



**Propuesta de Creación y viabilidad de una IPS Neurológica con el objetivo de
mejorar la calidad de vida de los usuarios, en la ciudad de Bogotá D.C.**

VLADIMIR JOSE CUESTA GUTIERREZ

DAVID MEZA HERNANDEZ

CARLOS FERNANDO ROJAS CAMARGO

Universidad EAN

Facultad Administración

Programa MBA

Ciudad, Bogotá D.C. Colombia

21 diciembre de 2021

Creación y viabilidad de una IPS Neurológica con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los usuarios, en la ciudad de Bogotá D.C.

Creación y viabilidad de una IPS Neurológica con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los usuarios, en la ciudad de Bogotá D.C.

Vladimir José Cuesta Gutiérrez

David Meza Hernández

Carlos Fernando Rojas Camargo

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Paula Echeverry Pérez

Modalidad: Presencial

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad Administración

Programa MBA

Ciudad, Bogotá D.C. Colombia

21diciembre de 2021

Creación y viabilidad de una IPS Neurológica con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los usuarios, en la ciudad de Bogotá D.C.

Nota de aceptación:

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | |
| | |

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

21 diciembre de 2021

Resumen

La ley 100 de 1993 procura la cobertura del ciento por ciento de la población colombiana en el año 2001 y hace de la atención en salud un derecho irrenunciable, creando las Entidades Promotoras de Salud EPS, (empresas del sistema de salud en Colombia, responsables de la afiliación y el registro de los afiliados y del recaudo de cotizaciones. Su función básica es organizar y garantizar la prestación del Plan Obligatorio de Salud (POS) y hacer los giros respectivos al Fondo de Solidaridad y Garantía).

Estas contratan la prestación de servicios con las Instituciones Prestadoras de Servicios IPS (Entidades, asociaciones y/o personas públicas, privadas o con economía mixta, autorizadas para prestar de forma parcial y/o total los procedimientos que se demanden para cumplir el Plan Obligatorio de Salud (POS); ya sea en el régimen contributivo o en el régimen subsidiado.), que a su vez contratan con el médico.

Al Plan Obligatorio de Salud POS que ofrecen las EPS, se amplía la posibilidad de planes complementarios ofrecidos por las empresas de medicina prepagada, en donde muchas son EPS. (Asociación Colombiana de Neurología, 2000).

En la última década ha existido un aumento en la cobertura del sistema de salud en nuestro país, por ende, se ha observado un aumento en la oferta de especialistas médicos y sobre tasas razonables o adecuadas de especialistas por habitantes y por grupos de especialidades médicas. (Ministro de Salud y Protección Social, 2019a)

La neurología es una especialidad clínica altamente tecnificada y sensible a cambios que comprometen la Organización o la financiación de las instituciones del tercer nivel de atención. En Colombia la atención neurológica especializada se caracteriza por la asistencia directa a cada

paciente, el neurólogo hace el seguimiento de la evolución independientemente de la complejidad de su enfermedad neurológica, en donde el neurólogo actúa como consultor, evaluando y organizando el manejo del paciente en la primer consulta y dejando el seguimiento al médico general encargado de la asistencia primaria, disponiendo así de mayor tiempo para la investigación (Asociación Colombiana de Neurología, 2000)

Con base en lo anterior se ha trabajado la idea de crear una IPS de neurología en la ciudad de Bogotá D.C. para el diagnóstico y tratamiento de los diferentes trastornos y enfermedades del sistema neurológico, a través de consultas externas a cargo de Médicos, Especialistas en Neurología, con el objetivo de mejorar la salud y calidad de vida de los usuarios. La Maestría en Administración de Empresas nos ha ofrecido el conocimiento y práctica de todas las áreas de una organización, siendo uno de sus principales pilares el motivar el desarrollo del espíritu emprendedor para crear negocios sostenibles con un enfoque social. Este objetivo se logrará mediante el uso de las herramientas como la matriz CANVAS, ERIC, análisis interno (DOFA) y externo (PESTEL), análisis de mercado, Test GRID, valoración IE, segmentación, atractividad y planeación del mercado, creación de estrategias, análisis desde las diferentes teorías administrativas que nos permiten concluir sobre la viabilidad de nuestro proyecto.

Palabras clave: Reforma del Sistema de Salud – Neurología – Red – Neurología – EPS – IPS.

Abstract

Law 100 of 1993 seeks to cover one hundred percent of the Colombian population in 2001 and makes health care an inalienable right, creating the Entidades Promotoras de Salud EPS, (health system companies in Colombia, responsible for the affiliation and registration of affiliates and the collection of contributions. Their basic function is to organize and guarantee the provision of the Mandatory Health Plan (POS) and to make the respective transfers to the Solidarity and Guarantee Fund).

These contract the provision of services with the IPS Service Provider Institutions (entities, associations and/or public, private or mixed economy individuals, authorized to provide partially and/or totally the procedures required to comply with the Compulsory Health Plan (POS); either in the contributory or subsidized regime), which in turn contract with the physician.

In addition to the POS Compulsory Health Plan offered by the EPS, there is also the possibility of complementary plans offered by prepaid medicine companies, many of which are EPSs. (Colombian Association of Neurology - Revista Neurol 2000).

In the last decade there has been an increase in the coverage of the health system in our country, therefore, there has been an increase in the offer of medical specialists and in reasonable or adequate rates of specialists per inhabitants and per medical specialty groups. (MinSalud, National Mental Health Policy, 2018).

Neurology is a highly technical clinical specialty and sensitive to changes that compromise the Organization or funding of third level of care institutions. In Colombia, specialized neurological care is characterized by direct assistance to each patient, the neurologist

follows up the evolution regardless of the complexity of their neurological disease, where the neurologist acts as a consultant, evaluating and organizing the management of the patient in the first consultation and leaving the follow-up to the general practitioner in charge of primary care, thus having more time for research (Colombian Association of Neurology).

Based on the above, the idea of creating a neurology IPS in the city of Bogotá D.C. for the diagnosis and treatment of different disorders and diseases of the neurological system, through outpatient consultations by physicians, specialists in neurology, with the aim of improving the health and quality of life of users has been worked. The Master in Business Administration has offered us the knowledge and practice of all areas of an organization, being one of its main pillars to motivate the development of entrepreneurship to create sustainable businesses with a social approach. This objective will be achieved through the use of tools such as the CANVAS matrix, ERIC, internal (DOFA) and external (PESTEL) analysis, market analysis, GRID test, IE valuation, segmentation, market attractiveness and planning, strategy creation, analysis from different management theories that allow us to conclude on the viability of our project.

Keywords:

Health System Reform - Neurology - Network - Neurology - EPS - IPS.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción..... | 20 |
| Problemática identificada | 21 |
| Oportunidades..... | 22 |
| Objetivo general | 22 |
| objetivos específicos..... | 23 |
| Diseño de propuesta de valor | 23 |
| Naturaleza del proyecto..... | 24 |
| Origen o fuente de la idea de negocio | 24 |
| Descripción del modelo de negocio | 25 |
| Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo | 27 |
| <i>Objetivos a corto plazo:</i> | 28 |
| <i>Objetivos a mediano plazo:</i> | 28 |
| <i>Objetivos a largo plazo:</i> | 29 |
| Estado actual del negocio | 30 |
| Descripción del servicio | 31 |
| Nombre, tamaño y ubicación de la empresa..... | 32 |
| Potencial del mercado en cifras | 33 |
| Ventajas competitivas del servicio | 34 |
| Resumen de las inversiones requeridas | 36 |
| Proyecciones de ventas y rentabilidad..... | 36 |
| Conclusiones financieras y evolución de viabilidad | 37 |
| Equipo de trabajo..... | 38 |
| Análisis del sector y entorno..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| Caracterización del sector..... | 39 |
| Cinco fuerzas de Porter | 41 |
| <i>Amenazas nuevos competidores.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Rivalidad entre competidores:.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Poder negociación de proveedores:</i> | <i>44</i> |
| <i>Poder negociación compradores:.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Amenaza de ingreso de productos sustitutos:.....</i> | <i>46</i> |
| DOFA | 47 |
| Conclusiones sobre viabilidad del sector | 50 |
| Validación e investigación de mercado | 51 |
| Análisis del cliente frente a la propuesta de valor | 51 |
| Estudio piloto de mercado | 52 |
| Tendencia de crecimiento de mercado | 53 |
| Segmentación del mercado..... | 55 |
| Tamaño de mercado | 56 |
| Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado | 58 |
| <i>Riesgo del Mercado</i> | <i>59</i> |
| <i>Oportunidades del Mercado</i> | <i>60</i> |
| Resultados | 61 |
| Análisis de resultados | 61 |
| <i>Descripción de los consumidores</i> | <i>62</i> |
| <i>Diseño de las herramientas de investigación</i> | <i>62</i> |
| <i>Objetivos</i> | <i>65</i> |
| <i>Cálculo de la muestra</i> | <i>66</i> |
| Estrategia y plan de introducción de mercado..... | 66 |
| <i>Objetivos de mercadeo.....</i> | <i>66</i> |
| <i>La Estrategia de Mercadeo.....</i> | <i>68</i> |

| | |
|--|-----------|
| <i>Estrategias de servicio</i> | 69 |
| <i>Estrategia de distribución</i> | 70 |
| <i>Las estrategias de precio</i> | 71 |
| <i>Estrategia de comunicación y promoción</i> | 71 |
| <i>Modelo de ingreso</i> | 73 |
| El presupuesto de la mezcla de mercadeo | 74 |
| Aspectos técnicos | 76 |
| Objetivos producción..... | 76 |
| Ficha técnica del servicio | 77 |
| Descripción del proceso | 79 |
| Necesidades y requerimientos | 81 |
| Características de la tecnología | 82 |
| Materias primas y suministros | 83 |
| Plan de producción | 84 |
| Procesamiento de órdenes y control de inventarios | 85 |
| Escalabilidad de operaciones | 87 |
| Capacidad de producción | 88 |
| Modelo de gestión integral del proceso productivo | 89 |
| Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el servicio. | 90 |
| Modelos de gestión de calidad | 92 |
| Procesos de investigación y desarrollo | 92 |

| | |
|--|------------|
| Plan de compras | 94 |
| Presupuesto de producción..... | 95 |
| Presupuesto de Infraestructura | 97 |
| <i>Mano de Obra Requerida</i> | 97 |
| Aspectos organizacionales y legales..... | 99 |
| Análisis estratégico..... | 99 |
| Misión..... | 100 |
| Visión | 100 |
| Estructura organizacional | 100 |
| Perfiles y funciones | 100 |
| Organigrama..... | 108 |
| Factores clave de la gestión del talento humano. | 109 |
| Esquema de contratación y remuneración..... | 111 |
| <i>Contratación.</i> | <i>111</i> |
| <i>Remuneración.</i> | <i>112</i> |
| Sistemas de incentivos y compensación del talento humano | 112 |
| <i>Incentivos.</i> | <i>112</i> |
| <i>Compensación</i> | <i>113</i> |
| Esquema de gobierno corporativo..... | 114 |
| Asamblea General de Accionistas | 114 |
| Principales Funciones..... | 114 |
| Estructura jurídica y tipo de sociedad | 116 |
| Normatividad legal | 117 |
| Objetivos Financieros..... | 119 |
| Supuestos económicos para la simulación | 119 |

| | |
|---|------------|
| Proyección de ventas | 120 |
| Proyección de ingresos anuales | 121 |
| Proyección de gastos de mercadeo | 122 |
| Proyección de costos de producción | 123 |
| Proyección de gastos administrativos..... | 125 |
| Proyección | 125 |
| Presupuesto de inversión | 126 |
| Estados financieros (escenario probable) | 127 |
| Indicadores financieros de rentabilidad..... | 127 |
| Fuentes de financiación | 128 |
| Evaluación financiera | 128 |
| Enfoque hacia la sostenibilidad | 129 |
| <i>Dimensión social</i> | <i>130</i> |
| <i>Dimensión ambiental</i> | <i>130</i> |
| <i>Dimensión económica</i> | <i>131</i> |
| Conclusiones..... | 132 |
| Bibliografía | 134 |
| Anexos | 146 |

Lista de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. <i>Proyecciones de ingresos totales</i> | 37 |
| Tabla 2. <i>Población, proyección y tasa de crecimiento de nueva población 2016-2020</i> | 54 |
| Tabla 3. <i>Tamaño de la muestra</i> | 66 |
| Tabla 4. <i>Presupuesto de Marketing</i> | 75 |
| Tabla 5. <i>Ficha técnica servicio de Neurología y Neurofisiología</i> | 77 |
| Tabla 6. <i>Plan Producción</i> | 85 |
| Tabla 7. <i>Capacidad Máxima de consultas</i> | 88 |
| Tabla 8. <i>Capacidad Máxima de consultas</i> | 93 |
| Tabla 9. <i>Presupuesto de la mano de obra</i> | 99 |
| Tabla 10. <i>Capital</i> | 115 |
| Tabla 11. <i>Principales servicios de neurología.</i> | 120 |
| Tabla 12. <i>Proyección ingresos año 1</i> | 121 |
| Tabla 13. <i>Proyección de ingresos 5 años- Cifras en pesos</i> | 122 |
| Tabla 14. <i>Presupuesto de gastos de venta 1 año-cifras en pesos</i> | 122 |
| Tabla 15. <i>Proyección de gastos de ventas 5 años- Cifras en pesos</i> | 123 |
| Tabla 16. <i>Costos de los servicios-Cifras en pesos</i> | 124 |
| Tabla 17. <i>Proyecciones de costos de producción - Cifras en pesos</i> | 124 |
| Tabla 18. <i>Proyección de gastos administrativos – nómina. Cifras en pesos</i> | 125 |
| Tabla 19. <i>Inversión Inicial-Cifras en pesos</i> | 126 |
| Tabla 20. <i>Propiedad planta y equipo-Cifras en pesos</i> | 126 |
| Tabla 21. <i>Desglose de Muebles y Enseres-Cifras en pesos</i> | 126 |
| Tabla 22. <i>Desglose de equipo de oficina-Cifras en pesos</i> | 127 |

Lista de Figuras

| | |
|--|-----|
| <i>Figura 1.</i> Modelo de negocio sostenible | 27 |
| <i>Figura 2.</i> Análisis DOFA | 47 |
| <i>Figura 3.</i> Distribución de la población de Usaquén por edad | 56 |
| <i>Figura 4.</i> Población de Bogotá D.C. por localidades | 58 |
| <i>Figura 5.</i> Rango de edad | 63 |
| <i>Figura 6.</i> Ingresos Mensuales..... | 64 |
| <i>Figura 7.</i> Ocupación laboral..... | 64 |
| <i>Figura 8.</i> A qué régimen de sistema de salud está afiliado | 65 |
| <i>Figura 9.</i> Modelo de ingreso | 74 |
| <i>Figura 10.</i> Modelo Gestión integrada de procesos..... | 90 |
| <i>Figura 11.</i> Modelo de gestión de calidad | 92 |
| <i>Figura 12.</i> Oferta de servicios según la capacidad física instalada | 97 |
| <i>Figura 13.</i> Formato de perfiles y funciones gerente general..... | 101 |
| <i>Figura 14.</i> Líder administrativo & RR.HH | 102 |
| <i>Figura 15.</i> Formato de perfil recepcionista | 103 |
| <i>Figura 16.</i> Formato de perfiles y funciones agente de call center..... | 103 |
| <i>Figura 17.</i> Formato de perfiles líder de tecnología | 104 |
| <i>Figura 18.</i> Formato de perfiles y funciones auxiliar de aseo y tecnología..... | 105 |
| <i>Figura 19.</i> Formato de perfiles y funciones vigilante | 105 |
| <i>Figura 20.</i> Formato de perfiles y funciones contador público | 106 |
| <i>Figura 21.</i> Formato de perfiles y funciones líder financiero y contable | 107 |

Figura 22. Formato de perfiles y funciones analista de facturación107

Figura 23. Organigrama Neurosalud.....109

Lista de anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Encuesta | 146 |
| Anexo 2. Simulador financiero | 151 |
| Anexo 3. Indicadores financieros..... | 158 |

Introducción

La propuesta de crear empresa en el sector de la salud en la ciudad de Bogotá Distrito Capital, está relacionada con la estimación de oferta de médicos especialista en Neurología en Colombia y que al año 2017 corresponde a 208 especialista según informe (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018). Adicionalmente en otro informe del Ministerio de Salud y Protección Social se resalta el aumento de la cobertura de “afiliación, notables avances en protección financiera en beneficio de los hogares mas vulnerables, solidaridad y acceso a un amplio plan de beneficios” (MinSalud, 2020).

El Ministerio ha informado que hay todo un despliegue en el territorio de la política integral de salud mental que plantea el análisis de las desigualdades sociales y su incidencia en los logros en salud, incluyendo la salud mental. Igualmente menciona que para atender las patologías que se están presentando en salud mental, considerada la segunda causa de enfermedad en el país, en el año 2019 se desplegó la Política Nacional de Salud Mental que tuvo la participación de casi mil personas en su proceso de construcción (MinSalud, 2019a).

Lo anteriormente mencionado es primordial para el analisis de nuestra propuesta de negocio donde la idea es crear una IPS de Neurología que inicie ofertando servicios especializados de salud mental a través de consultorios médicos (Prada-Ríos et al., 2017), con acceso de calidad principalmente y que posteriormente pueda expandirse a otras localidades fuera de la ciudad.

Adicionalmente consideramos que la salud mental es muy importante en todas las etapas de nuestras vidas, la cual afecta la manera en que pensamos, sentimos y como el ser humano se desenvuelve cuando se enfrenta a muchas situaciones como la actual pandemia del COVID-19.

La salud mental es tan importante porque ayuda a determinar cómo manejamos el estrés que tanto nos afecta y también como nos relacionamos con las demás personas.

Problemática identificada

La problemática identificada inicia con el análisis de algunas publicaciones efectuadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, relacionadas con el aumento de la demanda de servicios profesionales de especialistas en neurología.

Como segunda fuente de información analizamos la calidad del servicio prestado a los usuarios de salud en neurología e identificamos a través de nuestra encuesta aplicada a una población usuaria de servicios de salud la cual nos permitió identificar una deficiencia en el servicio en la atención a pacientes con enfermedad neurológica y con costos elevados en la prestación del servicio.

Los factores analizados a raíz de esta problemática se identifican de acuerdo a los resultados de las preguntas asociadas a enfermedades neurológicas y a la prestación del servicio definidas y desarrolladas a través del instrumento de información, donde encontramos que el 24% de los encuestados manifestaron que el servicio o atención al usuario es regular. A partir de esta perspectiva definimos unos criterios que consideramos relevantes y que a continuación presentamos:

- Usuarios y pacientes maltratados por un mal servicio
- Demora en asignación de citas a causa de la deficiencia de los sistemas de información y los malos procesos de calidad definidos internamente en estas instituciones.

- Mal manejo de los recursos de la salud que afectan al usuario o paciente, gestión poco efectiva y procesos y procedimientos desarticulados.

Oportunidades

El mercado potencial corresponde aproximadamente a una población cercana a 10 millones de habitantes con proyección de crecimiento del 1.26% (RAPE 2016-2020), todos esos usuarios de los regímenes contributivos y subsidiados, medicina prepagada y particulares. La red prestadora de servicios de salud de las IPS no es suficiente para atender las demandas de este mercado, por lo que los usuarios no reciben oportunamente la atención que necesitan.

Teniendo en cuenta nuestra encuesta en donde la gran mayoría (84.21%) corresponde a afiliados al régimen contributivo, se infiere que el ingreso a las consultas de los servicios ofertados por las IPS van a estar sujetos a los servicios contratados y a tarifas que deben ser aplicadas a las unidades de pago (Ley N° 1438, 2011).

Objetivo general

Generar y evaluar una propuesta de un plan de negocio, de una IPS Neurológica en la ciudad de Bogotá D.C, que contribuya a prestar servicios con calidad integral, con componente social y tecnológico, a los usuarios de los regímenes de salud contributivo y subsidiado, medicina prepagada y usuarios particulares.

Objetivos específicos

1. Identificar y aplicar los procesos, características y elementos necesarios para el diseño del servicio de Neurología que se ofrecerá en la IPS.
2. Estructurar y definir la planeación estratégica organizacional, que permita la orientación del servicio de salud neurológico eficaz, oportuno y eficiente
3. Establecer el talento humano necesario para prestar un servicio de excelente calidad.
4. Definir los recursos financieros para el desarrollo operativo de la IPS y validar financieramente la iniciativa.

Diseño de propuesta de valor

La definición de la propuesta de valor, parte de identificar las necesidades y problemáticas que afectan a potenciales usuarios que acuden a las IPS, entre las cuales mencionamos las siguientes; reprogramación de citas, consultas lejanas, mal servicio del personal de salud entre otras. Estas necesidades fueron identificadas a partir de los resultados obtenidos con nuestra encuesta de percepción de usuarios de IPS neurológicas en la ciudad de Bogotá D.C., la cual consolida información primaria con el objetivo de ser analizada, permitiendo de esta manera encontrar aspectos y rutas para proponer soluciones que realmente puedan generar impacto en el alcance y propuesta de la solución. De llegar a esos potenciales usuarios ofertando servicios con calidad integral en la atención, con la implementación de sistemas y tecnología de vanguardia, programaciones adecuadas a través de la integración de los

sistemas de información con los que contará la IPS. Esta propuesta de negocio pretende aportar al desarrollo de la investigación (I+D+I) a través de casos médicos que sean objeto de estudio para el avance científico mediante el apalancamiento con los recursos que se logren obtener por medio de convocatorias de investigación científica Minciencia, y los recursos que se logren obtener a través de alianzas con la empresa privadas.

Naturaleza del proyecto

Origen o fuente de la idea de negocio

Una idea de negocio “es la descripción de una oportunidad que se presenta en el entorno con una estructura lógica que permita ser fácilmente comprendida y que brinde rentabilidad para la persona que se interese en desarrollarla” (Sanabria, 2010, p. 58).

A partir de esta perspectiva, la problemática identificada en el sistema de salud de Colombia corresponde a las deficiencias en la atención en la salud mental para poder acceder a una cita medica con especialistas generando deficiencias en la atención al servicio de salud a pacientes con enfermedad neurológica, con baja calidad en la atención y mala calidad en los procesos de servicio al usuario (Rojas-Bernal et al., 2018).

Es ahí donde tres estudiantes de la Universidad Ean, de la Maestría en Administración de Empresas - MBA y Especialización en Gerencia de Mercadeo, tienen la idea de crear una IPS especializada en el tema neurológico, con el objetivo de mejorar la calidad en la atención y el acceso al servicio de salud, que impacte y mejore la vida de las personas. Para ello van a contar con la asesoría de dos neurólogos, egresados de la Fundación Universitaria de Ciencias de la

Salud para conjuntamente consolidar la idea de este negocio desde las dos áreas de conocimiento (Neurología y Creación de Empresas).

Descripción del modelo de negocio

Se define el modelo negocio como un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos (Demil y Lecocq, 2009).

Nuestra idea de negocio nace como una institución prestadora de servicios de salud especializada en neurología. Así entonces, en la búsqueda de un nombre amigable, de fácil entendimiento, con capacidad de recordación y que representase la identidad de esta idea, hemos decidido darle el nombre de Neurosalud, el cual es la unión de las palabras neurología, que es la especialidad de la IPS y salud como uno de los grandes propósitos de la organización para con sus usuarios.

El modelo de negocio para Neurosalud consiste e inicia con las EPS. Es ahí donde se hacen los diferentes tratos comerciales para poder agendar y saber la cantidad de usuarios a atender. El usuario llega a las instalaciones de la IPS en donde cuenta con excelente equipo de profesionales médicos especialistas en neurología, en donde se le hará la valoración de su condición médica. El objetivo es que el usuario tenga una excelente calidad de vida, se reintegre a la sociedad de forma satisfactoria y aprenda a tratar y convivir con sus patologías. Gracias a un excelente trabajo los usuarios ayudarán a que nosotros como IPS tengamos mayor reconocimiento en la industria.

Nuestros proveedores son una parte fundamental en este proceso, porque son ellos quienes suministran los equipos y materiales de alta calidad, que impactarán el servicio ofrecido

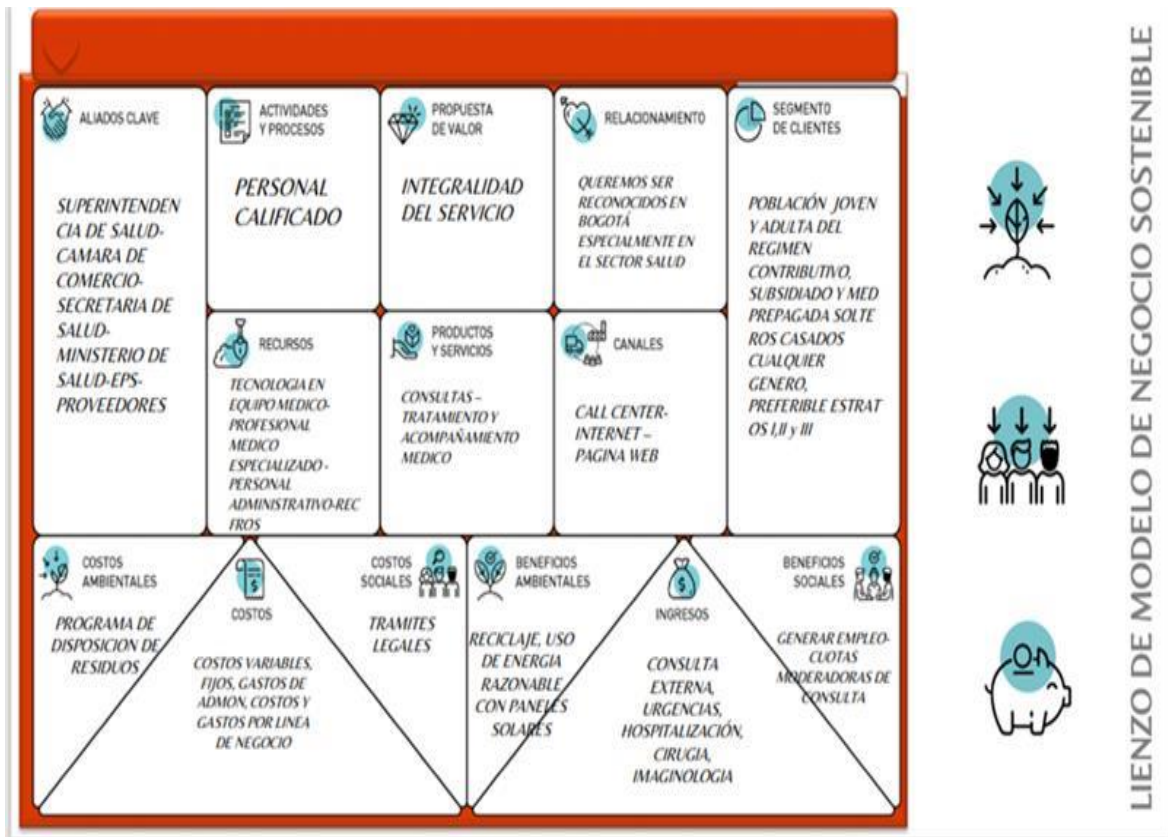
a los usuarios buscando complementar nuestro servicio. La relación con los proveedores debe contar con asistencia 24/7, calidad, garantía, créditos y reparaciones, con esto se podrán garantizar todos los servicios.

Los ingresos de la IPS son proporcionales al cobro de los servicios de neurología, de acuerdo a los contratos celebrados con las EPS y proveedores. De lograr acuerdos se establecerán beneficios para ambas partes y esto hará que el servicio ofertado a los usuarios cada vez sea mejor, incrementando nuestros usuarios al igual que el reconocimiento en el mercado.

Las entidades gubernamentales que ejercen control y vigilancia a las IPS son una parte crucial en nuestro servicio, ya que ellas son las que autorizan y dan el visto bueno para que la IPS funcione y pueda ofertar los servicios. Es por lo que como, IPS debemos tener claro esos requisitos para el funcionamiento y evitar multas o sellamientos temporales o definitivos que afecten las finanzas de la IPS.

Finalmente, la IPS es la propuesta de negocio con que buscamos llegar a los usuarios y satisfacer todas sus necesidades ofertando, servicios de calidad con la ayuda de todos los steckholder. En la siguiente Figura 1 ilustramos nuestro modelo de negocio.

Figura 1. Modelo de negocio sostenible



Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

La fijación de objetivos se define como

Un proceso continuo de dirigir conscientemente las acciones en base a unos principios. Marcarse objetivos, ayuda a centrar la atención y dirigir la energía a un punto, evitando la dispersión. Lo cual implica saber a dónde se quiere ir y a donde no. Fijar objetivos es imprescindible para la planificación y toma de decisiones diarias. (Martínez, 2003, p. 83)

Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Debido a la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en estas en el plazo más corto posible, pero existen algunos que, de ante mano, se prevé que no podrán obtenerse sino después de un tiempo

determinado, la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficacia a toda la previsión (Reyes Ponce, 2004).

Por ello se consideran como objetivos a corto plazo los que comprenden un año como máximo; a mediano, los superiores a un año y que comprenden hasta cinco años: y a largo plazo, los que se esperan en un término mayor a cinco años (Reyes Ponce, 2004).

Objetivos a corto plazo:

1. Diseñar y construir la planta física en donde se desarrollará el objeto social de la IPS.
2. Planificar y elaborar los aspectos jurídicos para el adecuado funcionamiento de la organización.
3. Establecer el portafolio de servicios de la Institución Prestadora de Servicios de Salud
4. Construir los diferentes procesos administrativos y de servicios al interior de la IPS.
5. Realización del presupuesto del plan de mercadeo para captar la demanda en la ciudad de Bogotá D.C.

Objetivos a mediano plazo

1. Adquisición e instalación de los respectivos equipos para la prestación de los servicios neurológicos.

2. Alcanzar satisfactoriamente la habilitación y visto bueno por parte de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá D.C. para poder iniciar operación en la ciudad.
3. Contratación definitiva del talento humano para el inicio de operación de la IPS.
4. Perfeccionar e implementar el plan de mercadeo para su respectiva puesta en marcha.
5. Suscribir contratos con las diferentes Entidades Prestadoras de Salud (EPS).
6. Diseñar e implementar políticas de talento humano para el bienestar del equipo administrativo y especialistas.

Objetivos a largo plazo

1. Fortalecer e incrementar el equipo de talento humano administrativo y especialista.
2. Expandir la sede física para aumentar la capacidad en atención de usuarios.
3. Posicionarse como la principal IPS en la prestación de servicios neurológicos en la ciudad de Bogotá D.C.
4. Establecer alianzas estratégicas con diferentes IPS y EPS
5. Ampliar el portafolio de servicios de la Institución Prestadora de Servicios de Salud con la especialidad de Rehabilitación.
6. Apertura de nuevas sedes en ciudades estratégicas de Colombia.

Estado actual del negocio

Todo plan de negocio debe incluir aspectos relevantes que identifiquen a la empresa y/o personas que lo están presentando y que permitan a los demás entender de una manera general su entorno, filosofía y expectativas (Viniegra, 2007)

La propuesta de empresa (IPS) corresponde a una idea de negocio que ya existe en el mercado de la salud.

Actualmente nos encontramos en “fase de idea de negocio” específicamente en:

- En el proceso de levantamiento de información: antecedentes, problemática identificada, fuentes primarias y secundarias.
- Organización de recursos financieros: supuestos económicos, proyección de ventas, ingresos y gastos, proyección de inversión, estados e indicadores financieros, fuentes de financiación y evaluación financiera.
- Revisión de los requisitos legales: esquema de gobierno corporativo, asamblea general de accionistas, estructura jurídica y tipo de sociedad, normatividad legal para el funcionamiento y esquemas de contratación.
- Análisis del mercado: caracterización del mercado, tendencias de crecimiento del mercado, tamaño del mercado, potencial del mercado en cifras, riesgos y oportunidades del mercado.
- Organización del plan estratégico: objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategia, plan de introducción y estrategia de mercado, estrategias de servicios, distribución, precio, comunicación y promoción.

Lo anterior lo apalancaremos con el uso de tecnología de vanguardia, que en específico se materializa mediante los equipos de Neurosalud que cuentan con una funcionalidad dual, lo cual significa que un solo equipo tiene la capacidad de realizar varios estudios a la vez, permitiendo realizar telemetrías y polisomnogramas. Además la marca de nuestros equipos es Akonic, considerada como una de las mejores marcas del mercado neurológico para realizar telemetrías, por cuanto asegura mayor sensibilidad para documentar la actividad epileptiforme en los pacientes, lo cual le da precisión al neurólogo para conocer donde es el origen real de la epilepsia, y así podrá utilizar un medicamento más efectivo disminuyendo los tiempos de espera y de estudios (Ahorro en tiempo entre 6 y 12 meses).

Lo anterior, beneficia la economía de las EPS y del paciente, siendo este último el más favorecido. Al neurólogo le llegan los resultados de los estudios realizados en estos equipos, generando la certeza de que el resultado cuenta con un margen de precisión alto, lo cual incide en una mejor terapéutica bien sea para un manejo farmacológico más acertado o para un manejo quirúrgico, permitiéndonos diferenciarnos de las otras IPS.

Todo lo anterior, posibilitará proyectar la idea de negocio para analizar si es viable y conveniente, y así estructurar y acompañar todas las estrategias necesarias para llevar a cabo su implementación.

Descripción del servicio

El servicio al cliente se refiere a aquellas actividades que ligan a la empresa con sus clientes en la oferta de servicios. Según habilitación se pretende prestar servicios médicos especializados en Neurología como lo son: valoración del paciente en servicio de consulta externa, punción lumbar, bloqueo cervical pericraneal, aplicación de material miorrelajante.

Nuestro factor diferenciador se enfoca en las personas y usuarios a través de charlas comunitarias, llegando con información a las personas sobre casos, patologías, tratamientos y cómo ayudar a los pacientes.

Este servicio será prestado por Médicos Especialistas en Neurología con tarjeta profesional vigente para ejercer su profesión, a través de una consulta médica de manera integral, oportuna y responsable, la cual se profundizará con exámenes médicos y clínicos según el criterio del especialista, buscando la mejor calidad de vida para los pacientes afectados con las diferentes patologías neurológicas.

Contaremos con equipos de neurodiagnóstico para realizar estudios de neurofisiología, la cual “se encarga del estudio funcional de la actividad bioeléctrica del sistema nervioso central, periférico y autonómico, mediante la utilización de equipos y técnicas de análisis avanzado” (Díaz, 2014, párr. 1) como lo son electroencefalogramas, mapeo cerebral, video telemetrías, electromiografías, velocidades de neuroconducción, repuestas tardías, potenciales evocados, test de estímulo repetitivo, electromiografía con electrodo de fibra única y polisomnografías con oximetría y titulación de CPAP, entre otros.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Consiste en la selección del punto preciso donde se ubicaría la empresa, se toman en cuenta 3 factores globales: disponibilidad y costos de recursos; ubicación de la competencia limitaciones tecnológicas consideraciones ecológicas; y el costo de transporte de insumos y de productos (Corrillo y Gutiérrez, 2016).

- Nombre: NEUROSALUD, la ciencia al cuidado de su cerebro.
- Tamaño: PYME

- Ubicación: Avenida Carrera 45 # 100 - 48 Local 03 sentido sur - norte, UPZ 16 Santa Barbara en el Barrio Santa Barbara Occidental, en la ciudad de Bogotá D.C.
- Se escogió esta ubicación porque es una zona de fácil acceso, cuenta con vías principales como lo son la Autopista norte, Carrera 19, la Calle 100 y la Calle 116. Queda en la mitad de dos estaciones de Transmilenio, la estación Calle 100 y la estación Calle 106, también hay acceso del sistema de transporte SITP, llegando por la Calle 100, Calle 116 o la Carrera 19 con 100 y tres parqueaderos públicos, esto lo hace muy beneficioso para que los usuarios tengan la posibilidad de escoger cual se adapta mejor a ellos. Es una Zona altamente empresarial y comercial lo cual la hace muy segura para los usuarios, cerca hay otras entidades prestadoras del servicio de salud, como lo son EPS Medimas, EPS Sanitas, EPS Sura, la Clínica Jorge Piñeros Corpas. Cuenta con varios restaurantes, zonas bancarias y parqueaderos públicos para que los usuarios puedan hacer uso de estos.

Potencial del mercado en cifras

El potencial del mercado es la cantidad máxima que existe con las condiciones actuales del entorno, si todas las empresas del sector realizaran el mayor esfuerzo posible en marketing (Escribano et al., 2006).

Según las proyecciones nacionales y departamentales de la población de Colombia 2015-2020 realizadas por el DANE 2015, para el 2018 la población de Bogotá D.C. ascendía a 8.165.801 personas. De esta población se calcula que 581.405 personas padecen de migraña, 376.443 personas poseen trastornos del desarrollo neurológico, 162.499 personas tienen enfermedad

cerebrovascular, 106.961 personas están diagnosticadas con demencia, 84.107 personas con epilepsia, 69.409 personas presentan neuropatía periférica, 52.162 personas muestran secuelas de Trauma craneoencefálico y 38.379 personas están enfermas de Parkinson. Esto significa que 1.471.466 personas en Bogotá D.C. requieren atención por la especialidad objeto del presente estudio, lo que corresponde al 18% de la población de la ciudad y representa el mercado potencial para la IPS de neurología. En la ciudad de Bogotá D.C. se encuentran 1.629 prestadores distribuidos en 3.065 sedes, las cuales prestan 24.488 servicios con 295 neurólogos. (Muñoz, 2012, como se citó en Yuseff, 2018, p. 46)

Dentro de estos prestadores se encuentra que 139 ofrecen el servicio de Neurología entre IPS privada (127), pública (2) y empresas sociales del estado (10). Por lo tanto, al exponer la oferta de servicios de neurología contra la demanda de la especialidad, en la ciudad de Bogotá D.C. se encuentran inscritos en la Secretaría de Salud Departamental 1.629 prestadores de la especialidad de neurología para suplir las necesidades de la especialidad de 1.471.466 personas. (Ministerio de Protección Social, 2017, como se citó en Yuseff, 2018, p. 47)

Considerando nuestra oferta de servicios al año podríamos estar participando con un 1.65% del mercado potencial.

Ventajas competitivas del servicio

“La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para actuar de una o varias maneras que los competidores no pueden o no quieren igualar” (Kotler et al., 2017, p. 7).

Nuestro lema es: “La ciencia al cuidado de tu cerebro” y se expresa por medio de lo siguiente:

- Hoy día la pandemia que actualmente atravesamos nos ha hecho migrar a la virtualidad, pero nosotros no queremos que se diluya esa relación cálida médico-paciente, por lo tanto, queremos ofrecer a nuestros pacientes todas las medidas de bioseguridad para que puedan ir a nuestras instalaciones si así lo prefieren y la posibilidad de tomar la consulta virtual en modalidad de video llamada permitiéndole sentir calidez humana.
- Contaremos con una página en internet amigable que tendrá un espacio de ayuda para pacientes, familiares, profesionales de la salud y población en general; a través de foros, videos, charlas educativas, guías, paso a paso, entre otros
- La página en internet contará con un asistente virtual disponible 24 horas, para prestar asesoría al usuario que permita resolver dudas y oriente en cuanto al paso a seguir, bien sea para un trámite administrativo o un procedimiento a realizar.
- Lideraremos campañas que permita a la población en general tomar consciencia con relación a las enfermedades neurológica, y evitar así la estigmatización y discriminación.
- Contaremos con un enfoque psicosocial, crearemos grupo de apoyo liderados por profesionales de neurociencia, dirigido a pacientes y familiares, propiciando ambientes donde estas personas tengan un mejor desempeño en sociedad.
- Afianzaremos relaciones con la industria farmacéutica (hasta donde la normatividad nos lo permita) para evitar que los pacientes carezcan de manejo farmacológico.

Para poder identificar las anteriores ventajas competitivas del servicio fue necesario la aplicación de la herramienta benchmarking competitivo, el cual consiste en observar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de nuestros competidores y compararlos con los de Neuroslaud. (Spendolini, 1994).

Resumen de las inversiones requeridas

- Para la inversión inicial de la puesta en marcha se tiene previsto una inversión de USD300.000 equivalentes a \$1.113.867.000 con una tasa de referencia como la TRM por valor de 3712.89 al cierre de abril de 2021 y el valor de \$240 M que serán destinados inicialmente para compra de propiedades planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

La consulta de neurología de las EPS Famisanar y SURA, prepagadas y particulares se espera que nos represente un total de 24.300 consultas en el año, teniendo en cuenta que tendremos 5 especialistas médicos con consultas de 10 horas diarias; punción lumbar 1.050; aplicación de toxina 2.120; bloqueo mioneural y paracervical o pericraneal 3.815; monitorización electroencefalográfica o telemetría (hora) y electroencefalograma o mapeo cerebral con 4 equipos 2.628; los estudios de sueño, en donde están las polisomnografías basal y con titulación de CPAP 2.215 y en los estudios de nervio y músculo estarán todos los demás exámenes como neuro conducción, electromiografía, potenciales evocados auditivos, visuales,

somatosensoriales reflejo H /ondas F, reflejo trigémino facial, test de Lambert o estímulo repetitivo 4189.

A su vez con la información de las ventas podemos inferir que nuestro principal servicio corresponde a la monitorización (telemetría) y electroencefalograma con un 43% de participación, seguido de los estudios del sueño con un 18% de participación.

Para los años siguientes en nuestras proyecciones se puede evidenciar en la Tabla 1, las cifras y porcentajes de los ingresos, con un crecimiento anual para el 2022 del 2%, para el 2023 del 2.3%; el 2024 del 2.7% y un 3% para el 2025. En los indicadores de inflación e IPP hemos partido de unos supuestos en un rango de entre 1.0% y 1.8%, teniendo en cuenta la situación actual de nuestro país. Nuestro margen de negocio se considera en un 50% excepto en las consultas neurológicas que están sujetas a la tarifa SOAT.

Tabla 1. *Proyecciones de ingresos totales*

| Año | Ingresos Totales |
|------------|-------------------------|
| 2021 | \$6.598.393.227 |
| 2022 | \$6.831.316.508 |
| 2023 | \$7.100.251.776 |
| 2024 | \$7.415.921.870 |
| 2025 | \$7.775.890.718 |

Conclusiones financieras y evolución de viabilidad

Aquí se puede comentar el número de servicios que se deben ofertar para lograr cubrir todos los costos y gastos fijos y variables del proyecto. El número de unidades corresponde a 2.770 y la TIR que nos está arrojando el proyecto es de 54.80% frente a una tasa mínima del 7% de retorno, teniendo en cuenta el informe de la firma Credicorp Capital en donde en el frente de

la política monetaria proyectan una tasa repo de 1.75% a 2.50% E.A. para este año 2021 y de 3.50% a 3.7%⁵ para el año 2022 (Informe Perspectivas Económicas Credicorp Capital, 2021). El período de recuperación de la inversión estaría para 1.47 años. Esta información se generó partiendo de las proyecciones financieras del simulador y los supuestos utilizados para poner en funcionamiento la IPS de neurología.

Equipo de trabajo

- El equipo de trabajo está conformado por Vladimir Cuesta Gutierrez profesional en Administración de Empresas, David Meza Hernandez profesional en Administración de Empresas y Carlos Fernando Rojas Camargo profesional en Contaduría Pública, estudiantes de la Especialización de Gerencia de Mercado y Maestría en Administración de Empresas, MBA de la Universidad EAN quienes realizamos el análisis del sector, estudio de mercado, estrategias, aspectos organizacionales, financieros y el enfoque hacia la sostenibilidad. Y como asesores externos los médicos Arlene Margot Cuesta Gutiérrez y Juan Pablo Duran médicos especialistas en neurología de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud FUCS, con más de cinco años de experiencia como profesionales. Para este proyecto se estima una inversión de capital de 300.000 USD equivalentes a \$1.113 millones al cierre de abril de 2021 y \$240M que será destinado inicialmente para compra de propiedades planta y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina.

Análisis del sector y entorno

Caracterización del sector

Para analizar la caracterización del sector de Neurosalud IPS, es importante dar una mirada desde dos ángulos:

Primero. Desde el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos mediante el cual el Estado garantiza la prestación de servicios de salud a los colombianos, de acuerdo con lo establecido en las Leyes 100 de 1993, 1122 de 2007, 1438 de 2011, Decreto 780 de 2016 y las normas que la reglamentan y desarrollan.

Segundo. Desde la Salud Mental y Trastornos Neurológicos que son aquellas enfermedades o condiciones que afectan la salud mental de las personas.

Según el Informe de Gestión 2019 del Ministerio de Salud y Protección Social; En su introducción hace referencia a:

El Sistema General del Seguridad Social en Salud–SGSSS de Colombia ha logrado una alta cobertura de afiliación, notables avances en protección financiera en beneficio de los hogares más vulnerables con solidaridad, igualdad y acceso a un amplio plan de beneficios.

El 95% de la población (47,9 millones de habitantes) se encontraba asegurada en salud en 2019, en el régimen contributivo el número de afiliados registró 22,9 millones de personas, el régimen subsidiado registró 22,8 millones y 2,2 millones de personas se ubicaron en los regímenes exceptuados o especiales.

Además de estos importantes avances, se han tomado las medidas que permitan consolidar la cobertura universal y de los migrantes que llegan al país. Tan sólo entre 2018 y 2019, se

incrementó el número total de afiliados en 788 mil personas; de los cuales 531.295 llegaron al contributivo y 150.822 al subsidiado.

El aumento en la cobertura en salud es uno de los logros sociales más importantes. Tanto así que el sector salud contribuyó a la reducción de la pobreza multidimensional en el país en los últimos años. A su vez, ha mejorado el estado general de salud de la población. (MinSalud, 2019a, p. 6)

Desde la salud mental y los trastornos neurológicos existe un aumento progresivo en el intento de suicidio, lo que también está relacionado con la optimización de la notificación en los servicios de salud. Por otra parte, la mortalidad por suicidio, si bien ha tenido un comportamiento relativamente estable en los últimos 10 años, muestra un incremento del 22,7% desde el 2013 hasta la actualidad. Los adolescentes y jóvenes son los más afectados (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019a).

Para atender las patologías que se están presentando en salud mental, considerada la segunda causa de enfermedad en el país, en 2019 se desplegó la Política Nacional de Salud Mental que tuvo la participación de casi mil (1000) personas en su proceso de construcción. Esta política atiende al modelo de determinantes sociales de la salud contemplado en el Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012–2021, que plantea el análisis de las desigualdades sociales y su incidencia en los logros en salud, incluyendo la salud mental. Así, se espera la estabilización de las tasas de suicidio a partir del despliegue de la Política. (Ministerio de Salud y Protección, 2012)

Esta política considera cinco ejes: 1) Promoción de la convivencia y la salud mental en los entornos; 2) Prevención de los problemas de salud mental individuales y colectivos, así como de los trastornos mentales y epilepsia; 3) Atención Integral de los problemas, trastornos mentales y

epilepsia; 4) Rehabilitación integral e Inclusión social; y 5) Gestión, articulación y coordinación sectorial e intersectorial

Así, se desarrolló un plan para la prevención del suicidio con acciones concretas intersectoriales de promoción de los vínculos afectivos, detección e intervención temprana en los entornos, atención a los sobrevivientes, cualificación de profesionales de la salud y acciones con medios de comunicación; priorizando los departamentos con mayores tasas.

Por otra parte, y a pesar de que en Colombia se ha logrado aumentar la edad de inicio de consumo tanto de alcohol, como de sustancias psicoactivas ilícitas; se requieren mayores esfuerzos para cumplir con la edad propuesta en el Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012–2021. Además, el consumo de marihuana tiende a aumentar en la población escolar. (MinSalud, 2019b, pp. 33-34).

Cinco fuerzas de Porter

Para efectuar el análisis de las fuerzas que impactan este negocio se usa la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo permite identificar el nivel de competencia de nuestro negocio dentro del sector al que pertenece. Para nuestro análisis se tendrán en cuenta tres fuerzas de competencia vertical: “Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprenden dos fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de clientes” (Baena et al., 2003, p. 8).

Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de la organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. De acuerdo a estos podemos decir, que en dicho modetecnologo hay cinco fuerzas que influyen la estructura

de la industria. “Estas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria” (Hernández, s.f., párr. 9) .

Amenazas nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Amaya, 2012, p. 43).

Baja, teniendo en cuenta que para crear e implementar una IPS Neurológica, se debe tener conocimientos específicos en la especialidad médica neurología, y como se ha mencionado anteriormente en el documento la oferta de médicos especialistas en Neurología en Colombia es muy baja a comparación de la población, por otro lado el músculo financiero de los inversionistas debe ser alto ya que solo una unidad del Equipo “*BWIII PSG-EEG-VIDEOTELEMETRIA 50 Canales*”, tiene un valor de USD 31.892 (Valor del Equipo COP + IVA EN PESOS, \$120.041.488), este es vital para realizar estudios de apnea del sueño y mínimo son necesarios dos unidades en la IPS para que esta funcione correctamente, también la IPS debe contar con unos permisos y adecuaciones físicas que más o menos el valor de esta oscila entre los \$100.000.000 COP, por último, la dificultad que tienen los inversionistas para adquirir contratos con las EPS, ya que muchas veces estos procesos son burocratizados y por lo general se manejan con tintes políticos.

Rivalidad entre competidores:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos. (Amaya, 2012, p. 5)

Media, el gremio médico se ha caracterizado por ser muy unido, en este caso:

La Asociación Colombiana de Neurología (ACN) es una entidad científica, autónoma, apolítica, sin ánimo de lucro, que reúne médicos especialistas en Neurología Clínica y Neurología Pediátrica, médicos no neurólogos y otros profesionales interesados en el estudio la prevención y el tratamiento de las enfermedades del Sistema Nervioso Central y Periférico, al igual que en el mejoramiento de la docencia e investigación en Neurociencias. (Asociación Colombiana de Neurología, 2000, p. 28)

Entre colegas siempre buscan segundas opiniones, sin importar a que si trabajan para la misma entidad o no, porque siempre prevalece el bienestar del paciente, también cabe resaltar como la oferta de médicos es baja y la demanda por parte de los pacientes es tan altas, aun se puede distribuir equitativamente la demanda. La rivalidad se encuentra en que las IPS quieran contratar con aquellas EPS que pagan a menor tiempo y cumplidos, que por lo general son las EPS privadas.

A continuación se presenta información en el aumento de saldo de inversiones que presenta la Superintendencia Nacional de Salud en informe de flujo de recursos a marzo de 2021, en donde se observa principalmente que 21 EPS alcanzan un aumento de \$1,6 billones de pesos, en donde 4 de estas operan únicamente el régimen contributivo, 3 en ambos regímenes, y las 14 restantes el subsidiado. Por otra parte, 14 EPS disminuyeron sus inversiones en \$116,5 miles de

millones. En cuanto a los pagos efectuados durante el primer trimestre de 2021, que corresponden a costo y gasto corriente y a saldos en cartera pendientes de pago de otras vigencias, se encuentra que de \$13,6 billones, el 60,9% fue destinado a IPS privadas o mixtas, con \$8,3 billones, el 16,2% a IPS públicas, con \$2,2 billones, el 7,5% a proveedores de insumos y medicamentos, con \$1,0 billón, y el 15,5% restante se distribuye entre prestadores con objeto social diferente, la prestación habilitada para la misma EPS, profesionales independientes, transporte especial de pacientes, la nación y otros proveedores. (Superintendencia Nacional de Salud, 2021, p. 4)

Lo anterior traduce que hay un buen porcentaje destinado a las IPS privadas, que sumado a la libertad de elección que tienen las EPS de elegir las Instituciones Prestadoras de Servicios Médicos (IPS) (ley 100 de 1993), es una gestión propia de nuestra IPS concretar los convenios con las EPS que más se ajusten. A través de los anteriores es que se van a suministrar los servicios a sus afiliados, más la obligación de suscribir convenios con ellas, para garantizar que la prestación de los servicios sea integral y de calidad.

Poder negociación de proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tiene sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación es crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Herrera y Belén, s.f., p. 4)

Media, Teniendo en cuenta que el sistema de salud está saturado, las EPS hacen negociaciones con las IPS para que estas atiendan a los pacientes. Los proveedores en este caso son las EPS lo único que pueden negociar son los tiempos de pagos de las facturas, ya que los honorarios están estipulados en las “tarifas SOAT” en donde se indica el valor mínimo y máximo que se debe pagar por cada procedimiento de todas las especialidades médicas. Hay una situación que se sale del marco legal y que hay algunos directivos de las EPS que solicitan un porcentaje del contrato a cambio de dar el contrato a la IPS, pero esto no representa las reglas de la contratación.

Con respecto a los proveedores de maquinarias, estas ya tienen los valores asignados a nivel general, lo único que nuevamente se negocia son los plazos para el pago.

Poder negociación compradores:

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de los precios de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Ayala y Arias, s.f., párr. 6)

Baja, los usuarios y las EPS tienen poco poder en la negociación en el precio o como se presta el servicio, ya que el valor del servicio está estipulado en las “tarifas SOAT”, en donde ningún servicio se puede prestar debajo del mínimo y tampoco sobre el máximo, según lo estipulado ahí. Aparte como se indicaba anteriormente el gremio médico, en este caso el de los

especialistas en Neurología trabajan mancomunadamente en la prestación del servicio y siempre se fijan valores muy parecidos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entradas alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. (Ayala y Arias, s.f., párr. 7-8)

Baja, no hay productos sustitutos cuando se habla de especialidades médicas, ya que cada médico debe atender según su preparación y conocimiento. En el caso de la Neurología se ha venido evidenciando una tendencia errónea por productos homeopáticos, ya que algunos pacientes dejan de asistir a las citas con el Neurólogo por seguir un tratamiento más “eficiente” de la medicina homeopática, siendo este un gran error ya que no hay ninguna evidencia científica que dicha medicina cure o trate de forma correcta a paciente neurológico, de lo contrario lo que hace es perjudicar y atrasar la recuperación, incluso lleva algunos pacientes a la muerte. Estos profesionales en la medicina homeopática saben el error que están cometiendo, lo que los hace incurrir en una falta ética.

DOFA

Esta matriz va a permitir presentar a la gerencia de forma ilustrativa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la IPS en donde cruzamos todas las anteriores, buscando con los resultados generar estrategias (estrategias FO, estrategias FA, estrategias DO y estrategias DA) que nos permitan mejorar estrategias para la operación.

Figura 2. Análisis DOFA

| ANÁLISIS DOFA - NEUROSALUD S.A.S | |
|--|---|
| FACTORES INTERNO S | |
| FORTALEZA S | DEBILIDADE S |
| F1 El modelo de negocio apunta a brindar servicios con excelencia y calidad humana en neurología con el fin de prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades neurológicas | D1 Por ser una IPS nueva le faltaría "Renombre" mientras se posiciona en el sector salud. |
| F2 La alineación de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes del régimen contributivo, simplificado, prepagada y particulares. | D2 Cuenta con competidores de gran tamaño. |
| F3 Cobertura de su sede en Bogotá y en un período menor a dos años ampliar a nivel nacional en varias localidades. | D3 No tiene estrategias definidas para el fortalecimiento de las relaciones formales e informales y los ambientes de trabajo. |
| F4 Expansión en el ámbito virtual mediante plataformas disponibles para dar información a los pacientes. Seguridad de la información y de las bases de datos (Copias de backups de la información de la IPS). | D4 Limitación de recursos financieros para la inversión en la expansión del negocio. |
| F5 Utilizar el internet para cursos virtuales dirigidos a estudiantes, profesionales de la salud, residentes, neurólogos, sobre distintos temas de la neurología como un adecuado interrogatorio neurológico y de diagnóstico. | D5 Poca accesibilidad de pacientes a la clínica por situaciones como pandemias que generan desempleo y se presentan deserciones al sistema de la salud. |
| F6 Procesos y procedimientos establecidos. | D6 El diseño y distribución adecuado de las instalaciones para atender la demanda. |
| F7 Cuenta con recursos propios para su puesta en marcha, así como la claridad en la estructura de los costos. | D7 Rotar los empleados administrativos y de apoyo. |
| F8 Innovación a través de las plataformas para los servicios como terapias físicas, ocupacional, de lenguaje entre otras dirigidas a la rehabilitación de enfermedades neurológicas (vértigo, parkinson, esclerosis múltiple). | D8 Costos elevados del servicio a particulares. |
| F9 Poner la ciencia al estudio de la neurología y del servicio para nuestro cuidado en la salud mental a través de las últimas tecnologías de información (Busqueda continua de nuestros servicios para mejorar la prestación) | |
| F10 Impactar en la calidad de vida humana de los pacientes | |

| FACTORES EXTERNOS | | |
|--|---|---|
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| O1 Contratación directa con las EPS privadas y públicas | F1 01 A través de normatividad por factores externos se pueden generar alianzas estratégicas para ofrecer servicios con alta calidad integral. | O1D6 D1 La IPS al ir fortaleciendo su capacidad para atender demanda de usuarios, conlleva a estar lista, preparada y disponible en escenarios de contratación directa cuando se amerite. |
| O2 Portafolio limitado ofertado a los regímenes contributivo, simplificado, medicina prepagada y particulares. | F3 02 Seguridad, confianza y eficiencia en los productos | O2 D1 Darnos a conocer a través de nuestros servicios enmarcados en esa propuesta de valor de una mejor calidad hacia el paciente. |
| O3 El auge de las redes sociales | F4O3 Aprovechar los sistemas de información a través del internet para ser reconocidos por nuestros servicios | O3D1D2D5 Segmentar clientes potenciales para que la IPS sea reconocida por personas y por competidores. Personas puedan tener información actualizada que brinden las redes en cuanto a la propuesta de servicios de la IPS |
| O4 Avances, actualización, descubrimientos y estudios en la especialidad. | F4O10 Artículos científicos y publicaciones en neurología apuntando al beneficio del paciente en el tratamiento de patologías. | O4D8 Entre más especializada se vuelva la IPS para dar soluciones a tratamientos, a mayor demanda podrían disminuirse precios otorgando consultas gratuitas en algunas eventualidades. |
| O5 Usuarios insatisfechos por la prestación del servicio actual. | F1 - O5 Servicios con excelencia y calidad ayudaran a aumentar la percepción actual que tienen los usuarios de los servicios de las IPS neurológicas | O5D2 Con el reconocimiento en los servicios y la imagen de la IPS, se podrá llegar a usuarios garantizando que todos tengan el acceso dignamente y sin discriminación. |
| O6 Penetración a un nicho de mercado en crecimiento exponencial | O6F4 Nuestro nuevo servicio va acompañado de información en las plataformas tecnológicas para que todos encuentren información de la IPS y de los servicios. | O6D1 Expandir el nombre de la IPS mediante estrategias de precios, cobertura y desarrollando alianzas estratégicas. |
| O7 Patrocinio por parte de grandes farmacéuticas | O7 F10 Mejorar la imagen es primordial si contamos con el reconocimiento de aliados que a través de sus productos complementan tratamientos con nuestros usuarios y pacientes | O7D2D1 Nuestros aliados que nos otorgan patrocinios a través de sus productos nos fortaleceran para mantenernos sólidos frente a nuestra competencia, buscando perdurar con posicionamiento de nuestra imagen. |
| O8 Altos tiempos de espera para la asignación de citas iniciales y de control del paciente | O8F4F8 Buscar disminuir los tiempos de espera para consultas y tratamientos es una prioridad para nuestra IPS a través de nuestras plataformas y bajo la estandarización de nuestros procesos y procedimientos. | D8O8 Contar con la capacidad instalada suficiente al interior de la IPS para la agenda de los pacientes que son remitidos a la IPS. |
| O9 Telemedicina | F4 O9 Brindar seguimiento oportuno y con calidad en el tiempo a los pacientes apoyándonos en la virtualidad | O9D1D2 Tener una telemedicina nos permitirá tener conectada la salud y nos llevará a superar retos como la actual pandemia del COVID-19 para llegar a brindar la atención de nuestros servicios y que nos conozcan hasta nuestros competidores. |

| AMENAZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
|--|--|--|
| A1. Normatividad para funcionamiento sujeto a entes de control y que afecten las condiciones para prestarlos servicios de salud | A1F6 La habilitación para el funcionamiento es de suma importancia, es por eso que se cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario conformado por un arquitecto, experto en habilitaciones de sedes para el funcionamiento de una IPS, un jurídico, experto en el marco legal del funcionamiento de una IPS, un administrador de empresas, experto en procesos internos de una IPS y dos neurólogos expertos en la especialidad. | D6A1. En el marco de la normativa, el diseño de las instalaciones debe estar bajo la reglamentación, por ello las condiciones y capacidad instalada de la PS serán prioridad fundamentado en lineamientos, políticas y objetivos que den soporte y den garantías de funcionamiento para la calidad en el servicio. |
| A2. Falta de equipos de diagnóstico médico y de suministros al interior del país, al igual que su mantenimiento y repuestos que se requieran | A2F7 Los equipos necesarios para el excelente funcionamiento de la IPS, la mayoría son ofertados por proveedores internacionales en dólares, los socios cuentan con el músculo financiero para invertir inmediatamente en dicha compra, uno de los socios cuenta con capital netamente en dólares. | D4A2. analizar costos de inversión, construir alianzas con proveedores nacionales e internacionales con el objeto de reducir traumatismos en procesos de compra y entrega |
| A3. La competencia podría afectar con ofrecer un menor precio o mejor atención a los pacientes | A3F1 Si bien existen IPS reconocidas en sector y con una trayectoria, vamos a contar con un servicio que no solo busca diagnosticar y tratar a los usuarios, sino que ayude a los usuarios a prevenir y tratar su condición desde sentido social y humano, que los ayude a reincorporarse en la sociedad de manera exitosa, lo anterior se logrará con un modelo de atención integral en salud y psicosocial, que consiste no solo en tratar a los pacientes sino también en involucrar a la familia ya las personas que tiene contacto con el paciente, para que tengan herramientas de como actuar frente a las situaciones. | D2A3. realizar diagnósticos a externos a través de Benchmarking, que permitan identificar que hacen, y como lo hacen la competencia, a partir de esto diseñar estrategias de precio y de mercado |
| A4. Baja demanda de usuarios por el poco reconocimiento en el sector | A4F2 Al tener una propuesta de valor clara y sólida "Prestar un servicio integral y psicosocial", no solo aquellos usuarios de régimen contributivo, sino de atender usuarios simplificado. | D1A4 Inversión en publicidad on line y offline, complementado con la calidad integral del servicio |
| A5. Posibilidad de que los clientes dejen de utilizar los canales de la PS | A5F4 La IPS contará con una página web en donde se contará con un asistente virtual 24/7 que ayude al usuario a tramitar sus solicitudes administrativas, por otro lado, esta plataforma tendrá información, videos didácticos, charlas, y foros con las diferentes patologías neurológicas y como tratarlas en alguna crisis. | D1A5 es un riesgo, sin embargo vamos a implementar una estrategia de posicionamiento llegando al usuario o cliente utilizando la data, análisis del cliente, impacto en las redes sociales, (estrategia o plan de marketing) |
| A6. Cambios en los acuerdos comerciales entre las EPS vs IPS sobre tarifas establecidas y acordadas | A6F8 Si bien los cambios en los acuerdos comerciales es algo que no esta bajo nuestro control, si haya algo llamado tarifas SOAT en donde se fija el valor mínimo y máximo para el servicio de una especialidad médica, como IPS buscamos a través de nuestro servicio atraer a los usuarios y fidelizarlos, para que sean ellos mismo quienes soliciten a sus EPS ser enviados a nuestra IPS para ser atendidos (esto lo pueden hacer mediante solicitudes, PQRS e incluso demandas y tutelas), esto nos dará la oportunidad de renegociar con las EPS lo diferentes acuerdos comerciales. | D8A6 Las tarifas son un factor importante en lo financiero, los cambios en acuerdos deben tener un soporte legal, por ello se debe diseñar o crear una política de tarifas que permita que los acuerdos entre instituciones no sean afectados en el corto tiempo y por ende mantener costos de servicios estables y razonables |
| A7. Condiciones sanitarias en la salud pública | A7F3 En la actualidad afrontamos una situación con el COVID19 la cual nos obliga a cumplir unos parámetros, entre ellos el distanciamiento social, al contar con mas sedes nos da la oportunidad de atender mas pacientes de forma eficiente con calidad humana, y que por la condición médica de nuestros usuarios no pueden esperar ser atendidos haciendo filas a las afueras de nuestras instalaciones. | D5A7 Los riesgos impredecibles siempre existirán, por ello se propone el comité de riesgos que se encargara de analizar e evaluar, diagnosticar y proponer acciones que minimicen el riesgo |

Las anteriores estrategias permitirán consolidar a la IPS en el futuro inmediato situándola en un ambiente de competitividad en donde predominará la innovación, la tecnología y el cumplimiento de la normatividad apuntando a la satisfacción de usuarios con muy buena calidad en el servicio.

Conclusiones sobre viabilidad del sector

1. Se tiene la percepción de que hay escasez de especialistas en neurología en la ciudad de Bogotá D.C., así como en la mayor parte de las regiones del país.
2. La innovación de nuestra idea de negocio es utilizar la implementación de estrategias que involucren tecnología de información que permita establecer un factor diferenciador frente a la competencia.
3. La reforma al Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia estableció las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), públicas, privadas o mixtas.
4. La libertad de escogencia es un principio rector y característica esencial del Sistema de Salud Colombiano, establecido en la Ley 100 de 1993, permitiendo a través del artículo 153, la facultad de escoger en cualquier momento la Entidad Promotora de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS) que pertenezcan a la red de las EPS, encargadas de prestar los servicios de salud.
5. Nuestro modelo de negocio está diseñado para ser autofinanciable, acorde a las estrategias que implementemos para celebrar nuestros convenios con las EPS que estimemos y tenemos una muy buena oportunidad a través de la tecnología para brindar un servicio de muy buena calidad a nuestros usuarios.

Validación e investigación de mercado

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Según Auza (s.f.), el Perfil Persona:

Es una representación ficticia de tu cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones” que giran en torno a los servicios. También es conocido como “Shopper” o “User persona”. No se trata de la segmentación de mercados típica, sino del reconocimiento de una sola persona que representa a tu cliente o audiencia objetivo. Reconocerle correctamente permitirá tomar mejores decisiones en la estrategia de marketing de la empresa. (párr. 1-2)

Según Dr. Francisco Paz Rodríguez el Departamento de Neuropsicología del Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía, México, DF, en su artículo titulado “Predictores de Ansiedad y Depresión en Cuidadores Primarios de Pacientes Neurológicos”, las mujeres son más propensas a sufrir enfermedades neurológicas. De hecho la mayoría de las enfermedades neurológicas como trastorno de ansiedad son dos veces mayores en mujeres (Wittchen HU, Zhao S, Kessler RC, & Eaton WW, 2021), la esclerosis múltiples 2.3 veces mayores en mujeres (Alonso y Hernan, 2008), la neuromielitis óptica (nmo) 7.6 veces mayor en mujeres que en hombres (Papp et al., 2021), las migrañas en superior se presentan en mujeres (Lipton et al., 2007), la miastenia gravis (Grob et al., 2008), entre otras.

A continuación, se presenta la descripción del perfil de cliente,

- NOMBRE: Blanca Pérez Martínez.

- CIUDAD DE NACIMIENTO: Bogotá D.C.
- PROFESIÓN: Ama de casa y emprendedora.
- INGRESOS: Bajo.
- EDAD: 55 años.
- COMORBILIDADES: Hipertensión, diabetes mellitus, en el 2015 presentó un ataque cerebro vascular, transitorio de arteria cerebral media izquierda, que le ocasionó afasia (al resto del lenguaje) por un lapsus de tres horas. Desde entonces presenta temor a que este evento se repita, dejándole secuelas permanentes y mayores, limitando su calidad y rol en la sociedad, desde entonces permanece con cefalea tipo tensión, asociada al mal patrón de sueño.

Estudio piloto de mercado

El estudio de mercado se enfoca en factores relevantes de la propuesta de negocio “viabilidad de una IPS Neurológica con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los usuarios, en la ciudad de Bogotá D.C” la cual busca solucionar problemáticas como:

- Usuarios y pacientes maltratados por un mal servicio
- Demora en asignación de citas a causa del mal manejo de los sistemas de información y en algunos casos se evidencian el clientelismo en estas instituciones.
- Mal manejo de los recursos de la salud que afectan al usuario o paciente, gestión poco efectiva y procesos y procedimientos desarticulados.

Con la implementación del instrumento de levantamiento de información, en relación con la percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá D.C., se ha definido una población de 300 encuestados, lo que determina una muestra de 170 encuestas, con un margen del 5% de error y una efectividad del 95%. El instrumento está basado en una encuesta estructurada la cual busca definir a través de fuente primaria la obtención de información de la población objeto de estudio.

Como aspecto relevante en la propuesta de estudio de mercado, la intención es definir el mercado objetivo (target o meta) y desarrollar propuestas de mezcla de mercadeo, para atender las necesidades y requerimientos del mercado meta en forma rentable y comparativamente mejor que la competencia. El mercadeo parte del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones que al demandar un servicio, buscan la solución a un problema específico, es decir el beneficio concreto que este le reporta y no el servicio en sí mismo. Ciertamente el de los recursos y capacidades con que cuenta la organización, con el propósito de establecer las estrategias que le permitan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y conseguir los objetivos y metas de mercadeo y rentabilidad propuestos.

Tendencia de crecimiento de mercado

En Colombia, el sector salud es uno de los de mayor proyección de crecimiento en el país, según el informe Healthcare Resource Guide (Healthcare Resource Guide (2020), Colombia presenta un crecimiento anual compuesto constante de 12% (2013-2018) para el mercado de dispositivos médicos, siendo el cuarto mercado en Latinoamérica con un valor de 1.2 billones de dólares para el año [2018]. (Pizarro, 2018, p. 6)

Tabla 2. Población, proyección y tasa de crecimiento de nueva población 2016-2020

| Departamento | Población 2016 | Población 2020 | Proyección de nueva población 2016-2020 | Tasa de crecimiento promedio anual 2016-2020 |
|-----------------------|-------------------|-------------------|---|--|
| Bogotá, D.C. | 7.980.001 | 8.380.801 | 400.800 | 1,26% |
| Cundinamarca | 2.721.368 | 2.887.005 | 165.637 | 1,52% |
| Boyacá | 1.278.107 | 1.287.032 | 8.925 | 0,17% |
| Meta | 979.710 | 1.053.867 | 74.157 | 1,89% |
| Tolima | 1.412.220 | 1.427.427 | 15.207 | 0,27% |
| Total Nacional | 48.747.708 | 50.911.747 | 2.164.039 | 1,11% |

Nota. DANE. Estimaciones y proyecciones de población 1985-2020

De acuerdo a la tasa de crecimiento de promedio anual para la ciudad de Bogotá D.C., entendemos que su población se proyecta en crecimiento anual en un 1,26% lo que quiere decir que su crecimiento en la población está cerca de los 400.800 nuevos habitantes, un estimado de potenciales clientes entendido en el ámbito empresarial, o para efectos de nuestra propuesta de negocio, un porcentaje de oportunidad para potenciales usuarios de la salud o salud especializada.

Según el DANE (2020), se calcula que 581.405 personas padecen de migraña, 376.443 personas presentan trastornos del desarrollo neurológico, 162.499 personas tienen enfermedad cerebrovascular, 106.961 personas están diagnosticadas con demencia, 84.107 personas con epilepsia, 69.409 personas presentan neuropatía periférica, 52.162 personas muestran secuelas de trauma craneoencefálico y 38.379 personas están enfermas de Parkinson. Esto significa que 1.471.466 personas en Bogotá D.C. requieren atención por la especialidad objeto del presente estudio, lo que corresponde al 18% de la población de la ciudad y representa el mercado potencial para la IPS de neurología.

Segmentación del mercado

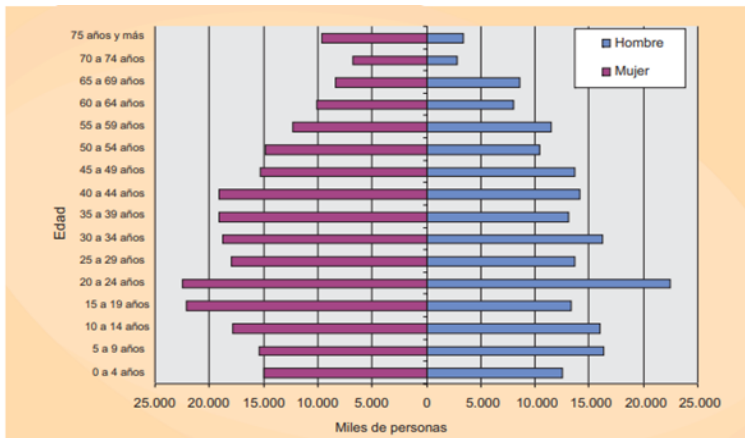
Nuestra segmentación de mercado corresponde a hombres y mujeres afiliados a régimen contributivo, régimen subsidiado, medicina prepagada y particulares, todos ellos población adulta, entre los 18 a 90 años de edad, empleados en su gran mayoría y pertenecientes a los estratos 1 a 6 de la ciudad de Bogotá D.C. y Cundinamarca.

Nuestra propuesta de ubicación de la empresa o IPS Neurosalud se encuentra en el Barrio Santa Bárbara de la localidad de Usaquén, por cuanto está cerca a nuestra ubicación y tiene características llamativas para el crecimiento de nuestra propuesta de negocio. Este sector aparte de ser una de las localidades con mayor población en Bogotá, también es una de las localidades con mayor esperanza de vida según informe del DANE 2015. Con esto estamos buscando una población de posibles clientes o afiliados a nuestros servicios, percibiendo la esperanza de vida como una expresión de desarrollo.

La localidad de Usaquén tiene 441 mil habitantes (6,4% del total de la ciudad), ubicándose como la séptima localidad en población y la quinta localidad con menor densidad, con 68 personas por hectárea, por encima del promedio de la ciudad (42 p/ha). El 87,5% de la población de Usaquén está afiliada al sistema de salud, y es la segunda localidad en cobertura de seguridad social en salud en Bogotá D.C.. La mayoría de la población afiliada pertenece al régimen contributivo (91%), mientras que solo 34.190 personas (9%) están en el régimen subsidiado. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006). (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006, p. 8)

En cuanto a datos demográficos encontramos que la población está distribuida tal como lo podemos observar en la Figura 3.

Figura 3. Distribución de la población de Usaquén por edad



Nota. Tomado de *Perfil económico y empresarial. Localidad Usaquén*, por Cámara de Comercio de Bogotá, 2006.

Usaquén fue la sexta localidad con mayor participación en el total de empleados de la ciudad, 213 mil personas). La tasa de ocupación de la localidad es del (57,6%), supera con el (55.1%) al de la ciudad y es la sexta más alta entre las localidades. Las actividades que más ocuparon personas residentes en Usaquén fueron: servicios sociales, comunales y personales (32,5%), comercio, hoteles y restaurantes (20%), actividades inmobiliarias (14,7%), e industria manufacturera (13,9%). El porcentaje de servicios sociales, comunales y personales es el tercero más alto entre las localidades, después de Teusaquillo y Chapinero. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006, p. 20)

Tamaño de mercado

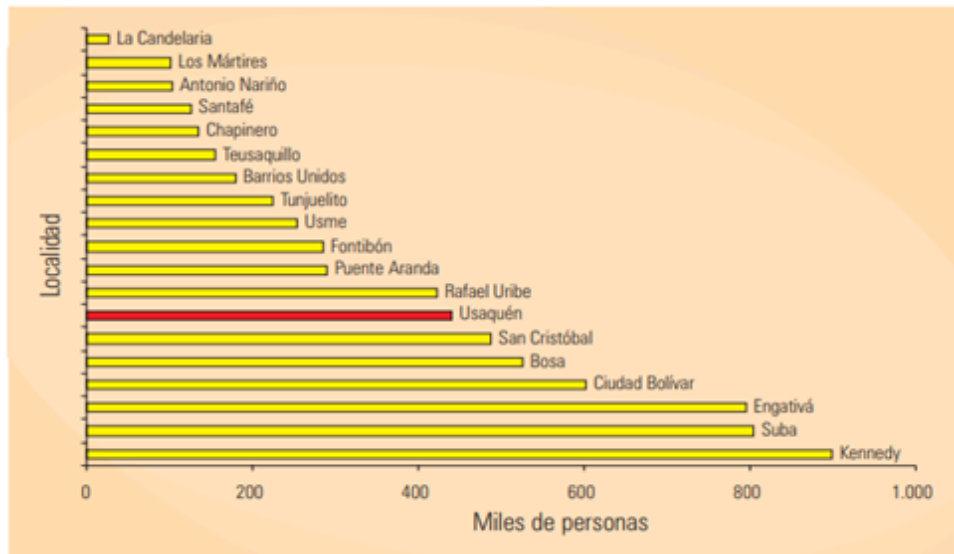
De acuerdo con las estadísticas encontradas en el (DANE, 2003), el porcentaje de afiliados para el departamento de Cundinamarca está representado en el 91,6% de su población,

lo que representa una oportunidad de ampliar el mercado meta, de acuerdo con las perspectivas de expansión del mercado en este departamento.

En el período 2016 a 2020 se proyecta un crecimiento de 165.637 personas en Cundinamarca, lo cual sugiere un crecimiento promedio anual de 1.52% cada año. Población, proyección y tasa de crecimiento de nueva población 2016-2020 de Cundinamarca y departamentos que conforman la RAPE. (Secretaría de Planeación, 2016, pp. 4-5)

La localidad de Usaquén está ubicada en el norte de Bogotá D.C.; representa el 8% del área total de la ciudad, es la cuarta localidad en extensión total territorial con 6.531 hectáreas y la tercera en extensión de área urbana; posee 2.720 hectáreas de suelo rural y 290 hectáreas de suelo de expansión . Limita por el norte con los municipios de Chía y Sopó; al sur con la localidad de Chapinero; al oriente con el municipio de la Calera y al occidente con la localidad de Suba. Por su posición geográfica, es considerada como una localidad de conexión entre las localidades de Bogotá D.C. y el norte de Cundinamarca. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006, p. 17)

Figura 4. Población de Bogotá D.C. por localidades



Nota. Tomado de *Perfil económico y empresarial. Localidad Usaquén*, por Cámara de Comercio de Bogotá, 2006.

En Usaquén predominan las clases socioeconómicas media y alta, el 32.3% de predios es de estrato 4 y ocupa la mayor parte del área urbana local, el 24.8% pertenece a predios de estrato 6, el estrato 3 representa el 21.1%, el 14.9% corresponde a predios de estrato 5, el 2.5% de predios corresponde a predios sin estrato y el 1.7% restante, corresponde a predios de estrato 1. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006, p. 8)

Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

A partir de la identificación de aspectos que son relevantes para el análisis del meso entorno PESTEL y macro entorno DOFA podemos describir las siguientes riesgos y oportunidades.

Riesgo del Mercado

La competencia podría afectar nuestra iniciativa al ofrecer un menor precio o prestar mejor atención a los pacientes, por cuanto ya se encuentran posicionados en el mercado. Al igual que los ingresos operacionales del negocio se pueden ver afectados por acuerdos comerciales entre las EPS vs IPS sobre tarifas establecidas y acordadas.

El COVID-19 obligó a todos los países a implementar medidas restrictivas y de confinamiento. En el caso de nuestra propuesta la consulta presencial se puede ver afectada y se podría deteriorar la calidad en nuestro servicio al disminuirse nuestra oferta de servicios. En términos económicos enfrentaríamos una doble crisis, la de la oferta y la de la demanda, con características y posibles soluciones diferentes, obligando a monitorear los factores de riesgo.

El mercado laboral ha sido uno de los grandes afectados no solo a nivel local, sino a nivel internacional. En esta dirección la OIT (Organización Internacional del Trabajo) habla de una pérdida de puestos de trabajo del orden de 345 millones a nivel mundial y la pérdida de ingresos derivada de la destrucción de empleo equivalente a 5,5% del PIB Mundial. En el caso colombiano, el país enfrenta una pérdida de puestos de trabajo de 1,5 millones al comparar octubre del año 2020 con el mismo mes del año 2019. Lo anterior, se traduce enfrentamos una pérdida de puestos de trabajo de 1,5 millones al comparar octubre 2020 con el mismo mes 2019. Lo anterior se traduce en una pérdida de ingresos de los hogares colombianos de 27,9 billones de pesos (2,7% del PIB) entre marzo y octubre del presente año. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2020, p. 5)

Oportunidades del Mercado

De acuerdo con los datos encontrados en materia de crecimiento de la población en la ciudad de Bogotá D.C., desde la perspectiva y dinámica económica del país se espera una aceleración paulatina en el crecimiento de la economía, lo que significa una oportunidad de apalancar recursos para la propuesta de negocio y la penetración a un nicho de mercado en crecimiento exponencial, como lo indican los datos encontrados en informe de (RAPE-RC, 2016) donde se estima la proyección de nueva población en la ciudad de Bogotá D.C. en un 1,26% que representa una población cercana a los 400.800.

El gasto público en sanidad en Colombia creció 595,6 millones en 2019, es decir un 1.82%, hasta 17.267,9 millones de euros, representando el 17,49% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público en sanidad en 2019 alcanzó el 5,98% del PIB, una subida 0,09 puntos respecto al año 2018, con un 5,89% del PIB. (Expansión, s.f., párr. 1)

Lo anterior es un buen indicador para la puesta en marcha del modelo de negocio que toma en cuenta las variables asociadas a gastos y oportunidades de negocio de los stakeholders (MinSalud, 2020).

Innovación a través de las plataformas para llegar con servicios con terapias físicas, con salud ocupacional de lenguaje entre otras y dirigidas a la rehabilitación de enfermedades neurológicas (vértigo, Parkinson, esclerosis múltiple).

Nuestra propuesta de negocio tiene como objetivo aportar a la mejora de la prestación de servicio de salud, realizando programación pertinente, asignación de citas adecuadas, atención en el servicio con calidad integral, seguimiento al usuario y a través del aporte al desarrollo de la investigación (I+D+I) mediante casos médicos identificados, que contribuyan al crecimiento al

desarrollo y a soluciones a enfermedades neurológicas apoyándonos en la implementación de tecnologías de vanguardia y personal profesional de la salud calificado.

Resultados

Análisis de resultados

El instrumento de levantamiento de información está diseñado en dos aspectos fundamentales, el primero para identificar aspectos psicográficos y el segundo para identificar los aspectos demográficos de la población objeto de estudio.

Nuestra propuesta de valor está representada en la “Integralidad del Servicio”, en la promoción, prevención (a través de charlas comunitarias, llegando con información a las personas sobre casos, patologías, tratamientos, casos y como ayudar a los pacientes) y el beneficio social.

Teniendo en cuenta la potencialidad del mercado meta, y las proyecciones de crecimiento de la población en la ciudad de Bogotá D.C., se contempla que debemos definir estrategias de precios y servicios competitivos, eficiencia en los tramites, fidelizar al usuario, generar satisfacción del usuario afiliado a nuestra IPS.

Adicionalmente existe un mercado objetivo correspondiente a individuos y familias que quieren salud integral y otros servicios en una misma IPS. Actualmente los pacientes presentan quejas en las localidades en donde deben realizarse exámenes, por las autorizaciones de las citas que deben programarse telefónicamente, por los exámenes de diagnóstico para agendar y por las citas de consulta externa en diferentes sitios. Las brechas son amplias para pequeñas y medianas clínicas quienes por capacidad instalada y

requerimientos de inversión no pueden prestar un buen servicio, sin embargo nuestra propuesta de negocio (IPS – Neurosalud) buscará la forma de aliarse con personal médico especializado capacitado e idóneo para prestar un buen servicio y lograr reconocimiento a nivel salud. (Copete et al., 2014, p. 60).

Descripción de los consumidores

Los usuarios de la IPS buscan un servicio de salud en especialidad neurológica con soluciones inmediatas como asignación de citas con especialistas en tiempos reales, canales de atención al usuario que ofrezcan soluciones de inmediato. Nuestras instalaciones estarán ubicadas en la localidad de Usaquén sector de la ciudad de Bogotá D.C. que cuenta con el 87.5% de la población la cual está afiliada al sistema de salud, y es la segunda localidad en cobertura de seguridad social en salud en Bogotá D.C.. El componente de la población afiliada pertenece al régimen contributivo (91%), mientras solo 34.190 personas (9%) están en el régimen subsidiado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el perfil del usuario potenciales corresponden al regimen contributivo, regimen subsidiado, medicina prepagada y particulares. Son población adulta, entre edad de 18 a 90 años, empleados en su gran mayoría y pertenientes a los estratos 1 a 6 de la ciudad de Bogotá D.C..

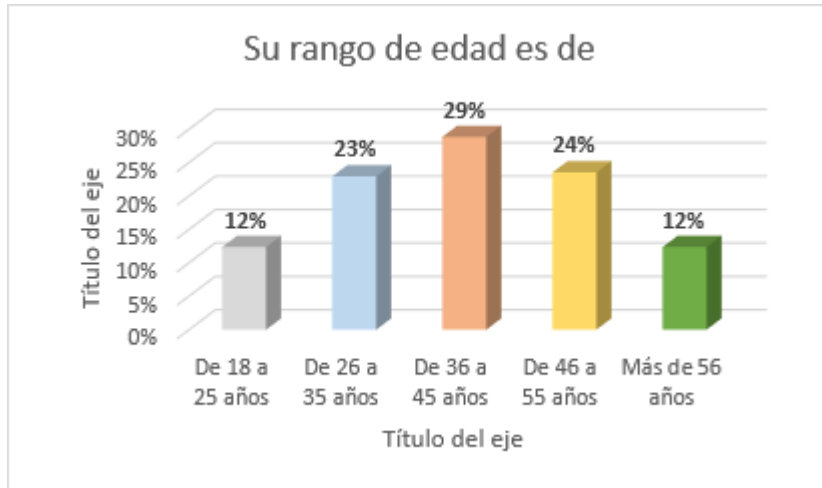
Diseño de las herramientas de investigación

Mediante el instrumento de recolección de información (encuesta en línea, diseño de formulario en aplicativo From) se realizaron encuestas y entrevistas diseñadas y estructuradas, permitiendo medir la percepción de los usuarios frente al servicio ofrecido por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS y las IPS de neurología. A continuación se relacionan algunos resultados relevantes de este proceso.

A la pregunta “Su rango de edad es de”, respondieron de la siguiente manera:

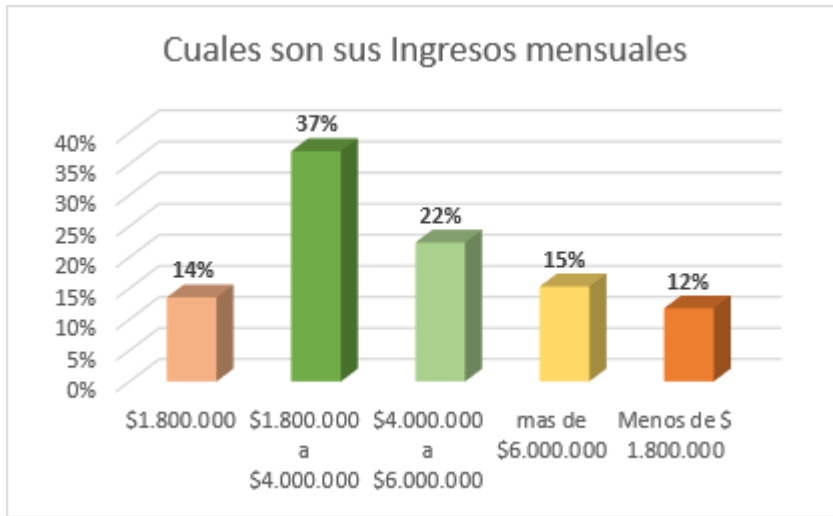
Entre los encuestados destacamos el 23% entre edades de 26 a 35 años; un 24% entre edades de 46 a 55 años, y por ultimo un 29% entre edades de 36 a 45 años.

Figura 5. Rango de edad



A la pregunta: “cuales eran sus ingresos mensuales”, se obtuvo el siguiente resultado de los 170 encuestados: 63 respondieron que sus ingresos son entre \$1.800.00 a \$4.000.000 millones de pesos y que representan el 37% de la población encuestada.

Figura 6. Ingresos Mensuales



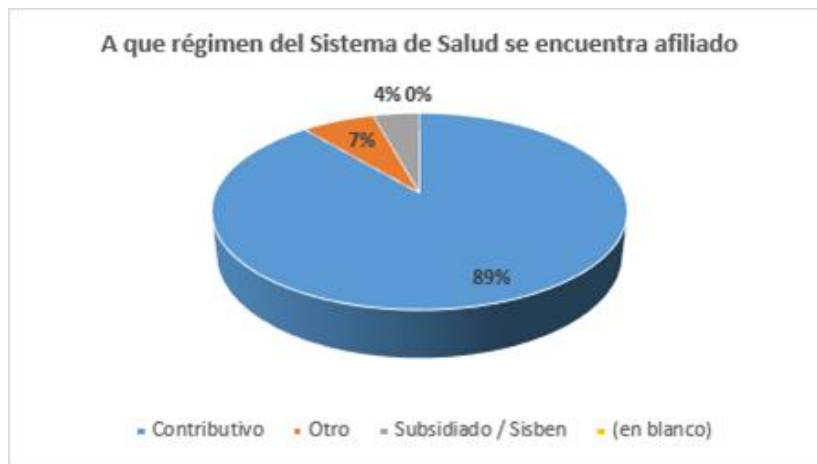
Sobre la ocupacion laboral, 106 encuestados dijeron ser empleados, lo que representa el 62% de los encuestados y 55 respondieron ser independientes lo que representan el 32% de la población encuestada.

Figura 7. Ocupación laboral



En relación a la pregunta: “A que régimen del sistema de salud se encuentran afiliado?”, 144 encuestados respondieron que pertenecen al régimen contributivo que representan el 89%, mientras que solo el 7% respondió que pertenecía al régimen subsidiado.

Figura 8. A qué régimen de sistema de salud está afiliado.



Objetivos

Conocer la opinión de personas sobre los servicios que se prestan actualmente por las IPS y más específicamente las especializadas en neurología.

Determinar si toda la población de Bogotá D.C. puede recibir el servicio

Determinar el nivel de satisfacción de las personas que acuden a las IPS actuales

Caracterizar el nivel de satisfacción

Cálculo de la muestra

Se tomó una población objetivo de treientos (300) encuestados de manera online y una muestra de 170, con un margen de error del 5% y una efectividad 95%, pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos y educativos de la ciudad de Bogotá D.C..

Para el calculo de la muestra nos apoyamos en la siguiente formula.

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

Tabla 3. Tamaño de la muestra

| | |
|----------------------|-----|
| Margen de error | 5% |
| Población | 300 |
| Nivel de confianza | 95% |
| Tamaño de la muestra | 170 |

El diseño del instrumento de levantamiento de información se puede validar a través del anexo 1 en excel (tabulación de resultados).

Estrategia y plan de introducción de mercado

Objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo para nuestra IPS de Neurología los definimos así:

- **Reconocimiento:**

Necesitamos que nos conozcan, utilicen nuestros servicios y nos recomienden. Para lograr este propósito debemos enfocarnos en nuestra propuesta de valor; “Pretendemos llegar a esos potenciales usuarios ofertando servicios con calidad integral, los cuales se requieren de inmediato, con unas programaciones adecuadas en los sistemas de información con que contará nuestra IPS. Todo lo anterior enmarcado dentro del debido respeto entre el personal de la salud, el administrativo y los pacientes, buscando la satisfacción a plenitud en la calidad del servicio”.

Mantener un buen nivel de satisfacción de nuestros usuarios, creando buenos comentarios y calificación de nuestro servicio.

Lograr un posicionamiento y aumento en la participación del mercado, para lograr una adecuada ubicación de escalafón en el sector de la salud, durante el tercer año de su funcionamiento.

- **Rentabilidad:**

Generar nuestro autofinanciamiento con nuestros propios ingresos sin tener que acudir a endeudamiento y financiación.

Los anteriores objetivos con seguimiento en el desempeño nos permitirán el éxito para ingresar al mercado de los servicios en neurología.

- **Marketing mix**

Se conoce como la mezcla del mercado y fue el profesor E. Jerome McCarthy quien explicó el funcionamiento del marketing entorno a estas 4P's; el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción (Perreault y McCarthy, 1960).

En nuestra estrategia podemos apoyarnos de este marketing con un enfoque al mercado tradicional representado por las anteriores cuatro variables internas del negocio. Por ejemplo en precio, vamos a identificar los precios de los servicios que presta la competencia como un punto de referencia.

La Estrategia de Mercadeo

Vamos a progresar en la estrategia de mercadeo y las tácticas de marketing orientadas a nuestros clientes. Vamos a requerir decisiones estratégicas claves en el marketing orientadas a los clientes (segmentación), de modo que tengamos bien definidos cuales van a ser nuestros grupos de clientes los que vamos a atender (Armstrong y Kotker, 2013).

Vamos a crear valor para los clientes con el ánimo de construir relaciones fuertes permitiendo que se coordinen eficientemente las consultas en los horarios asignados y con calidad en el servicio prestado. Para asegurar lo anterior, nos apoyaremos de un sistema incorporado que administra todas las operaciones de nuestro modelo de negocio (iMedical versión web).

Segmentación del mercado. Aquí vamos a tener en cuenta los regímenes a los cuales pertenecen los potenciales usuarios y correspondientes a los regímenes contributivo y subsidiado, medicina prepagada y particulares. Se tiene la claridad que el mayor grupo lo encabeza el régimen contributivo como se pudo evidenciar en los resultados de las encuestas, y que gracias a la capitación a través de las EPS podrán ser atendidos a través de una cuota moderadora en cada consulta.

Las instalaciones de nuestra sede juegan un papel importante en razón a que se va a encontrar localizada en la localidad de Usaquén (número uno del Distrito Capital de Bogotá D.C.

en el norte de la ciudad), una zona de alto desarrollo empresarial y medico con muy buenas vías de acceso y transporte. Entre sus residentes se encuentran todas las clases sociales, aunque predomina la clase media alta y la clase alta, el estrato socioeconómico 4, 5 y 6. Usaquén tiene 582 instituciones prestadoras de servicios de salud.

Se estima que sean unos 59 pacientes los que se atiendan por día para un total de consultas a la semana de 440 y al mes de 21.120. De ahí la importancia de una vez admitidos nuestros pacientes, comencemos a fidelizarnos con nuestros servicios.

Estrategias de servicio

Nuestro servicio se orienta a la agilidad en los trámites, satisfacción de los clientes adscritos a las diferentes EPS aliadas estratégicas de la IPS y el tiempo en el servicio, pero sobre todo con calidad Integral.

Nuestro servicio involucra; unidades disponibles las cuales hacen relación al número de consultorios, camillas, entre otros equipos, con una oferta disponible por hora con un número de unidades de producción (consultas, sesiones de terapia, etc), por día, mes y año, que corresponde a la multiplicación de unidades y capacidad de oferta por cada período de tiempo.

Nuestra oferta de servicios ofrecidos por la IPS según habilitación pretende prestar servicios médicos especializados en el área de neurología y neurofisiología.

Una gran ventaja de nuestro modelo de negocio involucra el auge de las aplicaciones y el uso del internet en casi todos los hogares en la ciudad de Bogotá D.C. y alrededores, así como el call center. Lo anterior permitirá que usuarios interesados ingresen a la página web o se comuniquen para la asignación o reasignación de las citas.

Podríamos concluir que esperamos con nuestra estrategia de servicio realizar una atención inmediata, recuperar la salud mental de muchos de nuestros potenciales usuarios y mejorarles la calidad de vida.

Estrategia de distribución

“Un canal de distribución es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales” (Flores, s.f., p. 4). Estos socios son: los productores, los intermediarios y los usuarios finales. Los canales de distribución son estructuras organizadas que desempeñan las tareas necesarias para facilitar las transacciones de intercambio. Su función en una economía de mercado es reducir las distancias que existen entre los fabricantes y los usuarios finales, haciendo que los bienes estén disponibles donde y cuando se necesiten bajo los términos apropiados de comercialización. Las funciones de los canales de distribución consisten en crear utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen el valor agregado de la distribución (Lambin et al., 2009).

Nuestra estrategia de distribución será nuestra sede en donde prestaremos todos nuestros servicios teniendo en cuenta que contamos con la infraestructura y reúne a los especialistas para prestar el mejor servicio de salud en neurología. Aquí el servicio se producirá y consumirá al mismo tiempo. (Distribución de servicios Productor – Consumidor, los servicios son de característica intangible, pero habrá el contacto entre el médico y el paciente (Velásquez, 2012, p. 48).

Nuestro principal canal será con las EPS en razón a que son ellas quienes efectúan la afiliación al Sistema de Seguridad Social y nos remitirán los usuarios o pacientes.

En cuanto a nuestros proveedores utilizaremos la intermediación “Productor-agente-consumidor”, de una manera directa y aquí los proveedores y demás terceros con los que tenga contacto nuestra IPS, estarán dependientes a un plan de compras que explicaremos en la página 94.

Las estrategias de precio

En ese sentido el mercadeo potencial se orienta en el sentido institucional donde debemos competir con buenos precios, para llevar a cabo nuestro modelo de negocio optaremos para el modelo de contratación en salud para el cliente externo y correspondiente al pago por capitación, el cual se describe como una modalidad de contratación.

Pago anticipado de una suma fija que se hace por cada persona que tendrá derecho a ser atendida durante un período de tiempo, a partir de un conjunto de servicios preestablecidos. La unidad de pago está constituida por una tarifa estipulada previamente, en función del número de personas que tendrían derecho a ser atendidas. (Ley 1438, 2011, art. 4)

Para personas particulares se tendrán en cuenta una lista de precios con descuentos y promociones en primera consulta (sin costo) y según el tratamiento se viabilizará una estrategia de precios acorde a las necesidades de los pacientes.

Estrategia de comunicación y promoción

Según Ferrell y Hartline (2012), la promoción basada en la creatividad por sí sola, sin un vínculo con el resto de la estrategia de marketing, puede desperdiciar los recursos limitados y valiosos. En última instancia, las metas y los objetivos de cualquier campaña promocional culminan con la compra de bienes o servicios por parte del mercado objetivo.

El modelo clásico para describir los objetivos promocionales y el logro de este resultado final es el modelo AIDA: atención, interés, deseo y acción (attention, interest, desire and action):

- **Atención.** Las empresas no pueden vender productos si el mercado objetivo no sabe que existen. Como resultado, el primer objetivo importante de cualquier campaña promocional es atraer la atención de los clientes potenciales. Para tal fin difundiremos la imagen de nuestra IPS a través del diseño de un logo con eslogan con acciones en medios visuales.

- **Interés.** Atraer la atención rara vez vende productos. Por lo tanto, la empresa debe despertar el interés en el producto mediante la demostración de sus características, sus usos y sus beneficios. Aquí divulgaremos los servicios buscando cobertura para el primer año.

- **Deseo.** Para tener éxito, las empresas deben llevar a los clientes potenciales más allá del mero interés por el producto. Una buena promoción estimulará el deseo al convencer a los clientes potenciales de la superioridad del producto y su capacidad para satisfacer necesidades específicas. Buscaremos alianzas con otras IPS buscando ser reconocidos.

- **Acción.** Después de convencer a los posibles clientes de comprar el producto, la promoción debe llevarlos a la compra real. Con nuestros usuarios y definidos en un perfil, realizaremos programas de prevención y promoción así como el seguimiento pertinente para próximas consultas y tratamientos.

Debemos generar estrategias que sean permanentes de comunicación y promoción de la IPS, principalmente a través de la página web y anuncios en las redes sociales, algo por radio y stand de publicidad. Se establecerán promociones en algunas primeras consultas a cero costos y aquellos usuarios o pacientes que se encuentren al día por servicios prestados obtendrán algunos beneficios de descuentos en ciertos exámenes.

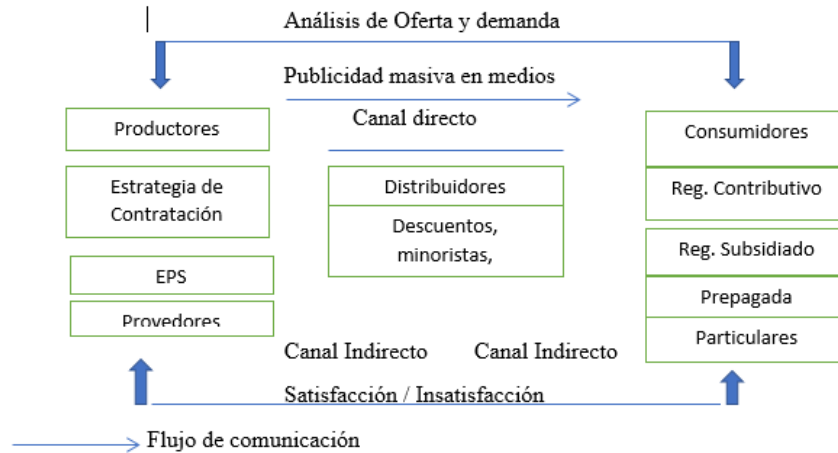
Modelo de ingreso

Según Lambin et al., (2009), en su capítulo 2, “Gestión Orientada al Mercado” de su libro *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*, comenta que:

Un número creciente de compañías ha tenido éxito en el exterior sin inversiones extranjeras masivas, al adoptar el modelo de negocios global conocido como “*netchising*” (Morrison et al., 2004). Este nuevo modelo de negocios utiliza la internet para crear una logística, administrar las ventas y mantener las relaciones con el cliente. Igualmente para implementar acuerdos asociativos no equitativos que proporcionen interfaces de clientes directos, adaptación local y abastecimiento de productos y servicios. (Gallucci, 2018, p. 100).

En ese orden de ideas con nuestra IPS estaríamos en la capacidad de utilizar el internet como punto de nuestra logística que nos permita ofrecer nuestra propuesta de valor a los diferentes segmentos de nuestros potenciales clientes, en donde los ingresos provendrían de contratos con EPS y en el que tendríamos usuarios de los regímenes contributivo y subsidiado principalmente. En la siguiente figura No.9 ilustramos una propuesta de nuestro modelo de ingreso.

Figura 9. Modelo de ingreso



El presupuesto de la mezcla de mercadeo

El marketing como el resto de las funciones dentro de la empresa, tiene una responsabilidad financiera. Los gastos de marketing relacionados con la implementación de la estrategia de marketing deben evaluarse cuidadosamente, al igual que su contribución esperada al desarrollo de la cuota de mercado (Lambin et al., 2009).

Estrategia de comunicación, de producto, de precio, de distribución, de servicios son determinantes para el índice de participación de mercado

Se requiere de un buen plan de marketing para proporcionar dirección y enfoque a la marca, producto o empresa. El plan sirve para documentar cómo se alcanzarán los objetivos estratégicos mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, con el cliente como punto de partida (Armstrong y Kotker, 2013).

A continuación, se presenta el presupuesto de marketing,

Tabla 4. Presupuesto de Marketing

| Neuro Salud Presupuesto de marketing | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|---|
| Tipo de marketing | Medio | Costo anual | Descripción | Impacto |
| Marketing online | Página Web - online | \$ 2.500.000 | Medios sociales como Facebook, Twitter, Instagram | Mejorar la imagen de la IPS |
| Promoción de ventas | Consultas | \$ - | En un lapso de dos meses, la primera consulta para particulares sin costo | Atraer más usuarios y generar expectativas e atención y calidad. |
| Publicidad | Exteriores (valla) | \$ 5.000.000 | Anuncios | IPS divulgada en medios públicos. |
| Marketing en publicidad | Radio | \$ 1.500.000 | Anuncios | Llegar a los pacientes frente a las expectativas generadas. |
| Material promocional | Brochure | \$ 3.000.000 | Publicidad | Vender los servicios de la IPS cautivando con nuestras imágenes y material. |
| Stand Móvil | Un punto fijo | \$ 6.000.000 | Sitio para ubicar Catálogos, folletos, eventos | Publicidad eficaz. Reconocimiento del público y presentación de nuestros servicios. |
| Investigación de marketing | Métodos de investigación | \$ 3.000.000 | Llegar online a los potenciales usuarios | Información recopilada y entregada al público en general |

| | | | | |
|--|-----------|----------------------|---|--|
| Programas de acción | Adelantos | \$ 2.000.000 | Seguimiento a los sitios web y canales para posicionar la marca de la IPS | Sobre generación de ingresos e imagen. |
| Total, presupuesto de marketing | | \$ 23.000.000 | | |

Aspectos técnicos

Objetivos producción

“El objetivo general de producción es producir un bien específico, a tiempo y a costo mínimos. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones utilizan otros criterios para fines de valuación y control” (Vilcarromero, s.f., párr. 1; Muñoz, 2009).

Las dimensiones básicas en las que una empresa puede enfocar su sistema de producción son: bajos costos de producción (materiales, fuerza de trabajo, entregas, desperdicios, etc.), mejores tiempos de entrega (justo a tiempo), mejor calidad de las manufacturas y servicios (calidad y confiabilidad del producto), innovación y flexibilidad (sistema de producción con gran capacidad adaptarse a nuevas tecnologías). (Vilcarromero, s.f., párr. 1)

Por lo anterior para la IPS Neurosalud se establecieron los siguientes objetivos de producción:

1. Verificar y supervisar que la planta física cumpla con las condiciones exigidas por ley para poder ser habilitados.
2. Distribuir y adecuar de manera eficiente y eficaz la planta física de la IPS para su excelente funcionamiento.

3. Realizar un estudio tecnológico donde se evidencia la necesidad de los diferentes equipos de cómputo, maquinaria y su respectiva ubicación.
4. Establecer políticas de mantenimiento para los diferentes equipos tecnológicos para garantizar su funcionamiento de acuerdo con la ley.
5. Crear e implementar una guía en donde se detalle los diferentes elementos necesarios para cada uno de los servicios.

Ficha técnica del servicio

“La ficha técnica es un documento que describe las características principales, la composición y las aplicaciones de un producto, aportando información detallada sobre los aspectos de este” (Luque, 2019, p. 2; García, 2012).

Tabla 5. *Ficha técnica servicio de Neurología y Neurofisiología*

| | | |
|---|---|---------------------------|
| IPS | | REVISIÓN: 0 |
| | | CÓDIGO: DOC-FT-001 |
| | | PÁGINA: 1 DE 1 |
| FICHA TECNICA DEL SERVICIO DE NEUROLOGIA Y NEUROFISIOLOGIA | | |
| NOMBRE DEL PRODUCTO / SERVICIO O RESULTADO | Servicios médicos especializados en el área de Neurología y Neurofisiología | |
| NEUROLOGÍA | | |
| Servicios | Valoración paciente servicio de consulta externa | |
| | Valoración paciente servicio de consulta externa | |
| | Puncion Lumbar | |
| | Bloqueo cervical pericraneal | |
| | Aplicación de material miorelajante | |

| NEUROFISIOLOGIA | |
|--|--|
| Exámenes de diagnostico | Electroencefalografía computarizada |
| | Electroencefalografía con mapeo cerebral |
| | Electroencefalografía prolongado (hora adicional). |
| | Electroencefalografía prolongado 1 hora. |
| | Electromiografía cada extremidad |
| | Estimulación cortical. |
| | Mapeo cortical. |
| | Monitoreo con electromiografía (hora / fracción). |
| | Monitoreo con potenciales evocados auditivos (hora / fracción) |
| | Monitoreo con potenciales evocados motores (hora o fracción) |
| | Monitoreo con potenciales evocados somatosensoriales (hora o fracción) |
| | Neuroconducción bilateral. |
| | Neuroconducción cada nervio. |
| | Polisomnografía con CPAP (Polisomnografía para titulación de CPAP). |
| | Polisomnografía estudio básico. |
| | Potenciales evocados auditivos. |
| | Potenciales evocados somatosensoriales. |
| | Potenciales evocados visuales |
| | Reflejo H, F o palpebral. (c/u) |
| | Reflejo trigémino facial o de parpadeo. |
| Test de Lambert o estímulo repetitivo. | |
| Videoelectroencefalografía (hora) (videotelemetría). | |

| | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Servicios | Exámenes para el neurodiagnóstico |
| Procedimientos | Electroencefalografía |
| | Monitorización electroencefalografía |
| | Neuroconducciones |
| | Electromiografía |
| | Potenciales visuales |
| | Potenciales auditivos |
| | Potenciales somatosensoriales |
| | Polisomnografía |

| | | | |
|---|------------------|--|--|
| CLIENTES / USUARIOS | | Contribuyentes régimen contributivo - régimen simplificado - medicina prepagada - particulares | |
| PROCESO | Bienestar mental | PROCEDIMIENTO ASOCIADO | Procedimiento para la prestación del servicio medico especializado |
| CARGO O ROL RESPONSABLE DEL PRODUCTO / SERVICIO | | Profesionales de la salud (Médicos, enfermeros) | |
| DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO | | Ofrecer los servicios de consulta externa en primer nivel de atención médica, enfermería y de programas de promoción y prevención. | |
| NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES | | Obtener los servicios en forma oportuna, integral y responsable con el propósito de mejorar su salud mental en un primer nivel. | |
| REQUISITOS LEGALES | | Res 3100 de 2019. | |
| REQUISITOS TÉCNICOS | | Cumplimiento de normas técnicas y guías de atención establecidos en las normatividad legal | |
| REQUISITOS DE OPORTUNIDAD | | REQUISITOS DE TIEMPO En el tiempo de la solicitud del servicio del usuario con base en la disponibilidad respectiva | |
| CARGO / ROL RESPONSABLE DE APROBACIÓN DEL PRODUCTO / | | SITIO DE ENTREGA (Instalaciones de la IPS) Consultorios Médicos de la IPS. | |
| PUNTOS DE CONTROL | | Requisitos técnicos para la operación del servicio | Informes mensuales Satisfacción del usuario/paciente |
| VIGENCIA ESPERADA | | Durante toda la funcionalidad de la IPS | |
| PERIODICIDAD | | continua | |
| CONDICIONES DE CONSERVACIÓN | | Tabla de retención | |
| CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD | | Si aplica | |
| VERSION | FECHA | ELABORO | DESCRIPCION |
| 0 | Mayo de 2021 | Grupo investigación | Versión Original |

Descripción del proceso

Un proceso corresponde a la sistematización de una serie de actividades importantes para el logro de objetivos (Blandez, 2014), incluyendo la planeación, organización, dirección y control de estas (Terry, 1961).

Teniendo en cuenta el modelo de negocio de la IPS Neurosalud la descripción del proceso es el siguiente:

Asignación de citas: Es la bienvenida al usuario a la IPS Neurosalud, se realizará telefónicamente, por la página web o personalmente en las instalaciones. En esta etapa se les explica las condiciones y características de la consulta, también se les asignará el neurólogo y el respectivo horario en el que será atendido, las citas se podrán solicitar en el horario de atención al usuario, excepto aquellas que se hagan por la página web las cuales estarán habilitadas 24/7.

Día de la cita médica neurológica: El usuario debe llegar 15 minutos antes a la hora asignada a la cita neurológica, para poder realizar el proceso de desinfección de manos antes de ingresar a las instalaciones, realizar su registro en la recepción y verificar existencia o no de la historia clínica. Si no existe, se procede a crear dicha historia con los datos básicos del paciente o actualización de estos; posteriormente se dirige al área de facturación y realizar dicho proceso con los respectivos requisitos mencionados con anterioridad en la asignación de la cita neurológica.

Consulta neurológica: Después de haber realizado de forma correcta los procesos administrativos, el usuario se dirige al consultorio indicado por la recepcionista, en donde el médico neurólogo lo recibe con un ambiente cálido y familiar para que se sienta tranquilo y bien

atendido, el profesional hace el proceso médico y valoración del paciente e indica al usuario su concepto del estado de salud.

El final para esta etapa pueden ser tres:

1. El neurólogo informará al paciente su diagnóstico, dejando soporte en la fórmula médica e historia clínica, e indica la fecha del próximo control
2. El paciente es remitido a otra especialidad
3. El médico ve la posibilidad de realizar ahí mismo algún tipo de procedimiento médico ambulatorio o agendar al paciente para un estudio a profundidad, el cual es ofertado por la IPS. En este caso deberá dirigirse nuevamente a la recepción para solicitar dicho proceso y hacer toda la parte administrativa.

Como tenemos nuestra propuesta de valor diferencial de las demás IPS neurológicas, el neurólogo ofrece al paciente atención psicológica por parte de nuestro profesional en psicología, este servicio es gratuito y el objetivo es poder acompañar a nuestros usuarios en su proceso de recuperación, por cuanto muchos suelen estar en un estado de depresión, confusión o cualquier sentimiento que limite su desarrollo en sociedad.

Nivel de satisfacción: Una vez el usuario haya finalizado el proceso de la consulta neurológica, tendrá la posibilidad de dirigirse al atril de satisfacción en donde califica nuestros servicios desde la recepción, instalaciones, área de facturación, medico neurólogo o a cualquier persona con la que ha tenido interacción que trabaje para Neurosalud, independientemente que el usuario esté o no satisfecho con el servicio. La importancia de esta etapa del proceso es la obtención de datos reales, los cuales, en algunos casos, al contratar con empresas prestadoras salud (EPS), como Sura, Compensar o Sanitas, requieren para la renovación de contratos con las

IPS, indicadores de satisfacción de los usuarios atendidos. Por su lado, estos resultados ayudarán a mejorar la prestación del servicios de Neurosalud en términos de atención al cliente.

Necesidades y requerimientos

Las necesidades y requerimientos de una organización son todas “esas carencias que debe cubrir para poder alcanzar sus objetivos y mantener su posición dentro del mercado” (Quiroa, 2021, p. 1).

A continuación, se mencionan los diferentes elementos necesarios para el correcto funcionamiento de la IPS.

Capital: Para esta idea de negocio se tiene proyectado una inversión de \$300.000 USD.

Planta física: es necesario una planta física para el funcionamiento de la IPS, en donde se ofertarán y realizarán las diferentes consultas y procesos neurológico. Se tiene contemplado una sede física de una sola planta, con una rampa para el ingreso de sillas de ruedas, el área de recepción, área de facturación, sala de estar, cinco consultorios, tres baños, zona de bienestar, cuarto de aseo, cuarto de residuos, zona administrativa lugar de vigilancia y área de inventario.

Localización: Es necesario que la IPS este ubicada en una zona de fácil acceso, con clínicas y hospitales cerca por si se llega a presentar una emergencia. Es por lo que la IPS está ubicada en la Avenida Carrera 45 # 100 - 48 Local 03 sentido sur - norte, UPZ 16 Santa Barbara en el Barrio Santa Barbara Occidental.

Habilitación: Es necesario solicitar a la entidad reguladora en este caso Secretaria de Salud, el respectivo proceso de habilitación el cual consiste en la visita presencial a las

instalaciones de la IPS en donde verifica y supervisa que todo este correcto en áreas e ítems como talento humano, infraestructura, dotación, medicamentos y dispositivos, procesos prioritarios asistenciales, historias clínicas y registros asistenciales.

Equipos especializados: Para el proyecto creación de una IPS Neurológica es vital contar con la adquisición de elementos especializados para los diferentes estudios que se realizarán a los usuarios, por cuanto son los más rentables financieramente.

Talento humano especializado: Para este ítem no solo es necesario contar con médicos especializados en neurología, también es importante que las enfermeras y auxiliares de enfermería tengan conocimiento en la manipulación de los equipos neurológicos en razón a que ellos son los encargados de realizar estos procesos en la parte operativa.

Centro de atención telefónica: Es necesario un equipo con calidad humana y excelente atención, teniendo en cuenta que este va a ser el primer contacto de los usuarios con las IPS.

Características de la tecnología

Su aplicación al ámbito de la salud está enriqueciendo los enfoques tradicionales de la medicina moderna (Joseph et al., 2020). “Nos ofrece nuevas herramientas de aprendizaje, registro, análisis y difusión del conocimiento objetivo tanto en investigación como en la práctica clínica diaria y con gran potencial de crecimiento en los próximos años” (López-Blanco et al., 2020, p. 1; Comisión Europea, 2018).

La tecnología necesaria para la IPS Neurosalud es altamente avanzada y se encuentra en la categoría de tecnología fija, tecnología flexible y tecnología dura. Esto se debe a que son

equipos que se utilizan para el estudio del cerebro, los cuales deben ser precisos en sus resultados y lecturas. Se caracterizan por:

1. Son equipos que generalmente se fabrican en el extranjero y es necesario importarlos.
2. Deben cumplir con una certificación internacional para su funcionamiento.
3. Para la adquisición es necesario demostrar conocimientos y la finalidad de este.
4. Debe contar con certificado Invima.
5. Realizar mantenimiento para calibrarlo cada tres meses, seis meses o 12 meses, dependiendo la normatividad.
6. Algunos equipos exigen estar certificados para la manipulación y comprender los resultados que este arroja.

Materias primas y suministros

La materia prima son artículos o servicios que tienen para la empresa un riesgo bajo, pero un valor alto. Estos artículos o servicios son fundamentales para el producto terminado, por lo que contribuye a que su valor sea alto y tiene un riesgo bajo, ya que son artículos únicos y existen varias fuentes de suministros para conseguirlo (Coyle et al., 2013).

Se mencionan todos aquellos elementos necesarios para el funcionamiento de la IPS.

1. Equipos médicos: Camillas, sillas de ruedas, electroencefalógrafo BWIII EEG Plus, oftalmoscopio, fonendoscopio, tensiómetros, máquina de electromiografía y velocidades, balanza, martillo de reflejos, diapason, cinta métrica, jeringas, medicamentos neurológicos.

2. Muebles: Escritorios, sillas ergonómicas, sala de estar.
3. Enseres: Todo lo perteneciente a la categoría de elementos de oficina, algunos de ellos son archivadores, AZ, canecas de basuras, bolígrafos, elementos de aseo, perforadoras, tijeras, cosedoras, insumos de papelería, etc.
4. Software: iMedicalCloud, Siigo, Office 365, Digiturno, Intelsistem.
5. Hardware: Cámaras de vigilancia, monitores, mouses, computadores, CPU, teclados, memorias externas, router industrial, CPU industrial, pantallas LED, impresoras, escáner.
6. Elementos varios: Guantes, tapabocas, gafas de seguridad y protección, alcohol, jabón antibacterial, elementos de aseo, gasas, algodón, gel.

Plan de producción

El plan de producción se define como el saber cómo (método, proceso o sistema), él (método, proceso o sistema) fabricar el producto o servicio y calcular los recursos materiales, técnicos, económicos y humanos que serán necesarios para cumplirlo eficiente, eficaz y productivamente (Palacios, 2015).

Para nuestro modelo de negocio la capacidad se definió con el número de pacientes que pueden ser atendidos entre las 6:00 am y las 7:00 pm, y se relaciona con la demanda mensual que estaríamos proyectando alcanzar. La IPS contará con cinco (5) médicos especialistas los cuales tendrán a cargo las consultas de 180 pacientes por día.

Para el primer año en operación tenemos proyectado realizar 24.300 consultas médicas al año, punción lumbar 525, bloqueo mioneural 1.908, aplicación toxina 1.060, monitorización

(telemetría) electroencefalograma 1.314, estudios de sueño 1.108 y exámenes de musculo y nervio 2.095, estos procedimientos estarán supervisados y analizados por los neurólogos y la parte técnica la realizarán enfermeros y auxiliar de enfermería. En la siguiente tabla se presentan las cifras de las cantidades de servicios que esperamos ofrecer al cabo de cinco (5) años.

Tabla 6. Plan Producción

| Plan de producción | | | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Servicios | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Consultas Neurológicas | 24.300 | 24.859 | 25.530 | 26.296 | 27.216 |
| Punción Lumbar | 525 | 537 | 552 | 568 | 588 |
| Bloqueo Mioneural | 1.908 | 1.952 | 2.005 | 2.065 | 2.137 |
| Aplicación Toxina | 1.060 | 1.084 | 1.114 | 1.147 | 1.187 |
| Monitorización (telemetría) | 1.314 | 1.344 | 1.381 | 1.422 | 1.472 |
| Electroencefalograma | | | | | |
| Estudios de sueño | 1.108 | 1.133 | 1.164 | 1.199 | 1.241 |
| Exámenes de Musculo y Nervio | 2.095 | 2.143 | 2.201 | 2.267 | 2.346 |

Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Es la planificación y control de la cantidad de bienes en existencia para cumplir las prioridades competitivas, a través del cual este requiere información sobre las demandas esperadas, la cantidad de bienes disponibles, proceso de pedido de todos los artículos que almacena una empresa en todas sus instalaciones, el momento y tamaño indicados en las cantidades de reorden. (Krajewski et al., 2008, p. 462).

Por normatividad, todo el inventario de una IPS debe estar debidamente actualizado, organizado y a la mano. Teniendo en cuenta esta solicitud, el inventario de Neurosalud funcionará de la siguiente manera:

El software iMedicalCloud tiene un módulo llamado inventarios con usuarios asignados para verificar trazabilidad, en el cual se debe ingresar todo el inventario, desde los equipos neurológicos hasta los medicamentos comprados. En este apartado se podrá ingresar hoja de vida del equipo o medicamentos, fecha de compra, fecha de caducidad, fecha mantenimiento, cantidad, factura, registro Invima e instrucciones.

Una vez se cargue esa información se podrá monitorear el estado del inventario, como lo son cantidad, caducidad, fecha de mantenimiento, entre otros. Por lo tanto, a diario se debe actualizar esta información en sistema por medio de los usuarios habilitados para esta función. La orden de adquisición (compra) de medicamentos o equipos la dará la Dirección de Neurología, a través de su usuario asignado en el software.

La utilización de dichos equipos o material queda a juicio de cada neurólogo en razón a que son ellos los que tienen el conocimiento para suministrar o utilizar este tipo de inventarios. Desde sus usuarios en iMedicalCloud harán la solicitud en el módulo de inventarios desde su usuario para dejar trazabilidad.

Cada vez que un neurólogo haga este tipo de solicitudes disminuirá en el sistema el inventario hasta el punto de enviar una alerta indicando que estamos por debajo del promedio y es ahí donde la Dirección de Neurólogos nuevamente autoriza la compra de medicamentos o equipos.

Con respecto al mantenimiento cómo se menciona anteriormente este módulo de inventario tiene la posibilidad de alertar cuando es el próximo mantenimiento de los equipos para gestionar lo antes posible, ya que estos deben estar correctamente calibrados.

Para el inventario de papelería, cocina y aseo, se manejará una tabla en excel en donde se lleve un registro del ingreso y gasto del inventario. A este archivo únicamente tendrá acceso el gerente y el líder administrativo, quienes realizarán cada ocho días la verificación y cada mes se harán los pedidos para alimentar el inventario.

Escalabilidad de operaciones

“La escalabilidad se define como la habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos” (Jabłoński, 2016, como se citó en Cavazos-Arroyo y Giuliani, 2017, p. 29).

El escalamiento empresarial es “la manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización” (Mathaisel, 2015 como se citó en Cavazos-Arroyo y Giuliani, 2017, p. 29).

En cuanto a la escalabilidad de Neurosalud se estima ampliar el portafolio de servicios para así poder ofrecer a los usuarios y a las EPS todos los servicios neurológicos, para que estos no tengan que dirigirse a otra IPS solicitando algún servicio adicional que no pueda ser realizado en Neurosalud.

En la planta física hay un limitante correspondiente al espacio, ya que durante el día los cinco consultorios estarán ocupados por neurólogos, sin embargo, hay un factor a favor y está relacionado con los exámenes neurológicos que deben realizarse en horas de la noche. El proceso consiste en que el paciente es conectado a una máquina y lo único necesario es la supervisión de un auxiliar técnico de neurología durante el procedimiento, lo cual lo hace rentable teniendo en cuenta que la hora es considerablemente menos costosa a la de un neurólogo.

Por lo anterior, al contemplar la escalabilidad de operaciones se tendría un aumento importante en los ingresos, sin la necesidad de una reinversión considerable.

Capacidad de producción

La capacidad de producción para la IPS Neurosalud se mide por las consultas realizadas por el equipo de médicos neurólogos, teniendo en cuenta que es el paso inicial con el paciente en donde se determina si es necesario realizar estudios.

Tabla 7. *Capacidad Máxima de consultas*

| CAPACIDAD MÁXIMA DE CONSULTAS DIARIAS | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|--|--|---------------------------------------|
| HORA DE ATENCIÓN | No CONSULTORIOS | CANTIDAD DE HORAS DISPONIBLES DIARIAS PARA CONSULTAS | CANTIDAD DE MINUTOS DISPONIBLES DIARIAS PARA CONSULTAS | CANTIDAD DE PACIENTES POR CONSULTORIO |
| 6:00am - 7:00pm | CONSULTORIO 1 | 12 | 720 | 36 |
| | CONSULTORIO 2 | 12 | 720 | 36 |
| | CONSULTORIO 3 | 12 | 720 | 36 |
| | CONSULTORIO 4 | 12 | 720 | 36 |
| | CONSULTORIO 5 | 12 | 720 | 36 |
| TOTAL | | 60 | 3600 | 180 |

Para la IPS Neurosalud, la capacidad máxima de consultas diarias teniendo en cuenta toda su instalación y el personal de neurólogos completos, es de 180 pacientes por día. Cabe aclarar que para el supuesto financiero se utilizó un escenario ms realista, teniendo en cuenta que al ser habilitados y por ser nuevos en el mercado los números de pacientes serán inferiores, esto mientras nos posicionamos en el mercado.

Por otro lado, en la jornada nocturna se podrán realizar otros estudios como:

- Electroencefalogramas con una duración de treinta minutos.
- Telemetrías con una duración entre cuatro, seis, doce o veinticuatro horas

- Polisomnogramas con una duración entre doce horas. Esto dependen completamente del especialista en neurología ya que es quien determina según su criterio si es necesario realizarlos.

Por lo anterior se calculará la producción máxima de estos estudios teniendo en cuenta la capacidad instalada y el talento humano disponible. Estos estudios son supervisados por auxiliares de enfermería entrenados.

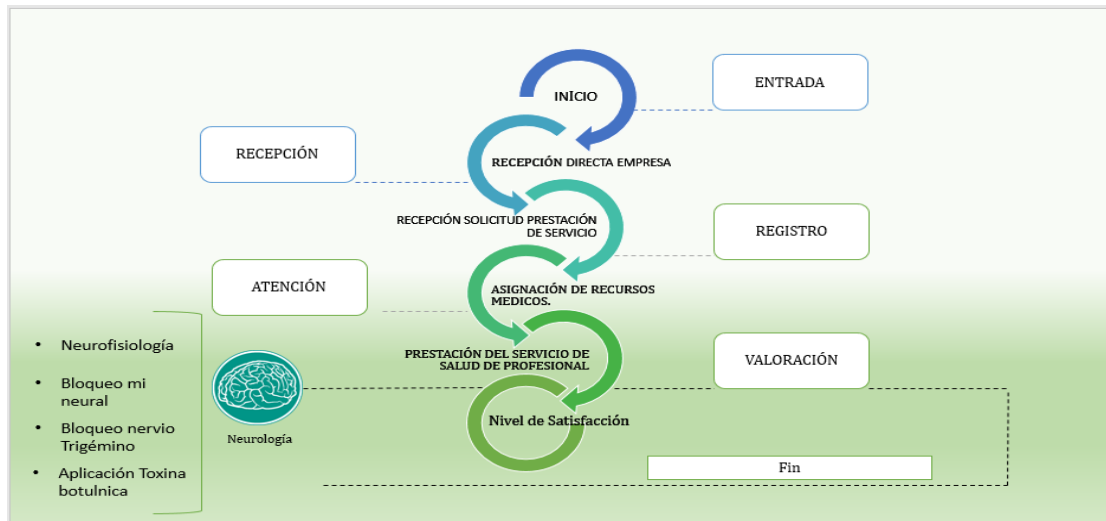
Modelo de gestión integral del proceso productivo

El Modelo Integral de gestión busca la optimización de la productividad, a partir de los objetivos estratégicos empresariales y el análisis y mejoramiento de la propuesta de valor para el cliente, identificando el nivel de operación óptimo y los recursos tangibles realmente necesarios. También identifica los procesos empresariales de creación de valor y es una guía hacia el desarrollo de la propuesta de valor. Además, analiza las inversiones necesarias para las nuevas propuestas de valor, buscando un crecimiento estratégico sostenible (Medina, 2010, p. 111)

El modelo de gestión integral del proceso productivo de la IPS Neurológica consistirá en implementar en todo momento la propuesta de valor definida como se ilustra en la figura N°10. Cada unidad de la organización debe estar alineada a la misión empresarial, con el objeto de poder cumplir los objetivos, metas y actividades definida por la gerencia, con el unico proposito de generar valor los usuarios. Para medir la efectividad de dicho modelo es necesario definir planes de trabajo a corto y mediano plazo, definir trazabilidad de la operación para alcanzar el objetivo esperado, realizar seguimientos y evaluaciones de la calidad y el servicio, definir

cronogramas de auditoria y control para identificar acciones de mejora en el proceso, y realizar este ejercicio de manera periódica con el propósito de poder llegar a un nivel de calidad y servicio eficaz y eficiente.

Figura 10. Modelo Gestión integrada de procesos



Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el servicio.

Nuestra política de aseguramiento de la calidad, se enmarca en la norma ISO 9001:2015, nuestra propuesta buscará a futuro la certificación ISO 9001 como instrumento para la adopción e implementación de un sistema de gestión de la calidad que permita la mejora continua del desempeño y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

En ese orden de ideas, la política de aseguramiento de la calidad se enfoca en la misión de la IPS a través de la prestación de un servicio de calidad integral, bajo la normatividad y con un alto impacto en sus grupos de interés. La cultura organizacional también está enfocada en el servicio, todo ello apalancado con los recursos y el mejoramiento continuo de los procesos, con

personal competente, infraestructura adecuada y sistemas de información de vanguardia y excelencia.

La estrategia de control de calidad estará diseñada bajo el modelo de: Planear, Ejecutar, Controlar y Mejorar (PECM)

Planificar:

Permite identificar cuáles son aquellas actividades de la organización susceptibles de mejora y por lo tanto se fijan los objetivos a alcanzar. La búsqueda de posibles mejoras se puede realizar con la participación de grupos de trabajo, escuchando las opiniones de los trabajadores, buscando nuevas tecnologías, entre otros procedimientos. (Conexiónesan, 2016, párr. 6)

Ejecutar: Identificada las principales actividades, el objeto es ejecutar lo planeado y alcanzar las mejoras requeridas.

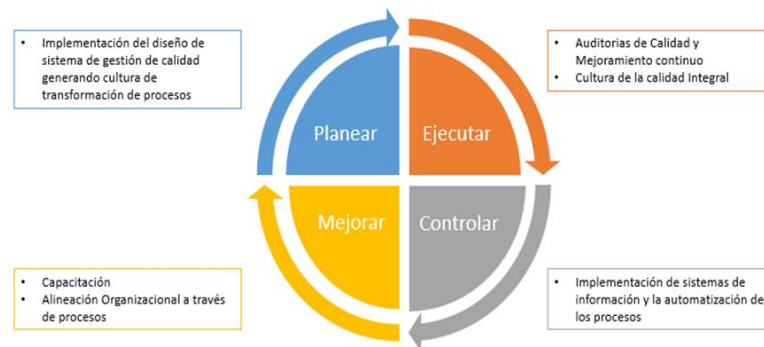
Controlar: El seguimiento oportuno de la ejecución permite la verificación y la correcta puesta en marcha de las actividades, informando los resultados para la toma de decisión pertinente.

Mejorar: Permite la revisión de resultados, la coherencia y la pertinencia con los objetivos. “Si los resultados son satisfactorios se implementará la mejora en forma definitiva y a gran escala en la organización; pero si no, habrá que evaluar si se harán cambios o si se descarta la mejora” Conexiónesan, 2016, párr. 9).

En la siguiente imagen se ilustra el modelo de gestión de calidad para la IPS Neurosalud

Modelos de gestión de calidad

Figura 11. Modelo de gestión de calidad



Procesos de Investigación y Desarrollo

El proceso de Investigación y Desarrollo es un pilar en la gestión y el crecimiento de la empresa, este pilar permite realizar los análisis y revisiones del entorno, ver con lupa la dinámica cambiante, ver en prospectiva los cambios que la empresa debe considerar de cara a la mejora continua, para la oferta de servicios innovadores a favor del cliente

El proceso de Investigación, Desarrollo I+D, debe contar con una estructura y procesos sistemáticos, organizados de acuerdo con el modelo de gestión de la empresa. Nuestra misión “principal consiste en la realización de actividades, proyectos de investigación (principalmente aplicada), de desarrollo tecnológico e innovación para la empresa, con el objetivo de fortalecer sus capacidades tecnológicas, incrementar la productividad y su competitividad” (Ministerio de Ciencias, s.f., párr. 1).

A partir de esta perspectiva es importante considerar políticas y/o mecanismos que nos permitan obtener recursos internos, así como de otras organizaciones y de la empresa privada.

La identificación de grupos u organizaciones como IES (Instituciones de Educación Superior), que junto a nuestra IPS reúnan esfuerzo a favor de la investigación el desarrollo y la innovación.

Tabla 8. *Proceso de Investigación y Desarrollo*

| |
|--|
| <p>Proceso.</p> <ul style="list-style-type: none">• Establece un proceso formal de gestión de proyectos con fechas clave de revisión y lanzamiento para mantener programas de investigación y desarrollo encaminado a la innovación y la solución de problemas de en la salud.• En las etapas posteriores del programa, el énfasis se centra en las actividades de servicio de salud y atención al usuario.• Un proceso de revisión formal es esencial durante todo el programa para asegurarse de que el servicio cumpla con sus objetivos empresariales, técnicos y financieros en cada etapa del proceso• Llevar a cabo reuniones de proyecto para valorar las ideas iniciales, evaluar las propuestas iniciales, probar conceptos, preparar la monitorización de costos del caso de la empresa y examinar los progresos. |
| <p>Objetivos.</p> <p>Hacer énfasis en los desarrollos que serán más rentables para la IPS. Desarrollar servicios que permita entrar en sectores crecientes del mercado y satisfacer las necesidades del cliente o usuario de manera más eficaz; poder proporcionar una rentabilidad más atractiva a través de los servicios existentes en los sectores donde la demanda es estática o en caída. El principal objetivo</p> |

| es mejorar la gama de servicios existente, establecer objetivos de rendimiento para las nuevas versiones. | | |
|---|--|---|
| Necesidades del Cliente. | Equipo. | Tercerización. |
| <p>1. Investigación y evaluación del mercado.</p> <p>2. Proyección y análisis de los servicios prestados.</p> <p>3. Estudios y estrategias de Benchmarking.</p> | <p>4. Conformación de talento humano con habilidades y conocimiento científico e investigación.</p> <p>5. Inversión en tecnología y equipos de vanguardia.</p> <p>6. Mejora de servicios existentes mediante el aporte significativo de los grupos colaborativos de trabajo.</p> | <p>7. Búsqueda de aliados externos, ONG, empresa privada, IES.</p> <p>8. Grupos de Interés como proveedores se pueden convertir en aliados relevantes del proceso investigativo a través de aportes económicos o en especies.</p> |

Plan de compras

El plan de compras de nuestra IPS está diseñado para fortalecer la prestación del servicio, en donde se tendrá en cuenta la importancia en el suministro de los medicamentos, material para laboratorio, entre otros.

A través de este plan se llevará a cabo la adquisición de diversos insumos y elementos que constituirán los inventarios y que requerirá la IPS para su funcionamiento. Por eso es necesario contar con políticas tal como lo precisa (Parra et al., 2012), las políticas para el manejo de los inventarios dependen de las características de los servicios como tal, pero también de la capacidad financiera de la empresa.

Algunos aspectos fundamentales a tener en cuenta al momento de establecer las políticas son la clase del servicio, el período de ventas, la ubicación de los clientes, la capacidad y

condiciones de almacenamiento y las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales, que inciden en la decisión de compra de los consumidores, los competidores, adquirir inventarios contra alza de precios, costos ocasionados en el transporte de productos asumidos por la empresa, situación financiera de la empresa y política de ventas (Parra et al., 2012).

Una vez establecida la política de inventarios, se pasa a la determinación exacta de las cantidades requeridas para conformar los stocks de inventarios.

La política indicará como se administrarán los inventarios en cuanto al stock (oportunidad y precio más favorable), la recepción, el almacenamiento y la ubicación.

Nuestro plan de compras permitirá dar una mayor eficiencia al área de compras en lo correspondiente a las posibles reducciones en los costos, así como un efecto en el flujo de efectivo correspondiente.

Igualmente, a través de este plan de compras se escogerán los proveedores que cumplan con las condiciones para suministrar los medicamentos, insumos y demás elementos que se requieran como equipos, entre otros.

Presupuesto de producción

Se debe tener en cuenta los servicios de salud que va a prestar nuestra IPS:

- La producción máxima por servicio según la capacidad física instalada, como por ejemplo; el número de consultas según el número de consultorios disponibles.
- La producción máxima por servicio según la disponibilidad de recursos, por ejemplo, los médicos que harán parte de la IPS.

Con la anterior información se establecen los recursos físicos y humanos disponibles para la producción y prestación de los servicios.

En nuestra fase de operación debemos tener en cuenta:

1. Unidades disponibles, las cuales hacen relación al número de consultorios, camas, entre otros.
2. Horas de atención diarias.
3. Oferta por hora, es decir la capacidad de oferta vista como el número de unidades de producción (consultas, sesiones de terapia, etc.).
4. Oferta disponible día, mes, año, que corresponde a la multiplicación de unidades y capacidad de oferta por cada período de tiempo.
5. Oferta real último año completo y de vigencia en curso.

Nuestros servicios se estiman principalmente en consulta neurológica, punción lumbar, bloqueo mioneural, aplicación toxina, monitorización, estudios de sueño y exámenes de músculo y nervio.

A continuación, se presenta la siguiente figura No.12 de la Oferta de Servicios según la capacidad disponible de recursos humanos.

Figura 12. Oferta de servicios según la capacidad física instalada

OFERTA DE SERVICIOS SEGÚN LA CAPACIDAD FÍSICA INSTALADA
(N= Número de días al mes que están en funcionamiento las unidades)

| CODIGO | UNIDAD FUNCIONAL | CODIGO | CENTRO DE COSTOS | INSTALACION FÍSICA | VIGENCIA 2021 | | | | | | |
|-----------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|----------------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
| | | | | | DISPONIBILIDAD (No.) | HORAS DIARIAS DE ATENCION POR UNIDAD | OFERTA POR HORA POR UNIDAD | OFERTA DISPONIBLE DIA TOTAL | OFERTA DISPONIBLE MES | OFERTA DISPONIBLE AÑO | OFERTA REAL UTILIZADA AÑO |
| | | | | | A | B | C | D=A*B*C | E=D*11 | F=E*12 | |
| 1 | Servicios ambulatorios | 1.1 | Consulta externa y procedimientos | Consultorios médicos | 5 | 8 | 2 | 80 | 1.760 | 21.120 | |
| | | 1.2 | Actividades de promoción y prevención | Punción Lumbar | 1 | 2 | 1 | 2 | 44 | 528 | |
| | | 1.3 | Consultas especializadas | Bloqueo Monoral | 1 | 4 | 1,8 | 7 | 158 | 1.901 | |
| | | 1.4 | Consultas especializadas | Aplicación toxina | 1 | 4 | 1 | 4 | 88 | 1.056 | |
| | | SUBTOTAL | | | | | 8 | 18 | 5,8 | 93,2 | 2050,4 |
| 2 | Apoyo diagnóstico | SERVICIOS DE APOYO DIAGNÓSTICO | | | | | | | | | |
| | | 2.1 | Imagenología | No. Equipos para video telematía | 1 | 1 | 2,2 | 2 | 55 | 660 | - |
| | | 2.2 | Imagenología | No. de equipos para electroencefalograma | 1 | 1 | 2,2 | 2 | 55 | 660 | - |
| | | 2.3 | Imagenología | Estudios de sueño | 1 | 0,55 | 8 | 4 | 97 | 1.162 | - |
| SUBTOTAL | | | | | 3 | 2,55 | 12,4 | 8,8 | 206,8 | 2481,6 | |
| 3 | Apoyo terapéutico | 3,1 | Personal especializado | Exámenes de músculo y nervio | 1 | 0,55 | 8 | 4 | 97 | 1.162 | |

Presupuesto de Infraestructura

Para tener un valor más aterrizado a la realidad se solicitó una cotización a la empresa de construcción y arquitectura MÉTRICO que incluyera desde la habilitación física del local de la IPS hasta el diseño visual, el cual fue de \$222.946.523 millones de pesos, cabe aclarar que es un valor aproximado el cual puede variar por diversos factores una vez se inicie la construcción de la plata física.

Mano de Obra Requerida

Aquí describimos el perfil del personal que prestará los servicios, cantidad de profesionales, las horas asignadas por mes para cada perfil, el total de las horas por servicio, lo que se traduce en la oferta disponible.

Los siguientes son los perfiles de los médicos:

1. Especialistas en neurología encargados de realizar las consultas a los usuarios, así como los diferentes estudios y exámenes requeridos. Serán cinco (5) médicos especialistas.
2. Profesional experto en la conducta humana, encargado de apoyar y efectuar el seguimiento a los usuarios y familiares que necesiten apoyo. Será un (1) psicólogo.
3. Encargado de liderar la gestión administrativa, presupuestal y financiera en el desarrollo de la ejecución de las operaciones de la IPS. Será un (1) gerente.
4. Encargado del registro y control de las operaciones contables y financieras de la IPS. Será un (1) contador.
5. Responsable de verificar el cumplimiento de las normas legales en las operaciones de la IPS. Será un (1) asesor jurídico.
6. Encargado de supervisar y reparar el sistema tecnológico (hardware, software y de comunicación). Será Un (1) Ingeniero de Sistemas
7. A cargo de apoyar la realización de exámenes especializados. Serán dos (2) Asistentes.
8. Responsable del agendamiento de las citas médicas de la IPS. Serán tres (3) Operadores del Centro de Atención Telefónica.
9. Responsable del proceso de facturación de los usuarios y la IPS, y asistir, coordinar y ejecutar tareas gerenciales. Serán dos (2) Asistentes de Facturación.
10. Encargados de la limpieza e higiene de las instalaciones de la IPS. Serán dos (2) Operadores de Aseo.

A continuación, se presenta la tabla No 9 del presupuesto de la Mano de obra

Tabla 9. Presupuesto de la mano de obra

| cn | Denominación | Cantidad | Vr Salario | Cesantías | Intereses cesantías | Prima | Vacaciones | Tot prestac | Tot Agentes para el sector (Sal+ Pens.-Ail-Caja-ICBF-Sena) | Anual |
|------|--|-----------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|--|-------------------------|
| | | | | 8.33% | 1% | 8.33% | 4.16% | 21.82% | | |
| 1.1 | Médico especialista | 1 | \$ 10.000.000 | \$ 833.000 | \$ 100.000 | \$ 833.000 | \$ 416.000 | \$ 2.182.000 | \$ 3.385.000 | \$ 18.680.4000 |
| 1.1 | Médico especialista | 1 | \$ 10.000.000 | \$ 833.000 | \$ 100.000 | \$ 833.000 | \$ 416.000 | \$ 2.182.000 | \$ 3.385.000 | \$ 18.680.4000 |
| 1.1 | Médico especialista | 1 | \$ 10.000.000 | \$ 833.000 | \$ 100.000 | \$ 833.000 | \$ 416.000 | \$ 2.182.000 | \$ 3.385.000 | \$ 18.680.4000 |
| 1.1 | Médico especialista | 1 | \$ 10.000.000 | \$ 833.000 | \$ 100.000 | \$ 833.000 | \$ 416.000 | \$ 2.182.000 | \$ 3.385.000 | \$ 18.680.4000 |
| 1.1 | Médico especialista | 1 | \$ 10.000.000 | \$ 833.000 | \$ 100.000 | \$ 833.000 | \$ 416.000 | \$ 2.182.000 | \$ 3.385.000 | \$ 18.680.4000 |
| 1.2 | Psicólogo | 1 | \$ 4.000.000 | \$ 333.200 | \$ 40.000 | \$ 333.200 | \$ 166.400 | \$ 872.800 | \$ 1.200.880 | \$ 72.884.160 |
| 1.3 | Gerente | 1 | \$ 5.500.000 | \$ 458.150 | \$ 55.000 | \$ 458.150 | \$ 228.800 | \$ 1.200.100 | \$ 1.651.210 | \$ 100.215.720 |
| 1.4 | Contador | 1 | \$ 4.000.000 | \$ 333.200 | \$ 40.000 | \$ 333.200 | \$ 166.400 | \$ 872.800 | \$ 1.200.880 | \$ 72.884.160 |
| 1.5 | Aesor jurídico | 1 | \$ 4.000.000 | \$ 333.200 | \$ 40.000 | \$ 333.200 | \$ 166.400 | \$ 872.800 | \$ 1.200.880 | \$ 72.884.160 |
| 1.6 | Ingeniero de Sistemas | 1 | \$ 4.081.000 | \$ 335.782 | \$ 40.310 | \$ 335.782 | \$ 167.890 | \$ 879.564 | \$ 666.002 | \$ 66.918.792 |
| 1.7 | Asistentes Administrativos | 1 | \$ 1.530.000 | \$ 127.449 | \$ 15.300 | \$ 127.449 | \$ 63.648 | \$ 333.846 | \$ 252.787 | \$ 25.399.591 |
| 1.7 | Asistentes Administrativos | 1 | \$ 1.530.000 | \$ 127.449 | \$ 15.300 | \$ 127.449 | \$ 63.648 | \$ 333.846 | \$ 252.787 | \$ 25.399.591 |
| 1.8 | Operadores del Centro de Atención Telefónica | 1 | \$ 970.000 | \$ 84.548 | \$ 10.150 | \$ 84.548 | \$ 42.223 | \$ 221.469 | \$ 160.265 | \$ 16.220.784 |
| 1.8 | Operadores del Centro de Atención Telefónica | 1 | \$ 970.000 | \$ 84.548 | \$ 10.150 | \$ 84.548 | \$ 42.223 | \$ 221.469 | \$ 160.265 | \$ 16.220.784 |
| 1.8 | Operadores del Centro de Atención Telefónica | 1 | \$ 970.000 | \$ 84.548 | \$ 10.150 | \$ 84.548 | \$ 42.223 | \$ 221.469 | \$ 160.265 | \$ 16.220.784 |
| 1.9 | Asistentes de Facturación | 1 | \$ 1.000.000 | \$ 83.300 | \$ 10.000 | \$ 83.300 | \$ 41.600 | \$ 218.200 | \$ 165.220 | \$ 16.601.040 |
| 1.9 | Asistentes de Facturación | 1 | \$ 1.000.000 | \$ 83.300 | \$ 10.000 | \$ 83.300 | \$ 41.600 | \$ 218.200 | \$ 165.220 | \$ 16.601.040 |
| 1.10 | Operadores de Aseo | 1 | \$ 908.526 | \$ 84.548 | \$ 10.150 | \$ 84.548 | \$ 42.223 | \$ 221.469 | \$ 167.496 | \$ 15.569.886 |
| 1.10 | Operadores de Aseo | 1 | \$ 908.526 | \$ 84.548 | \$ 10.150 | \$ 84.548 | \$ 42.223 | \$ 221.469 | \$ 167.496 | \$ 15.569.886 |
| | Total Presupuesto Mano de Obra | 19 | \$ 81.318.052 | \$ 6.802.769 | \$ 816.659 | \$ 6.802.769 | \$ 3.397.301 | \$ 17.819.499 | \$ 24.329.151 | \$ 1.483.610.380 |

Aspectos organizacionales y legales

Análisis estratégico

“Busca explicaciones sólidas a la pregunta de por qué algunas organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y logran resultados superiores a sus competidores en términos de rentabilidad, crecimiento y/o creación de valor para sus accionistas” (Ventura, 2009).

Teniendo en cuenta el anterior concepto para el análisis estratégico de Neurosalud IPS comprende la misión, visión, valores, políticas de calidad, objetivo de calidad y DOFA.

Misión

Ofertar servicios neurológicos de alta calidad que ayuden a mejorar sustancialmente la calidad de vida de nuestros usuarios, mediante el diagnóstico, orientación, prevención y acompañamiento de sus patologías, de la mano de un excelente equipo de talento humano altamente calificado.

Visión

Ser líderes en el grupo de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en la especialidad de neurología a nivel nacional, siendo reconocidos por nuestra excelente calidad, atención integral y personalizada, gran diferenciador que apalancará nuestra presencia en todo el territorio nacional.

Estructura organizacional

Está representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, “los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad, además describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge et al., 2003, p. 34).

Perfiles y funciones

“Las competencias son descritas en términos de actividades profesionales, del saber hacer profesional de acuerdo con un determinado perfil y los perfiles definen las tareas para los puestos descritos y permiten acompañar y anotar la competencia de los empleados” (Torres y Urbina,

2006, p. 3). A continuación, se plantean las siguientes plantillas de perfiles y funciones para Neurosalud.

Figura 13. Formato de perfiles y funciones gerente general

| FORMATO DE PERFILE Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|---|--|
| Nombre del Cargo | Gerente General |
| Area | Gerencia |
| Reporta (Nombre del cargo) | Junta Directiva |
| Numero de Cargos | 1 |
| Tipo de Cargo | Directivo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | Lider Administrativo & RRHH, Atención al Usuario, Centro de Atención Telefónica, Lider de Tecnologías, Personal de Aseo y Vigilancia, Departamento Contable, Lider Financiero y Contable, Facturación. |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Profesional en Carreras Administrativas, Financieras e Ingenierías. Posgrado en áreas administrativas y financieras |
| Nivel de experiencia | Cinco (5) años de experiencia como profesional en las áreas |
| Principales competencias | Liderazgo |
| | Habilidades financieras y administrativas |
| | Trabajo en equipo |
| | Toma de decisiones |
| | Servicio al usuario |
| MISION PRINCIPAL | |
| Dirigir, planificar, coordinar y controlar las operaciones de la IPS con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y garantizar el crecimiento de la organización en el mercado. | |
| FUNCIONES | |
| Establecer, desarrollar y liderar actividades de control interno ajustado a las necesidades de la IPS. | |
| Realizar gestión externa con las EPS, aseguradoras y demás organizaciones que represente posibilidad de nueva contratación y realizar seguimiento a los contratos ya existentes | |
| Planear, organizar y evaluar las actividades desarrolladas. | |
| Implementar procesos de gestión de la calidad para toda la organización | |
| Liderar los procesos correspondientes al área financiera y contable | |
| Gestionar contratación para el mantenimiento preventivo de equipos | |
| Supervisar el funcionamiento y organización del inventario | |
| Encargado de supervisar al equipo de trabajo | |
| Liderar los procesos correspondientes al área de talento humano | |
| Realizar los informes correspondientes de las actividades de la organización | |
| Programación de desembolsos y pagos de la compañía. | |
| Autorizar las compras de suministros requeridos por la organización, celebración de contratos con clientes y proveedores. | |

Figura 14. Líder administrativo & RR.HH

| FORMATO DE PERFIL Y FUNCIONES NEURO SALUD | |
|---|--|
| Nombre del Cargo | Líder Administrativo & RRHH |
| Área | Administrativo y RRHH |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General |
| Numero de Cargos | 1 |
| Tipo de Cargo | Administrativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Profesional en carreras administrativas, financieras e ingeniería industrial |
| | Estudiantes universitario de carreras administrativas, financieras e ingeniería industrial |
| | Técnico o Tecnólogo en administración o finanzas |
| Nivel de experiencia | Si es profesional sin experiencia / Estudiantes, técnicos y tecnólogos un año de experiencia en cargos similares |
| Principales competencias | Trabajo en equipo |
| | Organización |
| | Servicio al usuario |
| | Facilidad para las relaciones interpersonales: Dinámico y proactivo |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Apoyo a la gerencia en todos los procesos administrativos, operativos, comercial y RRHH de la IPS | |
| FUNCIONES | |
| Prestar Apoyo a la gerencia en la supervisión de las actividades y operación de la IPS | |
| Apoyar la gestión comercial realizadas a la EPS, aseguradoras y usuarios | |
| Brindar apoyo en las preparación actividades y elaboración informes de talento humano | |
| Coordinar y actualizar la agenda de los neurólogos para la atención de los usuarios | |
| Supervisar el funcionamiento operacional de la IPS funcione | |
| Elaboración de documentación e informes solicitados por la gerencia | |
| Elaborar los indicadores de satisfacción de los usuarios | |
| Apoyar el seguimiento del equipo del centro de atención telefónico | |
| Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas de temas administrativos | |
| Responsable de la correspondencia y papelería de la IPS | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 15. Formato de perfil recepcionista

| FORMATO DE PERFILE Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|---|--|
| Nombre del Cargo | Recepcionista |
| Área | Atención al usuario |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General |
| Numero de Cargos | Según necesidad |
| Tipo de Cargo | Operativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Estudio mínimo Bachiller |
| Nivel de experiencia | Un (1) año |
| Principales competencias | Actitud amable, eficiente y servicial. |
| | Excelente capacidad comunicativa, incluyendo lenguaje claro y actitud profesional con los usuarios |
| | Servicio al usuario |
| | Capacidad de organización |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Atender, asesorar y brindar atención a los usuarios en sus requerimientos. | |
| FUNCIONES | |
| Brindar información general a los usuarios | |
| Capturar, actualizar e ingresar información básica de los usuarios al programa iMedical | |
| Indicar a los usuarios el especialista y número de consultorio en el cual será atendido | |
| Verificar la documentación y requisitos necesarios para la cita con el especialista | |
| Actualización de la agenda médica de cada neurólogo | |
| Comunicar oportunamente al neurólogo alguna modificación en la agenda | |
| Reportar diariamente a la gerencia el número de usuarios atendidos | |
| Reportar al área de facturación la información necesaria para la elaboración de la factura de la consulta o procesos médicos. | |
| Captar las llamadas telefónicas de temas administrativos y canalizarlas de manera adecuada y oportuna. | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 16. Formato de perfiles y funciones agente de call center

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|---|--|
| Nombre del Cargo | Agente de call center |
| Área | Atención al usuario |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General |
| Numero de Cargos | Según necesidad |
| Tipo de Cargo | Operativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Estudio Mínimo Bachiller |
| Nivel de experiencia | Un (1) año en cargos relacionados |
| Principales competencias | Actitud amable, eficiente y servicial. |
| | Excelente capacidad comunicativa, incluyendo lenguaje claro y actitud profesional con los usuarios |
| | Servicio al usuario |
| | Capacidad de organización |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Atender, asesorar y brindar información vía telefónica a los usuarios en sus requerimientos. | |
| FUNCIONES | |
| Atender las líneas telefónicas destinadas para asignación de citas médicas | |
| Agendar las citas médicas de los usuarios de acuerdo con la disponibilidad de los neurólogos | |
| Realizar seguimiento y control de las citas médicas agendas y así como la reprogramación de estas | |
| Comunicar de manera oportuna alguna modificación en la cita médica al usuario | |
| Reportar diariamente a gerencia las citas agendas, canceladas y reprogramadas | |
| Dar a conocer y ofrecer a los usuarios, EPS y aseguradoras el portafolio de servicios de la IPS | |
| Actualizar la agenda médica de atención a los usuarios | |
| Indicar a los usuarios la documentación requerida para la cita médica | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 17. Formato de perfiles líder de tecnología

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|--|--|
| Nombre del Cargo | Lider de Tecnologías |
| Área | Administrativa |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General |
| Numero de Cargos | 1 |
| Tipo de Cargo | Administrativo y Operativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Técnico en informática |
| | Estudiante Universitario de Ingeniería de Sistemas |
| | Profesional en Ingeniería de Sistemas |
| Nivel de experiencia | Un (1) año en cargos relacionados |
| Principales competencias | Destreza en sistemas computacionales |
| | Capacidad de concentración |
| | Programación |
| | Conocimientos de normativa en materia de seguridad y requisitos legales. |
| MISION PRINCIPAL | |
| Administrar, coordinar, controlar y analizar las funciones informáticas de la IPS | |
| FUNCIONES | |
| Analizar y desarrollar estudios económicos para la selección de productos y servicios de software y hardware | |
| Modelar, administrar y diseñar bases de datos | |
| Implementar sistemas de información administrativa | |
| Administrar bases de datos de computadoras y diseñar o dar mantenimiento a aplicaciones en Internet | |
| Investigar las diferentes tecnologías de información y comunicación para hacer más eficiente a la IPS | |
| Realizar mantenimiento a los equipos de cómputo de la IPS. | |
| Tener actualizado las licencias de los equipos de cómputo | |
| Responsable de la ciberseguridad de la IPS | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 18. Formato de perfiles y funciones auxiliar de aseo y tecnología

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|--|-------------------------------|
| Nombre del Cargo | Auxiliar de Aseo y Cafetería |
| Área | Personal de Aseo y Vigilancia |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General |
| Numero de Cargos | Según necesidad |
| Tipo de Cargo | Operativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | N/A |
| Nivel de experiencia | N/A |
| Principales competencias | Servicio |
| | Amabilidad |
| | Organización |
| | Proactividad |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Planificar, coordinar y ejecutar los procesos de limpieza, mantención de aseo y desinfección, según las políticas definidas por la normatividad, con el fin de asegurar un ambiente cómodo y saludable para el equipo de trabajo y los usuarios. | |
| FUNCIONES | |
| Asegurar el orden y aseo en los baños y cafetería | |
| Responsable de supervisar y controlar el uso del inventario de los implementos de aseo y cafetería | |
| Garantizar y realizar el adecuado manejo y disposición de basuras y residuos biológicos | |
| Desinfección de las áreas de trabajo de los colaboradores | |
| Coordinar y garantizar los suministros de insumos de aseo para baños y cafetería | |
| Estricto cumplimiento de la normatividad de limpieza y aseo de las IPS | |
| Coordinar y garantizar los suministros de insumos de aseo para baños y cafetería | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 19. Formato de perfiles y funciones vigilante

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|---|-------------------------------|
| Nombre del Cargo | Vigilante |
| Área | Personal de Aseo y Vigilancia |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General |
| Numero de Cargos | 1 |
| Tipo de Cargo | Operativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Estudio Mínimo Bachiller |
| Nivel de experiencia | Un (1) año |
| Principales competencias | Servicio |
| | Responsabilidad |
| | Siempre alerta |
| | Mantener la calma |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Ejecutar labores de vigilancia para la protección y custodia de los activos de la IPS | |
| FUNCIONES | |
| Vigilar y proteger los diferentes elementos de la IPS | |
| Realizar rondas de vigilancias en las áreas de la organización | |
| Controlar y supervisar el ingreso de los usuarios a las instalaciones | |
| Verificar y supervisar las cámaras de seguridad | |
| Alertar a las autoridades correspondientes situaciones anormales | |
| Divulgar las políticas de seguridad a los usuarios | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 20. Formato de perfiles y funciones contador público

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|--|--|
| Nombre del Cargo | Contador Público |
| Área | Departamento Contable |
| Reporta (Nombre del cargo) | Junta Directiva y Gerente General |
| Numero de Cargos | 1 |
| Tipo de Cargo | Directivo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | Lider Financiero & Contable |
| | Facturación |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Contador Público con Tarjeta Profesional |
| | Posgrado en contabilidad o finanzas |
| Nivel de experiencia | Tres (3) años de experiencia en el cargo |
| Principales competencias | Servicio |
| | Trabajo en equipo |
| | Liderazgo |
| | Habilidad financieras y numericas |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Coordinar, supervisar, controlar y garantizar la eficiente administración y normatividad legal vigente de los recursos financieros y contables de la IPS, con el fin cumplir con los objetivos rentabilidad, económicos y financieros de Neurosalud. | |
| FUNCIONES | |
| Preparar y presentar los estados Financieros de la organización de manera oportuna y veraz. | |
| Coordinar y presentar las declaraciones de impuestos, teniendo en cuenta la periodicidad que aplique y su normatividad colombiana vigente | |
| Socializar con la junta directiva y el gerente genera los estados financieros, sus principales indicadores y proponer posibles estrategias de acuerdo con la situación financiera de la IPS | |
| Administrar de forma eficiente los recursos económicos con el objetivo de maximizar del patrimonio de los accionistas. | |
| Supervisar y controlar el equilibrio entre liquidez y rentabilidad y distribuir los fondos entre las diferentes áreas de la empresa | |
| Implementar políticas para el manejo de los recursos y activos de la compañía, así como las políticas financieras y contables. | |
| Revisar el cálculo de la nómina mensual del equipo de trabajo | |
| Contabilizar todas operaciones financieras y contables de la organización | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 21. Formato de perfiles y funciones líder financiero y contable

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|---|---|
| Nombre del Cargo | Lider Financiero & Contable |
| Área | Departamento Contable |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General y Departamento Contable |
| Numero de Cargos | 1 |
| Tipo de Cargo | Administrativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Contaduría. Estudiantes universitario de carreras Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y Contaduría. |
| Nivel de experiencia | Si es profesional sin experiencia / Estudiantes, técnicos y tecnólogos un año de experiencia en cargos similares |
| Principales competencias | Servicio |
| | Trabajo en equipo |
| | Liderazgo |
| | Habilidad financieras y numéricas |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Apoyo en la coordinación y control de las operaciones contables y financieras de la IPS. | |
| FUNCIONES | |
| Apoyo a la elaboración de la nómina y liquidación de Parafiscales | |
| Apoyo en la contabilización de las operaciones | |
| Responsable de la actualización el archivo de tesorería | |
| Prestar apoyo en la programación de los diferentes pagos de la IPS | |
| Apoyar el proceso de compras de suministros requeridos por la organización | |
| Apoyar la preparación y presentación de los estados Financieros de la organización de manera oportuna y veraz. | |
| Apoyo en la coordinación y presentación de las declaraciones de impuestos, teniendo en cuenta la periodicidad que aplique y su normatividad vigente | |
| Apoyo en la implementación de políticas para el manejo de los recursos y activos de la compañía, así como las políticas financieras y contables. | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

Figura 22. Formato de perfiles y funciones analista de facturación

| FORMATO DE PERFILES Y FUNCIONES NEUROSALUD | |
|--|--|
| Nombre del Cargo | Analista de Facturación |
| Área | Departamento Contable |
| Reporta (Nombre del cargo) | Gerente General y Departamento Contable |
| Numero de Cargos | Según necesidad |
| Tipo de Cargo | Administrativo |
| Áreas que le reportan (Nombre del cargo) | N/A |
| REQUISITOS MÍNIMOS | |
| Requisitos de Formación | Estudio mínimo Técnico en área Contable, Financiera o Administrativa |
| Nivel de experiencia | Un (1) año de experiencia en cargos relacionados |
| Principales competencias | Organización |
| | Gestión del tiempo |
| | Habilidades numéricas |
| | Atención al detalle |
| MISIÓN PRINCIPAL | |
| Coordinar, ejecutar y controlar el proceso de facturación correspondiente a las citas médicas y procedimientos médicos realizados en la IPS. | |
| FUNCIONES | |
| Elaboración de las facturas de los diferentes procesos médicos y consultas neurológicas realizadas en la IPS | |
| Revisión y control de la documentación entregada por el paciente para la elaboración de la factura | |
| Revisión y corrección de los MIPRES correspondientes al proceso de facturación | |
| Actualización de los registros de facturación con nuevos pagos, saldos e información de clientes | |
| Elaboración y custodia de las carpetas físicas que contengan información del proceso de facturación | |
| Elaboración de informes semanales con información correspondiente a facturación | |
| Las demás que deriven de la naturaleza de su cargo | |

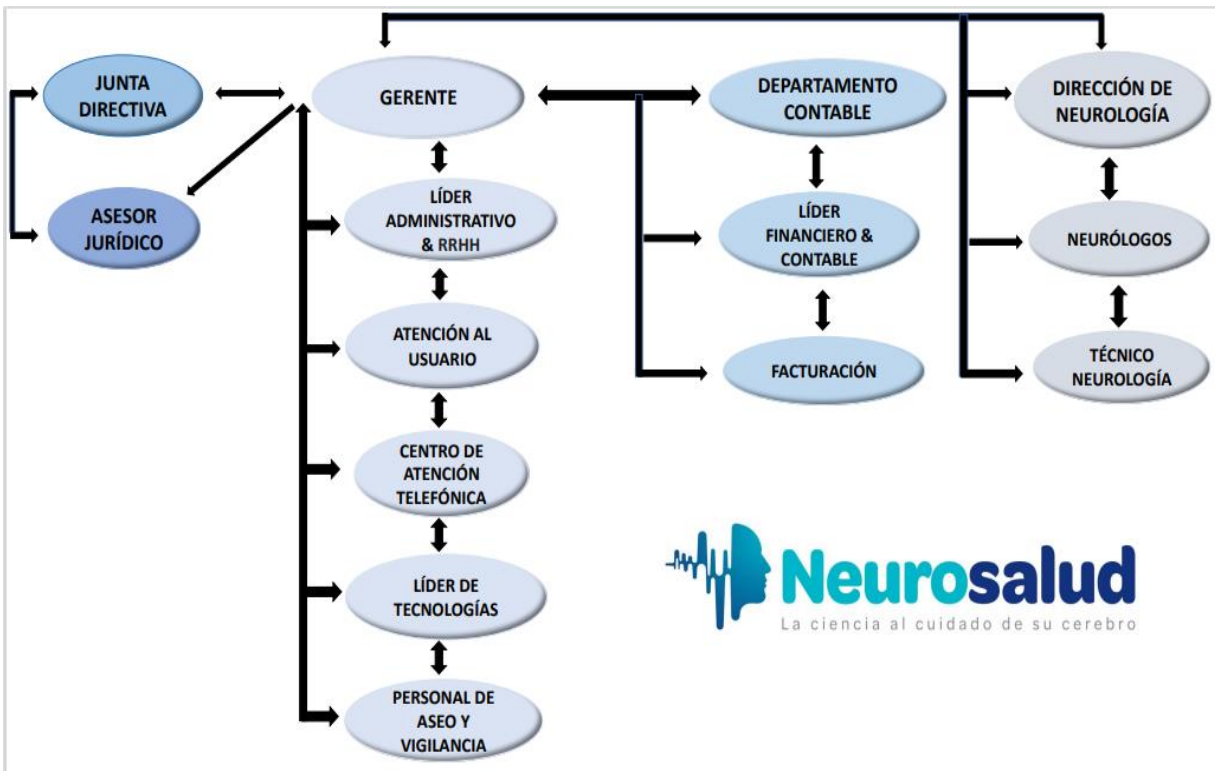
Organigrama

“Es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (Ferrell et al., 2010, como se citó en Thompson, s.f., párr. 1)

Para Neurosalud se elaboró un organigrama por unidades de trabajo, el cual consiste en una estructura ramificada, al igual que el sistema nervioso del cuerpo humano que enlaza y comunica los diversos miembros u organismos parciales de un todo completo y autónomo (Giménez, 1959).

Teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de Neurosalud, para su mayor efectividad operacional se utilizó este estilo de organigrama, el cual consiste en que cada área es responsable e independiente en sus procesos con una comunicación constante entre ellas, siempre siguiendo las directrices de cada representaste de las áreas y estos a su vez siguen los parámetros establecidos por la Junta Directiva. A continuación, se presenta en la imagen N°16

Figura 23. Organigrama Neurosalud



Factores clave de la gestión del talento humano.

A continuación, se describen los factores claves estructuradores del talento humano de Neurosalud.

- **Reclutamiento y Selección:** Este proceso para el área de talento humano es la columna vertebral, porque a través de este se debe crear un equipo de trabajo con conocimientos sólidos, con vocación de servicio, comprometidos con las funciones de su cargo y sentido humano, que garantice el correcto funcionamiento de la IPS y la baja rotación del personal.

- **Inducción Organizacional:** Es de suma importancia que el equipo de trabajo una vez se integre a la organización tenga una sesión en donde puedan conocer de primera mano e interiorizar la misión, visión, valores, políticas de calidad, para que sus labores vayan encaminadas con el objetivo de la IPS y sus aportes sean de valor.
- **Capacitación:** Crear una política de capacitación y seguimiento para la IPS, esto se debe a que es importante que el equipo de trabajo sepa utilizar eficientemente las herramientas de trabajo como lo son iMedical, MIPRES, Siigo, modelos del servicio al usuario y las diferentes normas que regulan la prestación del servicio neurológico en Colombia.
- **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:** Implementar una política de SG-SST, como lo indica el Ministerio de Trabajo de Colombia, que permita “la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad” (Ministerio del Trabajo, 2015).
- **Bienestar Laboral:** Desarrollar una política dirigida al bienestar del equipo de trabajo que tenga como objetivo verificar la participación de este en las actividades de crecimiento profesional y de fortalecimiento, crear un ambiente laboral satisfactorio, exaltar el desempeño laboral del equipo de forma individual y grupal, realizar un cronograma de pausas activas en donde participe todo el equipo, como lo sería NeuroCoffee, un lugar habilitado para que el grupo de trabajo asista a tomar alguna bebida o descansar por quince minutos.

- **Evaluaciones de desempeño 360°:** Implementar evaluaciones anuales de desempeño sobre las funciones de cada colaborador, estas serán realizadas por cada jefe inmediato y los colaboradores también podrán evaluar a su jefe inmediato, lo anterior para garantizar que Talento Humano puedan implementar planes de acción y mejora según los resultados.

Esquema de contratación y remuneración.

Contratación.

La IPS Neurosalud iniciará operación los tres o seis primeros meses con los siguientes cargos habilitados: un gerente, una recepcionista, un vigilante, dos personas de aseo, una persona de facturación y dos neurólogos.

La contratación de los cargos de gerente, recepcionista vigilante, personal de aseo, facturación se harán a través de contrato laboral a término definido con periodo de prueba de tres meses. El primer año laboral, una vez superen el periodo de prueba y la evaluación de desempeño 360 satisfactoriamente, el tipo de contrato cambiará a contrato laboral a término indefinido.

En el caso del equipo de trabajo de los neurólogos, su tipo de contratación se hará inicialmente por prestación de servicios en razón a que estos profesionales son los encargados de realizar sus agendas de consultas, hora de entrada, hora de salida y sin subordinación.

Remuneración.

Se basará inicialmente en la oferta que hay en el mercado, haciendo una investigación del mercado laboral en Colombia con la ayuda de la aplicación talent.com.

Los salarios y sueldos se asignarán teniendo en cuenta el nivel del cargo, experiencia y funciones a realizar. Es importante resaltar que una política de talento humano son los incentivos, los cuales se entregarán mediante un bono anual al equipo de trabajo por cumplimiento de metas de la IPS. Estos estarán sujetos a desempeño laboral del colaborador y los resultados de la evaluación de desempeño 360.

La remuneración del equipo de trabajo con contrato laboral consistirá en una remuneración salarial mensual con las prestaciones de ley y los correspondientes incentivos de los bonos pecuniarios acorde con el cumplimiento de sus metas. Para el equipo de trabajo por contrato de prestación de servicios su remuneración serán sus honorarios y los bonos anuales por cumplimiento de metas.

Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Neurosalud ofrecerá los siguientes incentivos, para implementar el sistema de compensación:

Incentivos.

- **Cumpleaños:** El colaborador tendrá derecho a un día hábil laboral libre correspondiente a su cumpleaños para que comparta y disfrute con su familia y amigos.

- **Día de diligencias:** Los colaboradores podrán disfrutar de un día al mes para dedicarse a realizar todas las diligencias o pendientes que tengan (este día no se podrá solicitar viernes, lunes o antes de un festivo).
- **NeuroCoffe:** Todos los colaboradores contarán con 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde para dirigirse a la zona de NeuroCoffe para disfrutar de un café, descansar o conversar con sus compañeros.
- **Vida saludable:** Los colaboradores podrán ser beneficiarios de un descuento para inscribirse en un gimnasio cerca a la IPS, para que cuando terminen sus labores puedan dirigirse a realizar actividad física.
- **Colaborador del mes:** Todos los meses se elegirá el colaborador del mes teniendo en cuenta el rendimiento en sus funciones, como obsequio obtendrá un bono de regalo y una figura (estatuilla) que representa el ADN de Neurosalud.

Compensación

- Compensación salarial con prestaciones de ley
- Bono anual por cumplimiento de metas: Se tendrá en cuenta el cumplimiento de metas de la IPS y el resultado de la evaluación 360.
- Horas extras: El pago de horas extras se realizará según lo determinado por ley y cuando el cargo lo requiera.

Esquema de gobierno corporativo.

El tipo de sociedad con la que se creará Servicios Médicos Especializados Neurosalud S.A.S NEUROSALUD I.S.P. S.A.S, corresponde a una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), que se registrará por la Ley 1258 de 2008.

De acuerdo con esto, a continuación, se detallan los puntos relacionados con su gobierno corporativo

Asamblea General de Accionistas

Corresponde al máximo órgano de Dirección de la Compañía, la representación legal de la Sociedad por Acciones Simplificadas estará a cargo de una persona natural o jurídica, no necesariamente accionista, el cual se denominará representante legal, quien tendrá un suplente, el cual se denominará Representante Legal Suplente.

- Representante Legal: Vladimir José Cuesta Gutiérrez (Gerente)
- Representante legal Suplente: David Meza Hernández
- Secretario de la Asamblea: Carlos Fernando Rojas Camargo (Asesor financiero)

Principales Funciones

1. Adoptar su propio reglamento de funcionamiento
2. Determinar las directrices generales de la sociedad
3. Analizar, modificar, aprobar el balance general y el proyecto de aplicaciones de excedentes que le presente la administración.
4. Analizar los informes presentados por el Representante Legal.

5. Nombrar o remover al Representante Legal
6. Establecer para fines determinados aportes extras por parte de los accionistas.
7. Aprobar la determinación sobre fusión, incorporación, transformación, escisión y disolución para la liquidación, por el voto mayorista de las acciones de la sociedad.
8. Las demás que le correspondan como suprema autoridad de la Sociedad, bien sea porque estén previstas en el estatuto, en la ley o no estén asignadas expresamente a otros órganos.

Junta Directiva: Estará conformada por Representante Legal, Representante legal Suplente y Gerente General.

Revisor Fiscal: Neurosalud no tendrá revisor Fiscal por lo menos durante el primer año. De acuerdo con las exigencias de ley se contratará dicho servicio.

Capital: El capital de la IPS estará distribuido de la siguiente manera:

Tabla 10. *Capital*

| TIPO DE CAPITAL | VALOR | ACCIONES | VALOR NOMINAL |
|------------------------|---------------|-----------------|----------------------|
| Capital Autorizado | \$300.000.000 | 30.000 | \$10.000 |
| Capital Suscrito | \$50.000.000 | 5.000 | \$10.000 |
| Capital Pagado | \$0 | 0 | \$0 |

Todas las demás disposiciones que indica la Ley 128 de 2008 (Cámara de Comercio de Bogotá, Ley 1258 de 2008 - Cámara de Comercio de Bogotá, 2018), en cuanto a su constitución,

el capital y las acciones, Organización de la Sociedad, Reformas estatutarias y reorganización de la sociedad y Disolución y liquidación.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

Neurosalud IPS, será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S), “dicha sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Fenalco, s.f., párr. 3). “El o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Se ha decidido crear este tipo de Sociedad, dadas las ventajas (Reyes, 2007) que brinda a los microempresarios al momento de su constitución.

1. Simplificación de trámites: entre los beneficios más significativos tenemos:
 - “Inscripción de la sociedad por documento privado
 - Carácter siempre comercial
 - Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad” (Consultorio Contable y Financiero, s.f., p. 1)
2. Limitación de la responsabilidad
3. Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio
4. Estructura flexible de capital
5. Ley del Primer Empleo.

Normatividad legal

1. Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud indica que la normatividad legal vigente para el funcionamiento de una IPS es (ASSALUD, 2021):
 - Resolución número 3047 de 2008: “Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007”.
 - Resolución número 1403 de 2007: “Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones”.
 - Decreto número 2200 de 2005: Por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones.
 - Ley 1122 de 2007 (seguridad social en salud) implicaciones: Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
2. Legislación IPS en Colombia:

A partir de la Constitución de 1991 y con la Ley 100 de 1993 se introdujo el Sistema Integral de Seguridad Social en Salud con el fin de que se pudiera asegurar el acceso de toda la población a los servicios de salud. A través de la Intranet usted por toda la información relativa al tema. Es así como cuenta con los textos completos de las

leyes, decretos, resoluciones, circulares y acuerdos que han reglamentado y regulado la Seguridad Social en Colombia. (Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud, s.f., p. 1)

3. **Ley de tecnologías de información y las comunicaciones (Ley 1341 de**

2009): El Estado promueve el acceso eficiente y en igualdad de oportunidades a todos los habitantes del país:

- “Prioridad al acceso y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, libre competencia
- Uso eficiente de la infraestructura y de los recursos escasos
- Protección a los derechos de los usuarios y promoción de la inversión” (art. 2).

4. **Ley 1581 de 2012**: se expidió el Régimen General de Protección de Datos Personales, el cual, de conformidad con su artículo 1:

Tiene por objeto, desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

Que la Ley 1581 de 2012 constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia. (art. 1)

Objetivos Financieros

- Lograr los contratos respectivos de capitación que permita que la IPS preste sus servicios a usuarios de los regímenes contributivo y subsidiado principalmente.
- Buscar que la IPS sea reconocida en el corto y mediano plazo de modo que permita incrementar el número de servicios.
- Lograr que las inversiones con recursos propios contribuyan a la apertura de la operación así como al sostenimiento de los gastos de funcionamiento de la IPS.
- Obtener una tasa de retorno en el mediano plazo que permita la recuperación de la inversión inicial.
- Lograr estabilidad financiera de modo que la IPS sea auto sostenible con sus ingresos propios sin requerir financiación.

Supuestos económicos para la simulación

1. Todos los cálculos se efectuaron en pesos colombianos, teniendo en cuenta que se registra un aporte inicial en moneda usd.
2. Para el tema de proyecciones se trabajó con los siguientes porcentajes de incrementos sobre los ingresos; año 2022 el 2%, año 2023 el 2.30%, año 2024 el 2.70% y año 2025 el 3.00%. Para inflación se trabajó con las siguientes tasas: año

2022 1.5%, año 2023 1.6%, año 2024 1.7% y año 2025 1.8%. Para IPP año 2022 1.0%, año 2023 1.1%, año 2024 1.2% y año 2025 1.3%. Para la tasa de impuesto de renta el 31%.

3. Para los cálculos de la nómina se tomó como referencia el salario mínimo mensual legal vigente en Colombia para el año 2021 de \$908.526.
4. Para la viabilidad del proyecto y proyecciones se trabajó el simulador financiero en excel trabajado en el anteproyecto y desarrollado por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, docente de la Universidad EAN.

Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se tuvo en cuenta los principales conceptos de servicios, los cuales se presentan en la siguiente tabla con su correspondiente precio.

Tabla 11. Principales servicios de neurología.

| Servicio | Descripción | Precio |
|-----------------------------------|---|-------------|
| Consultas de neurología. | Se estima se efectúen de las EPS Famisanar y Sura, prepagadas y particulares. | \$37.000 |
| Punción Lumbar. | Extracción de muestras de líquido cefalorraquídeo en las vértebras. | \$185.500 |
| Bloqueo minoneural y pericraneal. | Procedimiento con pacientes con síndrome miofacial y procedimiento seguro y potencialmente eficaz como tratamiento preventivo de migraña) | \$482.246 |
| Aplicación de toxina. | Aplicación de toxina botulínica como procedimiento en donde se administra un producto biológico de forma subcutánea en las regiones frontal temporal, occipital y suboccipital. | \$195.700 |
| Los estudios de sueño. | Están las polisomnografías basal y con titulación de CPAP | \$1.070.000 |

| Servicio | Descripción | Precio |
|--|---|---------------|
| Los estudios de nervio y musculo. | Demás exámenes como neuro conducción, electromiografía, potenciales evocados auditivos, visuales, somatosensoriales reflejo H /ondas F, reflejo trigémino facial, test de Lambert o estimulo repetitivo). | \$215.476 |
| Monitorización electroencefalografica y electroencefalograma | Telemetría (hora) o mapeo cerebral con 4 equipos | \$2.160.000 |

Proyección de ingresos anuales

Con base en el precio y las cantidades se generó una proyección de los principales conceptos de los ingresos a los cuales se les estimó el número de cantidades tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Proyección ingresos año 1*

| Servicio | Cantidades | Pr de venta unitario | Ingresos Totales |
|--|-------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Consulta Neurología | 24.300 | \$37.000 | \$899.100.000 |
| Punción Lumbar | 525 | \$185.500 | \$97.387.500 |
| Bloqueo Mioneural | 1.908 | \$482.246 | \$919.884.245 |
| Aplicación Toxina | 1.060 | \$195.700 | \$207.442.000 |
| Monitorización (Telemetría) y Electroencefalograma | 1.314 | \$2.160.000 | \$2.838.240.000 |
| Estudios de Sueño | 1.108 | \$1.070.000 | \$1.185.025.000 |
| Exámenes de Musculo y Nervio | 2.095 | \$215.476 | \$451.314.482 |
| Total Ingresos Anuales | | | \$6.598.393.227 |

Según la proyección de los ingresos se puede evidenciar que el principal servicio corresponde a la monitorización (telemetría) y electroencefalograma, seguido de los estudios del sueño.

- Proyección de los ingresos

Con las mismas cantidades y precios, se utilizó una tasa de crecimiento del 2.0%, 2.3%, 2.70% y 3.0%. Así mismo una inflación de 1.5%, 1.6%, 1.7% y 1.8%.

Tabla 13. *Proyección de ingresos 5 años- Cifras en pesos*

| Año | Ingresos Totales |
|------------|-------------------------|
| 2021 | \$6.598.393.227 |
| 2022 | \$6.831.316.508 |
| 2023 | \$7.100.251.776 |
| 2024 | \$7.415.921.870 |
| 2025 | \$7.775.890.718 |

Proyección de gastos de mercadeo

Según Burbano (2011), el presupuesto de marketing se tiene en cuenta para proyectar el resultado de la operación o la utilidad del servicio. Los gastos operacionales de venta son un grupo de gastos más bien discrecionales que se centran en el consumo de recursos para generar ingresos operacionales por prestación de servicios.

El presupuesto de gastos de venta presenta los recursos necesarios para investigar, desarrollar, y entregar el servicio al consumidor final. A continuación en la siguiente tabla presentamos los rubros que componen el presupuesto y que están relacionados con el objetivo de que la IPS sea identificada por los potenciales usuarios y sea reconocida en el sector salud.

Tabla 14. *Presupuesto de gastos de venta 1 año-cifras en pesos*

| Tipo de gasto | Costo anual | Descripción |
|----------------------|--------------------|---|
| Página Web - online | \$2.500.000 | Medios sociales como Facebook, Twitter, Instagram |
| Exteriores vallas | \$5.000.000 | Anuncios |

| Tipo de gasto | Costo anual | Descripción |
|------------------------|---------------------|---|
| Marketing publicitario | \$4.500.000 | Anuncios |
| Stand móvil | \$6.000.000 | Sitio para ubicar catálogos, folletos y eventos |
| Investigación | \$3.000.000 | Comunicación online a los potenciales usuarios |
| Programas de acción | \$2.000.000 | Seguimiento a los sitios web y canales para posicionar la marca de la IPS |
| Totales | \$23.000.000 | |

Para el primer año se trabajará una publicidad en vallas la cual ya no estará presente en los siguientes años, y para la investigación se incrementará el valor de \$1 millón teniendo en cuenta que esta es primordial e importante en la contribución del usuario final.

Tabla 15. *Proyección de gastos de ventas 5 años- Cifras en pesos*

| Año | Ingresos Totales |
|------------|-------------------------|
| 2021 | \$23.000.000 |
| 2022 | \$18.360.000 |
| 2023 | \$19.805.280 |
| 2024 | \$20.909.720 |
| 2025 | \$22.000.800 |

Proyección de costos de producción

El análisis de los costos de producción está directamente relacionado con la producción de los servicios de salud de neurología con los cuales la IPS desarrollará su objeto social. Estos costos se pueden clasificar en costos fijos que no dependen del volumen de producción y los variables que están directamente relacionados con la producción. Costos relacionados con nuestros principales servicios corresponden al talento humano de los seis (6) profesionales médicos y dos (2) asistenciales administrativos, están los costos de los insumos y medicamentos, y los costos generales (seguros, energía, servicios públicos, depreciaciones, amortizaciones,

mantenimiento y reparaciones). El costo por servicio corresponde al total de los costos de los servicios dividido por el número de las actividades o cantidades. En la siguiente tabla presentamos los costos de los servicios que va a prestar la IPS de Neurología.

Tabla 16. *Costos de los servicios-Cifras en pesos*

| Nombre del producto servicio | Cantidades | Co. Unitario del servicio | Costos totales |
|--|------------|---------------------------|------------------------|
| Consulta neurología | 24.300 | \$21.000 | \$ 510.300.000 |
| Punción lumbar | 525 | \$92.750 | \$ 48.693.750 |
| Bloqueo mioneural | 1.907.5 | \$241.123 | \$ 459.942.123 |
| Aplicación toxina | 1.060 | \$97.850 | \$ 103.721.000 |
| Monitorización (telemetría) y electroencefalograma | 1.314 | \$1.080.000 | \$1.419.120.000 |
| Estudios de sueño | 1.107.5 | 535.000 | \$ 592.512.500 |
| Exámenes de musculo y nervio | 2.094.5 | 107.738 | \$ 225.657.241 |
| Totales | | | 3.359.946.613.5 |

Para las proyecciones se tuvo en cuenta los porcentajes del crecimiento en ventas y los porcentajes del índice de precios de producción por cada uno de los años así: 2022 2.0%,1.0%; 2023 2.3%,1.1%; 2024 2.7%, 1.2% y 2025 3.0%,1.3%. Las cifras se presentan en la siguiente tabla de proyecciones de costos de producción.

Tabla 17. *Proyecciones de costos de producción - Cifras en pesos*

| Año | Costos Totales |
|------|-------------------|
| 2021 | \$3.359.946.613.5 |
| 2022 | \$3.461.417.001.2 |
| 2023 | \$3.579.980.917.8 |
| 2024 | \$3.720.760.087.4 |
| 2025 | \$3.882.203.867.6 |

Proyección de gastos administrativos

En el manejo de los gastos administrativos o de apoyo se establecen los recursos para el cumplimiento de las ventas y los propósitos acordados dentro de los planes (Burbano, 2011)

Es posible utilizar la metodología de presupuesto base cero en la cual se evalúa cada una de las funciones, cargos y perfiles, con el fin de atender todas y cada una de las actividades y tareas que implican el desarrollo del plan comercial. Para nuestra IPS y comenzando tendremos los siguientes recursos presupuestados; sueldos, cesantías, intereses sobre las cesantías, prima de servicios, vacaciones, primas, aportes a la seguridad en salud, aportes a los fondos de pensión y cesantía, aportes al ICBF y honorarios, servicios como Aseo y vigilancia, acueducto y alcantarillado, energía eléctrica, teléfono, correo, transporte fletes y acarreos, impuestos, arrendamientos, propaganda y publicidad, gastos legales, las depreciaciones y diversos.

Proyección

Con las tasas de crecimiento del 2.0%, 2.3%, 2.70% y 3.0%, evidenciamos en la tabla de proyección del presupuesto de los gastos de administración y concernientes a la nómina de los funcionarios que van a apoyar la prestación de los servicios de la IPS.

Tabla 18. *Proyección de gastos administrativos – nómina. Cifras en pesos*

| Año | Totales |
|------------|-----------------|
| 2021 | \$1.483.682.827 |
| 2022 | \$1.513.356.484 |
| 2023 | \$1.548.163.683 |
| 2024 | \$1.589.964.102 |
| 2025 | \$1.637.663.026 |

Presupuesto de inversión

Para la inversión inicial de la puesta en marcha de la IPS, se tiene previsto una inversión de USD300.000 equivalentes a \$1.113.867.000 con una tasa de referencia como la TRM por valor de 3712.89 al cierre de abril de 2021, y el valor de \$240.000.000 el cual será destinado inicialmente para compra de propiedad planta y equipo, muebles y enseres, y equipos de oficina.

En la siguiente tabla se puede ilustrar la inversión de los \$240M en detalle que se requiere para poner en marcha la IPS.

Tabla 19. *Inversión Inicial-Cifras en pesos*

| Concepto | Valor |
|---------------------------|----------------------|
| Propiedad planta y equipo | \$195.000.000 |
| Muebles y enseres | \$ 25.000.000 |
| Equipos de oficina | \$ 20.000.000 |
| Total inversiones | \$240.000.000 |

Tabla 20. *Propiedad planta y equipo-Cifras en pesos*

| Descripción | Cantidad | Valor | Valor Total |
|---------------------------|----------|--------------|----------------------|
| Equipos de telemetría | 4 | \$35.000.000 | \$140.000.000 |
| Equipo de polisomnografía | 1 | \$35.000.000 | \$ 35.000.000 |
| Equipos de órganos | 10 | \$1.400.000 | \$ 14.000.000 |
| Tensiómetros | 10 | \$120.000 | \$ 1.200.000 |
| Fonendos | 10 | \$140.000 | \$ 1.400.000 |
| Basculas | 10 | \$160.000 | \$ 1.600.000 |
| Linternas | 10 | \$60.000 | \$ 600.000 |
| Termómetros | 10 | \$120.000 | \$ 1.200.000 |
| Total | | | \$195.000.000 |

Tabla 21. *Desglose de Muebles y Enseres-Cifras en pesos*

| Descripción | Cantidad | Valor | Valor Total |
|-------------|----------|-----------|-------------|
| Escritorios | 7 | \$300.000 | \$2.100.000 |

| Descripción | Cantidad | Valor | Valor Total |
|--------------------|-----------------|--------------|---------------------|
| Sillas fijas | 31 | \$110.000 | \$3.410.000 |
| Sillas ruedas | 17 | \$220.000 | \$3.740.000 |
| Camillas | 09 | \$700.000 | \$6.300.000 |
| Archivadores | 09 | \$1.050.000 | \$9.450.000 |
| Totales | | | \$25.000.000 |

Tabla 22. *Desglose de equipo de oficina-Cifras en pesos*

| Descripción | Cantidad | Valor | Valor Total |
|--------------------|-----------------|--------------|---------------------|
| Equipos de computo | 10 | \$1.900.000 | \$19.000.000 |
| Licencias | 10 | \$ 100.000 | \$ 1.000.000 |
| Total | | | \$20.000.000 |

Estados financieros (escenario probable)

En el Anexo 1, se **encuentra** el Simulador financiero, el cual presenta los estados financieros básicos proyectados (Estado de Resultados Integral, Estado de Situación Financiera y Flujo de Caja del Proyecto). Los estados financieros de nuestro modelo de negocio deben estar acorde con las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las Pymes), emitida por el **Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad** y reguladas en Colombia según la **ley 1314 de 2009** y por el **Decreto 2420 de 2015**, modificado por el **2496 de 2015 de Normas de Contabilidad de Información Financiera y Aseguramiento de la Información** aceptadas en Colombia.

Indicadores financieros de rentabilidad

Para medir la efectividad de la IPS de Neurología calculamos y analizamos algunos indicadores financieros que nos ayudaran a identificar la capacidad financiera, así como el posible endeudamiento. En el Anexo 2, se presentan los principales indicadores financieros

relacionados con liquidez, endeudamiento, rentabilidad e indicadores de riesgo y rendimiento (Ortiz, 2020).

Fuentes de financiación

En la tabla No.16 de la inversión inicial, se detalló la inversión inicial que se menciona en el presupuesto de inversión de USD300 mil y \$240M. Sin embargo, como fuentes de financiación que requeriría la IPS se tendría un valor de \$33M, el cual se esperaría obtener en el sector financiero para cancelar en un año. Todo lo anterior se puede evidenciar en el Anexo 1 del simulador financiero en las hojas de cálculo “INVERSIÓN INICIAL” e “INV TOTAL Y FINANCIACIÓN”.

Evaluación financiera

La presente propuesta de la IPS de Neurología presenta la evaluación financiera bajo los cálculos de la tasa interna de retorno (T.I.R.), el valor presente Neto (V.P.N.) y el margen de contribución.

El resultado que arrojan los anteriores indicadores es muy bueno para este modelo de negocio indicando que es rentable.

En el Anexo 1, se encuentra el Simulador financiero, el cual presenta los cálculos para la TIR o tasa interna de rendimiento. (Pascale, 2009), en donde comenta que esta tasa se engloba dentro de los criterios para medir la rentabilidad de las inversiones, la rentabilidad de este negocio es de un 54.80% con un período de recuperación de 1.47 años.

Para el VPN y que Pascale define como el valor presente del conjunto de flujos que derivan de una inversión, descontados a la tasa de rendimiento requerida de esta, al momento de

efectuar el desembolso de la inversión menos esta inversión inicial, valuada también en ese momento. El simulador financiero arrojó un VPN de \$2.588 millones de pesos colombianos.

Para el margen de contribución promedio ponderado y que corresponde al resultado de restar los costos variables al precio de venta, o de pagar los costos fijos, la sumatoria de este margen por cada uno de los servicios que se van a prestar en la IPS, nos arrojó un valor total de \$608.249.99 con un punto de equilibrio de 2.770.79 unidades.

Enfoque hacia la sostenibilidad

La primera vez que el concepto de sostenibilidad es ampliamente aceptado (al menos formalmente) en la sociedad moderna es por medio del concepto de desarrollo sostenible del Informe Brundtland. El concepto de desarrollo se empezó a utilizar en el siglo XVIII en biología, para indicar la evolución de los individuos jóvenes hacia la fase adulta.

Después, se ha aplicado en múltiples campos y a partir de la Segunda Guerra Mundial fue adoptado por la economía para indicar el modelo de crecimiento económico de los países industrializados que, además, para algunos integra la idea de justicia social. Así que se define como países desarrollados los más industrializados y los países más o menos pobres como “países en vías de desarrollo”. (Bermejo, 2018, p. 15)

De acuerdo a lo anterior el desarrollo sostenible enmarca la oportunidad de crear un enfoque de sostenibilidad para la IPS de Neurología Neuro salud, Determinar el grado de orientación de los planos de salud hacia las comunidades que son afectadas por enfermedades neurológicas, lo que implica pensar en las tres dimensiones habituales de sostenibilidad: económica, social y medioambiental; tanto en el nivel general como en las diferentes áreas de

intervención. Por ello es relevante abordar las dimensiones que determinan y dan alcance a la sostenibilidad.

Dimensión social

A través de la estrategia de sostenibilidad, la IPS Neurosalud a puesta a la consolidación de un equipo interdisciplinario de impacto social que busca que los programas, proyectos e investigaciones emprendidas apunten sus esfuerzos a desarrollar los ODS 3. Salud y Bienestar “*Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades* “que promuevan y protegen la salud propia y la de nuestro entorno, tomando decisiones bien informadas y optando por un estilo de vida saludable, a través de esta estrategia alcanzar impacto social en comunidades, hogares y personas que no pueden pagar este tipo de servicios de salud especializada, con ello se pretende aportar a estilos de vidas dignos y saludables.

Dimensión ambiental

La sostenibilidad ambiental se encuentra definida como la vía del desarrollo económico y social, cuyos impactos sobre el ambiente natural son restringidos por unos límites ecológicos. Dichos límites son los que mantienen el estado, la salud o integridad de los ecosistemas y la capacidad de la biósfera para proporcionar beneficios ambientales esenciales, tales como aire limpio, agua potable, regulación climática, mantenimiento de la diversidad genética, reciclaje de nutrientes.

El desarrollo sostenible ambiental es un concepto relevante en todas las sociedades. En los países subdesarrollados la población pobre es mas dependiente de los recursos naturales y en los países desarrollados su tendencia es al consumismo, el uso excesivo de energía, y combustibles etc.

Es por ello que teniendo en cuenta todos estos aspectos de sostenibilidad ambiental desde la propuesta de negocio se involucra acciones que impacten en resultados a favor del cuidado del agua, el desperdicio o mal uso de energía se plantea el estudio de la aplicación de un sistema de uso de aguas reciclada o aguas lluvias, como también el estudio de implementación de paneles solares para el uso de energías limpias en las instalaciones. Como empresa del sector de la salud es fundamental que se defina un proceso de control y manipulación de residuos hospitalarios, mediante el uso adecuado de depósitos de almacenamiento, recolección y destino final de estos elementos, para ello es relevante contar con aliados certificados, en la manipulación de residuos sólidos.

Dimensión económica

En el marco de los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), definimos que es importante promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible mediante la generación de empleo digno, con esto romper la desigualdad en los sectores o regiones donde haga presencia la IPS, la generación de empleo es un indicador de desarrollo nacional, que aporta al desarrollo y mejorar el PIB per capita.

Establecer un equilibrio de participación en el mercado con enfoques ambientales, sociales y tecnológicos y competitivos que generen impacto en los grupos de interés e impacten sus resultados en los sectores donde se desarrollen las actividades empresariales.

Mantener el equilibrio económico y financiero, es un factor de responsabilidad que permite ese equilibrio de la inversión el gasto, ello aporta a las finanzas sanas y al cuidado del patrimonio y garantiza las utilidades de los socios y sus grupos de interés.

Conclusiones

Neuros salud se planteó como una IPS que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de aquellas personas mayores de edad con alguna afección neurológica. Este modelo de negocio ofrece a los usuarios un servicio de alta calidad, profesionales altamente calificados, un portafolio de servicios completo, instalaciones diseñadas a las necesidades de los usuarios, equipos de alta tecnología y un servicio que incluye atención psicosocial que ayudará al paciente a entender, comprender y asimilar la condición que padece con el fin de desarrollarse activamente en sociedad.

La IPS se conformará como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), constituida como una Pyme, ello en ocasión al número al número de trabajadores y activos con que contará. Iniciaré operación una vez se obtenga la habilitación del servicio por parte de la Secretaria de Salud en la zona norte de la ciudad de Bogotá D.C. La solicitud de la habilitación del servicio se debe realizar una vez estén terminados los procesos e ítems tales como talento humano, infraestructura, dotación, inventario de medicamentos y dispositivos, procesos prioritarios asistenciales, proceso de historias clínicas y registros asistenciales

La IPS se conformará como una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), constituida como una Pyme, ello en ocasión al número al número de trabajadores y activos con que contará. Iniciaré operación una vez se obtenga la habilitación del servicio por parte de la Secretaria de Salud en la zona norte de la ciudad de Bogotá D.C. La solicitud de la habilitación del servicio se debe realizar una vez estén terminados los procesos e ítems tales como talento humano, infraestructura, dotación, inventario de medicamentos y dispositivos, procesos prioritarios asistenciales, proceso de historias clínicas y registros asistenciales.

De acuerdo a los aportes realizados por los socios y teniendo en cuenta las proyecciones financieras realizadas hasta el año 2025, se puede anotar que el flujo de caja para el primer año presento un déficit de \$33M. Sin embargo, en el estado de resultados para el primer año presento una utilidad neta de \$1.051M y de ahí en adelante en línea ascendente hasta el año 2025 presenta un valor de \$1.425M.

En la evaluación financiera la tasa interna de retorno (TIR) calculada fue de 54.80% y el valor presente neto (VPN) una vez descontados los flujos ascendió a \$2.588 M y el período de recuperación de la inversión fue de 1.47 años. Lo anterior representa una viabilidad financiera en donde esta propuesta de negocio es sostenible para los socios emprendedores.

Los indicadores financieros acorde a las proyecciones de los estados financieros nos permiten concluir que la IPS Neurosalud está en capacidad para enfrentar todas sus obligaciones, no hay riesgo para los socios emprendedores en razón a que el pasivo no supera el total del patrimonio. Por último el margen neto de utilidad es positivo reflejando ganancias para la IPS y así mismo reflejando rentabilidad sobre su patrimonio.

El sector salud es uno de los sectores con mayor optimismo de crecimiento económico en Colombia, con base en esto, y los análisis financiero realizado nos permite ver en prospectiva que la propuesta de negocio de la IPS es viable y con buenos resultados en el tiempo, con ello es importante realizar los diagnósticos oportunos del entorno que apunta a impactar con el mayor y mejor resultado a las grupos de interés y obviamente al sector salud, apostando a que la propuesta de valor genere un impacto positivo en los sectores o regiones donde la IPS haga presencia.

Bibliografía

- Alonso, A., & Hernan, M. (2008). Temporal trends in the incidence of multiple sclerosis: a systematic review. *Neurology*, 71, 129-135.
- Amaya, J. (2012). *Gerencia: Planeación y Estrategia (Recursos de Gerencia)*. La Vid.
- Armstrong, G., & Kotker, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá, D. C., Colombia.
- Asociación Colombiana de Neurología. (2000). Neurología y reforma del sistema de Salud en Colombia. *Neurol 2000*. <http://www.acnweb.org/neurop/neuropilo-34.pdf>
- Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud. (s.f.). *Normatividad de las IPS en Colombia*.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2020). *Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021. Balance 2020 y perspectiva 2021*. ANDI.
- Auza, O. (s.f.). *¿Qué es Buyer Persona? + Sorpresa*. Marketing digital:
<https://oscarauza.com/marketing-digital/buyer-persona/>
- Ayala, L., & Arias, R. (s.f.). *El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter*.
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia Et Technica*, 3(23).
doi:<https://doi.org/10.22517/23447214.7385>

Banco Mundial. (2019). *Informe Doing Business 2020: mantener el ritmo de las reformas para mejorar el clima de negocios.*

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/24/doing-business-2020-sustaining-the-pace-of-reforms>

Banco Mundial. (2021). *Home.*

https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/colombia#DB_sb

Bermejo, R. (2018). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis.* Hegoa.

Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo.* Editorial Digital UNID.

Burbano, J. (2011). *Presupuestos un enfoque de Direccionamiento Estratégico Gestión y Control de Recursos.* McGrawHill Interamericana.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). *Perfil económico y empresarial. Localidad Usaquén.*

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2880/6223_perfil_economico_usaquen.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *¿Qué son las sociedades por acciones simplificadas?*

<https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

Cavazos-Arroyo, J., & Giuliani, A. (2017). Escalabilidad: concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social. *Cuadernos del CIMBAGE*(19), 27-41.

<https://www.redalyc.org/pdf/462/46251257003.pdf>

Chapman, A. (2004). *Degerencia.* www.degerencia.com/articulos.php

Comisión Europea. (2018). *Comunicación sobre la habilitación de la transformación digital de la salud y la asistencia en el mercado único digital; empoderar a los ciudadanos y*

construir una sociedad más saludable. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/communication-enabling-digital-transformation-health-and-care-digital-single-market-empowering>

Conexiónesan. (2016). *Las cuatro etapas para la mejora continua en la organización*.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/las-cuatro-etapas-para-la-mejora-continua-en-la-organizacion/>

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 del 23 de diciembre de 1993. Diario Oficial No. 41.148 [Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2005). Decreto 2200 de 2005 [por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. Diario Oficial No. 47.194 [Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1314 del 13 de julio de 2009 [por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1122 del 9 de enero de 2007 [Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1438 del 19 de enero de 2011 [Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley N° 1438 del 19 de enero de 2011 [Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en Salud y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.

Consultorio Contable y Financiero. (s.f.). *Ventajas y desventajas de una S. A. S.*

[https://www.icesi.edu.co/centros-](https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf)

[academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf](https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf)

Copete, A., Larrahondo, J., & Moreno, E. (2014). *Plan de mercadeo de la IPS Praxiterp ubicada en el municipio de Buenaventura*. Universidad Cooperativa de Colombia.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14383/1/2014_plan_mercadeo_ips.pdf

Corrillo, F., & Gutiérrez, M. (2016). Estudio de localización de un proyecto. *Revistas Bolivianas*, 29-33.

Coyle, Langley, Novack, & Gibson. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro*. Cengage Learning Editores.

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia. *Universia Business Review*(23), 86-107.

<https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282007.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2003). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. DANE. <http://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/186/study-description>

- Díaz, M. (2014). *¿Qué es la Neurofisiología?* <https://asencorco.es/que-es-la-neurofisiologia/>
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española . (2021). *Definición de tecnología*. <https://dle.rae.es/tecnolog%C3%ADa?m=form>
- Editorial vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. www.editorialvertice.com
- Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2006). *Políticas de marketing*. Thomson.
- Expansión. (s.f.). *Colombia - Gasto público Salud*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/colombia#:~:text=El%20gasto%20p%C3%ABblico%20en%20sanidad,49%25%20del%20gasto%20p%C3%ABblico%20total.>
- Fenalco. (s.f.). *Informe*. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Fenalco-Sas/26861840.html>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Kearning.
- Flores, S. (s.f.). *Unidad 5. La estrategia del marketing operativo*. https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017F1_MKT415_31_82272.pdf
- Gallucci, C. (2018). *La función del marketing en la empresa y en la economía*. Real Academia Europea de Doctores. <https://raed.academy/wp-content/uploads/2018/02/Discurso-ingreso-Carlo-Maria-Gallucci-Calabrese-La-funci%C3%B3n-del-marketing-en-la-empresa-y-en-la-econom%C3%ADa.pdf>
- García, G. (2012). *Investigación Comercial*. Esic Editorial.
- González, A., & Solorza, J. (2016). El sistema de ciudades en la Región Administrativa y de Planeación Especial. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 3(3), 23-34. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/download/57329/59725/328633>
- Grob, D., Brunner, N., Namba, T., & Pagala, M. (2008). Life-time Course of Myasthenia Gravis. *Muscle Nerve*, 37, 141-149. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/mus.20950>

Hernández, J. (s.f.). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

<https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Herrera, R., & Belén, M. (s.f.). *Las 5 fuerzas de Porter*.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>

Hodge, B., Anthony, W., & Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.

Institución de Educación Superior Litoral. (2021). *Política aseguramiento de la calidad*.

<https://litoral.edu.co/portal/wp-content/uploads/2021/04/Politica-Aseguramiento-de-la-Calidad.pdf>

Jabłoński, A. (2016). Escalabilidad de modelos comerciales sostenibles en organizaciones híbridas. *MDPI*.

https://www.researchgate.net/publication/295657015_Scalability_of_Sustainable_Business_Models_in_Hybrid_Organizations

Joseph, R., Bruni, A., & Carvalho, C. (2020). Health City: Transforming health and driving economic development. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 34(1), 30-41.
doi:<https://doi.org/10.1177/0840470420942269>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. John Wiley & Sons, Inc.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Pearson Educación.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf

- Lambin, J., Sicurello, C., & Gallucci, C. (2009). *Dirección de marketing : gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill Interamericana.
- Lipton, R., Bigal, M., Diamond, M., Freitag, F., Reed, M., & Stewart, W. (2007). Migraine prevalence, disease burden and the need for preventive therapy. *Neurol*, 68(5), 343-349.
- López, D. (2016). *Investigación y desarrollo (I+D)*.
- López-Blanco, R., Sorrentino, A., Cubo, E., Gabilondo, Í., Ezpeleta, D., Labrador-Espinosa, M., . . . SEN, C. A.-H. (2020). Impacto de las nuevas tecnologías en la neurología en España. Revisión del Comité Ad-Hoc de Nuevas Tecnologías de la Sociedad Española de Neurología. *Neurología*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.nrl.2020.10.015>
- Luque, Á. (2019). *Extracción terminológica basada en corpus para la traducción de fichas técnicas de impresoras 3D*.
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/18987/Extracci%C3%B3n%20terminol%C3%B3gica%20Luque%20%26%20Seghiri%20-%20Presentaci%C3%B3n%20UMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20ficha%20t%C3%A9cnica%20es%20un,sobre%20los%20aspectos%20del%20mismo.>
- Martínez, M. (2003). *Administración y planificación del tiempo: La gestión empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Kpw9ao_HqVIC&oi=fnd&pg=PA79&dq=Objetivos+empresariales&ots=jIGClztLya&sig=hrILM0wf5UFvjSMrmfqoABIQh1s#v=onepage&q=Objetivos%20empresariales&f=false
- Mathaisel, D. (2015). ¿Es necesaria la escalabilidad para la sostenibilidad económica? *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), 275-282.

Medina, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, 110-119.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200007

Ministerio de Ciencias. (s.f.). *Unidad de I+D+i de la empresa*.

https://minciencias.gov.co/portafolio/reconocimiento_de_actores/unidad-idi-la-empresa

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Ley 1581 del 2012 [Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012]. Bogotá, D. C., Colombia.

Ministerio de la Protección Social. (2007). Resolución número 1403 del 14 de mayo de 2007

[Por la cual se determina el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, se adopta el Manual de Condiciones Esenciales y Procedimientos y se dictan otras disposiciones].

Bogotá, D. C., Colombia.

Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución número 3047 del 14 de agosto de 2008.

Bogotá, D. C., Colombia.

Ministerio de Protección Social. (2017). *Minsalud*.

<https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>

Ministerio de Salud y Protección. (2012). *Plan Decenal de Salud Pública, 2012-2021*. MinSalud.

Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012–2021

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Estimación de Oferta de médicos especialistas en Colombia*.

Ministro de Salud y Protección Social. (2019a). *Política Nacional de Salud Mental*. MinSalud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/politica-nacional-salud-mental.pdf>

- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019b). *Rendición de cuentas. Informe de gestión 2019*. MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/RID/informe-gestion2019-marzo30-2020-t.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Informe de gestión 2020*. MinSalud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/informe-gestion-msps-2020.pdf>
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Cengage Learning Latin America.
- Muñoz, J. (2012). Encuesta colombiana de neurología. *Acta Neurológica Colombiana*, 28(4), 181-186. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-87482012000400003&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Neurología, S. E. (2020). Impacto de las nuevas tecnologías en la neurología en España. Revisión del Comité Ad-Hoc de Nuevas Tecnologías de la Sociedad Española de Neurología. *Neurología*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213485320304291#bib0200>
- Ortiz, H. (2020). *Finanzas Básicas para no financieros*. Cengage Learning Editores S. A.
- Palacios, L. (2015). *Estrategias de Creación Empresarial*. EcoEdiciones.
- Parra, R., Díaz, M., & López, L. (2012). *Presupuestos enfoque para la planeación financiera*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/41775919/Kupdf_net_libro_presupuestos_enfoque_para_plan_financiero_constanza_parra_lopezpdf
- Pascale, R. (2009). *Decisiones Financieras*. Pearson Educación.

- Paz, R. (2005). *Servicio al Cliente. La comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente*. Editorial Vigo.
- Perreault, W., & McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. McGraw-Hill Irwin. <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/1658bdf5-e832-4d18-b0b9-453d30ca2d03/Basic%20Marketing-Global%20Managerial%20Approach.pdf>
- Pizarro, C. (2018). *Como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. Fase II*. Departamento Nacional de Planeación [DNP]. https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%206_An%C3%A1lisis%20sector%20salud.pdf
- Prada-Ríos, S., Pérez-Castaño, A., & Rivera-Triveño, A. (2017). Clasificación de instituciones prestadores de servicios de salud según el sistema de cuentas de la salud de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico el caso de Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 16(32), 51-65. <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v16n32/1657-7027-rgps-16-32-00051.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 2420 del 14 de diciembre de 2015 [Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia.
- Quiroa, M. (2021). *Necesidades de una empresa*. <https://economipedia.com/definiciones/necesidades-de-la-empresa.html>
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. Limusa.

Rojas-Bernal, L., Castaño-Pérez, G., & Restrepo-Bernal, D. (2018). Salud mental en Colombia.

Un análisis crítico. *Rev CES Med*, 32(2), 129-140.

doi:<http://www.scielo.org.co/pdf/cesm/v32n2/0120-8705-cesm-32-02-129.pdf>

Sanabria, J. (2010). *Innovación para la generación de la idea de negocio*. Corporación

Universitaria Minuto de Dios.

http://contenidomoodle.s3.amazonaws.com/Recursos_educativos/TRANS/EST_PLA_NE

[G/v2/Innovacion_para_la_generacion_de_la_idea.pdf](http://contenidomoodle.s3.amazonaws.com/Recursos_educativos/TRANS/EST_PLA_NE/G/v2/Innovacion_para_la_generacion_de_la_idea.pdf)

Secretaría de Planeación. (2016). 3. Anexo 3.2. *Pérfil situacional del departamento*. Gobernación de Cundinamarca.

Superintendencia Nacional de Salud. (2021). *Informe flujo de recursos EPS. Enero a marzo 2021*.

<https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/metodologias/Informes%20de%20Estudios%20Sectoriales/Informe%20Flujo%20de%20Recursos%20Marzo%202021.pdf>

Terry, G. (1961). *Principios de Administración*. Cartoné editorial.

The Heritage Foundation. (2021). *Heritage*. <https://www.heritage.org/index/ranking>

Thompson, I. (s.f.). *Definición de Organigrama*.

<https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Torres, J., & Urbina, O. (2006). Perfiles profesionales, funciones y competencias del personal de Enfermería en Cuba. *Educ Med Sup*, 20(1).

<http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v20n1/ems02106.pdf>

Transparencia por Colombia. (2019). *Informe anual 2019, a la luz del estándar global de rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil*.

<https://transparenciacolombia.org.co/informe-anual-2019/>

Universidad EAFIT. (2020). *Economía Colombiana*.

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiaayfinanzas/cief/Documents/informecoyuntura-diciembre-2020.pdf>

Velásquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Red Tercer Milenio.

http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf

Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo.

Vilcarromero, R. (s.f.). *La gestión en la producción*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/objetivo.html>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. Lulu.com.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=ESTADO+ACTUAL+DEL+NEGOCIO&ots=3ZAhemqbtt&sig=5nEO5crPZIWnQBxWTraoJ2xh4N4#v=onepage&q=ESTADO%20ACTUAL%20DEL%20NEGOCIO&f=false>

Yuseff, S. (2018). *Propuesta de creación de IPS integral de Neurología. Plan de Empresa en el marco del modelo MIAS [Trabajo de grado]*. Pontificia Universidad Javeriana.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/40679/YuseffOrtizSandraMilena2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1. Encuesta

7/9/2021

Percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá (Editar) Microsoft Forms

Forms(<https://www.office.com/launch/forms?auth=2>)

? DH

Percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá

170
Respuestas

04:05
Tiempo medio para finalizar

Cerrado
Estado

1. Cual es su nombre y apellido

170
Respuestas




Respuestas más recientes

"Yeni Maritza Rincon"

"Álvaro José Medina Rodríguez"

"Ana María Medina Satova "

2. Cual es su sexo

| | |
|---|-----|
|  Femenino | 102 |
|  Masculino | 68 |
|  Otro | 0 |



3. Tu correo es

170
Respuestas





Respuestas más recientes

"jerypaloma@hotmail.com"

"Alvaritomedinapilo@gmail.com"

"Anamariamedinasatova@gmail.com "

4. Su rango de edad es de

| | |
|---|----|
|  De 18 a 25 años | 21 |
|  De 26 a 35 años | 39 |
|  De 36 a 45 años | 49 |
|  De 46 a 55 años | 40 |
|  Más de 56 años | 21 |

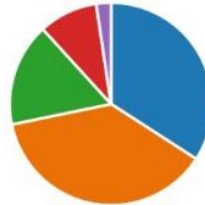


7/9/2021

Percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá (Editar) Microsoft Forms

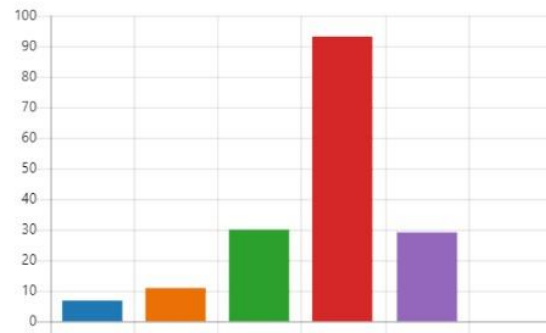
5. Su estado civil es

| | |
|--|----|
| ● Casado | 58 |
| ● Soltero | 64 |
| ● Unión Libre | 28 |
| ● Separado (a) | 16 |
| ● Viuda (o) | 4 |



6. Cual es su nivel de Educación

| | |
|---|----|
| ● Primaria | 7 |
| ● Bachiller | 11 |
| ● Tecnico | 30 |
| ● Profesional | 93 |
| ● Magister | 29 |
| ● Doctorado | 0 |



7. Actualmente su experiencia laboral es

| | |
|---|-----|
| ● Independiente | 55 |
| ● Empleado | 106 |
| ● Empresario | 4 |
| ● Emprendedor | 5 |



8. Cuales son sus Ingresos mensuales

| | |
|---|----|
| ● \$1.800.000 | 23 |
| ● \$1.800.000 a \$4.000.000 | 63 |
| ● \$4.000.000 a \$6.000.000 | 38 |
| ● mas de \$6.000.000 | 26 |
| ● Menos de \$ 1.800.000 | 20 |



7/9/2021

Percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá (Editar) Microsoft Forms

9. A que régimen del Sistema de Salud se encuentra afiliado

| | |
|-----------------------|-----|
| ● Subsidiado / Sisben | 7 |
| ● Contributivo | 144 |
| ● Otro | 11 |



10. Alguna vez ha Presentado enfermedad neurológica como cefalea-migraña- entre otras.

| | |
|------|----|
| ● Si | 87 |
| ● No | 83 |



11. Ha requerido consulta - chequeo y exámenes asociados a servicios neurológicos como

| | |
|--------------|----|
| ● Tac | 38 |
| ● Resonancia | 28 |
| ● Otros | 39 |
| ● Ninguno | 65 |



12. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que su EPS le asignaran cita con el especialista de Neurología?

| | |
|---------------------|----|
| ● 1 mes o 2 mes | 64 |
| ● 3 meses o 4 meses | 30 |
| ● mas de 5 meses | 14 |
| ● N/A | 62 |



7/9/2021

Percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá (Editar) Microsoft Forms

13. Como califica la prestación del servicio por parte del personal asistencial (administrativo) en una IPS Neurológica

| | |
|---------|----|
| Bueno | 58 |
| Regular | 39 |
| Malo | 14 |
| N/A | 59 |



14. Como califica la prestación del servicio por parte del personal medico

| | |
|---------|----|
| Bueno | 74 |
| Regular | 42 |
| Malo | 6 |
| N/A | 48 |



15. Considera que las consultas de neurología son costosas

| | |
|-----|-----|
| Si | 122 |
| No | 9 |
| N/A | 39 |



16. Considera el tratamiento de las enfermedades neurológicas son costoso ?

| | |
|-----|-----|
| Si | 126 |
| No | 4 |
| N/A | 40 |



7/9/2021

Percepción de usuarios de IPS Neurológicas en la ciudad de Bogotá (Editar) Microsoft Forms

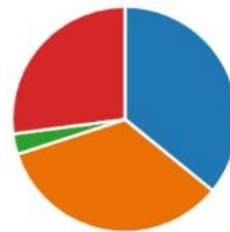
17. En caso de que su EPS no le cubra estaría dispuesto a pagar particular

| | |
|-------|-----|
| ● Sí | 109 |
| ● No | 42 |
| ● N/A | 19 |



18. Considera que las IPS de neurología en Bogotá prestan un servicios de salud (Instalaciones, conocimiento, equipos, entrega de resultados)

| | |
|-----------|----|
| ● Bueno | 61 |
| ● Regular | 58 |
| ● Malo | 5 |
| ● N/A | 46 |



Anexo 2. Simulador financiero

Menú

BIENVENIDO A LA SIMULACIÓN FINANCIERA BÁSICA DE TU MODELO DE NEGOCIO.

ANTES DE DIGITAR LA INFORMACIÓN EN ESTE SIMULADOR, TEN EN CUENTA QUE:

- 1. SOLO SE PODRÁN MODIFICAR LAS CELDAS RESALTAS CON COLOR AZUL.**
- 2. REvisa los comentarios de las celdas, te darán claves para el correcto diligenciamiento de la información.**
- 3. LOS ESTADOS FINANCIEROS SE ELABORAN DE FORMA AUTÓMATICA Y NO REQUIEREN NINGUNA INTERVENCIÓN DEL EMPRENDEDOR.**

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.
Docente Asociado Universidad Universidad -EAN.
contacto: dmreyes@ean.edu.co - @dmreyesg



PROYECCIÓN DE VENTAS Y PREMISAS

INFRAESTRUCTURA Y GASTOS

INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIACIÓN

ESTADOS FINANCIEROS

RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN

[**TUTORIAL**](#)

Ingresos costos

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)

| 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------|-------|-------|-------|
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 2,00% | 2,30% | 2,70% | 3,00% |
| 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |

AÑO BASE 2021

| AÑO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------|------|------|------|------|
| INFLACIÓN | 1,5% | 1,6% | 1,7% | 1,8% |
| IPP | 1,0% | 1,1% | 1,2% | 1,3% |

| | |
|-------------------------|--------------|
| TASA IMPTO RENTA | 31,0% |
|-------------------------|--------------|

VOLVER AL MENÚ

RE VIS A LA S PR OY EC CI ON ES

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

| | NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | CANTIDADES | PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA | INGRESOS TOTALES | AÑO: |
|----|--------------------------------|------------|----------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1 | COSULTA NEUROLOGIA | 24.300 | \$ 37.000,00 | \$ 899.100.000 | 14% |
| 2 | PUNCION LUMBAR | 525 | \$ 185.500,00 | \$ 97.387.500 | 1% |
| 3 | BLOQUEO MIONEURAL | 1.908 | \$ 482.246,00 | \$ 919.884.245 | 14% |
| 4 | APLICACIÓN TOXINA | 1.060 | \$ 195.700,00 | \$ 207.442.000 | 3% |
| 5 | MONITORIZACION (TELEME | 1.314 | \$ 2.160.000,00 | \$ 2.838.240.000 | 43% |
| 6 | ESTUDIOS DE SUEÑO | 1.108 | \$ 1.070.000,00 | \$ 1.185.025.000 | 18% |
| 7 | EXAMENES DE MUSCULO | 2.095 | \$ 215.476,00 | \$ 451.314.482 | 7% |
| 8 | | - | \$ - | \$ - | 0% |
| 9 | | - | \$ - | \$ - | 0% |
| 10 | | - | \$ - | \$ - | 0% |
| | TOTAL | | | \$ 6.598.393.227 | 100% |

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

| | NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO | CANTIDADES | COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO | COSTOS TOTALES | |
|----|------------------------------|------------|------------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1 | COSULTA NEUROLOGIA | 24300 | \$ 21.000,00 | \$ 510.300.000 | 15% |
| 2 | PUNCION LUMBAR | 525 | \$ 92.750,00 | \$ 48.693.750 | 1% |
| 3 | BLOQUEO MIONEURAL | 1907,5 | \$ 241.123,00 | \$ 459.942.123 | 14% |
| 4 | APLICACIÓN TOXINA | 1060 | \$ 97.850,00 | \$ 103.721.000 | 3% |
| 5 | MONITORIZACION (TELEME | 1314 | \$ 1.080.000,00 | \$ 1.419.120.000 | 42% |
| 6 | ESTUDIOS DE SUEÑO | 1107,5 | \$ 535.000,00 | \$ 592.512.500 | 18% |
| 7 | EXAMENES DE MUSCULO | 2094,5 | \$ 107.738,00 | \$ 225.657.241 | 7% |
| 8 | 0 | 0 | \$ - | \$ - | 0% |
| 9 | 0 | 0 | \$ - | \$ - | 0% |
| 10 | 0 | 0 | \$ - | \$ - | 0% |
| | TOTAL | | | \$ 3.359.946.614 | 100% |

PROYECCIONES

| AÑO | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| VENTAS ANUALES | \$ 6.598.393.227,0 | \$ 6.831.316.507,9 | \$ 7.100.251.776,2 | \$ 7.415.921.869,9 | \$ 7.775.890.717,5 |
| COSTOS ANUALES | \$ 3.359.946.613,5 | \$ 3.461.417.001,2 | \$ 3.579.980.917,8 | \$ 3.720.760.087,4 | \$ 3.882.203.867,6 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ 3.238.446.613,5 | \$ 3.369.899.506,7 | \$ 3.520.270.858,4 | \$ 3.695.161.782,5 | \$ 3.893.686.849,9 |

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Inversión inicial

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

| INVERSIÓN INICIAL | |
|------------------------------|--------------------------|
| TERRENOS | \$ - |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | \$ 195.000.000,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | \$ 25.000.000,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | \$ 20.000.000,00 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ - |
| FRANQUICIAS | \$ - |
| PATENTES /INV en INTANGIBLES | \$ - |
| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | \$ - |
| TOTAL INVERSIONES | \$ 240.000.000,00 |

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:

| | VALOR AÑO 1 |
|--|---------------------|
| ADMINISTRATIVA: | \$ 476.706.220,00 |
| VENTAS: | \$ - |
| PRODUCCIÓN/SERVICIO: | \$ 1.006.904.160,00 |
| TOTAL NÓMINAS | \$ 1.483.610.380,00 |
| PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO. | \$ 23.000.000,00 |
| GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES | |
| 2022 | \$ 18.635.400,00 |
| 2023 | \$ 20.408.406,00 |
| 2024 | \$ 22.360.203,00 |
| 2025 | \$ 24.494.107,00 |

GASTOS FIJOS:

| | VALOR AÑO 1 |
|---------------------------|--------------------------|
| ARRIENDO: | \$ 45.600.000,00 |
| SERVICIOS PÚBLICOS: | \$ 21.600.000,00 |
| TELEFONÍA CELULAR: | \$ 5.280.000,00 |
| INTERNET: | \$ 6.600.000,00 |
| PAPELERÍA: | \$ 16.000.000,00 |
| SERVICIOS DE SEGURIDAD: | \$ 38.400.000,00 |
| SERVICIOS DE ASEO: | \$ 5.626.744,00 |
| polizas de seguro | \$ 1.200.000,00 |
| Outsourcing | \$ 38.400.000,00 |
| | \$ - |
| | \$ - |
| | \$ - |
| | \$ - |
| TOTAL GASTOS FIJOS | \$ 178.706.744,00 |

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Inversión total y financiación

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

| | | | | | | | |
|---|-------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------|--------------|------------------|
| TOTAL INVERSIONES | \$ 240.000.000,00 | TASA DE INT ANUAL CRÉDITO | 5,00% | AÑOS DE CRÉDITO | 1 | | |
| CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL | | | CALCULO DEL PRÉSTAMO | | | | |
| | MESES | VALOR | inicial | interés | amort | cuota | final |
| COSTOS OPERATIVOS | 3,0 | \$ 839.986.653,38 | AÑO 0 | | | | -\$33.880.346,6 |
| NÓMINAS | - | \$ - | 2021 | \$ - | \$ - | \$ - | -\$ 35.574.364,0 |
| MARKETING MIX | - | \$ - | 2022 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| GASTOS FIJOS | - | \$ - | 2023 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL | | \$ 839.986.653,38 | 2024 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | | 2025 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL INVERSIÓN | | \$ 1.079.986.653,38 | VOLVER AL MENÚ | | | | |
| APORTE DE LOS EMPRENDEDORES | | \$ 1.113.867.000,00 | | | | | |
| PRÉSTAMO A SOLICITAR | | \$ (33.880.346,63) | | | | | |

Estados financieros básicos proyectados

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| VENTAS | \$ 6.598.393.227 | \$ 6.831.316.508 | \$ 7.100.251.776 | \$ 7.415.921.870 | \$ 7.775.890.717 | |
| COSTO VENTAS | \$ 3.359.946.614 | \$ 3.461.417.001 | \$ 3.579.980.918 | \$ 3.720.760.087 | \$ 3.882.203.868 | |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 3.238.446.614 | \$ 3.369.899.507 | \$ 3.520.270.858 | \$ 3.695.161.783 | \$ 3.893.686.850 | |
| GASTOS ADITIVOS Y VTA | \$ 1.483.610.380 | \$ 1.505.864.536 | \$ 1.529.958.368 | \$ 1.555.967.661 | \$ 1.583.975.078 | |
| GASTOS FIJOS DEL PERI | \$ 178.706.744 | \$ 181.387.345 | \$ 184.289.543 | \$ 187.422.465 | \$ 190.796.069 | |
| OTROS GASTOS | \$ 23.000.000 | \$ 18.635.400 | \$ 20.408.406 | \$ 22.360.203 | \$ 24.494.107 | |
| DEPRECIACIÓN | \$ 28.500.000 | \$ 28.500.000 | \$ 28.500.000 | \$ 28.500.000 | \$ 28.500.000 | |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 1.524.629.490 | \$ 1.635.512.226 | \$ 1.757.114.541 | \$ 1.900.911.454 | \$ 2.065.921.595 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UTILIDAD ANTES DE IMI | \$ 1.524.629.490 | \$ 1.635.512.226 | \$ 1.757.114.541 | \$ 1.900.911.454 | \$ 2.065.921.595 | |
| IMPUESTOS | \$ 472.635.142 | \$ 507.008.790 | \$ 544.705.508 | \$ 589.282.551 | \$ 640.435.695 | |
| UTILIDAD NETA | \$ 1.051.994.348 | \$ 1.128.503.436 | \$ 1.212.409.034 | \$ 1.311.628.903 | \$ 1.425.485.901 | |

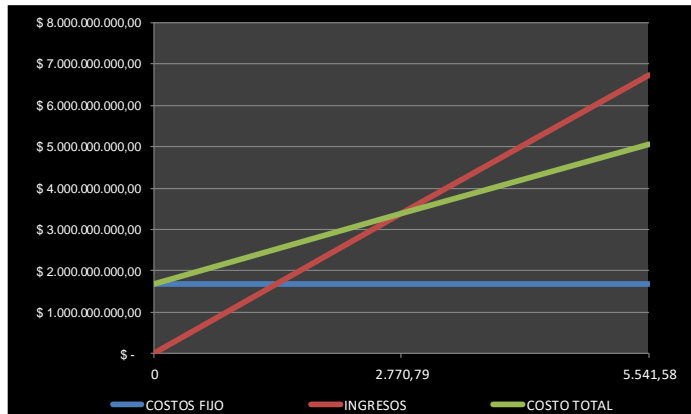
| BALANCE | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| AÑO o | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| ACTIVO | | | | | | |
| CAJA/BANCOS | \$ 839.986.653 | \$ 2.426.996.490 | \$ 2.566.379.226 | \$ 2.716.481.541 | \$ 2.888.778.454 | \$ 3.082.288.595 |
| FIJO NO DEPRECIABLE | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FIJO DEPRECIABLE | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 |
| DEPRECIACIÓN ACUMU | \$ - | \$ 28.500.000 | \$ 57.000.000 | \$ 85.500.000 | \$ 114.000.000 | \$ 142.500.000 |
| ACTIVO FIJO NETO | \$ 240.000.000 | \$ 211.500.000 | \$ 183.000.000 | \$ 154.500.000 | \$ 126.000.000 | \$ 97.500.000 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 1.079.986.653 | \$ 2.638.496.490 | \$ 2.749.379.226 | \$ 2.870.981.541 | \$ 3.014.778.454 | \$ 3.179.788.595 |
| PASIVO | | | | | | |
| Impuestos X Pagar | 0 | \$ 472.635.142 | \$ 507.008.790 | \$ 544.705.508 | \$ 589.282.551 | \$ 640.435.695 |
| TOTAL PASIVO CORRIEN | \$ - | \$ 472.635.142 | \$ 507.008.790 | \$ 544.705.508 | \$ 589.282.551 | \$ 640.435.695 |
| Obligaciones Financiera: | \$ (33.880.346,63) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| PASIVO | \$ (33.880.346,63) | \$ 472.635.142 | \$ 507.008.790 | \$ 544.705.508 | \$ 589.282.551 | \$ 640.435.695 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | \$ 1.113.867.000 | \$ 1.113.867.000 | \$ 1.113.867.000 | \$ 1.113.867.000 | \$ 1.113.867.000 | \$ 1.113.867.000 |
| Utilidades del Ejercicio | \$ - | \$ 1.051.994.348 | \$ 1.128.503.436 | \$ 1.212.409.034 | \$ 1.311.628.903 | \$ 1.425.485.901 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 1.113.867.000 | \$ 2.165.861.348 | \$ 2.242.370.436 | \$ 2.326.276.034 | \$ 2.425.495.903 | \$ 2.539.352.901 |
| TOTAL PAS + PAT | \$ 1.079.986.653 | \$ 2.638.496.490 | \$ 2.749.379.226 | \$ 2.870.981.541 | \$ 3.014.778.454 | \$ 3.179.788.595 |
| CUADRE (ACT = PAS+PAT) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: | | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| CAPITAL INVERTIDO | | | | | | |
| AÑO o | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | |
| Activos Corrientes | \$ 839.986.653 | \$ 2.426.996.490 | \$ 2.566.379.226 | \$ 2.716.481.541 | \$ 2.888.778.454 | \$ 3.082.288.595 |
| Pasivos Corrientes | \$ - | \$ 472.635.142 | \$ 507.008.790 | \$ 544.705.508 | \$ 589.282.551 | \$ 640.435.695 |
| KTNO | \$ 839.986.653 | \$ 1.954.361.348 | \$ 2.059.370.436 | \$ 2.171.776.034 | \$ 2.299.495.903 | \$ 2.441.852.901 |
| Activo Fijo Neto | \$ 240.000.000 | \$ 211.500.000 | \$ 183.000.000 | \$ 154.500.000 | \$ 126.000.000 | \$ 97.500.000 |
| Depreciación Acumulad | \$ - | \$ 28.500.000 | \$ 57.000.000 | \$ 85.500.000 | \$ 114.000.000 | \$ 142.500.000 |
| Activo Fijo Bruto | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 | \$ 240.000.000 |
| Total Capital Operat | \$ 1.079.986.653 | \$ 2.165.861.348 | \$ 2.242.370.436 | \$ 2.326.276.034 | \$ 2.425.495.903 | \$ 2.539.352.901 |
| CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE | | | | | | |
| EBIT | \$ 1.524.629.489,5 | \$ 1.635.512.225,8 | \$ 1.757.114.541,5 | \$ 1.900.911.454,1 | \$ 2.065.921.595,2 | |
| Impuestos | \$ 472.635.141,7 | \$ 507.008.790,0 | \$ 544.705.507,9 | \$ 589.282.550,8 | \$ 640.435.694,5 | |
| NOPLAT | \$ 1.051.994.347,8 | \$ 1.128.503.435,8 | \$ 1.212.409.033,6 | \$ 1.311.628.903,3 | \$ 1.425.485.900,7 | |
| Inversión Neta | \$ -1.085.874.694,4 | \$ -76.509.088,1 | \$ -83.905.597,8 | \$ -99.219.869,7 | \$ -113.856.997,4 | |
| Flujo de Caja Libre del período | \$ -33.880.347 | \$ 1.051.994.348 | \$ 1.128.503.436 | \$ 1.212.409.034 | \$ 1.311.628.903 | |

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Evaluación financiera y punto de equilibrio

| EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | VOLVER AL MENÚ |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|--------------------|--------------------|
| TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO | | | | | 7,00% | |
| FLUJO DE CAJA DE PROYECTO | INVERSIÓN AÑO 0 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| | -\$1.079.986.653,38 | -\$33.880.346,63 | \$1.051.994.347,76 | \$1.128.503.435,82 | \$1.212.409.033,62 | \$1.311.628.903,32 |
| VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = | | \$ 2.588.511.362,72 | | | | |
| TASA INTERNA DE RETORNO = | | 54,80% | | | | |
| PERIODO DE RECUPERACIÓN: | | | | | 1,47 AÑOS | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | |
| NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO | PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO | PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO | | |
| COSULTA NEUROLOGIA | \$ 16.000,00 | 14% | \$ 2.180,17 | 377,55 UNIDADES | | |
| PUNCION LUMBAR | \$ 92.750,00 | 1% | \$ 1.368,92 | 40,89 UNIDADES | | |
| BLOQUEO MIONEURAL | \$ 241.123,00 | 14% | \$ 33.615,04 | 386,28 UNIDADES | | |
| APLICACIÓN TOXINA | \$ 97.850,00 | 3% | \$ 3.076,23 | 87,11 UNIDADES | | |
| MONITORIZACION (TELEMETR | \$ 1.080.000,00 | 43% | \$ 464.552,37 | 1.191,83 UNIDADES | | |
| ESTUDIOS DE SUEÑO | \$ 535.000,00 | 18% | \$ 96.082,24 | 497,61 UNIDADES | | |
| EXAMENES DE MUSCULO Y N | \$ 107.738,00 | 7% | \$ 7.369,02 | 189,52 UNIDADES | | |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES | | |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES | | |
| 0 | \$ - | 0% | \$ - | - UNIDADES | | |
| | | | | 2.770,79 UNIDADES | | |
| TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO = | | | \$ 608.243,99 | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = | | | 2.770,79 UNIDADES | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOT | | | \$ 3.372.521.994,24 | | | |



VOLVER AL MENÚ

Desarrollado por: Magíster Mauricio Reyes Giraldo.
 Docente de Tiempo Completo Universidad EAN.
 Coordinador Núcleo de Emprendimiento Universidad FEAV Universidad -EAN.
 contacto: dmreyes@ean.edu.co

Anexo 3. Indicadores financieros

**INDICADORES FINANCIEROS
IPS DE NEUROLOGÍA - NEUROSALUD
CORTE A:
A 31 DE DICIEMBRE DE 2021**

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| RAZON CORRIENTE | activo corriente | 5,14 | 5,06 | 4,99 | 4,90 | 4,81 |
| | pasivo corriente | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | activo corriente - pasivo corriente | 1.954,36 | 2.059,37 | 2.171,78 | 2.299,50 | 2.441,85 |
| INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| INDICE DE ENDEUDAMIE NTO | pasivo total | 18% | 18% | 19% | 20% | 20% |
| | activo total | | | | | |
| INDICE DE APALANCAMIE NTO FINANCIERO | pasivo total | 22% | 23% | 23% | 24% | 25% |
| | Patrimonio | | | | | |
| INDICADORES DE RENTABILIDAD | | | | | | |
| MARGEN BRUTO DE UTILIDAD | Utilidad bruta | 0,49 | 0,49 | 0,50 | 0,50 | 0,50 |
| | Ventas netas | | | | | |
| MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD | Utilidad operacional | 0,23 | 0,24 | 0,25 | 0,26 | 0,27 |
| | Ventas netas | | | | | |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | Utilidad neta | 0,16 | 0,17 | 0,17 | 0,18 | 0,18 |
| | ventas netas | | | | | |
| RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO | Utilidad neta | 0,49 | 0,50 | 0,52 | 0,54 | 0,56 |
| | Patrimonio total | | | | | |

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Según Ortiz Anaya, 2006 estos indicadores se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones en el corto plazo, se dice que cuanto más elevado es el indicador, mayor es la posibilidad de que la empresa logre cancelar las deudas a corto plazo.

La razón corriente nos ayuda a determinar la capacidad que tiene la IPS para responder con sus obligaciones financieras en el corto plazo; Así lo anterior, durante el primer año, por cada peso de deuda se cuenta con 5,14 para pagar las obligaciones. En los siguientes años tendrá \$5,06, \$4,99, \$4,90 y \$4,81, para cubrir sus deudas.

El capital de trabajo, nos permite evidencia que la IPS tiene la capacidad para cubrir todos los pasivos a corto plazo, y una vez cubiertos contar con el capital de trabajo para la operación.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Según Ortiz Anaya 2006, este tipo de indicadores se encarga de medir el grado de participación de los acreedores en el financiamiento de la compañía, además se encarga de detectar el riesgo en que incurren, los acreedores y los dueños en el momento de realizar transacciones financieras, mide los beneficios o inconvenientes de un determinado nivel de endeudamiento.

Para los indicadores de endeudamiento, se observa que en todos los años que el 18%,19% y 20% es financiado por el pasivo total de la IPS. El restante se hace a través del patrimonio.

El endeudamiento de los terceros representa el 22%, 23%, 24% y 25%. No representa riesgo para los accionistas, en razón a que el pasivo no supera el total del patrimonio.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Según Ortiz Anaya 2006, estos indicadores miden la efectividad de la administración de la empresa en el control de los costos y gastos, al igual que su capacidad de convertir las ventas en utilidades, los indicadores de rentabilidad también analizan como retornan los valores invertidos de la empresa.

Margen bruto de utilidad. La IPS muestra unos indicadores positivos, demostrando que se están administrando adecuadamente los costos de producción.

Margen operacional de utilidad. Este indicador nos esta midiendo el rendimiento de ingresos operacionales

Margen neto de utilidad: Este indicador nos esta midiendo la capacidad que tiene la IPS para traducir las ventas en ganancias para los accionistas.

Rentabilidad del patrimonio. Este indicador nos esta midiendo la utilidad que tiene la IPS, indicando que la IPS obtendría una rentabilidad sobre su patrimonio de 0.49,0.50,0.52,0.54 y 0.56.