitalarios de Colombia (ANTHOC), la Federación Nacional de Trabajadores de la Salud (FENALTRASE) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Salud y Seguridad Social (SINTRASALUD), desempeña un papel significativo en la defensa de los derechos laborales y las condiciones de trabajo de los empleados del sector, así como en la promoción de políticas que mejoren el acceso a servicios de salud de calidad para la población en general. Estos movimientos pueden influir en la formulación de políticas de salud y en la calidad de los servicios de rehabilitación física en Colombia (Avella D, 2022).

La esperanza de vida en Colombia ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, pasando de 76,75 años en 2019 a 72,83 años en 2021. Este cambio preocupante sugiere una disminución en la longevidad de la población colombiana en ese período, lo que puede estar relacionado con diversos factores, como los estilos de vida poco saludables y las condiciones socioeconómicas desfavorables (Datos macro.com , 2021).

Los planes de salud social pueden aumentar el acceso a los servicios de rehabilitación física para personas de bajos ingresos o en situación vulnerable, lo que podría elevar la demanda de tratamiento. Sin embargo, esto también puede plantear desafíos financieros y de sostenibilidad para los proveedores de servicios de salud, así como la necesidad de regulación gubernamental y supervisión para garantizar la calidad de los servicios (Londoño y Agudelo, 2017).

La desigualdad social y la pobreza siguen siendo problemas importantes en Colombia, con una tasa de pobreza del 42,5% en 2020 y aproximadamente el 75% de la población en situación de vulnerabilidad económica. Esta situación afecta directamente el acceso a servicios de salud efectivos, ya que, sin capacidad económica, las personas no pueden adquirir los servicios necesarios para su bienestar (Papaleo, 2021).

La falta de cultura de prevención en la población colombiana puede generar una mayor demanda de servicios de urgencias y atención médica de emergencia, lo que puede sobrecargar el sistema de salud y afectar la disponibilidad de recursos para servicios de rehabilitación y otras áreas de atención médica preventiva.

En términos de empleo, Colombia aún enfrenta desafíos significativos, con una tasa de desempleo del 11,3% en marzo de 2024. La continuación del Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) puede ser crucial para mitigar estos desafíos y restaurar los casi 2 millones de empleos perdidos debido a la pandemia (Departamento Nacional de Estadística, 2021).

Además, los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, pueden aumentar la demanda de servicios de salud en Colombia, lo que requiere que las IPS se preparen para atender a pacientes de todas las edades y adapten sus servicios a las necesidades de cada grupo de pacientes.

Aspecto Tecnológico:

La tecnología está transformando radicalmente la prestación de servicios de salud en Colombia, con la introducción de avances como la telemedicina, lo que lleva a las IPS a considerar la adopción de estas nuevas tecnologías para mejorar tanto su oferta como la experiencia de los pacientes. Esto resalta la importancia de las tecnologías emergentes en el sector de la salud, donde Colombia se posiciona como uno de los países latinoamericanos líderes en inversión en avances tecnológicos médicos, lo que abre oportunidades para mejorar el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, además de potenciar la calidad de los servicios de salud en el país (Reporte Digital y El Tiempo, 2019).

Una mayor inversión gubernamental en Investigación y Desarrollo (I+D) en salud podría tener un impacto significativo en el avance de tecnologías y terapias de rehabilitación, lo que mejoraría la calidad y eficacia de los tratamientos disponibles para los pacientes. Esto también estimularía el crecimiento y la innovación en la industria de la

rehabilitación física, promoviendo el desarrollo de nuevos productos, servicios y métodos de tratamiento (Maldonado y Vargas, 2019).

La incorporación de tecnologías avanzadas como la telemedicina, la realidad virtual, los dispositivos portátiles de monitoreo y la robótica puede mejorar la eficiencia y calidad de los servicios de rehabilitación. Estas tecnologías permiten una atención más accesible, personalizada y efectiva para los pacientes, así como facilitan la supervisión remota de los tratamientos. Sin embargo, es importante abordar los desafíos relacionados con la accesibilidad, capacitación del personal y la integración de estas tecnologías en el sistema de salud (Sánchez y González, 2020).

Los proveedores de equipos tecnológicos nacionales pueden tener un impacto positivo en la industria de la rehabilitación física en Colombia al ofrecer tecnología especializada y accesible. Al proporcionar soluciones adaptadas al contexto local, estos proveedores contribuyen a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de rehabilitación en el país (Gaviria y Correa, 2019).

La automatización de procesos en salud, así como la implementación de software de gestión médica, están siendo cada vez más adoptados en el campo de la rehabilitación física en Colombia. Estas tecnologías permiten una atención más coordinada y eficiente, lo que mejora los resultados de los pacientes y la experiencia de los usuarios (González y Arango, 2020; Jiménez y Ramírez, 2021).

Sin embargo, existen desafíos relacionados con la ciberseguridad, donde los activistas o hackers informáticos pueden comprometer la seguridad de los datos médicos de los pacientes. Es esencial implementar medidas sólidas de ciberseguridad para

proteger los sistemas de rehabilitación física y garantizar la integridad de la información médica (García y Martínez, 2020).

Los productos tecnológicos emergentes en salud, como dispositivos portátiles, realidad virtual y telemedicina, están teniendo un impacto positivo en la industria de la rehabilitación física en Colombia al mejorar la autogestión de los pacientes y ampliar el acceso a servicios de rehabilitación, lo que resulta en una mayor eficacia y experiencia para los pacientes (Gaviria y Correa, 2019).

A pesar de estos avances, se observa una baja presencia de industria de manufactura tecnológica en Colombia, lo que limita la capacidad de producción nacional de equipos y tecnologías médicas. Esto conlleva a una dependencia de la importación de estos productos y a una posible falta de control sobre la cadena de suministro (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia).

En conclusión, la adopción de nuevas tecnologías en el sector de la salud presenta oportunidades significativas para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de rehabilitación física en Colombia. Sin embargo, es necesario abordar los desafíos relacionados con la inversión en I+D, la ciberseguridad y la dependencia de la importación de tecnología para garantizar un desarrollo sostenible y una atención médica de calidad en el país.

Aspecto Ecológico:

Las pandemias y epidemias latentes, como la COVID-19, representan un desafío significativo para las entidades de rehabilitación en Colombia. Según Gómez y Martínez (2020), estos eventos pueden ocasionar una disminución en la demanda de servicios,

escasez de recursos humanos y suministros, cambios en los protocolos de atención y un impacto económico negativo debido a la reducción de ingresos y aumento de costos operativos.

El manejo inadecuado de residuos hospitalarios en las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS) de rehabilitación en Colombia conlleva diversas consecuencias graves, incluyendo riesgos para la salud pública y laboral, así como sanciones legales. Según Díaz y López (2019), esto se debe a la contaminación ambiental, la proliferación de agentes patógenos y el incumplimiento de normativas de salud y ambientales.

Los desastres naturales también representan una amenaza para las IPS de rehabilitación en Colombia. Rodríguez y González (2018) señalan que estos eventos pueden provocar daños físicos a las instalaciones, interrupciones en la prestación de servicios y un aumento en la demanda de atención debido a lesiones y discapacidades causadas por el desastre.

El cambio climático agrava aún más los desafíos para las IPS de rehabilitación en Colombia. Según el PNUMA (2020), eventos climáticos extremos pueden dañar las instalaciones, interrumpir los servicios y aumentar la carga de trabajo debido a enfermedades relacionadas con el clima. Además, el aumento de las temperaturas puede contribuir a la propagación de enfermedades tropicales.

La contaminación y la baja calidad del aire también representan un riesgo para las IPS de rehabilitación en Colombia. Alvis Guzmán et al. (2018) indican que esto puede aumentar la prevalencia de enfermedades respiratorias y cardiovasculares, así como comprometer la eficacia de los programas de rehabilitación.

En respuesta a estos desafíos, las IPS deben adoptar prácticas sostenibles y considerar su impacto ambiental. Esto implica reducir la huella de carbono y promover un entorno más saludable. Además, deben cumplir con la legislación ambiental vigente en Colombia, como el Decreto 2811 de 1974 (P. de la Republica Colombia, 1992), que establece normas para el manejo integral de residuos y promueve el reciclaje y el uso de materiales biodegradables.

Colombia cuenta con una robusta legislación ambiental y ha ratificado varios instrumentos internacionales para garantizar la protección del medio ambiente y la salud pública. Según Posse Herrera Ruíz (Procolombia, 2021), esto incluye el derecho a un ambiente sano, el equilibrio ecológico y la prevención de desastres, lo que subraya la importancia de cumplir con estas normativas para las IPS de rehabilitación en el país.

Aspecto Legal:

La regulación del sector de la salud en Colombia es un aspecto de vital importancia para garantizar la calidad de los servicios prestados y proteger los derechos de los ciudadanos. Una de las entidades clave en este proceso es la Superintendencia de Salud, la cual ha sido fortalecida con el Proyecto de ley No. 198 de 2018, que busca otorgarle mayores facultades para sancionar a las Entidades Promotoras de Salud (EPS) e Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) que no cumplan con los estándares requeridos (Fernández y Suárez, 2018). Esta medida, de acuerdo con El Tiempo, incluye la imposición de sanciones y multas a aquellas personas naturales y jurídicas que hagan un uso inadecuado de los recursos sanitarios.

En consonancia con estas regulaciones, el sistema de salud colombiano cuenta con disposiciones legales como el Decreto No. 2309 del 15 de octubre de 2002, que establece un Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (Colombia MinSalud, 2017). Este decreto implica que tanto las EPS como las IPS, ya sean públicas o privadas, deben cumplir con estándares de calidad predefinidos para garantizar la excelencia en la atención médica.

Además de la regulación específica del sector de la salud, es crucial considerar el marco legal más amplio que rige las relaciones laborales, como el Código Sustantivo del Trabajo. Este código establece las normas fundamentales para las relaciones laborales en el país, incluyendo aspectos como el salario mínimo legal mensual vigente y la afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social (Posse Herrera Ruíz, Procolombia, 2021). Garantizar el cumplimiento de estas disposiciones es esencial para el buen funcionamiento de las IPS y la protección de los derechos de los trabajadores.

Por otro lado, la responsabilidad civil también juega un papel crucial en la operación de las IPS. Estas instituciones deben estar preparadas para enfrentar reclamaciones y demandas legales, lo que implica contar con un equipo legal capacitado para gestionar estos casos de manera efectiva.

Asimismo, la elaboración de contratos claros y bien definidos es una práctica imprescindible para evitar malentendidos y conflictos legales en el futuro. Las IPS deben asegurarse de establecer acuerdos contractuales sólidos tanto con sus proveedores como con sus pacientes, lo que contribuirá a una gestión más eficiente y transparente de sus operaciones.

En cuanto a las reformas fiscales y normativas específicas del sector, es importante mencionar que la última reforma tributaria (Ley No. 2277 de 2023) no presentó cambios sustanciales que afectaran de manera significativa al sector de la salud. Sin embargo, cambios en normativas como la Resolución No. 3100 de 2019 del Ministerio de Salud pueden tener repercusiones en el modelo de negocio de las IPS, así como en las restricciones y requerimientos operativos que deben cumplir (Giraldo Cataño y Ospina, 2019).

En resumen, la regulación del sector de la salud en Colombia abarca una variedad de aspectos legales y normativos que van desde la supervisión de la calidad de los servicios hasta la protección de los derechos laborales y la gestión de aspectos fiscales y contractuales. Cumplir con estas regulaciones es fundamental para garantizar la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios de salud por parte de las IPS en el país.

Conclusión del análisis PESTEL:

Como análisis concluyente de este análisis PESTEL se puede determinar que el aspecto legal con una puntuación de 4,3 (Alto) es el aspecto que mayor impacto puede causar a la industria de rehabilitación física, seguido del aspecto Tecnológico, con una puntuación de 4.0 (Alto) se debe tener presente las variables de estos dos aspectos y los contextos específicos determinados en el análisis PESTEL realizado, para mayor Información y detalle ver Anexo A (Análisis de Macroentorno / PESTEL), de acuerdo a las variaciones en el entorno se podrán establecer estrategias para anticipar los cambios resultantes.

Análisis de PORTER

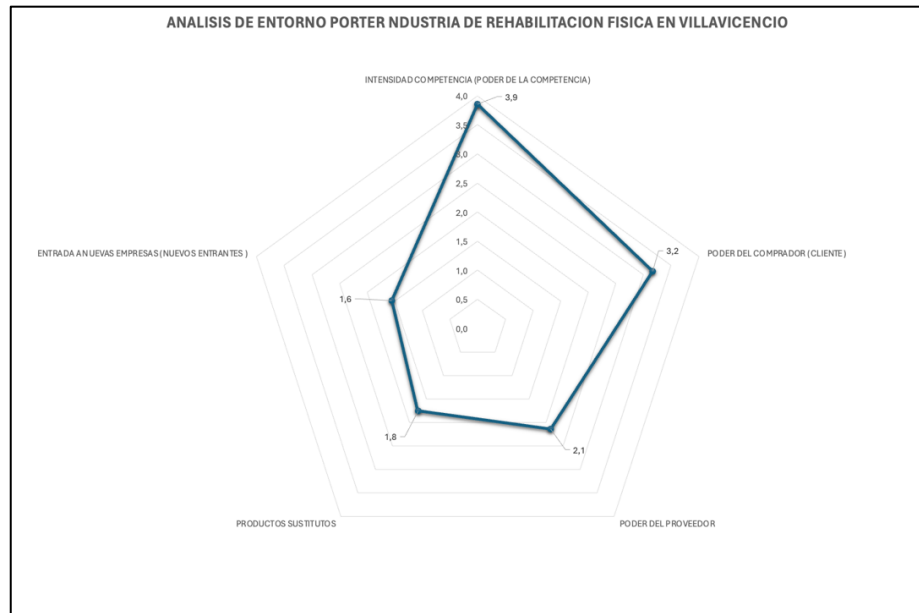
Para continuar con el análisis del Macroentorno de la industria se utiliza la herramienta de las fuerzas de PORTER de esta manera se comprenderá como y de qué manera las diferentes fuerzas pueden impactar a la industria de la rehabilitación física.

Tabla 2, Resultados análisis fuerzas de PORTER

ANALISIS DE PORTER ENTORNO INDUSTRIA DE REHABILITACION FISICA EN VILLAVICENCIO	
INTENSIDAD COMPETENCIA (PODER DE LA COMPETENCIA)	3,9
PODER DEL COMPRADOR (CLIENTE)	3,2
PODER DEL PROVEEDOR	2,1
PRODUCTOS SUSTITUTOS	1,8
ENTRADA A NUEVAS EMPRESAS (NUEVOS ENTRANTES)	1,6

Nota: Esta grafica muestra el resultado del análisis de las fuerzas de PORTER

Figura 2, Grafica de resultados análisis fuerzas de PORTER



Nota: Esta grafica muestra el resultado del análisis de las fuerzas de PORTER

La competencia:

La competencia en el mercado de servicios de fisioterapia en Villavicencio es intensa, con numerosas IPS compitiendo por clientes y tratando de ofrecer servicios a precios cada vez más bajos. Según un informe de análisis de salud realizado en 2019 por la alcaldía de Villavicencio, se identificaron 21 IPS dedicadas a los servicios de fisioterapia en ese momento, lo que refleja la alta competencia en este sector. Esta competencia se ha intensificado con el tiempo, y aunque en 2024 se estima que el número de IPS habilitadas ha disminuido a 20, sigue siendo un mercado altamente disputado.

La competencia por precios es especialmente notable en este mercado, con las IPS tratando de atraer a clientes ofreciendo tarifas más bajas que sus competidores. Esto se ve reflejado en la forma en que las entidades como las aseguradoras SOAT, ARL y EPS negocian tarifas con las IPS. El gobierno establece un manual tarifario para los pacientes de entidades SOAT, fijando precios que no pueden ser alterados para el 2024

se establece un precio del 0,77 % del SMLDV y equivale a \$ 33.400 COP . Sin embargo, las IPS aún compiten por ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos para atraer a estas entidades y a los usuarios particulares. Esta competencia por precios ha llevado a algunas IPS a recortar costos, lo que puede afectar la calidad de los servicios prestados.

La búsqueda constante de precios más bajos puede afectar negativamente los estándares de calidad en la prestación de servicios de fisioterapia. Al centrarse en competir por precios, algunas IPS pueden descuidar la calidad de la atención y no tener en cuenta las necesidades reales de los pacientes. Esto puede resultar en una falta de conciencia sobre la importancia de la rehabilitación física y en estándares de calidad más bajos entre la población y los responsables de la toma de decisiones en las IPS. La falta de supervisión adecuada por parte de las autoridades competentes o regulaciones laxas también puede contribuir a esta situación, dejando áreas específicas en la prestación de servicios de rehabilitación sin los recursos necesarios.

Además, la falta de tecnología en las IPS de Villavicencio para el tratamiento y la rehabilitación física puede tener impactos negativos significativos en la calidad de los servicios. La ausencia de tecnología de punta puede limitar la precisión del diagnóstico y la evaluación inicial de los pacientes, lo que podría afectar la efectividad de los planes de tratamiento. Además, la falta de tecnología puede resultar en una menor eficiencia en el tratamiento y en la limitación en la personalización del mismo. Esto puede llevar a una pérdida de competitividad y calidad en comparación con otras instituciones que sí cuentan con tecnología avanzada.

Por otro lado, la experiencia y la trayectoria en el mercado pueden otorgar ventajas significativas a las IPS de rehabilitación física integral. Las IPS con una larga trayectoria tienen una comprensión más profunda de las necesidades de los pacientes, lo que les permite ofrecer tratamientos más efectivos y personalizados. Además, la experiencia acumulada facilita el desarrollo de prácticas clínicas más eficientes y promueve alianzas estratégicas con otras instituciones del sector de la salud. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, muchas IPS enfrentan desafíos financieros, con costos operativos altos y ganancias bajas en promedio. Según un análisis financiero realizado con datos de varias IPS, se observa que los costos operativos representan en promedio el 84% de sus ventas totales, lo que indica una eficiencia operativa relativamente baja. Además, las ganancias de las IPS en general son bajas, con un promedio del 11% de sus ventas totales, lo que sugiere dificultades para generar ingresos suficientes para cubrir los costos y obtener ganancias razonables.

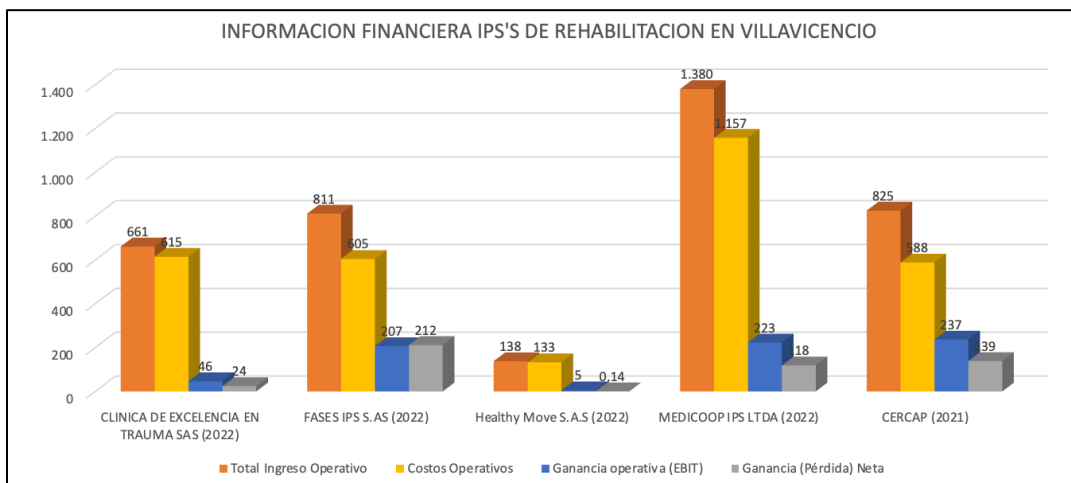
Tabla 3, Información financiera IPS de rehabilitación física

INFORMACION FINANCIERA IPS DE REHABILITACION VILLAVICENCIO					
(cifras en Millones de COP)					
IPS's	CLINICA DE EXCELENCIA EN TRAUMA SAS (2022)	FASES IPS S.AS (2022)	Healthy Move S.A.S (2022)	MEDICOOP IPS LTDA (2022)	CERCAP (2021)
Estado de Resultados					
Total Ingreso Operativo	661	811	138	1.380	825
Ingresos netos por ventas	661	811	138	1.380	825
% de costos Operativos	93%	75%	96%	84%	71%
Costos Operativos	615	605	133	1.157	588
Ganancia operativa (EBIT)	46	207	5	223	237
Ganancias antes de impuestos	45	326	0,24	167	174
Impuesto a la renta	-21	-114	-0,10	-49	-35
Ganancias después de impuestos	24	212	0,14	118	139

Ganancia (Pérdida) Neta	24	212	0,14	118	139
% ganancia Neta	4%	26%	0,10%	9%	17%
Balance General					
Activos Totales	339	478	58	676	944
Total de patrimonio	126	324	37	465	861
Pasivos Totales	212	155	21	210	83

Nota: Esta tabla muestra la comparación financiera de los principales competidores

Figura 4, Grafica de información financiera IPS de rehabilitación física



Nota: Grafica describe el estado financiero de las IPS de rehabilitación en Villavicencio, basado en la información encontrada en las bases de datos de EMIS.

La información anterior se centra en 5 de los 10 competidores directos de acuerdo con el segmento específico y cliente objetivo, además que la información financiera adquirida válida solo se consolidó para estos, para más información acerca de los competidores ver Anexo 2 (Listado de prestadores).

Los Clientes:

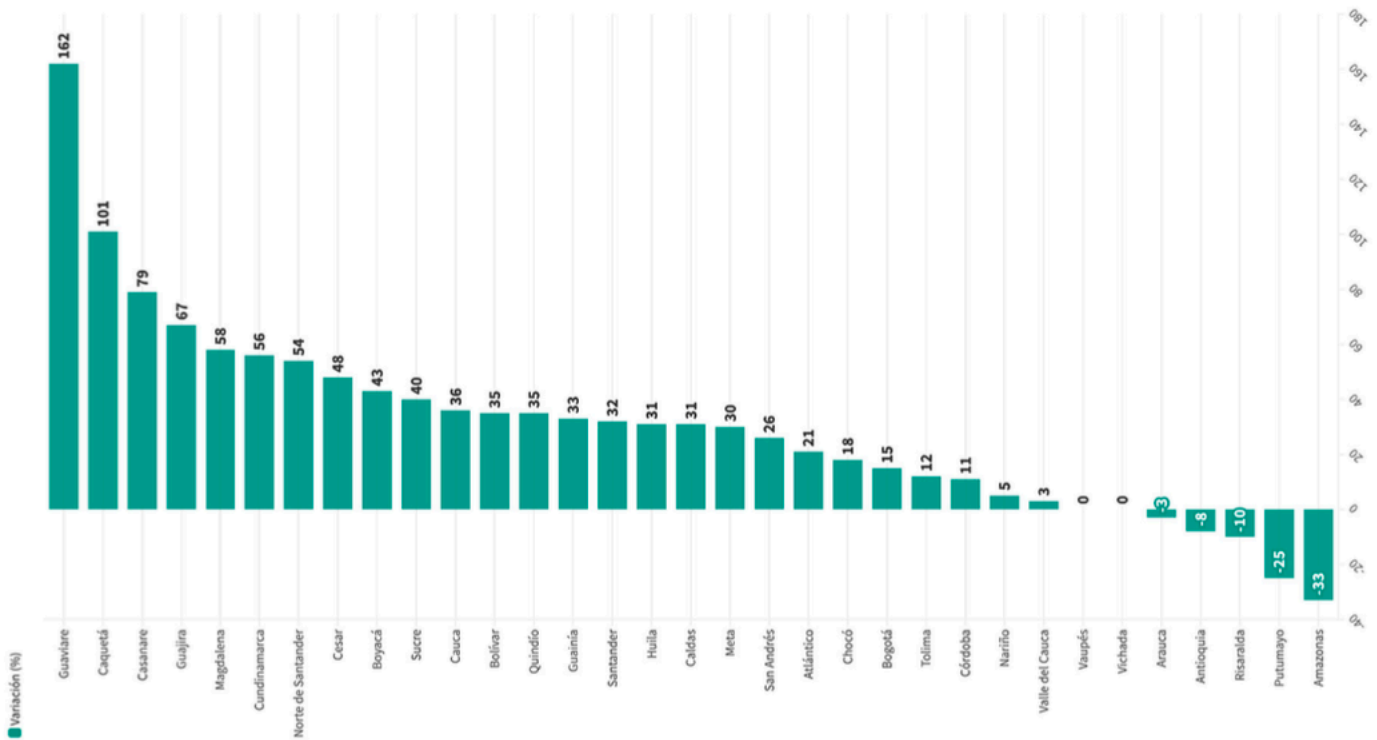
En el sector de la salud, el poder del comprador, es decir, del cliente, juega un papel crucial en la dinámica del mercado. En el caso específico de las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS) que ofrecen servicios de terapia física en Villavicencio, los principales clientes son las aseguradoras SOAT, las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y las Entidades Promotoras de Salud (EPS). Estos clientes, que actúan como personas jurídicas, tienen una gran influencia en el mercado debido a su capacidad para negociar tarifas y exigir altos estándares de calidad en los servicios que contratan.

Las aseguradoras SOAT, ARL y EPS, al requerir servicios de terapia física para sus afiliados o beneficiarios, representan una parte significativa del mercado para las IPS en Villavicencio. Sin embargo, la competencia por estos clientes es intensa, ya que existen varias IPS que buscan captar su atención. Este escenario crea un poder de negociación importante para las aseguradoras, ya que tienen la opción de elegir entre diversas opciones de proveedores de servicios. Además, los clientes corporativos pueden estar insatisfechos con la calidad de los servicios recibidos, lo que los lleva a cambiar de IPS en busca de una mejor atención.

Además de las aseguradoras y ARL, también existen usuarios finales que pueden convertirse en clientes de las IPS si adquieren servicios de terapia física de manera particular. Estos usuarios también tienen un poder de negociación significativo,

especialmente si están insatisfechos con los tratamientos recibidos. La insatisfacción de los usuarios finales puede influir en su decisión de cambiar de IPS en busca de una mejor atención y calidad de servicio. Por lo tanto, las IPS deben prestar atención tanto a las necesidades y demandas de las aseguradoras y ARL como a las de los usuarios finales para mantener su competitividad en el mercado.

Figura 5, Grafico de variación porcentual del número de lesionados 2021-2022 por departamentos



Nota: Esta grafica muestra la variación porcentual de numero de lesionados, Extraído del informe transporte en cifras 2022, elaborado por el ministerio de transporte de Colombia <https://mintransporte.gov.co>

Una de las oportunidades identificadas en este mercado es la gran variedad de usuarios finales que requieren servicios de terapia física en Villavicencio y sus

alrededores. Según el reporte de transporte en cifras del Ministerio de Transporte, se observa un aumento del 30% en la accidentalidad con lesionados en el departamento del Meta entre 2021 y 2022. Este aumento está relacionado principalmente con accidentes de tránsito, donde el 59% de las lesiones afectan a usuarios que se transportan en moto. Además, se estima que el parque automotor de Villavicencio supera las 120,000 unidades, lo que indica una alta demanda de servicios de rehabilitación física debido a accidentes de tráfico.

Tabla 4, Variación porcentual del número de lesionados 2021-2022 por categoría de transporte.

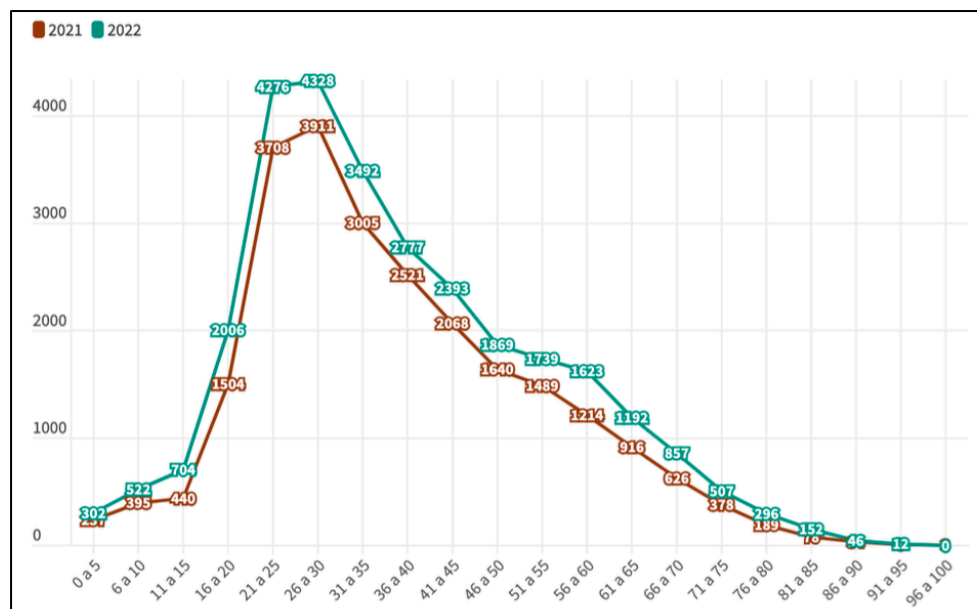
Usuario de Vía	2021	2022	Variación (%)
Peatón	3785	5134	36%
Usuario de bicicleta	1952	2145	10%
Usuario de moto	14813	17192	16%
Usuario de otros	42	117	179%
Usuario de V.Individual	2358	2662	13%
Usuario T.Carga	121	146	21%
Usuario T.Pasajeros	1292	1693	31%

Nota: Esta tabla muestra la variación porcentual de numero de lesionados, Extraído del informe transporte en cifras 2022, elaborado por el ministerio de transporte de Colombia <https://mintransporte.gov.co>

Además de los accidentes de tráfico, también existe una demanda significativa de servicios de terapia física relacionados con accidentes laborales. Según Adriana Solano Luque, presidenta del Consejo Colombiano de Seguridad, se reportaron 1,233 accidentes laborales diarios en Colombia en 2020, con una tasa de 6.3 trabajadores accidentados por cada 100 en el departamento del Meta. Estas cifras indican una necesidad continua de servicios de rehabilitación física para trabajadores lesionados en el ámbito laboral.

Otro segmento importante de clientes potenciales son las personas con discapacidad, cuyo número se reporta en 17,238 en el departamento del Meta según el último informe del DANE para el año 2010. Estas personas requieren atención y cuidados específicos en terapia física integral, lo que representa una oportunidad para las IPS en el mercado de Villavicencio.

Figura 6, Grafica de comparación de numero de lesionados de 2021 – 2022 por rango de edades.



Nota: Esta grafica muestra la comparación de numero de lesionados por rango de edades, extraído del informe transporte en cifras 2022, elaborado por el ministerio de transporte de Colombia <https://mintransporte.gov.co>

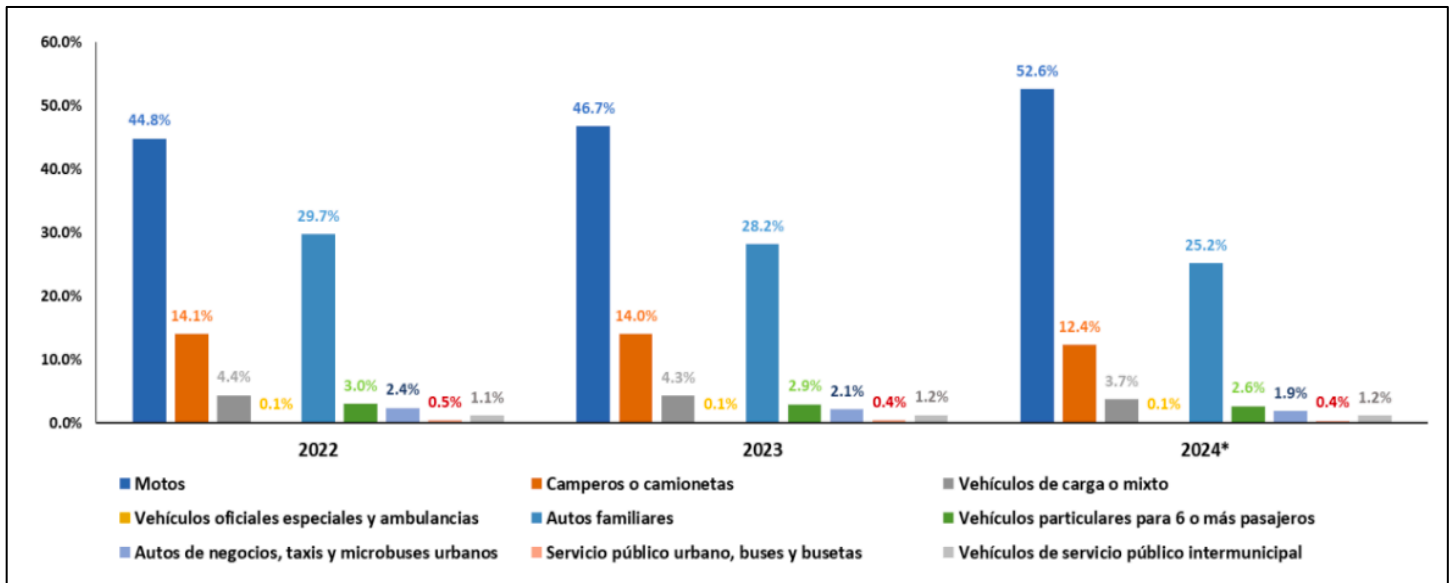
Además de la variedad de usuarios finales, otro aspecto clave es el segmento de clientes persona jurídica, que incluye a las aseguradoras SOAT, ARL y EPS. Según datos de la Superintendencia Financiera de Colombia y el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), existen 44 aseguradoras en Colombia y 76 EPS. Estas entidades tienen una gran cantidad de clientes a los cuales deben proporcionar servicios de terapia física de acuerdo con los acuerdos contractuales establecidos. Esta diversidad de clientes en el segmento persona jurídica significa que el poder de negociación de cada cliente individual es relativamente bajo, lo que puede beneficiar a las IPS al ofrecer una amplia gama de servicios y tarifas competitivas.

En términos de poder de negociación de los usuarios finales, las IPS en Villavicencio enfrentan el desafío de satisfacer las necesidades y expectativas de un mercado diverso y exigente. Con 20 IPS registradas en la ciudad, los usuarios finales tienen la opción de elegir entre diferentes proveedores de servicios de terapia física. En un escenario hipotético, si se tienen 100,000 sesiones disponibles, cada IPS tendría la capacidad de ofrecer aproximadamente 4,761 sesiones de terapia física. Esta competencia entre IPS aumenta el poder de negociación de los usuarios finales, ya que pueden cambiar de proveedor si no están satisfechos con los servicios recibidos.

Para el año 2024 la superintendencia financiera hace una estimación de exposición para asegurados SOAT e indica que el resultado de esta estimación da que el

parque automotor asegurado será de 10,3 Millones y específicamente las motos son el 52,4 % de este total.

Figura 7, Grafica estimación de exposición a accidentes de tránsito para el 2024, con datos estadísticos 2022-2023 por participación del tipo de vehículo.



Nota: Esta grafica muestra la estimación de exposición a accidentes, extraído del documento técnico SOAT 2024, elaborado por la superintendencia financiera de Colombia <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10114908/soat/>

En conclusión, el poder del comprador en el mercado de la terapia física en Villavicencio se ve influenciado por una variedad de factores, incluidos los clientes corporativos como las aseguradoras SOAT, ARL y EPS, así como los usuarios finales que requieren servicios de terapia física de manera particular. Si bien las aseguradoras y ARL tienen un poder de negociación significativo debido a su capacidad para elegir entre múltiples opciones de proveedores, los usuarios finales también tienen influencia en el mercado al cambiar de IPS en busca de una mejor atención. Las IPS en Villavicencio

deben entender las necesidades y demandas de ambos segmentos de clientes para mantener su competitividad y rentabilidad en el mercado.

Los Proveedores:

Los proveedores desempeñan un papel crucial en el sector de la salud, especialmente en el campo de la fisioterapia y la rehabilitación física. En Villavicencio, se cuenta con una amplia gama de proveedores de suministros básicos y equipos médicos, tanto locales como internacionales. Esta diversidad de proveedores ofrece ventajas significativas para las instituciones de salud y los profesionales de la fisioterapia, ya que les permite acceder a una variedad de productos y servicios que se adaptan a sus necesidades específicas y presupuestos.

Uno de los aspectos destacados es el poder del proveedor, que se ve reflejado en la capacidad de los proveedores para establecer relaciones comerciales estratégicas y negociar precios competitivos. En el mercado de la fisioterapia, existen numerosos proveedores de suministros básicos en la ciudad, lo que brinda a las instituciones la oportunidad de buscar los mejores precios y condiciones contractuales. Además, aunque algunos equipos médicos avanzados deben importarse, hay varias opciones disponibles a través de importadores y representantes en Colombia, así como a través de plataformas de comercio electrónico como Amazon, Mercado Libre y AliExpress.

La disponibilidad de talento humano también es un factor importante a considerar en el poder del proveedor. Villavicencio atrae a muchos practicantes de fisioterapia de último semestre de varias universidades nacionales, lo que proporciona una amplia selección de profesionales recién graduados para seleccionar. Esto permite a las

instituciones de salud elegir los mejores talentos y mantenerse a la vanguardia en la prestación de servicios de terapia física actualizados y de alta calidad.

Por otro lado, la devaluación del peso colombiano frente al dólar puede tener un impacto económico en la adquisición de equipos avanzados importados. Si bien la importación de equipos médicos avanzados puede mejorar la calidad de la atención, es fundamental evaluar varios aspectos, como los requisitos regulatorios locales, la calidad del producto y los costos totales asociados. Además, se debe prestar especial atención al servicio postventa y al mantenimiento de estos equipos, ya que la falta de soporte técnico confiable puede afectar negativamente su funcionamiento y eficiencia.

En cuanto a los suministros básicos locales, contar con una amplia red de proveedores en Villavicencio promueve la competencia en el mercado, lo que puede resultar en precios más competitivos y una mayor calidad de productos y servicios. Además, la proximidad geográfica de los proveedores locales permite una cadena de suministro más eficiente y sostenible, lo que beneficia tanto a las empresas como a los consumidores en términos de costos y tiempos de entrega.

La alta oferta de fisioterapeutas en Villavicencio también es un aspecto importante para considerar, ya que mejora el acceso a servicios de rehabilitación física para la población local. Una mayor disponibilidad de profesionales en fisioterapia puede reducir las listas de espera y los tiempos de espera para recibir tratamiento, lo que contribuye a una atención más oportuna y eficiente. Además, promueve la competencia entre los profesionales, lo que puede resultar en una mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos y en la innovación en las técnicas de rehabilitación.

En resumen, los proveedores desempeñan un papel fundamental en el sector de la salud, especialmente en el campo de la fisioterapia y la rehabilitación física. La diversidad de proveedores, tanto locales como internacionales, ofrece ventajas significativas en términos de acceso a productos y servicios, competitividad en el mercado y calidad de la atención. Sin embargo, es importante evaluar cuidadosamente a los proveedores y establecer relaciones comerciales sólidas para garantizar la disponibilidad, calidad y eficiencia de los recursos necesarios para brindar una atención óptima a los pacientes, a continuación, se destaca la lista de proveedores específicos para más información acerca de proveedores ver Anexo 3 (Listado de proveedores).

Tabla 5, listado de proveedores específicos para IPS de rehabilitación física

LISTADO DE PROVEEDORES PARA IPS DE REHABILITACION FISICA						
ID	NOMBRE	UBICACION	TIPO DE PROVEEDOR	NACIONAL	TIPO DE PRODUCTO	
001	Ditind Gua Sha tool	EEUU	Comercializador	No	E.Especializado	
002	Antiexi	EEUU	Comercializador	No	E.Especializado	
003	Stickon	EEUU	Fabricante	No	E.Especializado	
004	Huanshi	EEUU / CHINA	Fabricante	No	E.Especializado	
005	Raemao	EEUU	Fabricante	No	E.Especializado	
006	PEF- Puro estado fisico	COL	Comercializador	Si	E.Especializado	
007	Lanieny	EEUU	Fabricante	No	E.Especializado	
008	VIP importaciones 23	COL	Comercializador	Si	E.Especializado	
009	Domas	EEUU	Fabricante	No	E.Especializado	
010	Mollan	EEUU	Fabricante	No	E.Especializado	
011	Brinursa	EEUU	Fabricante	No	E.Especializado	
012	Home store Colombia	COL	Comercializador	Si	E.Especializado	

013	Probody	ARG	Comercializador	No	E.Basico
014	Dynapro	COL	Comercializador	Si	E.Basico
015	Gaiam	EEUU	Comercializador	Si	E.Basico
016	Trideer	EEUU	Comercializador	Si	E.Basico
017	Intent sports	EEUU	Comercializador	Si	E.Basico
018	Almacen el deportista	COL	Comercializador	Si	E.Basico
019	Insudeportes	COL	Comercializador	Si	E.Basico
020	Cualos	COL	Comercializador	Si	E.Basico
021	Super Sportyes	COL	Comercializador	Si	E.Basico
052	La casa del deportista	COL	Comercializador	Si	E.Basico
053	Fisiotools	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
054	Estabilizar	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
055	Medinaturals	COL	Comercializador	Si	E.Basico
056	Fisiometa	COL	Comercializador	Si	E.Basico
057	Inficol	COL	Comercializador	Si	E.Basico
058	Fisioequipos	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
059	TME tienda medicos especializados	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
060	Sinerved	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
061	Sumel	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
062	Fisiomedica	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
063	Serviextintores	COL	Comercializador	Si	E.Especializado
064	Fumitec	COL	Comercializador	Si	E.Especializado

Nota: Esta tabla muestra el listado de proveedores a los cuales se puede acceder en el mercado.

Productos sustitutos:

La existencia de productos sustitutos en el campo de la rehabilitación física plantea tanto desafíos como oportunidades para el sector. Entre estos productos sustitutos se encuentran el Robot de Toyota para rehabilitación física, la cámara

hiperbárica de oxigenoterapia y la quiropráctica. Sin embargo, es importante destacar que ninguno de estos productos reemplaza en su totalidad los servicios ofrecidos por los profesionales de la fisioterapia. Por lo tanto, la dependencia de estos profesionales sigue siendo alta, especialmente considerando que los equipos utilizados aún no son totalmente autónomos y requieren la aplicación efectiva por parte de un profesional.

El Robot de Toyota para rehabilitación física representa un avance prometedor en el campo de la tecnología aplicada a la salud. Toyota, líder mundial en innovación y robótica, está desarrollando un prototipo de robot IA que puede ayudar en el proceso de rehabilitación física. Sin embargo, este producto aún se encuentra en fase de prototipo y tiene costos bastante elevados. Además, no reemplaza por completo la intervención humana de los profesionales de la fisioterapia, lo que limita su capacidad para sustituir los servicios tradicionales de rehabilitación.

Por otro lado, la cámara hiperbárica de oxigenoterapia ofrece una alternativa para la terapia respiratoria y puede ser beneficiosa para el tratamiento de ciertas afecciones respiratorias. Sin embargo, su utilidad se limita a estas áreas específicas y no proporciona alternativas para el tratamiento de otras patologías que requieren intervención física. Además, al igual que el Robot de Toyota, la cámara hiperbárica tiene costos elevados y no puede reemplazar por completo los servicios de rehabilitación física tradicionales.

La quiropráctica es una práctica de atención de salud que se enfoca en el diagnóstico, tratamiento y prevención de trastornos del sistema musculoesquelético, especialmente de la columna vertebral, mediante ajustes manuales y otras técnicas. Aunque puede ser una opción complementaria en ciertos casos, no cubre la totalidad de

un servicio de terapia física integral. Sin embargo, sus costos suelen ser más accesibles para los clientes en comparación con otras opciones. A pesar de esto, la dependencia exclusiva de la quiropráctica no es suficiente para satisfacer todas las necesidades de rehabilitación física de los pacientes, especialmente aquellos con afecciones más complejas o diversas.

En conclusión, si bien existen productos sustitutos en el campo de la rehabilitación física, ninguno de ellos puede reemplazar completamente los servicios ofrecidos por los profesionales de la fisioterapia. La dependencia de estos profesionales sigue siendo alta debido a la falta de autonomía de los equipos utilizados y la incapacidad de los productos sustitutos para abordar todas las necesidades de rehabilitación física de los pacientes. Por lo tanto, es fundamental mantener el enfoque en la formación y el desarrollo de habilidades de los profesionales de la fisioterapia, al tiempo que se exploran y se integran de manera complementaria las tecnologías y productos innovadores en el campo de la rehabilitación física.

Nuevos entrantes:

Los nuevos entrantes en el mercado de la rehabilitación física enfrentan una serie de barreras significativas que dificultan su entrada y éxito en el sector. Uno de los principales desafíos son las regulaciones y requisitos legales establecidos por el gobierno, como lo establece la resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud y Protección Social. Estas regulaciones abarcan aspectos tanto jurídicos como físicos de las instalaciones, lo que implica una serie de procedimientos y condiciones que deben cumplirse para la inscripción y habilitación de una nueva empresa de salud. Sin embargo, cumplir con estos requisitos puede resultar costoso y complejo, especialmente en lo que respecta a aspectos físicos como la infraestructura y seguridad de las instalaciones.

La alta inversión requerida para iniciar una empresa en el campo de la rehabilitación física es otro obstáculo importante para los nuevos entrantes. Además de los costos asociados con el cumplimiento de regulaciones y requisitos legales, existe la necesidad de invertir en equipos especializados y tecnología avanzada para ofrecer servicios de calidad. Muchos emprendedores pueden no tener la capacidad económica para asumir estos costos iniciales, lo que limita su capacidad para ingresar al mercado y competir con empresas establecidas.

Además de la inversión financiera, los nuevos entrantes también deben poseer un conocimiento profundo del sector de la rehabilitación física. Se requiere experiencia y familiaridad con los servicios y prácticas de rehabilitación para poder establecer y operar con éxito una empresa en este campo. Esto limita aún más el grupo de personas que pueden considerar emprender en este sector, ya que se requiere una formación y experiencia específicas en el campo de la salud y la rehabilitación.

La calidad de los servicios ofrecidos por una empresa de rehabilitación física también puede depender en gran medida de la inversión inicial realizada. Aquellos que deseen ofrecer un servicio diferencial y de alta calidad, con resultados efectivos para los pacientes, deben estar dispuestos a realizar inversiones aún mayores. Esto incluye no solo la adquisición de equipos avanzados, sino también la contratación de personal altamente capacitado y la implementación de programas de tratamiento especializados.

Otro desafío para los nuevos entrantes en el mercado de la rehabilitación física es la disponibilidad de edificaciones que cumplan con las regulaciones de construcción y salud. En lugares como Villavicencio, muchas de las edificaciones existentes utilizadas

para servicios de salud no cumplen con las normativas actuales, lo que dificulta la inscripción y habilitación de una nueva IPS en estas locaciones. La inversión requerida para construir o remodelar un predio propio puede ser prohibitiva para muchos emprendedores, lo que limita aún más las opciones de entrada al mercado.

A pesar de los desafíos mencionados, existen ciertas ventajas potenciales para los nuevos entrantes en el mercado de la rehabilitación física. Por ejemplo, la diversificación de canales de distribución puede brindar oportunidades para llegar a nuevos clientes y comunidades. Esto incluye asociaciones con hospitales, referencias médicas, programas de bienestar laboral en empresas locales y la utilización de telemedicina y canales digitales para llegar a una audiencia más amplia.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que ingresar al mercado de la rehabilitación física requiere un estudio exhaustivo y una comprensión profunda de las regulaciones, requisitos legales y prácticas de la industria. Los nuevos entrantes deben estar preparados para enfrentar desafíos significativos y realizar inversiones considerables para establecer y operar con éxito una empresa en este sector altamente regulado y competitivo.

Conclusión del análisis PORTER:

En conclusión, El análisis de las fuerzas de Porter en el macroentorno de la industria de rehabilitación física en Villavicencio revela un panorama complejo y desafiante. En primer lugar, la intensidad de la competencia se destaca como una de las fuerzas predominantes, con un poder competitivo considerable entre las IPS dedicadas a estos servicios. Aunque ha habido una reducción en el número de competidores, la competencia por precios sigue siendo una preocupación, lo que afecta la calidad de los

servicios ofrecidos. La falta de enfoque en los estándares de calidad y la escasa adopción de tecnología impactan negativamente en la diferenciación y la competitividad del mercado.

Por otro lado, el poder del comprador se ve influenciado por una gran variedad de usuarios finales, que incluyen tanto a personas con lesiones por accidentes de tráfico como a aquellos con enfermedades profesionales o discapacidades. Sin embargo, la satisfacción del cliente se ve comprometida por la baja calidad de los servicios y la insatisfacción generalizada, lo que aumenta el poder de negociación de los usuarios y disminuye la fidelidad a las IPS existentes. Además, la diversidad en los clientes persona jurídica, como SOAT, ARL y EPS, contribuye a un poder de negociación bajo debido a la amplia oferta de proveedores de servicios de salud.

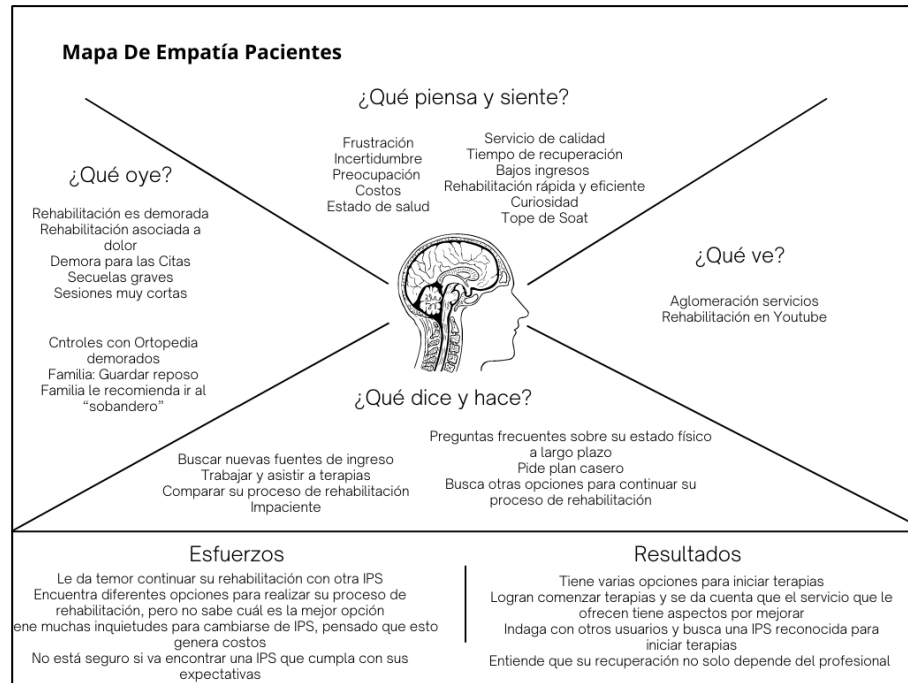
En cuanto al poder del proveedor, se observa una dependencia significativa de equipos avanzados importados y una alta oferta de fisioterapeutas graduados, lo que puede afectar tanto los costos operativos como la calidad de los servicios ofrecidos. La falta de mantenimiento adecuado para los equipos y la dificultad para mantener edificaciones que cumplan con las regulaciones gubernamentales representan desafíos adicionales para las nuevas empresas que intentan ingresar al mercado. En resumen, el análisis de Porter muestra un entorno altamente competitivo y complejo para la industria de rehabilitación física en Villavicencio, donde las empresas deben enfrentarse a múltiples desafíos para mantener su relevancia y sostenibilidad en el mercado, para mayor Información y detalle ver Anexo B (Análisis de Macroentorno / PORTER)

Validación e Investigación de Mercado

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor.

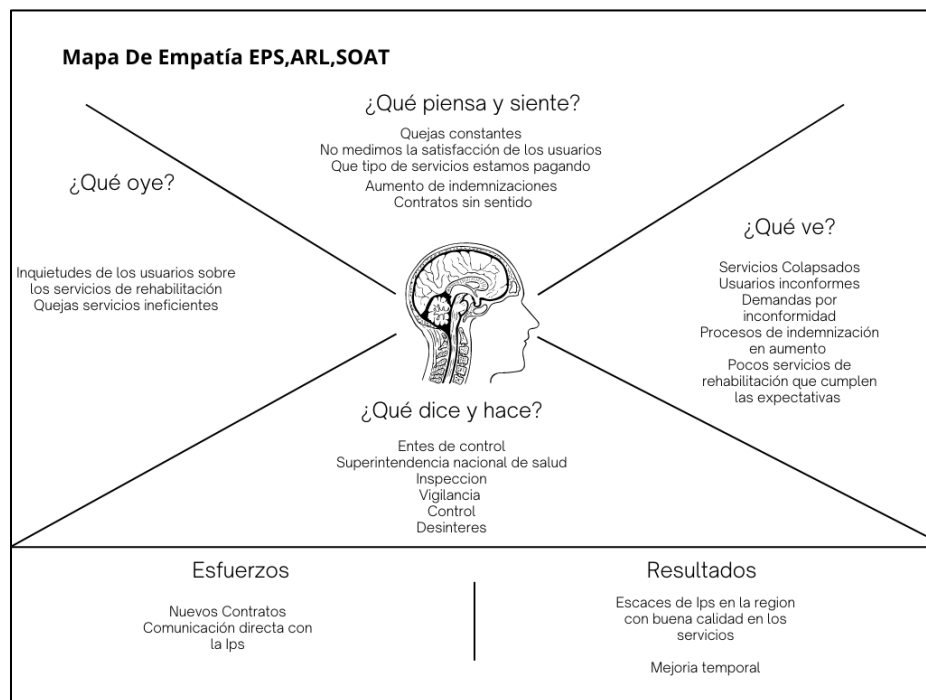
A continuación, se realiza el análisis del cliente es un proceso en el cual se examinará cómo los clientes perciben y evalúan la oferta de La IPS Rehab Performance, este implicara entender en profundidad quiénes son los clientes, qué problemas o necesidades tienen, y cómo la propuesta de valor de la empresa resuelve esos problemas de manera única o superior a la competencia, para poder tener un panorama claro del cliente objetivo se sigue la metodología design thinking, para esto se inicia desarrollando una investigación a través del mapa de empatía(Ver Figura 8 y 9), al utilizar el mapa de empatía, se puede comprender a profundidad las preocupaciones, deseos y puntos de dolor de los clientes. Esto se traduce en la identificación de los problemas centrales que enfrentan, al observar las secciones del mapa relacionadas con las frustraciones y los obstáculos, se pueden extraer problemas clave que los clientes desean resolver o evitar. Estos problemas pueden variar desde dificultades prácticas hasta emocionales o sociales.

Figura 8, Mapa de empatía usuario.



Nota: Esta grafica detalla las características del mapa de empatía para el usuario final.

Figura 9, Mapa de empatía SOAT, ARL, EPS



Nota: Esta grafica detalla las características del mapa de empatía para el cliente

Por otra parte, se utiliza el perfil persona para cada segmento de clientes, en cuanto a perfil persona el perfil de persona agrega una capa adicional de detalle al proporcionar información específica sobre quiénes son los clientes, cómo se comportan y qué objetivos tienen. Esto permite contextualizar los problemas identificados en el mapa de empatía y comprender mejor cómo afectan a diferentes segmentos de clientes. Se plasma un solo encuestado por tipo de cliente (Ver Figura 10 y 11), para más Información y detalle ver Anexo B (Perfil persona).

Figura 10, Perfil persona usuario.

METODO PERSONA			
Nombre	Eva Torres Castro	Que preocupaciones	No poder colaborarle a mi esposo en la finca
Edad	47	Como se relaciona con sus amistades	Muy bien
Donde vive	Acacias Meta	Cuales son su deseos	Poder moverme sin dolor
Trabaja o estudia	Ama de casa	Como es la relacion con su familia	Muy bien
Nivel educativo	Bachiller	A que le tiene miedo	En este momento mi miedo es perder la movilidad
Que motivaciones tiene	Compartir tiempo con mi familia	Que hobbies tiene	Cuidar los animales de la finca

Nota: Esta imagen muestra la estructura y un ejemplo de creación del método persona

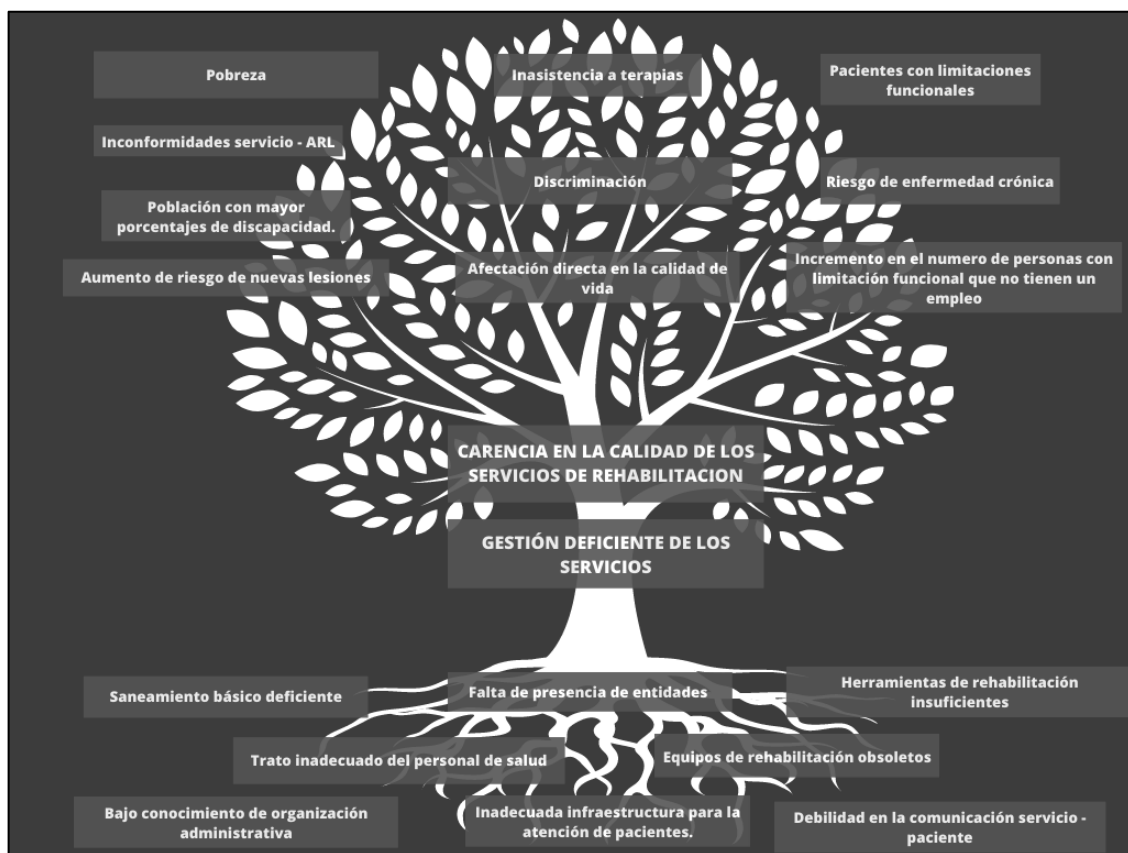
Figura 11, Perfil persona SOAT, ARL, EPS.

METODO PERSONA			
Entidad	Positiva ARL	Que motivaciones tiene	Disminucion de pacientes con perdida de la capacidad laboral
Ubicación	Villavicencio	Preocupaciones	Rehabilitacion fisica demorada

Nota: Esta imagen muestra la estructura y un ejemplo de creación del método persona

Para profundizar el análisis realizado anteriormente se usó el árbol de problemas basado en el mapa de empatía y el perfil de persona es una estrategia fundamental en el desarrollo de los servicios centrados en el cliente, este organiza y jerarquiza estos problemas, lo que permite a los equipos de desarrollo de productos o servicios priorizar qué desafíos abordar primero. Además, al comprender las necesidades y motivaciones subyacentes de los clientes, se pueden diseñar soluciones más efectivas y centradas en el usuario. Esto no solo aumenta la probabilidad de éxito del servicio en el mercado, sino que también mejora la satisfacción del cliente al abordar sus problemas de manera más completa y relevante (Ver Figura 12).

Figura 12, Árbol de Problemas

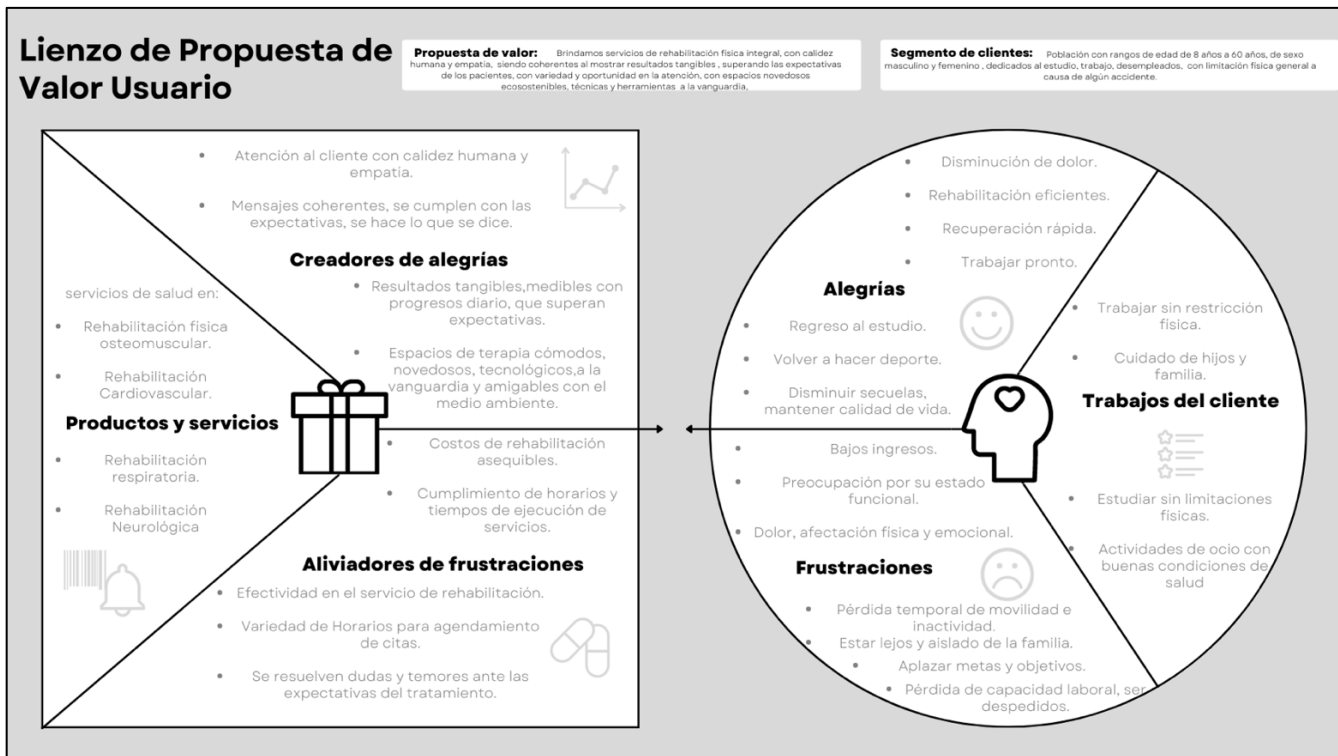


Nota: Esta imagen muestra la estructura del árbol de problemas, donde se describen los problemas identificados

Con la información anterior se analiza el orden y las razones de las causas que se encuentran detrás de las necesidades específicas de los clientes por lo tanto se procede con la creación del lienzo de propuesta de valor basado en el modelo establecido por Alex Osterwalder en su libro diseñando la propuesta de valor (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014)).

Para este modelo de negocio se tiene la diferenciación en dos tipos de clientes específicos como lo son los usuarios finales de los servicios de rehabilitación detallado a continuación(Ver Figura 13).

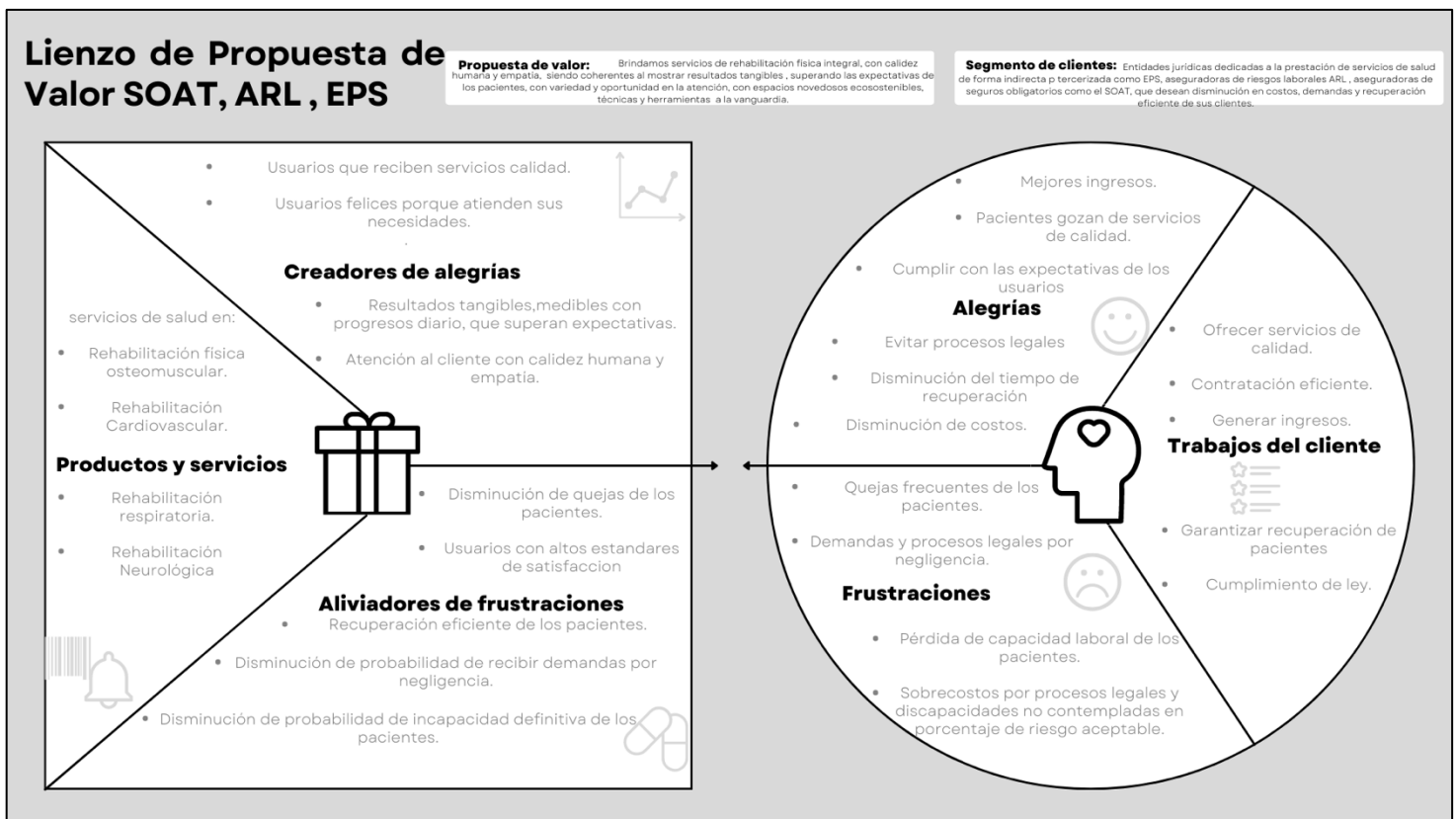
Figura 13, Lienzo Propuesta de valor usuario.



Nota: Esta imagen muestra el detalle de la creación del lienzo propuesta de valor para el usuario final.

Por otra parte se tiene el segundo tipo de cliente que es la entidad responsable de administrar los servicios de salud, para este caso serían las aseguradoras SOAT, aseguradoras de riesgos profesionales ARL y entidades promotoras de salud EPS, el lienzo se detalla a continuación (Ver Figura 14).

Figura 14, Lienzo Propuesta de valor SOAT, ARL, EPS.



Nota: Esta imagen muestra el detalle de la creación del lienzo propuesta de valor para el cliente persona jurídica

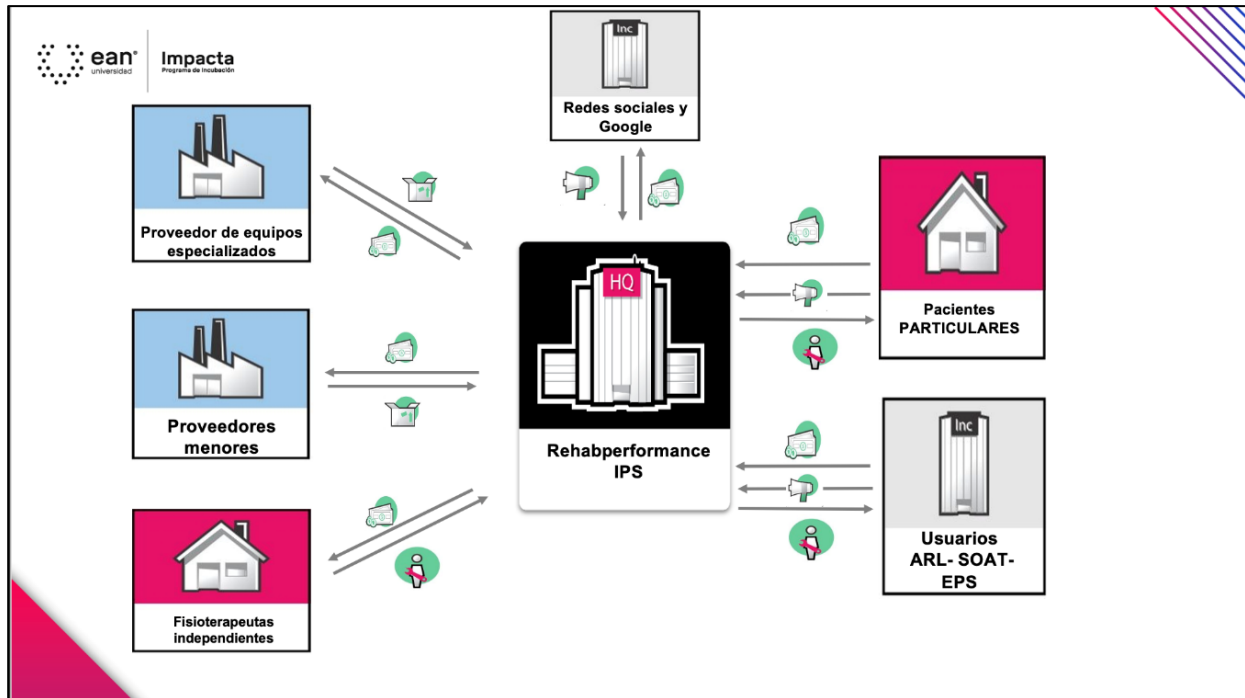
Como resultado de nuestro lienzo de propuesta de valor el cual proporciona una estructura clara y concisa para definir y comunicar la propuesta única de valor de los servicios a los clientes. Al desglosar los elementos clave que conforman la propuesta de

valor, como los beneficios del producto, las características distintivas, los problemas que resuelve y las necesidades que satisface. Además, al visualizar todos estos aspectos en un solo lugar, el lienzo facilita la alineación del equipo y la toma de decisiones centradas en el cliente. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y centrado en el cliente, contar con una propuesta de valor clara y convincente es fundamental para diferenciarse y generar un impacto significativo en el mercado. Por lo tanto, el lienzo de propuesta de valor no solo es una herramienta útil, sino también una pieza esencial en el proceso de desarrollo empresarial, permitiendo a las empresas definir, refinar y comunicar su propuesta única de valor de manera efectiva, la propuesta de valor final de Rehab Performance IPS está dispuesta al inicio del presente documento (Ver página 16)

Estudio piloto de mercado

A continuación, se describe el proceso de validación, para dicho proceso se establece el system Mapping del modelo de negocio en el cual se realiza la descripción de dicho modelo, a continuación, se adjunta:

Figura 15, System mapping Rehab performance IPS



Nota: Esta imagen muestra el detalle del system mapping creado para el estudio de mercadeo.

Se tiene como actor principal la empresa Rehab performance IPS, de este se deriva una relación comercial hacia los clientes, se tienen elementos transaccionales de ida como lo son el servicio de rehabilitación prestado, en retorno los elementos transaccionales de pago por los servicios y publicidad voz a voz entre clientes.

La siguiente relación comercial se establece con los Proveedores de equipos especializados y los de insumos menores, para estos se tienen elementos transaccionales de ida como lo son el pago por los productos suministrados, en retorno se tiene el recibo de los equipos e insumos menores.

Como tercera relación comercial se tiene con las fisioterapeutas independientes o tercerizadas, que como elemento transaccional de ida se tiene el pago por los servicios de terapia física y retorna el servicio de terapia física integral a domicilio.

La cuarta relación comercial se establece con las diferentes redes sociales y con Google ADS, el cual entrega como transacción de retorno la publicidad generada, de ida se tiene como elemento transaccional el Pago por estos servicios publicitarios.

Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible (completo, incluyendo todos sus componentes). Para el diseño de este componente apóyese en la herramienta “Lienzo de modelo de negocio sostenible” y explique cada uno de los diferentes cuadrantes.

Se define como método de investigación realizar entrevistas a profundidad dirigidas hacia los clientes potenciales en este caso usuarios finales del servicio y clientes persona jurídica SOAT, EPS, ARL, para lo cual se establecen dos tipos de entrevistas diferentes.

Para validar el instrumento de investigación se aplicó el método de la validación de V de AIKEN establecido en 1985, el cual es el coeficiente que permite evaluar la relevancia de la pregunta utilizada en el instrumento respecto al tema específico y a la finalidad y objetivo a lograr, se valida el instrumento con 15 Jueces aleatorios entre pacientes y profesionales de la salud, se plantean 19 preguntas para poder tener elementos suficientes de elección, a continuación se muestra los resultados de la validación, para mayor detalle acerca de la validación ver Anexo C (Validación encuestas Promedio Aiken).

Tabla 6, Validación encuestas Promedio Aiken

INSTRUMENTO DE VALIDACION DE ENCUESTAS POR MEDIO DE LA V DE AIKEN PARA REHAB PERFORMANCE IPS			
ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON ENFOQUE A USUARIOS		ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD CON ENFOQUE A PERSONA JURIDICA (EPS,SOAT, ARL, ASEGURADORAS)	
PREGUNTAS	V DE AIKEN	PREGUNTAS	V DE AIKEN
¿ Qué opina sobre los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,85	¿ Que considera que deben mejorar los servicios de fisioterapia ?	0,79
¿ Que le ha gustado de los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,86	¿Podría compartir algunas de sus experiencias en el servicio?	0,59
¿Qué le ha disgustado de los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,85	¿Qué aspectos negativos encuentra en los servicios de fisioterapia?	0,83
¿Con que frecuencia le gusta asistir a los servicios de salud?	0,66	¿Cuán asombrosa fue tu experiencia con el equipo de atención al cliente?	0,66
¿Su plan médico incluye beneficios OTC?	0,55	¿ Qué aspectos positivos encuentra en los servicios de fisioterapia?	0,86
¿Qué opina de las instalaciones de los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,86	¿Qué resultados espera cuando el usuario finaliza un proceso de rehabilitación física?	0,85
¿Qué opinan acerca del agendamiento de citas en los servicios de fisioterapia que usted ha asistido?	0,86	¿Las instalaciones del servicio no estaban sucias?	0,56

¿Qué opina a cerca de los equipos y herramientas de los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,88
¿En qué estado se encontraban los elementos del servicio?	0,64
¿Qué opina a cerca de la atención del profesional en los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,80
¿Dónde disfrutas asistir a los servicios de rehabilitación?	0,56
En qué aspectos cree que debe mejorar los servicios de fisioterapia a los que usted ha asistido?	0,85

Nota: Esta tabla muestra los resultados de la validación de Aiken

Para la anterior validación se determina que las preguntas con una constante mayor al 0,75 debían mantenerse en la encuesta y las preguntas con valores inferiores a esta debían eliminarse de la encuesta de acuerdo a los criterios evidenciados en la validación.

De acuerdo con la metodología de investigación planteada por Hernández Sampieri en su libro metodología de la investigación(2018), se establece como herramienta de investigación el método cualitativo de las entrevistas a profundidad, se determina que las unidades de muestreo serán personas cuyo rol o papel sea el de ser paciente o usuario final de las IPS de rehabilitación física y por otra parte tendremos el

papel del representante de la persona jurídica quien tiene el rol del cliente de las EPS, de acuerdo a la teoría para estos casos fenomenológico se deben obtener como mínimo 10 casos, en clase de muestras se utiliza la muestra de participantes voluntarios y algunas muestras de expertos, estos objetivos muestrales se buscan en las IPS de rehabilitación que hoy prestan el servicio, de acuerdo a la necesidad de este problema se eligen las muestras a conveniencia dependiendo de la voluntad y facilidad de acceso de cada una de las personas a entrevistar.

Con la respectiva encuesta debidamente validada se establece un programa de entrevistas a profundidad con 7 usuarios finales y 3 clientes persona jurídica, donde se realiza la respectiva investigación de mercado, para mayor detalle acerca de cada entrevista Ver ANEXO D(Evidencia entrevistas a profundidad clientes potenciales), además se establece un consolidado de las respuestas halladas para su respectivo análisis el cual se muestra a continuación, para mayor detalle ver Anexo E (Resumen de entrevistas a profundidad).

Tabla 7, Resumen de entrevistas a profundidad Persona Jurídica

RESUMEN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD REALIZADAS				
PREGUNTA	¿ Que considera que deben mejorar los servicios de fisioterapia ?	¿ Qué aspectos positivos encuentra en los servicios de fisioterapia?	¿Qué aspectos negativos encuentra en los servicios de fisioterapia?	¿Qué resultados cuando el usuario finaliza un proceso de rehabilitación física?
CLIENTE				
EPS SANITAS	Deben buscar estrategias, para la adherencia de los pacientes a la rehabilitación. Incorporar en los servicios la innovación, las nuevas técnicas y herramientas de rehabilitación.	Algunas IPS acortan el tiempo de recuperación de los pacientes. Ubicación estratégica.	Infraestructura. Los pacientes no llevan una rehabilitación continua.	Rehabilitación eficiente, donde el paciente se halla sentido a gusto con la atención y con el proceso de rehabilitación.
SOAT	La atención debe ser de calidad, mejorar en cuanto tiempo de duración de la terapia, infraestructura, la cantidad de pacientes que manejan por sesión, trato digno, etc.	El proceso es fácil para el paciente cuando inicia su proceso de rehabilitación en algunas ips no se requieren muchos trámites	Los pacientes cumplen con el tope del soat y llevan un número de órdenes de terapias significativas para ver un cambio y no se vea progreso en el tratamiento.	Que el usuario reciba un servicio de calidad, un tratamiento eficaz, para evitar la indemnización
ARL POSITIVA	Elevamos el pago de la terapia para que la atención sea prioritaria para nuestros usuarios, pero esto no se cumple.	Algunas IPS manejan buenas valoraciones fisioterapéuticas que es lo que nosotros exigimos para llevar los procesos legales sin inconvenientes.	Las herramientas que usan son obsoletas. El tiempo que dura la terapia es muy corto.	Que el usuario regrese pronto a su sitio de trabajo lo más funcional posible.

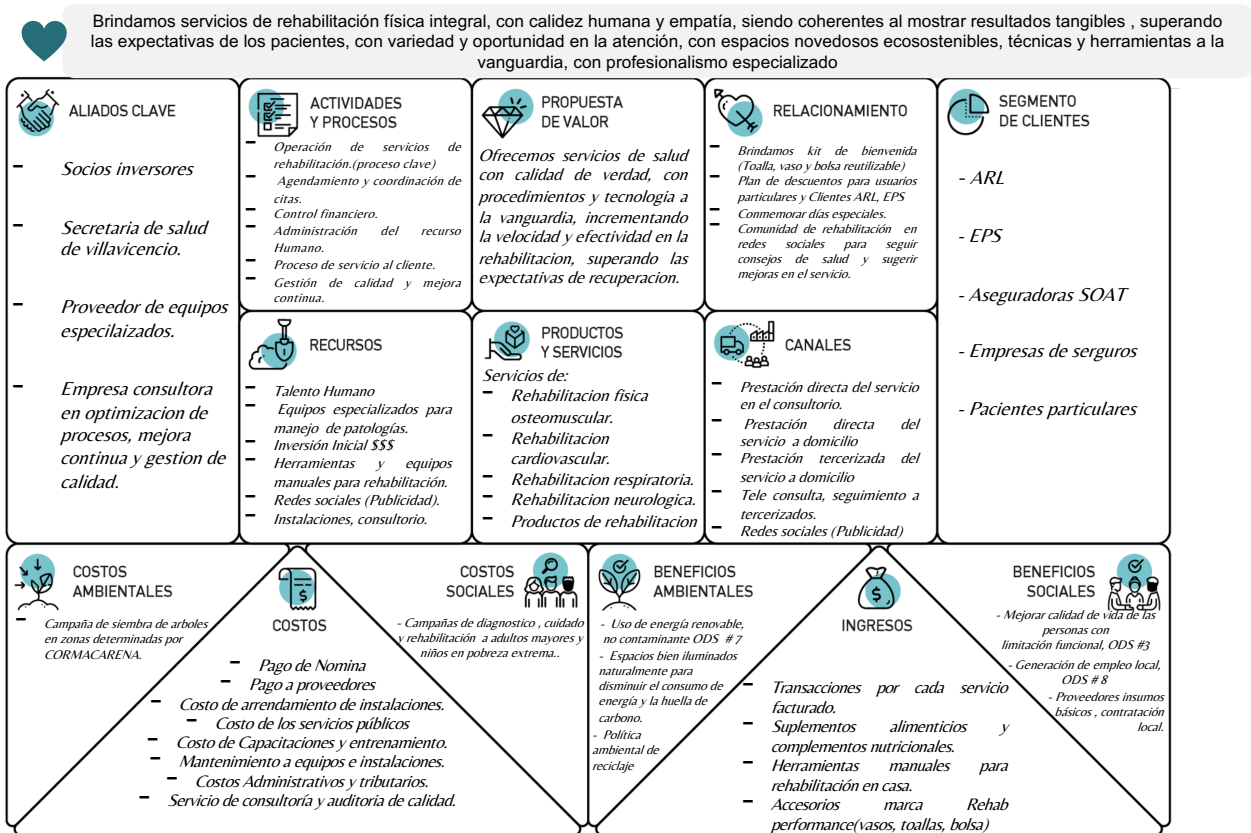
Nota: Esta tabla muestra el resumen de las entrevistas a profundidad realizadas en el estudio de mercado

Después de realizar las diferentes entrevistas a profundidad se logra establecer las necesidades adecuadas de los stakeholders, los resultados destacan la necesidad de estrategias que mejoren la adherencia y continuidad de los pacientes, y de incorporar técnicas innovadoras y herramientas modernas.

La calidad de atención debe ser prioritaria, con mejoras en la duración de la terapia, infraestructura, y la cantidad de pacientes por sesión, asegurando un trato digno, es crucial mantener la simplicidad del proceso inicial para los pacientes, minimizando trámites. Las evaluaciones fisioterapéuticas de alta calidad y la modernización de herramientas son esenciales, es importante garantizar resultados tangibles y eficaces en los tratamientos ya que aumentará la satisfacción del paciente y evitará indemnizaciones. Como acotación final es prioritario que los pacientes puedan regresar a sus actividades laborales de manera funcional y lo más pronto posible.

Al abordar estos puntos, los servicios de fisioterapia pueden resolver problemas identificados y potenciar aspectos positivos, mejorando así la satisfacción y resultados para los pacientes con lo anterior se tiene la claridad para diseñar un modelo de negocio de acuerdo con las expectativas planteadas.

Figura 16, Lienzo de modelo de negocio Rehab performance IPS



Nota: Esta imagen muestra el Lienzo modelo de negocio realizado después del estudio de mercado

Análisis de Resultados

A continuación, se expone el análisis de los Hallazgos evidenciados durante el proceso de validación del modelo de negocio.

El aliado clave y el experto técnico logran interpretar el system mapping, están de acuerdo con el modelo de negocio, resaltan la importancia de mostrar una idea de negocio de manera simplificada, reconocen fácilmente el actor principal, los proveedores y el servicio a ofrecer; nos sugieren trabajar en la publicidad fuertemente ya sea con redes sociales en plataformas digitales que actualmente se usan, páginas web, con el fin de mostrar los servicios que se ofrecen, que los mismos pacientes tengan la posibilidad de subir contenido y que puedan promocionar los servicios que adquieran con nuestra IPS, que los cambios que logran con la asistencia de las terapias puedan mostrarlo, nos aconsejan usar la publicidad donde los clientes puedan observar los servicios que se ofrecen, usar imágenes del consultorio de las instalaciones que sirvan para atraer los usuarios, además de esto nos proponen trabajar desde la innovación, el uso de herramientas, instalaciones y equipos innovadores que hoy en día ofrece el mercado y lo más importante ofrecer un servicio de calidad, que los pacientes se sientan satisfechos con el servicio que se ofrece, el experto técnico nos explica que el talento humano debe estar a gusto con su trabajo para poder ofrecer un servicio de calidad buscado que el cliente se sienta satisfecho, por lo que la importancia de ofrecer trabajo digno, nos proponen mediante estos puntos marcar la diferencia respecto a las otras IPS.

Nos proponen mirar la posibilidad de ofrecer otros servicios aparte de la rehabilitación en fisioterapia, fisioterapia a domicilio, hidroterapia, como controles con

ortopedia, terapia ocupacional y fisioterapia ya que estos servicios van muy de la mano, además nos proponen ofrecer un servicio especial para las ARL ya que en este mercado estas entidades son más rigurosas a la hora de medir los resultados que se obtienen con los pacientes que terminan ordenes de rehabilitación física.

En cuanto a los empresarios aconsejan emprender desde el conocimiento que se debe tener en cuenta para la habilitación en este caso de la IPS, conocer la documentación, las normas y parámetros para manejar una IPS, nos motivan a emprender para hacer la diferencia, de no ver este proceso de emprendimiento difícil, sino verlo de una manera de ofrecer servicios diferentes, de calidad y no solo de ofrecer un servicio para ganar dinero, nos proponen buscar aliados claves para hacer contratos con varias entidades y así lograr ampliar servicios; también nos explica la importancia de trabajar con talento humano calificado para cumplir con las expectativas del usuario.

Con los clientes potenciales se logra entender más a fondo la necesidad que hay en el mercado de ofrecer servicios diferentes nos muestran la idea de un servicio ideal que no está afuera de nuestras posibilidades para hacerlo realidad, los clientes quieren un servicio que sea especial sin importar el costo desde que sea de calidad, para los pacientes es importante rehabilitarse para mejorar su calidad de vida y por eso le apuestan a una IPS que ofrezca un servicio especial y que lo haga marcando la diferencia respecto a los servicios que generalmente conocen, servicios colapsados, instalaciones poco adecuadas, espacios reducidos, etc.

Para la ARL es importante reducir costos en cuanto a incapacidades e indemnizaciones y están de acuerdo de pagar un valor más elevado para evitar esto y está en mano de los profesionales de fisioterapia de cumplir con estas expectativas, de

igual manera los pacientes quieren quedar con las mínimas secuelas por esto les llama la atención un servicio especial de fisioterapia un servicio individualizado para ver los cambios en menos tiempo.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de Mercadeo

Ya que Rehab Performance IPS es un proyecto que no ha iniciado, no se tienen datos propios para determinar con cifras las mejores estrategias, por lo tanto este plan de mercadeo se guiara a partir de la evaluación del entorno realizado anteriormente, según Dawn Iacobucci. (2022) en su libro de Dirección de marketing establece que se deben establecer objetivos SMART (Específico, medible, alcanzable, relevante, con una temporalidad definida), por lo tanto como objetivo principal de mercadeo para la empresa Rehab Performance IPS se requiere:

- Aumentar el ingreso por ventas hasta llegar al punto de equilibrio, después de esto debe incrementar en un 30% para el primer año de operación.

Para alcanzar el objeto de aumento de ingreso por ventas es obligatorio plantearse un Sub objetivo que es incrementar el volumen de ventas, por lo tanto se debe establecer una estrategia que tenga como pilares principales los siguientes lineamientos u objetivos secundarios:

- Aumento de la participación de la marca en el mercado.
- Disminución de clientes en la competencia.
- Mejorar la participación de la marca.
- Programa de fidelización.

- Establecer diferencial.

Por las características propias de la industria de la rehabilitación física en Colombia y específicamente en el departamento del Meta, se establece una segmentación de mercado para 3 Segmentos específicos a los cuales se dirigirá la marca, a continuación se detallan las características demográficas y psicográficas de cada uno de los segmentos de acuerdo al método de segmentación establecido por Philip Kotler. (2022) en su libro Marketing management.

Segmento 1: Usuario final servicio Particular

Tabla 8, Segmento 1: Usuario final servicio Particular

CARACTERISTICA	DETALLE
Edad	1 año en adelante.
Género	Masculino, femenino, LGTBI+
Ingreso	Mayor a 3 SMLMV
Ocupación	Empleado, comerciante, estudiante, ama de casa
Unidad geográfica	- Municipios del departamento del meta, Colombia. -Villavicencio, Meta, Colombia
Condiciones geográficas	-Villavicencio: Área de 1.328 Km ² , altura sobre el nivel del mar de 467 m, temperatura promedio de 27 °C.
Raza	Principalmente latinos mestizos, porcentajes de blancos, afrodescendientes, indígenas, gitanos y otras minorías étnicas.
Tipo de Población	Urbana, suburbana y rural.
Grupos de referencia	Sistema de seguridad social en salud ADRES
Motivos de compra	Necesidades de salud, atención de lesiones osteomusculares, mejoramiento de estado de salud, rehabilitación física

Frecuencia de uso	Usuario regular.
Ocasión de uso	Frecuente e irregular.
Tasa de uso	Mediano y grande.
Lealtad	Leales y de lealtad compartida.
Disposición de compra	Dispuestos a compra.

Nota: Esta Tabla muestra las características demográficas y psicográficas del consumidor de acuerdo con el segmento específico.

Segmento 2: Usuario final servicio SOAT

Tabla 9, Segmento 2: Usuario final servicio SOAT

CARACTERÍSTICA	DETALLE
Edad	1 año en adelante.
Género	Masculino, femenino, LGTBI+
Ingreso	Mayor a 0,5 SMLMV
Ocupación	Empleado, comerciante, estudiante, ama de casa
Unidad geográfica	- Municipios del departamento del meta, Colombia. - Villavicencio, Meta, Colombia
Condiciones geográficas	- Villavicencio: Área de 1.328 Km ² , altura sobre el nivel del mar de 467 m, temperatura promedio de 27 °C.
Raza	Principalmente latinos mestizos, porcentajes de blancos, afrodescendientes, indígenas, gitanos y otras minorías étnicas.
Tipo de Población	Urbana, suburbana y rural.
Grupos de referencia	Sistema de seguridad social en salud ADRES, Asegurados SOAT
Motivos de compra	Necesidades de salud, atención de lesiones osteomusculares, mejoramiento de estado de salud, rehabilitación física

Frecuencia de uso	Usuario regular.
Ocasión de uso	Frecuente e irregular.
Tasa de uso	Mediano y grande.
Lealtad	Leales y de lealtad compartida.
Disposición de compra	Dispuestos a compra.

Nota: Esta Tabla muestra las características demográficas y psicográficas del consumidor de acuerdo con el segmento específico.

Segmento 3: Cliente persona Jurídica

Tabla 10, Segmento 3: cliente persona Jurídica

CARACTERÍSTICA	DETALLE
Tiempo de constitución	5 años en adelante.
Tipo de sociedad	Cualquier tipo de sociedad comercial avalada por la ley colombiana.
Actividad económica	8430 (Actividades de planes de seguridad social de afiliación obligatoria). 8621 (Actividades de la práctica médica, sin internación). 8699 (Otras actividades de atención de la salud humana) 6511 (Seguros generales) 6512 (Seguros de vida)
Tamaño de empresa	Micro, pequeña, mediana y grandes empresas
Unidad geográfica	- Municipios del departamento del meta, Colombia. - Villavicencio, Meta, Colombia
Condiciones geográficas	Villavicencio: Área de 1.328 Km ² , altura sobre el nivel del mar de 467 m, temperatura promedio de 27 °C.
Raza	

	Principalmente latinos mestizos, porcentajes de blancos, afrodescendientes, indígenas, gitanos y otras minorías étnicas.
Tipo de Población	Urbana, suburbana y rural.
Grupos de referencia	Cámara de comercio de Villavicencio, Secretaria de salud del departamento del Meta
Motivos de compra	Servicios de salud, necesidades de atención a sus afiliados, rehabilitación física
Frecuencia de uso	Usuario regular.
Ocasión de uso	Frecuente e irregular.
Tasa de uso	Mediano y grande.
Lealtad	Leales y de lealtad compartida.
Disposición de compra	Dispuestos a compra.

Nota: Esta Tabla muestra las características demográficas y psicográficas del consumidor de acuerdo con el segmento específico.

De acuerdo con la segmentación establecida anteriormente se define una propuesta de valor para cada uno de ellos.

Segmento 1: “ Rehab performance IPS brinda servicio diferenciado en cuanto a técnicas y tecnología de rehabilitación, apoyando la recuperación física aplicando todos los recursos disponibles”

Segmento 2: “ Rehab performance IPS ayuda en el proceso de tu recuperación, gestionando tu dolor y llevándolo a una mejora constante en todo el proceso de atención”

Segmento 3: “Rehab performance IPS Gestiona la rehabilitación de sus afiliados de manera efectiva y eficiente, brindado información completa de los procesos e información estadística para desarrollar nuevos modelos de atención”

A continuación se establece una comparación y análisis de la propuesta de valor establecida por los 3 principales competidores.

Tabla 11, Comparación propuesta de valor competencia

FACTORES	MEDICOOP IPS	CERCAP IPS	FASES IPS
PROPUESTAS DE VALOR	“ Ofrecemos un acceso oportuno, confortable y seguro, brindando una atención humanizada, pensado en la satisfacción real de los usuarios y su familia”	“Comprometidos con la atención al usuario y la mejora continua. Utilizando los recursos disponibles de forma racional y proporcionando condiciones adecuadas de atención y recuperación a los pacientes. ”	“ ofrecer programas de rehabilitación y habilitación para personas con diversidad funcional cognitiva, motora, sensorial, comportamental y del desarrollo ”
Promesa Comercial	prestar servicios de salud, con un trato humano, con atención oportuna, con personal altamente calificado equipos especializados, de acuerdo a la normatividad vigente y a las necesidades de la población llanera.	servicios de salud integral como son; Terapias, rehabilitación cardiaca y consultas especializadas entre otras, en un ambiente de cordialidad y respeto, con el propósito de cimentar relaciones de largo plazo con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.	trabaja para brindar una mejor calidad de vida y plena integración de las personas con diversidad funcional al medio familiar, social y ocupacional, a través de procesos terapéuticos, inclusivos y formativos en la sociedad Colombiana

FACTORES	MEDICOOP IPS	CERCAP IPS	FASES IPS
Actividades de mercadeo	Mercadeo Tradicional, página web propia, Billboard, Redes sociales, departamento de ventas establecido	Mercadeo tradicional, redes sociales, página web	Mercadeo tradicional, Redes sociales, departamento de ventas establecido
Tipo de Comunicación	Comunicación pasiva	Comunicación pasiva	Comunicación pasiva
En que medios se manifiestan	Tradicional (Televisión y Radio), página Web, redes sociales, ballas publicitarias	Tradicional (Televisión y Radio), página Web, redes sociales	Tradicional (Televisión y Radio), página Web
Redes sociales página web	https://medicoopips.com	https://repcioncercap.wixsite.com	https://nicogarazzo.wixsite.com/fases-ips/

Nota: Esta Tabla muestra la comparación de la propuesta de valor de la competencia

Estrategia de producto o servicio

Como estrategia de crecimiento se utilizará una de las herramientas más útiles diseñadas para este fin que es la matriz de Ansoff, La matriz de Ansoff ofrece cuatro estrategias clave para el crecimiento empresarial, y es una herramienta valiosa para el desarrollo de la estrategia de crecimiento de Rehab performance IPS.

En el desarrollo de la estrategia de crecimiento de Rehab Performance IPS, es crucial considerar los riesgos y oportunidades asociados con cada opción. Además, una investigación de mercado exhaustiva para comprender las necesidades y preferencias de los pacientes actuales y potenciales, así como las tendencias del mercado, es esencial para tomar decisiones informadas. Al utilizar la matriz de Ansoff como guía, la IPS puede desarrollar una estrategia de crecimiento sólida que impulse el éxito y la expansión a corto y largo plazo, asegurando una atención médica de calidad y una mayor satisfacción del paciente, a continuación se plantea

Figura 17, Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Servicios de Rehabilitación física integral, para pacientes particulares, SOAT y Clientes Persona jurídica de villavicencio y el departamento del meta.	Servicios de Ortopedia, terapia ocupacional, Psicología, terapia de lenguaje, servicios de promoción y prevención de bienestar y salud para pacientes particulares, SOAT y Clientes Persona jurídica de villavicencio y el departamento del meta.
	NUEVOS	Servicios de Rehabilitación física integral, para empresas del sector industrial y agroindustrial, en el departamento del meta.	Servicios de Ortopedia, terapia ocupacional, Psicología, terapia de lenguaje, servicios de promoción y prevención de bienestar y salud en el sector industrial y agro industrial del departamento del meta.

Nota: Esta figura describe los detalles de la matriz de Ansoff realizada

Penetración de mercado: Rehab performance IPS al ser nueva en el mercado se encontrara en una etapa iniciación y comienzo de operaciones, razón por la cual es importante que mantenga su mercado inicial con productos iniciales. Por lo tanto al ser una empresa nueva en el sector la estrategia de crecimiento más adecuada es la de penetración de mercados, con participación en el mercado actual, es importante

establecer convenios institucionales con EPS o prestadores no especializados de mayor nivel como lo son Clínica del meta, Servimedicos y hospital regional del meta.

Con la matriz de Ansoff planteada anteriormente se podrían plantear diferentes estrategias hipotéticas como el desarrollo de nuevos servicios, desarrollo de nuevos mercados y la diversificación del portafolio, pero ya que es una IPS nueva es importante que solo se centre en la penetración de mercados y después de 1 a 2 años de estabilización de esta estrategia se plantee un nuevo estudio de mercado donde se analice cual es la estrategia más favorable del momento.

Decisiones de Mercadeo

Como complemento de la estrategia de penetración de mercado, se utilizará la mezcla de mercadeo de las 6 Pes y se establecerán decisiones de marca, precio, canales de distribución, promoción, comunicación y servicio a continuación:

Decisiones de Marca: Se debe posicionar la marca como la mejor institución de prestación de servicios de rehabilitación, que brinde recuperación eficiente y cómoda para cada paciente, en el proceso de selección de marca se establecen 2 palabras en inglés "Rehab" que hace referencia a rehabilitación como el Core de negocio y "Performance" que hacer referencia al buen desempeño después de todos los procesos de rehabilitación, por último el patrocinio de la marca se realiza a través de nuestros propios clientes persona jurídica como lo son las ARL, EPS y aseguradoras SOAT.

Decisiones de precio: En cuanto a al precio no se puede establecer una tarifa diferente que la que establece la ley en el manual tarifario de SOAT y lo que establece el

sistema de seguridad en salud ADRES, en cuanto a servicios particulares se establece de acuerdo al análisis de Benchmarking.

Decisiones de canales de distribución: El servicio se prestara a través de atención presencial en las instalación de la IPS y servicios a domicilio para pacientes que presenten dificultades de movilidad.

Decisiones de comunicación: Se establecerán comunicaciones a través de la línea de servicio al clientes, el correo corporativo que se defina, buzón de quejas y sugerencias, oficina de atención al cliente, mensajes de Whats app.

Decisiones de Publicidad: Se define que es importante establecer la creación de las redes sociales para la IPS, una sección publicitaria en la página web, contactar medios tradicionales como televisión y radio para hacer publicidad, aplicar planes de publicidad en Facebook y Google ADS, crear un plan de distribución de volantes en las clínicas de primer nivel de Villavicencio, que apunte a cada uno de los usuarios finales, establecer eventos de salud patrocinados por la IPS donde se involucre la secretaria municipal y departamental de salud.

Decisiones de producto o servicio: Los atributos del servicio serán la atención humana diferenciada para cada tipo de patología con tecnología de punta en los servicios de rehabilitación y prestada a través de profesionales formadas y capacitadas en las mejores universidades, se brindara un Kit de bienvenida con la marca impresa en este, además de establecer un servicio post venta, que hará seguimiento a las patologías hasta 3 meses después del proceso de rehabilitación.

Aspectos Técnicos

Objetivos de prestación de servicio

Para Rehab IPS es importante definir objetivos de prestación de servicios de tal manera que se puedan establecer los KPI para hacer seguimiento a la prestación del servicio.

Efectividad de atención: En este indicador se analizará a la cantidad de pacientes que se reciben semanalmente con respecto a la cantidad de pacientes que se pueden atender de acuerdo con la capacidad instalada, para este objetivo se plantea una meta del 95 % de cumplimiento.

$$\frac{\text{Numero de pacientes atendidos en la semana}}{\text{Numero pacientes posibles en la semana}} \times (100 \%)$$

Ausentismo no programado : En este indicador se analizará a la cantidad de pacientes que no asisten a su cita, después de haberla agendado y haber confirmado, se realizará un seguimiento mensual del indicador, para este objetivo se plantea una meta del 98%

$$\frac{\text{Numero de pacientes atendidos}}{\text{Numero de pacientes agendados y confirmados}} \times (100 \%)$$

Determinación de la localización

Macro – localización

Según este estudio de macro localización se determinó que la IPS Rehab performance estará ubicada en la ciudad de Villavicencio en el sector Centro, en la

ciudad de Villavicencio es donde se concentran la mayoría de los servicios de salud de alta complejidad.

Micro – localización

Tabla 12, Matriz de decisión- selección de la micro localización

MATRIZ DE DECISION - SELECCION DE LA MICRO-LOCALIZACION											
Necesidades		Alternativas de Localización									
		BARZAL ALTO			BARZAL BAJO			7 DE AGOSTO			
Obligatorias	Energía	SI			SI			SI			
	Agua potable	SI			SI			SI			
Deseables	Detalle	Calificación	Valor	pond	Calificación	Valor	pond	Calificación	Valor	pond	
	COSTO DE ENERGIA	30	Excelente	5	30	Acceptable	4	24,0	Acceptable	3	14,4
	MANO DE OBRA	30	Excelente	5	30	Acceptable	4	24,0	Acceptable	4	19,2
	COSTO DE TRANSPORTE	15	Acceptable	4	12	Acceptable	4	9,6	Malo	2	3,8
	AGUA	10	Acceptable	4	8	Acceptable	4	6,4	Malo	1	1,3
	INFRAESTRUCTURA	10	Excelente	5	10	Acceptable	3	6,0	Malo	1	1,2
	COMBUSTIBLE	5	Acceptable	4	4	Acceptable	3	2,4	Acceptable	4	1,9
		100,0			94,0			72,4			41,8

Nota: Esta Tabla muestra los detalles en la matriz de decisión de la micro localización.

Se estableció un porcentaje para cada detalle evaluado, una calificación de excelente, aceptable, malo y un valor de 1 a 5 y de acuerdo con esa valoración una ponderación en el peso total del porcentaje. Se pudo observar que en el Barrio Barzal alto hay mayores ventajas que representarían una mayor rentabilidad.

Definición de las fichas técnicas de los productos y/o servicios

Tabla 13, Ficha técnica servicio de rehabilitación física osteomuscular particular

FICHA TECNICA SERVICIO	
SERVICIO	Rehabilitación física Osteomuscular Particular
DURACION	1 sesión: 1 hora
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Rehab performance ofrece sesiones 100% individualizadas, dirigidas por fisioterapeutas que aplicaran diferentes técnicas como liberación miofascial, ejercicio terapéutico, medios fisios, drenaje linfático, ejercicio terapéutico, de acuerdo con la patología que padece el usuario, serán atendidos y asistidos por el fisioterapeuta y el auxiliar en recuperación física quienes lo acompañaran durante todo el proceso de rehabilitación. La atención se ofrecerá de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábado de 7:00 am a 12:00 am. El usuario podrá escoger el horario que más le conviene.</p>
CARACTERISTICAS DEL PROFESIONAL	Profesional en fisioterapia con conocimientos y experiencia en rehabilitación de patologías osteomusculares.
EQUIPOS POR UTILIZAR	El consultorio cuenta con espacios amplios y acondicionados con equipos tecnológicos y elementos fisioterapéuticos entre los cuales encontramos, caminadora, bicicleta estática, áreas de tracción, masaje terapéutico, piscina, tanques de remolino, bandas elásticas, balones terapéuticos, equipos de propiocepción, medios físicos, laser, ultrasonido, masajeador, sistema de compresión, luz led infrarroja, lápiz de acupuntura, herramientas para liberación miofascial, magnetoterapia, etc.
ADICIONALES	En la primera sesión de rehabilitación se obsequia el kit de bienvenida (toalla- termo), además los usuarios podrán disfrutar de un tinto u aromática una vez lleguen al consultorio y estén en sala de espera.

Nota: Esta Tabla especifica las características del servicio prestado

Tabla 14, Ficha técnica servicio de rehabilitación física osteomuscular Convenio

FICHA TECNICA SERVICIO	
SERVICIO	Rehabilitación física Osteomuscular Convenios
DURACION	1 sesión: 30 minutos
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Rehab performance ofrece sesiones simultaneas con 3 usuarios, dirigidas por fisioterapeutas que aplicaran diferentes técnicas como liberación miofascial, ejercicio terapéutico, medios fisios, drenaje linfático, ejercicio terapéutico, de acuerdo con la patología que padece el usuario, serán atendidos y asistido por el fisioterapeuta y el auxiliar en recuperación física quienes lo acompañaran durante todo el proceso de rehabilitación. La atención se ofrecerá de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábado de 7:00 am a 12:00 am. El usuario podrá escoger el horario que más le conviene.</p>
CARACTERISTICAS DEL PROFESIONAL	<p>Profesional en fisioterapia con conocimientos y experiencia en rehabilitación de patologías osteomusculares.</p>
EQUIPOS POR UTILIZAR	<p>El consultorio cuenta con espacios amplios y acondicionados con equipos tecnológicos y elementos fisioterapéuticos entre los cuales encontramos, caminadora, bicicleta estática, áreas de tracción, masaje terapéutico, piscina, tanques de remolino, bandas elásticas, balones terapéuticos, equipos de propiocepción, medios físicos.</p>
ADICIONALES	<p>En la primera sesión de rehabilitación se obsequia el kit de bienvenida(termo), además los usuarios podrán disfrutar de un tinto u aromática una vez lleguen al consultorio y estén en sala de espera.</p>

Nota: Esta Tabla especifica las características del servicio prestado

Tabla 15, Ficha técnica servicio de rehabilitación física cardiovascular

FICHA TECNICA SERVICIO	
SERVICIO	Rehabilitación física Cardiovascular
DURACION	1 sesión: 1 hora
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Rehab performance ofrece sesiones 100% individualizadas , dirigidas por fisioterapeutas que usaran diferentes modalidades de rehabilitación según la necesidad del usuario, como control constante de signos vitales, ejercicio aeróbico con rotación en los diferentes equipos, monitoreo de frecuencia con pulsioxímetros, tensión arterial, escala de Borg, calentamiento, enfriamiento con estiramiento, hidroterapia, serán atendidos y asistidos por el fisioterapeuta y el auxiliar en recuperación física quienes lo acompañaran durante todo el proceso de rehabilitación. La atención se ofrecerá de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábado de 7:00 am a 12:00 am. El usuario podrá escoger el horario que más le conviene.</p>
CARACTERISTICAS DEL PROFESIONAL	<p>Profesional en fisioterapia con conocimientos y experiencia en rehabilitación de patologías Cardiovasculares.</p>
EQUIPOS POR UTILIZAR	<p>El consultorio cuenta con espacios amplios y acondicionados con equipos tecnológicos y elementos fisioterapéuticos entre los cuales encontramos, caminadora, bicicleta estática, cicloergómetro, pulsioxímetro, peso muerto, etc.</p>
ADICIONALES	<p>En la primera sesión de rehabilitación se obsequia el kit de bienvenida (toalla - termo), además los usuarios podrán disfrutar de un tinto u aromática una vez lleguen al consultorio y estén en sala de espera.</p>

Nota: Esta Tabla especifica las características del servicio prestado

Tabla 16, Ficha técnica servicio de rehabilitación física neurológica

FICHA TECNICA SERVICIO	
SERVICIO	Rehabilitación física Neurológica
DURACION	1 sesión: 1 hora
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Rehab performance ofrece sesiones 100% individualizadas , dirigidas por fisioterapeutas que aplicaran diferentes técnicas como Bobath, vojta, método perfetti, neuro dinamica, Kabat, método rood, liberación miofascial, ejercicio terapéutico, medios fisios, drenaje linfático, ejercicio terapéutico, de acuerdo a la patología que padece el usuario, serán atendidos y asistidos por el fisioterapeuta y el auxiliar en recuperación física quienes lo acompañaran durante todo el proceso de rehabilitación. La atención se ofrecerá de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábado de 7:00 am a 12:00 am. El usuario podrá escoger el horario que más le conviene.</p>
CARACTERISTICAS DEL PROFESIONAL	<p>Profesional en fisioterapia con conocimientos y experiencia en rehabilitación de patologías Neurológicas.</p>
EQUIPOS PARA UTILIZAR	<p>El consultorio cuenta con espacios amplios y acondicionados con equipos tecnológicos y elementos fisioterapéuticos entre los cuales encontramos, robótica, robowalk caminadora, bicicleta estática, áreas de tracción, masaje terapéutico, piscina, tanques de remolino, bandas elásticas, balones terapéuticos, equipos de propiocepción, medios físicos, laser, ultrasonido, masajeador, sistema de compresión, luz led infrarroja, lápiz de acupuntura, herramientas para liberación miofascial, magnetoterapia, etc.</p>
ADICIONALES	<p>En la primera sesión de rehabilitación se obsequia el kit de bienvenida (toalla- termo), además los usuarios podrán disfrutar de un tinto u aromática una vez lleguen al consultorio y estén en sala de espera.</p>

Nota: Esta Tabla especifica las características del servicio prestado

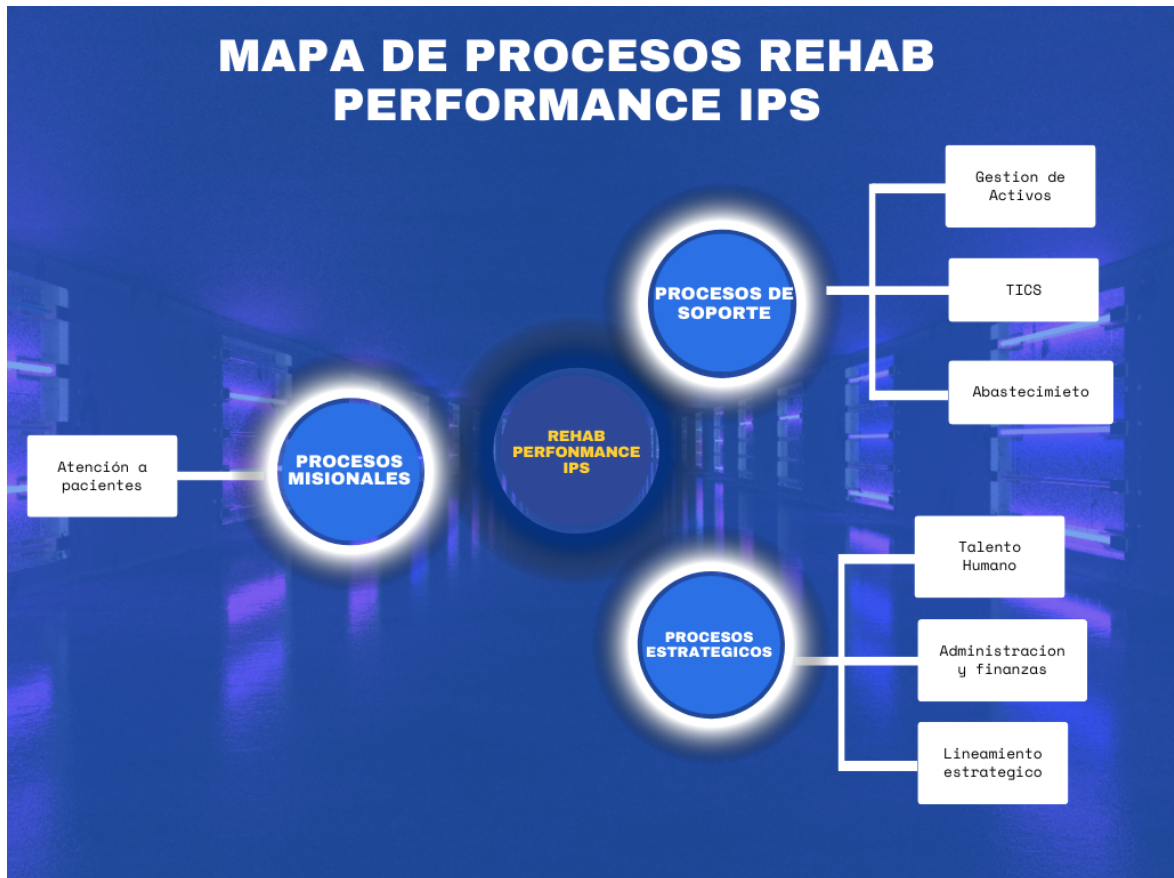
Tabla 17, Ficha técnica servicio de rehabilitación física respiratoria

FICHA TECNICA SERVICIO	
SERVICIO	Rehabilitación física Respiratoria
DURACION	1 sesión: 1 hora
DESCRIPCION DEL SERVICIO	<p>Rehab performance ofrece sesiones 100% individualizadas, dirigidas por fisioterapeutas que aplicaran diferentes técnicas como drenaje postural, percusión y vibración, ejercicios respiratorios, oxigenoterapia, inhalo terapia, aspiración de secreciones, etc., de acuerdo con la patología que padece el usuario, serán atendidos y asistido por el fisioterapeuta y el auxiliar en recuperación física quienes lo acompañaran durante todo el proceso de rehabilitación. La atención se ofrecerá de lunes a viernes de 7:00 am a 5:00 pm y sábado de 7:00 am a 12:00 am. El usuario podrá escoger el horario que más le conviene.</p>
CARACTERISTICAS DEL PROFESIONAL	<p>Profesional en fisioterapia con conocimientos y experiencia en rehabilitación de patologías respiratorias.</p>
EQUIPOS POR UTILIZAR	<p>El consultorio cuenta con espacios amplios y acondicionados con equipos tecnológicos y elementos fisioterapéuticos entre los cuales encontramos, nebulizador, compresor terapia aerosol, kit de nebulización, incentivo espirómetro, medicamentos respiratorios, jeringas, cánulas nasales.</p>
ADICIONALES	<p>En la primera sesión de rehabilitación se obsequia el kit de bienvenida (toalla- termo), además los usuarios podrán disfrutar de un tinto u aromática una vez lleguen al consultorio y estén en sala de espera.</p>

Nota: Esta Tabla especifica las características del servicio prestado

Descripción del proceso

Figura 18, Mapa de procesos rehab performance IPS



Nota: Esta grafica muestra el mapa de procesos de la IPS

Rehab performance tendrá distribuidos sus procesos de acuerdo a las siguientes áreas responsables:

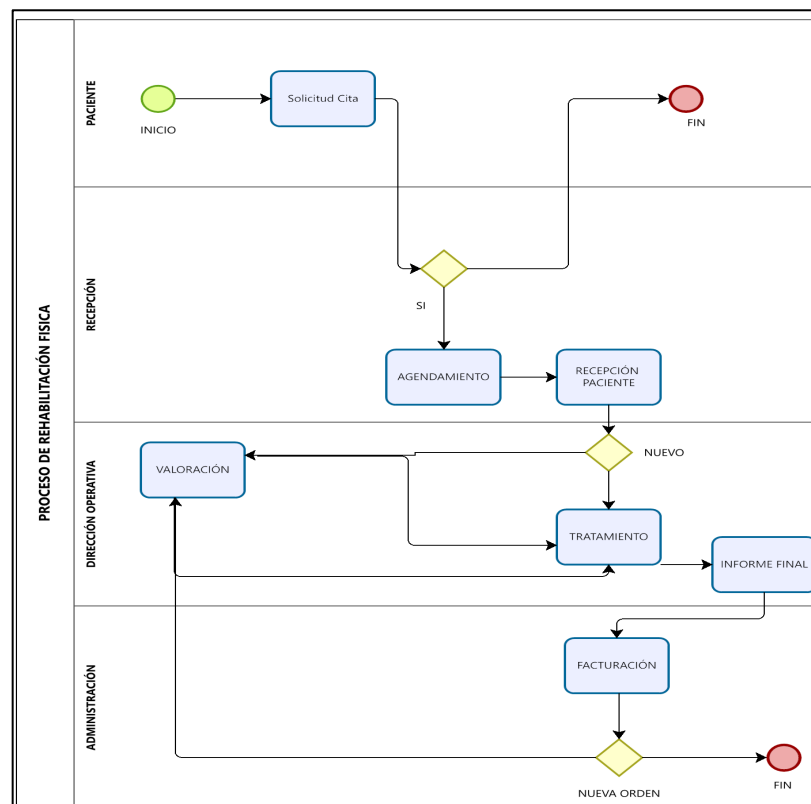
Dirección General: Tendrá a cargo el proceso de lineamiento estratégico y gestión corporativa.

Dirección Administrativa: Tendrá a cargo los procesos de Administración y finanzas, abastecimiento, talento humano y TICS.

Dirección de operaciones: Tendrá a cargo los procesos de gestión de activos y atención a pacientes.

Se estima subcontratar los servicios de tecnologías de información y los servicios de seguridad y se llevara control desde la dirección administrativa a través de cada uno de los procesos específicos.

Figura 19, Descripción y definición de la prestación del servicio



Nota: Esta grafica muestra el mapa del proceso de la prestación de servicio

Recursos tecnológicos e infraestructura

Talento humano:

Tabla 18, Recurso Humano requerido

Recurso Humano	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL	SALARIO TOTAL
Director general	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Director Operativo	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Director Administrativo	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Profesional en Fisioterapia	3	\$ 3.100.000	\$ 9.300.000
Auxiliar Tecnico	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Recepcionista	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Auxiliar administrativo	2	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
Auxiliar contable	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Auxiliar servicios generales	1	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
		Total	\$ 36.900.000

Nota: Esta tabla muestra el listado del recurso humano requerido

Software – Hardware:

- World office: Facturación
- Excel: gestión contable e inventario
- Software de Gestión de Historias clínicas

Planta física:

- Recepción
- Sala de espera

- Zona de Valoración
- Zona aplicación medios físicos
- Zona Gimnasio
- Baño mujeres
- Baño Hombres
- Zona descanso
- Zona Casilleros

Licencias de operación:

- Licencia de seguridad y salud en el trabajo
- Licencia de construcción
- Licencia de práctica médica
- Habilitación servicios de salud secretaria de salud

Herramientas y equipos:

Tabla 19, Listado de Herramientas y equipos

CONCEPTO HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
Tens Domas	2	\$ 122.000	\$ 244.000
Pelota de yoga	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Kit pelotas fitball	5	\$ 26.800	\$ 134.000
Kit bandas cerradas	5	\$ 6.400	\$ 32.000
Thera Band	5	\$ 9.400	\$ 47.000
Asa banda resistencia	1	\$ 63.000	\$ 63.000
Bandas dominadas	3	\$ 67.000	\$ 201.000
Almohadilla termica	4	\$ 29.500	\$ 118.000

Masajeador	3	\$ 157.000	\$ 471.000
Cryo cupp	2	\$ 18.000	\$ 36.000
Paquetes frios	5	\$ 12.600	\$ 63.000
Cojin propioceptivo	3	\$ 63.000	\$ 189.000
Kit juego deportivo	2	\$ 102.000	\$ 204.000
kit mano	3	\$ 40.000	\$ 120.000
Plastilina terapéutica	5	\$ 13.200	\$ 66.000
Ems Tens	2	\$ 91.000	\$ 182.000
Tens Unit	2	\$ 59.000	\$ 118.000
Tens Mastogo	2	\$ 75.000	\$ 150.000
Balon inestable	4	\$ 63.000	\$ 252.000
Canecas riesgo rojo	4	\$ 37.000	\$ 148.000
Locker 6 espacios	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Pesas tobilleras	4	\$ 12.500	\$ 50.000
Colchonetas	8	\$ 38.500	\$ 308.000
kit pesas set mancuernas	1	\$ 162.000	\$ 162.000
Sillas sala espera	14	\$ 70.000	\$ 980.000
Ejercitador dedos	4	\$ 16.500	\$ 66.000
Bicicleta Spinning	3	\$ 565.000	\$ 1.695.000
Banda sin fin	3	\$ 1.681.000	\$ 5.043.000
Camillas - Escalerillas	12	\$ 155.000	\$ 1.860.000
MiniBar	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000
Impresora	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Computadores	8	\$ 750.000	\$ 6.000.000
Punto ecologico	2	\$ 320.000	\$ 640.000
Kit de liberacion miofascial	3	\$ 392.000	\$ 1.176.000
Ondas de choque	3	\$ 667.000	\$ 2.001.000
Ventosas	3	\$ 98.000	\$ 294.000
		Total	\$ 30.733.000

Nota: Esta tabla muestra el listado de herramientas y equipos requeridos

Mobiliario:

Tabla 20, Listado de mobiliario

CONCEPTO MOBILIARIO	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
Silla para escritorios	8	\$ 190.000	\$ 1.520.000
Escritorios	8	\$ 250.000	\$ 2.000.000
Biblioteca	3	\$ 230.000	\$ 690.000
Cafetera	1	\$ 135.000	\$ 135.000
Silla plástica	4	\$ 75.000	\$ 300.000
Mesa plastica redonda	1	\$ 105.000	\$ 105.000
Mesa multiusos rimax 3 niveles	1	\$ 40.000	\$ 40.000
Gavetero	4	\$ 45.000	\$ 180.000
Señal extintores	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Señales genericas	20	\$ 2.500	\$ 50.000
Camilla primeros auxilios	3	\$ 159.600	\$ 478.800
Inmovilizador de cabeza	3	\$ 25.000	\$ 75.000
Soporte pared para camilla	1	\$ 2.500	\$ 2.500
Detectores de humo	7	\$ 214.000	\$ 1.498.000
Extintor agua verde	1	\$ 76.000	\$ 76.000
Soporte extintor verde	1	\$ 1.200	\$ 1.200
Extintor amarillo	3	\$ 100.000	\$ 300.000
Botiquin primeros auxilios	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Filtros cafetera	2	\$ 22.000	\$ 44.000
		Total	\$ 7.685.500

Nota: Esta tabla muestra el listado de recursos mobiliarios requeridos

Fungibles:

Tabla 21, Listado de fungibles

CONCEPTO FUNGIBLES	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	PRECIO TOTAL
Caja guantes de Nitrilo S	4	\$ 35.000	\$ 140.000
Caja guantes Nitrilo	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Paquete cauchos	4	\$ 6.000	\$ 24.000
Paquete bolinchas	4	\$ 4.000	\$ 16.000
Pelotas pequeñas mano	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Ula Ula	4	\$ 16.000	\$ 64.000
Balones	4	\$ 4.000	\$ 16.000
Balón futbol	4	\$ 18.000	\$ 72.000
Ganchos ropa colores	4	\$ 8.000	\$ 32.000
Balón azul pequeño	4	\$ 10.000	\$ 40.000
Caja ordenadora	4	\$ 5.000	\$ 20.000
Paquete algodón	4	\$ 25.000	\$ 100.000
Canastilla redonda gris	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Cepillo plástico	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Clip colores	4	\$ 2.500	\$ 10.000
Pelota Tenis	4	\$ 5.000	\$ 20.000
Gancho madera	4	\$ 3.500	\$ 14.000
Toallas de baño	7	\$ 8.000	\$ 56.000
Azúcar paquetes	3	\$ 6.300	\$ 18.900
Carros	4	\$ 27.000	\$ 108.000
Colcafe	4	\$ 9.500	\$ 38.000
Aromática	10	\$ 1.850	\$ 18.500
Café 6 unidades	6	\$ 7.500	\$ 45.000
Galón gel ultrasonido	4	\$ 38.000	\$ 152.000
Cepillo sanitario	4	\$ 15.000	\$ 60.000
Escoba y recogedor	4	\$ 17.000	\$ 68.000

Escoba y trapero	4	\$	28.500	\$	114.000
Toallas desechables	6	\$	9.166	\$	54.996
Dispensador de Jabón	4	\$	28.000	\$	112.000
Dispensador toalla desechable	4	\$	42.000	\$	168.000
Guardian	4	\$	15.000	\$	60.000
Paquete papel elite	4	\$	20.000	\$	80.000
Paquete bolsas industriales	20	\$	2.000	\$	40.000
Total				\$	2.021.396

Nota: Esta tabla muestra el listado de recursos fungibles requeridos

Capacidad de prestación del servicio

Tabla 22, Capacidad instalada para prestación del servicio

CAPACIDAD INSTALADA					
SERVICIOS	TERAPIA FISICA OSTEO-MUSCULAR PARTICULAR	TERAPIA FISICA OSTEO-MUSCULAR CONVENIO	TERAPIA FISICA CARDIO- VASCULAR	TERAPIA FISICA NEURO- LOGICA	TERAPIA FISICA RESPIRATORIA
TIEMPO CONSULTA	60 minutos	30 minutos	60 minutos	60 minutos	60 minutos
DIAS DE LA SEMANA A LABORAR	Lunes a Sábado	Lunes a sábado	Según demanda	Según demanda	Según demanda
HORARIO	Lunes - viernes 7:00 - 17:00	Lunes - viernes 7:00 - 17:00	Según demanda	Según demanda	Según demanda

	Sábado 7 :00 -12:00	Sábado 7 :00 -12:00			
HORAS DIA	8	8	1	1	1
HORAS DIA SABADO	5	5	1	1	1
HORAS MES LABORADAS	180	180	30	24	24
DIAS MES LABORADOS	24	24	24	24	24
NUMERO DE SESIONES HORA	1	4	0,25	0,25	0,25
NUMERO SESIONES POR DIA	8	64	2	2	2
NUMERO DE SESIONES POR MES	192	1.440	48	48	48
NUMERO SESIONES POR AÑO	2.304	17280	576	576	576

Nota: Esta tabla muestra la capacidad instalada de operación

Esta capacidad instalada se calcula con la mano de obra de 2 Fisioterapeutas distribuidas en los diferentes servicios y trabajando simultáneamente para el caso convenio, estos pacientes convenio se atienden 4 pacientes por profesional en cada franja horaria.

La tercer Fisioterapeuta estará concentrada en los servicios particulares y los demás servicios dependiendo del agendamiento se optimizaran la distribución de las profesionales en cada servicio.

Aspectos Organizacionales y Legales

Análisis estratégico

Dentro del respectivo análisis estratégico se define una misión y visión el cual enmarcara toda la estrategia de Rehab Performance IPS, a continuación se plantea cada una de ellas.

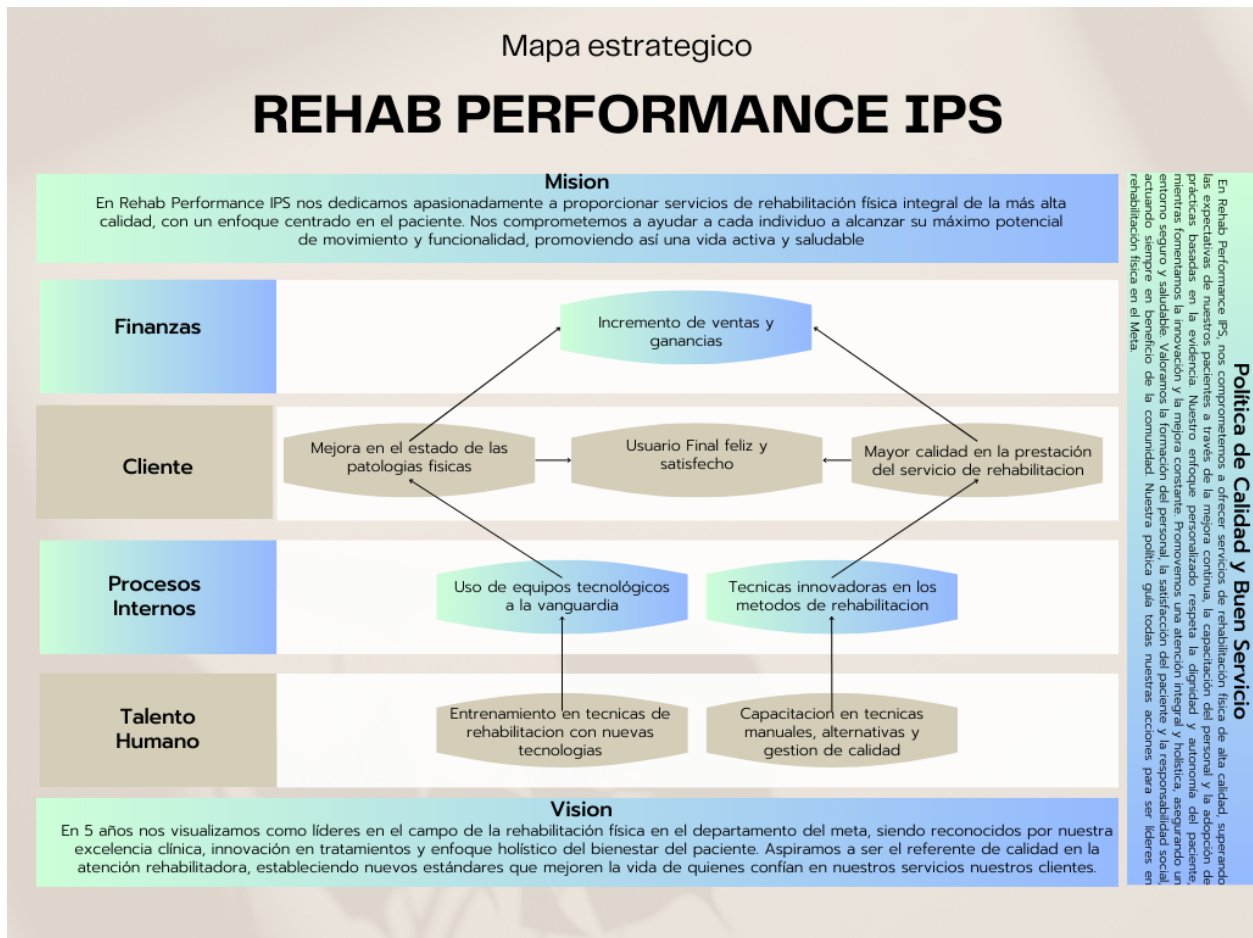
Misión: “En Rehab Performance IPS nos dedicamos apasionadamente a proporcionar servicios de rehabilitación física integral de la más alta calidad, con un enfoque centrado en el paciente. Nos comprometemos a ayudar a cada individuo a alcanzar su máximo potencial de movimiento y funcionalidad, promoviendo así una vida activa y saludable”.

Visión: “En 5 años nos visualizamos como líderes en el campo de la rehabilitación física en el departamento del meta, siendo reconocidos por nuestra excelencia clínica, innovación en tratamientos y enfoque holístico del bienestar del paciente. Aspiramos a ser el referente de calidad en la atención rehabilitadora, estableciendo nuevos estándares que mejoren la vida de quienes confían en nuestros servicios ”.

Política de Calidad y Buen Servicio: En Rehab Performance IPS, nos comprometemos a ofrecer servicios de rehabilitación física de alta calidad, superando las expectativas de nuestros pacientes a través de la mejora continua, la capacitación del personal y la adopción de prácticas basadas en la evidencia. Nuestro enfoque personalizado respeta la dignidad y autonomía del paciente, mientras fomentamos la innovación y la mejora constante. Promovemos una atención integral y holística, asegurando un entorno seguro y saludable. Valoramos la formación del personal, la satisfacción del paciente y la responsabilidad social, actuando siempre en beneficio de la comunidad. Nuestra política guía todas nuestras acciones para ser líderes en rehabilitación física en el Meta.

Mapa estratégico

Figura 20, Mapa estratégico Rehab Performance IPS



Nota: Esta grafica detalla el mapa estratégico de la IPS

Estructura organizacional.

Se define que Rehab Performance IPS tendrá una estructura organizacional Jerárquica tradicional compuesta por la dirección general que liderara los procesos estratégicos, la dirección operativa que se encargara de los procesos misionales y por último la dirección administrativa que se encargara de la gestión de los procesos de soporte, de acuerdo con el crecimiento estimado, se debe realizar un análisis estratégico y la respectiva reestructuración después de 2 años de operación.

Perfiles y funciones

Tabla 23, Perfil de Cargo director General

DIRECTOR GENERAL	
FUNCIONES	El director general de Rehab Performance IPS tiene la responsabilidad de liderar la gestión estratégica y operativa de la institución, abarcando áreas clave como administración, finanzas, recursos humanos, relaciones institucionales, calidad y seguridad, gestión clínica, y gestión de crisis y riesgos. Su papel incluye desarrollar y ejecutar la visión y los objetivos estratégicos de la IPS, garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad, y promover un ambiente laboral adecuado. Además, el director general representa a la IPS ante diversas partes interesadas y colabora estrechamente con el equipo médico para asegurar la excelencia en la prestación de servicios de salud.

CONOCIMIENTOS

- Capacidad para inspirar, motivar y dirigir a un equipo diverso de profesionales hacia el logro de metas organizacionales compartidas.
 - Competencia en la gestión eficiente de recursos financieros, incluyendo presupuestos, contabilidad, análisis financiero y toma de decisiones económicas estratégicas.
 - Conocimientos sobre la administración y operación de una institución de salud.
 - Comprensión de la planificación estratégica en el sector salud.
- Rehabilitación Física:
- Conocimiento profundo de los principios y prácticas de la rehabilitación física.
 - Conocimiento de las leyes y regulaciones que rigen la prestación de servicios de salud.
 - Entendimiento de las normativas específicas para IPS y centros de rehabilitación.
 - Comprensión de la contabilidad y análisis financiero en el contexto de la salud.
 - Conocimiento de los estándares de calidad en la atención de salud.
 - Familiaridad con los protocolos de seguridad del paciente y gestión de riesgos.
 - Conocimiento de la gestión de personal, incluyendo contratación, capacitación y desarrollo.
 - Comprensión de las políticas laborales y manejo de conflictos.
 - Conocimiento de los sistemas de información y tecnologías aplicadas a la salud.
 - Familiaridad con registros electrónicos de salud y herramientas de telemedicina.
 - Conocimientos de estrategias de marketing específicas para servicios de salud.
 - Capacidades en planificación y ejecución de proyectos dentro de la organización.
 - Conocimiento de las metodologías de investigación en el ámbito de la salud.
-

	<ul style="list-style-type: none">- Comprensión de los principios éticos en la prestación de servicios de salud.- Conocimiento de la responsabilidad profesional y la confidencialidad en el manejo de la información del paciente.
CARACTERÍSTICAS PERSONALES	<p>Proactivo, líder, capacidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, organizado, con iniciativa, responsable, habilidades en trabajo bajo presión, comunicación Efectiva, gestión del cambio, orientación a Resultados, capacidad de resolución de Problemas, ética, adaptabilidad</p> <ul style="list-style-type: none">- Habilidad para reclutar, capacitar, supervisar y motivar al personal, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.- Habilidad para aplicar los hallazgos de la investigación a la práctica clínica y operativa.- Habilidades en el seguimiento y evaluación de proyectos.- Habilidades en comunicación para interactuar con pacientes, personal y la comunidad.- Habilidades en la planificación financiera, presupuestación y gestión de recursos.- Aptitud para desarrollar una visión clara y a largo plazo para la organización, así como la habilidad para diseñar e implementar estrategias para alcanzar esa visión.
NIVEL ACADEMICO	Profesional en ciencias de la salud o administrativas, con posgrado en administración de empresas o gestión de proyectos.
EXPERIENCIA	Minimo 3 años

Nota: Esta tabla muestra los detalles del perfil del cargo del director general

Tabla 24, Perfil de Cargo director operativo

DIRECTOR OPERATIVO	
FUNCIONES	<p>El director operativo de Rehab performance IPS tiene las funciones de liderar y garantizar la continuidad del negocio garantizando que se mantenga la operatividad, abarcando áreas clave como administración, finanzas, recursos humanos, relaciones institucionales, calidad y seguridad, gestión clínica, y gestión de crisis y riesgos. Su papel establecer estrategias para garantizar la operación, disminuir tiempos muertos, aumentar productividad, mejorar el desempeño de la operación.</p>
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para inspirar, motivar y dirigir a un equipo diverso de profesionales hacia el logro de metas organizacionales compartidas. - Competencia en la gestión eficiente de recursos financieros, incluyendo presupuestos, contabilidad, análisis financiero y toma de decisiones económicas estratégicas. - Conocimientos sobre la administración y operación de una institución de salud. - Comprensión de la planificación estratégica en el sector salud. <p>Rehabilitación Física:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento profundo de los principios y prácticas de la rehabilitación física. - Conocimiento de las leyes y regulaciones que rigen la prestación de servicios de salud. - Entendimiento de las normativas específicas para IPS y centros de rehabilitación. - Comprensión de la contabilidad y análisis financiero en el contexto de la salud. - Conocimiento de los estándares de calidad en la atención de salud. - Familiaridad con los protocolos de seguridad del paciente y gestión de riesgos.

-
- Conocimiento de la gestión de personal, incluyendo contratación, capacitación y desarrollo.
 - Comprensión de las políticas laborales y manejo de conflictos.
 - Conocimiento de los sistemas de información y tecnologías aplicadas a la salud.
 - Familiaridad con registros electrónicos de salud y herramientas de telemedicina.
 - Conocimientos de estrategias de marketing específicas para servicios de salud.
 - Capacidades en planificación y ejecución de proyectos dentro de la organización.
 - Conocimiento de las metodologías de investigación en el ámbito de la salud.
 - Comprensión de los principios éticos en la prestación de servicios de salud.
 - Conocimiento de la responsabilidad profesional y la confidencialidad en el manejo de la información del paciente.

**CARACTERISTICAS
PERSONALES**

- Proactivo, líder, capacidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, organizado, con iniciativa, responsable, habilidades en trabajo bajo presión, comunicación Efectiva, gestión del cambio, orientación a Resultados, capacidad de resolución de Problemas, ética, adaptabilidad
- Habilidad para reclutar, capacitar, supervisar y motivar al personal, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.
 - Habilidad para aplicar los hallazgos de la investigación a la práctica clínica y operativa.
 - Habilidades en el seguimiento y evaluación de proyectos.
 - Habilidades en comunicación para interactuar con pacientes, personal y la comunidad.
 - Habilidades en la planificación financiera, presupuestación y gestión de recursos.
-

-
- Aptitud para desarrollar una visión clara y a largo plazo para la organización, así como la habilidad para diseñar e implementar estrategias para alcanzar esa visión.

NIVEL ACADEMICO Profesional en Fisioterapia, con postgrado en administración o afines
EXPERIENCIA Minimo 3 años

Nota: Esta tabla muestra los detalles del perfil del cargo del director operativo

Tabla 25, Perfil de Cargo director administrativo

DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
FUNCIONES	El director administrativo de Rehab Performance IPS tiene las funciones de liderar los procesos administrativos, contables y financieros abarcando áreas clave como administración, finanzas, recursos humanos, relaciones institucionales, calidad y seguridad, gestión clínica, y gestión de crisis y riesgos. Su papel establecer estrategias para garantizar la gestión eficiente de los recursos financieros, la facturación y la tributación adecuada.
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para inspirar, motivar y dirigir a un equipo diverso de profesionales hacia el logro de metas organizacionales compartidas. - Competencia en la gestión eficiente de recursos financieros, incluyendo presupuestos, contabilidad, análisis financiero y toma de decisiones económicas estratégicas. - Conocimientos sobre la administración y operación de una institución de salud. - Comprensión de la planificación estratégica en el sector salud. <p>Rehabilitación Física:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento profundo de los principios y prácticas de la rehabilitación física.

-
- Conocimiento de las leyes y regulaciones que rigen la prestación de servicios de salud.
 - Entendimiento de las normativas específicas para IPS y centros de rehabilitación.
 - Comprensión de la contabilidad y análisis financiero en el contexto de la salud.
 - Conocimiento de los estándares de calidad en la atención de salud.
 - Familiaridad con los protocolos de seguridad del paciente y gestión de riesgos.
 - Conocimiento de la gestión de personal, incluyendo contratación, capacitación y desarrollo.
 - Comprensión de las políticas laborales y manejo de conflictos.
 - Conocimiento de los sistemas de información y tecnologías aplicadas a la salud.
 - Familiaridad con registros electrónicos de salud y herramientas de telemedicina.
 - Conocimientos de estrategias de marketing específicas para servicios de salud.
 - Capacidades en planificación y ejecución de proyectos dentro de la organización.
 - Conocimiento de las metodologías de investigación en el ámbito de la salud.
 - Comprensión de los principios éticos en la prestación de servicios de salud.

**CARACTERISTICAS
PERSONALES**

- Proactivo, líder, capacidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, organizado, con iniciativa, responsable, habilidades en trabajo bajo presión, comunicación Efectiva, gestión del cambio, orientación a Resultados, capacidad de resolución de Problemas, ética, adaptabilidad
- Habilidad para reclutar, capacitar, supervisar y motivar al personal, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y de alto rendimiento.
 - Habilidad para aplicar los hallazgos de la investigación a la práctica clínica y operativa.
-

	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades en el seguimiento y evaluación de proyectos. - Habilidades en comunicación para interactuar con pacientes, personal y la comunidad. - Habilidades en la planificación financiera, presupuestación y gestión de recursos.
NIVEL ACADEMICO	Profesional en administración de empresas o Ingeniería industrial, con postgrado en administración o afines
EXPERIENCIA	Minimo 3 años

Nota: Esta tabla muestra los detalles del perfil del cargo del director Administrativo

Tabla 26, Perfil de Cargo Fisioterapeuta

FISIOTERAPEUTA	
FUNCIONES	<p>Evaluar, diagnosticar y tratar a pacientes con condiciones físicas que afectan su movilidad y funcionalidad. Utiliza diversas técnicas terapéuticas, como ejercicios, masajes y modalidades físicas (ultrasonido, electroterapia, etc.), para aliviar el dolor, mejorar la fuerza, la flexibilidad y la coordinación. Además, desarrolla planes de tratamiento personalizados y educa a los pacientes sobre ejercicios y hábitos saludables que pueden practicar en casa para mantener y mejorar su estado físico. También colabora con otros profesionales de la salud para asegurar un enfoque integral en la rehabilitación del paciente, supervisa el progreso y ajusta los tratamientos según sea necesario para alcanzar los objetivos terapéuticos establecidos.</p>
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Anatomía - Atención a adultos, adultos mayores con o sin discapacidad - Atención integral en salud Atención, protección y servicios a la infancia, adolescencia y juventud

-
- Biología
 - Manejo de las TIC
 - Medicinas y terapias alternativas y complementarias
 - Primeros auxilios Seguridad y salud en el trabajo
 - Servicio a la persona y humanización
 - Tecnología de diagnóstico y tratamiento fisioterapéutico

CARACTERISTICAS PERSONALES	Proactivo, líder, capacidad de trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, organizado, con iniciativa, responsable, honesto, metódico, empatía, habilidades en trabajo bajo presión, Empatía, paciencia, compasión, escucha activa, comunicación efectiva, dedicación, resiliencia, ética, motivación, flexibilidad, atención al detalle, habilidades interpersonales, adaptabilidad, perseverancia.
NIVEL ACADEMICO	Profesional en Fisioterapia
EXPERIENCIA	Minimo 2 años

Nota: Esta tabla muestra los detalles del perfil del cargo de fisioterapeuta

Organigrama

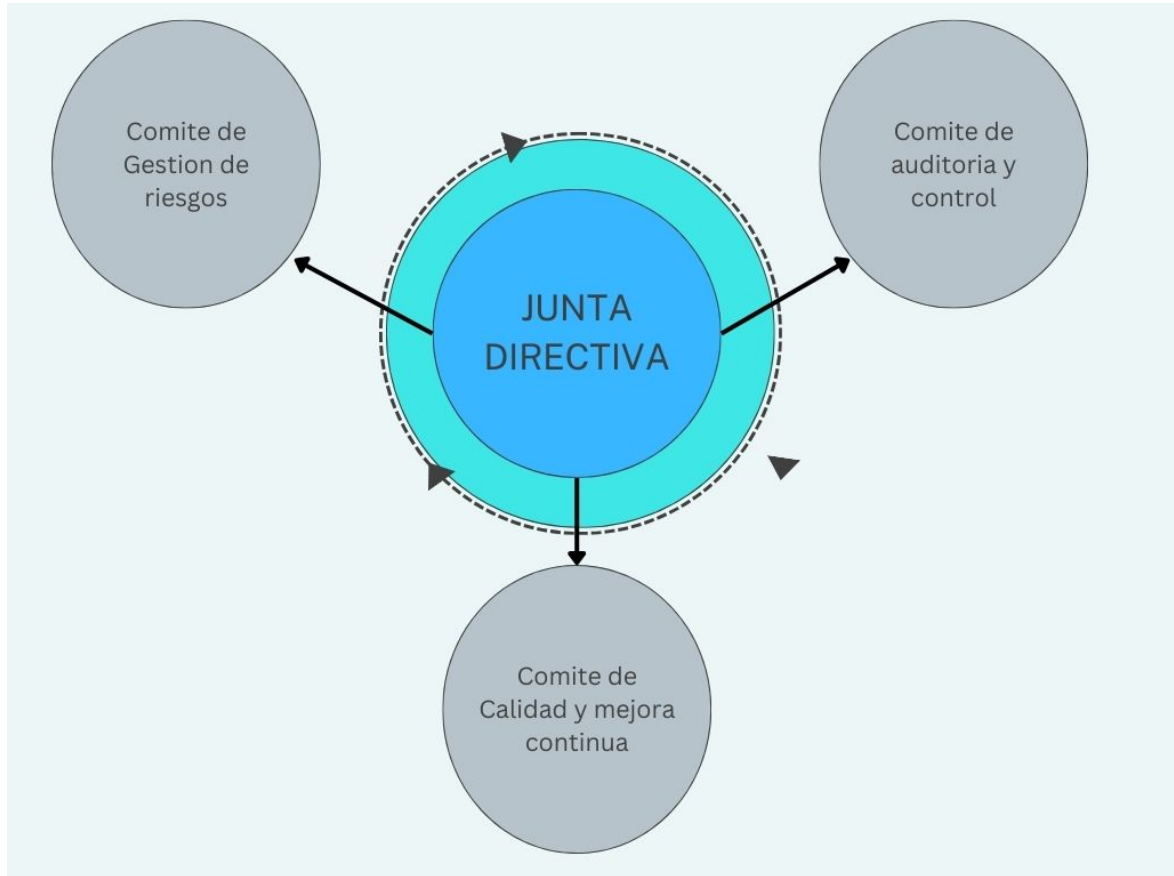
Figura 21, Organigrama general Rehab Performance IPS



Nota: Esta Grafica detalla la composición del organigrama de la IPS

Gobierno corporativo

Figura 22, Estructura Gobierno corporativo Rehab Performance IPS



Nota: Esta Grafica detalla la estructura del gobierno corporativo

Estructura jurídica y tipo de sociedad

Dependiendo del tipo de financiación del proyecto y de la cantidad de socios inversores se definirán los estatutos que estructuran la sociedad, de acuerdo a los tipos de sociedades dispuestos en la regulación colombiana lo más recomendable es crear una sociedad de capital en este caso una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), la

cual permite integrar la sociedad desde uno o más socios y limita la responsabilidad hasta el monto aportado por cada socio.

Aspectos Legales

Como primer medida legal se debe realizar la inscripción de la sociedad ante la cámara de comercio local de Villavicencio – Meta, donde se deben radicar los estatutos de la sociedad, definir el representante legal de persona jurídica, el revisor fiscal que determinen los accionistas y la dirección del lugar donde operara la IPS.

Después de tener la sociedad constituida ante cámara de comercio, se debe realizar la inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS), proceder con la radicación ante la secretaria de salud del departamento del Meta de los siguientes documentos para la posterior habilitación de los servicios:

- Oficio de radicación y solicitud de habilitación de servicios
- Registro de inscripción en el REPS
- Autoevaluación REPS
- Certificado de existencia y representación legal.
- Copia del documento de identificación del representante legal.
- Certificado de suficiencia patrimonial y financiera.
- Copia de la matricula profesional del contador.
- Copia del RUT
- Copia Licencia de construcción.
- Copia del certificado de vulnerabilidad estructural
- Copia del certificado de Seguridad de la edificación, emitido por bomberos

- Copia plan hospitalario para emergencias.
- Copia plan de mantenimiento de la planta física.
- Copia de certificado de conformidad de instalaciones eléctricas.
- Copia de la matricula profesional del Ingeniero Electricista.

Todo este proceso está enmarcado de acuerdo con la resolución 3100 de 2019 por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud, la cual es emitida por el ministerio de salud y protección social de la república de Colombia.

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

En cuanto a los aspectos financieros, es importante determinar que el objetivo financiero principal es la generación de valor para los accionistas por lo tanto se establece como tasa de evaluación del proyecto y como valor agregado del 18 % para los accionistas, además que la tasa interna de retorno (TIR) debe ser de un porcentaje como mínimo del 30% y por último el periodo de recuperación de la inversión (PIR) no puede llegar a ser mayor de 5 años, para efectos de este ejercicio financiero se determina que el año 0 o de iniciación del proyecto será el año 2025

Supuestos económicos

Dentro de este ejercicio financiero se parte de la base de unos supuestos económicos basados en datos estadísticos del banco de la república.

Tabla 27, Supuestos Macroeconómicos

AÑO	2026	2027	2028	2029
INFLACIÓN	4,0%	3,7%	3,5%	3,5%
IPP	1,2%	1,5%	1,5%	1,5%
TASA IMPUESTO RENTA				35,0%

Nota: Esta tabla detalla los supuestos macroeconómicos utilizados en el ejercicio financiero.

Por otra parte de acuerdo a las acciones de marketing y estratégicas se estiman los siguientes crecimientos de la organización para los siguientes 5 años al inicio del proyecto, se determinan porcentajes de crecimiento tanto en ventas como en costos de la siguiente manera.

Tabla 28, Supuestos de crecimiento

SERVICIO	2026	2027	2028	2029
Rehabilitación física Osteomuscular convenio	30%	10%	20%	20%
Rehabilitación física Osteomuscular Particular	30%	50%	15%	18%
Rehabilitación Cardiovascular	30%	12%	15%	18%
Rehabilitación Respiratoria	30%	12%	15%	18%
Rehabilitación Neurológica	30%	12%	15%	18%
Productos de Rehabilitación	10%	12%	15%	18%

Nota: Esta tabla detalla los supuestos de crecimiento utilizados en el ejercicio financiero.

Proyección de producción y ventas

Tabla 29, Proyección de ventas

VENTAS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO				
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANT	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	INGRESOS EN %
1 Rehabilitación física Osteomuscular convenio	17280	\$ 33.400,00	\$ 577.152.000	66%
2 Rehabilitación física Osteomuscular Particular	1920	\$ 75.000,00	\$ 144.000.000	17%
3 Rehabilitación Cardiovascular	576	\$ 65.000,00	\$ 37.440.000	4%
4 Rehabilitación Respiratoria	576	\$ 65.000,00	\$ 37.440.000	4%
5 Rehabilitación Neurológica	576	\$ 75.000,00	\$ 43.200.000	5%
6 Productos de Rehabilitación	540	\$ 55.000,00	\$ 29.700.000	3%
		TOTAL	\$ 868.932.000	100%

Nota: Esta tabla detalla los precios de venta utilizados en el ejercicio financiero.

Proyección de costos

Tabla 30, Proyección de costos de producción

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANT	COSTO UNITARIO DEL SERVICIO	COSTOS TOTALES	COSTOS EN %	
1 Rehabilitación física Osteomuscular convenio	17280	\$ 10.020,00	\$ 173.145.600	66%	
2 Rehabilitación física Osteomuscular Particular	1920	\$ 22.500,00	\$ 43.200.000	17%	
3 Rehabilitación Cardiovascular	576	\$ 19.500,00	\$ 11.232.000	4%	
4 Rehabilitación Respiratoria	576	\$ 19.500,00	\$ 11.232.000	4%	
5 Rehabilitación Neurológica	576	\$ 22.500,00	\$ 12.960.000	5%	
6 Productos de Rehabilitación	540	\$ 16.500,00	\$ 8.910.000	3%	
		TOTAL	\$ 260.679.600	100%	

Nota: Esta tabla detalla la proyección de costos utilizados en el ejercicio financiero

De acuerdo a los supuestos planteados anteriormente y del análisis realizado sobre el total de los 21.468 servicios prestados, se evidencia que por cada unidad comercializada se obtiene una utilidad Bruta de 28.333 Pesos, además se identifica como uno de los actores no tan convenientes los servicios de Rehabilitación física Osteomuscular convenio ya que ofrecen menos margen de utilidad, pero al ser los que mayor volumen de ventas generan se vuelve en el servicio más importante ya que se masifica su prestación a mayor número de pacientes, en cuanto al servicio rehabilitación física Osteomuscular Particular y rehabilitación neurológica ofrecen mayor margen como unidad de venta, pero es un servicio que no se puede masificar y su crecimiento suele ser un poco más conservador.

Presupuesto de inversión y gastos administrativos

Figura 23, Inversión inicial proyecto



Nota: Esta grafica muestra el detalle del presupuesto inicial del proyecto, basado en el simulador financiero del Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Estados financieros

Figura 24, Estados financieros

ESTADO DE RESULTADOS							
	2025	2026	2027	2028	2029		
VENTAS	\$ 868.932.000,0	\$ 1.168.618.464,0	\$ 1.417.815.363,0	\$ 1.733.617.361,7	\$ 2.140.150.796,4		
COSTO VENTAS	\$ 260.679.600,0	\$ 341.146.697,8	\$ 405.112.264,8	\$ 485.774.433,4	\$ 588.100.398,6		
UTILIDAD BRUTA	\$ 608.252.400,0	\$ 827.471.766,2	\$ 1.012.703.098,2	\$ 1.247.842.928,3	\$ 1.552.050.397,7		
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 442.800.000,0	\$ 460.512.000,0	\$ 477.550.944,0	\$ 494.265.227,0	\$ 511.564.510,0		
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 144.000.000,0	\$ 149.760.000,0	\$ 155.301.120,0	\$ 160.736.659,2	\$ 166.362.442,3		
OTROS GASTOS	\$ 40.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 40.000.000,0	\$ 40.000.000,0		
DEPRECIACIÓN	\$ 10.900.000,0	\$ 10.900.000,0	\$ 10.900.000,0	\$ 10.900.000,0	\$ 10.900.000,0		
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (29.447.600,0)	\$ 186.299.766,2	\$ 348.951.034,2	\$ 541.941.042,0	\$ 823.223.445,5		
GASTOS FINANCIEROS	\$ 54.717.883,0	\$ 46.917.090,2	\$ 37.790.162,5	\$ 27.111.657,2	\$ 14.617.805,9		
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (84.165.483,0)	\$ 139.382.676,1	\$ 311.160.871,7	\$ 514.829.384,9	\$ 808.605.639,5		
IMPUESTOS	\$ -	\$ 48.783.936,6	\$ 108.906.305,1	\$ 180.190.284,7	\$ 283.011.973,8		
UTILIDAD NETA	\$ (84.165.483,0)	\$ 90.598.739,5	\$ 202.254.566,6	\$ 334.639.100,2	\$ 525.593.665,7		

BALANCE							
AÑO o	2025	2026	2027	2028	2029		
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$ 251.869.900,00	\$ 132.717.400,24	\$ 313.477.749,72	\$ 433.341.208,04	\$ 574.416.478,66	\$ 793.105.639,54	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	\$ 70.000.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 10.900.000,00	\$ 21.800.000,00	\$ 32.700.000,00	\$ 43.600.000,00	\$ 54.500.000,00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 70.000.000,00	\$ 59.100.000,00	\$ 48.200.000,00	\$ 37.300.000,00	\$ 26.400.000,00	\$ 15.500.000,00	
TOTAL ACTIVO	\$ 321.869.900,00	\$ 191.817.400,24	\$ 361.677.749,72	\$ 470.641.208,04	\$ 600.816.478,66	\$ 808.605.639,54	
PASIVO							
Impuestos X Pagar	0 \$	\$ -	\$ 48.783.936,6	\$ 108.906.305,1	\$ 180.190.284,7	\$ 283.011.973,8	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 48.783.936,6	\$ 108.906.305,1	\$ 180.190.284,7	\$ 283.011.973,8	
Obligaciones Financieras	\$ 321.869.900,00	\$ 275.982.883,24	\$ 222.295.073,63	\$ 159.480.336,39	\$ 85.987.093,81	\$ -	
PASIVO	\$ 321.869.900,00	\$ 275.982.883,24	\$ 271.079.010,26	\$ 268.386.641,47	\$ 266.177.378,51	\$ 283.011.973,84	
PATRIMONIO							
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades del Ejercicio	0 \$	\$ (84.165.483,0)	\$ 90.598.739,5	\$ 202.254.566,6	\$ 334.639.100,2	\$ 525.593.665,7	
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ (84.165.483,00)	\$ 90.598.739,46	\$ 202.254.566,57	\$ 334.639.100,15	\$ 525.593.665,70	
TOTAL PAS + PAT	\$ 321.869.900,00	\$ 191.817.400,24	\$ 361.677.749,72	\$ 470.641.208,04	\$ 600.816.478,66	\$ 808.605.639,54	

Nota: Esta grafica muestra el detalle de los estados financieros del proyecto, basado en el simulador financiero del Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Flujo de Caja proyectado

Figura 25, Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
Activos Corrientes	\$ 251.869.900	\$ 132.717.400	\$ 313.477.750	\$ 433.341.208	\$ 574.416.479	\$ 793.105.640
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 48.783.937	\$ 108.906.305	\$ 180.190.285	\$ 283.011.974
KTNO	\$ 251.869.900	\$ 132.717.400	\$ 264.693.813	\$ 324.434.903	\$ 394.226.194	\$ 510.093.666
Activo Fijo Neto	\$ 70.000.000	\$ 59.100.000	\$ 48.200.000	\$ 37.300.000	\$ 26.400.000	\$ 15.500.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 10.900.000	\$ 21.800.000	\$ 32.700.000	\$ 43.600.000	\$ 54.500.000
Activo Fijo Bruto	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$ 321.869.900	\$ 191.817.400	\$ 312.893.813	\$ 361.734.903	\$ 420.626.194	\$ 525.593.666
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT	\$ -	\$ -29.447.600,0	\$ 186.299.766,2	\$ 348.951.034,2	\$ 541.941.042,0	\$ 823.223.445,5
Impuestos	\$ -	\$ -10.306.660,0	\$ 65.204.918,2	\$ 122.132.862,0	\$ 189.679.364,7	\$ 288.128.205,9
NOPLAT	\$ -	\$ -19.140.940,0	\$ 121.094.848,1	\$ 226.818.172,2	\$ 352.261.677,3	\$ 535.095.239,6
Inversión Neta	\$ -	\$ 130.052.499,8	\$ -121.076.412,8	\$ -48.841.089,9	\$ -58.891.291,0	\$ -104.967.471,7
Flujo de Caja Libre del período	\$ -	\$ 110.911.560	\$ 18.435	\$ 177.977.082	\$ 293.370.386	\$ 430.127.768

Nota: Esta grafica muestra el detalle del flujo de caja del proyecto, basado en el simulador financiero del Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Inversión y necesidades de financiación

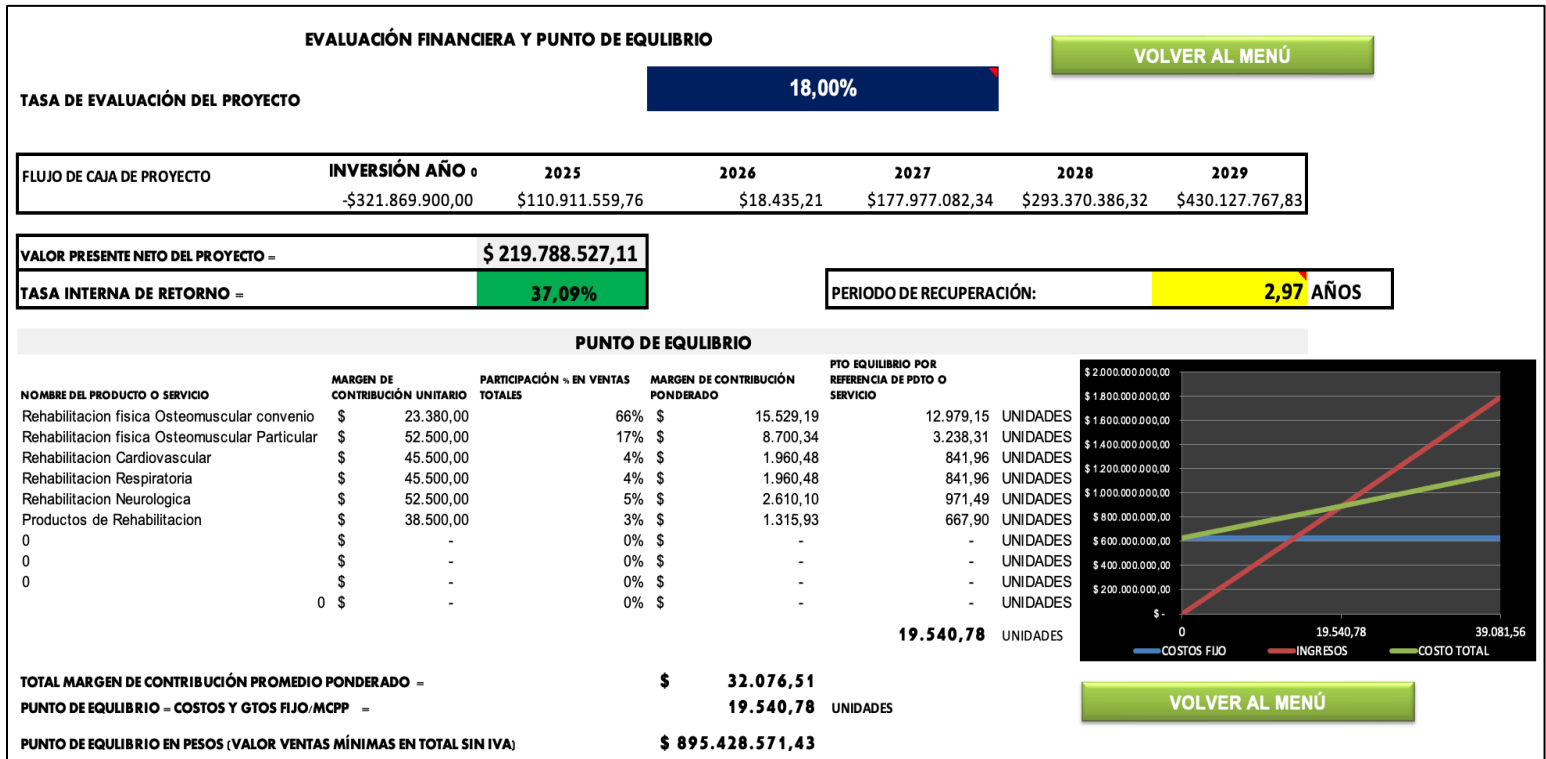
Figura 26, Inversión total y Necesidades de financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN								
TOTAL INVERSIONES		\$ 70.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	17,00%	AÑOS DE CRÉDITO	5		
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 65.169.900,00	2025	\$ 321.869.900,0	\$ 54.717.883,0	\$ 45.887.016,8	\$ 100.604.899,8	\$ 275.982.883,2
NÓMINAS	3,0	\$ 110.700.000,00	2026	\$ 275.982.883,2	\$ 46.917.090,2	\$ 53.687.809,6	\$ 100.604.899,8	\$ 222.295.073,6
MARKETING MIX	12,0	\$ 40.000.000,00	2027	\$ 222.295.073,6	\$ 37.790.162,5	\$ 62.814.737,2	\$ 100.604.899,8	\$ 159.480.336,4
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 36.000.000,00	2028	\$ 159.480.336,4	\$ 27.111.657,2	\$ 73.493.242,6	\$ 100.604.899,8	\$ 85.987.093,8
TOTAL		\$ 251.869.900,00	2029	\$ 85.987.093,8	\$ 14.617.805,9	\$ 85.987.093,8	\$ 100.604.899,8	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 321.869.900,00						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ -						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 321.869.900,00						

Nota: Esta grafica muestra el detalle de las necesidades de financiación del proyecto, basado en el simulador financiero del Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Evaluación financiera e indicadores

Figura 27, Evaluación financiera



Nota: Esta grafica muestra el detalle de la evaluación financiada realizada para el proyecto, basado en el simulador financiero del Magister Mauricio Reyes Giraldo.

Se establece un plan financiero para el primer año (2025) estableciendo como inicio en enero y poniendo un panorama pesimista en el cual durante los primeros 2 meses no se obtienen ventas esperadas, se establece una inversión de 322 Millones de pesos (Ver detalle simulador), en el análisis del factor económico del análisis PESTEL se detalla el valor de tasa de interés bancaria alrededor del 11,75 % y la tasa de evaluación del proyecto se establece en el 18% por lo tanto la ganancia mínima que tendrá el

inversor será 6,25 puntos porcentuales por encima del costo de oportunidad lo que hace muy atractivo el proyecto para un inversionista.

Se evidencia un crecimiento acelerado para el segundo año, ya que se estima reforzar la planta de personal e incrementar a 3 fisioterapeutas para convenio en el tercer año y 2 fisioterapeutas para particular, lo que ampliara la capacidad operativa y las ventas para esos años, según el simulador tenemos un VPN positivo lo que nos brinda la seguridad que existe la viabilidad financiera, una tasa de retorno de 37,09 % que supera las expectativas de los inversionistas, el periodo de recuperación de la inversión se estima en 2,97 años lo cual es un tiempo idóneo.

Enfoque hacia la Sostenibilidad

En Colombia es esencial que las empresas del sector salud en este caso la IPS de rehabilitación se alinee con las sostenibilidad, ya que existen múltiples razones que afectan tanto a la institución misma como a la comunidad y al medio ambiente. En primer lugar, la sostenibilidad garantiza que los servicios de salud se puedan mantener a largo plazo sin comprometer los recursos para las futuras generaciones. Esto implica una gestión eficiente de los recursos, reducción de residuos y minimización del impacto ambiental. Implementar prácticas sostenibles, como el uso eficiente de energía y agua, no solo reduce los costos operativos, sino que también disminuye la huella ecológica de la IPS, contribuyendo a un entorno más limpio y saludable.

Además, una IPS de rehabilitación como el caso de Rehab performance que se preocupa por la sostenibilidad puede mejorar significativamente la calidad de vida y el bienestar de la comunidad a la que sirve. Además se garantiza una gestión sostenible puede fortalecer la reputación y la confianza en la IPS, atrayendo a más pacientes y personal comprometido con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. En resumen, la sostenibilidad no solo asegura la viabilidad económica y operativa de la

IPS, sino que también contribuye a la salud y el bienestar de la comunidad y al cuidado del planeta.

De acuerdo al planteamiento del presente modelo de negocio se establece el lienzo del modelo de negocio, en este se dejan en claro los costos ambientales y sociales que se asumirán para la obtención de beneficios sostenibles a largo plazo, Rehab performance se alinea con 3 Objetivos de desarrollo sostenibles (ODS), los cuales son los siguientes:

ODS 3: Salud y Bienestar, que busca asegurar una vida sana y promover el bienestar para todas las edades. Una IPS sostenible está en una mejor posición para ofrecer servicios de salud de alta calidad, accesibles y equitativos, abordando las desigualdades existentes y garantizando que todas las personas, independientemente de su ubicación o condición socioeconómica, tengan acceso a la atención médica necesaria, en este caso Rehab performance le apunta a al objetivo 3,6 que su finalidad es la disminución de lesiones y muertes por accidente de tránsito, como tal no se tiene la potestad como IPS de trabajar en la causa raíz del problema pero si se realizaran actividades de prevención y promoción del cuidado de los actores viales, además de brindar el servicio de rehabilitación de cada uno de estos lesionados, disminuyendo así las lesiones permanentes que suelen quedar después de estos sucesos inesperados.

ODS 7: Energía asequible y no contaminante, Rehab performance se compromete mediante diversas iniciativas centradas en la eficiencia energética y el uso de energías renovables. En primer lugar, la implementación de medidas de eficiencia energética en las instalaciones es crucial. Realizar auditorías energéticas periódicas puede identificar áreas para mejorar el consumo energético. Sustituir las bombillas

tradicionales por iluminación LED, invertir en equipos médicos eficientes y optimizar los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) son pasos importantes. Estas acciones no solo reducen el consumo de energía, sino que también disminuyen los costos operativos a largo plazo.

En segundo lugar, la adopción de fuentes de energía renovable puede transformar el impacto ambiental de la IPS. La instalación de paneles solares en los techos de las instalaciones permite generar electricidad a partir de una fuente renovable, reduciendo la dependencia de la red eléctrica convencional. Además, los calentadores solares de agua pueden sustituir los sistemas de calentamiento de agua que dependen de la electricidad o combustibles fósiles. El uso de pequeños sistemas eólicos también puede ser viable, dependiendo de la ubicación geográfica de la IPS. Estas inversiones iniciales en energías renovables se traducen en ahorros a largo plazo y contribuyen a la reducción de la huella de carbono de la institución.

Finalmente, la gestión eficiente de la energía y la concienciación son esenciales para mantener y maximizar estos esfuerzos. Implementar sistemas de gestión de energía permite monitorear y controlar el consumo en tiempo real, mientras que el uso de sensores y sistemas de automatización asegura que la iluminación y la climatización se utilicen solo cuando es necesario. Además, capacitar al personal sobre prácticas sostenibles y llevar a cabo campañas de sensibilización para pacientes y visitantes puede fomentar un comportamiento más consciente y responsable en cuanto al uso de la energía. La promoción del transporte ecológico, como estaciones de carga para vehículos eléctricos y el uso de bicicletas, así como la implementación de telemedicina para reducir desplazamientos, son medidas complementarias que refuerzan el compromiso de la IPS con la sostenibilidad y el ODS 7.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, desde Rehab performance IPS, se tienen previstas diversas estrategias. Primero, la creación de empleos decentes y sostenibles es fundamental. Esto incluye la contratación inclusiva de personas de diversas edades, géneros, habilidades y antecedentes, asegurando condiciones laborales seguras, saludables y justas, proporcionando salarios adecuados y oportunidades de desarrollo profesional. Además, la inversión en formación continua y el desarrollo de habilidades del personal mejoran su competencia profesional y su capacidad para ofrecer servicios de alta calidad. También es crucial promover el crecimiento económico inclusivo mediante programas de rehabilitación física accesibles económicamente y la colaboración con entidades gubernamentales, ONGs y empresas privadas para ampliar el acceso a servicios y promover el desarrollo económico en la comunidad.

Actualmente muchos profesionales del sector salud se sienten víctimas de un sistema laboral donde no son recompensados adecuadamente y en muchos casos no tienen acceso a seguridad social ni a las prestaciones de ley, actualmente se les ofrece contratos de prestación de servicios donde el empleador suele evitar obligaciones hacia el profesional y desconoce su importancia en los procesos de las organizaciones, como IPS de rehabilitación, se crean estrategias para establecer salarios dignos con un porcentaje un poco mayor al del mercado laboral actual de la ciudad de Villavicencio, se garantiza el pago del salario mínimo para los cargos más bajos de la estructura y se estructuran planes de compensación y beneficios no monetarios los cuales impactaran a la productividad y a la motivación de cada uno de los colaboradores.

Además, la adopción de nuevas tecnologías y la participación en investigación y desarrollo son cruciales para mejorar los tratamientos y procesos de rehabilitación, haciendo los servicios más eficientes y efectivos. Educar a los empleados y a la comunidad sobre sus derechos laborales y la importancia del trabajo decente es otro aspecto vital, así como promover activamente los principios del trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo. Implementar prácticas sostenibles en la operación diaria, como la gestión eficiente de recursos y la reducción de residuos, no solo es beneficioso para el medio ambiente, sino que también puede reducir los costos operativos. Participar en iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE) que beneficien a la comunidad local, como programas de voluntariado y apoyo a proyectos comunitarios, también es una forma efectiva de contribuir al ODS 8. En resumen, desde una IPS de rehabilitación física, es posible contribuir significativamente al ODS 8 a través de la creación de empleos decentes, el fomento del crecimiento económico inclusivo, la adopción de tecnologías innovadoras y la promoción de prácticas sostenibles, mejorando la calidad de vida de empleados y pacientes, y fortaleciendo la economía local y el desarrollo sostenible.

Conclusiones

Del presente proyecto de grado se puede concluir que el plan de negocio para la puesta en marcha de una IPS cumple con las condiciones de viabilidad para entrar en el mercado de rehabilitación física en la ciudad de Villavicencio, aunque se debe mantener monitoreado el entorno para la industria de rehabilitación física en Villavicencio ya que es altamente competitivo y desafiante. Las empresas deben enfrentar múltiples desafíos, incluyendo una intensa competencia, altos requisitos legales y tecnológicos, y la necesidad de mejorar la calidad de los servicios para satisfacer a los clientes y mantenerse relevantes y sostenibles en el mercado.

Se tiene debidamente identificada la normativa, el marco jurídico y legal por la cual se rigen todas las instituciones de prestación de servicios de salud, es importante mantener relación constante con las entidades gubernamentales como la secretaria de salud del meta y estar atento a los cambios legislativos que surjan, para poder ajustar los cambios que sean necesarios y mantener el cumplimiento legal durante la operación y funcionamiento de la IPS.

El presente proyecto cuenta con la definición adecuada de la capacidad tecnológica, científica y humana que se requiere para poner llevar a cabo la idea de

negocio, como recomendación importante se debe hacer seguimiento a los cambios tecnológicos que se presenten en este entorno competitivo ya que así mismo se deben modificar y adaptar a la actualidad de la implementación.

La estructura corporativa y organizacional que se plantea es ideal para el inicio de las operaciones y del funcionamiento de la IPS, se busca un equilibrio entre la operatividad y la estrategia, se debe realizar un planteamiento estratégico nuevo y buscar una nueva estructura en el momento que el crecimiento de la IPS lo determine.

El análisis financiero del proyecto Rehab Performance revela una viabilidad económica sólida y expectativas de alta rentabilidad. La mayor fuente de ingresos proyectada proviene de la rehabilitación física osteomuscular mediante convenios, representando el 66% del total, aunque otros servicios también contribuyen. Los costos de producción, particularmente en rehabilitación osteomuscular, son elevados, con costos operativos representando el 84% de las ventas, indicando una eficiencia operativa baja. Sin embargo, el proyecto es viable con un Valor Presente Neto (VPN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 37.09%, superando las expectativas de los inversionistas. El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 2.97 años.

Las proyecciones de crecimiento se basan en suposiciones macroeconómicas como una inflación del 40% en el primer año y una tasa de crecimiento anual del 30% para los principales servicios. Estos supuestos permiten planificar un crecimiento sostenido en ingresos y costos, asegurando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La sostenibilidad asegura servicios de salud a largo plazo, gestionando eficientemente los recursos, reduciendo residuos y minimizando el impacto ambiental.

Implementar prácticas sostenibles, como el uso eficiente de energía y agua, reduce costos operativos y la huella ecológica, mejorando la calidad de vida y bienestar comunitario.

Rehab Performance se compromete con tres Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): ODS 3 (Salud y Bienestar) para ofrecer servicios de alta calidad y accesibles; ODS 7 (Energía Asequible y No Contaminante) a través de medidas de eficiencia energética y uso de energías renovables; y ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) creando empleos sostenibles y condiciones laborales justas. La adopción de nuevas tecnologías, participación en investigación y prácticas sostenibles refuerzan este compromiso, mejorando la calidad de vida de empleados y pacientes y fortaleciendo la economía local y el desarrollo sostenible, lo anterior es una ventaja competitiva que se tiene en el mercado actual ya que ningún competidor está comprometido con la sostenibilidad.

Es importante reforzar el estudio de mercado con un análisis de Benchmark para los competidores directos e indirectos, por lo tanto si se desea llevar esta idea de negocio a la realidad se debe reforzar la presente investigación con una comparación Benchmarking.

Referencias

Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud ADRES (2024), https://www.adres.gov.co/entidadesterritoriales/bdua/Entidades%20SGSSS/ENTIDADES_SGSSS_2022_ADRES.pdf

Alvis Guzmán, Nelson & Restrepo Giraldo, Diana & Cepeda Lopera, Jaime. (2018). *La contaminación atmosférica y su impacto en la salud: revisión de los estudios epidemiológicos en Colombia. Revista de Salud Pública. 20. 132-137.*

Banco de la República de Colombia. (2023). *Informe de inflación - diciembre de 2023.* Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/informe-inflacion-diciembre-2023>

Banco de la República de Colombia. (2023) *estadísticas públicas.* Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Bazante Sotelo, J. A., Burbano Meneses, J. G., Martínez Escobar, D. A., Mina Zapata, O. E., & Tobar Cadena, A. K. (2019-2020). *Nivel de satisfacción del usuario sobre los servicios de rehabilitación prestado por las IPS en el municipio de popayán cauca.*

Cardona Arias, J. A., & Lezcano Tobon, L. A. (2018). *Evaluation of the Quality of Medical Services According to the Dimensions of SERVQUAL in a Colombia Hospital.*

Carolina, P. A. (2022). *Estudio de prefractibilidad para la creación de una IPS de cuidados paliativos domiciliarios en la ciudad de Pereira.*

Consultor salud.com, manual tarifario SOAT actualizado 2024,
<https://consultorsalud.com/manual-tarifario-soat-2024-version-pdf/>

DANE. (Noviembre de 2020). *Panorama general de la discapacidad en Colombia.* Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/discapacidad/Panorama-general-de-la-discapacidad-en-Colombia.pdf>

DANE. (s.f.). *Portal unico del estado Colombiano.* Obtenido de Discapacidad por Departamentos: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/discapacida>

Datos macro.com, estadísticas socio demográficas (2021).
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/colombia>

Departamento administrativo de planeación. (2017). *Ficha departamental del Meta.*

Obtenido de

[https://devx.meta.gov.co/media/centrodocumentacion/2020/06/08/Ficha_Departament
al_del_Meta_2017.pdf](https://devx.meta.gov.co/media/centrodocumentacion/2020/06/08/Ficha_Departament_al_del_Meta_2017.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE (2024).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Díaz, M., & López, J. (2019). *Impacto del manejo inadecuado de residuos hospitalarios en las IPS de rehabilitación en Colombia. Revista Colombiana de Salud Ambiental*, 15(2), 167-176.

Gallego, C. (2023). Los accidentes viales en el Meta están aumentando con víctimas fatales. *Periodico del Meta*.

García, L., & Martínez, R. (2020). *Ciberseguridad en el sector de la salud: estado actual y desafíos futuros. Revista Colombiana de Informática Médica*. 4(2), 78-89.

García, M., & Sánchez, M. (2018). *Informalidad laboral y seguridad social en el sector salud: un análisis para Colombia. Revista de Economía Institucional*, 20(39). 159-180.

Gaviria, S., & Correa, J. (2019). Tecnología en la rehabilitación física: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Colombiana de Rehabilitación*, 18(1), 85-95.

Giraldo Cataño, P., & Diaz Ospina, D. (2019). *Plan de mercadeo para la ips de la fundacion cottolengo del padre ocapo*. Obtenido de

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12271/T09124.pdf;jsessionid=9A08E0301E6CA6F655A8716AAB611A44?sequence=6>

Gobierno de Colombia. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad"*. Recuperado de https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/PLAN_NACIONAL_DESARROLLO_2018_2022.pdf

Gómez, J. & Martínez, L. (2020). *Impacto de la pandemia de COVID-19 en los servicios de rehabilitación en Colombia*. *Revista Colombiana de Rehabilitación*, 19(2), 123-130

González, M. & Arango, J. (2020). *Avances y perspectivas de la tecnología en la rehabilitación física en Colombia*. *Revista Colombiana de Rehabilitación*.19(3), 245-252

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México.

ISO (Organización Internacional de Normalización) - "*ISO 13485:2016 Dispositivos médicos - Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos para fines reglamentarios*". <https://www.iso.org/standard/59752.html>

Jiménez, M., & Ramírez, A. (2021). *Estado del arte de la tecnología de información y comunicación en la rehabilitación física: una revisión sistemática de la literatura*. Revista Colombiana de Rehabilitación, 20(1), 45-56.

Londoño, F., & Agudelo, L. (2017). *El impacto de la reforma a la salud en Colombia en la calidad de los servicios de salud*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (50), 1-16.

Maldonado, D. & Vargas, M. (2019). *La investigación en salud en Colombia: desarrollo, retos y oportunidades*. Biomédica, 39(S1), 5-8.

Ministerio de salud y protección social. (s.f.). *Resolucion 256 de 2016*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20256%20de%202016.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (s.f.). *Plan Vive Digital para la Gente*.

Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Atencion-y-Servicio-a-la-Ciudadania/Transparencia/>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (s.f.). *Políticas de salud en Colombia*. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PNS/Paginas/politicas-salud.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2020). *Plan Decenal de Salud Pública*

2012-2021: "La salud en todas las políticas". Recuperado de:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/plan-de-salud-publica-2012-2021.pdf>

Ministerio de salud y protección social, Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – REPS(2024), <https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia – ABECÉ *Mediciones en equipos biomédicos*(2015)

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/paginas/freesearchresultsf.aspx?k=Abecé%20Mediciones%20en%20equipos%20biomédicos>

Ministerio de transporte 2022, Informe transporte en cifras (2022)

<https://plc.mintransporte.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Transporte-en-Cifras>

Obando B, J., Delgado O, M., Florez C, D., & Granados L, Y. (2019). *Calidad del servicio de salud en el departamento del Meta: Estudio de caso Hospital Departamental de Villavicencio.*

Olaya Marin , S., & Camacho Sierra, D. (2018). *Evaluación del programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en la atención de salud de una institución prestadora de servicios de salud en un municipio del departamento de Santander.*

(OMS), W. H. (2020). *Quality Health Services.*

Organización Mundial de la Salud (OMS) - "Global atlas of medical devices 2022 "
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240062207>

PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). (2020). *Evaluación de riesgos y adaptación al cambio climático en Colombia. Bogotá, Colombia: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.*

Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

Rodríguez, J., & González, L. (2018). *Impacto de los desastres naturales en la prestación de servicios de salud en Colombia: una revisión sistemática de la literatura. Revista Gerencia y Políticas de Salud.*17(34), 1-17.

Sánchez, L., & González, L. (2020). *Impacto de la tecnología en la rehabilitación física: Revisión sistemática. Revista de Investigación Clínica,* 72(2), 126-136.

Superintendencia financiera de Colombia (2023), *industria aseguradora, Indicadores SOAT*

Ley 2161 de 2021. <https://www.superfinanciera.gov.co/IngresoPowerBI/>

Superintendencia nacional de salud, *informe de evaluación de cumplimiento (2021),*

<https://www.supersalud.gov.co/Paginas/B%C3%BAsqueda.aspx?k=eps>

Superintendencia financiera de Colombia(2024), *Documento técnico SOAT*

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10114908/soat/>

Torres Flórez, D., & Perez, A. (2018). *Medición de satisfacción de la calidad en el servicio de salud según el modelo SERVQUAL (Villavicencio, Colombia).*

A. Anexo. Análisis de Macroentorno / PESTEL.xlsx

B. Anexo. Perfil persona.xls

C. Anexo. Validación encuestas Promedio Aiken.xlsx

D. Anexo. Evidencia entrevistas a profundidad clientes potenciales.doc

E. Anexo. Resumen de entrevistas a profundidad.xlsx