ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA SALUD EN SU HOGAR LTDA. EN LA CIUDAD DE NEIVA

LUCY MIREYA BRAVO OBANDO
JORGE ÁLVARO MONJE CARVAJAL
SERGIO ANTONIO MEDINA

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL
NEIVA, HUILA
2013

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA SALUD EN SU HOGAR LTDA. EN LA CIUDAD DE NEIVA

LUCY MIREYA BRAVO OBANDO
JORGE ÁLVARO MONJE CARVAJAL
SERGIO ANTONIO MEDINA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia en Servicios de Salud y Seguridad Social

Asesores

DIEGO FERNANDO RIVERA
Magister en Salud Pública

CARLOS JAVIER MARTÍNEZ GONZÁLEZ
Magister en Desarrollo Educativo y Social

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL
NEIVA, HUILA
2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Neiva, Marzo de 2013

DEDICATORIA

A Dios,
Que nos nutrió de fuerza
Y entendimiento,
A nuestras familias,
Por su apoyo incondicional.

Lucy Mireya
Jorge Álvaro
Sergio Antonio

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad Surcolombiana, por el espacio brindado para crecer en saber y oportunidades profesionales en el servicio de los demás.

Al Doctor Diego Fernando Rivera, psicólogo y profesor en la Facultad de Salud por la oportuna y adecuada orientación para la realización de este Trabajo de Grado.

Al Doctor Carlos Javier Martínez González, segundo tutor del presente Trabajo de Grado, por sus recomendaciones finales.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN		15
1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1	DESCRIPCIÓN	17
1.2	FORMULACIÓN	19
2.	JUSTIFICACIÓN	21
3.	OBJETIVOS	24
3.1	OBJETIVO GENERAL	24
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4	MARCO DE REFERENCIA	25
4.1	MARCO CONCEPTUAL	25
4.2	MARCO TEÓRICO	27
4.3	MARCO CONTEXTUAL	30
4.4	MARCO LEGAL	35
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	40
5.1	TIPO DE ESTUDIO	40
5.2	MUESTRA POBLACIONAL	40
5.3	VARIABLES	41
5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	42
6	ESTUDIO DE MERCADO	48
6.1	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO	48
6.1.1	El servicio	48
6.1.2	Características	49
6.2	CARACTERIZACIÓN DEL CONSUMIDOR	49
6.3	EL MERCADO	50
6.3.1	Preferencias y hábitos del mercado	50
6.3.2	Sistema de comercialización	51
6.3.3	Mecanismos de promoción	51
6.3.4	Publicidad y Promoción de ventas	51

Pág.

6.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	51
6.5	ANÁLISIS DE LA OFERTA	53
6.5.1	Grupo Saludcoop (SaludCoop y Cafesalud)	54
6.5.2	Nueva EPS	54
6.5.3	Coomeva EPS	55
6.6	POSIBILIDADES REALES DEL PROYECTO	58
6.6.1	COMERCIALIZACIÓN	59
6.6.2	Precio	60
6.6.3	Publicidad	61
6.6.4	Oportunidad	61
6.6.5	Responsabilidad	62
7.	ESTUDIO TÉCNICO	63
7.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	63
7.1.1	La dimensión del mercado	63
7.1.2	La tecnología utilizada	63
7.1.3	La capacidad de financiamiento	63
7.1.4	La disponibilidad de elementos	64
7.1.5	La distribución geográfica del mercado	64
7.2	LOCALIZACIÓN	64
7.3	PRESTACIÓN DE SERVICIOS	64
7.3.1	La consulta externa médico, enfermería y fisioterapia	64
7.3.2	El proceso	64
7.4	OBRAS CIVILES Y DISTRIBUCIÓN EN SEDE	66
8	ESTUDIO FINANCIERO	71
8.1	INVERSIONES INICIALES	71
8.1.1	Los activos fijo	71
8.1.2	Capital de trabajo	74
8.1.3	Cargos diferidos	75
8.2	COSTOS OPERACIONALES	76
8.2.1	Los Costos de Operación	76
8.3	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA	78
8.4	DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	79
8.5	PROYECCIONES FINANCIERAS	.80
8.6	FINANCIAMIENTO	87
8.7	ESTADOS FINANCIEROS	87
8.7. 1	Balance General Inicial	87

Pág.

8.8	RAZONES FINANCIERAS	94
8.8.1	Razones de liquidez	94
8.8.2	Razones de rentabilidad	94
9.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	96
9.1	LA TIR	96
10	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	98
10.1	TRÁMITES	98
10.2	FINANCIAMIENTO	98
10.3	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	98
11.	RECURSOS	100
11.1	RECURSOS FÍSICOS Y ECONÓMICOS	100
11.2	OTROS COLABORADORES	100
12.	DISCUSIÓN	101
13	CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFIA		105
ANEXOS		108

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1	.Operacionalización de las variables	42
Cuadro 2	Servicios	49
Cuadro 3	Consumidor	50
Cuadro 4	Demanda	52
Cuadro 5	Proyección con tasa geométrica	57
Cuadro 6	Demanda y oferta proyectadas	58
Cuadro 7	Programa de producción	65
Cuadro 8	Inversión en Activos Fijos	74
Cuadro 9	Capital de Trabajo	74
Cuadro 10	Cargos Diferidos	75
Cuadro 11	Total de inversiones	75
Cuadro 12	Costos de operación	76
Cuadro 13	Gastos de operación	78
Cuadro 14	Precio de venta	79
Cuadro 15	Punto de equilibrio	80
Cuadro 16	Presupuesto de Inversión en Activos Fijos	80
Cuadro 17	Costos de prestación del servicio anual	81
Cuadro 18	Necesidades de Inversión en Capital de trabajo	82
Cuadro 19	Programa de Inversión	82
Cuadro 20	Precios por servicios	83

Pág.

Cuadro 21	Producción anual 2013	83
Cuadro 22	Presupuesto de Ingresos 2013	84
Cuadro 23	Presupuesto de Ingresos Periodo de estudio	84
Cuadro 24	Afiliaciones por año	85
Cuadro 25	Costos de operación año 2014	85
Cuadro 26	Presupuesto de Costos y Gastos operacionales	85
Cuadro 27	Flujo Neto de Operación	86
Cuadro 28	Flujo Financiero Neto del Proyecto	86
Cuadro 29	Balance inicial de la empresa	88
Cuadro 30	Estado de resultados consolidado proyectado	89
Cuadro 31	Flujo de Caja proyectado año 2014	90
Cuadro 32	Flujo de Caja proyectado año 2015	90
Cuadro 33	Flujo de Caja proyectado año 2016	91
Cuadro 34	Balance comparativo 31/12/2013 - 31/12/2014	93
Cuadro 35	Viabilidad del negocio desde la TIR	97

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1	Triángulo del servicio	28
Figura 2	Rango de edad	43
Figura 3	Profesión	43
Figura 4	Número de personas de su grupo familiar	44
Figura 5	Afiliación a EPS	44
Figura 6	Prestación servicio EPS	45
Figura 7	Atención en el hogar	45
Figura 8	Pago adicional	46
Figura 9	Opción médica	46
Figura 10	Atención oportuna	47
Figura 11	Recomendación del servicio médico domiciliario	47
Figura 12	Oferta proyectada	58
Figura 13	Demanda insatisfecha	59
Figura 14	Comercialización	60
Figura 15.	Flujograma	66
Figura 16.	Distribución de la sede	68

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A	Formato para Análisis Documental	109
Anexo B	Encuesta	110
Anexo C	Aspectos organizacionales	111
Anexo D	Estructura organizacional	113

RESUMEN

El presente trabajo, aporta la información que será de utilidad en la valoración de formulación de la empresa Salud en su Hogar Ltda., en la ciudad de Neiva, capital del departamento del Huila. Con esta información se conocerá la bondad de servicio de esta entidad propuesta por estudiantes de la Especialización Gerencia en Salud y Seguridad Social de la Universidad Surcolombiana, con lo que se contempla la viabilidad de su creación. Con la implementación de las recomendaciones surgidas en el marco del estudio financiero de la misma, Salud en su Hogar Ltda., no sólo podrá lanzarse en esta ciudad, sino que podrá tener una gran opción de sostenimiento, como una empresa destinada a ofrecer atención médica, domiciliaria, los 365 días del año, las 24 horas del día, a los miembros del núcleo familiar, quienes aceptan el servicio como complementario, mediante el pago mensual de una tarifa preferencial. Además, se incluye servicio de fisioterapeuta, de auxiliar de enfermería y de ambulancia, sin límite de edad o de enfermedad. El personal también ofrece sus servicios a particulares con tarifas similares a las del mercado local. El documento constituye el entregable del proyecto de grado, se divide en once capítulos: Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos, Marco referencial, Diseño metodológico. Estudio de mercado, Estudio técnico, Estudio financiero, Plan de implementación, Discusión y Recursos. Además, se incluye su introducción, bibliografía y anexos.

Palabras clave: Salud en su Hogar Ltda., empresa, viabilidad, domicilio, servicio de salud.

ABSTRACT

The present study provides information that will be useful in assessing the development of Home Health Company Ltd. in the city of Neiva, capital of Huila. With this information you will know the goodness of service this entity given by students of the Specialization in Health Management and Social Security Surcolombiana University, which provides for the viability of its creation. With the implementation of the recommendations in the context of the financial study of it, Home Health Ltd., not only can be launched in this city, but it may be a great option to support, as a company to provide medical care , home, 365 days a year, 24 hours a day, members of the family, who accepted the service as complementary, with the monthly payment of a preferential tariff. It also includes service physiotherapist, nursing assistant and ambulance, regardless of age or illness. The staff also provides services to individuals with similar rates to the local market. The document is the deliverable of the project grade is divided into eleven chapters: Problem Statement, Rationale, Objectives, Marco referential, methodological design. Market research, technical study, financial, implementation plan, Discussion and Resources. It also includes his introduction, bibliography and appendices.

Keywords: Home Health Ltd., company viability, home health service.

INTRODUCCIÓN

La formación, e incluso la sostenibilidad de una empresa en una sociedad, se basan en una estructura que permita reconocer los sistemas técnico y financiero, cuyo verdadero estudio logra corroborarla como un negocio rentable.

A través de este informe, se visualiza la solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver: la viabilidad para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva –Departamento del Huila, de tal manera que asegure responder a una necesidad poblacional en forma eficiente, segura y sostenible financieramente, por lo menos durante los cuatro años siguientes al de su creación.

Por ello, el presente proyecto vislumbra la sostenibilidad de la empresa Salud en su Hogar Ltda. para los años 2013 a 2016, basándose en el estudio técnico y administrativo de la empresa prevista, con el que la atención inmediata del médico general en el núcleo familiar, en su propia casa de habitación si es su deseo, sea mucho más viable para una buena parte de la comunidad neivana y rentable para los creadores.

En la perspectiva de una investigación de corte cuantitativo, con enfoque descriptivo-analítico, se aplicó por una parte el análisis documental a una muestra de escritos relacionados Neiva, su población, el porcentaje de vinculados a régimen contributivo, pero también el número de afiliados al subsidiado, las entidades prestadoras de salud, y otros textos que dieran luces a la hora de crear la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva; por otro lado, se aplicó un instrumento encuesta a una muestra de personas cumpliendo ciertos criterios por conveniencia. Es claro que de lo que se trata es de corroborar el análisis de número y mediciones, que den significado y sentido a la propuesta en términos de mercado[1].

Se dio comienzo al estudio de mercado desde la aplicación de la encuesta. Seguidamente a los estudios técnico, financiero y administrativo. Finalmente, los resultados de tales indagaciones permitieron establecer que Salud en su Hogar Ltda. tiene buenas posibilidades de posicionarse bien a nivel local, con un nivel aceptable de operación que le permitiría cubrir su mercado propio.

[1] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas técnicas para la presentación de trabajos escritos NTC 1486. Bogotá D.C.: Icontec, 2012.

Salud en su Hogar Ltda., no sólo podrá lanzarse en esta ciudad, sino que podrá tener una gran opción de sostenimiento, como una empresa destinada a ofrecer atención médica, fisioterapeuta y auxiliar de enfermería domiciliaria, los 365 días del año, las 24 horas del día, a los miembros del núcleo familiar, quienes aceptan el servicio como complementario, mediante el pago mensual de una tarifa preferencial. Además, se incluye servicio de fisioterapeuta, de auxiliar de enfermería y de ambulancia, sin límite de edad o de enfermedad. La empresa también ofrece el personal y sus servicios a particulares con tarifas similares a las del mercado local.

Además, se acepta que es posible ampliar el mercado de Salud en su Hogar Ltda., mediante el incremento de la capacidad de operación, fundamentada en un aporte crediticio a futuro para realizar algunas adquisiciones en dotación y equipo, e incrementar el recurso humano profesional. En este sentido, se contaría con el aporte interno de las utilidades libres de los socios, más el crédito bancario, con lo cual quedaría cubierta la inversión necesaria para la ampliación física y de maquinaria, esencialmente.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN

De acuerdo con Chiavenato[2], el desarrollo empresarial se hace esencial para la puesta en marcha y supervivencia en el futuro de las organizaciones, ya que para marcar la diferencia y llegar primero al mercado se requiere brindar servicios de alto valor agregado a los clientes, además de una buena calidad en sus productos y/o servicios. Para lograr este propósito, el plan de negocios brinda un excelente escenario que permite controlar algunas variables para alcanzar la competitividad de las empresas y lograr sus objetivos estratégicos.

Otro aspecto, es que plantea la oportunidad para que los emprendedores creen sus propios espacios laborales y ocupacionales, con la consecuente proyección de su vida productiva. Así mismo, la academia se convierte en generadora de conocimientos para ser aplicados en los proyectos de creación empresarial, con su relevante impacto social, económico, ambiental que busca contribuir al desarrollo de la nación.

Además, para el desarrollo de la actividad económica empresarial se debe tener en cuenta algunos factores del impacto de las empresas a nivel local, nacional e internacional dentro del ámbito social, financiero y económico. De allí que, el Estado colombiano haya venido promoviendo y desarrollando políticas de cultura del emprendimiento, sustentadas en la ley 1014 de 2006.

Dentro de este contexto, con la ley 100 de 1993, ingresa la empresa privada bajo las mismas condiciones en la prestación de servicios de salud, con el propósito de dar cumplimiento al libre ejercicio empresarial, la sana competencia y los principios de universalidad y equidad, artículo 8[3]. Luego de un modelo de salud en Colombia - en donde el Estado constituía el principal proveedor- se estableció un monopolio que demostró baja calidad en el servicio, con el consecuente impacto en la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

Prueba de lo anterior, son los porcentajes que demuestran que hasta ese momento sólo “el 10% de la población colombiana accedían a los servicios de

[2] CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2006. p. 156.

[3] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100 de 1993. Bogotá D.C.: pdf, 2012. p. 3.

salud privada, el 5% estaban afiliados a otros servicios de seguridad social, especializados únicamente para funcionarios públicos, y el 15% se consideraba sin accesibilidad a servicios de salud aceptables"[4].

Conviene citar que, en 1991, con la aprobación de la nueva Constitución Política, se estableció que "la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio, prestado bajo la dirección, coordinación y control del Estado"[5]; manifestando los principios de descentralización, universalidad, solidaridad, equidad, eficiencia y calidad que deben tener el servicio de salud en Colombia.

En este sentido, el nuevo sistema general de seguridad social en salud (SGSS) corresponde a un modelo de seguros públicos, articulado alrededor de cuatro subsistemas -modulación y regulación, aseguramiento público, entrega de servicios y control social -, concebido y organizado horizontalmente para manejar las contingencias económicas derivadas de los riesgos de salud en la población.

Sin embargo, en la actualidad este sistema de salud, de acuerdo con los objetivos del Nuevo Milenio, enfrenta el reto de "lograr la integralidad y continuidad de la atención médica, debido a la marcada fragmentación de la atención y dualidad de funciones entre los diversos actores del sistema"[6].

De tal manera que, falta mayor coordinación y cooperación para "la provisión de los diversos planes de atención entre las diferentes entidades responsables, que se traduce en baja calidad en los servicios de salud, debido a la falta de cobertura, tiempos de respuesta, oportunidad, eficiencia y eficacia, entre otros"[7].

Añádase que, el SGSS permite que las empresas públicas y privadas ofrezcan este tipo de servicio, que busca que en los mismos hogares se atienda a la población, especialmente aquellas que por diversas dificultades -tiempo, discapacidad, movilidad, etc.- no puedan desplazarse a los centros de salud[8].

---

[4] ESGUERRA, Rafael. Reforma en Salud una respuesta a la equidad. X Jornadas de Epidemiología. Cali: Oveja Negra, 2000. p. 13.

[5] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Constitución Política de Colombia. Bogotá D.C.: Jurídicas el Profesional, 2008. p. 12.

[6] ACOSTA, Naydú y PEÑALOZA QUINTERO, Enrique. Caracterización y evaluación del programa salud a su hogar dentro del marco de las estrategias de atención primaria en salud. Bogotá D.C.: CENDEX, 2006. p. 8.

[7] Ibíd., p. 10.

[8] TORRES, Ana María. Sociedad, derechos fundamentales y salud de la población trabajadora. Medellín: Andes, 2007. p. 67.

Una mirada al escenario local permite constatar que igual situación se presenta en Neiva. En la ciudad, solamente una entidad de naturaleza privada presta este servicio, que es demandado por varios hogares, ante la limitación para acceder a los servicios médicos asistenciales en las respectivas Instituciones Prestadoras del Salud (IPS). Igualmente, de estar en la capacidad económica de obtener el servicio, en el que la familia participa activamente en el proceso y en el que existe un mayor acercamiento entre el equipo humano en salud y las personas que conforman el núcleo familiar.

Por otra parte, conforme a la ley 1014 de 2006 - que fomenta y motiva la cultura del emprendimiento- se plantea en esta investigación el estudio de viabilidad de la creación de una empresa privada, que preste los servicios de salud en su hogar en la capital huilense, para atender a las familias interesadas y con capacidad de pago para acceder a éste, mediante un plan en el cual se beneficien e involucren en el proceso buscando el mejoramiento de la calidad de vida y su bienestar.

1.2 FORMULACIÓN

En esta perspectiva, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la viabilidad para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva –Departamento del Huila?

Al mismo tiempo, se definieron las siguientes preguntas orientadoras, es decir, aunque se trata de una sola y única pregunta la que suscita el proceso investigativo, algunas otras contribuyen a direccionarlo:

¿Cuál es el contexto económico y empresarial para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva?

¿Cuáles serían los resultados de un estudio de mercado para conocer la factibilidad de operación de la empresa en la ciudad de Neiva?

¿Cómo llevar a cabo un estudio técnico de la empresa que contribuya al conocimiento de la viabilidad de su creación en la ciudad de Neiva?

¿Cuáles serían los estudios administrativos de la empresa Salud en su Hogar Ltda. para conocer la viabilidad de su creación en la ciudad de Neiva?

¿Cuáles serían las condiciones organizacionales y legales necesarias para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva?

¿Cuál sería el estudio financiero de la empresa que defina la viabilidad de su creación en la ciudad de Neiva?

2. JUSTIFICACIÓN

Se justifica una propuesta de creación de salud en su Hogar Ltda. en la capital huilense, cuando se ha identificado que el sector de la salud en Colombia comienza a adaptarse más velozmente a los cambios de contexto. El paso prioritario para proyectar un servicio de asistencia médica oportuna y adecuada en los hogares de Neiva, cuyos miembros pertenecen al régimen contributivo y subsidiado, pero que desean contar con un plan complemento -pues su familia merece lo mejor-, es apreciar un estudio técnico financiero de la misma.

Se espera que con la implantación de las recomendaciones arrojadas por el estudio técnico financiero, los creadores de Salud en su Hogar Ltda., asuman su puesta en marcha brindando la oportunidad de que miles de personas en el casco urbano de Neiva soliciten una consulta externa en casa.

La empresa Salud en su Hogar Ltda., puede llegar a brindar beneficios tales como los servicios fisioterapeuta y de auxiliar de enfermería, con notoria garantía de la calidad de los servicios médicos ofrecidos a los usuarios, excelente imagen de la empresa de manera general e incremento de la confianza de los clientes afiliados y no afiliados, en la organización.

Por consiguiente, es pertinente el análisis de la viabilidad de una empresa que de manera alternativa ofrezca el servicio de salud domiciliario, con ventajas que giran en torno a atender las necesidades del paciente rápidamente en su casa, con asistencia médica acertada y eficaz, mejorando los tiempos de respuesta para acceder a los servicios de salud con excelente calidad, evitando los diversos contratiempos y trámites a los que se ven sometidos muchas veces los usuarios en las respectivas IPS.

Lo anterior, posibilita una atención más cómoda y tranquila, en un ambiente familiar, en el que se involucran todos los miembros de la familia y se establece un mayor acercamiento con el equipo interdisciplinario.

La empresa Salud en su Hogar Ltda. en el municipio de Neiva, tendrá repercusiones favorables no sólo para la sociedad sino para la actividad empresarial y el mercado de la salud local y regional, de tipo económico y de calidad en la prestación de este tipo de servicios. No cabe duda que una empresa de este tipo traiga beneficios no solo para los posibles clientes en la ciudad, sino

para otras personas que obrarían como proveedores, y empleados indirectos, quienes van a ver aumentados sus ingresos y ganancias.

La empresa Salud en su Hogar Ltda., además de contribuir al desarrollo de empleos directos e indirectos, tendrá como una de sus metas específicas generar mayor seguridad en cuanto al goce de la salud se refiere.

La creación de esta empresa en la capital del Huila, significa una gran ventaja, teniendo en cuenta las necesidades que existen al respecto, y la urgencia de un programa de este tipo, que permita superar las dificultades que sostienen muchos de los usuarios de los servicios médicos.

La creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. se justifica con razones de tipo personal porque este trabajo se constituye en un desafío para los autores, no sólo por el hecho de encontrarse ligados, profesionalmente, a actividades o directamente médicas o relacionadas con el mundo empresarial, sino también porque una empresa es una inquietud muy personal y estrechamente vinculada a su formación profesional especializada. Además, que se constituye en una valiosa y preferencial opción de grado en la universidad.

Los estudios y experiencias de desarrollo de la Atención Primaria en Salud, son un tanto precarias en Colombia, por la cantidad de entidades destinadas a este servicio y por los recursos destinados para tal fin, especialmente en lo que respecta a la estrategia de salud en su hogar, posiblemente por el corto tiempo de su implementación y también porque sólo se ha adelantado en algunas regiones del país, Bogotá y Medellín, por ejemplo. De allí, que la población de Neiva a penas incursiona con este servicio en salud tan importante para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población.

Al respecto, es importante la aplicación del estudio de factibilidad técnica, operativa, organizacional y financiera. El mismo permite establecer su viabilidad a partir de un plan estratégico, en el cual se estimen los servicios en salud que se van a prestar, la población a la cual se dirige el producto, los planes contemplados, el precio para acceder a este servicio, las formas de pago y el aporte social y económico del proyecto.

En consecuencia, el estudio aporta la aplicación de los conocimientos teóricos de los diferentes programas de formación del Especialista en Gerencia en Salud. En la misma línea, genera una propuesta innovadora que contribuye al mejoramiento

de la calidad de vida y bienestar de la población de la ciudad de Neiva. Por tanto, la investigación es de utilidad y beneficio para los profesionales en salud, administración de empresas y carreras afines, por cuanto plantea, de manera novedosa, un servicio de salud de fácil acceso.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta de la viabilidad para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva Huila, para los años 2013 a 2016.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el contexto económico y empresarial para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva.

Realizar un estudio de mercado con el fin de corroborar la factibilidad de operación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. en la ciudad de Neiva.

Efectuar un estudio técnico de la empresa que contribuya al conocimiento de la factibilidad de su creación en el la ciudad de Neiva.

Determinar aspectos administrativos, organizacionales y legales de la empresa Salud en su Hogar Ltda. con el ánimo de corroborar la viabilidad de su creación en la ciudad de Neiva.

Proyectar estudios financieros de la empresa que definan la rentabilidad de su creación, en la ciudad de Neiva.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONCEPTUAL

En este aparte se incluyen algunos términos que dentro del documento, adquieren especial significación.

Empresa de salud: Empresa productiva que presta servicios en el capo de la salud, de carácter privado o público. Los servicios prestados se pueden ubicar en uno o más niveles de la salud, a saber: externa, especializada, urgencias, ambulatoria, etc.

Consulta externa ambulatoria: Forma de atención médica que permite que el paciente reciba los cuidados diagnósticos y operatorios por el médico general y de manera ambulatoria, o sea, sin necesitar una cama hospitalaria. Su propósito es establecer un diagnóstico para tratamiento. Casi siempre incluye los siguientes pasos: cita; comprobación de derechos, como afiliado a una empresa de salud; facturación de la actividad; apertura de historia clínica, anamnesis; examen físico; diagnóstico presuntivo; solicitud de ayudas diagnósticas, de necesitarse; prescripción del tratamiento médico; y, posterior control, si se necesitara[9].

Actividades médicas: Acciones y procedimientos médicos en los niveles privado o público en torno a tres ejes básicos: prevenir, tratar y rehabilitar.

Anamnesis: Corresponde a la parte del examen clínico que facilita reunir los datos personales, familiares y hereditarios del paciente en el marco de la atención que se le presta en el campo de la prevención o de la curación.

Auxiliar de Enfermería: Es el encargado de proporcionar cuidados auxiliares al paciente y actuar sobre las condiciones de su entorno. Entre sus funciones principales destacan las siguientes, realizar su aseo y limpieza cuando lo requiera su situación física, distribuirles alimento y asistir a aquéllos que no puedan hacerlo por sí mismos, suministrar medicamentos, hacer parte de los requerimientos del médico ante una eventual urgencia.**Fisioterapia:** Con el ánimo de brindar un referente conceptual preciso, se acude al concepto que expone la Ley 528 en

[9] IMSALUD EPS. Atención ambulatoria. [en línea]. <www.imsalud.gov.co> [consultado el 30 de septiembre de 2012].

Colombia, alrededor de esta importante disciplina para llevar a los hogares de los clientes: “La Fisioterapia es una profesión del área de la salud, con formación universitaria, cuyos sujetos de atención son el individuo, la familia y la comunidad, en el ambiente en donde se desenvuelven”[10].

Terapéutica: Es el empleo terapéutico de los medicamentos, mediante la determinación del tipo, posología y duración de su ingesta, de acuerdo con el diagnóstico ya establecido. Se realiza a través de formulaciones farmacéuticas que están constituidas por un principio activo o conjunto de ellos, de origen natural o sintético. Está destinada para su utilización en las personas atendidas por el médico de Salud en su Hogar Ltda., y tiene propiedades para prevenir, tratar o aliviar enfermedades o dolencias o modificar funciones fisiológicas.

Remisión: La remisión es el envío de una persona de un sitio a otro, con una determinada finalidad. Ya en el campo de la medicina dispuesta por la empresa Salud en su Hogar Ltda., corresponde a enviar un paciente a otro nivel de atención, es el caso, al nivel de la especialización, o a su centro de atención hospitalaria ofrecida por el régimen del que haga parte convencionalmente

Productividad: Generación de ganancias teniendo en cuenta un bien o un servicio. Es la esencia de una empresa.

Servicios médicos: En términos generales, son los servicios que se ofrecen para la prevención, mantenimiento o recuperación de la salud, desde la empresa Salud en su Hogar Ltda.

[10] Ley 528 de 1999. Por el cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de fisioterapia, se dictan normas en materia de ética y otras disposiciones.

4.2 MARCO TEÓRICO

Marcos Ortiz, Teoría de Sistemas. (1999).El autor retoma lo que tradicionalmente define como la empresa, recordando que a ella se tiene como la unidad económica que combina los factores de la producción, o sea trabajo, tierra y capital, para la obtención de bienes o servicios que satisfagan determinadas necesidades[11]. Sus fines son económicos, basados en la productividad o ganancia.

Pero Ortiz asegura que es la teoría de sistemas la que plantea como esta combinación de los elementos citados no siempre asume formas clásicas o conocidas. Por ejemplo, una empresa puede presentar el aspecto tierra, bajo la forma de locación tomada en arriendo para el funcionamiento del negocio. Como tal unidad, la empresa es un pequeño sistema dentro del amplio sistema de la sociedad, con el cual mantiene un intenso nivel de interrelaciones.

José Almoguera. Plan de negocio. 2003. Almoguera asegura que se inmediatamente después de señalar los objetivos de la empresa, ya se trabaja sobre la idea empresarial seleccionada, es decir, sobre la opción que tiene más posibilidades de ser ejecutada[12].

El autor español, afirma que se comienza, entonces, planteando los objetivos de la pequeña empresa: el general y los específicos. Luego, se requiere determinar las necesidades que se van a satisfacer mediante la creación de la empresa. Se pasa, entonces, a definir la justificación del proyecto empresarial, o sea las razones, los motivos por los cuales se explica su creación. Estas son de diverso tipo. Además insiste en que es necesario efectuar un sondeo del mercado de la futura empresa, teniendo en cuenta los siguientes criterios: características de los productos a comercializar, descripción de los productos, condiciones de los productos, características simbólicas, en fin, lo que se podrá llamar, estudio financiero[13].

K. Albrecht. Teoría del triángulo de los servicios. 1999. Esta concepción de los servicios se conoce como triángulo de los servicios según Albrecht y Zemke

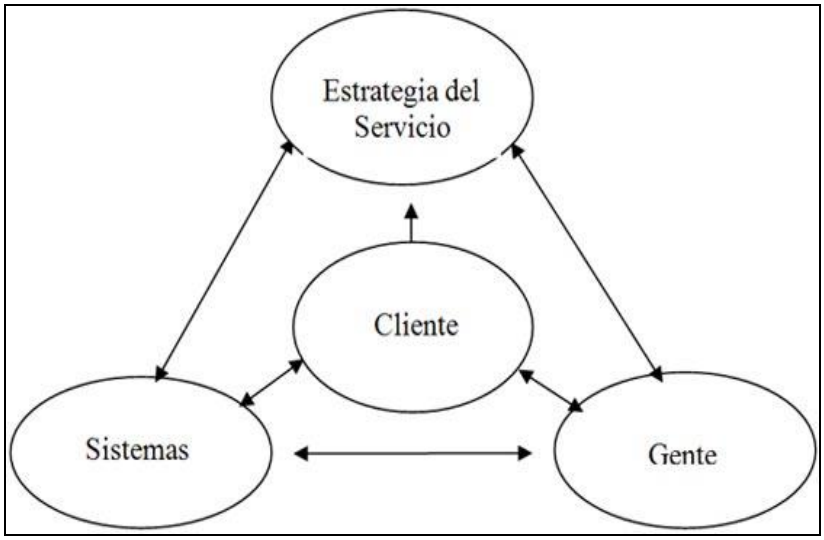
[11] ORTIZ, Marcos. Introducción a la teoría empresarial. Bogotá: ABC; 1999. p. 19.

[12] ALMOGUERA, José. Plan de negocio. [en línea]: www.es.scribd.com [consultado el 30 de mayo de 2012]

[13] Apreciación de los autores de este estudio.

(figura 1), y permite conocer la relación dinámica y el papel que cada uno de los aspectos mencionados desempeña[14].

Figura 1. Triángulo del servicio



Fuente: Albrecht, K. 1999.

Dentro de los servicios que ocupan el desempeño de una empresa, están los de salud, objeto de este documento. Al respecto la Organización Mundial de la Salud, OMS señalaba en 1948 que la salud es el estado completo de bienestar físico, mental y social. Añadido a esta definición, se tiene que el servicio de salud tiene que ver con las actividades que se proponen diagnosticar, tratar, hacer control de las condiciones de salud, prevenir enfermedades y mantener y mejorar la salud.

Este servicio que se preste debe estar investido de calidad. El objetivo fundamental de la calidad es la satisfacción del cliente, que se obtiene mediante un trabajo bien realizado. La calidad viene a significar en cierta forma, un nivel de excelencia organizacional para la satisfacción de los clientes. Finalmente, a pesar del recurso humano, de los elementos médicos, de la atención, todo se reduce al juicio, a la opinión que el cliente tiene sobre el servicio.

[14] CFR. Albrecht, K y Zemke, R. (1999). Gerencia del Servicio. 3R Editores. Colombia.

La calidad, en su permanente búsqueda de mejoramiento, desemboca en lo que se llama gestión total de calidad, donde la responsabilidad cae sobre todo el personal de la organización. Toda la empresa tiende a la satisfacción del cliente. Germán Cardozo. Empresa, economía y sociedad. 2011.

La empresa de salud es una empresa creada y diseñada para prestar servicios en el campo de la salud. En este sentido, es preciso entender que el sector de los servicios no es tan nuevo. Ya en los comienzos de este siglo, ha alcanzado el 80% del Producto Interno Bruto, PIB, en algunos países[15].

En este sentido, las actividades en el sector se caracterizan porque en la prestación de un buen servicio es preciso orientar la empresa al cliente, a la manera de satisfacer sus expectativas, sus necesidades, gustos y preferencias.

Para el alcance de estos propósitos, la empresa debe diseñar estrategias, hacerse al personal adecuado y calificado de acuerdo con los intereses de la organización, y con un sistema operacional que facilite el logro de sus objetivos. Desde luego, no es de desdeñar la estructura organizacional, la cultura empresarial, el ambiente laboral, y el liderazgo.

Juan Carlos Fresneda Bonilla. La calidad en las empresas de salud y cultura de mejora continua. Marzo 2011. Fresneda hace referencia a calidad total en los servicios de salud, que no es otra cosa que trabajar mejor, con más inteligencia, mejorando los procesos productivos no solo en relación con los objetivos de la empresa sino del perfil del recurso humano. Como parte del compromiso con la calidad que los potenciales usuarios merecen, Salud en su Hogar Ltda., debe también adelantar actividades tendientes a lograr la habilitación[16], la certificación[17] y la acreditación[18].

Tanto la habilitación, como la certificación y la acreditación, además de ser herramientas para que los prestadores de servicios de salud aseguren la calidad de sus servicios, generan procesos para una mejora organizacional continua. Ellas

[15] CARDOZO, Germán. Empresa, economía y sociedad. Medellín: Antares, 2011. p. 21.

[16] DECRETO 1011 del 2006 y sus resoluciones reglamentarias. Sistema Obligatorio de Calidad en Salud en Colombia.

[17] NORMA ISO 9001. Versión 2008.

[18] DECRETO 4747 del 2007 y normas posteriores como la LEY 1438 de 2011.

son herramientas para la realización eficaz de auditorías, mejorar el proceso de auditoría y la competencia de sus auditores. Acudir a ellas en el momento de crear la empresa, tiene grandes ventajas[19].

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La empresa SALUD EN SU HOGAR LTDA., proyecta crearse en la ciudad de Neiva.

El municipio de Neiva es la capital del Departamento del Huila, "el cual se encuentra ubicado al sur del país, en la región andina; hace parte de la cuenca del río Magdalena"[20], se halla "a 2º y 55´50" de latitud norte; 1º 12´40" de longitud al occidente del meridiano de Bogotá y 75º 17´31" de longitud al oeste de meridiano de Greenwich, la altura sobre el nivel del mar es de 442 metros, temperatura medio de 28º centígrados; sin embargo en temporadas de verano sobrepasa los 32º centígrados; la extensión de Neiva es de 123.707,8 hectáreas"[21].

El municipio ha sido sectorizado en diez (10) comunas dentro de la zona urbana y cuatro corregimientos en el sector rural, los cuales abarcan un conjunto de barrios, así como de veredas.

La población estimada actual de Neiva es de 420.817 habitantes, quienes se encuentran distribuidos en los distintos sectores, los cuales se encuentran estratificados del nivel 1 al 6, siendo mayor el porcentaje de los primeros tres y se estima que existen menos de un centenar de familias de estrato seis.

Dentro del entorno social se encuentran los aspectos de salud, educación, recreación y deporte, seguridad, vivienda y cultura. Preferencialmente interesa el tema salud.

---

[19] EQUIPO EDITORIAL DE EL HOSPITAL, en colaboración con el doctor Juan Carlos Fresneda Bonilla, Marzo 2011. En: http://www.elhospital.com/eh/secciones/EH/ES/MAIN/IN/ESTUDIOS_CASO/doc_82271_HTML.html?idDocumento=82271

[20] PLAN INTEGRAL ÚNICO DE LA CIUDAD DE NEIVA. Alcaldía de Neiva. Julio de 2011. [en línea] http://www.alcaldianeiva.gov.co/cms/files/gobierno/PIU_NEIVA.pdf [consultada el 2 de junio de 2012]

[21] AGENDA AMBIENTAL DEL HUILA. Aspectos Generales del municipio. Neiva: el departamento, 2008, p. 86

En cuanto a salud, se dice que en la ciudad de Neiva la población se encuentra en un 40% afiliada al régimen contributivo, 18.3% régimen subsidiado, el 25.5% identificados como vinculados, el 16.2 % está sin identificar[22].

Por otra parte todos los municipios del Huila cuentan con IPS de primer nivel, existen 3 de segundo nivel, ubicados en los municipios de Garzón, Pitalito y la Plata y una de tercer nivel ubicada en el municipio de Neiva, que atiende las referencias de todo el departamento.

Neiva es el centro urbano por excelencia del departamento. En ella el área urbana contiene el 93% de la población. En el resto de la zona norte huilense, el 50.51% de la población es rural con una muy fuerte vinculación con Neiva. Para el censo de 1993 se calculaba que Neiva tenía 55.745 hogares que residían en 53.744 viviendas del área urbana. Hoy se calcula que existen 63.000 hogares en aproximadamente 60.000 viviendas. Dentro de este marco, las cifras indican que existe una demanda efectiva por nuevas viviendas de 18.570 unidades de las cuales 14.201, o sea el 76. 47% son de interés social para estratos de 1 y 2[23].

Casi el 40% de los habitantes de la ciudad están en condiciones de alta vulnerabilidad bien porque están localizados en zonas de alto riesgo o bien porque no disponen de los servicios completos. Sólo el 79 % de las viviendas urbanas tienen energía eléctrica, acueducto y alcantarillado (tres servicios básicos completos)[24]. El área rural las condiciones de vida son más críticas y los indicadores sociales están por debajo de la media rural del país. La tasa de desempleo actual con la población que desarrolla su actividad productiva dentro de parámetros de informalidad, es del 23%.

Lo anterior sugiere la idea que una inmensa masa poblacional se encuentra por debajo de los requerimientos y estándares mínimos de salud. Es decir, por razón de su economía y ubicación social, no cuentan con la presencia de factores favorables a la seguridad y al goce de una buena salud.

En cuanto al contexto económico –importante para tener en cuenta en el presente trabajo-, se tiene un primer aspecto, el relacionado con el movimiento de los

[22] CUELLAR, Alberto. El Huila. Sociedad, economía y política. Bogotá: Andes, 2008. P. 34.

[23] Cfr. DANE.

[24] Ibid., p. 67.

diferentes sectores de la economía departamental. Se habla de la economía del Huila, porque ella es el contexto de esta actividad en Neiva.

El sector agropecuario tuvo un comportamiento positivo en inversión neta de capital de $3.289 millones y el caso de la industria el comportamiento fue inverso pues, registró una caída en la inversión al situarse en (1.234) millones, al mismo tiempo el uso de energía eléctrica para este rubro disminuyo en 22.264 miles de kilovatios hora[25].

Es de especial atención el buen comportamiento de las finanzas públicas del departamento del Huila, explicado porque la administración central de esta zona del país obtuvo un superávit en los primeros tres trimestres de 2009 de $99.659 millones, superior en 9.7% al de igual lapso del año precedente[26].

Es evidente que gracias a la política de seguridad democrática del gobierno nacional, se percibe en la región un ambiente de confianza y tranquilidad[27].

En el sector de la construcción, se evidenciaron movimientos importantes en el primer semestre del 2009, con la aprobación de 387 licencias de construcción correspondientes a un aumento del 22.5% destinadas principalmente a la construcción de viviendas, siendo Neiva la de mayor participación tanto en el número de licencias como en el área de construcción, seguido de Garzón y Pitalito.

Por grupos de bienes, el crecimiento señalado se explica principalmente por los avances presentados en alimentos (7.58%), transporte (5.72%) y educación (5.35%), al crecer por encima del promedio de la ciudad.

La zona Norte, especialmente la ciudad de Neiva, continúa siendo el atractivo de inversión para los empresarios, pues presentó un incremento en la inversión del 62.1%, al pasar de $2.947 a $4.776 millones en el periodo analizado. Le sigue la zona Sur, en donde se pasó de $32 a $293 millones en la inversión; en el

[25]Ibíd. p. 68.

[26] ibíd. p. 76

[27] ibíd. p. 102

municipio de Pitalito se hizo la mayor constitución de sociedades con una inversión de $289 millones[28].

Lo que indica este marco económico y empresarial es que desde esta perspectiva, el departamento del Huila y Neiva– se encuentran en un posicionamiento cada vez más ventajoso. Los ingresos y la estabilidad económica de un buen porcentaje de la población neivana son favorables para la implementación de una empresa que preste servicios de salud.

[28] Ibid., P. 90.

Segundo aspecto, tiene que ver con el análisis del entorno empresarial en el departamento del Huila.

En el período enero a diciembre del año 2011 se conformaron 337 nuevas sociedades en el departamento del Huila con una inversión de $9.437 millones, lo que significa una disminución en la inversión del (16,8%) con respecto a igual período del año anterior, esto reflejado principalmente en la disminución de los sectores de Electricidad, gas y agua el cual disminuyó su variación de participar con el 21,1% en el 2008 a participar en un 0% en el 2009, comercio perdió participación en 32.3 puntos porcentuales y por último servicios el cual pasó de 5.133 millones de pesos en el 2008 a 1.790 millones de pesos.

Ahora bien, en cuanto a las empresas que prestan servicios de salud en Neiva, se tiene la siguiente estadística: funcionan más de 81 negocios organizados en torno a la salud, exceptuando los ligados a la oferta de medicamentos, equipo y artículos médicos, dotaciones hospitalarias, artículos de laboratorio, droguerías, etc.[29].

Tomando como base las proyecciones del DANE, la población de Neiva es de 315.332 habitantes, de los cales el 93.65% corresponde al área urbana, 295.412 y el 6.35% a la rural, 19.920[30]. Por sexo, 52.6% es femenina y el 47.4% es masculina. Por edad, el 48.52% es población joven -menores de 25 años-, el 43% es adulta -entre 25 y 60 años- y el 8.48% es de adultos mayores, superior a 60 años[31]. Para el 2012 la población estimada se considera alrededor de 420.817[32].

En cuanto a necesidades básicas Insatisfechas, Neiva está con el 32%, muy alto, el 26.6% vive en condiciones de miseria y 15.68% no alcanza a cubrir sus necesidades de calorías y nutrientes.

[29] INFOISINFO. Especialidades médicas en Neiva. [en línea] www.neiva.infoisinfo.com.co [consultada el 2 de junio de 2012] www.neiva.infoisinfo.com.co

[30] DANE. Boletín Neiva 2005. Bogotá: pdf, 2008. p. 2-5. [en línea] http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/41001T7T000.PDF [consultada el 2 de junio de 2012]

[31] Plan de Desarrollo Municipal de Neiva “Unidos para Mejorar” para el período constitucional 2012-2015. [en línea] http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20Desarrollo%20H-Z/Capitales%20-%20Planes%20de%20desarrollo/NEIVA%20Unidos%20para%20mejorar,%20Plan%20de%20 desarrollo%20-%202012-2015.pdf [consultada el 22 de junio de 2012]

[32] DANE. Proyecciones de población. Proyecciones municipales 2006-2020. Bogotá: pdf, 2008. Pp. 3-34.

Por régimen contributivo y subsidiado a diciembre de 2007, Neiva tenía 277.172 en SISBÉN, de los cuales 251.568 son de la población urbana, 13.595 de la rural de centros poblados y 12.009 rural dispersa.

Respecto del servicio de salud, la prestación del servicio se hace a través de 9 Empresas Prestadoras de Salud, EPS -subsidiadas, 12 EPS contributivas, 18 Instituciones Prestadoras de Salud, IPS y una Empresa Social del Estado, ESE Carmen Emilia Ospina. El 94% de la población neivana pertenece al régimen subsidiado, un 6.29% son vinculados y solo el 0.33% pertenece al régimen contributivo[33].

Mayores causas de morbilidad: hipertensión, enfermedades diarreicas, infecciones respiratorias, parasitismo, infecciones de vías urinarias, accidentalidad y violencia intrafamiliar.

En cuanto al mayor número de causas de mortalidad: hipertensión, agresión con arman de fuego, infarto, cirrosis, accidentes de tránsito y diabetes.

Según Encuesta Nacional de Hogares, el departamento del Huila en el 2005 la población en edad de trabajar era de 752.000 personas, o sea, un PET = 75.4%, una población económicamente activa de 431.000 personas, o sea, un PEA=57.4%. Habían 377.000 personas ocupadas, esto es, una tasa de ocupación TO del 50.2%, 54.000 personas desocupadas que equivale a una Tasa de desempleo TD del 12.5%, 140.0000 personas subempleadas, TS del 32.5%[34].
Para el caso específico de Neiva no hay datos de esta encuesta mencionada.

4.4 MARCO LEGAL

Dentro del marco legal en el que se desarrolla la Salud, se menciona la Resolución 004796 de 2008 y el Decreto número 1011 de 2006, cuando hacen referencia a la Habilitación del servicio extramural y al ejercicio del profesional independiente. ARTÍCULO 6, del Decreto 1011, al referirse al Sistema Único de Habilitación, reza:

[33] Ibíd. p. 130.

[34] PLAN DE DESARROLLO DENEIVA. Diagnóstico del municipio de Neiva. [en línea]: www.juanpola.com. [consultado el 23 de octubre de 2012]

Es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los Prestadores de Servicios de Salud y las EAPB[35].

De igual manera se debe tener en cuenta la resolución 1046 de 2006, por medio de la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y que fue modificada parcialmente por la resolución 2680 de 2007.

Manifiesta el Artículo 1° "Condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios. Los prestadores de servicios de salud y todos aquellos establecimientos que presten servicios de salud, sea este o no su objeto social, deberán cumplir para su entrada y permanencia en el Sistema Único de Habilitación con lo siguiente:

a) De capacidad tecnológica y científica

b) Suficiencia Patrimonial y Financiera

c) De capacidad técnico-administrativa

Artículo 4°. Oferta de servicios. Los Prestadores de Servicios de Salud, sólo podrán anunciar u ofertar lo relacionado o declarado en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, de acuerdo con su naturaleza y los servicios habilitados.

Artículo 6°. Manuales únicos de estándares y de verificación y de procedimientos de habilitación. Modificar el contenido de algunos estándares de los Manuales Unicos de Estándares y de Verificación y de Procedimientos de Habilitación, Anexos Técnicos números 1 y 2 de la Resolución 1043 de 2006, los cuales quedarán tal como se señalan en los anexos técnicos que forman parte integral de la presente resolución. "

[35] DECRETO 1011 de 2006. Ministerio de la Protección Social. [en línea]: http://www.metrosalud.gov.co/inter/joomla/images/pdf/normograma/DECRETOS/2006/DECRETO%201011.pdf [consultado el 5 de noviembre de 2012]

Diversas y fundamentales son las normas que se deben tener en cuenta para la determinación de las pautas para crear una pequeña empresa: primero que todo, el Código de Comercio. De este cuerpo legal vale la pena destacar lo siguiente: una definición válida de empresa la da el artículo 25: "Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios"[36].

Resulta, también valiosa la definición de establecimiento comercial que da el art. 515: así "Se entiende por establecimiento de comercio un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa"[37].

Un requisito importante es el registro mercantil, acerca del cual el art. 26 dice lo siguiente: ".tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio..."[38].

Según el art. 29, numeral 4, la inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo[39]. Cuando ya se haya llevado a cabo la inscripción, se debe probar mediante certificado expedido por la Cámara de Comercio, según artículo 30[40].

Ahora, se debe tener en cuenta la normativa acerca del contrato de sociedad, según el artículo 98: "Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social. La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados"[41].

El artículo 100, por su parte, declara que:

---

[36] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Código de Comercio. Santafé de Bogotá: El Pensador, 2000. p. 16

[37] Ibid., p. 142.

[38] Ibid., p. 16.

[39] Ibid., p. 18.

[40] Ibid., p. 18.

[41] Ibid., p. 55.

Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles. Sin embargo, cualquiera que sea su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil[42].

En segundo lugar, se debe tener en cuenta el Código Sustantivo de Trabajo. Especialmente para aquellos negocios que requieren, además de los dueños, empleados o trabajadores, en los aspectos que tienen que ver con la contratación, salario, horas extras, y seguridad social, entre otros.

Igualmente, la ley 80 de 1993 –sobre contrataciones, artículo 7, parágrafo 3, reza: "En los casos en que se conformen sociedades bajo cualquiera de las modalidades previstas en la ley con el único objeto de presentar una propuesta, celebrar y ejecutar un contrato estatal, la responsabilidad y sus efectos se regirán por las disposiciones previstas en esta ley para los consorcios"[43].

La ley 222 de 1995 que modifica el libro segundo del Código de Comercio y se expide un nuevo régimen de procesos concursales, junto con otras disposiciones, se le suman a este marco.

Con la ley 1014 de 2006 se sientan las bases de la cultura del emprendimiento. Emprendimiento es una forma de pensar y actuar que tiene en cuenta las oportunidades para crear empresa.

Otra norma a tener en cuenta es el decreto 4463 de 2006, que reglamentó el artículo 22 de la ley 1014 de 2006, Finalmente, el Código Tributario, artículo 1 cuando expone: "La obligación tributaria sustancial se origina al realizarse el presupuesto o los presupuestos previstos en la ley como generadores del impuesto y ella tiene por objeto el pago del tributo"[44].

---

[42] Ibid., p. 56.

[43] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 80 de 1993. Bogotá D.C.: pdf, 2010. P. 3.

[44] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Código Tributario. Bogotá D.C.: pdf, 2012. P. 1.

Y, en el artículo 2, además se lee: “Son contribuyentes o responsables directos del pago del tributo los sujetos respecto de quienes se realiza el hecho generador de la obligación sustancial”[45].

INVIMA, Protocolo Buenas Prácticas Clínicas. En el documento se aprecia el concepto y la fuerza legal del mismo, cuando conceptualiza en qué consiste el protocolo: “Es un estándar internacional de calidad ética y científica para el diseño, conducción, realización, monitoreo, auditoría, registro, análisis y reporte de estudios clínicos que involucran para su desarrollo la participación de seres humanos. Este modelo garantiza que los datos y los resultados reportados son creíbles y precisos, y que están protegidos los derechos, integridad y confidencialidad de los sujetos del estudio”[46].

[45] ibíd. p. 91

[46] INVIMA. Ministerio de la Protección Social. Bogotá, 2009. p. 9. [en línea] http://www.unisabana.edu.co/fileadmin/Documentos/Investigacion/comite_de_etica/Buenas_practicas_clinicas_INVIMA.pdf [consultado el 14 de noviembre de 2012]

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo cuantitativo con enfoque descriptivo analítico. Desde luego, el manejo de carácter cuantitativo permite el procesamiento de la información recolectada, mediante algunos cuadros, tablas y gráficas, dando con ello respuesta al problema planteado y el verdadero significado que tiene para el presente estudio, encontrar la viabilidad de la empresa a crear.

El enfoque descriptivo- analítico, permitió el estudio de una situación o fenómeno, en este caso la propuesta para la creación de una empresa prestadora del servicio de salud.

Señala Hernández[47] que una investigación es descriptiva toda vez que en ella se describen situaciones o eventos, para ser sometidos a análisis, para lo cual se establecen las variables de estudio, con las que se busca análisis que conlleve a la toma de decisiones para la viabilidad y factibilidad del proyecto. Durante este proceso investigativo, se pretendió observar y caracterizar una realidad sin intervenir o manipular variables, pues se trataba de un estudio de viabilidad.
Para la descripción de los resultados se emplearon todas las variantes del lenguaje científico: escritos, gráficos, símbolos, etc.

5.2 MUESTRA POBLACIONAL

La población proyectada como objeto de estudio estuvo conformada habitantes de Neiva de estratos socioeconómicos 3, y 4 (área urbana) y probables clientes de la empresa. Para su determinación se tuvo en cuenta el último censo DANE, según el cual, Neiva tenía una población de 316. 033 habitantes[48]. Se calcula que a la fecha, cuenta con alrededor de 420.817 habitantes[49], calculada para efectos de este trabajo, como ya se había citado anteriormente.

[47] HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2003. p. 184.

[48] DANE, op. Cit., P. 2-5.

[49] Op. cit. DANE. Proyecciones de población. Proyecciones municipales 2006-2020. Bogotá: pdf, 2008. Pp. 3-34.

Siguiendo la ruta poblacional de 2005, el 93% corresponde a la urbana, 295.961 habitantes y el 6.35% a la rural, 20.072. Se carece de información poblacional por estratos socioeconómicos en el sector urbano.

Para facilitar el trabajo de investigación, sin que ello signifique pérdida de claridad y de logro de los objetivos propuestos, se definió una muestra documental, seleccionada, y una muestra poblacional basada no en cálculos ligados a fórmulas– teniendo en cuenta la carencia de datos seguros acerca de la estratificación poblacional de Neiva-, sino en criterios tales como: disponibilidad de las personas para contestar la encuesta, permanencia en Neiva no menor a los cinco años y estar afiliado a una EPS. Estos criterios –que constituyen una forma no aleatoria de seleccionar una muestra representativa– permitieron definir los sujetos de la muestra por conveniencia[50], reuniendo características relacionadas con las necesidades de mercado de la nueva empresa. En este sentido, la muestra que tuvimos en cuenta fue de cien personas.

5.3 VARIABLES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, el problema formulado y el marco referencial, se establecen de manera predefinida las variables más sobresalientes para ser aclaradas, y que a continuación se operacionalizan:

[50] Méndez, Carlos. Metodología. Bogotá, 2006.

Cuadro 1. Operacionalización de las variables

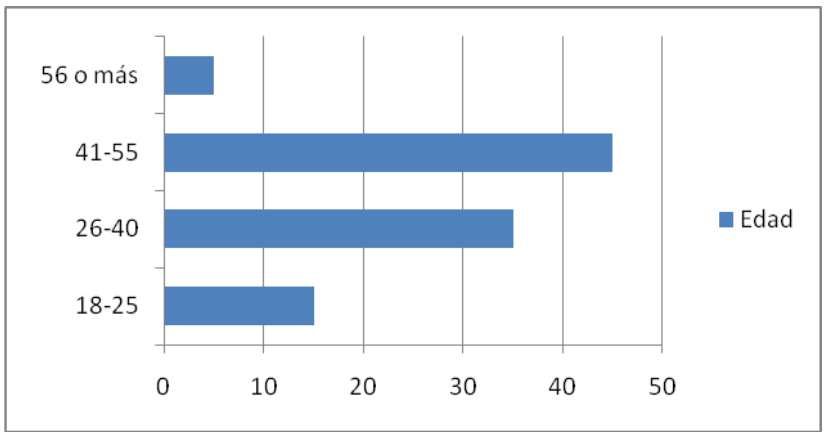
Variables	Indicadores	Técnica
Factores de mercado	Caracterización del servicio	Entrevista y Análisis documental
	Caracterización del consumidor	
	Preferencias y hábitos del mercado	
	Análisis de la demanda	
	Análisis de la demanda y de la oferta	
	Comercialización	
Estudio técnico	Tamaño del proyecto	Análisis Documental
	Localización	
Estudio Financiero	Costos	Análisis Documental
	Punto de equilibrio	
	Gastos	
	Inversión inicial	

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información requerida, fueron el Análisis Documental y la Encuesta, y como instrumentos, el Formato de Análisis Documental y la Guía de Preguntas para encuesta, respectivamente. (Anexos A y B). El análisis documental se aplicó sobre documentos relacionados con el tema: normas legales, informes y registros. A continuación se reseñan los resultados de la aplicación de la encuesta de sondeo en una muestra poblacional de cien personas y que aporta a la variable “Factores de mercado”. Los siguientes gráficos y su respectiva comprensión descriptiva, exponen los resultados hallados.

Variable: Factores de mercado

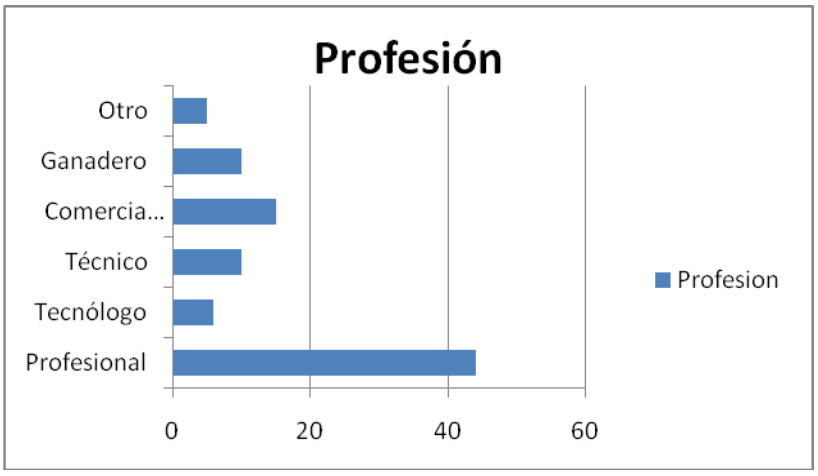
Figura 2. Rango de edad



El 45% de las personas encuestas tienen entre 40 y 55 años; el 35%, entre 25 y 40; el 15%, entre 18 y 25; y, el 5%, más de 55.

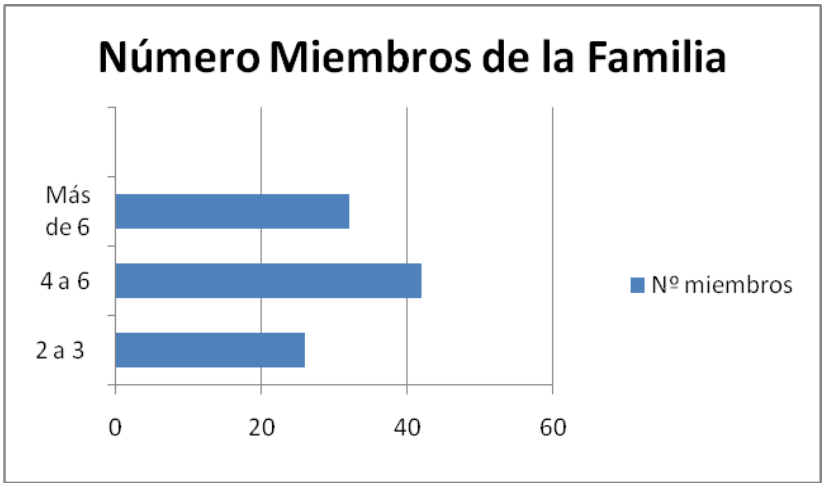
El 45% de las personas encuestas tienen entre 40 y 55 años; el 35%, entre 25 y 40; el 15%, entre 18 y 25; y, el 5%, más de 55.

Figura 3. Profesión



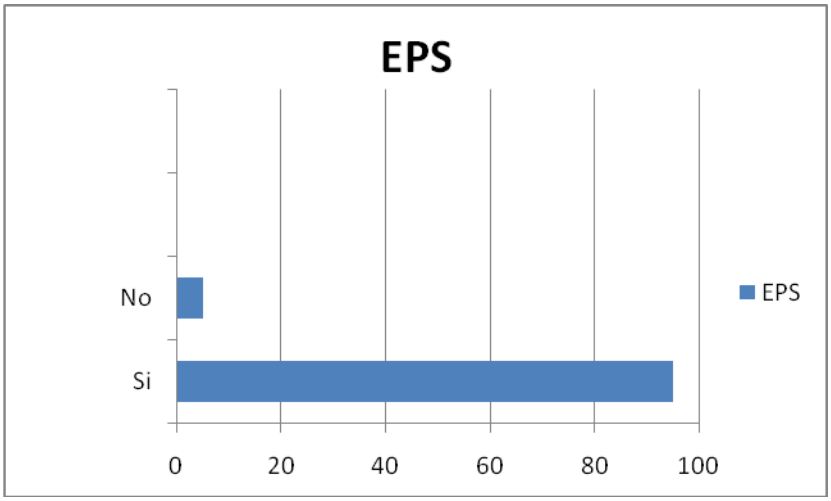
El 44% de las personas encuestadas señalaron que son profesionales; el 15%, comerciantes; el 10%, técnicos y otro porcentaje igual, ganaderos; el 6%, tecnólogos; y, el 5%, se desempeñan en otros ofícios que no indicaron.

Figura 4. Número de personas de su grupo familiar



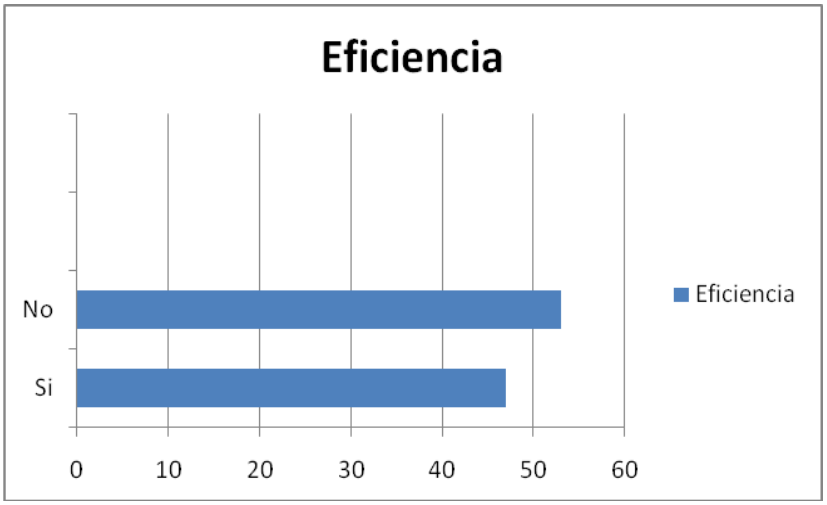
Casi la mitad de los encuestados, el 42%, cuentan con un grupo familiar entre 4 y 6 personas; el 32%, más de seis; y, el 26%, entre 2 y 3.

Figura 5. Afiliación a EPS



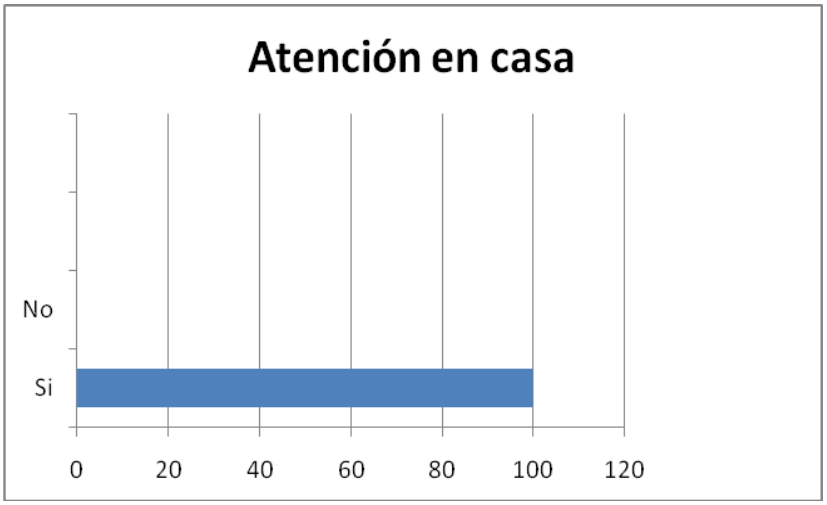
La mayoría de las personas que fueron encuestadas, el 95%, dijeron estar afiliadas a una EPS; mientras que el restante 5%, aseguran que no lo están.

Figura 6. Prestación servicio EPS



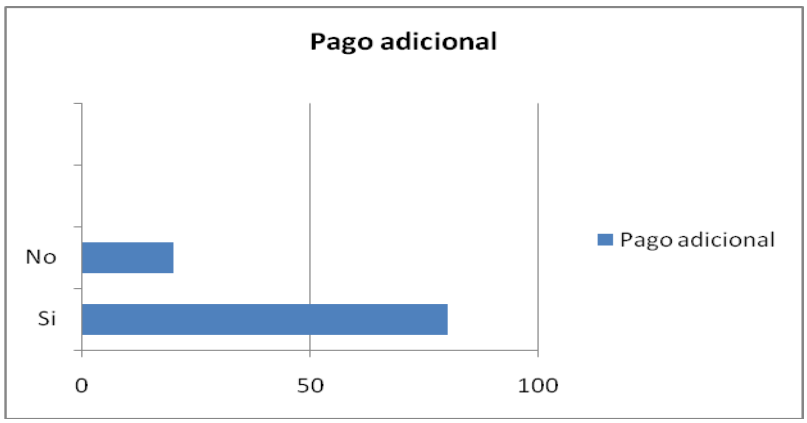
Un poco más de la mitad de los encuestados, 53%, indicaron que la prestación de los servicios en su IPS no es eficiente ni oportuna; y el restante 47%, manifiestan que sí lo es.

Figura 7: Atención en el hogar



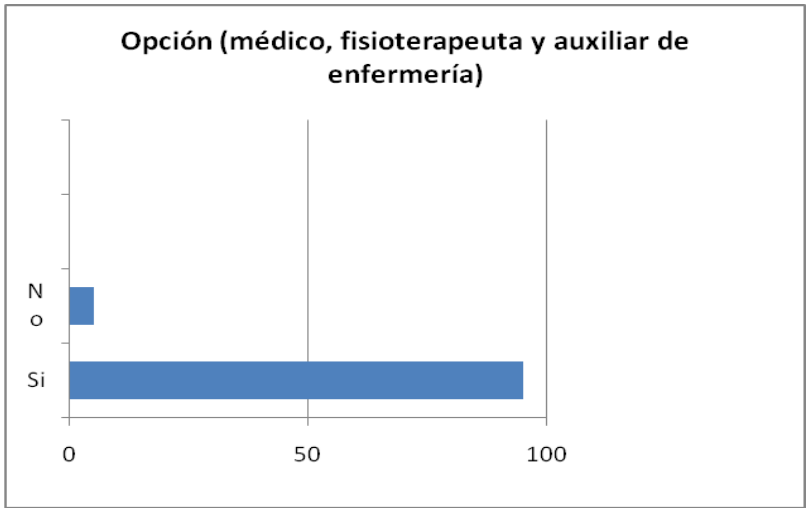
Todos los encuestados, el 100%, estuvieron de acuerdo en ser atendidos, en su domicilio con médico, fisioterapeuta y auxiliar de enfermería en caso de enfermedad.

Figura 8. Pago adicional



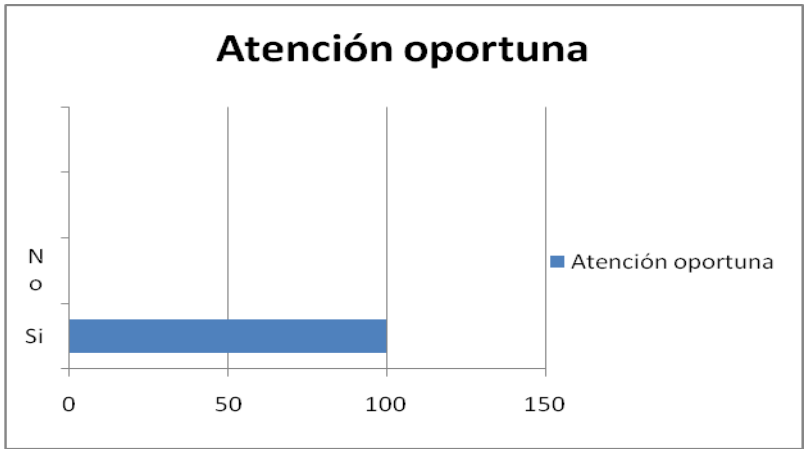
Una gran mayoría de los encuestados, el 80%, indicaron estar dispuestos a pagar una suma adicional a la que cancelan en su EPS, el restante 20%, no.

Figura 9. Opción (atención médica, fisioterapia, y auxiliar de enfermería)



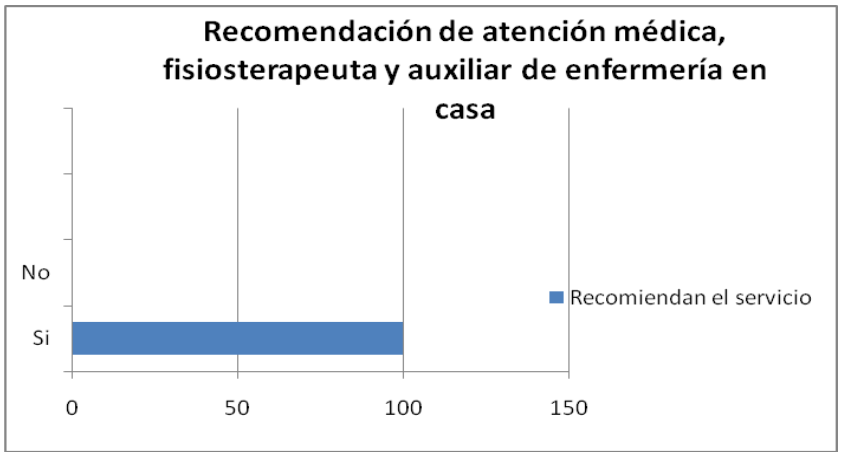
Casi la totalidad de quienes fueron encuestados, afirmaron estar dispuestos a tomar una opción complementaria a su EPS; apenas el 5%, dijeron que no lo harían.

Figura 10. Atención oportuna



Todas las personas encuestadas, el 100%, piensan que cuando su familia enferma, debe ser atendida rápidamente, por médico fisioterapeuta y auxiliar de enfermería.

Figura 11. Recomendación del servicio de domiciliario de médico, fisioterapeuta y auxiliar de enfermería.



Todos, el 100% de los encuestados, señalaron que recomendarían a sus amigos tener una atención médica, fisioterapeuta y auxiliar de enfermería en casa.

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO

Con el fin de conocer la factibilidad de operación de la empresa Salud en su Hogar Ltda. para la ciudad de Neiva, se requiere un estudio de mercado que no solamente demuestre la viabilidad de la empresa, sino que también permita justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto de creación de la empresa. A continuación, la caracterización de los servicios que, aplicando una buena dosis de sentido común, permiten enfocar la política de servicio y de precio de una forma rentable para la actividad inicial.

Los autores, al momento de realizar este estudio, se preguntaron detalles como estos:

¿Tiene el concepto un atractivo lo suficientemente amplio como para tener éxito?

¿A qué segmentos del mercado, atrae más?

¿Cuáles de los servicios que proporciona serían los más llamativos para los usuarios potenciales?

En estos términos, el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, fijación de tarifas que satisfagan los objetivos de los usuarios potenciales y de sus propietarios, en definitiva, del mercado, se concluye lo siguiente:

6.1.1 El servicio. Para el estudio de mercado local que permitiera determinar la demanda potencial del servicio, se recuerda que el portafolio de la empresa Salud en Su Hogar Ltda., lo constituyen tres servicios médicos: consulta externa ambulatoria, servicio de auxiliar de enfermería y fisioterapia.

Frente a los tres servicios domiciliarios, el estudio de mercadeo, le ofrece a Salud en Su Hogar Ltda., un punto de equilibrio, de sostenibilidad, de encontrar un modelo armonioso para practicar su actividad económica por lo menos durante el siguiente quinquenio, con lo que sus accionistas se proyecten laboralmente dentro de su perfil profesional y obtengan la renta que les permita vivir con dignidad, sin

agotar recursos, sin dilapidar capital, y fomentando incluso –en lo posible-, más empleo.

6.1.2 Características. Los servicios de salud a realizar en Salud en Su Hogar Ltda., son los siguientes:

Cuadro 2. Servicios

TIPO DE SERVICIO	CARÁCTERÍSTICA	REQUISITO
Consulta médica externa ambulatoria	Medicina general. En casa, preferiblemente, o en la sede.	Estar afiliado o cancelar 30.000 pesos
Auxiliar de enfermería	En casa o en la sede.	Estar afiliado o cancelar 15.000 pesos
Fisioterapia	En casa o en la sede (sesión)	Estar afiliado o cancelar 20.000 pesos

La afiliación en Salud en Su Hogar Ltda., posee una tarifa de 41.000 pesos por grupo familiar (hasta 4 personas del núcleo familiar) al mes, que pertenezcan al régimen subsidiado o contributivo. La afiliación les dará derecho a los miembros del grupo a consulta externa ambulatoria en casa, auxiliar de enfermería y fisioterapia. Si un usuario no afiliado desea el servicio, tendrá el valor registrado en el cuadro anterior. Si la atención médica externa no tiene complicaciones, el paciente es medicado o no, o puede recibir atención fisioterapéutica si lo requiere, en caso de complicación en el caso, procede la remisión.

6.2 CARACTERIZACIÓN DEL CONSUMIDOR

En esta investigación, se pretende demostrar las características del mercado local en relación con el servicio médico complementario y su uso. Son usuarios o consumidores de los servicios médicos:

Cuadro 3. Consumidor

TIPO DE CONSUMIDOR	CARACTERÍSTICA
Profesionales Tecnólogos Técnicos Comerciantes Ganaderos y otros.	Hombres y mujeres residentes en Neiva–Huila, del régimen subsidiado o contributivo que desean contar con el servicio ambulatorio. Personas con reconocimiento del valor e importancia de un servicio médico complementario.

6.3 EL MERCADO

6.3.1 Preferencias y hábitos del mercado. El mercado local posee características en común con otras ciudades del país. Sin embargo, los hábitos de consumo y preferencia por algunos servicios disponibles, pueden variar de mercado a mercado.

En Neiva, capital del departamento del Huila, las preferencias del mercado de los servicios de salud se dirigen hacia consulta general y especializada, y cirugías.

De acuerdo al cuadro 2, en cuanto a los precios relacionados con los servicios médicos que ofrecerá Salud en Su Hogar Ltda., se puede advertir que no son costosos y que este detalle los vuelve todavía más accesibles al usuario o cliente, si se ofrecen en la forma de paquete empresarial para el grupo familiar.

6.3.2 Sistema de comercialización. En cuanto al sistema de prestación del servicio, se hará en las instalaciones de Salud en Su Hogar Ltda., pero es en los hogares de los afiliados donde se prestará preferencialmente.

6.3.3 Mecanismos de promoción. Los medios de promocionar los servicios de Salud en Su Hogar Ltda., se basan en el uso de métodos de promoción que incentivan la afiliación del grupo familiar.

6.3.4 Publicidad y Promoción de ventas. Se reconoce una marcada tendencia hacia comerciales en televisión local para la publicidad de negocios. Para la promoción de ventas (afiliaciones), se acudirá a diversas formas de promoverlas: insertos en periódicos locales y regionales y en canales de televisión local, explicando los beneficios de los servicios y la ventaja del valor de afiliación.

6.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

De acuerdo con el último censo oficial y con un índice de variación de 4.05%, se tiene estimado para la ciudad de Neiva una población de 330.817 habitantes y en su zona urbana un número aproximado de 307.660 habitantes, cerca de 93% del total de municipio, de tal forma que se estima como población económicamente activa al 66%, en vista de que las estadísticas reveladas por el DANE sobre el mercado laboral durante 2010 en Neiva mostraron que el porcentaje de personas en edad de trabajar subió 0,5 pp con respecto a la tasa registrada en 2009, igual comportamiento presentó la tasa global de participación, cuyo incremento fue de 1,0 pp para el mismo periodo de análisis. De forma análoga, la tasa de ocupación mostró un crecimiento de 1,8 pp al pasar de 54,2% a 56,0%[51]. Con estas consideraciones, se obtiene la demanda a 2012[52].

[51]INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL. Departamento de Documentación y Editorial Banco de la República, Bogotá Sept. 2011. [en línea] http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/huila_icer__10.pdf [consultado el 6 de diciembre de 2012]

[52]SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO DE NEIVA. [en línea] http://www.secretariadeculturayturismodeneiva.com/index.php?option=com_content&view=article&id=64:historia&catid=39:historia&Itemid=66http://www.secretariadeculturayturismodeneiva.com/index.php?option=com_content&view=article&id=64:historia&catid=39:historia&Itemid=66 [consultado el 16 de diciembre de 2012]

Cuadro 4. Demanda

PERIODO	CANTIDAD DEMANDADA	TASA DE CRECIMIENTO	PROYECCIÓN TASA GEOMÉTRICA
2009	191.175		
2010	195.190	0.0210	
2011	199.035	0.0197	
2012	203.056	0.0202	
2013		0.0203	207.178
2014		0.0199	211.239
2015		0.0202	215.613
2016		0.0200	219.925

Para determinar el porcentaje de crecimiento, se acude a la siguiente fórmula[53]:

$$\frac{n_1 - n_0}{n_0}$$

$$\frac{195.190 - 191.175}{191.175} = 0.021$$

Proyectando, mediante tasa geométrica[54] que es la que permite realizar el cálculo debido de una tasa promedio de crecimiento, se tiene:

$$i_g = \sqrt[n]{\frac{n_n}{n_0}} - 1$$

$$i_g = \sqrt[3]{\frac{203.056}{191.175}} - 1 = 2.03\%$$

$$n_1 = 191.175 * (1 + 0.0203)^4 = 207.178$$

[53] ESTUDIO DE DEMANDA Y ESTIMACIÓN DE COSTOS. Documento. [en línea] https://docs.google.com/document/d/1gSe5BHgKx3fQLYoE4kqcbnQU5SChoM3qF7BS7Zfnkec/edit [consultado el 16 de diciembre de 2012]

[54] Ibíd. P.9

Año a año, la dispersión de puntos se incrementa de manera notable, con una evidente escala de mejoramiento.

Es notable entonces, que al observar la dispersión se denota una tendencia lineal ascendente. Esta proyección está incrementada entre 4061 y 4374 afiliados por cada año.

6.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La ciudad de Neiva, tiene una red de servicios de IPS privadas que ofrecen a las aseguradoras del régimen subsidiado, contributivo y especial servicios de mediana y alta complejidad, como las clínicas: Medilaser, Uros, Saludcoop, Emcosalud, La Inmaculada, principalmente. De igual manera, existen dispensarios pertenecientes al régimen especial, como son: dispensario del Ejército y Policía Nacional[55]. Pero además, existe en la ciudad de Neiva, una empresa de servicios médicos pre hospitalarios, que ofrece servicios similares a los que pretende Salud en su Hogar Ltda., y es Emermédica.

Tabla 1. Oferta de servicios médicos en Neiva

ENTIDADES ASEGURADORAS
SALUDCOOP
CAFESALUD
NUEVA EPS
COOMEVA
SALUD TOTAL
HUMANA VIVIR
SANITAS
SALUD VIDA
COLMEDICA
FAMISANAR
COMPARTA COMFAMILIAR
DISPENSARIO POLICIA Y FFAA
ECOPETROL
SOLSALUD
ASMET SALUD
EMERMÉDICA

[55] LA DEMANDA EN SALUD. [en línea] http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/neiva_pg-2012.pdf. Pág 94. [consultado en 3 de enero de 2013]

Desde este enfoque se puede definir que la oferta de servicios médicos en la ciudad de Neiva, está dado por las entidades que se aprecian en la Tabla 1.
El aseguramiento al régimen contributivo se encuentra distribuido entre las 17 EPS-C, agrupando un total de 175.565 usuarios[56].

A continuación, se expone la situación de cobertura con la que cuentan las cuatro principales empresas de salud en la ciudad de Neiva.

6.5.1 Grupo Saludcoop (Saludcoop y Cafesalud). Durante el año 2010, las EPS del Grupo Saludcoop continuaron siendo líderes del sector. En los informes entregados por el Fosyga, Saludcoop EPS mantiene su liderazgo como la número uno del ranking de participación en el mercado con el 21% de la población activa, seguida de Coomeva y la Nueva EPS.

En este ranking, Cafesalud EPS y Cruz Blanca EPS, tienen una participación del 4.12% y 3.24%, respectivamente, para consolidar la participación del Grupo Saludcoop en el orden del 28.4% a nivel nacional[57].

A nivel local, la cobertura de Cafesalud asciende a 14.953 afiliados, correspondiente al 8.5% del total de afiliados al régimen contributivo y especial[58]. Por su parte, Saludcoop cuenta con 82.210 afiliados, correspondientes a un 46.82%.

6.5.2 Nueva EPS. En el Ranking general de las 100 empresas más grandes de Colombia, NUEVA EPS ocupa el puesto No. 23, lugar que confirma la excelente labor que realizan día a día los colaboradores de la compañía en todo el país. La compañía aumentó en 42.502 el número de usuarios activos para un total, al cierre del 2011, de 2.279.630 afiliados en todo el país[59].

---

[56] LA DEMANDA EN SALUD. http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/neiva_pg-2012.pdf. Pág 91. [consultado en 3 de enero de 2013]

[57] SALUDCOOP A SU ALCANCE. [en línea] http://www.saludcoop.coop/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=67&Itemid= p. 62[consultado en 3 de enero de 2013]

[58] BANCO MEDIOS [en línea] http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/neiva_pg-2012.pdf. Pág 91. [consultado en 3 de enero de 2013]

[59] LA NUEVA EPS. [en línea] http://www.nuevaeps.com.co/v2/img/ppt/Informe%20Rendicion%20de%20%20Cuentas%202011.pdf[consultado en 3 de enero de 2013]

A nivel local, posee 25.367 usuarios, que conforman el 14.44% del total de afiliados al régimen contributivo y especial en la ciudad de Neiva[60].

6.5.3 Coomeva EPS: Es una entidad originaria de la ciudad de Cali, creada en 1995 y luego se extendió a las demás ciudades del país. Coomeva EPS ha sido reconocida como la empresa de aseguramiento obligatorio en salud con mayor recordación de marca según la Revista Dinero. A su vez, en los dos últimos años ha aumentado su población afiliada llegando a un total de 2.949.301 afiliados en todo el país[61].

A nivel local, esta EPS cuenta con una participación del 9.14%, correspondiente a 16.049 afiliados en la ciudad de Neiva[62].

El total de cobertura en salud por el régimen contributivo y especial está reflejado en la siguiente tabla:

[60]La salud en Neiva. [en línea] http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/neiva_pg-2012.pdf. Pág 91. [consultado en 3 de enero de 2013]

[61] Coomeva es su empresa de salud. [en línea] http://eps.coomeva.com.co/publicaciones. php?id=35548[consultado en 3 de enero de 2013]

[62]Plan de gobierno de Pedro Hernán Suárez. [en línea] http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos %20PDF/neiva_pg-2012.pdf. Pág 91. [consultado en 3 de enero de 2013]

Tabla 2. Usuarios entidades médicas Neiva

EPS-C	Número de usuarios	Peso Porcentual
Saludcoop	82.210	46.82%
Nueva E.P.S.	25.367	14.44%
Coomeva	16.049	9.14%
Cafesalud	14.953	8.5%
Salud Total	12.915	7.35%
Sanitas	9.288	5.29%
Humana Vivir	6.643	3.78%
Solsalud	4.034	2.29%
Otras	4.106	2.39%

Como el interés de la investigación se basa en la viabilidad de la implementación de una empresa de salud domiciliario en la ciudad de Neiva, se debe establecer la relación de la demanda y oferta de estos servicios en los siguientes cuatro años de su creación; se proyecta la oferta, de acuerdo al número de clientes actuales del sistema de seguridad social, dando por hecho que el 100% de ellos creen en que este tipo de empresas dará soluciones inmediatas a quienes acostumbran a utilizar el servicio de urgencias sin dicha necesidad, como estrategia para contrarrestar la demora en el otorgamiento de las citas por consulta externa.

En estos términos, la proyección de la oferta tiene en cuenta para el año 2012 los 175.565 usuarios atendidos actualmente por las EPS interesados en adquirir un servicio domiciliario adicional al que poseen convencionalmente.

Destacando que se considera como demanda, el 100% de la población económicamente activa del casco urbano de Neiva, y como oferta, al número de afiliados actuales, se continúa con el siguiente análisis:

Cuadro 5. Proyección con tasa geométrica

PERIODO	CANTIDAD OFERTADA	TASA DE CRECIMIENTO	PROYECCIÓN TASA GEOMÉTRICA
2009	170.436		
2010	172.072	0.0096	
2011	173.603	0.0089	
2012	175.565	0.0113	
2013		0.0099	177.309
2014		0.0101	179.129
2015		0.0113	181.185
2016		0.0100	182.997

Para determinar el porcentaje de crecimiento, se acude a la siguiente operación[63]:

$$\frac{n_1 - n_0}{n_0}$$

$$\frac{172.072 - 170.436}{170.436} = 0.0096$$

Proyectando, mediante tasa geométrica[64], se tiene:

$$i_g = \sqrt[n]{\frac{n_n}{n_0}} - 1$$

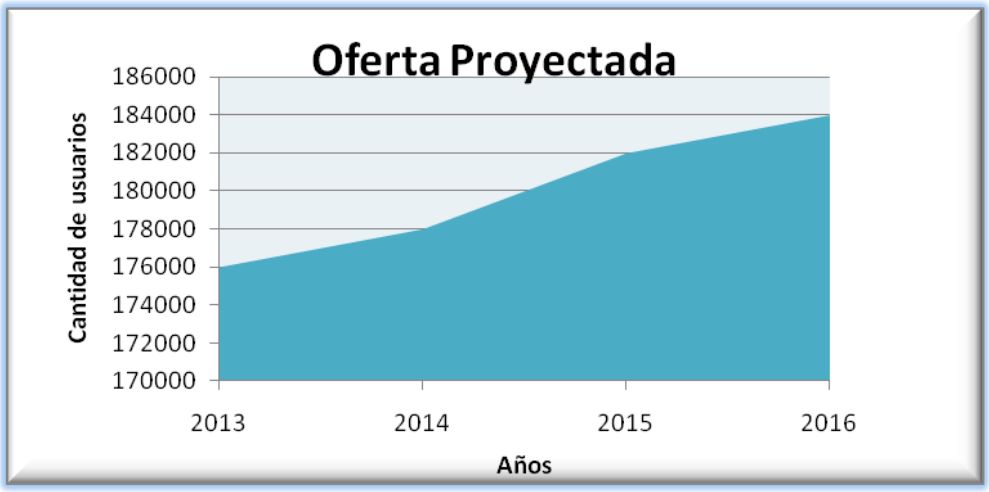
$$i_g = \sqrt[3]{\frac{175.565}{170.436}} - 1 = 0.99\%$$

$$n_1 = 170.436 * (1 + 0.0099)^4 = 177.309$$

[63] [en línea] https://docs.google.com/document/d/1gSe5BHgKx3fQLYoE4kqcbnQU5SChoM3qF7BS7Zfnkec/edit[consultado en 3 de enero de 2013]

[64] Ibíd.

Figura 12. Oferta proyectada



La figura 9 demuestra que la oferta proyectada es significativamente positiva, aumentando de esta manera, las posibilidades para brindar la alternativa del servicio médico domiciliario en la ciudad de Neiva.

6.6 POSIBILIDADES REALES DEL PROYECTO

Para establecer las posibilidades reales del proyecto, es necesario hacer un análisis comparativo entre la demanda y la oferta proyectadas (cuadro 6):

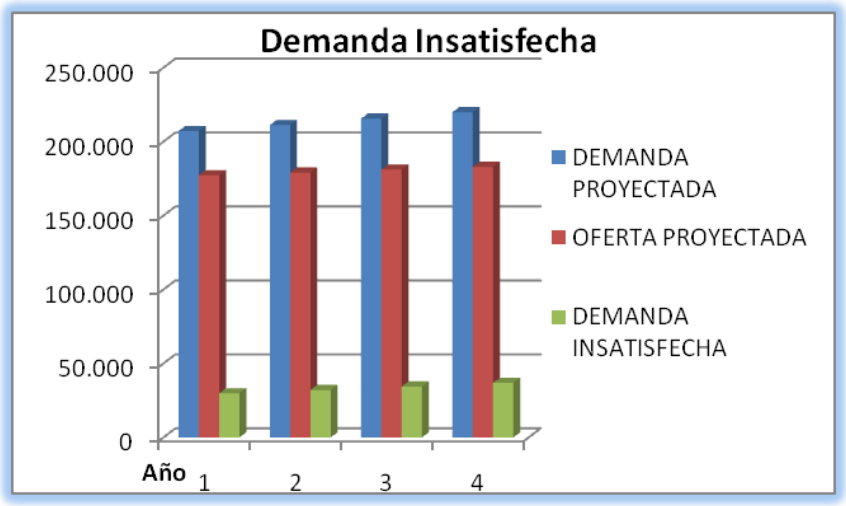
Cuadro 6. Demanda y oferta proyectadas

AÑO	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2013	207.178	177.309	29.869
2014	211.239	179.129	32.110
2015	215.613	181.185	34.428
2016	219.925	182.997	36.928

La comparación gráfica de la demanda y la oferta proyectadas, a continuación se puede apreciar (figura 10), generando una creciente demanda insatisfecha, de tal

manera que amplía la ventaja competitiva en el mercado, a la empresa Salud en su Hogar Ltda.

Figura 13. Demanda insatisfecha



Luego del procesamiento y análisis de los datos obtenidos al aplicar las técnicas mencionadas desde el marco metodológico, se vislumbra un panorama bastante satisfactorio. La información ratificada a través de la encuesta y la descubierta mediante la aplicación de fórmulas económicas, han facilitado el cumplimiento de los objetivos de este estudio.

En cuanto al análisis de estudio de mercado respecta, se observa que la creación de la empresa Salud en su Hogar es factible. Por lo que a demanda se refiere, se confirma que existe aún un porcentaje muy significativo de clientes potenciales año tras año, demanda a la que la empresa puede llegar a satisfacer. Inclusive, se puede llegar a afirmar, que el mercado puede llegar a ser asumido por tres empresas con la visión y el tamaño previsto para Salud en su Hogar Ltda.

6.6.1 COMERCIALIZACIÓN

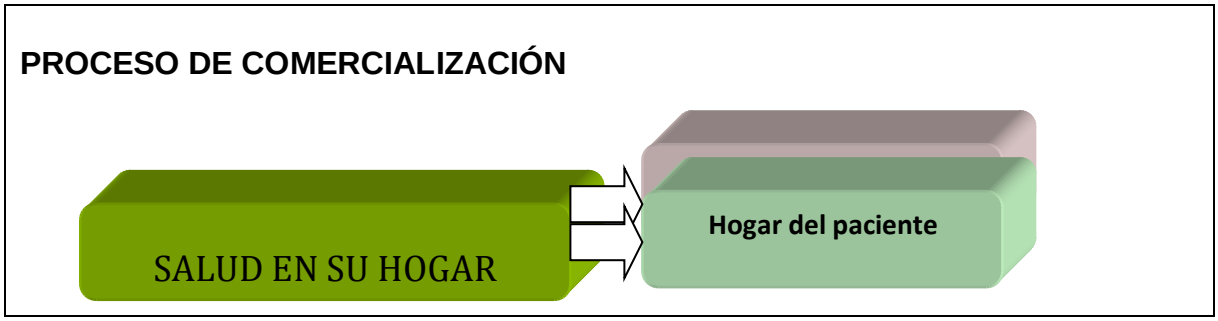
Como sucede en las empresas en funcionamiento, se trata de hacer de cada debilidad una fortaleza y de cada amenaza una oportunidad, por esta razón y teniendo en cuenta lo demostrado por las personas encuestadas se intenta

constituir una empresa diferenciada en el medio y lograr que sea líder en el mercado en la ciudad de Neiva.

En la comercialización u oferta de los servicios de Salud en Su Hogar Ltda., entonces intervienen dos niveles: en las instalaciones de la empresa o en el lugar donde residen los pacientes, que es el ideal.

En conclusión, el canal de distribución y comercialización de los servicios, está determinado de la siguiente manera:

Figura 14. Comercialización



Para tales fines, las estrategias tenidas en cuenta son las siguientes:

6.6.2 Precio. El principal criterio que se ha tenido en cuenta para la determinación de los precios de los servicios médicos que ofrecerá Salud en Su Hogar Ltda., corresponde a los costos de prestación de servicios, en relación con la capacidad instalada, y la demanda.

Aquí debe decir que la empresa tendrá la capacidad de ofrecer inicialmente 1.160 servicios por mes y que además hay servicios particulares como los que se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3. Servicios particulares

SERVICIOS PARTICULARES	PRECIO/CITA
Consulta Externa (Medicina General)	$30.000
Auxiliar de Enfermería	$15.000
Fisioterapia	$20.000

Teniendo en cuenta que los costos constituyen el límite inferior para el precio, más los gastos operacionales, se aplicará un margen de utilidad del 30% para ofrecer el servicio en el mercado a un precio por afiliación mensual establecido entre los rangos mínimo de $40.000 y máximo de $50.000 dependiendo, como se ha dicho, de la demanda por grupos familiares como por particulares.

Se realizarán descuentos especiales de lanzamiento donde se prestarán servicios a menor costo del habitual con rebajas hasta del 10%, con el fin de atraer clientes, y lograr una favorable participación en el mercado.

6.6.3 Publicidad. La estrategia publicitaria debe basarse en la calidad del servicio y en la necesidad local, anexándole publicidad en periódicos, internet, radio y Tv regional.

El presupuesto mensual para la publicidad y promoción se estableció en tres millones seiscientos mil pesos m/cte ($3.600.000), para cada uno de los tres primeros años. En los años siguientes se incrementará de acuerdo al aumento en ventas y a los índices de inflación. Se dispondrá de opciones publicitarias a nivel radial (cuñas), medio digitales (vía e-mail), será fuerte la inversión en medios televisivos locales, y se aprovechará la prensa escrita que circula en la ciudad.

6.6.4 Oportunidad. Salud en su Hogar Ltda., ofrece un servicio hecho a la medida del usuario a través del personal médico, el cual se encarga de asistir en el hogar al cliente, y proporcionarle la atención inmediata y preventiva en el mismo lugar, sin descartar que dado el caso, el paciente prefiera hacerlo en las instalaciones de la empresa, pueda tomarlo allí.
En todo caso, el servicio se debe prestar en el momento que el cliente lo requiere y a la hora que sea pactada con el mismo.

6.6.5. Responsabilidad. Es una característica del medio y de los funcionarios de este sector, por lo cual se implementará como política principal en la empresa Salud en su Hogar Ltda.

7. ESTUDIO TÉCNICO*

7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño de Salud en Su Hogar Ltda., se puede medir a partir de su capacidad para ofrecer inicialmente 13.920 servicios al año, con un médico general, una auxiliar de enfermería y una fisioterapeuta, trabajando todos los días, las 24 horas de los 365 días del año.

El tamaño del proyecto es de 15.000 servicios, trabajando todos los días del año con tres turnos de 8 horas por médico, excepto los sábados que se trabajan turnos de 12 horas, con dos médicos generales, una auxiliar de enfermería y una fisioterapeuta.

En la determinación del tamaño se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

7.1.1 La dimensión del mercado. La dimensión del mercado, como la demanda insatisfecha es un factor que justificaría la ejecución del proyecto, más aún cuando se destaca que este nuevo servicio evitará congestiones y pérdida de tiempo en trámites de espera de las instituciones prestadoras de servicios de salud, así como los riesgos que se suelen aumentar al salir de casa y permanecer horas en una sala de urgencias, entre otros aspectos.

7.1.2 La tecnología utilizada. Aunque no se utiliza un proceso tecnológico avanzado, sí se generará un gran número de servicios, lo cual representa menos costos unitarios y mayor rendimiento de los recursos empleados, lo cual repercute en el incremento de las utilidades.

*Variable: Estudio técnico

7.1.3 La capacidad de financiamiento. Los gestores del proyecto han determinado financiar la incursión en el mercado de la salud con recursos propios, en su mayor parte y con recursos provenientes de un préstamo bancario. habrán alianzas estratégicas y convenios en un futuro, con el fin de que exista la posibilidad de que las eps subsidiadas contraten los servicios a sus afiliados.

7.1.4 La disponibilidad de elementos. El suministro de elementos médicos en cantidad y calidad a la empresa, resultará suficiente.

7.1.5 La distribución geográfica del mercado. Aunque los clientes del proyecto se encuentran diseminados en la ciudad, se trabajará con una sola unidad de servicios, en el centro de Neiva[*].

7.2 LOCALIZACIÓN

La macrolocalización de la sede central de Salud en Su Hogar Ltda. es en el centro de la ciudad de Neiva, como ya se ha hecho mención, se debe, más que a una decisión basada en el análisis de factores situacionales, en la posibilidad de tomar en arriendo la casa, por parte de los autores.

La macrolocalización es en la carrera 5 Nro. 11-23, centro de la ciudad. El lugar se eligió por las siguientes razones: facilidad de transporte, mayor movilidad, facilidad para el acceso a la oferta de medicamentos, y una gran ventaja publicitaria.

7.3 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

7.3.1 La consulta externa médica[*] auxiliar de enfermería y fisioterapia. En el proceso de prestación de los servicios de medicina externa, auxiliar de enfermería y fisioterapia se utiliza, básicamente el mismo proceso.

7.3.2 El proceso. Salud en Su Hogar Ltda., cuenta con una planta pequeña, que se constituye en el centro operativo de la empresa: un área para oficina, otra para consultorio médico, un área de procedimientos ambulatorios, área para auxiliar de enfermería, el garaje y los indispensables espacios para el aseo. Contará con médico general, auxiliar de enfermería, fisioterapeuta, una secretaria, una auxiliar de servicios generales y un conductor. Se contratarán los servicios de dos asesores: uno contable y el otro publicitario.

---

[*] Es claro que la unidad de servicios de la empresa debe estar localizada en un sitio concreto de la ciudad, y desde allí irradiará sus servicios a cualquier lugar. Los autores no consideran necesario iniciar con varias unidades de servicios distribuidas en la ciudad, sobre todo cuando existe el ejemplo de otras empresas de salud que con una sola basta, y difunden su oferta al resto de la ciudad. (Nota de los autores).

[*] La consulta externa se entiende de carácter médico general, por tratarse de una empresa de salud. (Nota de los autores).

La empresa estará en capacidad de atender un desdoblamiento de la demanda, con sólo ampliar el personal de salud.

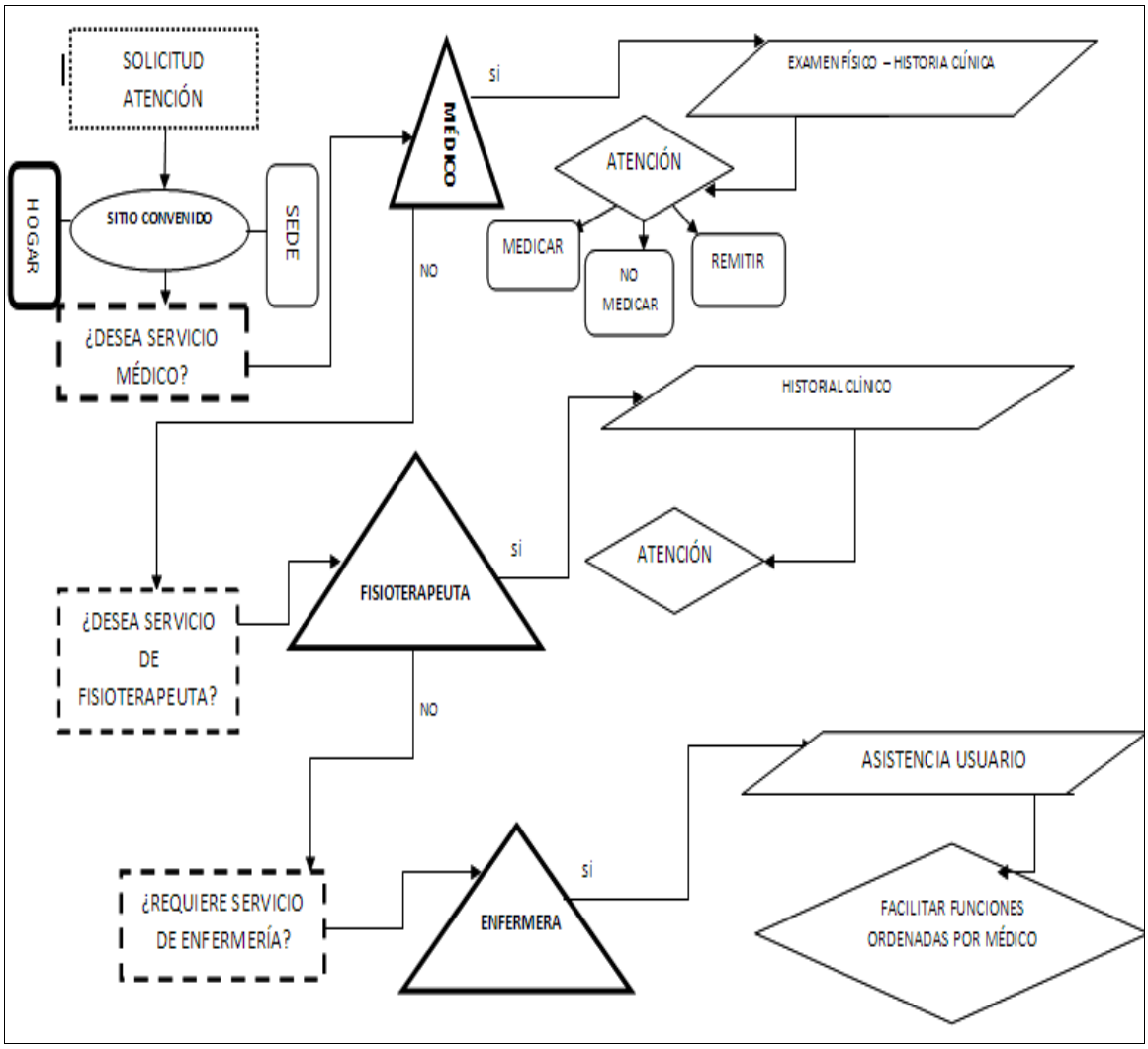
Los pocos equipos serán accionados con energía eléctrica.
Acorde con el tamaño de la empresa, se elaboró el siguiente programa de producción a cuatro años:

Cuadro 7. Programa de producción

AÑO	SERVICIOS
2013	13.920
2014	14.400
2015	14.800
2016	15.000

A continuación, el flujo grama actual, seguido del diagrama de la sede.

Figura 15. Flujograma



7.4 OBRAS CIVILES Y DISTRIBUCIÓN EN SEDE

Previa a la elaboración del presente proyecto, se pensó que Salud en Su Hogar Ltda. debe funcionar ajustado a la legislación vigente en los niveles tributario, laboral, comercial y civil, básicamente.

Constitución jurídica de la empresa: De acuerdo a las disposiciones de la ley 590 de 2000, Salud en Su Hogar Ltda., se encontraría en el rango de microempresa, ya que su planta de personal no superaría los diez trabajadores y está por debajo de los activos requeridos.

El proyecto de microempresa continuará, desde luego, con las naturales expectativas de crecimiento de acuerdo a los objetivos planteados.

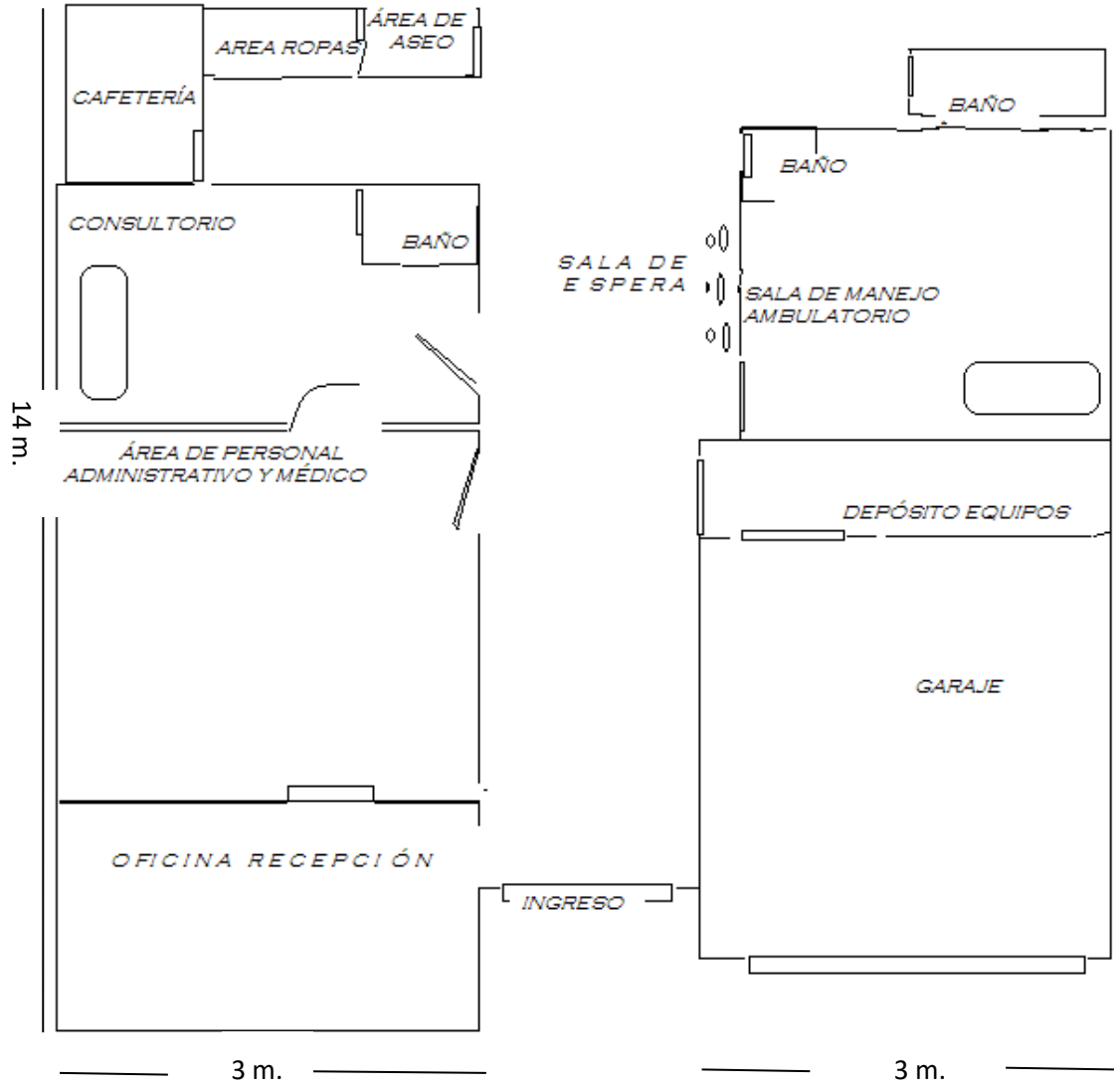
En la Figura 13 se especifican las obras físicas del proyecto, y la distribución en planta, la cual ha sido diseñada teniendo en cuenta los siguientes objetivos: facilitar las mejores condiciones posibles de trabajo; permitir una eficiente operación del proyecto; y asegurar la seguridad y bienestar de los empleados.
Estructura y funcionamiento organizacional. Para la implementación del proyecto se mantendrá la constitución de Salud en Su Hogar Ltda., como una organización micro empresarial, con tres socios, quienes podrán ejercer diferentes funciones acordes con las necesidades de la empresa.

La estructura administrativa de Salud en Su Hogar Ltda., hasta la puesta en marcha del proyecto, aparece en el Anexo C y en el Anexo D.

La Junta Directiva juega un papel muy importante en el desarrollo del objeto de la prestación de servicios, pues tiene entre sus funciones:

- Nombrar al Gerente, quien es el representante legal de la misma.
- Trazar los planes de funcionamiento de la organización.
- Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con los objetivos trazados por los socios.
  Analizar y aprobar la utilización de recursos económicos de la empresa.

Figura 16. Distribución de la sede



Regresando a la parte estructural, se tiene claro que en cuanto al Gerente, se precisa que a él le compete atender todos los asuntos relacionados con la planeación, dirección y control general del proceso de prestación de los servicios médicos, además de la compra, bodegaje, y comercialización de los productos de farmacia, así como la atención de las relaciones internas y externas de la organización.

Entre sus funciones se pueden mencionar las siguientes:

- Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas, productivas y comerciales de la empresa.
- Velar por el correcto cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Junta (Accionistas).
- Coordinar el manejo financiero de la empresa.
- Mantener las relaciones externas de la empresa.
- Orientar y controlar la relación de estudios técnicos y administrativos relacionados con los objetivos y actividades de la empresa, evaluar los resultados, y realizar las proyecciones que haya que hacer de la organización.

El asesor de publicidad estará encargado de diseñar y poner en marcha planes de penetración en el mercado, mediante el manejo de la imagen de la organización.

La secretaria debe atender todos los asuntos relacionados con la programación, dirección y control de las actividades de recepción, así como cumplirá metas de afiliaciones desde su lugar de trabajo.

Entre sus funciones se tiene:

- Controlar el recibo de los elementos médicos y confrontar su clase, estado y calidad, y cantidad con el documento de recibo.
- Organizar la distribución de los equipos y elementos en la planta de acuerdo a los servicios ofrecidos.
- Vigilar y controlar el mantenimiento y uso adecuado de los elementos y equipos al servicio de la empresa.
- Solicitar y mantener existencias de elementos como sellos, papelería y útiles de trabajo para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
- Dirigir la realización de inventarios generales y selectivos, y presentar los informes correspondientes.

La auxiliar de enfermería no sólo se encargará de funciones propias de la enfermería, si no que podrá llevar el control de las necesidades de los usuarios, frente a consulta externa y a fisioterapia, así como también a los casos en que haya lugar a remisión de paciente a otro nivel de atención. Liderará procesos de afiliaciones fuera de la sede.

A la fisioterapeuta le compete como función administrativa, atender todos los asuntos relacionados con la dirección, supervisión, control y ejecución de oferta, venta y prestación de servicios.

Entre las funciones de la auxiliar de enfermería, también se cuenta:

- Impartir instrucciones al personal - secretaria y conductor - en materia de manejo de los elementos de la empresa, y el procedimiento con el paciente o cliente, y dirigir y supervisar la atención a los clientes.
- La fisioterapeuta logrará analizar y evaluar las afiliaciones y presentar los respectivos informes y sugerencias a gerencia.
- El contador externo debe establecer, coordinar y controlar los procesos administrativos y financieros de la empresa, mediante las siguientes funciones:
- Establecer políticas y procedimientos sobre funciones financieras.
- Presentar análisis económicos, financieros de la empresa cuando así lo exija la gerencia.
- Coordinar la gestión financiera tanto de inversiones como de operaciones.
- Dirigir los estudios, análisis e implementación de políticas crediticias, dado el caso.
- Efectuar el mantenimiento de los registros de contabilidad y tesorería, y supervisar la separación de estados financieros, presupuesto de inversiones y operaciones. Los interpreta para asesorar a los accionistas en la evaluación de la gestión realizada.
- Elaborar sugerencias.

La operadora de servicios generales tendrá funciones relacionadas con el área de Lavandería y dará cumplimiento de las operaciones de limpieza.

El conductor tendrá disponibilidad de las operaciones de transporte, informa sobre el rendimiento de combustible por kilometraje a la gerencia, Ejecutará el traslado de personal cuando la circunstancia lo requiera. Tendrá disponibilidad de tiempo; se le reconocerán horas extras.

8. ESTUDIO FINANCIERO*

8.1 INVERSIONES INICIALES

Todo negocio para su puesta en marcha, requiere de una inversión inicial, compuesta por inversión en activos fijos y en activos corrientes. La inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa Salud en su Hogar Ltda., es de $104.191.250 los cuales se obtendrán con un aporte de los 3 socios por $14.730.417 cada uno, es decir que se contará con $44.191.250 y los otros $60.000.000 se obtendrán a través de un crédito financiero gestionado de manera particular, por $20.000.000 cada uno. Esto será una inversión de 177 salarios mínimos vigentes en el año 2013.

Para Salud en su Hogar Ltda., son inversiones iníciales las siguientes:

Alquiler del local.
Adecuación del local.
Compra de equipo de oficina.
Compra de equipos de cómputo y comunicaciones.
Compra de equipo e instrumental médico.
Compra de ambulancia.
Gastos de constitución y puesta en marcha.
Capital de Trabajo.

*Variable: estudio financiero

8.1.1 Los activos fijos. Las inversiones que se ejecutan para adquirir los bienes necesarios o que servirán de apoyo a la operación normal de la empresa, se destacan como activos fijos. El proyecto dará inicio con una inversión en este rubro por valor de $92.022.000 representado en equipos de oficina, de cómputo, de comunicaciones, equipo e instrumental médico, y una ambulancia equipada. En el proyecto las inversiones de activos fijos están constituidas por el equipamiento de la sede.

En Salud en su Hogar Ltda., no es necesario hacer una alta inversión en equipos y maquinaria, ya que se concentrará la operación directa en la afiliación de grupos familiares y su atención domiciliaria de consulta externa, enfermería o fisioterapia, dado el caso, más no a la producción, pero si se contará con un consultorio y de una sala ambulatoria, dotados de elementos básicos que aumentarán los costos ya que es necesario un local apropiado para su ubicación, además de los operarios que estarán encargados de este proceso.

A continuación se presenta una lista con los diferentes equipos, muebles y enseres, y donde es relevante, se justifican sus características de uso.

-Computador: Es necesario contar con tres computadores, uno para la contabilidad y facturación y los otros para medicina externa y sala de procedimientos.

El primer computador contará con un office actualizado y otros programas que se irán adquiriendo de acuerdo a las necesidades y formas de facturación, este con su respectiva impresora. Los otros dos computadores serán portátiles y estarán a disposición del personal de salud, quienes en línea accederán a las historias clínicas de los usuarios, y podrán, incluso, contestar sus correos personales con el ánimo de recibir alguna indicación médica o de concretar una atención cara a cara; con esto se obtiene mayor eficiencia, se reduce al máximo los tiempos, los costos y el riesgo, y progresa en competitividad.

Los activos fijos han sido agrupados en las siguientes categorías, para facilitar el cálculo sobre los mismos; sus valores se obtuvieron a partir de cotizaciones realizadas para cada producto, y se detallan a continuación:

Dentro del equipo e instrumental médico, y que permanece en la sede, se proponen los siguientes:

1. Fonendoscopio
2. Estetoscopio
3. Equipo de órganos
4. Tensiómetro pediátrico
5. Martillo
6. Glucómetro
7. Pesa electrónica de piso
8. Tensiómetro

9. Equipo para canalización y administración de líquidos endovenosos y medicamentos
10. Vestuario personal de salud
11. Camillas para examen
12. Sistema de Oxígeno
13. Silla de ruedas
14. Kit de pequeña cirugía
15. Nebulizador
16. Terapéuticos en gel
17. Bases Inestables (mini Bosu)
18. Refrigerador para los terapéuticos en gel

Estos equipos son para el personal médico de turno. Adicional a esto, el médico debe llevar consigo, para sus domicilios, material médico como equipos de asepsia y de protección personal, vendas, botecitos, jeringuilla, yeso, espátula, termómetro, lámpara de bolsillo, palas de madera. Medicamentos como Analgésicos, solución salina, desinfectantes, thera-bandx para rehabilitacion de fisioterapia, entre otros, que hacen parte del activo corriente, por ser material médico usado en la prestación del servicio.

La dotación de la ambulancia incluye:

1. El equipo-camilla con sistema de anclaje
2. Camilla portátil
3. Sistema de Oxígeno
4. Silla de ruedas
5. Otros

El equipo de oficina, agrupa los siguientes:

1. Cuatro escritorios
2. Doce sillas
3. Un archivador
4. Dos mesas metálicas
5. Una mesa de centro
6. Dispensador de agua fría y caliente
7. Extintor
8. Otros

El equipo de Cómputo y comunicaciones agrupa los siguientes:

1. Tres equipos telefónicos inalámbricos
2. Un telefax
3. Tres equipos celulares
4. Tres computadores
5. Una impresora
6. Un equipo de radiocomunicaciones para la ambulancia

Para la Inversión en Propiedades, planta y equipos, véase el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Inversión en Activos Fijos

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL AÑOS
Equipos	$3.965.000	10
Dotación de Ambulancia	$2.450.000	10
Equipo de Oficina	$1.987.000	10
Equipo de Cómputo y comunicaciones	$3.620.000	5
Ambulancia	$80.000.000	5
Total:	$92.022.000	

8.1.2 Capital de trabajo. Los recursos que requiere la empresa para poder operar, son básicamente el inventario de material médico, la caja menor y la cuenta en bancos, que permitirán cubrir necesidades de la empresa a corto plazo. Para el Capital de Trabajo, véase el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	VALOR
Inventario	$800.000
Caja menor	$1.469.250
Bancos	$7.000.000
Total	$9.269.250

8.1.3 Cargos diferidos. Adicional a esto, existen también gastos ocasionados durante la puesta en marcha de la empresa, que se clasifican como un mayor valor del activo:

Cuadro 10. Cargos Diferidos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Arrendamiento Local	$1.500.000
Adecuaciones e instalaciones	$600.000
Útiles y papelería	$200.000
Publicidad, propaganda y promoción	$300.000
Elementos de Aseo y cafetería	$100.000
Gastos Legales	$200.000
Total	$2.900.000

El total de inversiones iníciales, se puede apreciar en el cuadro 11.

Cuadro 11. Total de inversiones

INVERSIÓN	VALOR
Activos Fijos	$92.022.000
Capital de Trabajo	$9.269.250
Cargos Diferidos	$2.900.000
Total	$104.191.250

8.2 COSTOS OPERACIONALES

8.2.1 Los Costos de Operación. Cada empleado tendrá un contrato de 6 meses con remuneración fija. Los socios cobrarán según los ingresos de la empresa un valor adicional al pactado. El socio que no labora en la empresa, recibirá sus dividendos semestralmente. La remuneración que cobrará cada trabajador será de 890.000 líquido que será la cantidad fija que se ha acordado en el contrato de los trabajadores. Agregando el 11% obligatorio para sus contribuciones. Se trabajara de lunes a sábado de 07:30 a 6:30 en la sede. Fuera de ese horario, se recibirá solicitud de servicio a domicilio sólo vía celular y directamente con los profesionales en salud.

El costo actual conlleva a su erogación por tres de los ocho empleados que trabajarán bajo esta modalidad: el médico, la fisioterapeuta, y la auxiliar de enfermería.

Los costos de operación para el primer año, son como aparecen en el Cuadro adjunto, teniendo en cuenta la actual organización de la empresa, con tres empleados operativos y un inventario de material médico disponible para los 13.920 servicios previstos.

Cuadro 12. Costos de operación

DESCRIPCIÓN	CARGO MENSUAL	CARGO ANUAL
Honorarios Médico	1.000.000*	12.000.000
Honorarios Fisioterapeuta	1.000.000*	12.000.000
Honorarios Auxiliar de Enfermería	750.000	9.000.000
Equipos	800.000	9.600.000
TOTAL	3.550.000	42.600.000

*Corresponde al sueldo acordado entre socios, pero reconociendo que además, cada semestre, las utilidades de la empresa serán distribuidas entre los tres, dejando para capitalizar un porcentaje de estas, que debe oscilar entre el 20 y el 30%. La decisión será tomada llegada la fecha de corte, y con asesoría del contador contratado por la empresa.

Los Gastos de operación administrativos, de ventas y financieros, por servicios prestados en el primer año:

La remuneración que cobrará cada empleado administrativo será de 712.000 líquido que será la cantidad fija que se ha acordado en el contrato de los trabajadores. Agregando el 11% obligatorio para sus contribuciones.

Cuadro 13. Gastos de operación

CARGO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Secretaria	800.000	$9.600.000
Conductor Ambulancia	800.000	$9.600.000
Aux. Servicios Generales	800.000	$9.600.000
Honorarios Asesor Publicitario	150.000	$1.800.000
Honorarios Asesor Financiero	150.000	$1.800.000
Arrendamiento	1.500.000	$18.000.000
Servicio de Agua	$60.000	$720.000
Servicio de Energía Eléctrica	$120.000	$1.440.000
Servicios de Internet – telefonía fija	$90.000	$1.080.000
Servicio Telefonía móvil	$78.000	$936.000
Papelería, Cafetería y útiles de aseo	$300.000	$3.600.000
Combustible y Aceites lubricantes	$400.000	$4.800.000
Mantenimiento de Equipos	$50.000	$600.000
Publicidad	$300.000	$3.600.000
TOTAL	$5.598.000	$67.176.000

8.3 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Tanto los factores de oferta, como los de la demanda determinan los precios de los bienes y servicios a ofertarse, los precios disminuirán si hay exceso de oferta y aumentarán si la demanda es excesiva, hasta que se alcance el equilibrio. Quien oferta un bien o servicio determinará su estrategia de precios con el fin de maximizar sus beneficios, aunque también puede tener otros objetivos, como los contemplados en la teoría de la empresa. Sin embargo, la determinación de los precios también depende del tipo de mercado: en un monopolio o en un oligopolio los precios se pueden aumentar porque la no existencia de competencia.

Para Salud en su Hogar Ltda., el precio de venta está determinado por los costos y gastos operacionales mensuales, más una utilidad del 30%. A continuación se define el valor total que se dividirá entre los 1.160 servicios mensuales a facturar, para determinar así el precio de afiliación por grupo familiar, integrado por 4 (cuatro) personas:

Cuadro 14. Precio de venta

Mes 1				TOTAL
Gastos operacionales	Costos por prestación de servicios	Gastos + Costos	Utilidad 30%	
$ 5.598.000	$ 3.550.000	$ 9.148.000	$ 2.744.400	$ 11.892.400

Es de conocimiento, que la capacidad instalada para el año 2013 es de 13.920 servicios, lo que ha indicado para este estudio, que mensualmente son 1.160 servicios. Con esta cantidad, se definirá el precio de venta así:

$$PRECIO\ VENTA = \frac{\$11.892.400}{1.160} = \$10.252\ Por\ usuario$$

$$Precio\ Afiliación = \$10.252 * 4 \approx \$41.008$$

Esto, asumiendo que cada usuario utilice los servicios una vez al mes; sin embargo un exceso de utilización, se cubrirá con los servicios prestados a particulares, y/o con los afiliados que nunca los utilicen.

8.4 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La siguiente determinación del punto de equilibrio, se ha obtenido pensando en el número de servicios del año 2013. La determinación del punto de equilibrio, nos indica cuántos servicios debemos vender anualmente, para no ganar ni perder, es decir, para que la utilidad sea igual a cero, y los ingresos cubran todos los costos y gastos operacionales.

Para determinar el número de servicios que se tienen que vender para llegar al punto de equilibrio, se utilizan los datos que ya se conocen (cuadro 15).

Cuadro 15. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO				Nº Afiliaciones (CDT/PA)
Precio Afiliación (PA)	Costos por prestación de servicios	Gastos operacionales	Costos Directos Totales (CDT)	
$ 41.008	$ 42.600.000	$ 67.176.000	$ 109.573.376	2.672

El punto de equilibrio son 2.672 afiliaciones (10.688 servicios), lo que representa un 76.8% de las 3.480 afiliaciones que se pueden vender al año (13.920 servicios).

8.5 PROYECCIONES FINANCIERAS

Las siguientes son las proyecciones financieras hechas para el período de evaluación del Proyecto:

Cálculo del monto de recursos necesarios para la inversión:
El presupuesto de inversión en Activos Fijos:

Cuadro 16. Presupuesto de Inversión en Activos Fijos

CONCEPTO	AÑOS	
	2013	**2014**
Propiedad, planta y equipo	92.022.000	7.000.000
TOTAL	92.022.000	7.000.000

La determinación del capital de trabajo se realizó mediante el ciclo productivo, que comenzará a darse 120 días luego de iniciado el proyecto.
Costos de prestación del servicio anual, tal como aparecen en la relación de prestación de servicios.

Cuadro 17. Costos de prestación del servicio anual

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Honorarios	$36.000.000
Equipos	$9.600.000
Sueldos Administración	$32.400.000
Servicios públicos	$4.176.000
Arrendamiento	$18.000.000
Papelería, Cafetería y útiles de aseo	$3.600.000
Combustible y Aceites lubricantes	$4.800.000
Mantenimiento de Equipos	$600.000
Publicidad	$3.600.000
TOTAL	$112.776.000

El costo de prestación del servicio diario (CSD) se calculó así:

$$\mathbf{CSD} = \frac{\mathbf{Costo\ Servicio\ Anual}}{\mathbf{365\ días}}$$

$$\mathbf{CSD} = \mathbf{109.573.}\frac{\mathbf{376}}{\mathbf{365\ días}} = \mathbf{\$300.201}$$

La inversión inicial de capital de trabajo (ICT) se calcula:

$$\mathbf{ICT} = \mathbf{CO} * \mathbf{COPD}$$

Dónde: CO: Ciclo de Servicio

COPD: Costo del servicio promedio diario

$$\mathbf{ICT} = \mathbf{30} * \mathbf{300.201} = \mathbf{\$9.006.030}$$

Para encontrar la proyección del capital de trabajo en términos constantes, se deflacta el valor corriente, logrando de esta manera mantener el poder adquisitivo a lo largo de la operación del proyecto:

Tasa promedio de inflación: 4.08%*

$$P = F\ (1 + I)^n$$

Dónde: P= valor real
F= Valor corriente
I= Tasa promedio de inflación
N= período de años

$$P = 9.006.030\ (1 + 0.0408)^1 = 9.373.476$$

El anterior cálculo indica que para mantener el poder adquisitivo del capital de trabajo, se debe completar el faltante de valor real en cada año.

Las necesidades de inversión en capital de trabajo para el período de evaluación son las siguientes:

Cuadro 18. Necesidades de Inversión en Capital de trabajo

CONCEPTO	AÑOS			
	2013	2014	2015	2016
Capital de Trabajo	$9.006.030	$9.373.476	$10.041.050	$10.450.725

Se estableció, seguidamente, el programa de inversión para los primeros cuatro años:

Cuadro 19. Programa de Inversión

CONCEPTO	AÑOS			
	2013	2014	2015	2016
Inversión Fija	$92.022.000	$7'000.000	0	0
Capital de Trabajo	$9.006.030	$9.373.476	$10.041.050	$10.450.725
TOTAL	$101.028.030	$16.376.476	$10.041.050	$10.450.725

* Tasa de Inflación promedio de los últimos cinco años.

Presupuesto de Ingresos. Es el valor de los ingresos que se espera obtener en cada año de la evaluación del Proyecto:

Cuadro 20. Precios por servicios

CONCEPTO	VALOR PROMEDIO POR SERVICIO
Todo tipo de cita –Afiliado	$10.252
Precio Consulta externa (medicina Gral.) Particulares	$30.000
Precio Auxiliar de enfermería – Particulares	$15.000
Precio Fisioterapia sesión – Particulares	$20.000
Precio Promedio Servicio a Particulares	$21.667

La oferta de servicios es diversa, tratándose de consulta externa médica, auxiliar de enfermería y fisioterapia.

Pero, para efectos de esta determinación de precios, se han unificado. Los precios se han dado en función de términos constantes.
Producción anual:

Cuadro 21. Producción anual 2013

DESCRIPCION	PRODUCCION ANUAL/ SERVICIO
Servicios para afiliados	10.252
Servicios a particulares	3.300
Total	13.552

La producción anual se dirige al cubrimiento de la demanda requerida. Esta situación se resume en el siguiente cuadro, para el cálculo de los ingresos totales:

Cuadro 22. Presupuesto de Ingresos 2013

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO PROMEDIO	VALOR TOTAL
Servicios para afiliados	10.620	$10.252	$108.876.240
Servicios a particulares	3.300	$21.667	$71.501.100
Total	13.920		$180.377.340

De acuerdo al Programa de Producción (Cuadro 21) para el periodo en estudio, y los precios promedio por servicio, con una tasa de inflación promedio del 4.08%, se hace un presupuesto de ingresos por los tres años siguientes:

Cuadro 23. Presupuesto de Ingresos Periodo de estudio

AÑO	TOTAL SERVICIOS	SERVICIOS POR CATEGORÍA	PRECIO PROMEDIO SERVICIO	TOTAL VTAS POR SERVICIO	TOTAL VENTAS
2013	13.920	10.620 *A	$10.252	$108.876.240	$180.377.340
		3.300 *P	$21.667	$71.501.100	
2014	14.400	10.987 *A	$10.980	$120.637.260	$197.603.823
		3.413 *P	$22.551	$76.966.563	
2015	14.800	11.292 *A	$11.428	$129.044.976	$211.381.244
		3.508 *P	$23.471	$82.336.268	
2016	15.000	11.445 *A	$11.894	$136.126.830	$222.971.925
		3.555 *P	$24.429	$86.845.095	

*A: Afiliados
*P: Particulares

En el siguiente cuadro se ve reflejado el número de afiliaciones por grupos familiares previstos en los cuatro años:

Cuadro 24. Afiliaciones por año

AÑO	TOTAL SERVICIOS AFILIADOS	TOTAL AFILIACIONES
2013	10.620	2.655
2014	10.987	2.747
2015	11.292	2.823
2016	11.445	2.861

Presupuesto de costos y Gastos operacionales. Han sido constituidos por los costos del servicio, gastos de ventas y gastos administrativos, con una tasa de inflación promedio del 4.08%, además de incrementos en honorarios por contrato de un médico más a partir del año 2014, y del material médico por el incremento de servicios por año:

Cuadro 25. Costos de operación año 2014

DESCRIPCIÓN	CARGO MENSUAL	CARGO ANUAL
Honorarios Médicos	2.081.600	24.979.200
Honorarios Fisioterapeuta	1.040.800	12.489.600
Honorarios Auxiliar de Enfermería	750.000	12.489.600
Equipos	861.336	10.336.032
TOTAL	$5.024.536	$60.294.432

Cuadro 26. Presupuesto de Costos y Gastos operacionales:

CONCEPTO	AÑOS			
	2013	2014	2015	2016
Costos de operación	$42.600.000	$60.294.432	$63.053.271	$65.781.427
Gastos de operación	$67.176.000	$69.916.781	$72.769.385	$75.738.376
Total programación costos y gastos operacionales:	$109.776.000	$130.211.213	$135.822.656	$141.519.803

Finalmente, el flujo del Proyecto sin financiamiento por parte de la empresa: Flujo Neto de Operación

Cuadro 27. Flujo Neto de Operación.

	2013	2014	2015	2016
TOTAL INGRESOS	$ 180.377.340	$ 197.603.823	$ 211.381.244	$ 222.971.925
(-)TOTAL COSTOS OPERACIONALES	$ 42.600.000	$ 60.294.432	$ 63.053.271	$ 65.781.427
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	$ 137.777.340	$ 137.309.391	$ 148.327.973	$ 157.190.498
(-)GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS	$ 67.176.000	$ 69.916.781	$ 72.769.385	$ 75.738.376
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 70.766.100	$ 67.392.610	$ 75.558.588	$ 81.452.122
(-)IMPUESTOS	$ 23.352.813	$ 22.239.561	$ 24.934.334	$ 26.879.200
(+)DEPRECIACIÓN	$ 17.564.200	$ 17.564.200	$ 17.564.200	$ 17.564.200
(+)AMORTIZACIONES	$ 2.900.000	0	0	0
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	$ 67.877.487	$ 62.717.249	$ 68.188.454	$ 72.137.122

El Flujo Financiero Neto del Proyecto, también llamado flujo de fondos, se obtiene descontando el flujo neto de inversión al flujo neto de operación:

Cuadro 28. Flujo Financiero Neto del Proyecto.

CONCEPTO	AÑOS			
	2013	2014	2015	2016
-Flujo neto de inversión	$101.291.250	$16.647.435	$10.041.050	$10.450.725
Flujo neto de operación	$ 67.877.487	$62.717.249	$68.188.454	$72.137.122
Flujo financiero neto del proyecto	-$ 33.413.763	$46.069.814	$58.147.404	$61.686.397

8.6 FINANCIAMIENTO

En vista de que los gestores del proyecto han determinado financiar la incursión en el mercado de la salud con recursos propios una parte, y con recursos provenientes de un préstamo bancario, otro porcentaje, es necesario precisar en este estudio financiero, que se reconocerán como fuentes de financiamiento, las internas. Entre las fuentes internas se tienen las utilidades libres de impuestos.

El Programa de Inversión indica que la necesidad inicial de inversiones es de $104.191.250, los recursos propios que financian el proyecto ascienden a 34.730.417 por parte de cada uno de los tres socios, indistintamente de que lo lleguen a lograr con apoyo crediticio a título personal. De esta manera, se cuenta con el 100% de la inversión inicial, lo cual indica que los recursos a financiar serán de 0%, como recursos de crédito.

8.7 ESTADOS FINANCIEROS

8.7.1 Balance General Inicial. A continuación, se presenta el Balance General Inicial de Salud en Su Hogar Ltda.:

Cuadro 29. Balance inicial de la empresa

SALUD EN SU HOGAR LTDA.	
BALANCE INICIAL 4 DE FEBRERO DE 2013	
ACTIVO	
Activo Corriente	
Caja y Bancos	$ 8.469.250
Inventarios	$ 800.000
Otros Activos	$ 2.900.000
Total Activo Corriente	$ 12.169.250
Activo no Corriente	
Maquinaria y Equipo	$ 12.022.000
Vehículos	$ 80.000.000
Total Activo no Corriente	$ 92.022.000
TOTAL ACTIVOS:	**$ 104.191.250**
PASIVOS	
Pasivos Corrientes	
Otras Cuentas por pagar	$ 0
Total Pasivos corrientes	$ 0
Pasivos no Corrientes	
Otras Cuentas por pagar	$ 0
Total Pasivos no corrientes	$ 0
TOTAL PASIVOS	**$ 0**
PATRIMONIO	
Aportes sociales	$ 104.191.250
TOTAL PATRIMONIO	**$ 104.191.250**
Total Pasivo + Patrimonio	**$ 104.191.250**

A continuación, se ha proyectado el estado de pérdidas y ganancias consolidado para el periodo en estudio como también los Flujos de Caja y los Balances Generales, supuesto que la empresa opere a partir del año 2013:

Cuadro 30. Estado de resultados consolidado proyectado

SALUD EN SU HOGAR LTDA. ESTADO DE RESULTADOS ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO PROYECTADO (PESOS)				
PERIODO / CONCEPTO	PROYECTADOS			
	2013	2014	2015	2016
INGRESO POR VENTAS	$ 183.542.100	$ 197.603.823	$ 211.381.244	$ 222.971.925
COSTOS DE PRESTACION DEL SERV.	$ 45.600.000	$ 60.294.432	$ 63.053.271	$ 65.781.427
UTILIDAD BRUTA	$ 137.942.100	$ 137.309.391	$ 148.327.973	$ 157.190.498
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VEN	$ 67.176.000	$ 69.916.781	$ 72.769.385	$ 75.738.376
UTILIDAD DE OPERACIÓN	$ 70.766.100	$ 67.392.610	$ 75.558.588	$ 81.452.122
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	$ 20.464.200	$ 17.564.200	$ 17.564.200	$ 17.564.200
GASTOS FINANCIEROS	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
INTERESES	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	$ 50.301.900	$ 49.828.410	$ 57.994.388	$ 63.887.922
IMPUESTOS	$ 17.605.665	$ 17.439.944	$ 20.298.036	$ 22.360.773
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	$ 32.696.235	$ 32.388.467	$ 37.696.352	$ 41.527.149
DIVIDENDOS	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 14.191.250
UTILIDAD NETA	$ 2.696.235	$ 2.388.467	$ 7.696.352	$ 27.335.899

Se presenta un aumento del 7.7% en los ingresos operacionales del año 2014 frente al 2013; y el 2016, respecto al 2013 se aumenta en un 21.48%, lo que significa un incremento positivo. Los costos de prestación del servicio, son mayores debido a los honorarios de un nuevo médico. Sin embargo, trabajando con el mismo personal, en los años 2014 a 2016, los costos no aumentan significativamente, pero las ventas sí, lo cual se ve reflejado al final del ejercicio, en un mayor valor de la utilidad después de impuestos en los dos últimos periodos, debido también al valor constante de los gastos operativos.

Cuadro 31. Flujo de Caja proyectado año 2014

SALUD EN SU HOGAR LTDA. ***FLUJO DE CAJA PROYECTADO*** ***AÑO 2014***	
CAJA INICIAL (Saldo año anterior)	**$ 32.696.235**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 197.603.823**
Ventas al contado	$ 197.603.823
CAJA DISPONIBLE	**$ 230.300.058**
EGRESOS OPERACIONALES	**$ 147.816.878**
Costos de Prestación del Servicio	$ 60.294.432
Gastos de Administración y Ventas	$ 69.916.781
Pago de Impuestos	$ 17.605.665
EGRESOS NO OPERACIONALES	**$ 7.000.000**
Adquisición de Activos Fijos	$ 7.000.000
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	**$ 154.816.878**
SALDO EN EFECTIVO	**$ 75.483.180**

Cuadro 32. Flujo de Caja proyectado año 2015

SALUD EN SU HOGAR LTDA. ***FLUJO DE CAJA PROYECTADO*** ***AÑO 2015***	
CAJA INICIAL (Saldo año anterior)	**$ 75.483.180**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 211.381.244**
Ventas al contado	$ 211.381.244
CAJA DISPONIBLE	**$ 286.864.424**
EGRESOS OPERACIONALES	**$ 153.262.600**
Costos de Prestación del Servicio	$ 63.053.271
Gastos de Administración y Ventas	$ 72.769.385
Pago de Impuestos	$ 17.439.944
EGRESOS NO OPERACIONALES	**$ 0**
Adquisición de Activos Fijos	$ 0
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	**$ 153.262.600**
SALDO EN EFECTIVO	**$ 133.601.825**

Cuadro 33. Flujo de Caja proyectado año 2016

SALUD EN SU HOGAR LTDA. ***FLUJO DE CAJA PROYECTADO*** ***AÑO 2016***	
CAJA INICIAL (Saldo año anterior)	**$ 133.601.825**
INGRESOS OPERACIONALES	**$ 222.971.925**
Ventas al contado	$ 222.971.925
CAJA DISPONIBLE	**$ 356.573.750**
EGRESOS OPERACIONALES	**$ 161.817.839**
Costos de Prestación del Servicio	$ 65.781.427
Gastos de Administración y Ventas	$ 75.738.376
Pago de Impuestos	$ 20.298.036
EGRESOS NO OPERACIONALES	**$ 0**
Adquisición de Activos Fijos	$ 0
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	**$ 161.817.839**
SALDO EN EFECTIVO	**$ 194.755.911**

El saldo de efectivo al final de cada periodo es significativamente alto, debido básicamente a los bajos egresos, ya que no existen inversiones adicionales, a excepción del año 2014, ni tampoco créditos financieros; lo que podría suponer una recuperación de la inversión inicial a muy corto plazo, ya que el saldo es apropiado para el pago de dividendos.

Salud en Su Hogar Ltda., es una empresa que hace suya la estrategia de crecimiento con recursos propios y se nota el avance en cuanto a su manejo financiero, lo hace por dos vías: por el rendimiento del negocio y por aportes de los socios. Este ejercicio de flujo de caja refleja la capacidad de cancelar $10.000.000 de aportes realizados por cada año, para cada uno de los socios, lo que significa que al terminar el periodo de estudio, se habrá cancelado el total de la inversión, y empezará la empresa a capitalizarse.

De todas maneras, el flujo de caja es un orientador para que el empresario pueda saber hasta cuando le alcanzan los recursos de liquidez, o para hacer los ajustes pertinentes en el manejo de los gastos, inversiones, costos y ventas. Para éste caso cuenta con disponibilidad de recursos de caja hasta el año 2016.

El verdadero reto está en poder cubrir la demanda proyectada aumentando la capacidad instalada, debido a que se cuenta con un mayor capital de trabajo representado en los flujos de caja significativos como se muestra en los estados financieros anteriores.

Seguidamente, se presenta el análisis del balance general comparativo de Salud en Su Hogar, para los años 2013 y 2014:

Lo interesante de resaltar, es como en 2013 se habría producido liquidez frente a 2014, aumentando el pasivo, tanto por los impuestos como por la inversión en bienes; la empresa se liberaría del endeudamiento en el 2015 y se consolida esta tendencia, orientándose por la estrategia de buscar el crecimiento con recursos propios, y un manejo financiero sano.

Cuadro 34. Balance comparativo 31/12/2013 - 31/12/2014

SAUD EN SU HOGAR LTDA.				
AÑOS	2014	2013	VARIACIÓN	%
ACTIVO				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	$ 57.057.713	$ 52.082.498	$ 4.975.215	10%
Inventarios	$ -	$ 800.000	$ (800.000)	-100%
Otros Activos	$ -	$ 2.900.000	$ (2.900.000)	-100%
Total Activo Corriente	$ 57.057.713	$ 55.782.498	$ 1.275.215	2%
Activo no Corriente				
Maquinaria y Equipo	$ 19.022.000	$ 12.022.000	$ 7.000.000	58%
Vehículos	$ 80.000.000	$ 80.000.000	$ -	0%
Depreciación Acumulada	$ (17.564.200)	$ (17.564.200)	$ -	0%
Total Activo no Corriente	$ 81.457.800	$ 74.457.800	$ 7.000.000	9%
TOTAL ACTIVOS:	**$ 138.515.513**	**$ 130.240.298**	$ 8.275.215	6%
PASIVOS				
Pasivos Corrientes				
Adquisición de bienes	$ 7.000.000	$ -	$ 7.000.000	100%
Impuestos	$ 22.239.561	$ 23.352.813	$ (1.113.252)	-5%
Total Pasivos corrientes	$ 29.239.561	$ 23.352.813	$ 5.886.748	25%
Pasivos no Corrientes				
Total Pasivos no corrientes	$ -	$ -	$ -	
TOTAL PASIVOS	**$ 29.239.561**	**$ 23.352.813**	$ 5.886.748	25%
PATRIMONIO				
Aportes sociales	$ 104.191.250	$ 104.191.250	$ -	0%
Resultado de Ejercicios anteriores	$ 2.696.235	$ -	$ 2.696.235	100%
Resultado del Ejercicio	$ 2.388.467	$ 2.696.235	$ (307.768)	-11%
TOTAL PATRIMONIO	**$ 109.275.952**	**$ 106.887.485**	$ 2.388.467	2%
Total Pasivo + Patrimonio	**$ 138.515.513**	**$ 130.240.298**	$ 8.275.215	6%

8.8 RAZONES FINANCIERAS

8.8.1 Razones de liquidez

- RAZON CORRIENTE = Activo Corriente / Pasivo Corriente

2013	2014
2.38	**1.95**

Los resultados dan una idea aproximada de liquidez. El resultado del año 2013 es ideal, porque para cancelar un peso, se dispondría de 2 pesos 38 centavos. El año 2014, sin considerar la calidad de los activos y pasivos corrientes, la empresa estaría en capacidad de generar en el corto plazo 1.95 pesos por cada peso exigible. Es interesante señalar que se presenta un aumento bastante considerable, generador de una excelente liquidez, lo que hace posible un crecimiento en todos los niveles a menores costos.

- CAPITAL DE TRABAJO NETO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

32.429.685	**27.818.152**

Los activos realizables de la empresa, serían suficientes para cubrir sus obligaciones en el corto plazo.

8.8.2 Razones de rentabilidad

- MARGEN BRUTO DE UTILIDAD: Utilidad Bruta / Ventas

0.75	**0.69**

Para el año 2013, por cada peso de venta 25 centavos hubieran sido destinados para el costo de producción y los 75 centavos restantes disponibles para cubrir otros costos que puedan causarse. En el año 2014, por cada peso de venta 31 centavos para cubrir costos de producción y 69 centavos disponibles para cubrir eventuales gastos.

- MARGEN DE UTILIDAD NETA: Utilidad Neta / Ventas

0.17	**0.16**

Para el año 2013 hubieran quedado de utilidad final para los socios 17 centavos, por cada peso. En el año 2014 la utilidad sería 16 centavos.

- RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS: Utilidad Neta / Activos Totales

  0.35 0.35

Tiene que ver con la eficiencia en la utilización de los activos. En los dos años, hay un rendimiento de 35 centavos, lo que quiere decir que para rendir a un peso hay que invertir 3 pesos.

- RENDIMIENTO DE PATRIMONIO: Utilidad Neta / Patrimonio

  0.31 0.29

Tiene que ver con la eficiencia en que se utiliza los recursos de los socios.
Para el año 2013, por cada peso de los socios le hubiera generado la empresa 31 centavos.

Y para el año 2014 por cada peso de los socios, 29 centavos en la utilización del patrimonio.

9. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Una inversión conviene sólo si se pueda recuperar con intereses y deje un excedente. Esto significa que el inversionista necesita, en primer lugar, recuperar la inversión que realiza y obtener sobre ella unos beneficios que satisfagan sus expectativas de rendimiento y quede un excedente para que aumente su riqueza.
La utilidad esperada con el proyecto de Salud en su Hogar Ltda., es del 30%. Al realizar la evaluación financiera, se debe hallar el Valor Presente Neto de los flujos de fondos de la empresa. El Valor Presente Neto, compara el valor de los egresos con el valor de los ingresos futuros en un momento cero:

$$\mathbf{VPN} = S_0 + \sum \frac{S_t}{(1+i)^n}$$

Donde VPN = Valor Presente Neto
S_0 = Inversión Inicial
S_t = Flujo de Efectivo Neto del Periodo
N = Número de periodos de vida del proyecto
i = Tasa de recuperación mínima

$$VPN = -104.191.250 + 58.771.\frac{150}{(1+0.30)} + 75.483.\frac{180}{(1+0.30)^2} + 133.601.\frac{825}{(1+0.30)^3} + 194.755.\frac{911}{(1+0.30)^4} = 114.682.413$$

Debido a que el valor es positivo, significa que los flujos de ingresos son mayores a los de egresos, de manera que se va a tener un rendimiento, y consecuentemente el proyecto de Salud en su Hogar es viable. En términos prácticos, la inversión se recuperaría en menos de cuatro años.

9.1 LA TIR

La TIR es la tasa en la que los flujos de entrada y de salida de un proyecto traídos a valor presente se igualan; esto significa que la tasa de rendimiento que debemos tomar para el proyecto debe ser mayor a la TIR para poder tener un rendimiento. Si la TIR es mayor a los costos de inversión, el proyecto será viable.
TIR = 22% en términos constantes o reales.

Cuadro 35. Viabilidad del negocio desde la TIR

AÑO	Flujo de efectivo al final del año	Saldo al comienzo del año	Intereses sobre el saldo (22%)	Saldo al final del año
0	$(104.191.250)	$0	$0	$(104.191.250)
1	$58.771.150	$(104.191.250)	$(22.922.075)	$(68.342.175)
2	$75.483.180	$(68.342.175)	$(15.035.278)	$(7.894.273)
3	$133.601.825	$(7.894.273)	$(1.736.740)	$123.970.812
4	$194.755.911	$123.970.812	$27.273.578	$346.000.301

El proyecto es atractivo, debido a que con una tasa real del 22%, habría utilidades al final del tercer año.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1 TRÁMITES

Los trámites legales, administrativos y de habilitación para la implementación del proyecto se simplifican en la medida que Salud en Su Hogar Ltda. será una empresa constituida legalmente, con estándares de acreditación y habilitación estipuladas por la resolución 1014 del 2006. Para eso, deberá, junto a su asesor contable, cerciorarse de que todos los requerimientos legales y formales para la constitución del negocio, estén en regla.

10.2 FINANCIAMIENTO

Como se hizo mención en los capítulos anteriores, la propuesta de financiamiento inicial acogida por los socios, se asumirá de manera particular, de tal forma que cada uno de los tres fundadores y socios, aporten el capital necesario en partes iguales.

De acuerdo a las informaciones suministradas por el BBVA, el previo estudio de crédito, garantiza viabilidad para cada uno de los tres socios, y tardará quince días a partir de la radicación de los documentos su desembolso. De tal manera, que se considera real la opción de que en menos de un mes, a partir del momento en que se comiencen a diligenciar y reunir los documentos necesarios, se tendrá acceso al crédito.

10.3 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Para la ejecución, se ha superado la etapa de la obtención de recursos financieros, y la empresa proyectada pasa a ser una realidad. En esta etapa, se encarga al médico que ejercerá esta función y que además hace parte de los tres socios, de la gerencia del proyecto; pero con la participación de los otros socios, se cumplirán las siguientes etapas:

- Se formaliza la infraestructura para alquilar.
- Se acude a formalizar los contratos con el asesor contable y el de publicidad.
- Se hace todo el proceso de vinculación e inducción al personal.

— Se capacita.
— Se gestiona la maquinaria y equipo con los proveedores.
— Se adecúan las áreas de la sede.
— Se gestiona la constitución legal.
— Se hace la publicidad necesaria.
— Se abre el negocio.

De la elevación de la capacidad operativa, se conciben tres fases:

1. Implementar la atención continua y de calidad.
2. Recepción, análisis e implementación de sugerencias.
3. Procura de ampliar el portafolio de servicios (pensar a mediano plazo en la venta de medicamentos, por ejemplo).

Sin embargo, la atención continúa y de calidad, consistirá en ofrecer y prestar los servicios de consulta externa ambulatoria, auxiliar de enfermería y fisioterapia de manera ininterrumpida con el objeto de mejorar calidad y disminuir costos.

11. RECURSOS

11.1 RECURSOS FÍSICOS Y ECONÓMICOS

Ítem	Justificación	Valor	
Contratación servicio de digitación	Con el ánimo de garantizar la presentación ideal del proyecto ante la Universidad, se asume la contratación de la empresa Dalí, en Neiva-Huila, quienes se encargaron de definir detalles ajustados a la norma 1486 de ICONTEC.	400.000	
Material impreso	Material impreso perteneciente o relacionado al sector Salud en Neiva, al marco legal, al marco teórico. Fotocopias del instrumento.	50.000	
Servicio de internet. Recurso medio magnético. Litografía	Mensualidad del servicio de internet portátil (módem). Los CDs, su grabación y sus respectivas carátulas (incluyendo su diseño).	130.000	
Refrigerios	En encuentros con profesionales que pudieran apoyar el estudio.	50.000	
Varios e imprevistos	Desplazamientos	120.000	
TOTAL		750.000	

Fuente: Elaboración propia.

11.2 OTROS COLABORADORES

Hasta el momento del diseño de este trabajo, los autores no llegaron a definir la necesidad de colaboradores; el universo poblacional estuvo a su alcance, y no se presentaron dificultades o contratiempos para realizar este estudio**.** Sin embargo, para garantizar los aspectos claves del estudio financiero, se acudió a la administradora de empresas Lina Marcela Cortés Parra, quien apoyó la materialización de la idea de negocio, aportando sus recomendaciones precisas en el capítulo ocho.

12. DISCUSIÓN

El resultado de la realización del proyecto de creación de empresa, ofrece un panorama suficientemente aproximado para la puesta en marcha de Salud en su Hogar Ltda. El énfasis en un proceso de afiliación eficiente y una fuerte labor publicitaria, permitirá un flujo de ingresos constante y una alta rentabilidad de la inversión que permitirá a la empresa tener los recursos financieros suficientes para enfrentar con calidad del servicio médico domiciliario, la posible competencia.

Del estudio de mercado se deduce que existen muy buenas posibilidades para que la empresa Salud en Su Hogar Ltda. logre implementar sus portafolio inicial de servicios, y se afiance en un intervalo corto de tiempo. La razón tiene que ver con la necesidad y aceptación que tienen los servicios que se piensan ofrecer.

En cuanto a la oferta y la demanda de los servicios de salud, se advierte suficientemente la existencia de una demanda insatisfecha que no disminuye pese a la oferta oficial y privada de servicios de salud. Esta demanda insatisfecha muestra la viabilidad del proyecto, lo que significa que es favorable para la creación de la empresa. Así mismo, se debe tener en cuenta que los precios que se piensan establecer, resultan atractivos para el segmento objeto.

En cuanto al estudio técnico, es preciso tener en cuenta que las obras físicas del proyecto, y la distribución en planta, fueron diseñadas teniendo en cuenta los siguientes objetivos: facilitar las mejores condiciones posibles de trabajo; permitir una eficiente operación del proyecto; y asegurar la seguridad y bienestar de los empleados. Se trata de ventajas que redundan a favor de la viabilidad del proyecto Salud en Su Hogar Ltda.

El estudio administrativo permitió establecer dos aspectos esenciales para la futura empresa: debe estar ceñida a la normatividad civil, comercial, laboral y tributaria. Y, desde el punto de vista jurídico, perfilarse como una microempresa, con tres socios que deben encontrarse en capacidad de ejercer diversas, alternadas y múltiples funciones (como la de gerente), de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La naciente empresa Salud en Su Hogar Ltda. contará con una infraestructura operativa y financiera que le puede permitir un nivel de prestación de servicios sostenible.

No solo se trata de un proyecto viable desde los puntos de vista del mercado, técnico y administrativo y financiero, sino que generará empleos directos e indirectos, éstos últimos bastante numerosos. No cabe duda que el proyecto beneficiará a la comunidad indirectamente en obras de valor comunitario, mediante el impuesto pagado al Estado.

En el proceso de desarrollo del proyecto se ofrecerá una gama de servicios, que al comenzar a ser promovidos, generarán beneficios, tanto a los empleados como a los colaboradores externos.

El proyecto presenta características favorables y positivas sobre el medio ambiente. Los desechos generados durante su proceso de operación no son nocivos ni peligrosos en ninguna forma, y menos aún, que se produzcan en cantidad.

Reconocer que Salud en Su Hogar Ltda. cuenta con una infraestructura operativa y financiera que le permitirá mantener un nivel de producción sostenible.

Se deben establecer procesos operativos que aseguren un servicio seguro y de calidad al cliente, pues aquí aún no se conciben totalmente. El prestigio y buen nombre de Salud en su Hogar Ltda., será puesto a prueba día a día en su relación con sus clientes. El servicio orientado al usuario, es el que permitirá que el buen nombre de la empresa genere valor permitiendo el crecimiento de la base de referidos y aumentando el número de afiliaciones, y de clientes satisfechos con la empresa y los servicios médicos que ofrece.

En vista de que para la ampliación del mercado, la empresa cuenta con las utilidades libres y con la posibilidad de un préstamo a dos años y un interés del 22% anual que cubriría el 30% de las necesidades de inversión, se debe proyectar sostenerla a partir del 5º año, cuando se consolida financieramente con mayor fuerza. Se hace esta recomendación, en vista de que es común que los socios y propietarios, al ver que no es tan fructífera en los primeros tres años, terminan vendiéndola o sencillamente clausurando el negocio.

La empresa requiere un asesor contable de confianza y audaz, para sostener el ánimo en la Junta Directiva, la visión del negocio, la unión y la perseverancia.

13. CONCLUSIONES

En varias ciudades del país y del mundo, se promueven negocios donde se brinda atención médica de forma oportuna ante situaciones leves y graves de salud, sin necesidad de que el usuario se desplace a una clínica o entidad correspondiente.

Eso demuestra que existe la posibilidad de que en el mediano plazo, la ciudad de Neiva se sume a ese tipo de mercado. Las debilidades en el servicio que vienen presentando las A.R.S. y las E.P.S. en los últimos años, permiten concluir que la demanda insatisfecha tiende a crecer, de tal forma que los usuarios que logren asumir económicamente un plan médico complementario al convencional o del Estado, donde la atención sea oportuna, sin sacrificios de tiempo ni de desplazamiento, no van a dudar en adquirirlo.

Una vez analizados los resultados de esta investigación, y en relación con los objetivos planteados, se llega también a las siguientes conclusiones:

El 98% del estudio de mercado indica amplias posibilidades de consolidación para la empresa a crear, Salud en Su Hogar Ltda., por cuanto los servicios ofrecidos tienen un alto nivel de aceptación en la ciudad.

El 100% de los encuestados indico que está dispuesta a adquirir los beneficios de la salud en su hogar, y un 80% de estas dispuesta a pagar el costo del servicio.

El análisis de la demanda y la oferta, permite corroborar una demanda insatisfecha que favorece ampliamente la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta, además, los precios que la empresa ofrece a sus posibles clientes.

Según la TIR es la tasa de entrada y de salida de recursos, indica que para finales del tercer año e inicio del cuarto año habría una utilidad del 22%.

El poner en marcha el plan de negocio en la ciudad de Neiva, es un propósito real en la elaboración de éste proyecto; es una ruta de acción que permitirá mantener el enfoque en objetivos propuestos, pero no será para los autores y posibles accionistas, como un caso cerrado, al que se debe seguir de manera estricta. Las novedades en el entorno son rápidos y se deben anticipar, o bien, reaccionar a

estos de forma rápida y asertiva, y la manera de lograrlo es considerando y sometiendo a evaluación permanente éste plan en contraste con dichos cambios.

El punto de equilibrio de nuestra investigación es de 2.672 afiliaciones para que nuestra empresa marche sin problemas financieros, con un pago por cada afiliación de 41.008 pesos, que lo hace atractivo por su bajo costo por cada familia.

Salud en su Hogar Ltda. tiene enormes posibilidades de posicionarse bien a nivel local, con un nivel aceptable de operación que le permitiría cubrir su mercado propio. Sin embargo, es posible ampliar su mercado mediante el incremento de la capacidad de operación, fundamentada en un aporte crediticio a futuro para realizar algunas adquisiciones en dotación y equipo, e incrementar el recurso humano profesional.

En este sentido, se contaría con el aporte interno de un considerable porcentaje de las utilidades libres de los socios, más el crédito bancario, con lo cual quedaría cubierta la inversión necesaria para la ampliación física y de maquinaria, esencialmente, en Salud en su Hogar Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Naydú y PEÑALOZA QUINTERO, Enrique. Caracterización y evaluación del programa salud a su hogar dentro del marco de las estrategias de atención primaria en salud. Bogotá: CENDEX, 2006. 98 p.

AGENDA AMBIENTAL DEL HUILA. Aspectos generales del municipio. Neiva: el departamento, 2008. 86 p.

ALMOGUERA, José. Plan de negocio. [en línea] En: www.es.scribd.com

ANDRADE, Simón. Diccionario de economía. Bogotá: Andrade, 2000. 301 p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1014 de 2006. Bogotá: pdf, 2012. 10 p.

_____. Ley 100 de 1993. Bogotá: pdf, 2012. 118 p.

_____. Constitución Política de Colombia. Bogotá: Jurídicas el Profesional, 2008. 216 p.

_____. Código de Comercio. Bogotá: El Pensador, 2000. 749 p.

_____. Ley 80 de 1993. Bogotá: pdf, 2010. 182 p.

_____. Código Tributario. Bogotá: pdf, 2012. 215 p.

CUÉLLAR, Alberto. El Huila. Sociedad, economía y política. Bogotá: Andes, 2008. 192 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2006. 392 p.

DANE. Boletín Neiva 2005. Bogotá: pdf, 2008. 10 p.

_____ Proyecciones de población. Proyecciones municipales 2006 – 2020. Bogotá: pdf, 2008. 38 p.

_____ Informe económico 2011. Bogotá: pdf, 2011. 36 p.

DRAE, Diccionario de la Real Academia de la Lengua. [Online] Obtenible en: http://www.rae.es

ESGUERRA, Rafael. Reforma en Salud ¿una respuesta a la equidad? X. Jornadas de Epidemiología, Cali: Editorial Oveja Negra, 2000. 193 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2003. 301 p.

_____ (2007). *Metodología de la Investigación.* México.: Quinta Edición. Edit. Mc Graw Hill.

INFOISINFO. Especialidades médicas en Neiva. En: www.neiva.infoisinfo.com.co

IMSALUD ESE. Atención ambulatoria. En: www.imsalud.gov.co

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación, Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008. 64p. NTC 1486.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill, 2005. 382 p.

ORTIZ, Marcos. Introducción a la teoría empresarial. Bogotá: ABC, 1999. 215 p. 190 p.

PLAN DE DESARROLLO DE NEIVA. Diagnóstico del municipio de Neiva. En: www.juanpola.com

REPUBLICA DE COLOMBIA. Código de Comercio. Bogotá: El Pensador, 2000. 433 p.

TORRES, Ana María. Sociedad, derechos fundamentales y salud de la población trabajadora. Medellín: Andes, 2007. 216 p.

ANEXOS

Anexo A. Formato para Análisis Documental

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL
Análisis documental

<table>
<tr><td colspan="2">OBJETIVO. Recolectar información relacionada con los aspectos económico, empresarial, técnico, administrativo y financiero para la creación de la empresa Salud en su Hogar Ltda.</td></tr>
<tr><td colspan="2">FECHA</td></tr>
<tr><td>TEXTO

.</td><td>COMENTARIO</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
</table>

Anexo B. Cuestionario dirigido a población muestra.

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE SALUD ESPECIALIZACIÓN
GERENCIA EN SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL
CUESTIONARIO DIRIGIDO A POBLACIÓN MUESTRA

Objetivo: Apreciar posibles factores de mercado dentro del estudio de factibilidad de creación de una empresa de atención médica domiciliaria.
Indicación: Responda con sinceridad las siguientes preguntas.

Ítem 1: Ubique, por favor, su rango de edad:

A. De18 a 25.
B. De 26 a 40.
C. de 41 a 55.
D. 56 o más.

Ítem 2: Por su formación académica o de trabajo, indique por favor, el nivel en el que se desempeña:

A. Profesional
B. Tecnólogo.
C. Técnico.
D. Comerciante.
E. Ganadero.
F. Otro.

Ítem 3: Señale, por favor, el número de personas que conforman su núcleo familiar.

A. De 2 a 3.
B. De 4 a 6.
C. Más de 6.

Ítem 4: ¿Está Usted afiliado a una EPS?

A. Sí.
B. No.

Ítem 5: ¿La prestación de los servicios de salud en su IPS es eficiente y oportuna?

A. Sí.
B. No.

Ítem 6: ¿En caso de una enfermedad le gustaría ser atendido por su médico en casa?

A. Sí.
B. No.

Ítem 7: ¿Estaría dispuesto a pagar una suma adicional a la de su EPS?

A. Sí.
B. No.

Ítem 8: ¿Si hubiera una opción complementaria a su EPS, la tomaría?

A. Sí.
B. No.

Ítem 9: ¿Piensa Usted que cuando su familia está enferma debe ser atendida rápidamente por el médico de turno?

A. Sí.
B. No.

Ítem 10: ¿Recomendaría a sus amigos tener una atención médica en su casa?

A. Sí.
B. No.

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo C. Aspectos organizacionales

MISIÓN. Somos una empresa especializada en la prestación de los servicios de consulta externa, enfermería y fisioterapia ambulatorias, que busca satisfacer con éxito los requerimientos y las necesidades de los afiliados en materia de salud. Es nuestro propósito y compromiso trabajar por la calidad de nuestros servicios y la conservación de la salud.

VISIÓN. En el año 2020 seremos líderes del mercado de los servicios en salud, con un sistema de oferta y prestación de servicios efectivo en el mercado local, y regional, con una gama de servicios complementarios, que satisfagan las necesidades del afiliado. Con sedes actualizadas profesional y tecnológicamente de acuerdo a su ubicación geográfica y segmentos que atiende. Desarrollando procesos activos y dinámicos de prestación de servicios de salud.

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS.

POLÍTICA A. Encontrar y aplicar mecanismos que permitan identificar los problemas y necesidades de los clientes actuales y potenciales y cultivar los que satisfagan estas necesidades. Para esta política se ha diseñado la siguiente estrategia: coordinar, dirigir y ejecutar procesos tendientes a la difusión y acentuación del conocimiento de la imagen de la empresa.

POLÍTICA B. Diseñar y aplicar los modelos de análisis que midan la eficiencia y eficacia de la empresa, y el grado de satisfacción de los clientes, y proponer los ajustes a que haya lugar. Para esta política se han diseñado las siguientes estrategias:

- Estudiar y evaluar el sector donde se encuentra localizada la empresa.
- Diseñar sistemas de mercado que permitan a los clientes identificar y distinguir bien la empresa frente a la competencia.

POLÍTICA C. Atraer y retener los mejores talentos y calidades humanas, técnicas, profesionales y éticas, que permitan alcanzar los objetivos y metas organizacionales con eficiencia, dentro de un sano liderazgo colectivo que, a través de una alta motivación, produzca excelentes condiciones de trabajo. Para esta política se formula la siguiente estrategia: seleccionar el personal mediante pruebas y entrevistas que permitan establecer las adecuadas destrezas y habilidades de quienes aspiren a trabajar en la prestación de servicios en salud.

POLÍTICA D. Alcanzar y sostener la modernización acordes a la tecnología del momento, en procura de agilizar y hacer más eficiente la oferta y prestación de servicios de salud.

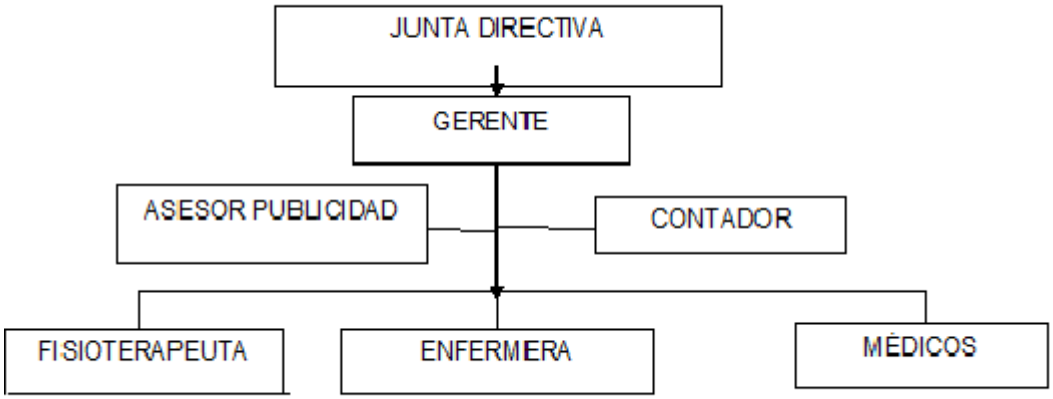
Fortalezas

Los servicios de salud ofrecidos cuentan con un marco legal que los protege, lo que le da mayor calidad y competitividad a la oferta de la empresa.

La oferta de servicios de salud es oportuna y se prestará en un horizonte de eficiencia y calidad, por tratarse de un servicio anhelado por un respetable segmento del mercado de la salud.

La calidad profesional del recurso humano será garantía de un servicio de calidad científica y humana.

Debilidades

La simplicidad organizacional de la empresa puede incidir en la debilidad operativa inicial.

Anexo D. Estructura organizacional