

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
REHABILITADORA LABORAL EN BUCARAMANGA**

LINA ROSENDA BONILLA RUEDA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA.
BUCARAMANGA**

2015

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
REHABILITADORA LABORAL EN BUCARAMANGA**

LINA ROSENDA BONILLA RUEDA

**Trabajo de grado para optar el título de:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Director

**GUILLERMO BUSTAMANTE ALZATE
Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA.
BUCARAMANGA**

2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	24
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	26
1.1 PLANTEAMIENTO.....	26
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	30
2. OBJETIVOS.....	33
2.1 GENERAL.....	33
2.2 ESPECÍFICOS.....	33
3. MARCO DE REFERENCIA.....	35
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	35
3.2 MARCO TEÓRICO	36
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO Y MICRO ECONOMICO	39
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO – ECONÓMICO	39
4.1.1 Factores Político – Legal.....	39
4.1.2 Factores Económicos	42
4.1.3 Factores Sociales	45
4.1.4 Factores Tecnológicos.....	47
4.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	49
4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	49
4.2.2 Rivalidad de competidores existentes.....	50
4.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	51
4.2.4 Poder de negociación con los compradores	52

4.2.5 Poder de negociación con los proveedores	53
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	57
5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	57
5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	58
5.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	59
5.3.1 Objetivo general.....	59
5.3.2 Objetivos específicos	59
5.4 METODOLOGÍA	60
5.5 NECESIDAD DE INFORMACIÓN.....	60
5.6 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	61
5.7 ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS	62
5.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
5.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	85
5.10 CÁLCULO DE LA DEMANDA POR SERVICIO	85
5.11 LA OFERTA	89
6. PLAN DE MARKETING	91
6.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	91
6.1.1 Fonoaudiología	92
6.1.2 Fisioterapia	92
6.1.3 Terapia Ocupacional.....	93
6.1.4 Psicología	93
6.1.5 Medicina Laboral.....	93
6.2 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO	94
6.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	95
6.4 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	97
6.5 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	99
6.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	100
6.7 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN	101

6.8 ESTRATEGIA DE POS VENTA.....	102
7. ESTUDIO TÉCNICO.....	104
7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	104
7.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	104
7.1.2 Factores que condicionan el proyecto:	105
7.1.3 Capacidad del proyecto:	105
7.1.3.1 Capacidad total diseñada.....	105
7.1.3.2 Capacidad instalada	106
7.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada	109
7.2 LOCALIZACIÓN.....	109
7.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	111
7.3.1 Descripción del servicio	111
7.3.2 Diagrama de servicios.....	112
7.3.3 Control de calidad	115
7.3.4 Recursos.....	116
7.3.4.1 Recursos Humanos	116
7.3.4.2 Recursos Físicos	118
7.3.4.3 Estudio de proveedores	124
7.3.4.4 Distribución de la planta.....	124
7.3.4.5 Logística de distribución.....	125
7.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO	125
8. ESTUDIO LEGAL SOCIAL Y AMBIENTAL.....	126
8.1 ASPECTO SOCIAL.....	126
8.2 ASPECTO LEGAL Y AMBIENTAL.....	128
8.2.1 Habilitación de la IPS.....	128
8.3 NORMATIVIDAD PARA EL MANEJO DE DESECHOS HOSPITALARIOS:..	130
8.4 IMPACTO AMBIENTAL	131
8.5 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	132

9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	135
9.1 DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	135
9.2 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	135
9.3 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS POR EL AREA ADMINISTRATIVA.	136
10. ANÁLISIS FINANCIERO.....	137
10.1 SUPUESTOS.....	137
10.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.	140
10.3 ESTADO DE RESULTADOS	141
10.4 ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO.....	142
10.5 ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	143
10.6 FLUJOS DE CAJA LIBRE.....	144
10.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	145
10.8 COSTO DE CAPITAL	146
10.9 INDICADORES FINANCIEROS.....	147
10.10 VALORACIÓN DEL RIESGO.....	148
10.11 CONCLUSIÓN ANÁLISIS FINANCIERO	153
11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	154
11.1 USO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS	154
11.1.1 Segmento de clientes	154
11.1.2 Propuesta de valor.....	154
11.1.3 Canales de Distribución y comunicación	155
11.1.4 Relación con el cliente	155
11.1.5 Flujos de ingreso.....	156
11.1.6 Recursos clave	156
11.1.7 Actividades clave	156
11.1.8 Asociaciones clave – Red de Partners	157
11.1.9 Estructura de costos	157
11.1.10 Conclusión del modelo CANVAS	157

11.2 ANÁLISIS DOFA.....	158
11.2.1 Conclusión análisis DOFA	160
11.2.2 Misión.....	160
11.2.3 Visión	160
11.2.4 Objetivos	161
11.3 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	161
11.3.1 Mapa estratégico	162
11.3.2 Formulación de estrategias.....	163
12. CONCLUSIONES	165
13. RECOMENDACIONES.....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	170
ANEXOS	189

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales IPS y Entidades de Salud en Bucaramanga y su área Metropolitana.	53
Tabla 2. Relación principales droguerías de Bucaramanga y su área Metropolitana.	55
Tabla 3. Relación de proveedores de medicamentos e insumos medico quirúrgicos de Bucaramanga y su área Metropolitana.	55
Tabla 4. Relación de Administradoras de Riesgos Laborales en Bucaramanga. ..	58
Tabla 5. Ficha técnica de la investigación.	61
Tabla 6. Porcentaje de participación de los afiliados al sistema de riesgos laborales en Colombia.	63
Tabla 7. Accidentalidad laboral por cada ARL (Junio 2013).	66
Tabla 8. Enfermedad laboral por cada ARL (Junio 2013).	66
Tabla 9. Muertes por accidente laboral por cada ARL (Junio 2013).	67
Tabla 10. Muertes por enfermedad laboral por cada ARL (Junio 2013).	68
Tabla 11. Servicios adicionales en rehabilitación laboral propuestos por las ARL de Bucaramanga.	83
Tabla 12. Sugerencias adicionales de las ARL de Bucaramanga	84
Tabla 13. Tarifas Decreto 2423 / 2006.	97
Tabla 14. Tarifas del mercado de Bucaramanga.	98
Tabla 15. Tarifas de la investigación de mercado.	98
Tabla 16. Presupuesto de lanzamiento.	102
Tabla 17. Presupuesto de Comunicación.	102
Tabla 18. Descripción tiempo real servicio de fonoaudiología.	106
Tabla 19. Descripción tiempo real servicio de Medicina laboral.	107
Tabla 20. Descripción tiempo real servicio de Psicología.	107

Tabla 21. Descripción tiempo real servicio de Terapia ocupacional.	108
Tabla 22. Descripción tiempo real servicio de Fisioterapia.	108
Tabla 23. Capacidad utilizada proyectada	109
Tabla 24. Diagrama de Flujo para la prestación de los servicios en rehabilitación laboral.	112
Tabla 25. Recurso Humano Administrativo.....	117
Tabla 26. Profesionales en salud.....	117
Tabla 27. Maquinaria y equipos de fonoaudiología.....	119
Tabla 28. Herramientas de fonoaudiología	119
Tabla 29. Maquinaria y equipos fisioterapia.....	120
Tabla 30. Equipos terapia ocupacional	121
Tabla 31. Elementos consultorio psicología.....	121
Tabla 32. Equipos consultorio médico laboral	122
Tabla 33. Otros insumos Médicos.....	122
Tabla 34. Materiales por mes.....	123
Tabla 35. Otros insumos - servicios Públicos por mes	123
Tabla 36. Total maquinaria, equipos, elementos e insumos.	124
Tabla 37. Gastos de constitución.....	134
Tabla 38. Tabla depreciación y amortización línea recta	138
Tabla 39. Estado situación financiera	140
Tabla 40. Estado de Resultados	141
Tabla 41. Estado de Flujos de efectivo	142
Tabla 42. Estado de costos de producción	143
Tabla 43. Flujo de caja libre	144
Tabla 44. Punto de equilibrio	145
Tabla 45. Costo de Capital	146
Tabla 46. Indicadores Financieros	147
Tabla 47. Variables macroeconómicas - proyecciones.....	148
Tabla 48. Volatilidad en volumen de ventas.	149
Tabla 49. Aumento en precio de ventas	149

Tabla 50. Aumento en precio de compra	149
Tabla 51. Cobertura de la Demanda estimada.	150
Tabla 52. Variabilidad de la rotación.....	150
Tabla 53.Variabilidad de los salarios de los profesionales.....	150
Tabla 54. Salario base del Gerente	151
Tabla 55. Análisis DOFA.....	158
Tabla 56. Formulación de Estrategias	163

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Número de afiliados al sistema general de riesgos laborales por compañía a Mayo de 2013.	64
Ilustración 2. Afiliación de los trabajadores al sistema general de riesgos laborales (Julio 2012 - Mayo 2013).....	64
Ilustración 3. Empresas afiliadas al sistema general de riesgos laborales (Julio 2012 - Mayo 2013).....	65
Ilustración 4. Satisfacción de los servicios que le prestan las IPS a las ARL.	68
Ilustración 5. Los servicios de rehabilitación laboral ofrecidos a los afiliados.	69
Ilustración 6. Afiliados en las ARL de Bucaramanga.	70
Ilustración 7. Pacientes que se remiten semanalmente a las ARL por servicio.	70
Ilustración 8. Las tarifas de los servicios en rehabilitación laboral.	71
Ilustración 9. Tarifa aproximada que paga la ARL por servicio.....	72
Ilustración 10. Tiempo que cancela los servicios de rehabilitación las ARL de Bucaramanga.....	73
Ilustración 11. Contratación con una IPS nueva e integral en servicios de rehabilitación laboral.....	74
Ilustración 12. Las IPS que prestan los servicios a las ARL tienen personal idóneo y especializado.....	74
Ilustración 13. Satisfacción de los servicios que prestan las IPS a los trabajadores afiliados de las ARL.	75
Ilustración 14. Características importantes para contratar con una IPS.	76
Ilustración 15. Tiempo de negociación entre la ARL y la IPS.	77
Ilustración 16. Entrega de información clínica oportuna por parte del personal médico, paramédico y administrativo de las IPS a las ARL de Bucaramanga.	77

Ilustración 17. Prestación de servicios integrales requeridos por el trabajador afiliado.	78
Ilustración 18. Las ARL conocen las instalaciones de las IPS	79
Ilustración 19. Los servicios de las IPS se adaptan a las necesidades del paciente.	80
Ilustración 20. Respuesta oportuna de las IPS a los afiliados de las ARL	80
Ilustración 21. Entrega de información de las IPS a las ARL de Bucaramanga.....	81
Ilustración 22. Satisfacción de los servicios prestados por las IPS a los afiliados de las ARL.	81
Ilustración 23. Supervisión de los servicios prestados por las IPS	82
Ilustración 24. Ubicación de las IPS en rehabilitación laboral.....	83
Ilustración 25. Logo IPS en Rehabilitación Laboral.....	101
Ilustración 26. Mapa de Bucaramanga.	111
Ilustración 27. Diagrama de servicio	113
Ilustración 28. Probabilidad simulación @risk.....	151
Ilustración 29. Entradas inciertas de valoración de riesgo	152
Ilustración 30. Valoración @RISK - TIR.....	152
Ilustración 31. Mapa Estratégico.....	162

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario	189
Anexo B. Requisitos para proceso de habilitación de IPS	195
Anexo C. Paso a paso como inscribirse como persona jurídica.	196
Anexo D. Consulta de homonimia.....	198
Anexo E. Organigrama IPS en rehabilitación laboral	199
Anexo F. Descripción y funciones de los puestos de trabajo	200
Anexo G. Base salarial del patrono por prestaciones sociales, parafiscales, salud, pensión, riesgos laborales y dotación:	206
Anexo H. Equipos e insumos requeridos por el área administrativa	207
Anexo I. Modelo CANVAS para la IPS en rehabilitación laboral.....	209
Anexo J. Plano Distribución de la planta de la IPS en Rehabilitación Laboral.....	210

GLOSARIO

Actividad: Realización de una tarea o acción por una persona. Representa la perspectiva de la persona respecto al funcionamiento.¹

Adaptación: Proceso de ajuste entre las capacidades del individuo y los requerimientos de desempeño.²

Capacidad funcional: conjunto de destrezas individuales que permiten el adecuado desarrollo de una actividad determinada.³

Componentes del desempeño ocupacional: Habilidades funcionales que se requieren en la ejecución ocupacional satisfactoria, incluyendo componentes sensoriales, motores, cognitivos y psicosociales.⁴

Deficiencia: Anormalidad o pérdida de una estructura corporal o de una función fisiológica.⁵

Desempeño ocupacional: Es el actuar de la persona en ambientes específicos, siendo este un proceso durante el cual se motiva, inicia y completa distintas ocupaciones, en donde intervienen las capacidades personales, las exigencias

¹ FONDO RIESGOS LABORALES, Manual para rehabilitación 2012. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/MANUAL-PARA-REHABILITACION-2012.pdf>> [Citado 18 Junio de 2015]

² Ídem

³ Ídem

⁴ Ídem

⁵ Ídem

ocupacionales y las demandas del medio ambiente, que finalmente experimenta cuando se involucra en las áreas de autocuidado, trabajo y esparcimiento.⁶

Discapacidad: Término genérico que incluye déficits, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. Indica los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una "condición de salud") y sus factores contextuales (factores ambientales y personales).⁷

Funcionamiento: Es un término genérico que incluye funciones corporales, estructuras corporales, actividades y participación. Indica los aspectos positivos de la interacción entre el individuo (con una "condición de salud") y sus factores contextuales (factores ambientales y personales).⁸

Integración: Proceso por el cual el individuo ingresa y hace parte de un todo, en este caso de la comunidad.⁹

Limitación en la actividad: Dificultades que un individuo puede tener para realizar actividades.¹⁰

Orientación ocupacional: Conjunto de procesos que comprenden todas las intervenciones científicas o técnicas que permiten al trabajador con discapacidad, su plena reincorporación en todos sus roles ocupacionales, incluyendo una actividad productiva.¹¹

⁶ Ídem

⁷ Ídem

⁸ Ídem

⁹ Ídem

¹⁰ Ídem

¹¹ Ídem

Perfil de puesto de trabajo: Descripción de las exigencias sensoriales, motoras, cognitivas, psicológicas, técnicas y de experiencia que se requieren para el desempeño del trabajador.¹²

Persona con discapacidad: Individuo que presenta alteraciones a nivel físico, mental, intelectual, sensorial, visual o auditivo, que la coloca en desventaja frente a sus semejantes; dificultando o limitando en algunas ocasiones su participación en actividades personales, educativas, laborales, recreativas, culturales, deportivas, comunitarias, familiares y sociales, entre otras.¹³

Producto de apoyo (ayudas técnicas): Cualquier producto (incluyendo dispositivos, equipos, instrumentos, tecnología y software) fabricado especialmente o generalmente disponible en el mercado, para prevenir, compensar, controlar, mitigar o neutralizar deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación.¹⁴

Pronostico funcional y ocupacional: Juicio acerca de las posibilidades de cambio en el tiempo, respecto al curso y secuelas de una condición de salud, y de las capacidades de desempeño ocupacional del individual.¹⁵

Restricción de la participación: Hace referencia a los problemas que un individuo puede experimentar al involucrarse en situaciones vitales.¹⁶

Readaptación profesional: Conjunto de procesos que comprenden todas las intervenciones científicas o técnicas que permiten el empleo selectivo de las personas con discapacidad.¹⁷

¹² Ídem

¹³ Ídem

¹⁴ Ídem

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem

¹⁷ Ídem

Reconversión de mano de obra: Entrenamiento o capacitación en un oficio diferente al habitual, debido a que las capacidades residuales del individuo le impiden el ejercicio del mismo, cumpliendo los criterios establecidos en el manual de rehabilitación.¹⁸

Rehabilitación: Conjunto de acciones sociales, terapéuticas, educativas y de formación, de tiempo limitado, articuladas y definidas por un equipo interdisciplinario, que involucran al usuario como sujeto activo de su propio proceso, a la familia, a la comunidad laboral y la comunidad social, en el cumplimiento de los objetivos trazados, que apunten a lograr cambios en el trabajador, su entorno, que le permitan la reincorporación ocupacional y experimentar una buena calidad de vida.¹⁹

Rehabilitación funcional: Proceso terapéutico que busca recuperar la función perdida, usando los principios de la biomecánica, fisiología, antropometría aplicada y neuropsicología, a través de los servicios de rehabilitación.²⁰

Rehabilitación profesional: Proceso por el cual una persona logra compensar en el mayor grado posible las desventajas originadas en una deficiencia o una discapacidad que afecte su desempeño laboral, dificultándole o impidiéndole la integración social y laboral. Busca su ubicación o reubicación en una actividad productiva que se adapte a sus intereses, expectativas y capacidades.²¹

Rehabilitación social: Proceso que establece mecanismos de interacción con el entorno laboral, social y laboral, que facilitan la integración de la persona al mismo.²²

¹⁸ Ídem

¹⁹ Ídem

²⁰ Ídem

²¹ Ídem

²² Ídem

Rehabilitador: Profesional de la salud especializado en rehabilitación, que realiza procedimientos y actividades para la recuperación funcional, psicosocial, y de inclusión social de las personas con discapacidad, haciendo aplicación de principios basados en la calidad, atención centrada en la persona y su familia.²³

Reincorporación ocupacional: Retorno del trabajador a sus roles ocupacionales en iguales condiciones de desempeño.²⁴

Reubicación laboral: cambiar al trabajador de puesto de trabajo o de asignación de funciones ya sea temporal o definitivamente, dependiendo de la severidad de la lesión y del análisis del puesto de trabajo.²⁵

²³ Ídem

²⁴ Ídem

²⁵ Ídem

ABREVIATURAS

IPS: Institución prestadora de servicios en salud.

EPS: Entidad promotora de servicios en salud.

ARL: Administradora de riesgos laborales.

EL: Enfermedad laboral.

AL: Accidente laboral.

SGSS: Sistema general de seguridad social.

ATEP: Accidente de trabajo y enfermedad laboral.

CIF: Clasificación internacional del funcionamiento, la discapacidad y la salud.

OIT: Organización internacional del trabajo.

OMS: Organización mundial de la salud.

RP: Rehabilitación profesional.

SGRL: Sistema general de riesgos laborales.

RESUMEN

Título: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA REHABILITADORA LABORAL EN BUCARAMANGA*

Autor: LINA ROSENDA BONILLA RUEDA**

Palabras clave: Plan de negocio, rehabilitación laboral, accidente laboral y enfermedad laboral.

Descripción

El presente trabajo de aplicación es el diseño de un plan de negocios, el cual se desarrolla en ocho capítulos que contribuyen con la evaluación, verificación y análisis, para determinar si es viable o no, crear o invertir en una institución prestadora de servicios en rehabilitación laboral en la ciudad de Bucaramanga.

Este plan de negocios brinda información financiera, legal, social, ambiental, técnica, económica, administrativa, del mercado, el producto, la oferta, la demanda y la parte operativa, que ayudaran a tomar decisiones acerca de los riesgos y oportunidades en el caso de su posible formalización, además ayudará a detectar aquellas situaciones que disminuirán el riesgo de perder tiempo y dinero.

El propósito del presente trabajo es ofertar un paquete de servicios en recuperación integral, física, profesional y psicológica, para resolver la problemática de la rehabilitación laboral y la posterior adaptación del trabajador a su puesto de trabajo después de haber sufrido un accidente o enfermedad laboral, lo cual se logra con la intervención humana, ambiental, tecnológica y social que se ajustan a las demandas de la tarea y capacidad funcional del trabajador.

Por último, el plan de negocio contribuye al desarrollo de la región y busca minimizar los impactos que generan la enfermedad y/o accidente laboral en el trabajador, devolviéndolo sano a la sociedad, para que continúe con su actividad laboral, vida profesional y emocional.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Mg. Guillermo L. Bustamante Alzate.

ABSTRACT

Title: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY LABOR REHABILITATION IN BUCARAMANGA*

Author: LINA ROSENDA BONILLA RUEDA**

Keywords: Business plan, labor rehabilitation, labor accident, and labor disease.

Description

The present work of application is the design of a business plan, which develops in eight chapters that they contribute with the evaluation, check and analysis, to determine if it is viable or not, to create or to invest in an institution prestadora of services in labor rehabilitation in Bucaramanga's city..

This business plan offers financial, legal, social, environmental, technical, economic, administrative information, of the market, the product, the offer, the demand and the operative part, which decisions were helping to take brings over of the risks and opportunities in case of his possible formalization, in addition it will help to detect those situations that will diminish the risk of losing time and money.

The intention of the present work is to offer a package of services in integral, physical, professional and psychological recovery, to solve the problematics of the labor rehabilitation and the later adjustment of the worker to his working place after to have had an accident or occupational disease, which achieves with the human, environmental, technological and social intervention that they adjust to the demands of the task and functional capacity of the worker.

Finally, the plan of business contributes to the development of the region and seeks to minimize the impacts that generate the disease and / or accident at work in the worker, returning it I recover to the company, in order that it continues with his labor activity, professional and emotional life.

* Project of grade.

** Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master in Business Management. Director: Mg. Guillermo L. Bustamante Alzate.

INTRODUCCIÓN

En el territorio Nacional Colombiano el procedimiento para la atención inicial de urgencias del accidente o enfermedad está a cargo de la Entidad Promotora de Salud EPS. Las Administradoras de Riesgos Laborales ARL deben firmar convenios con las Entidades Promotoras de Salud para la prestación de los servicios de salud de los afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales. El Sistema General de Seguridad de acuerdo a la clasificación de la enfermedad o accidente, si este es de origen común o laboral hará responsable de los gastos al demandante respectivo según lo establezca el Gobierno Nacional, quien reglamenta los procedimientos entre las Administradoras de Riesgos Laborales y las Entidades Promotoras de Salud y las Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud IPS.²⁶

Las Administradoras de Riesgos Laborales reembolsan a las Entidades Promotoras de Salud las prestaciones asistenciales que hayan concedido a los afiliados al Sistema General de Riesgos Laborales, a las tasas convenidas entre la Entidad Promotora de Salud y la Institución Prestadora de Servicios de Salud. Cuando la Institución Prestadora de Servicios en Salud IPS atienda a un afiliado enfermo o accidentado, debe reportar dentro de los dos primeros días hábiles la ocurrencia del accidente o diagnóstico de la enfermedad profesional a la Entidad Promotora de Salud y a la Administradora de Riesgos Laborales a las cuales este afiliado el trabajador.²⁷

²⁶ ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 1295 de 1994, artículo 6, [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>> [citado el 20 de junio de 2014]

²⁷ Ídem

Para el caso de los afiliados que después de la atención inicial requieren rehabilitación laboral, las Administradoras Laborales pueden organizar, conformar o contratar directamente la atención del afiliado haciendo uso de sus propios recursos. Las administradoras pueden solicitar a las Entidades Promotoras de Salud que les asignen Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y la Administradora de Riesgos Laborales asumirá la tarifa de la IPS de lo que cobre por sus servicios de rehabilitación²⁸.

Teniendo en cuenta el anterior procedimiento para efectuar la rehabilitación laboral en los trabajadores que necesitan de este procedimiento para recuperar la salud y bienestar, se plantea el presente estudio como un instrumento de análisis para identificar la oportunidad de negocio, el aprovechamiento de los constantes cambios que se dan en el aumento de la población trabajadora y análisis de variables político, económicas, legales, sociales y ambientales que den solución y satisfaga las necesidades requeridas por las Administradoras de Riesgos Laborales y la población trabajadora afiliada al sistema.

El plan de negocios se desarrollará en ocho capítulos que contribuyen con la evaluación, verificación y análisis, para determinar si es viable o no, crear o invertir en una Institución Prestadora de Servicios IPS en rehabilitación laboral en Bucaramanga. La información que se halle en el transcurso de la investigación además permite conocer aspectos como: características de la oferta y la demanda potencial de los servicios que se prestarán, ubicación y tamaño para poder funcionar, las actividades de promoción y ventas, aspectos de infraestructura y tecnología, cuantificación de la inversión, los ingresos y costos, definición del área administrativa y legal, evaluación financiera y de riesgos necesarios para conocer si esta idea de negocio es una oportunidad alcanzable.

²⁸ ALCALDÍA DE BOGOTÁ, decreto 1295 de 1994, artículo 80, párrafo 1, [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>> [citado el 20 de junio de 2014]

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO

Todos los trabajadores están expuestos a peligros: psicológicos, físicos, ergonómicos, químicos, biológicos, eléctricos y radiológicos que pueden causar accidentes, enfermedades, cáncer y hasta la muerte. Por tanto es importante la existencia de entidades que se encarguen de la rehabilitación laboral física y psicológica para que los trabajadores logren un óptimo bienestar después de un accidente o enfermedad laboral.

El Sistema General de Riesgos Laborales SGRL en Colombia está reglamentado por la ley 100 de 1993, el decreto ley 1295 de 1994, la ley 776 de 2002 y la ley 1562, es el conjunto de entidades públicas y privadas, cuyo fin es prevenir, proteger y rehabilitar a la población trabajadora formal e informal de enfermedades y accidentes que pueden derivarse como consecuencia de la labor que desarrollan. La rehabilitación de las enfermedades o accidentes laborales es asignado a las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud (IPS) con las que contrate la Administradora de Riesgos Laborales y es obligación de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) velar por la recuperación del trabajador conforme lo dispone el artículo 1 y 3 de la ley 776 de 2002.²⁹ De acuerdo al decreto 1295 de 1994 artículo 6 numeral 6³⁰, Las ARL pueden crear o contratar con sus recursos las IPS para que estas atiendan al trabajador lesionado; siendo esta una oportunidad para crear una institución que preste

²⁹. ASEGURADORA DE RIESGOS LABORALES COLPATRIA, ley 776 de 2002, [en línea]. Disponible en Internet <http://www.arl-colpatria.co/arpc/docs/pdf/ley_0776_2002.pdf> [citado el 2 de abril de 2014]

³⁰. ALCALDÍA DE BOGOTÁ, decreto 1295 de 1994, artículo 6, numeral 6 [en línea]. Disponible en Internet < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>> [citado el 20 de junio de 2014]

servicios de rehabilitación laboral física y psicológica asistida por profesionales ocupacionales encargados de garantizar la recuperación de la salud en el trabajador.

La rehabilitación integral de un paciente consta de: la rehabilitación física, la rehabilitación profesional y la rehabilitación social, de la cual es responsable la Administradora de Riesgos Laborales³¹. Actualmente los servicios de rehabilitación integral en la ciudad de Bucaramanga son prestados por las IPS con las que tienen convenio las ARL como es el caso de los centros de rehabilitación física y de fisioterapia integral, los centros de rehabilitación psicológica y las clínicas de la ciudad como la Bucaramanga, la Metropolitana, La Chicamocha, la Ardila Lule entre otras.

La tarea de la rehabilitación laboral es compartida entre la empresa o empleador y la (ARL), quienes se encargan del reintegro ocupacional del trabajador, que en caso de no ser posible, se deben revisar puestos de trabajo existentes en la empresa que ofrezcan otras alternativas de reconversión y adaptación laboral.

El objetivo de la reconversión ocupacional según lo estipula la ley 100 de 1993, artículo 153 numeral 3³², busca mejorar la calidad de vida a través de estrategias, técnicas y procesos, para los trabajadores que presenten una discapacidad como consecuencia de un accidente de trabajo o enfermedad profesional, teniendo en cuenta la clasificación del funcionamiento (CIF) de la discapacidad y la salud promulgada por la organización mundial de la salud (OMS) en el año 2000³³ La rehabilitación está definida como el conjunto de acciones sociales, terapéuticas,

³¹ SLIDESHARE, Manual de Rehabilitación laboral 2012 [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.slideshare.net/christianzunigavega/manual-pararehabilitacion2012>> [citado el 25 de junio de 2014]

³² ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Consulta de la norma ley 100 de 1993, [En línea] Disponible en internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248> >[Citado 8 abril de 2014]

³³ OMS Organización Mundial de la Salud, Clasificación CIF [en línea]. Disponible en internet <<http://apps.who.int/iris/handle/10665/81610>>[Citado 3 de abril de 2014]

educativas y de formación, llevadas a cabo por un equipo interdisciplinario que conducen al trabajador al desarrollo de una actividad ocupacional. El objetivo de la rehabilitación es reducir las secuelas o limitaciones en la realización de tareas, esto se logra con la intervención orientada en el desarrollo de la capacidad para que la persona logre ser productiva.³⁴

Según el Ministerio de Trabajo de Colombia en el año 2013, fueron 656.817 los accidentes laborales que se reportaron a las Aseguradoras de Riesgos laborales de los cuales 543.079 fueron calificados como accidente de origen laboral, los demás están en estudio e investigación. De estos casos reportados y calificados, 755 concernieron a muerte en trabajadores como consecuencia del desempeño de sus tareas laborales, presentando un incremento del 42% frente a los casos calificados del año 2012. A causa de los accidentes laborales las ARL pagaron 207 pensiones por invalidez en el primer semestre del año 2013³⁵.

Entre las dos enfermedades laborales más frecuentes según el Ministerio de Trabajo, se encuentran el estrés laboral y los desórdenes musculo esqueléticos, demostrando así que las ARL requieren de profesionales e instituciones especializadas que diagnostiquen y traten a tiempo estas patologías que desmejoran los niveles de eficiencia y productividad en la organización y la salud física y emocional de la persona³⁶

La Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA), reportó a febrero de 2013, la actuación de la accidentalidad por actividades económicas, de las cuales

³⁴ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. cartilla de riesgos laborales, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-febrero-2014/3090-cartilla-de-riesgos-laborales-para-trabajadores.html>> [Citado abril 2 de 2014]

³⁵ EL MUNDO, Trabajadores afiliados al Sistema General de Seguridad [En línea] Disponible en Internet <http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/cada_once_horas_murio_un_colombiano_en_accidente_laboral.php#.U7SdsJSSweA> [Citado junio 25 de 2014]

³⁶ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA, Programa de salud laboral en Colombia, [En línea] Disponible en internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-agosto-2013/2153-panorama-de-la-salud-laboral-en-colombia.html>> [Citado abril 15 de 2014]

las dos que más reportan accidentalidad son: La industria manufacturera con el 29.1% y el sector inmobiliario con el 16.7%.

El decreto 1295 de 1994 en su artículo 26 clasifica a las empresas según el riesgo de la siguiente manera: Clase 1 es un riesgo mínimo, clase 2 es un riesgo bajo, clase 3 es un riesgo medio, clase 4 es un riesgo alto y el de clase 5 es el riesgo máximo³⁷.

FASECOLDA en el informe del mes de febrero de 2013, respecto a la afiliación de las empresas según el tipo de riesgo, estimo unos porcentajes de participación así: Un 48% de las empresas pertenecen al riesgo 1, el 17.4% de las empresas son riesgo 2, el 12.3% de las empresas son de riesgo 3, el 7.1% de las empresas son de riesgo 4 y el 15.3% de las empresas son de riesgo 5. Los trabajadores que pertenecen a cada grupo de riesgo están distribuidos así: el riesgo 1 tiene el 35.4% de los trabajadores afiliados, el riesgo 2 tiene el 13.5% de los trabajadores afiliados, el riesgo 3 tiene el 24% de los trabajadores afiliados, el riesgo 4 tiene el 11.2% de los trabajadores afiliados y el riesgo 5 tiene 16% de los trabajadores afiliados.³⁸

Como lo demuestra el anterior reporte por parte de Fasecolda, el riesgo está presente en todas las actividades económicas, es por ello que el presente plan de negocios se diseña con el fin de contribuir a la recuperación y aumento de la salud de la población trabajadora de Bucaramanga de todos los sectores económicos, este servicio contará con el personal especializado en el área ocupacional, quien se encargará de lograr el óptimo estado en la salud del trabajador, por otra parte

³⁷ ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 1295 de 1994, artículo 26, [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629> > [citado el 20 de junio de 2014]

³⁸ CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD, Enfermedad laboral en Colombia a febrero de 2013 [En línea] Disponible en internet <<http://ccs.org.co/img/Enfermedad%20Laboral%20en%20Colombia%20Fasecolda.pdf>> [citado abril 15 de 2014]

contribuirá con disminuir los índices de severidad, ausentismo por enfermedad laboral y el número de pensionados por enfermedad y/o accidente laboral, indicadores que afectan la empresa, las ARL y a todo el sistema económico.

De acuerdo al reporte hecho por el Ministerio de Salud y Protección Social a agosto de 2013 el Sistema General de Riesgos Laborales cuenta con aproximadamente 8.327.534 trabajadores afiliados y con 616.795 empresas afiliadas, las cuales están vinculadas al sistema a través de las ARL existentes, quienes deben velar por la salud y seguridad laboral de la población trabajadora³⁹

El plan de negocios para la creación de una empresa rehabilitadora laboral en Bucaramanga será diseñado con el fin de prestar un servicio en la reconversión laboral, el cual busca de manera planificada analizar aspectos: económicos, administrativos, técnicos, legales operativos y financieros, que permitan determinar una visión clara del negocio. Con esta empresa rehabilitadora laboral se busca satisfacer la necesidad de la comunidad laboral con deficiencia o discapacidad que requiere recuperar el eficaz desempeño productivo y la integración a su entorno.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años el modelo de desarrollo económico Colombiano, el aumento de las actividades comerciales y los perfiles de trabajo han hecho que la población trabajadora este expuesta a enfermedades o accidentes propios de su actividad.

³⁹ MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA, informe de actividades 2012-2013 [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Informe%20al%20Congreso%202012-2013.pdf>> [citado el 23 de junio de 2014]

Colombia tiene una población de 47.601.726 millones de habitantes, de los cuales 537.000 habitantes son de la ciudad de Bucaramanga, equivalente al 1.1% de la población total, con una tasa de población en edad de trabajar de 81.8% y una tasa de ocupación del 63.6%. De acuerdo a la población ocupada 43.9% trabaja por cuenta propia, el 38.6% es empleado particular, el 7.6% son empleadores, el 3.2% trabaja para entidades del gobierno y el 6.7% son trabajadores que no tienen salario⁴⁰. El Ministerio de Salud y Protección Social busca que los 8.327.534 millones de trabajadores dependientes afiliados al SGRL en Colombia correspondiente al 17.49% de la población y alrededor de 350 mil trabajadores independientes estén siempre afiliados al sistema de riesgos laborales y que el porcentaje de afiliación al sistema se incremente en un 4.2% anual, para que todos los trabajadores estén protegidos durante el ejercicio de su actividad, ya que según reportes del ministerio de trabajo en Colombia alrededor de 280 mil accidentes de trabajo ocurren anualmente.⁴¹

La presente propuesta de elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa rehabilitadora laboral en Bucaramanga, ofertará servicios de recuperación integral física, profesional y psicológica a las ARL, los trabajadores vinculados a las ARL y a los trabajadores independientes. Es esta una alternativa para las ARL encargadas de la recuperación del paciente, porque propone profesionales especialistas calificados quienes atenderán los perjuicios originados por la discapacidad del accidente o enfermedad en el trabajador, para que este continúe siendo productivo.

⁴⁰ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, informe Santander 2012, [En línea] Disponible en Internet <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_santander_2012.pdf> [Citado abril 15 2014]

⁴¹ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, informe población trabajadora, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Informe%20al%20Congreso%202012-2013.pdf>> [Citado Junio 25 de 2014]

El plan de negocios desde la perspectiva académica se elabora con el objetivo de poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos en la formación profesional y académica. Desde lo social es una propuesta que busca contribuir con mejoras en la prestación de servicios de rehabilitación en salud laboral para que los trabajadores superen las deficiencias adquiridas y logren ser competitivos y autosuficientes en sus actividades diarias.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa rehabilitadora laboral en la ciudad de Bucaramanga, que permita efectuar un análisis de la oportunidad del negocio y las necesidades a cubrir en el mercado.

2.2 ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis del entorno macro y del micro para identificar las oportunidades, desventajas y tendencias que afectan el proyecto.
2. Elaborar un análisis del mercado y de la competencia, que permitan estimar el tamaño del mercado y la demanda e identificar clientes y competencia a través de las fuentes primarias.
3. Determinar las estrategias de marketing necesarias para la prestación de los servicios estableciendo diferentes estrategias de precios, promociones, ventas, canales de distribución y comunicación. Desarrollar el portafolio de productos y servicios.
4. Elaborar el análisis técnico que permita definir los recursos, la localización, el proceso productivo, la distribución interna, el análisis de la capacidad, tecnología y los equipos a utilizar en la prestación de los servicios.

5. Realizar el análisis legal, social y ambiental de los requisitos necesarios para la operación del servicio.
6. Definir la estructura administrativa, con el fin de constituir: cargos, funciones y procedimientos necesarios para la gestión empresarial.
7. Desarrollar el análisis financiero que permita determinar las necesidades y costos para el funcionamiento del proyecto.
8. Elaborar la evaluación de los indicadores financieros del proyecto, analizar los posibles escenarios, para proyectar la rentabilidad del negocio y valorar las diferentes estrategias.
9. Elaborar del Análisis de Riesgo de las situaciones o incertidumbre que impactan sobre el plan de negocio.
10. Formular el direccionamiento estratégico para la empresa Rehabilitadora Laboral, que permita identificar los factores internos y externos que influyen en la elaboración del proyecto.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La idea de negocio se fundamenta en la prestación de Servicios en Rehabilitación Laboral, permitiendo a los afiliados del Sistema de Riesgos Laborales y a las ARL, contar con una institución única y especializada en la reconversión laboral. La empresa que se propone crear en rehabilitación laboral no tiene antecedentes, para su desarrollo y constitución en la ciudad de Bucaramanga.

La IPS en Rehabilitación Laboral tiene como objetivo principal contribuir con el mejoramiento de la salud de la población trabajadora de la Ciudad de Bucaramanga, dando cumplimiento a las normas nacionales e internacionales, a través del uso de técnicas, tecnologías y desarrollo de tratamientos por parte de especialistas ocupacionales, que trataran las diferentes patologías, enfermedades y accidentes ocasionados durante el desarrollo de la actividad laboral por parte del trabajador, devolviendo a la sociedad una persona integral, útil que coopera con el crecimiento y la productividad del país.

Una de las instituciones internacionales que vela por la salud y seguridad de los trabajadores desde 1919 es la OIT (Organización Internacional del Trabajo) creada con la firma del Tratado de Versalles, la cual promueve leyes y normas, que buscan la protección mundial de los trabajadores; en el año de 1955 realizó la recomendación 99 que promueve la integración social y laboral de las personas en

el mundo⁴². El Gobierno de Colombia además de participar y seguir lineamientos internacionales de entidades como la OIT y la OMS (Organización Mundial de la Salud), creó el Sistema General de Riesgos Laborales, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Salud y Protección Social, encargados de contribuir con el mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores e implementar programas y estrategias en el ámbito laboral a través de las ARL, quienes son las encargadas de velar por el bienestar de los trabajadores y de realizar los convenios con las IPS en Rehabilitación Laboral⁴³.

3.2 MARCO TEÓRICO

Todo emprendedor inicia un proyecto a partir de una idea y la conceptúa con el uso de la herramienta denominada PLAN DE NEGOCIOS, siendo esta una guía que ayuda a potencializar y estructurar la idea, a reducir el riesgo en la toma de decisiones, a detectar situaciones críticas que afectan el tiempo y el dinero, y permite buscar fuentes de financiación.

Durante el desarrollo de un proyecto, elaborar o definir una estructura ordenada es importante porque permite identificar problemas, resolver e identificar soluciones y oportunidades de mejora que constituirán el proyecto como una oportunidad de negocio.⁴⁴ Los principales elementos que integran el plan de negocios ayudan a obtener una valiosa información para su posterior evaluación y análisis, algunos de estos elementos son: El técnico, el de mercado, el administrativo, el legal, el económico el operativo y el financiero.

⁴² OIT ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Orígenes e Historia. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang-es/index.htm>> [Citado 15 Abril de 2014]

⁴³ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <<http://wsp.presidencia.gov.co/portal/Paginas/default.aspx>> [Citado 21 Junio de 2014]

⁴⁴ SAPAG CHAIN, Reinado y SAPAG CHAIN, Nossil, Preparación y evaluación de proyectos, Cuarta edición - 2000, Capítulo 1. (ISBN: 956-278-116-x)

El plan de negocio, es un instrumento que permite analizar las alternativas y variables involucradas como son las de servicio o producto, recursos humanos, producción, comercialización, entre otros aspectos necesarios para ponerlo en marcha. El plan de negocios es una guía que describe cada uno de sus componentes para aumentar la confianza, el conocimiento y la motivación en el proyecto, es un estudio técnico que contribuye con la toma de decisiones⁴⁵

Balanko⁴⁶ considera que el desarrollo del plan de negocios contribuye a: Identificar el valor del negocio reducir márgenes de error, aumentar la rentabilidad, obtener y definir las Metas, objetivos y estrategias. Balanko Define el plan de negocios como: "documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: Rentabilidad"

Varela⁴⁷ propone diez componentes a tener en cuenta en la elaboración del plan de negocios:

1. Análisis del mercado: Se realiza un análisis de la oferta y la demanda, permite determinar el cliente real, la capacidad de compra del cliente, los productos o servicios que se pueden producir, capacidad de compra del cliente, determinación de la demanda, estimación de las ventas de acuerdo a la demanda, los elementos de mercadeo a utilizar, los canales de distribución, las estrategias de mercadeo que se van a realizar.
2. Análisis técnico: Definición del producto o servicio con la cantidad, costo y calidad deseados. Permite identificar el proceso productivo, formas de operación,

⁴⁵ MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. Bogotá DC sexta edición. 2010; p. 363 -383 (ISBN:978-958-44-6543-6)

⁴⁶ GREG BALANKO, Dick son, Como preparar un plan de negocios exitoso, copyright 2007 McGraw-Hill Companies, p.7 (ISBN 13-978-970-10-6298-2)

⁴⁷ VARELA V .Rodrigo, Innovación empresarial – Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá Dc Tercera edición 2008. P.318-326 (ISBN 978-958-699-101-8)

proveedores, equipos tecnológicos, recursos humanos, consumos de materia prima, determinación de las necesidades de infraestructura y distribución de la planta.

3. Análisis Administrativo: Permite definir el recurso humano, las estructuras y tipo de dirección, las políticas, procedimientos formas y elementos de control de la administración.

4. Análisis legal y social: Es útil para definir los aspectos legales y sociales que se requieran para el establecimiento y de la empresa, evitando situaciones negativas para la sociedad y el ambiente.

5. Análisis del entorno económico: Brinda las herramientas de análisis para describir las tendencias de la demanda, barreras de crecimiento, efectos económicos, de innovación y tecnología.

6. Análisis de valores personales: Permite evaluar y adecuar aspectos éticos, morales en relación a las condiciones que exige la empresa del líder.

7. Análisis financiero: Ayuda a determinar los montos y necesidades financieras clave, para el acceso a los recursos financieros.

8. Análisis de Variables de riesgo para el proyecto: Permite a través de indicadores conocer las variables que afectan el desarrollo de la empresa.

9. Evaluación integral: Uso de los indicadores financieros y análisis de sensibilidad para conocer los cambios y variaciones en el riesgo.

10. Documento final: presentación escrita que describe cada uno de los anteriores pasos con sus respectivos análisis.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO Y MICRO ECONOMICO

El estudio del entorno Macro y Micro económico se elabora en el sector salud, busca analizar las diferentes variables que afectan o pueden intervenir en el proyecto.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO – ECONÓMICO

La metodología PEST permite hacer un análisis general de los factores Económico, Político - Legal, Social y Tecnológico, proporciona información para evaluar el entorno, sus riesgos y oportunidades e indagar sobre todas aquellas variables que afectan el negocio y de las cuales no se tiene control directo.

4.1.1 Factores Político – Legal La regulación de la relación laboral en Colombia está reglamentada por la Constitución Política de Colombia, el código sustantivo del trabajo, las normas reglamentarias que emite el gobierno y las normas internacionales. Un empleador debe ofrecer a sus trabajadores las garantías mínimas establecidas en el artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, entre las que se encuentran: Proporcionar calidad de trabajo, el pago oportuno, capacitación y/o adiestramiento, descanso, entre otros que brinden dignidad humana y equilibrio social⁴⁸.

El informe presentado de enero a noviembre del año 2014 por el Ministerio de Trabajo sobre el Plan de Acción de Colombia y Estados Unidos para Derechos Laborales, suscrito el 7 de Abril de 2011 tiene como objeto proteger los derechos

⁴⁸ ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Constitución Política de Colombia de 1991.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>> [Citado 25 Septiembre de 2014]

laborales, reporta las iniciativas y avances en la legislación Colombiana y las actividades de la OIT en Colombia. En este reporte aspectos como el empleo formal registra un crecimiento en el trimestre móvil de noviembre – enero del 51.04% y un 48.96% de empleo informal y en los últimos tres años el empleo formal a tenido un crecimiento del 2%⁴⁹.

Este informe del Ministerio de Trabajo adicionalmente muestra las investigaciones realizadas y las sanciones impuestas a varios sectores de la economía que realizan la intermediación laboral de manera ilegal correspondiente a \$65.078.059.500 millones de pesos, por concepto de multas para el año 2013, en aplicación al artículo 63 de la ley 1429 de 2010 y del decreto 2025 de 2011. En sus conclusiones este informe reporta: La tasa de desempleo en el año 2013 disminuyo 0.7 puntos porcentuales ubicándose en el 9.6%; se formalizaron 530.000 empleos; entre los años 2012-2013 se afiliaron al sistema pensional 899 mil personas; para el año 2013 se afiliaron al sistema general de riesgos laborales 8.475.437 personas⁵⁰.

Adicionalmente el informe del Ministerio de Trabajo reporta avances reglamentarios y legislativos importantes en el campo laboral y de obligatorio cumplimiento como son: La Ley 1562 de julio de 2012 que reglamenta el sistema de riesgos laborales y disposiciones en Salud Ocupacional; el decreto 723 de abril de 2013 que reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales; el decreto 1352 de junio de 2013 que regula la organización y funcionamiento de las juntas de calificación de invalidez; el decreto 2616 de noviembre de 2013 que regula la cotización a seguridad social por periodos inferiores a un mes; el decreto 2943 de diciembre de 2013 el cual establece que las incapacidades de origen

⁴⁹ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. Informe de Cumplimiento: Plan de Acción De Colombia Y Estados Unidos para Derechos Laborales. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/publicaciones-mintrabajo.html>> [Citado 25 Septiembre de 2014]

⁵⁰ Idem

común de los trabajadores serán pagas por el empleador los dos (2) primeros días y a partir del tercer día por el sistema general de seguridad social en salud⁵¹

Durante el transcurso del año 2014 el Ministerio de Trabajo ha reglamentado otras Leyes y Decretos los cuales se deben tener en cuenta en el Sistema General de Riesgos laborales, como:

El Decreto 1442 del 31 de Julio de 2014 del Ministerio de Trabajo, el cual establece un esquema de compensación en el Sistema General de Riesgos Laborales por los altos costos de siniestralidad, donde las Administradoras de Riesgos Laborales no pueden negarle a ningún empleador la afiliación de trabajadores así su incidencia de siniestralidad sea alto y deben aceptar su afiliación sin importar el tipo de riesgo a que la empresa pertenezca y los mecanismos de administración de las ARL serán vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia⁵².

El Decreto 1443 del 31 de julio de 2014 del Ministerio de Trabajo, dicta disposiciones y directrices para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en las empresas Públicas y Privadas para prevenir las lesiones, enfermedades y accidentes causados por la actividad laboral, cuyo objetivo es mejorar la Salud de todos los Trabajadores sin importar el tipo de contratación⁵³.

A partir del 4 de junio de 2014 el Decreto 1047 y la Resolución 2634 del 27 de junio de 2014, establecen a nivel nacional la obligatoria afiliación de los

⁵¹ Ídem

⁵² MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. Decreto 1442 del 31 de Julio de 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

⁵³ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. Decreto 1443 del 31 de Julio de 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

conductores de taxi al Sistema Integral de Seguridad Social a través de la planilla del PILA (Planilla integrada de liquidación de aportes), quienes hasta el momento no tenían este derecho fundamental dispuestos en los artículos 48 y 53 de la Constitución Política de Colombia y donde quedo establecido para este gremio de trabajadores el riesgo número 4, el cual se debe ser tenido en cuenta en el momento de su afiliación al Sistema de Riesgos Laborales.⁵⁴

El 5 de agosto de 2014 el Ministerio de Trabajo Expedió el Decreto 1477 derogando el decreto 2566 de 2009, por el cual Decreta La tabla de Enfermedades laborales, teniendo en cuenta el artículo 4 de la ley 1562 el cual define la Enfermedad Laboral, como aquella que se contrae como resultado a la exposición de los factores de riesgo en la actividad laboral o el medio en que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. Por ello las empresas están obligadas a mitigar y prevenir el riesgo en los trabajadores para evitar las enfermedades laborales y accidentes laborales. Las IPS, EPS, ARL, juntas de Calificación de invalidez y Fondos de pensiones deben regirse por esta norma para determinar el origen de la enfermedad laboral, diagnosticar, tratar, prevenir e indemnizar según sea el caso⁵⁵.

4.1.2 Factores Económicos Colombia tiene una población de 47.856.929 habitantes, con una tasa de desempleo del 8.4%, de acuerdo al DANE para el primer trimestre del año 2014 la Economía creció 6.4%, en relación al año 2013 frente al mismo periodo aumento el PIB un 2.3%. La tasa de ocupación aumentó un 0.3% porcentuales al comparar el primer trimestre del 2014 frente al mismo

⁵⁴ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. Decreto 1047 del 4 de Junio de 2014 y la Resolución 2634 del 27 de junio de 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

⁵⁵ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. Decreto 1477 del 5 de Agosto de 2014.[En línea] Disponible en Internet < <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

periodo del año anterior de 56.3% paso a 56.5%.⁵⁶ De acuerdo al Ministerio de Hacienda el presupuesto para el año 2014 en salud y protección social fue de 18 Billones de Pesos distribuidos para reducir enfermedades como la malaria y el dengue en la población vulnerable, vacunas, actualizaciones en el POS (Plan Obligatorio de Salud) y cuyo principal objetivo es reducir las tasas de morbilidad, mortalidad y discapacidad⁵⁷.

La tasa de desempleo de la ciudad de Bucaramanga presentó una variación leve de un punto básico para el mes de Noviembre de 2014 respecto al mismo mes del año anterior 2013, ubicándose en un 7.7%⁵⁸ siendo una de las tasas más baja de todo el país con respecto a otros departamentos. La ciudad de Bucaramanga tiene los niveles de pobreza y desempleo más bajos de todo el país, gracias a la variedad industrial y empresarial en los sectores de Salud, Calzado, Avicultura, Hidrocarburo, Construcción, Joyería y textil, que impulsan proyectos de infraestructura, innovación e inversión, que permiten un mejor desempeño y crecimiento para la población trabajadora en esta región, afectando los indicadores de pobreza extrema y logrando una solidez económica favorable, lo cual se ha visto reflejado en su participación económica al PIB Nacional con 1.55 puntos entre los años 2000 y 2009.⁵⁹

Los empresarios de Santander han logrado con sus pequeñas, medianas y grandes empresas obtener indicadores que contribuyen al desarrollo regional y nacional desde los últimos cinco años. La cámara de comercio de Bucaramanga

⁵⁶ DANE, Boletines. [En línea] Disponible en Internet <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf> [Citado 28 Septiembre de 2014]

⁵⁷ MINISTERIO DE HACIENDA DE COLOMBIA, Presupuesto General de la Nación 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldeLANACION/ProyectoPGN/2014/PRESUPUESTO%20GRAL%202014.pdf>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

⁵⁸ VANGUARDIA LIBERAL, Desempleo en Bucaramanga .[En línea] Disponible en Internet <<http://www.vanguardia.com/economia/local/293239-desempleo-en-bucaramanga-subio-un-poco-pero-sigue-en-un-digito>> [Citado 2 Enero de 2014]

⁵⁹ EL TIEMPO, El milagro de Bucaramanga. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13787736>> [Citado 15 Diciembre de 2014]

ha elaborado diferentes planes estratégicos, utilizando metodologías del Dr. Michael Porter de la Universidad de Harvard, encontrando oportunidades de crecimiento en sectores como el Turismo, la Salud, la Construcción, Petróleo, Gas, TICS y Alimentos; que ayudan y orientan al empresario para que aprovechen las oportunidades del mercado local, nacional e internacional.⁶⁰

De acuerdo al informe reportado por el Ministro de Industria y Comercio Santiago Rojas Arroyo, el 7 de marzo de 2014 denominado Régimen de zonas francas, estimulan las exportaciones de turismo de salud y brinda estímulos a las empresas vinculadas a la salud. Actualmente se encuentran en funcionamiento clínicas en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Pasto, Bucaramanga y Rio Negro; siendo estas dos últimas ciudades del departamento de Santander. Estas clínicas cuentan con equipos y tecnología de punta.⁶¹

Actualmente el régimen franco vigente en Colombia para el caso de las empresas de salud representa ahorros en la compra de equipos sin aranceles. Para el año 2013 le generó a Colombia ventas directas por valor de USD\$220 millones. El sector turismo de salud genera empleos directos, promueve la innovación y el intercambio de conocimientos científico – industrial. De acuerdo al informe dado por el ministro, por cada dólar que un turista de salud paga en un hospital, gasta USD\$ 5 dólares en hoteles, transporte, compras y otros, de esto no solo se benefician clínicas y hospitales también lo hacen otros dentro de la cadena como agencias de viajes, hoteles, restaurantes, centros comerciales, e intermediadores. Cada extranjero que llega a utilizar los servicios de salud para hacer sus

⁶⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Reforzar la Competitividad de las empresas en Santander.[En línea] Disponible en Internet <http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=2&Id_Division=1&Id_Secciones=35&Id_Subseccion=no&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion=no&Ids_Master=no&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=10&seccionactiva=35&secciones=15-28-27-32-34-22-23-35-12-24-25-26-36-29&sesion=view&sessionini=2>[Citado 20 Noviembre de 2014]

⁶¹ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA, Regímenes de Zona Franca estimula exportaciones de Turismo en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=9162>>[Citado 20 Noviembre de 2014]

procedimientos médicos incluye dentro de su paquete de servicios el turismo y la diversión e integran al mismo tiempo a sus familias y acompañantes, cosa que beneficia a la región⁶²

La Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Comisión Regional de Competitividad de Santander y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI seccional Santander están llevando a cabo el Programa Ruta Competitiva para el Sector Salud, el cual realizará un análisis estratégico del sector Salud de Santander para definir planes de acción orientados a mejorar el Posicionamiento Competitivo de las empresas que se encuentran en este Sector, convirtiendo está en una oportunidad para las actuales y nuevas empresas que presten servicios de Salud, a través del desarrollo de factores competitivos, la gestión del conocimiento, el emprendimiento y la innovación, para lograr negocios más rentables y seguros para el paciente⁶³.

4.1.3 Factores Sociales La Encuesta de Calidad de Vida 2007 – 2013 elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, reportó que para el año de 1997 solo el 57.2% del total de la población se encontraba afiliada al Sistema General de Seguridad Social y la proporción de afiliados para el año 2013 es del 91.3% del total de la población, situación que ha ido en aumento debido al cumplimiento de la ley 100 de 1993, que busca la participación de entidades públicas y privadas en la vinculación de los trabajadores al sistema general de seguridad social y al incremento en la formalización del empleo y las estrategias implementadas por el Gobierno Nacional, que fomentan y aseguran la vinculación de la población trabajadora al sistema, para protegerla, tratarla y

⁶²ídem

⁶³ EL TIEMPO, Presentan Ruta Competitiva Para el Sector Salud de Santander.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/-presentan-ruta-competitiva-para-el-sector-salud-de-santander/14757650>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

cuidarla a través de los programas de promoción y prevención de la salud y el trabajo.⁶⁴

Entidades como el Consejo Colombiano de Seguridad, institución privada que desarrolla actividades de promoción y preservación de la salud de la población trabajadora, se unió a la campaña de la Agencia Europea: Trabajos Saludables: Gestionemos el Estrés. Esta es una de las patologías más frecuentes hoy en las organizaciones y que genera bajas en la productividad afectando los indicadores de ausentismo Laboral y de productividad. Los factores que generan estrés están dentro y fuera del entorno de la organización, por tanto las organizaciones para incrementar la productividad deben proporcionar ambientes saludables y mejorar todos aquellos factores que puedan generar malestar en el trabajador y deriven enfermedades incapacitantes⁶⁵

El Ministerio de Trabajo de Colombia a junio de 2013, reportó que 623.285 personas se encuentran afiliadas al Sistema de Riesgos laborales y que Colombia es uno de los países con las más altas tasas de accidentalidad y mortalidad en trabajos en altura; en el año 2012 se reportaron 532 fatalidades derivadas de la actividad laboral, por ello a través de la Resolución 1903 de Junio 7 de 2013 se reglamentaron las instrucciones para hacer trabajos en altura, situación que causa gran interés de parte del Gobierno Nacional, el sector empresarial y Las Aseguradoras de Riesgos Laborales para cuidar y capacitar a todos los trabajadores y que estos a su vez tomen conciencia del uso de los elementos de

⁶⁴ DANE. Encuesta Calidad de Vida 2013.[En línea] Disponible en Internet <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_ECV_2013.pdf>[Citado 26 Septiembre de 2014]

⁶⁵ PORTAFOLIO, Estrés Laboral, un mal invisible que golpea la productividad.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.portafolio.co/economia/estres-laboral-empleo-productividad>> [Citado 20 Septiembre de 2014]

protección personal y las capacitaciones que deben recibir para poder realizar su labor diaria y disminuir la accidentalidad⁶⁶

4.1.4 Factores Tecnológicos Las TIC ofrecen oportunidades de acceso a la comunicación, información y conocimiento e impulsan el desarrollo de los diferentes sectores de la economía de un país para que logren productividad, empleo, competitividad y sostenibilidad. Las TIC han permitido reemplazar procesos en las organizaciones, investigar, innovar, alcanzar nuevos mercados, ahorrar tiempo y dinero.

De acuerdo al informe elaborado por el Ministerio de las Tecnologías y la Comunicación de Colombia, denominado Panorama TIC – Comportamiento del sector TIC en Colombia, publicado en marzo del año 2015. Muestra que Colombia cerró el tercer trimestre del año 2014 con un PIB del 4.2% anual según las estadísticas aportadas por el DANE y la actividad económica de las comunicaciones tuvo una participación del 3.13% en el PIB, este comportamiento está relacionado con la productividad del país. Entre el año 2010 y 2012 Colombia ocupó el primer lugar en Latinoamérica en participación en gobierno electrónico y con respecto al índice de participación electrónica a nivel mundial obtuvo el sexto puesto.⁶⁷

El desarrollo de la tecnología y la ciencia en Colombia ha sido el resultado del aprendizaje y transferencia de otros países industrializados. El uso de las Tecnologías además de accionar la vida económica, es una herramienta para el sector salud, porque facilitan la funcionalidad, la operatividad del negocio y permiten la creación de nuevas estrategias que ayudan a incrementar la calidad

⁶⁶ FASECOLDA, Colombia continua trabajando por mitigar la accidentalidad en trabajos de alto riesgo.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/sala-de-prensa/noticias/2014/sector-abril-24-2014/>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

⁶⁷ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA, Panorama TIC.[En línea] Disponible en Internet <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf> [Citado 24 Julio de 2015]

de los procesos y los procedimientos médicos. En las últimas décadas el sector de la salud ha tenido un rápido desarrollo tecnológico clínico y científico con métodos de diagnóstico y tratamiento para las diferentes patologías; este es el caso de la fundación valle de Lili en la ciudad de Cali, que apoyados en las ciencias de la ingeniería, han desarrollado implantes para procedimientos cardiovasculares y radiológicos los cuales son de reconocimiento internacional.⁶⁸

Hoy la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, cuenta con el apoyo de la cámara de comercio de Bucaramanga y el Ministerio de las TIC, quienes están comprometidos con la competitividad del sector salud, para hacer negocios más rentables, sostenidos y dinamizadores de las tendencias tecnológicas con la implementación de las TIC y apoyados en la innovación, el conocimiento y el emprendimiento, para estar a la altura de las empresas del sector salud a nivel mundial.⁶⁹

El análisis Pestal permite analizar que en la ciudad de Bucaramanga, el sector Salud contribuye con el desarrollo de la economía de la región, lo que incentiva a empresarios y emprendedores a crear e invertir en empresas en este sector, las cuales son apoyadas y guiadas por instituciones públicas y privadas, que buscan el liderazgo del sector a nivel mundial con el cumplimiento de normas, el uso de técnicas, tecnologías, instalaciones físicas y profesionales especializados.

⁶⁸ PORTAFOLIO. Innovando en tecnología Clínica [En línea] Disponible en Internet <<http://www.portafolio.co/negocios/tecnologia-clinica-colombia-innovacion>> [Citado 24 Julio de 2015]

⁶⁹ MINISTERIO DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA, Aporta tecnologías para la salud y competitividad en Santander. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-7669.html>> [Citado 20 Noviembre de 2014]

4.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para realizar el análisis del micro entorno se utilizó la metodología del Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, Análisis de las Cinco fuerzas competitivas, la cual permite conocer e identificar la intensidad de estas fuerzas y las barreras que pueden afectar el futuro de la empresa, en el mercado con los clientes y en general con el sector Salud⁷⁰

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores Las Empresas dedicadas a la rehabilitación laboral son todas las IPS, centros clínicos, centros hospitalarios, centros de fisioterapia ocupacional, profesionales especialistas independientes en áreas de Psicología, fisiatría, radiología, ortopedia, terapia ocupacional, terapia física, medicina general y medicina laboral. Un trabajador es atendido por un grupo de profesionales de acuerdo a la patología que presente ocasionada por un accidente o enfermedad laboral. Según la norma vigente, en Colombia las ARL son las responsables de la rehabilitación laboral del trabajador, para ello contratan libremente con las IPS para que atiendan y recuperen la salud del trabajador a un bajo costo⁷¹.

Como amenaza futura de este proyecto están todos los profesionales recién egresados de las carreras relacionadas con la salud y rehabilitación laboral, que deseen desarrollar su actividad profesional de manera independiente y no por medio de la vinculación laboral con una de estas instituciones de salud o centros de rehabilitación laboral existentes en la ciudad de Bucaramanga. Otra amenaza futura, es que las mismas ARL (Administradoras de Riesgos Laborales) constituyan su propia red de entidades prestadoras en servicios de rehabilitación

⁷⁰ GOOGLE LIBROS. Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors. En línea] Disponible en Internet <<http://books.google.ca/books?id=QN0kyeHXtJMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

⁷¹ FASECOLDA. Sistema de Riesgos laborales. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

laboral y no tercerice esta actividad como la ha venido realizando hasta el momento.

4.2.2 Rivalidad de competidores existentes De acuerdo a la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el año 2013 el 98% de las empresas que se crearon en Santander fueron mipymes, de las 70 mil empresas registradas el 53% fueron creadas en los últimos tres años, dándole impulso y crecimiento a la región⁷². La mayoría de las IPS existentes en la ciudad de Bucaramanga prestan sus servicios a las EPS, los particulares e Independientes del sistema de Salud y los casos de rehabilitación laboral que requieran las ARL. Actualmente no existe una IPS en la ciudad de Bucaramanga especializada en rehabilitación laboral que atienda solo a los afiliados de las ARL y se preocupe por la reconversión laboral y social de los trabajadores y trabajo de la mano con las ARL para disminuir las tasas de morbilidad, mortalidad, accidentalidad, pensión e incapacidad, las cuales le cuestan grandes cantidades de dinero a cada Administradora de Riesgos Laborales.

Según estadísticas del fondo de riesgos laborales a junio de 2013 de los 8.101.496 afiliados al sistema de Riesgos Laborales, por cada 100 afiliados en el sistema: el 3.14% de los afiliados reportaron accidente de origen laboral, el 66.47% presentaron enfermedades de origen laboral calificadas y el 4.88% de los afiliados murieron a consecuencia de una enfermedad laboral. Las ARL para este mismo año se vieron obligadas a pagar al 2.56% de sus afiliados una pensión por invalidez y al 51.4% de los afiliados a pagarles una incapacidad permanente parcial⁷³.

⁷² VANGUARDIA LIBERAL. Edad de las empresas en Santander. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.vanguardia.com/economia/local/276364-el-53-de-las-empresas-de-la-region-tiene-tres-anos-de-creada>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

⁷³ FONDO DE RIESGOS LABORALES. Indicadores del sistema general de riesgos laborales. [En línea] Disponible en Internet <[http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_s em1_2013\(1\).pdf](http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_s em1_2013(1).pdf)>

Las instituciones prestadoras de servicios no requieren altas inversiones en publicidad, compiten entre sí con infraestructura, equipos de alta tecnologías y profesionales especializados en salud laboral, además deben cumplir con las exigencias de la norma Colombiana e internacional de entes como la OIT y la OMS que luchan por la salud de la población trabajadora en todo el mundo, adicionalmente superar las necesidades y expectativas de los pacientes de las ARL que requieren reinsertarse laboral y socialmente, para ello requieren capacidad organizativa y económica para poder prestar los servicios.⁷⁴

4.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos Los servicios de rehabilitación laboral no tiene productos sustitutos, simplemente son el conjunto de actividades, intervenciones y procedimientos que requiere un trabajador lesionado para recuperar su salud y volver a la vida laboral.⁷⁵

Respecto a la salud y seguridad laboral, las empresas en conjunto con las ARL trabajan realizando actividades de promoción y prevención, que disminuyan el número de siniestralidad laboral en los trabajadores a través del fortalecimiento de programas de salud ocupacional, el reglamento de higiene y seguridad laboral, estrategias adaptativas, actividades del COPASO y demás acciones e intervenciones que estipule el gobierno nacional, que garanticen el bienestar físico, mental y social en el trabajador y aumenten la productividad y competitividad empresarial de acuerdo a los requisitos e indicadores del puesto de trabajo, que pueden influir positivamente en la organización con la optimización de los recursos y crecimiento en la demanda de sus productos y servicios.⁷⁶

[http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_se_m1_2013\(2\).pdf](http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_se_m1_2013(2).pdf)> [Citado 23 Diciembre de 2014]

⁷⁴ FONDO RIESGOS LABORALES. Manual de procedimiento de rehabilitación. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/Manual-procedimientos-rehabilitacion.pdf>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

⁷⁵ Ídem

⁷⁶ DIALNET, Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia. [En línea] Disponible en Internet

4.2.4 Poder de negociación con los compradores Las ARL son quienes hacen la contratación directa con las IPS para que estas rehabiliten a sus trabajadores afiliados en caso de accidente o enfermedad laboral. Generalmente cuando ocurre un accidente laboral el trabajador es remitido a la EPS donde se encuentra afiliado, quien después de recibir los servicios de urgencia y de haber sido valorado por un médico laboral quien determina el origen de la enfermedad si es Común o Laboral, se procede a atender su patología.

Cuando la enfermedad es de origen común su tratamiento corre por cuenta de la EPS en la que se encuentra afiliado el trabajador, si es de origen Laboral la EPS que está atendiendo al trabajador reporta a la ARL que se encuentra afiliado, la ocurrencia del accidente de trabajo o el diagnóstico de la enfermedad profesional y a partir de ese momento la recuperación y tratamiento del paciente corre por cuenta de la ARL y no de la EPS a la cual se encuentra afiliado el trabajador.⁷⁷

Las IPS existentes en la ciudad de Bucaramanga son instituciones privadas donde sus ingresos dependen de los convenios que suscriban con las EPS y las ARL, estas instituciones reembolsan el dinero de las prestaciones asistenciales que recibieron sus afiliados por parte de las IPS. Para el caso de las ARL, estas están obligadas a reportar y presentar un informe ante la Dirección de Riesgos Laborales semestralmente, que sustente y muestre la infraestructura propia o contratada con las IPS y el pago total de los servicios y tratamientos que recibieron sus afiliados. Estas exigencias por parte de la Dirección de Riesgos

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2792644.pdf&ei=GQu_VJbmPK7fsATinIHwDg&usg=AFQjCNFI-D5ortEyKg_xYmHCjsfbG-jiPA> [Citado 20 Diciembre de 2014]

⁷⁷ MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. Decreto Ley 1295 de 1994, Artículo6. Prestación de los servicios en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Decreto%200723%20de%202013.pdf>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

Laborales garantizan a la IPS recuperar su cartera mes a mes.⁷⁸ En la Tabla número 1, se relacionan las principales IPS y entidades de salud de Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 1. Principales IPS y Entidades de Salud en Bucaramanga y su área Metropolitana.

Centros de atención de alta complejidad
Clínica Bucaramanga
Clínica Chicamocha
Clínica Comuneros
Clínica Metropolitana de Bucaramanga
Clínica Carlos Ardila Lule - FOSCAL
E.S.E Hospital Universitario de Santander
E.S.E Hospital San Juan de Dios de Floridablanca
E.S.E Clínica Guane
E.S.E Hospital San Juan de Dios de Girón
E.S.E Hospital Local de Piedecuesta

Fuente: SUPERSALUD. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.supersalud.gov.co/mapaSantander.html>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

4.2.5 Poder de negociación con los proveedores Según las estadísticas presentadas por la Súper intendencia en Salud en Colombia a Diciembre de 2012, habían 4565 IPS privadas y de este total el departamento de Santander tenía una participación del 5% equivalente a 240 IPS, clasificadas de la siguiente manera: 10 como Gran empresa, 29 como Mediana empresa, 112 como micro empresas y 89 como pequeñas empresas, las cuales incrementaron sus deudas con proveedores en un 10% y entidades financieras con un 15% respecto al año anterior

⁷⁸ SINDESENA. Decreto 1530, Artículo6, numeral 3. [En línea] Disponible en Internet <http://sindesena.org/descargas/doc_details/828-decreto-1530-de-1996-reglamenta-parcialmente-ley-100.html> [Citado 20 Diciembre de 2014]

respaldando sus deudas con el 50% de sus activos, los ingresos netos por ventas de servicios ascendieron en un 14% respecto al año 2011.⁷⁹

Para la prestación de los servicios de salud se requiere de insumos medico quirúrgicos (Ejemplo: Jeringas, gasas, guantes, algodones, compresas, entre otros), los cuales son de fácil adquisición en el mercado y existen numerosos proveedores como: Farmacias, depósitos minoristas y distribuidores mayoristas. El Poder negociación de las IPS frente a los diferentes proveedores es muy influyente en este sector para lograr apalancamiento financiero, obtener descuentos y ofertas especiales, que le contribuyen a su eficiencia en costos y le permiten influir en la determinación de costos, cartera y precios en el mercado.

Debido a la existencia de numerosos proveedores las IPS no se ven obligadas a tener grandes cantidades de inventarios, los productos se encuentran fácilmente en el mercado, y gracias a los actuales tratados de comercio muchas de estas instituciones importan sus insumos. La ANDI – Asociación Nacional De Empresarios de Colombia, lanzo un código de ética cuya iniciativa busca promover la autorregulación de los dispositivos médicos e insumos en salud para contar con estándares que generen confianza al paciente, que cumplan con la norma colombiana y se evite la corrupción en el sector.⁸⁰

En La tabla número 2, se relacionan las principales droguerías de Bucaramanga, proveedoras de medicamentos e insumos medico quirúrgicos. La tabla número 3, relaciona los principales distribuidores mayoristas de medicamentos e insumos medico quirúrgicos.

⁷⁹ MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA - SUPERSALUD. Estadísticas IPS. [En línea] Disponible en Internet <<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/INFORME%20FINANCIERO%20IPS%20PRIVADAS%2010-2012defjuniocrb.pdf>> [Citado 28 Diciembre de 2014]

⁸⁰ ANDI. Código de ética para el sector de dispositivos médicos. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.andi.com.co/SalPren/Documents/ANDI%20LANZA%20C%C3%93DIGO%20DE%20C3%89TICA%20PARA%20EL%20SECTOR%20DE%20DISPOSITIVOS%20M%C3%89DICOS%20E%20INSUMOS%20PARA%20LA%20SALUD.pdf>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

Tabla 2. Relación principales droguerías de Bucaramanga y su área Metropolitana.

DROGUERIAS
La rebaja
Copidrogas
Alemana
La Economía
Cafam
Confenalco
Cajasan
Farmaclub

Tabla 3. Relación de proveedores de medicamentos e insumos medico quirúrgicos de Bucaramanga y su área Metropolitana.

DISTRIBUIDORES DE MEDICAMENTOS
COHOSAN
COPSERVIR LTDA.
DIS HOSPITAL SAS
DROSAN LTDA
DROSUR LTDA
DROCOL LTDA
HOSPIFAR LTDA
IMPORCLINICOS LTDA
IMPORMEDICAS LTDA
LA MUELA SAS
PROMEFAR DIS. SAS.
SERVIMEDICA
REPRESANDER LTDA
UNIDROGAS SA

Como resultado de las cinco Fuerzas de Porter, se observa que el sector Salud es muy sólido. Santander está fortaleciéndose y creciendo con la creación de zonas francas y nuevas IPS especializadas, que año tras año alcanzan ingresos

positivos para la región, donde evidencian la aplicación de estrategias y políticas financieras y de administración de los recursos. Este sector es muy dinámico, respecto al tratamiento de las enfermedades utiliza métodos y tecnologías sofisticadas para tratar de manera radical y efectiva la sintomatología de las patologías. Este dinamismo incrementa los niveles de rivalidad y de mejora en las organizaciones, logrando la diversificación en los servicios, el poder suplir con las demandas requeridas por los clientes y generando significativos rendimientos financieros para la Institución Prestadora de Servicios en Salud.

Las instituciones del sector salud se caracterizan por desarrollar la integración vertical en el negocio, garantizando un servicio integral con sus profesionales especializados y el uso de las nuevas tecnologías. Es un sector que debe estar a la vanguardia y atento a los cambios que sufre su competencia y los nuevos competidores, para mejorar y enfrentarla con calidad en la atención, eficacia, eficiencia, oportunidad en la asistencia y prestación del servicio.

Respecto al poder de negociación con proveedores es indispensable lograr excelentes precios que favorezcan el negocio y contar con productos que cumplan con la norma y las buenas prácticas de manufactura; el hecho de disponer de un gran número de proveedores le es fácil manipular y liderar las negociaciones sin que sean condicionados.

La legislación en el Sector Salud en Colombia estimula a las empresas para que desarrollen estrategias de Barrera para la entrada de nuevos Competidores, haciendo que no sea fácil incursionar en el medio y a su vez que este no sea un impedimento para ingresar al sector. Los compradores de los servicios en salud son los que determinan las negociaciones, pero a su vez son flexibles y permiten obtener ganancias representativas con el aseguramiento de los servicios a cargo para todos sus afiliados.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Bucaramanga tiene una población mediana con aproximadamente 537.000 habitantes. Bucaramanga junto con el área metropolitana correspondiente a los municipios de Girón, Piedecuesta y Floridablanca tiene una población que asciende a un 1.100.000 de habitantes aproximadamente, donde prevalecen las pequeñas y medianas empresas, que generan oportunidades laborales para la población y ayuda a tener tasas de incidencia de pobreza bajas comparadas con otras ciudades del país. El favorable comportamiento económico de la ciudad y el incremento de la población trabajadora, son indicadores positivos que contribuyen para la creación y desarrollo de nuevas empresas⁸¹.

Teniendo en cuenta la no existencia de una institución que preste servicios integrales únicamente en Rehabilitación Laboral en la ciudad de Bucaramanga, se realiza un plan de negocio, con una investigación fundamentada en fuentes primarias y secundarias, que contribuirán en la estructura de los servicios que se prestarán para a la población trabajadora vinculada al Sistema General de Riesgos Laborales.

Para determinar si las ARL existentes en la ciudad de Bucaramanga, se encuentran interesadas en contratar los servicios de Rehabilitación Laboral con una IPS especializada en la Rehabilitación Laboral, se realiza una encuesta a las ocho ARL que se encuentran operando en Bucaramanga (ver tabla 4), para estimar la posible demanda, oferta, servicios que se prestaran, costo de los

⁸¹ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Bucaramanga capital Humano y crecimiento económico, Número 180, 2013. [En línea] Disponible en Internet <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_180.pdf> [Citado 5 Enero de 2015]

servicios y recoger información que genere valor agregado a cada servicio que se prestara a los trabajadores afiliados de las ARL (ver anexo 1). La presente investigación de mercados suministra información para la elaboración del estudio técnico, financiero y estratégico.

Tabla 4. Relación de Administradoras de Riesgos Laborales en Bucaramanga.

ADMINISTRADORAS DE RIESGOS LABORALES EN BUCAMANGA
Positiva
Seguros Bolivar
Liberty
Mapfre
Colmena
Colpatria
La Equidad
Sura

5.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como ya se citó anteriormente en el planteamiento de la investigación todo trabajador afectado por un accidente o enfermedad laboral debe seguir un protocolo para su rehabilitación, la cual es asumida en su totalidad por la ARL donde se encuentra afiliado el trabajador.

Actualmente en la ciudad de Bucaramanga no existe una IPS especializada en Rehabilitación Laboral, que realice y garantice todos los procedimientos de la Rehabilitación Integral y que se ajuste a las necesidades en salud de la población trabajadora, a las ARL y a la Legislación Laboral Colombiana, cuyo objetivo es la

máxima funcionalidad y la reincorporación Laboral y Social. Debido a la inexistencia de una institución especializada que cumpla con las anteriores características descritas, surge la necesidad de crear una IPS que ofrezca servicios de rehabilitación e intervención, en los trabajadores que requieran de servicios oportunos, efectivos y confiables.

5.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.3.1 Objetivo general Realizar una investigación dirigida a las Administradoras de Riesgos Laborales, que aporte información de la oferta y la demanda de las Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud con las que contratan, para estructurar los servicios, la fijación de precios, las estrategias de marketing y comercialización, para la creación de una Institución Prestadora de Servicios en Rehabilitación Laboral en la ciudad de Bucaramanga.

5.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los niveles de demanda de los servicios en rehabilitación laboral para la creación de una de una IPS.
- Identificar la oferta de la IPS en rehabilitación laboral con la que se competiría en el municipio de Bucaramanga.
- Establecer el precio de los servicios de acuerdo a las necesidades de la demanda.
- Definir las estrategias y canales de comercialización de los servicios.
- Definir las estrategias de publicidad y promoción.
- Establecer el mercado potencial objetivo de la Institución Prestadora de servicios en rehabilitación laboral en Bucaramanga.
- Determinar los servicios de rehabilitación laboral que se prestaran en la IPS.

- Conocer el grado de satisfacción de las administradoras de riesgos laborales que contratan con terceros los servicios de rehabilitación laboral para sus afiliados.

5.4 METODOLOGÍA

La investigación de mercados se realiza a través de una encuesta que permite obtener, clasificar y evaluar información útil para tomar decisiones e identificar oportunidades, problemas, amenazas del mercado o el entorno social. Contribuye con datos para diseñar, determinar, desarrollar y estructurar las actividades de marketing, las estrategias de comercialización de los servicios, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes que demanden los servicios en Rehabilitación Laboral. Aporta alcances y detalles que permiten el desarrollo y proyección del negocio.⁸²

El presente estudio se complementa con el uso de fuentes secundarias, que brindan información de los servicios que prestan las Instituciones prestadoras de servicios en salud y de las ARL que operan en Bucaramanga.

5.5 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

El desarrollo humano y el dinamismo económico que ha presentado en las últimas décadas el departamento de Santander, con respecto a los demás departamentos de Colombia, es atribuido al incremento de los sectores de Servicios, construcción, comercio, turismo e industria, y al continuo crecimiento de las micro y fami empresas que contribuyen a disminuir los niveles de pobreza y desempleo. Debido

⁸² HAIR Joseph, BUSH Robert, ORTINAU David, Investigation de Mercados, copyright 2003 McGraw-Hill Companies, p.4 (ISBN 0-07-246757-6)

al incremento de la población trabajadora y al fortalecimiento del sector salud en Bucaramanga, surge la posibilidad de desarrollar un nuevo servicio especializado en salud laboral que mejore los actuales que brindan las Instituciones Prestadoras de servicios en salud.

Las necesidades de información para esta investigación son:

- Identificar los canales de comercialización y las estrategias de Promoción para el nuevo servicio en salud.
- Estimar el precio de los servicios que se prestarán en la IPS en rehabilitación laboral.
- Evaluar la posible intención de compra de los servicios en Rehabilitación Laboral.
- Identificar y clasificar el portafolio de servicios en rehabilitación laboral.
- Conocer la posible ubicación para la IPS en rehabilitación laboral.
- Evaluar la satisfacción de los servicios ofrecidos por parte de las IPS existentes.
- Conocer la competencia de una nueva IPS en Rehabilitación laboral.

5.6 FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación se ha diseñado con base a la siguiente ficha técnica:

Tabla 5. Ficha técnica de la investigación.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
Tipo de Investigación	La IPS en Rehabilitación laboral utilizará la investigación cuantitativa – descriptiva, No probabilística, para conocer los servicios actuales que las IPS están prestando a los afiliados de las ARL y las tendencias que caracterizan este sector.
Fuente de información	Primaria: Cuestionario dirigido a las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga.

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
	Secundaria: Fuentes de información como el DANE, Banco de la Republica, Súper Salud, Ministerio de trabajo, cámara de comercio, Fasecolda y Textos guía relacionadas con el tema. ⁸³
Instrumento	Cuestionario estructurado (Ver anexo A)
Modo de aplicación	La aplicación del cuestionario será directa. ⁸⁴
Método y Tipo de Muestreo	Debido a que el número de ARL de la ciudad de Bucaramanga son ocho, se tendrán en cuenta todas para la investigación y no se aplicara ningún tipo de muestreo.
Definición de la población	La población corresponde a las ocho ARL presentes en el municipio de Bucaramanga. Los administradores o representantes legales de las ARL serán los responsables de responder el cuestionario.
Alcance	Bucaramanga
Tiempo de aplicación	Del 2 de Marzo del 2015 al 15 de Mayo del año 2015

5.7 ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

El principal objetivo del Sistema General de Riesgos Laborales es prevenir y proteger a los trabajadores de las fatalidades de los accidentes y enfermedades laborales. De acuerdo al informe presentado por el ministerio de salud al congreso de Colombia en Mayo de 2013, en la tabla 6 y la ilustración número 1, se muestra la distribución de los trabajadores afiliados a las 10 administradoras de Riesgos Laborales que operan en el territorio Colombiano, el 63.31% de los trabajadores afiliados están en ARL privadas y el 36.69 a la ARL Positiva que es pública, la

⁸³OROZCO J Arturo, Investigación de Mercados, copyright 1999 por Orozco Arturo, Editorial Norma. Capítulo 2 (ISBN 958-04-5292-x)

⁸⁴ MCDANIEL Carl, GATES Roger, Investigación de Mercados Contemporánea Cuarta Edición, copyright 1999 International Thomson Editores S.A. de C.V, Capitulo 11 (ISBN 968-7529-57-1)

población trabajadora ente el 2010 y el 2013 en Colombia paso de 6.766.192 afiliados a 8.327.534 afiliados con un crecimiento del 23.08%.⁸⁵

Tabla 6. Porcentaje de participación de los afiliados al sistema de riesgos laborales en Colombia.

COMPAÑIA		Mayo de 2013	% Particip.	% Acum.
1	POSITIVA	3.055.525	36,69%	37%
2	SURA	1.938.478	23,28%	60%
3	COLPATRIA	1.000.486	12,01%	72%
4	COLMENA	706.772	8,49%	80%
5	LIBERTY	499.321	6,00%	86%
6	BOLIVAR	434.255	5,21%	92%
7	EQUIDAD	379.116	4,55%	96%
8	MAPFRE	239.886	2,88%	99%
9	ALFA	72.012	0,86%	100%
10	AURORA	1.683	0,02%	100%
11	AGRICOLA	0	0,00%	100%
12	ATLAS	0	0,00%	100%
13	BBVA SEGUROS	0	0,00%	100%
14	COLSEGUROS	0	0,00%	100%
15	ESTADO	0	0,00%	100%
16	PREVISORA	0	0,00%	100%
17	ROYAL & SUN	0	0,00%	100%
TOTAL		8.327.534	100%	100%

Fuente: FASECOLDA. Histórico cifras básicas y participación de ARL [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>> [Citado 20 de Enero de 2015].

⁸⁵ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL DE COLOMBIA, Informe de actividades 2012 -2013 al congreso de la República. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20AL%20CONGRESO%202012-2013.pdf>> [Citado 20 Enero de 2015].

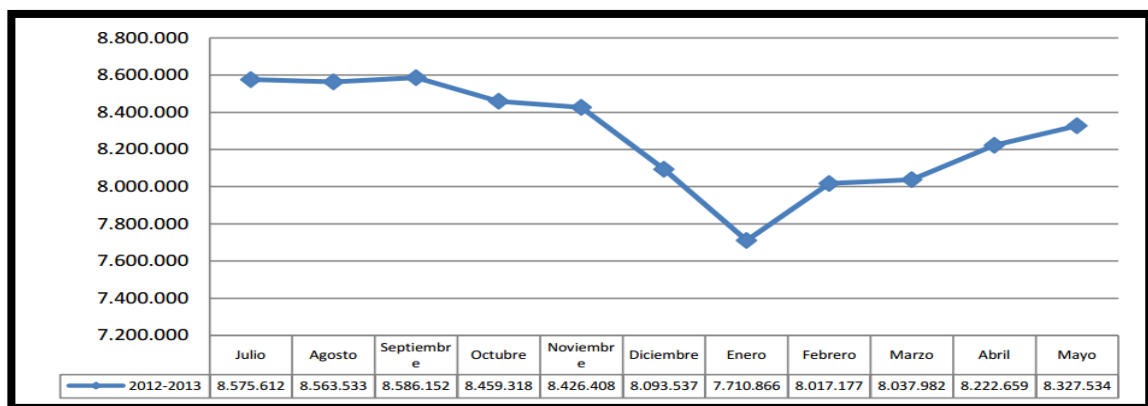
Ilustración 1. Número de afiliados al sistema general de riesgos laborales por compañía a Mayo de 2013.



Fuente: FASECOLDA. Histórico cifras básicas y participación de ARL [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>> [Citado 20 de Enero de 2015].

La ilustración número 2, muestra el comportamiento de trabajadores afiliados al sistema de Riesgos Laborales en el periodo entre julio de 2012 y mayo de 2013 en Colombia.

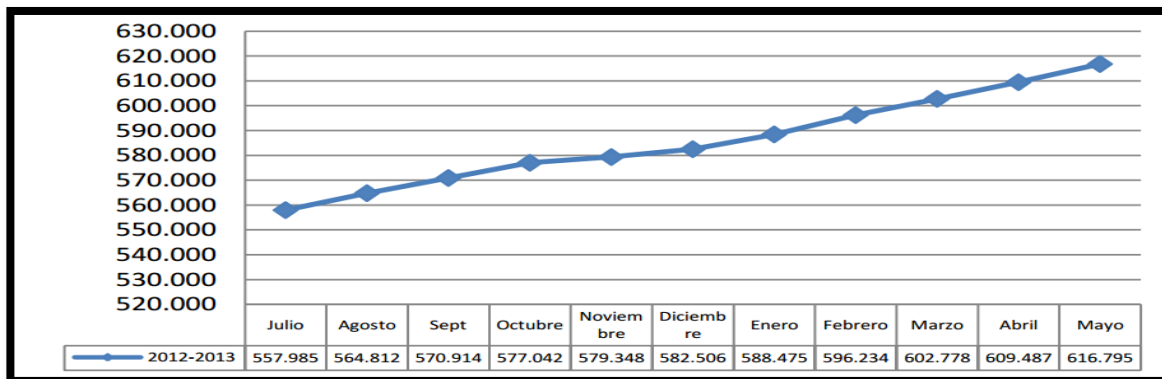
Ilustración 2. Afiliación de los trabajadores al sistema general de riesgos laborales (Julio 2012 - Mayo 2013)



Fuente: MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20AL%20CONGRESO%202012-2013.pdf>> [Citado 20 de Enero de 2015].

La ilustración número 3, muestra que entre el periodo de Julio de 2012 y Mayo de 2013, las empresas afiliadas al SGRL pasaron de 557.985 a un total de 616.795, evidenciando un aumento de 58.810 empresas nuevas.

Ilustración 3. Empresas afiliadas al sistema general de riesgos laborales (Julio 2012 - Mayo 2013).



Fuente: MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20AL%20CONGRESO%202012-2013.pdf>> [Citado 20 de Enero de 2015]

La tabla número 7, muestra la tasa de accidentalidad por cada 100 afiliados a Junio de 2013 por cada ARL en Colombia. La tabla evidencia que la ARL Mapfre presenta la mayor tasa de presuntos accidentes laborales, la tasa que presenta es de 6 afiliados de cada 100 afiliados.⁸⁶

⁸⁶ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA, Estudio de accidentalidad a junio de -2013. [En línea] Disponible en Internet <[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf)> [Citado 20 Enero de 2015].

Tabla 7. Accidentalidad laboral por cada ARL (Junio 2013).

Nombre ARL	Número de afiliados	Presuntos accidentes de trabajo	Accidentes de trabajo calificados	Tasa (por 100 afiliados) Afiliados/presuntos accidentes reportados	Tasa (por 100 afiliados) Afiliados/accidentes calificados como laboral
Sura - Cia.	1.909.346	99.916	94.029	5,23	4,92
Colpatria S.A	989.748	41.601	41.623	4,20	4,21
Colmena	693.421	26.283	25.559	3,79	3,69
Liberty Seguros	489.294	18.055	17.909	3,69	3,66
Seguros Bolivar	436.982	14.112	12.131	3,23	2,78
La Equidad	363.267	16.426	9.589	4,52	2,64
Alfa S.A	70.648	1.788	1.534	2,53	2,17
Mapfre Colombia	222.147	13.882	4.813	6,25	2,17
ARP Positiva	2.925.077	77.427	47.604	2,65	1,63
Aurora	1.566	17	0	1,09	0,00
Totales	8.101.496	309.507	254.791	3,82	3,14

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf> [Citado 20 de Enero de 2015]

La tabla número 8, muestra la tasa de enfermedades por cada 100.000 afiliados a Junio de 2013 por cada ARL en Colombia. La tabla evidencia que la ARL Liberty presenta la mayor tasa de presuntas enfermedades laborales, la tasa que presenta es de 971 afiliados de cada 100.000 afiliados.⁸⁷

Tabla 8. Enfermedad laboral por cada ARL (Junio 2013).

Nombre ARL	Número de afiliados	Presuntas enfermedades Prof. Reportadas	Enfermedades Calificadas	Tasa (por 100.000 afiliados) Afiliados/presuntas enfermedades reportadas	Tasa (por 100.000 afiliados) Afiliados/enfermedades calificadas laborales
Mapfre Colombia	222.147	1.123	221	505,52	99,48
Colpatria S.A	989.748	970	977	98,00	98,71
Colmena	693.421	1.030	628	148,54	90,57
Liberty Seguros	489.294	4.752	417	971,20	85,22
Sura - Cia.	1.909.346	3.289	1.494	172,26	78,25
Alfa S.A	70.648	64	36	90,59	50,96
Seguros Bolivar	436.982	446	209	102,06	47,83
ARP Positiva	2.925.077	2.157	1.305	73,74	44,61
La Equidad	363.267	259	97	71,30	26,70
Aurora	1.566	0	0	0,00	0,00
Totales	8.101.496	14.090	5.384	173,92	66,46

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf> [Citado 20 de Enero de 2015]

⁸⁷ Ídem

La tabla número 9, muestra La tasa de muerte por accidente laboral por cada 100.000 afiliados a Junio de 2013 en Colombia. La tabla evidencia que Positiva presenta 7 presuntas muertes por accidente laboral, resaltando que sura tiene la mayor concentración de número de afiliados en todo el país. Le sigue la ARL Colpatria y Sura que por cada 100.000 mil afiliados 4 fallecen por accidente de trabajo.⁸⁸

Tabla 9. Muertes por accidente laboral por cada ARL (Junio 2013).

Nombre ARL	Número de afiliados	Presuntas muertes Reportadas por accidente de trabajo	Número de muertes calificadas como laborales por A.T.	Tasa (por 100.000 afiliados) Afiliados/presuntas muertes reportadas por A.T.	Tasa (por 100.000 afiliados) Afiliados/número de muertes calificadas laborales
ARP Positiva	2.925.077	227	212	7,76	7,25
Colpatria S.A	989.748	63	41	6,37	4,14
Sura - Cia.	1.909.346	93	80	4,87	4,19
La Equidad	363.267	11	15	3,03	4,13
Colmena	693.421	21	27	3,03	3,89
Mapfre Colombia	222.147	16	6	7,20	2,70
Seguros Bolivar	436.982	13	10	2,97	2,29
Liberty Seguros	489.294	7	4	1,43	0,82
Aurora	1.566	0	0	0,00	0,00
Alfa S.A	70.648	1	0	1,42	0,00
Totales	8.101.496	452	395	5,58	4,88

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf> [Citado 20 de Enero de 2015]

La tabla número 10, muestra La tasa de muerte por enfermedad laboral por cada 100.000 afiliados a Junio de 2013 en Colombia. La tabla evidencia que la ARL Colpatria reporta una presunta muerte por enfermedad laboral durante este periodo.

⁸⁸ Ídem

Tabla 10. Muertes por enfermedad laboral por cada ARL (Junio 2013).

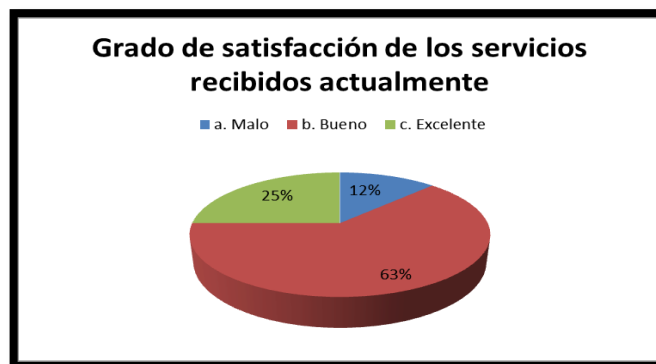
Nombre ARL	Número de afiliados	Presuntas muertes Reportadas por enfermedad laboral	Número de muertes calificadas como laborales por E.L.	Tasa (por 100.000 afiliados) Afiliados/presuntas muertes reportadas por E.L.	Tasa (por 100.000 afiliados) Afiliados/número de muertes calificadas laborales
Colpatría S.A	989.748	1	1	0,10	0,10
ARP Positiva	2.925.077	0	0	0,00	0,00
Sura - Cia.	1.909.346	0	0	0,00	0,00
La Equidad	363.267	0	0	0,00	0,00
Colmena	693.421	0	0	0,00	0,00
Mapfre Colombia	222.147	0	0	0,00	0,00
Seguros Bolívar	436.982	0	0	0,00	0,00
Liberty Seguros	489.294	0	0	0,00	0,00
Aurora	1.566	0	0	0,00	0,00
Alfa S.A	70.648	0	0	0,00	0,00
Totales	10.089.734	1	1	0,01	0,01

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf> [Citado 20 de Enero de 2015]

5.8 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir del instrumento aplicado a las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, se tabularon los datos obtenidos en la encuesta, por medio de la herramienta Excel con sus respectivas gráficas.

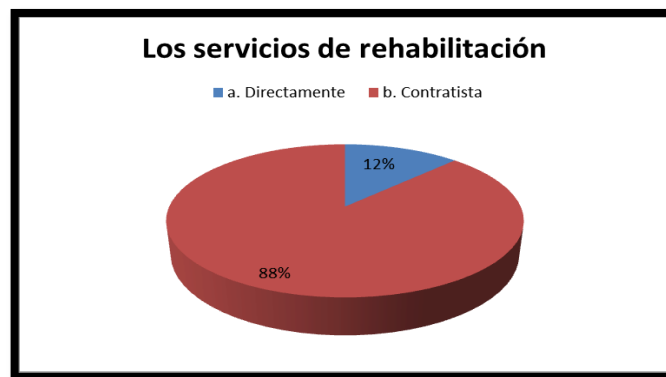
Ilustración 4. Satisfacción de los servicios que le prestan las IPS a las ARL.



En la Ilustración 4, se puede observar que el 63% de las ARL, consideran que los servicios prestados por las IPS de la ciudad de Bucaramanga son buenos, el 25% opinan que son excelentes y un 12% manifiestan que los servicios que contratan son malos.

El anterior resultado muestra una oportunidad para desarrollar e implementar negocios de servicios en salud especializados, que mejoren los niveles de calidad y eficiencia de manera integral, de acuerdo a las necesidades y estándares requeridos por los demandantes de los servicios.

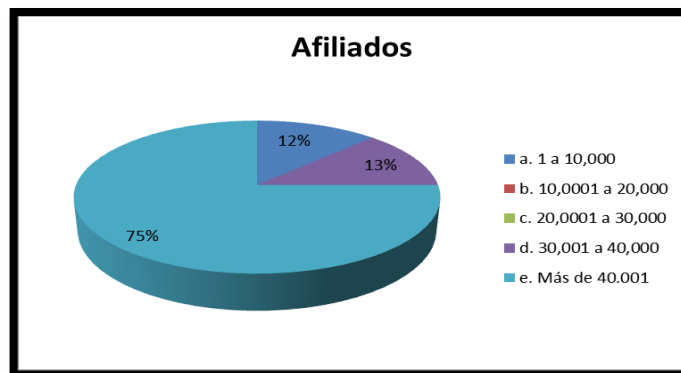
Ilustración 5. Los servicios de rehabilitación laboral ofrecidos a los afiliados.



De acuerdo a la ilustración 5, el 88% de las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, los servicios de rehabilitación laboral que ofrecen a sus afiliados son contratados con IPS.

Conforme al análisis anterior tenemos que la gran mayoría de ARL de la ciudad de Bucaramanga, no tienen IPS propias para la atención de sus afiliados; por tanto realizan alianzas con varias IPS, para ofertar un conjunto de servicios en salud y atender a sus trabajadores afiliados de las diferentes patologías laborales, originadas por un accidente o enfermedad.

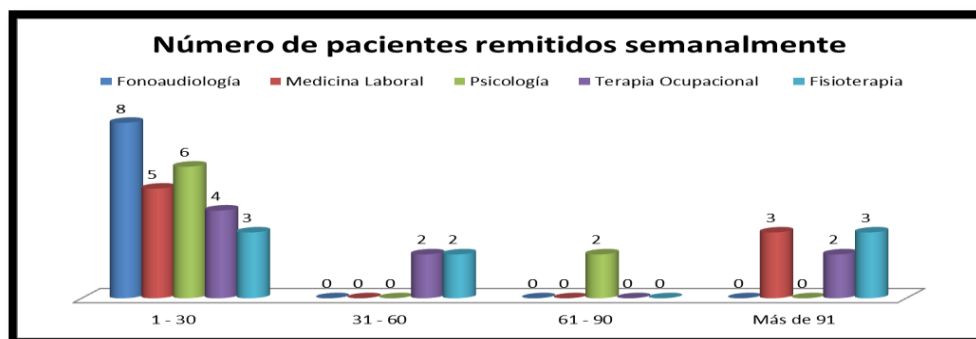
Ilustración 6. Afiliados en las ARL de Bucaramanga.



Se observa la ilustración 6, que el 75% de las ARL de Bucaramanga tienen más de 40001 mil trabajadores afiliados, el 13% de las ARL tiene entre 30001 y 40000 trabajadores afiliados y el 12% tiene menos de 10001 trabajadores afiliados.

Los resultados obtenidos en la ilustración 6, permiten establecer que de la población ocupada de Bucaramanga, las ARL tienen en promedio unos 342000 trabajadores afiliados al sistema de riesgos laborales.

Ilustración 7. Pacientes que se remiten semanalmente a las ARL por servicio.



En la ilustración 7, se evidencia el número de pacientes que las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, envían semanalmente a las IPS por servicios de: Fonoaudiología, Medicina Laboral, Psicología, Terapia Ocupacional y

Fisioterapia. A continuación se relaciona para cada servicio el número de pacientes por semana:

Para el servicio de Fonoaudiología en promedio, las 8 ARL remite 30 afiliados por semana.

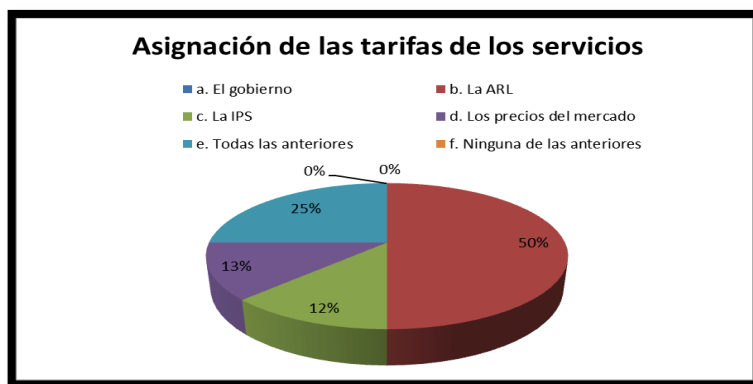
Para el servicio de Medicina Laboral, 5 de las 8 ARL remiten cerca de 30 servicios por semana; y 3 de las 8 ARL remiten 90 servicios por semana.

Para el servicio de Psicología, 6 de las 8 ARL remiten aproximadamente 30 servicios por semana; y 2 de las 8 ARL remiten 90 servicios por semana.

Para el servicio de Terapia Ocupacional, 4 de las 8 ARL remiten alrededor de 30 servicios por semana; 2 de las 8 ARL remiten 60 servicios por semana; y 2 de las 8 ARL remiten 90 servicios por semana.

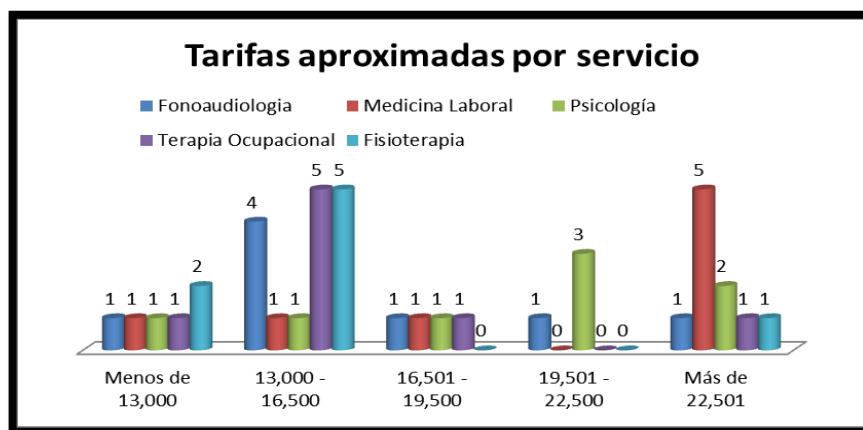
Para el servicio de Fisioterapia, 3 de las 8 ARL remiten en promedio 30 servicios por semana; 2 de las 8 ARL remiten 60 servicios por semana; y 3 de las 8 ARL remiten 90 servicios por semana.

Ilustración 8. Las tarifas de los servicios en rehabilitación laboral.



Se observa en la ilustración 8, que el 50% de las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, es la misma ARL la que asigna las tarifas de los servicios que contrata con las IPS. El 25% de las ARL tienen en cuenta para contratar con las IPS: las tarifas de los servicios en el mercado, las tarifas que propone el gobierno, las tarifas de las IPS y las tarifas de la ARL. El 13% de las ARL al momento de contratar servicios con una IPS solo tienen en cuenta las tarifas del mercado y el 12% de las ARL al momento de contratar servicios con una IPS tienen en cuenta las tarifas que le proponga esta.

Ilustración 9. Tarifa aproximada que paga la ARL por servicio



Se identifica a través de la ilustración 9, que las tarifas aproximadas que están pagando las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga por los servicios son: Para Fonoaudiología, 4 de las 8 ARL pagan por servicio o consulta más de \$13000; 3 de las 8 ARL pagan más de \$19500 por servicio y solo 1 ARL está pagando menos de \$13000.

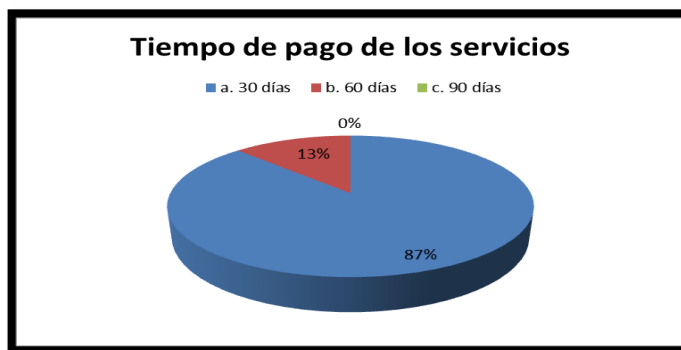
Para Medicina Laboral, 5 de las 8 ARL pagan por servicio o consulta más de \$22.500; 2 de las 8 ARL pagan más de \$13000 y solo 1 ARL está pagando menos de \$13000.

Para Psicología, 5 de las 8 ARL pagan por servicio o consulta en promedio \$22500; 2 de las 8 ARL pagan más de \$13000 y solo 1 ARL está pagando menos de \$13000.

Para terapia ocupacional, 5 de las 8 ARL pagan por servicio o consulta más de \$13000; 2 de las 8 ARL pagan más de \$16500 y solo 1 ARL está pagando menos de \$13000.

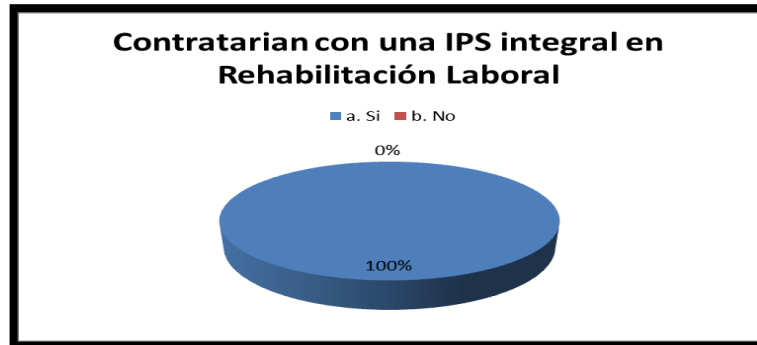
Para Fisioterapia, 5 de las 8 ARL pagan por servicio o consulta más de \$13000; 2 de las 8 ARL pagan menos de \$13000 y solo 1 ARL está pagando más de \$22500.

Ilustración 10. Tiempo que cancela los servicios de rehabilitación las ARL de Bucaramanga.



En la ilustración 10, se puede observar que el 87% de las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, cancelan los servicios a las IPS en un tiempo de 30 días y el 13% de las ARL a un tiempo de 60 días. El resultado de este análisis es de gran importancia para la IPS en rehabilitación laboral que se está planteando crear, porque le permitirá tener ingresos mensuales que afectan positivamente los resultados contables, de cartera y financieros.

Ilustración 11. Contratación con una IPS nueva e integral en servicios de rehabilitación laboral.



Como se aprecia en la ilustración 11, el 100% de las ARL de la Ciudad de Bucaramanga, están dispuestas a contratar con una IPS en rehabilitación laboral integral, que les brinde un servicio y manejo total de la patología laboral que presente el trabajador. Este dato es muy valioso para la realización del proyecto ya que su aceptación fue afirmativa.

Ilustración 12. Las IPS que prestan los servicios a las ARL tienen personal idóneo y especializado.



El resultado que reporta la ilustración 12, muestra que el 100% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, le dan una proporción de importancia alta a que las IPS,

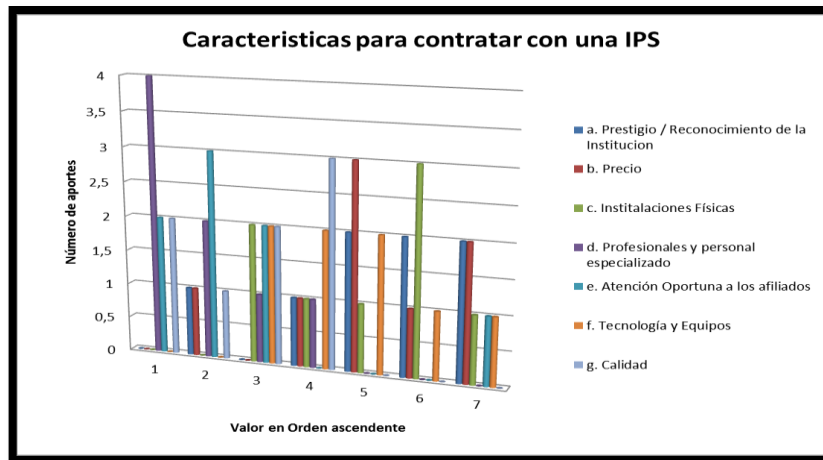
cuenten con el personal idóneo y especializado. Este resultado fortalece el énfasis que tendrá la IPS en Rehabilitación Laboral que se pretende crear.

Ilustración 13. Satisfacción de los servicios que prestan las IPS a los trabajadores afiliados de las ARL.



Se observa en la ilustración 13, que el 87% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, consideran que sus trabajadores asegurados se encuentran satisfechos con los servicios que le prestan las IPS; y el 13% de las ARL exponen que no saben si sus trabajadores asegurados se encuentran satisfechos con los servicios que reciben de las IPS. Esta información sirve para la elaboración del proyecto, porque permite estructurar un servicio integral en un solo sitio, que facilite la atención rápida y oportuna que requiere el trabajador para el tratamiento de su patología.

Ilustración 14. Características importantes para contratar con una IPS.

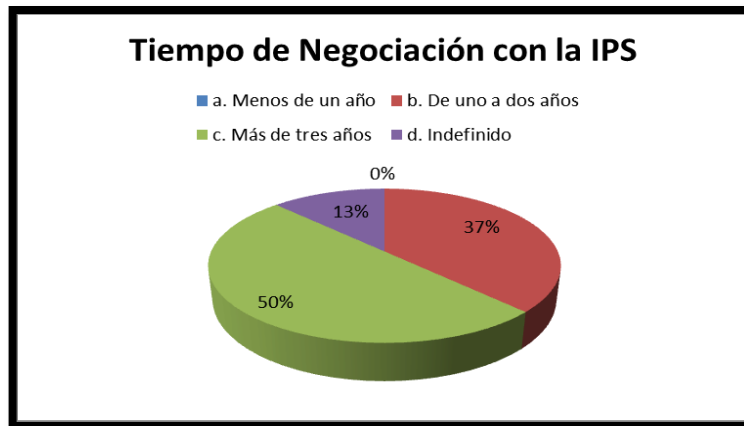


La ilustración 14, nos muestra las características que tienen en cuenta las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, al momento de contratar con una IPS de acuerdo a su calificación, en orden de importancia son:

1. Profesionales y personal especializado.
2. Atención oportuna a los afiliados.
3. Calidad.
4. Precio.
5. Instalaciones físicas.
6. Tecnología y equipos.
7. Prestigio y reconocimiento de la institución.

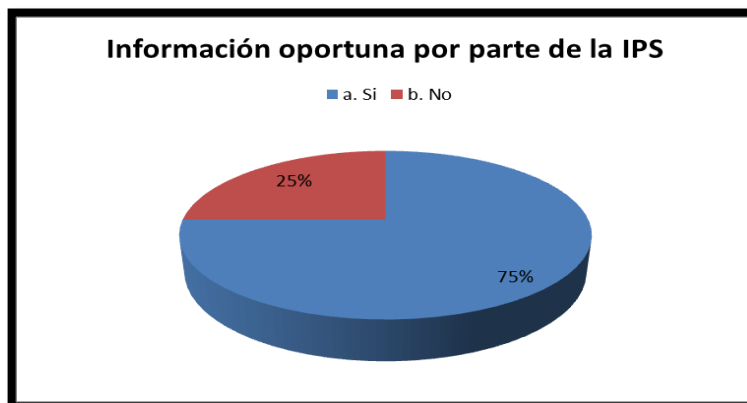
De acuerdo al orden de importancia de los factores que tienen en cuenta las ARL de Bucaramanga para contratar con las IPS, se evidencia que la característica más importante es contar con profesionales y personal especializado. Este resultado es favorable para la creación de la IPS en Rehabilitación laboral, ya que la principal característica de esta institución es contar con profesionales especialistas en la rehabilitación laboral, que tengan el conocimiento y la experiencia acreditada por una institución de educación superior de Colombia.

Ilustración 15. Tiempo de negociación entre la ARL y la IPS.



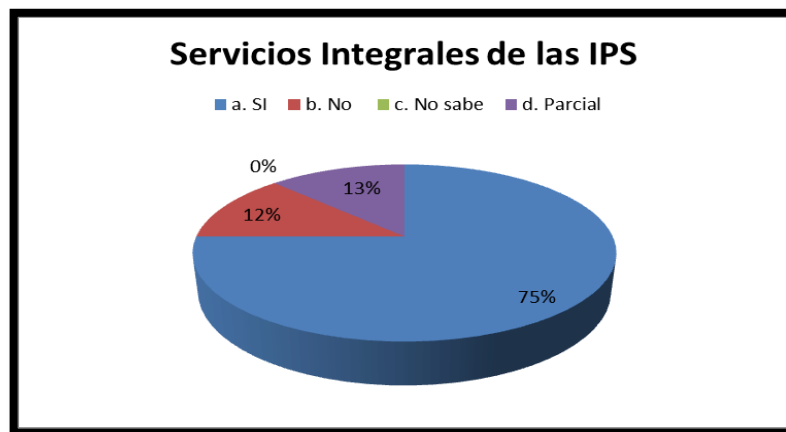
En la ilustración 15, se observa que el 50% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, realizan la contratación de los servicios en periodos de más de tres años, el 37% de las ARL lo hacen en periodos de dos años y el 13% de las ARL contratan los servicios con las IPS de manera indefinida. Analizando esta variable se puede ver que la mayoría de las ARL prefieren periodos de contratación de más de un año con las IPS.

Ilustración 16. Entrega de información clínica oportuna por parte del personal médico, paramédico y administrativo de las IPS a las ARL de Bucaramanga.



El resultado de la ilustración 16, muestra que el 75% de las ARL de Bucaramanga, reciben información clínica oportuna por parte de las IPS con las que tienen contrato, y el 25% de las ARL manifiestan no recibir información oportuna por parte de las IPS con las que contratan. La entrega de la información clínica oportuna por parte de la IPS a la ARL, es importante porque permite a la ARL hacer programas de rehabilitación, seguimiento y control de las diferentes patologías que presentan los trabajadores.

Ilustración 17. Prestación de servicios integrales requeridos por el trabajador afiliado.

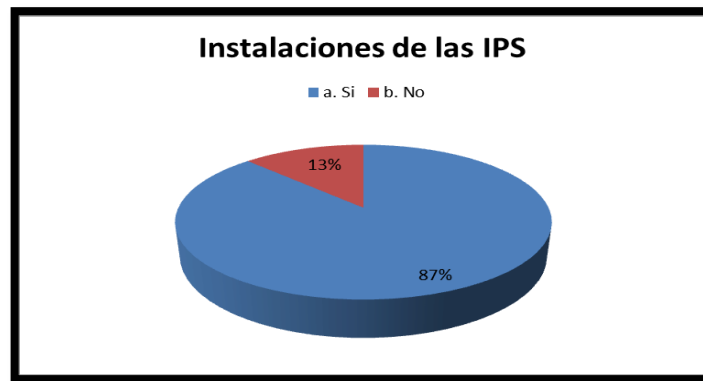


La ilustración 17, expone que el 75% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, consideran que las IPS prestan los servicios de manera integral al trabajador asegurado. El 13% de las ARL manifiestan que las IPS prestan servicios de manera parcial, es decir que las IPS solo hacen una parte de la rehabilitación que el trabajador necesita. El 12% de las ARL encuestadas, creen que las IPS no están prestando los servicios integrales que requiere el trabajador para su total recuperación.

De acuerdo al diccionario de la real academia española la palabra "integral", es un adjetivo que permite señalar algo como global o total. El resultado de la ilustración

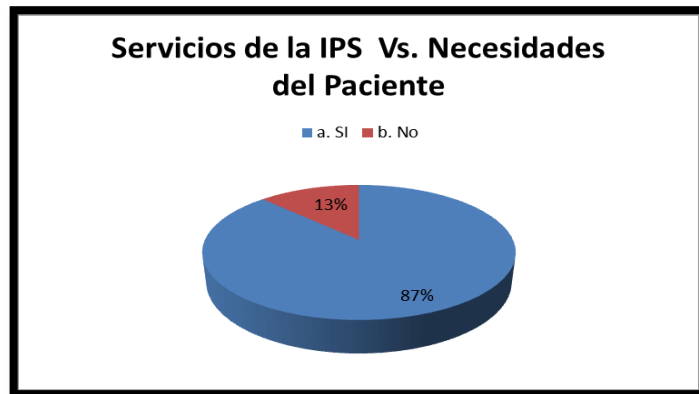
17, expone que las ARL contratan con IPS que ofrezcan servicios y soluciones integrales, dato de gran importancia para el desarrollo de este proyecto, que plantea un conjunto de servicios integrales en rehabilitación laboral en un solo sitio, para atender todas las patologías de la población trabajadora de la ciudad de Bucaramanga.

Ilustración 18. Las ARL conocen las instalaciones de las IPS



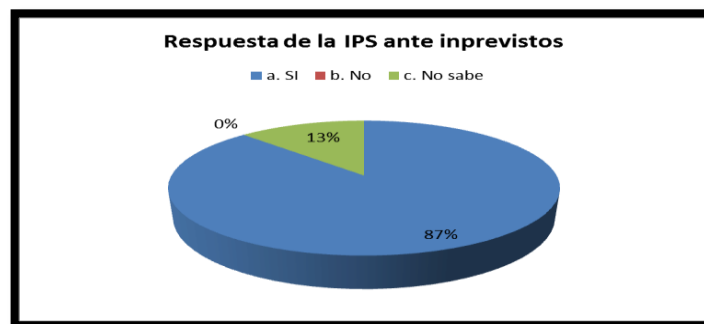
Como se aprecia en la ilustración 18, el 87% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, manifiestan que conocen las instalaciones físicas, las tecnologías y el personal médico, paramédico y administrativo que atiende a sus afiliados. De acuerdo con este análisis las ARL realizan inspección del conjunto de características de los servicios que prestan las IPS a los usuarios, para evaluar la calidad, confiabilidad y la estandarización de soluciones.

Ilustración 19. Los servicios de las IPS se adaptan a las necesidades del paciente.



La ilustración 19, muestra que el 87% de las ARL de Bucaramanga, creen que las IPS adaptan los servicios de acuerdo a las necesidades del paciente. Analizando este resultado podemos concluir que las IPS de Bucaramanga, realizan procesos de mejora continua, para cumplir con los requerimientos y satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios y organizaciones con las que celebran contratos.

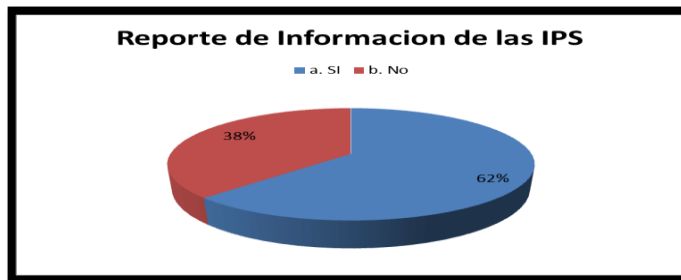
Ilustración 20. Respuesta oportuna de las IPS a los afiliados de las ARL



En la ilustración 20, se observa que el 87% de las ARL de Bucaramanga, manifiestan que las IPS resuelven de manera inmediata los imprevistos que ocurren con los afiliados. El análisis de este resultado nos permite concluir que las

IPS de Bucaramanga están ofreciendo soluciones y respuestas efectivas acorde a las necesidades y demandas de los usuarios de las ARL.

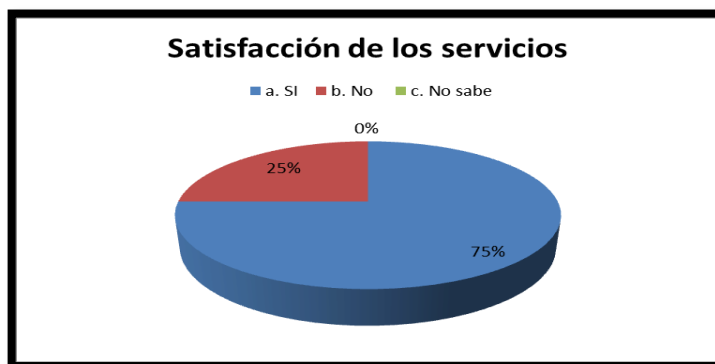
Ilustración 21. Entrega de información de las IPS a las ARL de Bucaramanga.



El resultado de la ilustración 21, muestra que el 62% de las ARL de Bucaramanga, reciben información y estadísticas de los servicios prestados por parte de las IPS, para hacer el respectivo seguimiento clínico al trabajador y el 38% de las ARL manifiestan que las IPS no les suministran información.

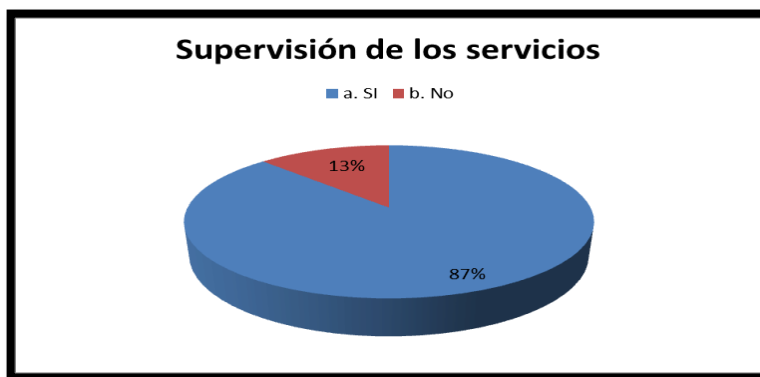
Este resultado nos permite analizar que para las ARL es importante disponer de información estadística oportuna, porque aparte de permitirles hacer seguimiento de las diferentes patologías, pueden diseñar programas que ayuden a disminuir o mitigar el riesgo, que provoca accidentes o enfermedades en los trabajadores.

Ilustración 22. Satisfacción de los servicios prestados por las IPS a los afiliados de las ARL.



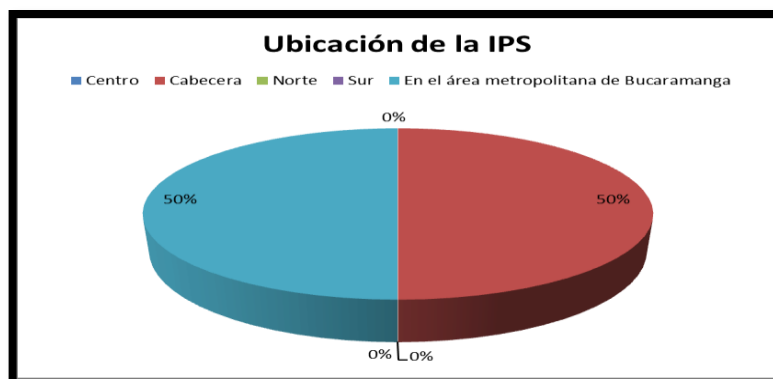
Como se aprecia en la ilustración 22, el 75% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, opinan que sus asegurados se encuentran satisfechos con el trato que le dan las IPS y el 25% de las ARL manifiestan no estar satisfechas con el trato que les dan a sus asegurados. Esta información es útil para tener en cuenta en la elaboración del presente proyecto, porque el modelo de atención de un servicio debe garantizar la integralidad, la satisfacción y atención oportuna de las necesidades del paciente.

Ilustración 23. Supervisión de los servicios prestados por las IPS



En la ilustración 23, evidencia que el 87% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga realizan supervisión de los servicios que les brindan las IPS. Este resultado es de utilidad para la elaboración del presente proyecto, porque la supervisión de los servicios por parte de las ARL ayudara a que la IPS garantice la calidad y mejora continúa de todos los procesos.

Ilustración 24. Ubicación de las IPS en rehabilitación laboral.



En la ilustración 24, indica que el 50% de las ARL de la ciudad de Bucaramanga, prefieren que la IPS en Rehabilitación Laboral, este ubicada en el sector de Bucaramanga denominado cabecera, ya que es una área de fácil acceso y afluencia de población. El otro 50% de las ARL opinan que la IPS en Rehabilitación Laboral debe ubicarse en el área metropolitana de Bucaramanga, que corresponde a los municipios de Floridablanca, Girón y Piedecuesta.

El instrumento aplicado a las 8 ARL que operan en la ciudad, contiene dos preguntas abiertas; una pregunta permite conocer los servicios adicionales en rehabilitación laboral, que le gustaría a la ARL de Bucaramanga que prestarán las IPS en Rehabilitación Laboral. (Ver tabla 11). La segunda pregunta permite a las ARL de Bucaramanga dar sugerencias adicionales a la IPS en rehabilitación laboral, para su funcionamiento. (Ver tabla 12).

Tabla 11. Servicios adicionales en rehabilitación laboral propuestos por las ARL de Bucaramanga.

ARL	Servicios Adicionales
1	Servicios Integrales.
2	Estadísticas. Programas de rehabilitación. Programas de promoción y prevención.

ARL	Servicios Adicionales
	Citas especializadas virtuales (agilidad y servicio).
3	Psiquiatría. Cirugía de mano. Fisiatría.
4	Servicios integrales en una sola IPS. Retroalimentación permanente a la ARL.
5	Fisiatría.
6	Fisiatría. Clínica del dolor.
7	Asesoría en Reincorporación Laboral. Terapia ocupacional. Seguridad en el Trabajo Restringida.
8	Fisiatría. Atención domiciliaria. Servicios grupales.

Tabla 12. Sugerencias adicionales de las ARL de Bucaramanga

ARL	Sugerencias Adicionales
1	Realizar control y seguimiento a cada paciente.
2	La IPS especializada en rehabilitación laboral, debe tener unas instalaciones cómodas que mejoren el servicio de las actuales IPS.
3	Debe ser una IPS que apoye integralmente la labor de la rehabilitación de la ARL.
4	Ninguna sugerencia adicional.
5	La IPS en rehabilitación laboral, debe acogerse al programa de rehabilitación laboral que tiene la ARL diseñado, estructurado, con uso de sistemas de información, control y calidad.
6	Ninguna sugerencia adicional
7	Ninguna sugerencia adicional
8	Las tarifas de los servicios son acordes al mercado, no son impuestas. La localización de la IPS debe ser en un sitio cómodo para el paciente.

5.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se logró desarrollar un instrumento en 8 ARL de la ciudad de Bucaramanga, que nos permitió identificar y clasificar el portafolio de servicios en rehabilitación laboral, evaluar la satisfacción de los servicios ofrecidos por parte de las IPS existentes e identificar las estrategias de publicidad, promoción y comercialización que se pueden emplear en el presente proyecto.

El instrumento aplicado permitió realizar un análisis, para determinar la posible intención de compra de los servicios en Rehabilitación Laboral por parte de las ARL de Bucaramanga, lo cual arrojó que el 100% de las ARL están dispuestas a contratar con una IPS especializada en rehabilitación laboral.

Con respecto a los resultados obtenidos, entre los más relevantes están: La posible ubicación de la IPS en rehabilitación laboral, en el sector denominado Cabecera de la ciudad de Bucaramanga y los niveles de demanda semanal de los servicios de Fonoaudiología, Medicina Laboral, Psicología, Terapia Ocupacional y Fisioterapia. Adicionalmente, los resultados de la investigación de mercados permiten estimar el cálculo de la demanda, la oferta y el precio de los servicios que se prestarán en el presente proyecto.

5.10 CÁLCULO DE LA DEMANDA POR SERVICIO

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercados presentados en el gráfico 7, se realiza la estimación de la demanda, con la información aportada por las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga.

1. Para realizar el cálculo de la demanda mensual y anual del servicio de Fonoaudiología se estimó de la siguiente manera:

Las 8 ARL remiten al servicio de fonoaudiología cada una en promedio 30 afiliados por semana.

30×4 semanas del mes = 120×8 ARL= 960 servicios de Fonoaudiología por mes.

960×12 meses del año = 11520 servicios de Fonoaudiología por año.

2. Para realizar el cálculo de la demanda mensual y anual del servicio de Medicina Laboral se estimó de la siguiente manera:

5 de las 8 ARL remiten 30 servicios de Medicina Laboral en la semana.

3 de las 8 ARL remiten 90 servicios de Medicina Laboral en la semana.

- Las que demandan 30 servicios semanales de Medicina Laboral:

30×4 semanas del mes = 120×5 ARL= 600 servicios de Medicina Laboral por mes.

600×12 meses del año = 7200 servicios de Medicina Laboral por año.

- Las que demandan 90 servicios semanales de Medicina Laboral

90×4 semanas del mes = 360×3 ARL= 1080 servicios de Medicina Laboral por mes.

1080×12 meses del año = 12960 Servicios de Medicina Laboral por año.

En total las 8 ARL demandan 1680 servicios de Medicina Laboral al mes y 20160 servicios de Medicina Laboral al año.

3. Para realizar el cálculo de la demanda mensual y anual del servicio de Psicología se estimó de la siguiente manera:

6 de las 8 ARL remiten 30 servicios de Psicología en la semana.

2 de las 8 ARL remiten 90 servicios de Psicología en la semana.

- Las que demandan 30 servicios semanales de Psicología:
 30×4 semanas del mes = 120×6 ARL= 720 servicios de Psicología por mes.
 720×12 meses del año = 8640 servicios de Psicología por año.

- Las que demandan 60 servicios semanales de Psicología:
 90×4 semanas del mes = 360×2 ARL= 720 servicios de Psicología por mes.
 720×12 meses del año = 8640 servicios de Psicología por año.

En total las 8 ARL demandan 1440 servicios de Psicología al mes y 17280 servicios de Psicología al año.

4. Para realizar el cálculo de la demanda mensual y anual del servicio de Terapia Ocupacional se estimó de la siguiente manera:

4 de las 8 ARL remiten 30 servicios de Terapia Ocupacional en la semana.
2 de las 8 ARL remiten 60 servicios de Terapia Ocupacional en la semana.
2 de las 8 ARL remiten 90 servicios de Terapia Ocupacional en la semana.

- Las que demandan 30 servicios semanales de Terapia Ocupacional:
 30×4 semanas del mes = 120×4 ARL= 480 servicios de Terapia Ocupacional por mes.
 480×12 meses del año = 5760 servicios de Terapia Ocupacional por año.

- Las que demandan 60 servicios semanales de Terapia Ocupacional:
 60×4 semanas del mes = 240×2 ARL= 480 servicios de Terapia Ocupacional por mes.
 480×12 meses del año = 5760 servicios de Terapia Ocupacional por año.

- Las que demandan 90 servicios semanales de Terapia Ocupacional:
 90×4 semanas del mes = 360×2 ARL= 720 servicios de Terapia Ocupacional por mes.

720×12 meses del año = 8640 servicios de Terapia Ocupacional por año.

En total las 8 ARL demandan 1680 servicios de Terapia Ocupacional al mes y 20160 servicios de Terapia Ocupacional al año.

5. Para realizar el cálculo de la demanda mensual y anual del servicio de Fisioterapia se estimó de la siguiente manera:

3 de las 8 ARL remiten 30 servicios de Fisioterapia en la semana.

2 de las 8 ARL remiten 60 servicios de Fisioterapia en la semana.

3 de las 8 ARL remiten 90 servicios de Fisioterapia en la semana.

- Las que demandan 30 servicios semanales de Fisioterapia:

30×4 semanas del mes = 120×3 ARL= 360 servicios de Fisioterapia por mes.

360×12 meses del año = 4320 servicios de Fisioterapia por año.

- Las que demandan 60 servicios semanales de Fisioterapia:

60×4 semanas del mes = 120×2 ARL= 480 servicios de Fisioterapia por mes.

480×12 meses del año = 5760 servicios de Fisioterapia por año.

- Las que demandan 90 servicios semanales de Fisioterapia:

90×4 semanas del mes = 360×3 ARL= 1080 servicios de Fisioterapia por mes.

1080×12 meses del año = 12960 servicios de Fisioterapia por año.

En total las 8 ARL demandan 1920 servicios de Fisioterapia al mes y 23040 servicios de Fisioterapia al año.

5.11 LA OFERTA

Según la información suministrada por parte de las ARL, la demanda de los diferentes servicios es atendida en un 100% por las diferentes IPS, pero cuando un trabajador presenta un accidente o enfermedad de origen laboral y este requiere de varios servicios para su recuperación, la ARL debe enviar al trabajador con diferentes órdenes médicas a diferentes instituciones y lugares, para que lo atiendan y le traten la patología laboral.

Conforme al análisis realizado en la investigación de mercados, las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga y el 100% de los sus trabajadores afiliados, no reciben en un solo sitio de manera integral todos los servicios en rehabilitación laboral. Algunas IPS de la ciudad de Bucaramanga están bien posicionadas en el mercado local y se caracterizan por atender todo tipo de patología sin importar si esta es de origen común o laboral.

En el análisis realizado se encontraron las siguientes IPS, que prestan servicios sustitutos y con las cuales están contratando las ARL de la ciudad de Bucaramanga.

- Clínica La Riviera: Ubicada en la calle 51 No. 38 -53 barrio cabecera. Presta servicios en Terapia física, terapia ocupacional, medicina laboral y psicología.
- Centro de rehabilitación integral Santa Isabel: Ubicada en la calle 59 No. 32 - 44 barrio cabecera. Presta servicios de terapia física, terapia ocupacional, terapia de lenguaje y psicología.
- Fomesalud: Ubicada en la calle 55^a No. 28 -45 barrio cabecera. Presta servicios de fonoaudiología, terapia ocupacional, fisioterapia y salud ocupacional.
- Fisiosalud del oriente IPS: Ubicada en la carrera 37 No. 53 -51 barrio cabecera. Presta servicios de fisioterapia y salud ocupacional.

- Leyva Quiroprácticos: Ubicada en la carrera 35 No. 52-74 barrio cabecera. Presta servicios de rehabilitación de columna.
- Audiomic: Ubicada en la calle 51^a No. 33-45 barrio cabecera. Presta servicios de fisioterapia, fonoaudiología, otorrinolaringología y neumología.
- Clínica de la rodilla: Ubicada en la calle 54 No. 31-18 barrio cabecera. Presta servicios de fisioterapia, cirugía general, ortopedia y traumatología.
- Asopormen: Ubicada en la carrera 27 No. 42-52 barrio Sotomayor. Presta servicios de fisioterapia.
- Rehabilitemos: Ubicada en la carrera 36 No. 48-108 barrio cabecera. Presta servicios de fisioterapia, fonoaudiología y psicología.
- Clínica de la rodilla: Ubicada en la calle 54 No. 33-45 barrio cabecera. Presta servicios de fisioterapia, traumatología y psicología.
- Clínica articular de mano: Ubicada en la calle 40 No. 27^a -22. Presta servicios de tratamiento integral de mano.

Dado que la oferta existente no es especializada en la rehabilitación laboral, se da la oportunidad de plantear la creación de una IPS en rehabilitación laboral de manera integral, como se está exponiendo en el presente plan de negocio, debido a que las ARL deben recuperar la salud, el bienestar físico y psicológico de los trabajadores afiliados.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

La rehabilitación es considerada según el manual de procedimientos de Rehabilitación como el conjunto de acciones sociales, terapéuticas y educativas conducidas por un equipo interdisciplinario, que busca a través de herramientas y técnicas reincorporar al trabajador a su entorno y actividad ocupacional.⁸⁹

Los servicios de rehabilitación Integral son considerados por el Sistema General de Seguridad Social como la última etapa del proceso curativo, cuyo objetivo es lograr el máximo desarrollo de la funcionalidad y la reincorporación social y laboral. De acuerdo al diagnóstico y los requerimientos individuales, sociales y ocupacionales, las IPS deben ofrecer oportunamente a los trabajadores afiliados de las ARL, los servicios de rehabilitación funcional fundamentados en las áreas de biomecánica, fisiología, neuropsicología, entre otras, con el fin de que recuperen al máximo las habilidades perdidas.⁹⁰

Los servicios que brindara la IPS en Rehabilitación laboral restauraran los traumas psicológicos, las discapacidades neuro, músculo, esqueléticas y los desórdenes en el lenguaje y la audición. Los servicios que se ofrecerán en cada área de la salud son de acuerdo a las enfermedades laborales, aprobadas por el Ministerio de trabajo en el Decreto 1477 de 2014⁹¹ y a los reportes anuales que entrega

⁸⁹ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA - FONDO DE RIESGOS LABORALES, Manual Guía procedimientos Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/Contenido/Default.aspx?Id=567>> [Citado 5 Enero de 2015].

⁹⁰ Idem.

⁹¹ MINISTERIO DE TRABAJO DE COLOMBIA – DECRETO 1477 de 2014. Tabla de enfermedades laborales [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/agosto-2014/3709-gobierno-expide-nueva-tabla-de-enfermedades-laborales.html>> [Citado 5 Enero de 2015].

FASECOLDA sobre las enfermedades y accidentes laborales más comunes en cada sector de la economía.⁹²

Los principales servicios que brindará la IPS en Rehabilitación laboral son:

6.1.1 Fonoaudiología: Desordenes de la audición, lenguaje y habla.

Servicios en Fonoaudiología: (diagnostico, Investigación, pruebas auditivas, tratamiento)

- Aprendizaje del Lenguaje, Programas de Lecto – escritura.
- Desordenes del Habla y del lenguaje.
- Voz y Desordenes de Voz.
- Fluidez y Desordenes de Fluidez.
- Audición y Desordenes de audición.
- Conservación de la audición, Audiología ocupacional.

6.1.2 Fisioterapia: Ergonomía, Rehabilitación de miembros inferiores y superiores, lesiones de nervios, alteraciones del sistema circulatorio y enfermedades de las articulaciones. Servicios en Fisioterapia:

- Rehabilitación de miembro inferior.
- Rehabilitación de miembro superior.
- Terapia Lumbar.
- Ergonomía y posturas.
- Masaje Terapéutico.

⁹² FASECOLDA – Estadísticas del Ramo. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>> [Citado 5 Enero de 2015].

6.1.3 Terapia Ocupacional: Trastornos musculo esqueléticos, trastornos neurológicos y trastornos del desarrollo motor. Servicios en Terapia ocupacional:

- Trastornos de Aprendizaje
- Trastorno Musculo esquelético
- Trastornos Desarrollo motor.
- Trastornos Neurológico

6.1.4 Psicología: Evaluación de la carga mental, capacidad mental, tratamiento de los trastornos y traumas mentales ocasionados por la actividad laboral. Servicios en Psicología:

- Trastornos y traumas Mentales.
- Exámenes Psicométricos.
- Desarrollo de programas de seguimiento y control de la salud mental.
- Tratamiento de enfermedades de origen laboral como el estrés.
- Capacitación, diagnostico, intervención y tratamiento de los riesgos laborales.

6.1.5 Medicina Laboral: Examen médico ocupacional, dictámenes de la perdida laboral, valoración para definición de origen, reubicación y restricciones laborales para el reintegro. Servicios en Medicina Laboral:

- Examen médico ocupacional.
- Diagnostico medico ocupacional.
- Valorar las condiciones de trabajo del trabajador para realizar la debida incorporación en la organización.
- Control y registro del ausentismo laboral en las organizaciones
- Control y registro de la Morbilidad en las organizaciones.

6.2 ATRIBUTOS DIFERENCIADORES DEL SERVICIO

La IPS en Rehabilitación Laboral es una alternativa de prestación de servicios integrales para las ARL, especializada en el tratamiento ocupacional, psicológico y funcional de las enfermedades y accidentes laborales, sufridas por el trabajador en su ambiente de trabajo, cuyo objetivo es intervenir e incorporar al individuo laboral, social y ocupacionalmente. La IPS en rehabilitación Laboral prestará todos los servicios en un solo sitio y contará con profesionales especializados en rehabilitación Laboral encargados del tratamiento de las patologías de origen laboral.

La IPS en Rehabilitación Laboral contribuirá con las ARL, en la gestión integral del riesgo en las Organizaciones brindando información oportuna, a través de programas, estadísticas y registros que ayuden a mitigar el riesgo, mejorar la productividad en las empresas y la seguridad y salud de los trabajadores. Además suministrará información del seguimiento clínico de cada paciente con sus respectivos soportes.

La IPS en Rehabilitación Laboral responderá por la atención y recuperación integral de la población trabajadora de la ciudad de Bucaramanga, logrando mejoras en la calidad de vida de los afectados por una patología ocurrida con ocasión o como consecuencia del trabajo que realiza e incorporando alternativas terapéuticas para su respectivo tratamiento.

Para desarrollar los atributos diferenciadores, la IPS en rehabilitación laboral debe:

- Hacer uso eficiente de los recursos físicos, humanos, financieros, operativos y tecnológicos.
- Preparar a todo el grupo de trabajadores y profesionales especializados en la importancia que tiene el brindar un servicio de calidad.

6.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Para poder definir el canal de distribución de la IPS en rehabilitación laboral, se precisaran antes unos conceptos técnicos. De acuerdo a Fernández Valiñas Ricardo autor del libro Fundamentos de Mercadotecnia, el Consumidor es quien busca satisfacer una necesidad y/o cumplir un deseo con el uso de un producto o servicio, que puede ser personal, compartido o para un tercero”.⁹³

De igual manera Fernández Valiñas Ricardo, define el concepto de “Servicio como un producto intangible que el consumidor adquiere para satisfacer una necesidad”.⁹⁴ Para el presente plan de negocio, el comprador no es el mismo consumidor, el comprador realiza físicamente la compra de unos servicios que serán utilizados por un tercero o usuario⁹⁵. Las partes que participan en el proceso de compra son:

- ARL: Quien contrata y paga por los servicios de rehabilitación laboral para sus afiliados.
- Usuario: Es el trabajador afiliado a la ARL, quien utiliza los servicios de rehabilitación laboral.
- IPS en rehabilitación laboral: Es la institución que presta los servicios de rehabilitación laboral. Realiza convenio de prestación de servicios con las ARL y brinda sus servicios directamente a los usuarios.

⁹³ FERNANDEZ V. Ricardo, Fundamentos de mercadotecnia. México. Primera edición 2002. P.134-136 (ISBN 970-686-211-0)

⁹⁴ Ídem

⁹⁵ Ídem

La distribución de los servicios normalmente se hace de manera directa sin intermediarios, dado que el proceso de producción o actividad requiere contacto entre el productor y el consumidor.⁹⁶

Para comercializar los servicios de la IPS en Rehabilitación Laboral, se realizará a través del canal de distribución Directa, que consiste en la atención y prestación de los servicios en salud laboral, a los trabajadores afiliados a las ARL, con las que se efectuará convenios de prestación de servicios en salud. El contrato de servicio se efectuara entre el gerente de la ARL y el gerente de la IPS en rehabilitación laboral.

El presente plan de negocio está elaborado para las ARL, posteriormente se debe ofrecer el servicio a otros clientes como: las empresas públicas o privadas, las EPS, los clientes particulares y las empresas de medicina prepagada. La prestación del servicio para los futuros clientes y usuarios de igual manera será sin intermediarios.

El canal de distribución directa permite:

- Tener una mejor comunicación con el cliente potencial.
- Recopilar información para emprender nuevos proyectos.
- Supervisar y controlar el servicio entre la IPS, el usuario y la ARL
- Detectar necesidades y sugerencias del cliente.
- Facilita la toma de decisión y actuación ante los cambios.

La estrategia de plaza es encontrar el mejor sitio de acuerdo a la preferencia de las ARL y a la cercanía con los competidores actuales, esta información es suministrada por la investigación de mercados. La IPS en Rehabilitación laboral, se ubicara físicamente en el sector denominado Cabecera de la ciudad de

⁹⁶ YANY C. José N, Investigación integral de mercados. México. Cuarta edición 2009. P.342, 492 - 513 (ISBN 978-958-41-0399-4)

Bucaramanga y contará con un departamento comercial conformado por un director comercial y un promotor de ventas.

6.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Para establecer las tarifas de los servicios de la IPS en rehabilitación Laboral, se tendrán en cuenta:

- Las tarifas de los servicios obtenidas de la investigación de mercados.
- Las tarifas establecidas por el consejo nacional de seguridad social en salud, el sistema general de seguridad social en salud y al Decreto 2423 de 2006.⁹⁷.
- Las tarifas de los servicios en el mercado de Bucaramanga.

En la tabla número 13, se ilustran las tarifas propuestas por el Decreto 2423 de 2006, actualizado al año 2015, expedida por el presidente de la República de Colombia.

Tabla 13. Tarifas Decreto 2423 / 2006.

TARIFAS DE SERVICIOS DEC. 2423/06				
Fonoaudiología	Medicina Laboral	Psicología	Terapia ocupacional	Fisioterapia
\$ 16.500	\$ 39.300	\$ 39.300	\$ 16.500	\$ 16.500

En la tabla número 14, se ilustran las tarifas que actualmente tienen las IPS en el mercado de Bucaramanga.

⁹⁷ CONSULTOR SALUD, Decreto 2423 de 2006, actualizado enero 1 de 2015, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.consultorsalud.com/images/Manual%20Tarifario%20SOAT%202015%20-%20Consultorsalud.pdf>> [Citado 10 Enero de 2015]

Tabla 14. Tarifas del mercado de Bucaramanga.

TARIFAS DE SERVICIOS EN EL MERCADO				
Fonoaudiología	Medicina Laboral	Psicología	Terapia ocupacional	Fisioterapia
\$ 17.000	\$ 25.500	\$ 25.500	\$ 17.000	\$ 17.000

En la tabla número 15, se ilustran las tarifas obtenidas de la investigación de mercados, correspondiente a los servicios que las ARL de la ciudad de Bucaramanga pagan a las IPS.

Tabla 15. Tarifas de la investigación de mercado.

TARIFAS DE SERVICIOS SEGÚN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS				
Fonoaudiología	Medicina Laboral	Psicología	Terapia ocupacional	Fisioterapia
\$ 13.000	\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 13.000	\$ 13.000

De acuerdo a las tarifas anteriormente ilustradas en las Tablas 13, 14 y 15, el precio de venta de los servicios de la IPS en Rehabilitación Laboral, se ajustará a información recopilada en la investigación de mercados, que son los precios que actualmente las ARL de la ciudad de Bucaramanga están pagando a las IPS; esto con el objetivo de ser competitivos y teniendo en cuenta que las ARL examinan la mejor relación entre costo y calidad para contratar servicios.

Adicionalmente se realizarán alianzas estratégicas con proveedores de instrumentos, suministros, equipos e insumos médico quirúrgicos, para reducir costos y brindar servicios en rehabilitación laboral con el uso de tecnologías de última generación.

6.5 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La estrategia fundamental es posicionar a la IPS en la ciudad de Bucaramanga, como la primera institución prestadora de servicios en salud especializada en Rehabilitación Laboral, que se distingue por contar con profesionales idóneos especializados en Rehabilitación laboral y por el uso de Técnicas y equipos necesarios, para lograr la Rehabilitación en el trabajador afectado por una enfermedad o accidente de origen laboral asegurando una efectiva recuperación y tratamiento diferenciado con respecto a las actuales instituciones donde realizan estos procedimientos.

Para posicionar el servicio se utilizará la estrategia de diferenciación cuyo objetivo es explotar las fortalezas del negocio como son: la prestación de los servicios en salud laboral por un equipo de profesionales expertos en las áreas de Psicología, fonoaudiología, fisioterapia y terapia ocupacional especialistas en Rehabilitación Laboral y el uso de tecnologías y tratamientos de punta, que garantizan la rehabilitación, el bienestar físico, mental y social en el trabajador, actualmente en la ciudad de Bucaramanga no existe un centro especializado que cuente con estas características.

Adicionalmente esta estrategia se complementa con una propuesta de valor, que busca satisfacer la integralidad de los servicios en rehabilitación laboral a través de:

- Instalaciones adecuadas para atender la demanda de los servicios en rehabilitación laboral.
- Calidad en los servicios.
- Servicios seguros, confiables y transparentes.
- Uso de herramientas y técnicas médicas vanguardistas, en los tratamientos de las patologías laborales.

- Uso de los recursos adecuadamente para mantener y realizar investigación y desarrollo de nuevos servicios en rehabilitación laboral.

6.6 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para realizar la correcta promoción y publicidad de los servicios que prestará la IPS en Rehabilitación Laboral se escogieron los siguientes medios para que logre posicionarse y mantenerse en el mercado:

- Elaboración del portafolio de servicios para presentar Inicialmente ante las ARL y posteriormente lograr negociaciones con empresas de salud, medicina prepagada, EPS, empresas públicas y Privadas.
- Creación de un correo electrónico institucional y de una página web que permita brindar información de todos los servicios y profesionales especializados en rehabilitación laboral a todos los clientes.
- Prensa: se realiza pauta publicitaria en el diario de la localidad Vanguardia Liberal en la sección Salud y en la revista Médica especializada del mismo diario.
- Elementos institucionales: Tarjetas de Presentación, papelería corporativa y souvenir Institucional como Esferos, tacos, sacapuntas, calendarios, etc.
- Elementos para el punto de prestación del servicio: volantes y pendones.

La estrategia publicitaria de la IPS en rehabilitación laboral se desarrollara de la siguiente manera:

- Primero: Se realizará lanzamiento de la IPS en rehabilitación de manera privada con la participación de los representantes de las ARL y algunos proveedores de insumos medico quirúrgicos. Este evento se realizará con un coctel.
- Segundo: Se darán a conocer los servicios en rehabilitación laboral a toda la comunidad de Bucaramanga, pautando en los medios escritos y la web.

- Tercero: Uso de material impreso e institucional como volantes y souvenir institucional.
- Cuarto: La empresa debe presentar su portafolio de servicios en rehabilitación laboral y hacer uso de la papelería corporativa.
- Quinto: Las ventas las puede promover a través de la página web y podrá participar en licitaciones con empresas del sector público o privado.
- Sexto: Mantener contacto constante con las ARL, quienes retroalimentan respecto al nivel de satisfacción del servicio recibido.
- Séptimo: Participar en los eventos de promoción y prevención que organizan las ARL en las empresas afiliadas, con un stand o medios escritos.

El nombre escogido para la IPS en rehabilitación laboral es: Más Salud IPS en Rehabilitación Laboral. Y su eslogan es Recupera tú salud. En la ilustración 25 se muestra el logo para la IPS.

Ilustración 25. Logo IPS en Rehabilitación Laboral



Fuente: Elaborado por Diego Fernando Londoño Rueda.

6.7 PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN

Para dar a conocer los servicios de la IPS en Rehabilitación Laboral durante el crecimiento, posicionamiento y captación de los clientes se presupuesta en promoción y publicidad.

Tabla 16. Presupuesto de lanzamiento.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Anual
Aviso Institucional	1Und.	\$300.000	\$300.000
Tarjetas de Presentación	1000 Unid.	\$150	\$150.000
Alquiler de sonido	1 Unid.	\$500.000	\$500.000
Coctel	50 Unid.	\$50.000	\$2.500.000
Cartas de invitación	50 Unid.	\$1.500	\$75.000
Portafolios	50 Unid.	\$10.000	\$500.000
Total			\$4.025.000

Tabla 17. Presupuesto de Comunicación.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Anual
Aviso clasificado Vanguardia Liberal	1(Media Página Fin de Semana) 1x mes	\$150.000	\$1.800.000
Aviso revista Médica especializada	1(Media Página fin de Semana) 1x mes	\$100.000	\$1.200.000
Creación página WEB	1 (Única Vez)	\$1.200.000	\$1.200.000
Volantes	1000 Unid. Mensual	\$45	\$540.000
Tarjetas de Presentación	1000 Unid. Mensual	\$150	\$1.800.000
Souvenir (varios)	1000 Unid. Mensual	\$300	\$3.600.000
Aviso páginas Amarillas	Contrato Anual	\$2.500.000	\$2.500.000
Pendón Institucional	10 Unid. X Año	\$50.000	\$500.000
Plegables	1000 Unid Trimestral	\$370	\$1.480.000
Total Presupuesto			\$14.620.000

6.8 ESTRATEGIA DE POS VENTA

- La estrategia de Pos venta del servicio consiste en realizar un informe estadístico trimestral para las ARL que contenga datos de accidentalidad laboral por sectores de la economía, que indique los procedimientos y patologías efectuadas en los pacientes. Este informe será de gran utilidad para la ARL en la elaboración de su reporte semestral ante la Supersalud, ya que

actualmente con las empresas que tercerizan los servicios de Rehabilitación laboral, solo les reportan el estado de cuenta sobre los servicios que prestaron durante el mes.

- Realizar seguimiento y acompañamiento al paciente desde que inicia el proceso de rehabilitación hasta que recupera su estado óptimo de salud y vuelve a ser productivo en su puesto de trabajo.
- Brindar asesoría técnica en salud y seguridad laboral a las empresas donde laboran los trabajadores afectados por el accidente o enfermedad laboral, sobre las mejoras que deben realizar en los puestos de trabajo para disminuir la accidentalidad y sugerir cambios para que los implementen en el programa de seguridad y salud laboral de la organización. El diseño, desarrollo y promoción de estos programas será impulsado por la fuerza de ventas, como aporte integral de la IPS en rehabilitación laboral a todos los clientes.

7. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico permite a la presente investigación identificar procesos, tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos, recursos humanos, entre otros que se necesitan para lograr la prestación del servicio y su funcionamiento.

7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

7.1.1 Descripción del tamaño del proyecto: De acuerdo a la información aportada por los profesionales (Fisioterapia, Terapia ocupacional, Fonoaudiología, Psicología, y Medicina laboral), se prevé que cada cita tendrá una duración de 30 Minutos, en promedio cada profesional atenderá 82 citas semanales, que en el mes serían 328 citas.

Conforme al cálculo promedio del número de citas y la demanda de cada servicio por parte de las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, la IPS en rehabilitación laboral contará con 3 Fonoaudiólogos, 5 Médicos Laborales, 4 Psicólogos, 20 Terapeutas Ocupacionales y 23 Fisioterapeutas. El tamaño del proyecto se determina con la información que arrojó el estudio de mercados, donde las 8 ARL de la ciudad de Bucaramanga manifestaron que estarían de acuerdo en contratar con una IPS en Rehabilitación Laboral.

7.1.2 Factores que condicionan el proyecto:

- Tamaño de la empresa y el Mercado: Bucaramanga tiene una demanda insatisfecha de 342000 citas, que por medio del presente proyecto se pretende atender.
- Tamaño de la empresa y las Finanzas: La IPS en Rehabilitación Laboral, para su funcionamiento requiere de infraestructura y tecnología, las cuales son una variable condicionante e importante en este tipo de proyecto; por consiguiente se analizarán las diferentes alternativas de apoyo como: las entidades financieras, los futuros accionistas y los recursos propios.
- El tamaño de la empresa y los insumos: Los insumos no son un factor limitante en el presente proyecto, los materiales y equipos se encuentran fácilmente y existe gran variedad de proveedores locales y nacionales.
- El tamaño de la empresa y la mano de obra especializada: El recurso humano no es un factor limitante, ya que el personal especializado, requerido para este proyecto se puede obtener en el municipio de Bucaramanga.
- El tamaño de la empresa y la infraestructura: Este no es un factor limitante, debido a que la infraestructura contará con los espacios de capacidad necesarios para la atención de la demanda.

7.1.3 Capacidad del proyecto:

7.1.3.1 Capacidad total diseñada: Es la capacidad total requerida para satisfacer la demanda. De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercados, mensualmente las ARL de la ciudad de Bucaramanga remite a los servicios de: Fonoaudiología 960 citas, medicina laboral 1680 citas, Psicología 1440 citas, Terapia ocupacional 1680 citas y de Fisioterapia 1920 citas. En total se requiere tener capacidad para atender 7680 citas mensuales en las cinco disciplinas antes descritas.

7.1.3.2 Capacidad instalada: Es la capacidad real de los servicios que prestará la IPS en rehabilitación laboral. A continuación se describen los recursos necesarios para atender las citas mensuales que serán atendidas por servicio en proporción al tiempo. Las tablas número 18, 19, 20, 21 y 22, muestran el número de profesionales que se requieren en cada servicio para atender el 100% de la demanda de las ARL.

Tabla 18. Descripción tiempo real servicio de fonoaudiología.

<p>Fonoaudiología (30 Minutos por sesión)</p> <p>Citas: 960 Mensuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De Lunes a Viernes: (Tiempo completo) Horas: 8 diarias: 480 minutos Descansos: (2) 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde. Tiempo real a trabajar: 450 Minutos de lunes a viernes Citas de lunes a viernes diarias: 15 Citas semanal: 15*5 días=75 Citas mensuales: 75*4 semanas= 300 • Los sábados: (Medio tiempo) Horas: 4 diarias: 240 minutos Descanso: (1) 15 minutos en la mañana. Tiempo real a trabajar: 225 Minutos los sábados Citas sábado: 7 Citas mensuales: 7*4 semanas=28 • Total citas semanales: 82 por Fonoaudiólogo Total citas mensuales: 328 por Fonoaudiólogo.
<p>Se requieren 3 fonoaudiólogos para atender las 960 citas Aproximadas mensuales que remiten las ARL de Bucaramanga.</p>	

Tabla 19. Descripción tiempo real servicio de Medicina laboral.

<p>Medicina Laboral (30 Minutos por sesión)</p> <p>Citas: 1680 Mensuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De Lunes a Viernes: (Tiempo completo) Horas: 8 diarias: 480 minutos Descansos: (2) 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde. Tiempo real a trabajar: 450 Minutos de lunes a viernes Citas de lunes a viernes diarias: 15 Citas semanal: 15*5 días=75 Citas mensuales: 75*4 semanas= 300 • Los sábados: (Medio tiempo) Horas: 4 diarias: 240 minutos Descanso: (1) 15 minutos en la mañana. Tiempo real a trabajar: 225 Minutos los sábados Citas sábado: 7 Citas mensuales: 7*4 semanas=28 • Total citas semanales: 82 por Medicina laboral Total citas mensuales: 328 por Medicina laboral
<p>Se requieren 5 Médicos laborales para atender las 1680 citas Aproximadas mensuales que remiten las ARL de Bucaramanga.</p>	

Tabla 20. Descripción tiempo real servicio de Psicología.

<p>Psicología (30 Minutos por sesión)</p> <p>Citas: 1440 Mensuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De Lunes a Viernes: (Tiempo completo) Horas: 8 diarias: 480 minutos Descansos: (2) 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde. Tiempo real a trabajar: 450 Minutos de lunes a viernes Citas de lunes a viernes diarias: 15 Citas semanal: 15*5 días=75 Citas mensuales: 75*4 semanas= 300 • Los sábados: (Medio tiempo) Horas: 4 diarias: 240 minutos Descanso: (1) 15 minutos en la mañana. Tiempo real a trabajar: 225 Minutos los sábados Citas sábado: 7 Citas mensuales: 7*4 semanas=28 • Total citas semanales: 82 por Psicología Total citas mensuales: 328 por Psicología
<p>Se requieren 4 Psicólogos para atender las 1440 citas Aproximadas mensuales que remiten las ARL de Bucaramanga.</p>	

Tabla 21. Descripción tiempo real servicio de Terapia ocupacional.

<p>Terapia Ocupacional (30 Minutos por sesión)</p> <p>Citas: 1680 Mensuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> De Lunes a Viernes: (Tiempo completo) Horas: 8 diarias: 480 minutos Descansos: (2) 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde. Tiempo real a trabajar: 450 Minutos de lunes a viernes <p>Citas de lunes a viernes diarias: 15 Citas semanal: 15*5 días=75 Citas mensuales: 75*4 semanas= 300</p> <ul style="list-style-type: none"> Los sábados: (Medio tiempo) Horas: 4 diarias: 240 minutos Descanso: (1) 15 minutos en la mañana. Tiempo real a trabajar: 225 Minutos los sábados Citas sábado: 7 Citas mensuales: 7*4 semanas=28 <ul style="list-style-type: none"> Total citas semanales: 82 por Terapia ocupacional Total citas mensuales: 328 por Terapia ocupacional
<p>Se requieren 5 Terapeutas ocupacionales para atender las 1680 citas Aproximadas mensuales que remiten las ARL de Bucaramanga.</p>	

Tabla 22. Descripción tiempo real servicio de Fisioterapia.

<p>Fisioterapia (30 Minutos por sesión)</p> <p>Citas:1920 Mensuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> De Lunes a Viernes: (Tiempo completo) Horas: 8 diarias: 480 minutos Descansos: (2) 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde. Tiempo real a trabajar: 450 Minutos de lunes a viernes <p>Citas de lunes a viernes diarias: 15 Citas semanal: 15*5 días=75 Citas mensuales: 75*4 semanas= 300</p> <ul style="list-style-type: none"> Los sábados: (Medio tiempo) Horas: 4 diarias: 240 minutos Descanso: (1) 15 minutos en la mañana. Tiempo real a trabajar: 225 Minutos los sábados Citas sábado: 7 Citas mensuales: 7*4 semanas=28 <ul style="list-style-type: none"> Total citas semanales: 82 por Terapia ocupacional Total citas mensuales: 328 por Terapia ocupacional
<p>Se requieren 6 Terapeutas ocupacionales para atender las 1920 citas Aproximadas mensuales que remiten las ARL de Bucaramanga.</p>	

7.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada: La capacidad utilizada y proyectada, es la capacidad a utilizar en la empresa. En el presente proyecto la capacidad instalada para la prestación de los servicios de Fonoaudiología, Medicina laboral, Psicología, Terapia ocupacional y Fisioterapia, es de un total de 7680 citas mensuales correspondiente al 100%. El proyecto operara durante los cinco primeros años como se describe en la tabla 23.

Tabla 23. Capacidad utilizada proyectada

Citas mensuales	Proyección	% Anual	Número de Profesionales
3840 Citas	Año 1	50%	1 Fonoaudiólogos, 2 Médicos laborales, 2 Psicólogos, 2 Terapeutas ocupacionales, 3 Fisioterapeutas.
3840 Citas	Año 2	50%	1 Fonoaudiólogos, 2 Médicos laborales, 2 Psicólogos, 2 Terapeutas ocupacionales, 3 Fisioterapeutas.
5376 Citas	Año 3	70%	2 Fonoaudiólogos, 3 Médicos laborales, 3 Psicólogos, 3 Terapeutas ocupacionales, 4 Fisioterapeutas.
6912 Citas	Año 4	90%	2 Fonoaudiólogos, 4 Médicos laborales, 4 Psicólogos, 4 Terapeutas ocupacionales, 5 Fisioterapeutas.
7680 Citas	Año 5	100%	3 Fonoaudiólogos, 5 Médicos laborales, 4 Psicólogos, 5 Terapeutas ocupacionales, 6 Fisioterapeutas.

7.2 LOCALIZACIÓN

El estudio de localización permite analizar variables que señalan el lugar donde se ubicara la IPS en Rehabilitación Laboral, teniendo presente la cercanía a las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, el fácil acceso y desplazamiento de los pacientes.

La elección de la ubicación para la IPS en rehabilitación laboral, se realiza teniendo en cuenta la información arrojada por la investigación de mercados; de acuerdo con la información obtenida, la IPS estará emplazada en el Sector denominado Cabecera, este es un sector estratégico, que cuenta con muchas rutas de fácil acceso, a su alrededor hay centros comerciales, centros empresariales, bancos y oficinas. De igual manera en este sector se encuentran las EPS y ARL que operan en Bucaramanga y varios centros de salud como Clínicas e IPS especializadas, lo que caracteriza esta zona por la fácil habilitación de este tipo de negocios por parte de los entes de Salud municipal y departamental, ya que el sector permite realizar las respectivas adecuaciones locativas de acuerdo a la normatividad y al de plan de ordenamiento territorial.

En el sector de Cabecera, se halló un terreno que estará en construcción durante los próximos meses del año 2015. De acuerdo a la información suministrada por el propietario del terreno, la construcción será diseñada para ubicar una IPS y/o consultorios médicos en arriendo, los cuales contarán con las características técnicas necesarias para el funcionamiento requerido. Esta es una posible opción para situar la IPS en Rehabilitación Laboral, este terreno está ubicado en la Calle 53 con Carrera 31 esquina. El Canon de arrendamiento en este sitio es de \$7.000.000 millones mensuales. En la ilustración 26 se muestra el mapa de la ciudad de Bucaramanga.

Ilustración 26. Mapa de Bucaramanga.



Fuente: Mapa de Bucaramanga [En línea] Disponible en Internet <<https://otvlocal.files.wordpress.com/2013/05/mapa.jpg>> [Citado 15 de Mayo de 2015]

7.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

“La ingeniería del proyecto es el conjunto de conocimientos técnicos y tecnológicos necesarios para la producción de un bien o servicio”.⁹⁸

La ingeniería busca determinar las características y condiciones que permitan optimizar los recursos disponibles, disponer de instalaciones físicas, dotarse de maquinarias, equipos y tecnologías necesarias para la prestación del servicio.

7.3.1 Descripción del servicio: La IPS en rehabilitación laboral, prestara los servicios de Fonoaudiología, Medicina laboral, Terapia ocupacional, Psicología y Fisioterapia. Inicialmente el portafolio de servicios se presentara a las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, con el objetivo de brindar un conjunto de

⁹⁸MENDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. Bogotá DC sexta edición. 2010; p. 176 -207 (ISBN:978-958-44-6543-6)

servicios integrales en rehabilitación laboral a los trabajadores afiliados de las ARL en un solo sitio.

Descripción del proceso de atención al cliente:

El paciente llega a recepción y hace entrega de los documentos u órdenes, que la ARL le proporciona para que solicite el servicio o los servicios requeridos para su rehabilitación; se realiza la revisión del respectivo documento y se hace seguir a la sala de espera.

Después el paciente es llamado para que siga al consultorio del respectivo especialista, según el servicio solicitado: Fonoaudiología, Medicina laboral, Terapia ocupacional, Psicología y Fisioterapia.

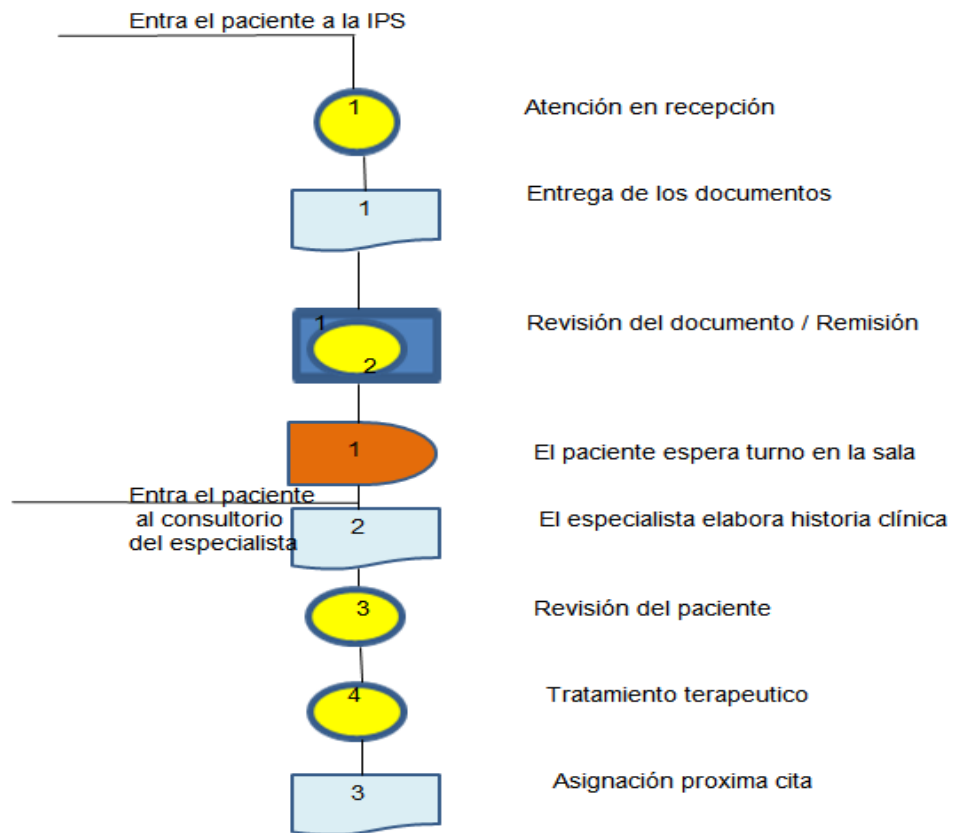
El Profesional en salud recibe al paciente, este revisa la orden de tratamiento, realiza la historia clínica y la valoración con la que diseña el tratamiento, luego realiza el tratamiento requerido por el paciente y al finalizar se acuerda la próxima cita para dar continuidad al tratamiento hasta que este finalice y el paciente este totalmente rehabilitado.

7.3.2 Diagrama de servicios: Se representa en la ilustración 27.

Tabla 24. Diagrama de Flujo para la prestación de los servicios en rehabilitación laboral.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN REHABILITACIÓN LABORAL • Fonoaudiología • Medicina laboral • Terapia ocupacional Psicología • Fisioterapia	SIMBOLOGIA	
		Transporte
		Demora
		Operación
		Inspección
	Almacenamiento	

Ilustración 27. Diagrama de servicio



Valoración: Es la fase en la que un especialista en rehabilitación laboral (medicina laboral, psicología, fisioterapia, fonoaudiología y /o terapia ocupacional) recolecta información del paciente y elabora la historia clínica sobre su salud, entorno y actividad laboral, cuyo objetivo es buscar y detectar el problema de salud del paciente. En la valoración se detecta el tratamiento establecido para la rehabilitación laboral y se analizan todas las posibilidades de recuperación del paciente.

La información para elaborar la historia clínica, se recolecta del paciente con lo que este narra al especialista, con los antecedentes de salud y con la información

que reporta el actual estado de salud. Para obtener información el profesional en salud acude a:

- Entrevista clínica, conversación con el paciente
- Observación sistémica (a través de los sentidos) con el paciente.
- La exploración física y la palpación: se determina la lesión o la enfermedad del paciente. Se revisan aspectos como: Color, simetría, tamaño, forma, posición, textura, anatomía y movimiento.

Clasificación de Patología: En este caso para determinar la patología, puede ser que el paciente ya tenga por escrito en la orden emitida por la ARL la patología y el tratamiento que requiere. En caso de no ser así, el profesional en salud de la IPS en rehabilitación laboral, deberá diagnosticar la patología laboral por escrito, describiendo de manera clara, concisa y sin errores, adicionalmente debe comunicar al paciente y a sus familiares el diagnóstico.

El diagnóstico de la patología o problema actual, debe estar acorde a los hallazgos de la valoración. En el diagnóstico se le indicara al paciente la intervención o tratamiento que requiere y la forma de tratarlo.

Tratamiento: El profesional en salud elabora el tratamiento con la siguiente estructura: Diagnóstico, objetivos específicos, técnicas, observación y evaluación.

De acuerdo a la patología el profesional en salud de la IPS, elabora un plan de tratamiento para corregir, prevenir, eliminar o minimizar los problemas de salud en el trabajador y proporcionarle salud a través de técnicas y modalidades terapéuticas.

El tratamiento se realiza estableciendo prioridades en el paciente con el diseño de objetivos que proporcionan una guía para evaluar la evolución del paciente.

En el proceso del tratamiento se involucra a la familia del trabajador y al trabajador indicándoles las conductas, procedimientos y compromisos que debe seguir para alcanzar los objetivos del tratamiento.

Las técnicas las diseña el profesional en salud, de acuerdo a la patología y a cada caso en particular.

La evaluación final recopila de nuevo datos del estado de salud del paciente y se evalúa comparando el antes y el después de la intervención, se valora evolución del paciente con respecto a los resultados esperados, para establecer correcciones o ajustes en caso de ser necesario, de lo contrario se da por finalizado el tratamiento y la recuperación de la salud del paciente

7.3.3 Control de calidad: El control de la calidad en salud, se rige por el Decreto 2174 de 1996⁹⁹, el Decreto 2309 de 2002¹⁰⁰ y Decreto 1011 del 2006¹⁰¹, que contienen las características técnicas, científicas, humanas, financieras, sanitarias y de seguridad y de materiales, necesarias que garanticen la atención y prestación de los servicios.

El cumplimiento de los requisitos de la norma, ayudan a brindar un servicio óptimo y de satisfacción para el cliente, a través de sus estructuras y procesos. De acuerdo a lo anterior, la IPS en rehabilitación laboral ofrecerá sus servicios de Fonoaudiología, Medicina laboral, Terapia ocupacional, Psicología y Fisioterapia con calidad, a través del establecimiento de un sistema control de calidad.

⁹⁹ SOCIEDADES CIENTÍFICAS. Decreto 2174 de 1996. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/DECRETOS/2174%2096.pdf>> [Citado 20 Mayo de 2015]

¹⁰⁰ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto 2329 de 2002. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6829>> [Citado 20 Mayo de 2015]

¹⁰¹ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Decreto 1011 de 2006. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975>> [Citado 20 Mayo de 2015]

La IPS en rehabilitación laboral, creara el programa de auditoria para el mejoramiento de la calidad (PAMEC) y el comité de calidad con la participación de todos los trabajadores, a quienes se les asignara responsabilidades y en las reuniones que se programen, podrán dar aportes y exponer soluciones relacionadas con la calidad y los servicios. El comité se crea con el objetivo de mejorar los servicios constantemente, para ello todo el personal estará capacitado en temas de atención y servicio al cliente.

Los servicios de rehabilitación serán evaluados por el cliente, a través de una encuesta escrita o contacto telefónico al finalizar cada servicio, para tomar acciones preventivas, correctivas o de seguimiento. La información permite: planear y ejecutar acciones, definir estrategias y metodologías, promover investigaciones, diseñar indicadores de gestión, entre otras actividades.

Dentro de los principales objetivos de calidad están: ofrecer servicios en rehabilitación laboral que cumplan con los estándares exigidos por la norma, contar con profesionales competentes e infraestructura y equipos adecuados que garanticen la satisfacción del cliente.

7.3.4 Recursos

7.3.4.1 Recursos Humanos: El factor del recurso humano para la IPS en rehabilitación laboral es muy importante, ya que se requiere contar con profesionales calificados y con experiencia, este recurso no es escaso y hay disponibilidad de este en la ciudad de Bucaramanga. La IPS en rehabilitación laboral contará con el siguiente recurso humano:

- Personal Administrativo: 1 Gerente, 1 director comercial, 1 contador, 1 asesor comercial, 1 secretaria / 1 recepcionista, 1 auxiliar contable y 1 servicios generales, los cuales se relacionan en la tabla 25.

Tabla 25. Recurso Humano Administrativo

Cargo	Salario (\$ / mes)	Salario (Anual)
1 Gerente	\$2.500.000	\$30.000.000
1 Director Comercial	\$1.200.000	\$14.400.000
1 Contador	\$800.000	\$9.600.000
1 Asesor comercial	\$700.000	\$8.400.000
1 Secretaria general / recepción	\$700.000	\$8.400.000
1 Auxiliar contable	\$700.000	\$8.400.000
1 Servicios generales	\$644.350	\$7.732.200
Total	\$6.244.350	\$86.932.200

- Personal de salud: En la tabla 26 se relacionan los profesionales en salud que se requieren para la prestación de los servicios en Rehabilitación Laboral.

Tabla 26. Profesionales en salud

Cargo	Remuneración	Salario (\$ / mes)	Salario (Anual)
Fonoaudiólogo por año: Año 1: 1 Año 2: 1 Año 3: 2 Año 4: 2 Año 5: 3	40% del valor total de las citas	\$1.705.600 c/u	\$ 20.467.200 c/u Año 1: \$ 20.467.200 Año 2: \$ 20.467.200 Año 3: \$ 40.934.400 Año 4: \$ 40.934.400 Año 5: \$ 61.401.600
Médico laboral por año: Año 1: 2 Año 2: 2 Año 3: 3 Año 4: 4 Año 5: 5	40% del valor total de las citas	\$2.952.000 c/u	\$ 35.424.000 c/u Año 1: \$ 70.848.000 Año 2: \$ 70.848.000 Año 3: \$ 106.272.000 Año 4: \$ 141.696.000 Año 5: \$ 177.120.000
Psicóloga por año: Año 1: 2 Año 2: 2 Año 3: 3	40% del valor total de las citas	\$2.952.000 c/u	\$ 35.424.000 c/u Año 1: \$ 70.848.000 Año 2: \$ 70.848.000 Año 3: \$ 106.272.000

Cargo	Remuneración	Salario (\$ / mes)	Salario (Anual)
Año 4: 4 Año 5: 4			Año 4: \$ 141.696.000 Año 5: \$ 141.696.000
Terapeuta ocupacional por año: Año 1: 2 Año 2: 2 Año 3: 3 Año 4: 4 Año 5: 5	40% del valor total de las citas	\$1.705.600 c/u	\$ 20.467.200 c/u Año 1: \$ 40.934.400 Año 2: \$ 40.934.400 Año 3: \$ 61.401.600 Año 4: \$ 81.868.800 Año 5: \$ 102.336.000
Fisioterapeuta por año: Año 1: 3 Año 2: 3 Año 3: 4 Año 4: 5 Año 5: 6	40% del valor total de las citas	\$1.705.600 c/u	\$ 20.467.200 Año 1: \$ 61.401.600 Año 2: \$ 61.401.600 Año 3: \$ 81.868.800 Año 4: \$ 102.336.000 Año 5: \$ 122.803.200
Total		\$11.020.800 c/u	Año 1: \$ 264.499.200 Año 2: \$ 264.499.200 Año 3: \$ 396.748.800 Año 4: \$ 508.531.200 Año 5: \$ 605.356.800

7.3.4.2 Recursos Físicos: Los recursos físicos son esenciales para los resultados del negocio y clave para la sostenibilidad. La IPS en rehabilitación laboral para prestar los servicios, requiere de los siguientes recursos físicos constituidos por: maquinaria, equipos y herramientas; los cuales están sujetos a cada una de las disciplinas: Fonoaudiología, Medicina laboral, Terapia ocupacional, Psicología y Fisioterapia.

- Fonoaudiología: Las tablas 27 – 28, muestran la relación de maquinaria y equipos y herramientas que se requieren para prestar el servicio de fonoaudiología.

Tabla 27. Maquinaria y equipos de fonoaudiología.

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Espejo	1	\$20.000	\$20.000
Camilla con almohada	1	\$350.000	\$350.000
Estante rimax	1	\$45.000	\$45.000
Mesas pequeñas	1	\$30.000	\$30.000
Sillas	2	\$25.000	\$50.000
Banquito	1	\$15.000	\$15.000
Organizador rimax	1	\$20.000	\$20.000
Vibrador oster	1	\$50.000	\$50.000
Guías de lengua	21	\$125.000	\$875.000
Lámparas payne	1	\$90.000	\$90.000
Dinamómetros	1	\$90.000	\$90.000
Bolsa de botones pesados	1	\$20.000	\$20.000
Cronometro	1	\$20.000	\$20.000
Sobres fluoresceína	1	\$45.000	\$45.000
Espejos de gatzel	1	\$20.000	\$20.000
Lámparas de mano	1	\$10.000	\$10.000
Otoscopio welch - Allyn	1	\$400.000	\$400.000
Cabina sonoamortiguada	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Audiómetro	1	\$6.500.000	\$6.500.000
Impedanciometro	1	\$12.000.000	\$12.000.000
Total		\$\$ 24.875.000	\$\$ 25.650.000

Fuente: Cotizaciones varias.

Tabla 28. Herramientas de fonoaudiología

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Juegos didácticos	6	\$60.000	\$360.000
Tijeras medianas	2	\$4.000	\$8.000
Armatodos	6	\$30.000	\$180.000
Tablero Madra mini arco	1	\$35.000	\$35.000
Test de Raynell - Libro	1	\$25.000	\$25.000
Ábacos	3	\$12.000	\$36.000
Entrenador auditivo	1	\$100.000	\$100.000
Total		\$266.000	\$744.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Fisioterapia: Maquinaria y equipos fisioterapia: La tabla 29, describe la relación de maquinaria y equipos necesarios para el servicio de fisioterapia.

Tabla 29. Maquinaria y equipos fisioterapia

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Colchoneta	3	\$100.000	\$300.000
Nevera de 5.3 Pies	1	\$350.000	\$350.000
Banda sin fin	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Tijeras medianas	2	\$4.000	\$8.000
Nebulizador	2	\$300.000	\$600.000
Fichal para trabajar pies	1	\$300.000	\$300.000
Equipo estiramiento pie	1	\$150.000	\$150.000
Camillas	1	\$350.000	\$350.000
Ultratone para trabajar cara	1	\$720.000	\$720.000
Equi mano - Juego de pelotas	1	\$250.00	\$250.000
Disco estabilización	1	\$50.000	\$50.000
Balón bobath	1	\$80.000	\$80.000
Juego de pesas	1	\$450.000	\$450.000
Vibro masajeador	1	\$200.000	\$200.000
Kit de pesas	1	\$600.000	\$600.000
Tens pequeño	1	\$400.000	\$400.000
Tensiómetro	1	\$280.000	\$280.000
Bicicleta estática	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Barra paralela	1	\$450.000	\$450.000
Hidrocolecto	1	1.875.000	\$1.875.000
Theraband	1	\$48.000	\$48.000
Corriente farádica y galvánica.	1	\$3.200.000	\$3.200.000
Banda estiramiento	1	\$200.000	\$200.000
Motricidad fina	1	\$200.000	\$200.000
Total		\$15.307.000	\$ 16.061.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Terapia ocupacional: En la tabla 30, se relacionan los equipos que requiere el servicio de terapia ocupacional.

Tabla 30. Equipos terapia ocupacional

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cocineta 4 puestos	1	\$300.000	\$300.000
Tijeras medianas	2	\$4.000	\$8.000
Plástico (Rollo)	3	\$20.000	\$60.000
Remaches	1	\$60.000	\$60.000
Juego de destornilladores	1	\$60.000	\$60.000
Porra	1	\$35.000	\$35.000
Corta frio	1	\$40.000	\$40.000
Prensa	1	\$50.000	\$50.000
Camilla	1	\$350.000	\$350.000
Escalerilla de dos pasos	2	\$150.000	\$300.000
Rompecabezas	2	\$30.000	\$60.000
Ábacos	2	\$15.000	\$30.000
Cuentos	2	\$15.000	\$30.000
Loterías	2	\$20.000	\$40.000
Comedor	1	\$600.000	\$600.000
Escritorio	1	\$300.000	\$300.000
Cama	1	\$700.000	\$700.000
Total		\$2.749.000	\$ 3.023.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Psicología: En la tabla 31, se detallan los equipos que requiere el consultorio de psicología.

Tabla 31. Elementos consultorio psicología

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Sofá (1 paciente)	2	\$350.000	\$700.000
Sala de atención	2	\$450.000	\$900.000
Decoración ambiente	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Total		\$2.300.000	\$4.000.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Medicina laboral: En la tabla 32, se señalan los equipos que requiere el consultorio de medicina laboral.

Tabla 32. Equipos consultorio médico laboral

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Bascula con tallimetro	2	\$390.000	\$780.000
Kit espejos laríngeos	2	\$150.000	\$300.000
Fonendoscopio niños	2	\$150.000	\$300.000
Fonendoscopio adultos	2	\$250.000	\$500.000
Lámpara	2	\$218.000	\$436.000
Linterna	2	\$10.000	\$20.000
Martillo de reflejo	2	\$10.000	\$20.000
Otoscopio	2	\$25.000	\$50.000
Glucómetro	2	\$44.000	\$88.000
Rinoscopio	2	\$60.000	\$120.000
Termómetro	2	\$20.000	\$40.000
Camilla	2	\$350.000	\$700.000
Negatoscopio	2	\$110.000	\$220.000
Especulo vaginal	2	\$150.000	\$300.000
Total		\$1.547.000	\$ 3.574.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Otros insumos Médicos: En la tabla 33, se mencionan otros elementos que se requieren para prestar los servicios de rehabilitación laboral.

Tabla 33. Otros insumos Médicos

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Silla de Ruedas	1	\$330.000	\$330.000
Muleta par grande	1	\$50.000	\$50.000
Muleta par mediana	1	\$50.000	\$50.000
Muleta par pequeña	1	\$50.000	\$50.000
Uniformes anti fluido	10	\$60.000	\$600.000
Paquete compresas frías	10	\$11.000	\$110.000
Sábanas	25	\$18.000	\$450.000
Almohadas	25	\$15.000	\$375.000
Cojines cilíndricos	5	\$18.000	\$90.000
Caneca verde	15	\$25.000	\$375.000
Caneca roja	15	\$25.000	\$375.000
Caneca gris	15	\$25.000	\$375.000
Balón de Pilates	4	\$45.000	\$180.000
Total		\$722.000	\$ 3.410.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Materiales: En la tabla 34, se relacionan los materiales de uso mensual.

Tabla 34. Materiales por mes.

Descripción del Equipo	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Gel conductor x galón	2	\$30.000	\$60.000
Tapaboca caja x 50	5	\$18.500	\$185.000
Parafina	5	\$45.000	\$450.000
Aceite mineral x 500	10	\$1600	\$32.000
Guante desechables x 100	5	\$11.500	\$115.000
Toallas manos	50	\$2.500	\$250.000
Baja lengua Paquete x 20	20	\$700	\$14.000
Vendas 2x5	10	\$814	\$16.280
Vendas 3x5	10	\$1.223	\$24.460
Vendas 4x5	10	\$1.629	\$32.580
Vendas 5x5	10	\$2.037	\$40.740
Vendas 6x5	10	\$2.445	\$48.900
Total		\$117.948.	\$1.268.960

Fuente: Cotizaciones varias.

- Otros insumos - servicios públicos: La tabla 34, señala los servicios públicos que requiere la IPS en rehabilitación laboral.

Tabla 35. Otros insumos - servicios Públicos por mes

Descripción del Equipo	Valor total Mensual
Servicio de energía	\$2.500.000
Servicio de agua	\$2.000.000
Servicio de gas	\$100.000
Servicio de teléfono	\$800.000
Servicio de Internet	\$80.000
Total	\$5.480.000

Fuente: Cotizaciones varias.

- Total maquinaria, equipos, elementos e insumos: La tabla 36 Muestra el total de maquinaria, equipos, elementos e insumos.

Tabla 36. Total maquinaria, equipos, elementos e insumos.

Total Equipos	Valor Total
Fonoaudiología	\$26.394.000
Fisioterapia	\$16.061.000
Terapia ocupacional	\$3.023.000
Medicina laboral	\$3.574.000
Psicología	\$4.000.000
Otros insumos médicos	\$3.410.000
Materiales x mes	\$1.268.960
Servicios Públicos x mes	\$5.480.000
TOTAL	\$ 63.210.960

7.3.4.3 Estudio de proveedores En el presente proyecto se utilizarán insumos, herramientas, equipos y elementos medico quirúrgicos, los cuales son de fácil adquisición en la ciudad de Bucaramanga ya que hay diversidad de proveedores, entre los más representativos están: Líneas Hospitalarias e Imporclínicos Ltda., quienes cuentan con la infraestructura para proveer de los diferentes materiales y herramientas necesarios para la prestación de los servicios.

7.3.4.4 Distribución de la planta La IPS en rehabilitación laboral contara con una planta física de 360 mts², correspondiente a 12 mts de ancho y 30 mts de fondo. El área estará conformada por una recepción, un área administrativa y comercial, un área de almacén y los consultorios de fonoaudiología, medicina laboral, terapia ocupacional, psicología y fisioterapia. La distribución de los consultorios será de acuerdo a la resolución 4445 de 1996 del Ministerio de salud en el artículo 32, la cual dicta las condiciones sanitarias, técnicas y administrativas que deben cumplir las instituciones prestadoras de servicios en salud.¹⁰² (Ver anexo J).

¹⁰² MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 4445 de 1996. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%204445%20de%201996.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

7.3.4.5 Logística de distribución La IPS en rehabilitación laboral diseñara e implementará un programa de mejora continua con todos los trabajadores, quienes se capacitaran y enfocaran en la correcta prestación de los servicios y las acciones logísticas que conlleven a la atención oportuna de los clientes y el uso eficiente de las tecnologías, que permitan dar cumplimiento a los tiempos acordados de atención y de asignación de citas.

7.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico permite concluir que:

- Existe variedad de proveedores que disponen de las Herramientas, equipos e insumos en la ciudad de Bucaramanga, para prestar los servicios de rehabilitación laboral.
- Se dispone de suficiente recurso humano especializado en las diferentes disciplinas de la salud y áreas administrativas en la ciudad de Bucaramanga.
- La ubicación del sitio se seleccionó teniendo en cuenta, la investigación de mercados, la ubicación estratégica, el fácil acceso y la facilidad de realizar adecuaciones locativas para este tipo de proyectos, de acuerdo al plan de ordenamiento territorial y los entes de salud de la ciudad de Bucaramanga.
- Para prestar los servicios en rehabilitación laboral, se tienen en cuenta todas las herramientas, tecnologías y equipos necesarios de apoyo, para brindar servicios de calidad según lo establece la normatividad en salud.
- La adecuación, distribución y fácil acceso a las áreas y consultorios, se diseñan de acuerdo a las exigencias de la normatividad existente del Ministerio de salud para las IPS.

8. ESTUDIO LEGAL SOCIAL Y AMBIENTAL

El siguiente capítulo tiene como fin presentar un análisis legal, social y ambiental, que permita conocer cómo se constituye una IPS en Rehabilitadora Laboral y lo que se requiere para su funcionamiento. El plan de Negocios para la creación de una empresa Rehabilitadora Laboral en Bucaramanga se regirá por las normas vigentes del Ministerio de Salud y Protección Social. A continuación las normas que se deben aplicar para el funcionamiento comercial:

8.1 ASPECTO SOCIAL

El Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL) de acuerdo a las disposiciones previstas en los Decretos 1295 de 1994, 1530 de 1996, 1607 de 2002 y 723 de 2013, y la Ley 1562 de 2012, las Administradoras de Riesgos Laborales deben cumplir con las siguientes obligaciones:

- Realizar asesoría a empleadores y trabajadores.
- No rechazar o dificultar la afiliación de las empresas.
- Garantizar la asesoría técnica a las empresas afiliadas en el desarrollo del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Los servicios de salud que demande el afiliado, derivados de un accidente o enfermedad laboral y todos aquellos servicios que tengan relación directa con la asistencia del riesgo laboral estarán a cargo de la ARL.
- La IPS pública, privadas o mixtas no podrán negar la prestación de los servicios a los afiliados al SGRL por accidente de trabajo o enfermedad Laboral.¹⁰³

¹⁰³ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL DE COLOMBIA, Circular 000034 del 25 de septiembre de 2013. [En línea] Disponible en Internet

De acuerdo a la Ley 772 de 2002, un trabajador afiliado al sistema general de riesgos laborales tiene derecho a¹⁰⁴:

- Prestaciones económicas: Subsidio por incapacidad temporal, indemnización por incapacidad permanente parcial, pensión de invalidez, pensión de sobrevivientes y auxilio funerario.
- Asistencia: Asistencia médica, quirúrgica, terapéutica, farmacéutica.
- Servicios: Hospitalización, odontológico, diagnóstico y tratamiento, prótesis y órtesis, gastos de traslado.
- Rehabilitación física y laboral.

Las Instituciones prestadoras de servicios en salud de Naturaleza Privada, de acuerdo a la Ley 100, son oficiales, mixtas, privadas o solidarias que se organizan para prestar servicios de salud, teniendo como principios básicos la calidad, eficiencia y puntualidad en los servicios según los parámetros establecidos por Ley.¹⁰⁵

El Decreto 1011 de 2006 trata sobre la obligatoriedad de las IPS para garantizar la calidad en la atención de los servicios, define: "las normas, requisitos y procedimientos que establecen las condiciones de capacidad administrativa, tecnológica, científica, de suficiencia patrimonial y financiera", indispensables para la habilitación, ejecución y operación de la IPS, según lo estipuló el gobierno nacional.¹⁰⁶

<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Circular%200034%20de%202013.pdf> [Citado 20 Enero de 2015]

¹⁰⁴ POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS, Prestaciones Asistenciales. [En línea] Disponible en Internet <<https://www.positiva.gov.co/ARL/Promocion-Prevencion/Sistema-General-Riesgos/Paginas/Prestaciones-Asistenciales.aspx>> [Citado 20 Enero de 2015]

¹⁰⁵ SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FHBh9/06GVI=&tabid=103>> [Citado 18 Enero de 2015]

¹⁰⁶ Ídem.

De acuerdo a la Circular Externa 049 de 2008 y 057 de 2009, las IPS de naturaleza privada están obligadas a reportar ante la superintendencia Nacional de salud, información financiera y contable. Adicionalmente estas circulares indican las condiciones para celebrar contratos de prestación de servicios con las aseguradoras, los requisitos para ingresar a la base de datos de la Superintendencia y las exigencias para reportar datos e información.¹⁰⁷

8.2 ASPECTO LEGAL Y AMBIENTAL

8.2.1 Habilitación de la IPS Para habilitar una IPS la secretaria de salud de Bucaramanga, tiene una serie de requisitos, los cuales se deben cumplir a cabalidad y entregar en medio magnético para su aprobación. (Ver anexo B)

Los requisitos solicitados son:

- Diligenciar formulario en la web.
- Fotocopia del representante legal.
- Portafolio de servicios.
- Auto evaluación de la resolución 2003 de 2014.
- Programa de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención PAMEC (Decreto 1011 de 2006).
- Cámara de comercio como persona jurídica.
- Estudio medio arquitectónico resoluciones 4445 de 1996 y 2003 de 2014.
- Suficiencia patrimonial
- Licencia de salud ocupacional
- Relación de equipos
- Contrato de recolección de desechos hospitalarios.
- Certificado de la DIAN

¹⁰⁷ Ídem.

- Hojas de vida de los profesionales en salud.

A continuación se describen las normas a tener en cuenta para la habilitación de la IPS:

Las resoluciones 1043 de 2006, 2680 y 3763 de 2007, determinan las condiciones y especificaciones médico arquitectónicas que deben cumplir las IPS para habilitar e implementar los servicios en salud, respecto a:

- La capacidad tecnológica y científica: infraestructura, instalaciones físicas, dotación y dispositivos médicos para la gestión. Adicionalmente las disposiciones de la resolución 4445 de 1996¹⁰⁸, que se refiere a las condiciones sanitarias que deben cumplir las instituciones prestadoras de servicios en salud, la resolución 1441 de 2013¹⁰⁹ y la resolución 2003 de 2014¹¹⁰, que se refieren a los procedimientos, condiciones de inscripción y habilitación de los servicios de salud de las IPS.
- Suficiencia patrimonial y financiera: Es el cumplimiento de las condiciones de estabilidad financiera y liquidez de la IPS, para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Capacidad Técnico Administrativa: Es el cumplimiento de los requisitos, legales, administrativos y financieros que demuestren que la IPS cuenta con un sistema contable que genere los estados financieros.

¹⁰⁸ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 4445 de 1996. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%204445%20de%201996.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

¹⁰⁹ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 1441 de 2013. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201441%20de%202013.PDF>> [Citado 18 Enero de 2015]

¹¹⁰ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 2003 de 2014. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

8.3 NORMATIVIDAD PARA EL MANEJO DE DESECHOS HOSPITALARIOS:

- El decreto 2676 de 2000¹¹¹, es el que reglamenta la gestión integral de residuos hospitalarios.
- Resolución 1164 de 2002¹¹², reglamenta el manual de procedimientos para la gestión integral de los residuos hospitalarios. El plan de gestión integral de residuos contiene todas las actividades y procedimientos requeridos por los entes ambientales y sanitarios.
- El decreto 4741 del 2005¹¹³, reglamenta la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos, con el objetivo de proteger el ambiente y las salud humana.

El manejo de los residuos hospitalarios adicionalmente tiene otras leyes a tener en cuenta y para dar cumplimiento:

- El código nacional de los recursos naturales, Decreto 2811 de 1974¹¹⁴. (Recolección, tratamiento y disposición final)
- El código sanitario nacional Ley 9 de 1979¹¹⁵ (medidas sanitarias relacionadas con calidad del agua, alimentos y medio ambiente).
- Estatuto de seguridad industrial (evacuación de los desechos y residuos hospitalarios)

¹¹¹ ALCALDIA DE BOGOTA, Decreto 2676 de 2000. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11531>> [Citado 20 Enero de 2015]

¹¹² INSTITUTO NACIONAL DE SALUD, Resolución 1164 de 2002 [En línea] Disponible en Internet <<http://www.ins.gov.co/lineas-de-accion/Red-Nacional-Laboratorios/Normatividad%20Red%20nal%20bancos%20de%20sangre/Resolucion%201164%20de%202002.pdf>> [Citado 20 Enero de 2015]

¹¹³ ALCALDIA DE BOGOTA, Decreto 4741 de 2005. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18718>> [Citado 20 Enero de 2015]

¹¹⁴ ALCALDIA DE BOGOTA, Decreto 2811 de 1974. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>> [Citado 20 Enero de 2015]

¹¹⁵ ALCALDIA DE BOGOTA, Ley 9 de 1979. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>> [Citado 20 Enero de 2015]

- Decreto 2104 de 1983¹¹⁶ el ministerio de protección social reglamenta los residuos sólidos tóxicos.

8.4 IMPACTO AMBIENTAL

La IPS en rehabilitación laboral puede ocasionar en el ambiente contaminación del agua y del ambiente, por el mal uso de los desechos, por tanto debe dar cumplimiento a la Resolución 1164 de 2002, del Ministerio del medio ambiente, el cual suministra una herramienta para la gestión integral de los residuos y desechos hospitalarios, para aminorar los impactos en el ambiente. La IPS en rehabilitación laboral contratara la actividad de recolección transporte y tratamiento de los desechos hospitalarios.

La IPS en rehabilitación laboral podrá desarrollar el sistema de gestión ISO 14000, el cual le permitirá diseñar estrategias para mitigar el impacto ambiental y mejorar su eficiencia.

Adicionalmente la IPS en rehabilitación laboral podrá realizar reciclaje de sus desechos inflamables, tóxicos, radioactivos, combustibles y volátiles. El reciclaje lo puede realizar utilizando recipientes y bolsas de color según destinación:

- Los residuos no peligrosos en recipientes de color gris.
- Los residuos no peligrosos inertes, comunes y ordinarios en recipientes de color verde.
- Los residuos infecciosos en recipientes de color rojo.
- Los residuos radiactivos en recipientes de color purpura.
- Los residuos reciclables en recipientes de color blanco.

¹¹⁶ CAS, Decreto 2104 de 1983 [En línea] Disponible en Internet <http://www.cas.gov.co/index.php?option=com_remository&Itemid=365&func=fileinfo&id=322> [Citado 20 Enero de 2015]

- Los residuos patológicos en recipientes de color negro.
- Los residuos de alimentos en recipientes de color amarillo claro.

8.5 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La IPS en Rehabilitación laboral se constituirá como una Persona Jurídica y se clasificara como una Sociedad Anónima con mínimo cinco accionistas, quienes responden por el monto o aporte de capital suministrado para la sociedad. La administración de esta sociedad se desarrolla con la asamblea de accionistas, quienes nombran a un gerente y este asume la representación legal. El capital es representado en acciones de igual valor o títulos negociables. La razón social es definida por los accionistas, seguido de la palabra sociedad anónima S.A.¹¹⁷

Se escogió este tipo de sociedad porque tiene una estructura jurídica que le favorece desde su creación y durante todo el tiempo de su funcionamiento; la sociedad anónima permite el ingreso de nuevos socios que traerá como consecuencia aumento en el capital social; los socios responden hasta por el monto de sus aportaciones permitiendo crear un patrimonio independiente al de los socios. El administrador del negocio puede ser una persona diferente a los socios, lo que permite organizar la administración sin intereses particulares de los socios.

Para constituir una sociedad anónima se debe ante la cámara de comercio de Bucaramanga realizar los siguientes trámites:

¹¹⁷ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Centro de atención empresarial. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.sintramites.com/sintramites/Index.aspx>> [Citado 20 Mayo de 2015]

- Constituirse como persona jurídica a través de los documentos: formulario de registro único empresarial, formato único con otras entidades, documento de constitución, boleta de pago impuesto de registro Prerut.
- Elaborar escritura pública, para dar cumplimiento al artículo 110 del código de comercio, de igual manera requiere registro mercantil.¹¹⁸

Para la constitución Legal, la IPS debe cumplir y presentar los siguientes requisitos:

- Solicitar el estudio del nombre comercial ante la cámara de comercio de Bucaramanga.
- Inscripción en la Cámara de comercio de Bucaramanga.
- Trámite ante la Dirección de Impuestos Nacionales: cámara de comercio, fotocopia del representante legal de la IPS, abrir una cuenta Bancaria.
- Inscripción ante la secretaria de salud Departamental de Bucaramanga: Presentar los instrumentos de evaluación de las resoluciones resolución 1043 de 2006, 2680 y 3763 de 2007, diligenciar formulario de inscripción ante la secretaria de salud, Fotocopia de la cedula del representante legal, describir el portafolio de servicios, cámara de comercio como persona jurídica, estudio médico arquitectónico que cumpla con las resoluciones 4445 de 1996 y la resolución 2003 de 2014, cumplir con la suficiencia patrimonial, relacionar los equipos médicos, contrato de recolección de desechos hospitalarios, certificado de la DIAN o RUT.¹¹⁹
- Licencia de funcionamiento y concepto sanitario expedido por la alcaldía de Bucaramanga.
- Inscripción de Industria y comercio.

¹¹⁸ Ídem

¹¹⁹ OBSERVATORIO DE SALUD DE SANTANDER, Requisitos para proceso de habilitación de IPS. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.observatorio.saludsantander.gov.co/index.php/noticias/secretaria-de-salud-de-santander/686-los-prestadores-de-servicios-de-salud-publicos-y-privados-deben-realizar-el-proceso-de-autoevaluacion>> [Citado 20 Mayo de 2015]

- Hojas de vida de los profesionales en salud de las diferentes disciplinas.
- Afiliación al sistema de seguridad social: Salud, Pensión y ARL.
- Pago de estampilla departamental.
- Certificado de solvencia económica.

La cámara de comercio de Bucaramanga, a través de la página www.sintramites.com, permite al nuevo empresario obtener información y desarrollar los formularios para su constitución. (Ver anexo C).

El nombre escogido para la IPS en rehabilitación laboral es: Más Salud IPS en Rehabilitación Laboral. Este nombre fue consultado en la página www.sintramites.com, para mirar si en Colombia existe otra IPS con el mismo nombre, el resultado obtenido es que no hay coincidencias del nombre (Ver anexo D).

A continuación se presenta la relación de los gastos para constituir la IPS en rehabilitación laboral.

Tabla 37. Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Registro establecimiento	\$1.500.000
Documentos de constitución	\$3.000.000
Formularios	\$1.00.000
Gastos notariales	\$1.500.000
Total	\$7.000.000

9. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Para el funcionamiento de la IPS en rehabilitación laboral, se define la estructura lineal, porque la organización está en la etapa inicial. Esta estructura muestra la jerarquía de autoridad sobre los subordinados y permite la comunicación fácilmente. (Ver anexo E)

9.1 DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Descripción de los puestos de trabajo con sus funciones:

- Área administrativa conformada por: Gerente, director comercial, vendedor, secretaria / recepcionista, auxiliar contable, servicios generales y contador.
- Área de la Salud conformado por: Médicos laborales, psicólogos, fonoaudiólogos, fisioterapeutas y rehabilitadores labores. (Ver anexo F)

9.2 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Para la selección del personal de la IPS en rehabilitación laboral, se publicarán las ofertas en los portales de la WEB como son: el empleo.com y computrabajo, donde se presentara el perfil requerido, las habilidades y el salario de la vacante. Los interesados presentaran la hoja de vida para participar en el anuncio.

Para seleccionar a la persona, se revisara si los aspirantes cumplen con el perfil solicitado; el gerente será el encargado de realizar la entrevista, se aplicaran pruebas psicotécnicas y de salud ocupacional. El que obtenga mejores resultados

será el seleccionado y se efectuara la contratación directa con la empresa y se le garantizará lo establecido por ley respecto a seguridad social. (Ver anexo G)

9.3 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS POR EL AREA ADMINISTRATIVA

Para el desarrollo de las funciones administrativas se requiere de los siguientes elementos (ver anexo H)

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1 SUPUESTOS

- La capacidad instalada: No se arrancara el proyecto con el 100% de la capacidad, se realizara un desarrollo gradual para cada año así:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
50%	50%	70%	90%	100%

- El aumento en el volumen de ventas: para el año 1 se atenderá el 50% de la demanda encontrada según la investigación de mercados y crecerá un 20% anual y al tercer año alcanzara el periodo estable con un 90% y sigue con el 90% hasta el año 5. El crecimiento de las ventas es mientras se adquiere experiencia y se logra el aprendizaje.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
50%	70%	90%	90%	90%

- El incremento en los precios de los servicios se ajustó de acuerdo al índice de la inflación proyectado por el Banco de la Republica.
- El incremento en el costo de los insumos se ajustó de acuerdo a la combinación de la inflación proyectada más un incremento real estimado en el 5% anual.
- El plazo de cobro a nuestros clientes se fijó en 30 días de acuerdo a las políticas definidas por las A.R.L.´S
- El plazo de pago a proveedores se fijó en 30 días de acuerdo a la costumbre en el sector.

- Los salarios de los profesionales se estimaron en un 40% sobre el precio del servicio más los aportes a seguridad social únicamente.
- La inversión inicial se financiara 60% aportes de socios y 40% financiación bancaria.
- Las depreciaciones y amortizaciones se calcularon mediante el sistema de línea recta sin tener en cuenta valor de salvamento y sus vidas útiles fueron definidas de acuerdo como se muestra en la tabla 38.

Tabla 38. Tabla depreciación y amortización línea recta

TIPO DE BIENES	VIDA ÚTIL
Inmuebles(incluidos los oleoductos)	20 años
Barcos, trenes y aviones	10 años
Maquinaria y equipo	10 años
Muebles y enseres	10 años
Vehículos	5 años
Computadores	5 años
Bienes usados: Se calcula en forma razonable por el adquiriente (art. 139 E. T.)	Estimada

- La reposición de activos fijos se calculó como el 10% del monto del monto de las herramientas y activos menores ajustados anualmente por la inflación.
- Los gastos de administración y ventas fueron ajustados de acuerdo al índice de inflación anual, y se tuvieron en cuenta la seguridad social, los parafiscales y prestaciones sociales correspondientes.
- Los cargos diferidos de constitución y gastos comerciales de lanzamiento se amortizaron a un año.
- El saldo de caja inicial se calculó como un mes de todos los gastos de administración y ventas más los costos de operación.
- Para la evaluación financiera se tomó el flujo de caja proyectado del año sexto como valor de continuidad dando cumplimiento al principio de empresa en marcha para la valoración de negocios.

- Para el cálculo del patrimonio se utilizó la metodología del beta apalancado tomando como referencia los betas des apalancados del profesor Damodaran. La rentabilidad del mercado se definió como la rentabilidad anual del índice COLQTY de los últimos cinco años. La rentabilidad libre de riesgo se definió como la tasa cupón cero de los TES con vencimientos próximos a un año.

A continuación se presenta el análisis financiero para la IPS en Rehabilitación Laboral:

La tabla 39. Muestra el estado de la situación financiera para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

Tabla 39. Estado situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS							
Corrientes:							
Disponible	\$ 41.895.877,84	-\$ 109.492.622,42	-\$ 104.103.396,97	-\$ 83.126.162,93	\$ 25.047.213,00	\$ 145.287.541,43	\$ 299.734.873,23
Cuentas por cobrar	\$ 0,00	\$ 34.825.750,05	\$ 52.454.927,81	\$ 72.558.541,17	\$ 86.736.883,21	\$ 93.317.176,86	\$ 100.396.684,48
Inventarios	\$ 1.351.980,00	\$ 1.511.082,70	\$ 1.688.908,80	\$ 1.887.661,70	\$ 2.109.804,08	\$ 2.358.088,46	\$ 2.635.591,26
Inversiones temporales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cargos diferidos (constitucion)	\$ 25.645.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 68.892.857,84	-\$ 73.155.789,67	-\$ 49.959.560,37	-\$ 8.679.960,07	\$ 113.893.900,30	\$ 240.962.806,76	\$ 402.767.148,98
Fijos:							
Herramientas y activos menores	\$ 10.757.000,00	\$ 11.832.700,00	\$ 12.943.360,25	\$ 24.539.116,96	\$ 25.723.143,26	\$ 26.945.650,42	\$ 28.207.889,05
Equipos de computo y oficina	\$ 33.260.000,00	\$ 33.260.000,00	\$ 33.260.000,00	\$ 33.260.000,00	\$ 33.260.000,00	\$ 33.260.000,00	\$ 33.260.000,00
Muebles y enseres	\$ 38.340.000,00	\$ 38.340.000,00	\$ 38.340.000,00	\$ 47.745.000,00	\$ 47.745.000,00	\$ 47.745.000,00	\$ 47.745.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 44.262.000,00	\$ 44.262.000,00	\$ 44.262.000,00	\$ 72.374.000,00	\$ 72.374.000,00	\$ 72.374.000,00	\$ 72.374.000,00
Depreciacion acumulada	\$ 0,00	\$ 25.669.200,00	\$ 41.657.100,00	\$ 57.679.960,25	\$ 87.939.616,96	\$ 107.787.543,26	\$ 121.021.950,42
Intangibles	\$ 9.000.000,00	\$ 10.032.500,00	\$ 11.098.556,25	\$ 12.199.259,33	\$ 13.335.735,26	\$ 14.509.146,65	\$ 15.720.693,92
Amortizacion acumulada	\$ 0,00	\$ 1.800.000,00	\$ 3.632.500,00	\$ 5.498.556,25	\$ 7.399.259,33	\$ 9.335.735,26	\$ 11.309.146,65
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 135.619.000,00	\$ 110.258.000,00	\$ 94.614.316,50	\$ 126.938.859,79	\$ 97.099.002,23	\$ 77.710.518,55	\$ 64.976.485,90
TOTAL ACTIVOS	\$ 204.511.857,84	\$ 37.102.210,33	\$ 44.654.756,13	\$ 118.258.899,71	\$ 210.992.902,53	\$ 318.673.325,31	\$ 467.743.634,88
PASIVOS							
Corrientes:							
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1.351.980,00	\$ 1.524.341,25	\$ 1.703.727,64	\$ 1.904.224,44	\$ 2.128.315,95	\$ 2.378.778,83	\$ 2.658.716,50
Prestaciones sociales por pagar	\$ 0,00	\$ 11.207.010,03	\$ 11.571.237,85	\$ 11.947.303,08	\$ 12.335.590,43	\$ 12.736.497,12	\$ 13.150.433,28
Impuestos por pagar	\$ 0,00	-\$ 56.265.634,48	-\$ 11.770.852,10	\$ 26.303.043,07	\$ 46.289.571,95	\$ 58.758.076,93	\$ 70.425.734,31
Capital corriente deuda L.P.	\$ 13.301.858,55	\$ 14.636.549,66	\$ 16.105.161,93	\$ 17.721.132,84	\$ 19.499.248,16	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 14.653.838,55	-\$ 28.897.733,54	\$ 17.609.275,32	\$ 57.875.703,43	\$ 80.252.726,50	\$ 73.873.352,88	\$ 86.234.884,09
No corrientes:							
Deuda L.P.	\$ 67.962.092,59	\$ 53.325.542,93	\$ 37.220.381,00	\$ 19.499.248,16	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 67.962.092,59	\$ 53.325.542,93	\$ 37.220.381,00	\$ 19.499.248,16	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL PASIVOS	\$ 82.615.931,14	\$ 24.427.809,39	\$ 54.829.656,33	\$ 77.374.951,59	\$ 80.252.726,50	\$ 73.873.352,88	\$ 86.234.884,09
PATRIMONIO							
capital social	\$ 121.895.926,71	\$ 121.895.926,71	\$ 121.895.926,71	\$ 121.895.926,71	\$ 121.895.926,71	\$ 121.895.926,71	\$ 121.895.926,71
Utilidades del ejercicio	\$ 0,00	-\$ 109.221.525,76	-\$ 22.849.301,13	\$ 51.058.848,31	\$ 89.856.227,91	\$ 114.059.796,40	\$ 136.708.778,37
Utilidades retenidas	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 109.221.525,76	-\$ 132.070.826,90	-\$ 81.011.978,59	\$ 8.844.249,32	\$ 122.904.045,72
TOTAL PATRIMONIO	\$ 121.895.926,71	\$ 12.674.400,94	-\$ 10.174.900,19	\$ 40.883.948,12	\$ 130.740.176,03	\$ 244.799.972,42	\$ 381.508.750,79
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 204.511.857,84	\$ 37.102.210,33	\$ 44.654.756,13	\$ 118.258.899,71	\$ 210.992.902,53	\$ 318.673.325,31	\$ 467.743.634,88

10.3 ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 40. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operacionales	\$ 0,00	\$ 417.909.000,60	\$ 629.459.133,70	\$ 870.702.493,99	\$ 1.040.842.598,55	\$ 1.119.806.122,29	\$ 1.204.760.213,76
Costo de ventas	\$ 0,00	\$ 247.981.471,30	\$ 343.984.829,82	\$ 462.579.272,57	\$ 562.919.296,45	\$ 593.838.484,80	\$ 631.813.530,10
Utilidad bruta	\$ 0,00	\$ 169.927.529,30	\$ 285.474.303,89	\$ 408.123.221,42	\$ 477.923.302,10	\$ 525.967.637,50	\$ 572.946.683,66
Gastos de administracion:	\$ 0,00	\$ 264.714.331,48	\$ 275.144.341,25	\$ 286.010.420,43	\$ 297.331.901,83	\$ 309.129.020,87	\$ 321.422.959,46
Gastos de venta:	\$ 0,00	\$ 63.474.197,56	\$ 39.058.646,48	\$ 40.328.052,49	\$ 41.638.714,20	\$ 42.991.972,41	\$ 44.389.211,51
Utilidad operativa	\$ 0,00	-\$ 158.260.999,75	-\$ 28.728.683,84	\$ 81.784.748,50	\$ 138.952.686,07	\$ 173.846.644,21	\$ 207.134.512,68
Gastos financieros	\$ 0,00	\$ 7.226.160,50	\$ 5.891.469,39	\$ 4.422.857,12	\$ 2.806.886,21	\$ 1.028.770,89	\$ 0,00
Utilidad antes de impuestos	\$ 0,00	-\$ 165.487.160,25	-\$ 34.620.153,23	\$ 77.361.891,38	\$ 136.145.799,86	\$ 172.817.873,33	\$ 207.134.512,68
Impuestos de renta y CREE	\$ 0,00	-\$ 56.265.634,48	-\$ 11.770.852,10	\$ 26.303.043,07	\$ 46.289.571,95	\$ 58.758.076,93	\$ 70.425.734,31
Utilidad neta	\$ 0,00	-\$ 109.221.525,76	-\$ 22.849.301,13	\$ 51.058.848,31	\$ 89.856.227,91	\$ 114.059.796,40	\$ 136.708.778,37

La tabla 40. Muestra el estado de resultados para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.4 ESTADO FLUJOS DE EFECTIVO

Tabla 41. Estado de Flujos de efectivo

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Saldo inicial de caja	\$ 0,00	\$ 41.895.877,84	-\$ 109.492.622,42	-\$ 104.103.396,97	-\$ 83.126.162,93	\$ 25.047.213,00	\$ 145.287.541,43
Efectivo generado por las actividades de operación							
Ingresos por ventas	\$ 0,00	\$ 383.083.250,55	\$ 611.829.955,94	\$ 850.598.880,63	\$ 1.026.664.256,50	\$ 1.113.225.828,65	\$ 1.197.680.706,14
Pago por compras	\$ 0,00	\$ 18.119.733,80	\$ 20.265.345,28	\$ 22.650.196,44	\$ 25.315.699,87	\$ 28.294.883,08	\$ 31.624.660,29
Pago M.O.D.	\$ 0,00	\$ 201.759.778,95	\$ 305.257.890,50	\$ 421.377.993,88	\$ 504.759.402,11	\$ 543.052.974,15	\$ 584.251.688,03
Pago mantenimiento	\$ 0,00	\$ 619.500,00	\$ 639.633,75	\$ 660.421,85	\$ 681.885,56	\$ 704.046,84	\$ 726.928,36
Gastos salarios administracion	\$ 0,00	\$ 90.608.516,16	\$ 101.411.120,76	\$ 104.706.982,18	\$ 108.109.959,10	\$ 111.623.532,77	\$ 115.251.297,59
Pago arrendamiento efectivo	\$ 0,00	\$ 88.464.600,00	\$ 93.166.493,49	\$ 98.118.292,62	\$ 103.333.279,87	\$ 108.825.443,70	\$ 114.609.516,03
Pago servicios publicos	\$ 0,00	\$ 67.897.200,00	\$ 70.103.859,00	\$ 72.382.234,42	\$ 74.734.657,04	\$ 77.163.533,39	\$ 79.671.348,22
Pago papeleria	\$ 0,00	\$ 9.318.312,50	\$ 9.621.157,66	\$ 9.933.845,28	\$ 10.256.695,25	\$ 10.590.037,85	\$ 10.934.214,08
Pago mantenimiento intangibles	\$ 0,00	\$ 567.875,00	\$ 586.330,94	\$ 605.386,69	\$ 625.061,76	\$ 645.376,27	\$ 666.351,00
Pago salarios venta efectivo	\$ 0,00	\$ 34.480.015,36	\$ 38.949.798,06	\$ 40.215.666,50	\$ 41.522.675,66	\$ 42.872.162,62	\$ 44.265.507,90
Gastos de constitucion y lanzamiento	\$ 25.645.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 56.265.634,48	-\$ 11.770.852,10	\$ 26.303.043,07	\$ 46.289.571,95	\$ 58.758.076,93
EGO	-\$ 25.645.000,00	-\$ 128.752.281,21	\$ 28.093.961,00	\$ 91.718.712,87	\$ 131.021.897,22	\$ 143.164.266,03	\$ 156.921.117,70
Efectivo generado por las actividades de inversion							
Compra activos Fijos	\$ 126.619.000,00	\$ 1.075.700,00	\$ 1.110.660,25	\$ 49.112.756,71	\$ 1.184.026,30	\$ 1.222.507,16	\$ 1.262.238,64
Compra activos Intangibles	\$ 9.000.000,00	\$ 1.032.500,00	\$ 1.066.056,25	\$ 1.100.703,08	\$ 1.136.475,93	\$ 1.173.411,40	\$ 1.211.547,27
Aportes socios	\$ 121.895.926,71	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EGI	-\$ 13.723.073,29	-\$ 2.108.200,00	-\$ 2.176.716,50	-\$ 50.213.459,79	-\$ 2.320.502,23	-\$ 2.395.918,55	-\$ 2.473.785,90
Efectivo generado por las actividades de financiaciion							
Ingresos prestamos	\$ 81.263.951,14	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
pago prestamo capital	\$ 0,00	\$ 13.301.858,55	\$ 14.636.549,66	\$ 16.105.161,93	\$ 17.721.132,84	\$ 19.499.248,16	\$ 0,00
pago prestamo intereses	\$ 0,00	\$ 7.226.160,50	\$ 5.891.469,39	\$ 4.422.857,12	\$ 2.806.886,21	\$ 1.028.770,89	\$ 0,00
EGF	\$ 81.263.951,14	-\$ 20.528.019,05	-\$ 20.528.019,05	-\$ 20.528.019,05	-\$ 20.528.019,05	-\$ 20.528.019,05	\$ 0,00
Saldo final de caja	\$ 41.895.877,84	-\$ 109.492.622,42	-\$ 104.103.396,97	-\$ 83.126.162,93	\$ 25.047.213,00	\$ 145.287.541,43	\$ 299.734.873,23

La tabla 41. Muestra el estado de flujos de efectivo para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.5 ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

Tabla 42. Estado de costos de producción

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Más: Costos de Producción							
Inventario Inicial de Materia Prima	\$ 0,00	\$ 1.351.980,00	\$ 1.511.082,70	\$ 1.688.908,80	\$ 1.887.661,70	\$ 2.109.804,08	\$ 2.358.088,46
Más: Compras	\$ 1.351.980,00	\$ 18.292.095,05	\$ 20.444.731,66	\$ 22.850.693,24	\$ 25.539.791,39	\$ 28.545.345,96	\$ 31.904.597,96
= Costo de la Materia Prima Disponible	\$ 1.351.980,00	\$ 19.644.075,05	\$ 21.955.814,36	\$ 24.539.602,04	\$ 27.427.453,08	\$ 30.655.150,04	\$ 34.262.686,42
Menos: Inventario Final de Materia Prima	\$ 1.351.980,00	\$ 1.511.082,70	\$ 1.688.908,80	\$ 1.887.661,70	\$ 2.109.804,08	\$ 2.358.088,46	\$ 2.635.591,26
= Costo de la Materia Prima Consumida	\$ 0,00	\$ 18.132.992,36	\$ 20.266.905,56	\$ 22.651.940,34	\$ 25.317.649,00	\$ 28.297.061,58	\$ 31.627.095,16
Mano de Obra Directa	\$ 0,00	\$ 201.759.778,95	\$ 305.257.890,50	\$ 421.377.993,88	\$ 504.759.402,11	\$ 543.052.974,15	\$ 584.251.688,03
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	\$ 0,00	\$ 28.088.700,00	\$ 18.460.033,75	\$ 18.549.338,35	\$ 32.842.245,34	\$ 22.488.449,07	\$ 15.934.746,91
Costos de Producción	\$ 0,00	\$ 247.981.471,30	\$ 343.984.829,82	\$ 462.579.272,57	\$ 562.919.296,45	\$ 593.838.484,80	\$ 631.813.530,10
Costo de los Productos Terminados	\$ 0,00	\$ 247.981.471,30	\$ 343.984.829,82	\$ 462.579.272,57	\$ 562.919.296,45	\$ 593.838.484,80	\$ 631.813.530,10
Costo de los Productos Disponibles para la Venta	\$ 0,00	\$ 247.981.471,30	\$ 343.984.829,82	\$ 462.579.272,57	\$ 562.919.296,45	\$ 593.838.484,80	\$ 631.813.530,10
Costo de los Productos Vendidos	\$ 0,00	\$ 247.981.471,30	\$ 343.984.829,82	\$ 462.579.272,57	\$ 562.919.296,45	\$ 593.838.484,80	\$ 631.813.530,10

La tabla 42. Muestra el estado de costos de producción para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.6 FLUJOS DE CAJA LIBRE

Tabla 43. Flujo de caja libre

FLUJOS DE CAJA LIBRE							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Variacion saldo de caja	\$ 0,00	-\$ 151.388.500,26	\$ 5.389.225,45	\$ 20.977.234,04	\$ 108.173.375,94	\$ 120.240.328,43	\$ 154.447.331,80
Prestamos bancarios	\$ 81.263.951,14	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aportes de capital	\$ 121.895.926,71	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ahorro en impuestos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.456.894,57	\$ 2.003.099,59	\$ 1.503.771,42	\$ 954.341,31	\$ 349.782,10
Pago creditos capital	\$ 0,00	\$ 13.301.858,55	\$ 14.636.549,66	\$ 16.105.161,93	\$ 17.721.132,84	\$ 19.499.248,16	\$ 0,00
Pago intereses	\$ 0,00	\$ 7.226.160,50	\$ 5.891.469,39	\$ 4.422.857,12	\$ 2.806.886,21	\$ 1.028.770,89	\$ 0,00
Utilidades repartidas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
F.C.L.	-\$ 203.159.877,84	-\$ 130.860.481,21	\$ 23.460.349,92	\$ 39.502.153,49	\$ 127.197.623,57	\$ 139.814.006,17	\$ 154.097.549,70

La tabla 43. Muestra el flujo de caja libre para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 44. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Costo unitario del servicio	\$ 0,00	\$ 10.329,26	\$ 9.821,85	\$ 9.858,89	\$ 10.362,46	\$ 10.491,01	\$ 10.711,99
Precio unitario promedio del servicio	\$ 0,00	\$ 17.346,00	\$ 17.909,75	\$ 18.491,81	\$ 19.092,80	\$ 19.713,31	\$ 20.353,99
Costos variables totales	\$ 16.223.760,00	\$ 219.892.771,30	\$ 325.524.796,07	\$ 444.029.934,22	\$ 530.077.051,11	\$ 571.350.035,73	\$ 615.878.783,19
unidades de servicio totales	23.040	24.008	35.022	46.920	54.323	56.605	58.982
Costo variable unitario	\$ 704,16	\$ 9.159,27	\$ 9.294,76	\$ 9.463,55	\$ 9.757,88	\$ 10.093,72	\$ 10.441,83
Margen de contribucion por unidad	\$ 0,00	\$ 8.186,73	\$ 8.614,99	\$ 9.028,26	\$ 9.334,91	\$ 9.619,59	\$ 9.912,17
Total costos fijos	\$ 75.935.000,00	\$ 358.385.429,04	\$ 334.839.737,98	\$ 347.135.271,05	\$ 374.133.363,60	\$ 377.005.360,90	\$ 384.220.703,79
Punto de equilibrio en unidades	0	43.776	38.867	38.450	40.079	39.191	38.763

La tabla 44. Muestra el punto de equilibrio para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.8 COSTO DE CAPITAL

Tabla 45. Costo de Capital

COSTO DE CAPITAL							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activos operativos netos	\$ 203.159.877,84	\$ 80.636.493,53	\$ 43.150.642,74	\$ 78.104.329,12	\$ 150.239.424,19	\$ 244.799.972,42	\$ 381.508.750,79
Pasivos con costo	\$ 81.263.951,14	\$ 67.962.092,59	\$ 53.325.542,93	\$ 37.220.381,00	\$ 19.499.248,16	\$ 0,00	\$ 0,00
Patrimonio	\$ 121.895.926,71	\$ 12.674.400,94	-\$ 10.174.900,19	\$ 40.883.948,12	\$ 130.740.176,03	\$ 244.799.972,42	\$ 381.508.750,79
Ponderacion pasivos	40,00%	84,28%	123,58%	47,65%	12,98%	0,00%	0,00%
Ponderacion patrimonio	60,00%	15,72%	-23,58%	52,35%	87,02%	100,00%	100,00%
Costo pasivos	10,03%	10,03%	10,03%	10,03%	10,03%	10,03%	10,03%
Beta desapalancado (Damodaran)	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69	0,69
Beta apalancado	0,99	3,13	-1,70	1,10	0,76	0,69	0,69
Costo del patrimonio (CAPM)	17,20%	42,39%	-14,49%	18,51%	14,43%	13,63%	13,63%
C.K.	12,97%	12,24%	11,60%	12,85%	13,42%	13,63%	13,63%
ROLLING WACC	15,53%						
VPN	\$ 706.749.470,00						
TIR	38,66%						
B/C	0,66						

La tabla 45. Muestra el costo de capital para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.9 INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 46. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROI	0,00%	-53,41%	-61,58%	114,34%	75,98%	54,06%	42,90%
ROE	0,00%	-861,75%	224,57%	124,89%	68,73%	46,59%	35,83%
ROA	0,00%	-281,53%	-42,46%	45,64%	43,47%	36,01%	29,23%
ROS	0,00%	-26,14%	-3,63%	5,86%	8,63%	10,19%	11,35%
Capital de trabajo neto operativo	\$ 0,00	\$ 65.234.566,29	\$ 36.534.561,28	\$ 16.570.499,43	\$ 8.593.960,80	\$ 21.801.912,44	\$ 16.797.391,66
Razon corriente	0,00	2,53	-2,84	-0,15	1,42	3,26	4,67
Rotacion de cartera	0	12	12	12	12	12	12
Rotacion de inventario insumos	0	12	12	12	12	12	12
Endeudamiento total	0,00	0,66	1,23	0,65	0,38	0,23	0,18

La tabla 46. Muestra los indicadores financieros para la IPS en Rehabilitación Laboral.

10.10 VALORACIÓN DEL RIESGO

Se realiza la valoración del riesgo con la herramienta tecnológica @risk, la cual fue simulada con los siguientes datos:

Datos de entrada:

- Ingresos operacionales.
- Mano de obra directa.
- Gastos de servicios públicos.
- Salarios y prestaciones
- Costos de materiales e insumos
- Gastos de mantenimiento.

Datos de salida:

- VPN - Valor presente neto
- TIR -Tasa interna de retorno

A continuación se muestran las proyecciones que se realizaron para aplicar la herramienta @RISK.

La tabla 47, muestra las variables macroeconómicas – proyecciones.

Tabla 47. Variables macroeconómicas - proyecciones

Proyecciones macroeconómicas grupo Helm Bank:							
Crecimiento economico real	5,00%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%
Inflacion	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
DTF E.A.	5,50%	5,50%	5,50%	5,75%	5,75%	5,75%	5,75%

Como el modelo debe poseer un comportamiento no determinístico; se añade una volatilidad en volumen de ventas

La tabla 48, muestra la volatilidad en volumen de ventas.

Tabla 48. Volatilidad en volumen de ventas.

			Mínima	Probable	Máxima
Volatilidad Macrofactores año 1	3,25%		3%	3,25%	4%
			Mínima	Probable	Máxima
Volatilidad macrofactores entre años	0,00%		-10%	0,00%	10%

La tabla 49, muestra el aumento en precio de ventas

Tabla 49. Aumento en precio de ventas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de inflación	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
Incremento como porcentaje de afiliados al sistema de riesgos laborales	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%	4,20%
Tasa de desempleo	8,90%	8,60%	8,50%	8,40%	8,30%	8,20%	8,00%
Aumento real de precio de venta	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%

La tabla 50, muestra aumento en precio de compra.

Tabla 50. Aumento en precio de compra

					Media	Desviación
Incremento real estimado	5,00%				5,00%	0,33%
Aumento real de precio de compra	0,00%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%

La tabla 51, muestra la cobertura de la demanda estimada.

Tabla 51. Cobertura de la Demanda estimada.

Porcentaje de incremento de afiliados al sistema de riegos profesionales	4,20%						
Aumento de volumen	50,00%	50,00%	70,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La tabla 52, muestra la variabilidad de la rotación.

Tabla 52. Variabilidad de la rotación.

				Media	Desviación
Plazo promedio de cartera	30	Días		30	1
Plazo promedio de inventarios	30	Días		30	1
Plazo promedio proveedores	30	Días		30	1

La tabla 53, muestra la variabilidad de los salarios de los profesionales.

Tabla 53. Variabilidad de los salarios de los profesionales.

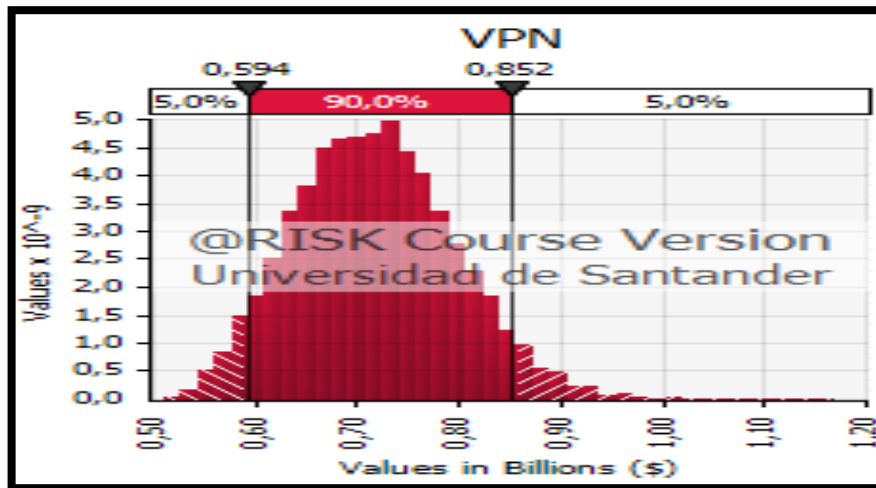
Mano de obra directa (Salario como % del valor de la cita):			Media	Desviación
Fonoaudiólogos	40%		40%	2,5%
Médicos laborales	40%		40%	2,5%
Psicólogos	40%		40%	2,5%
Terapeutas ocupacionales	40%		40%	2,5%
Fisioterapeutas	40%		40%	2,5%

La tabla 54, muestra el salario base del gerente.

Tabla 54. Salario base del Gerente

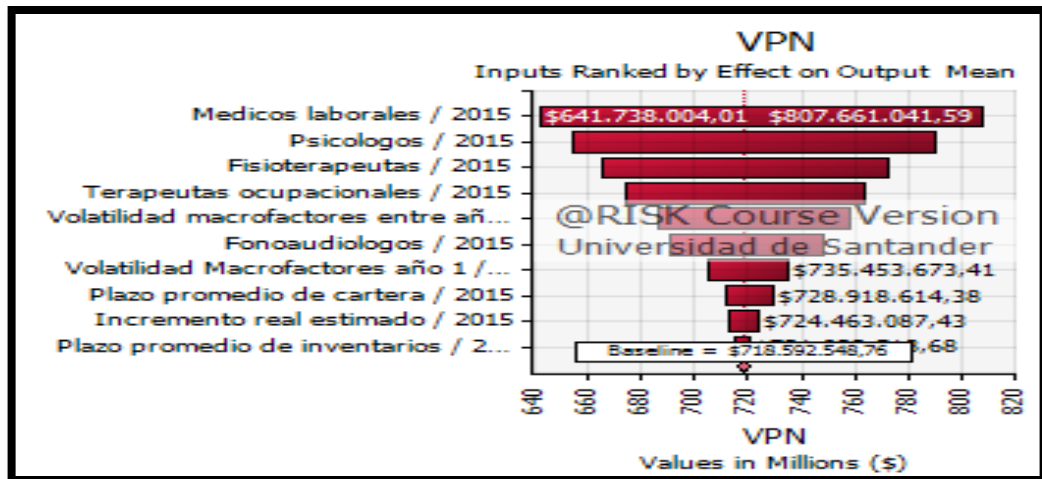
Gastos de personal administrativo:		
Gerente	\$ 2.500.000,00	gastos de admon

Ilustración 28. Probabilidad simulación @risk



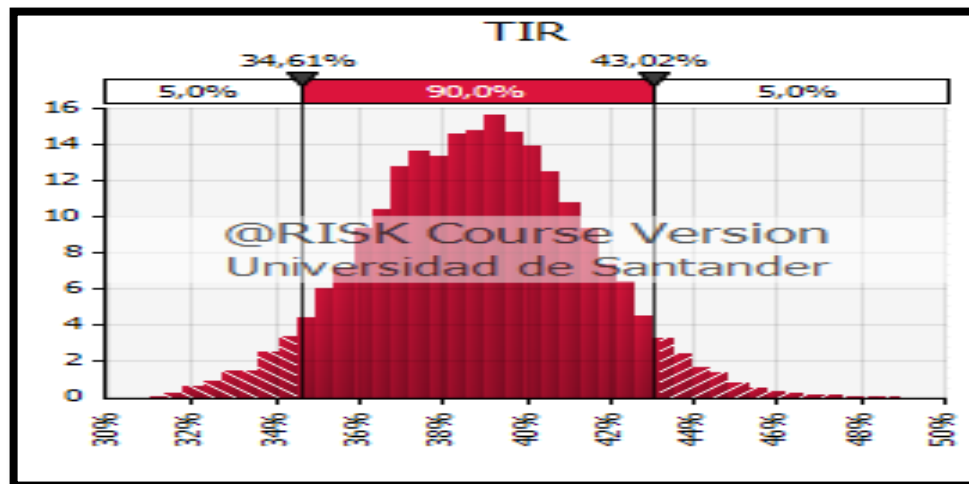
Con los resultados obtenidos del @RISK como se aprecia en la ilustración 28, se puede concluir que, existe un 90% de probabilidad de que el VPN este entre \$594.000.000 millones de pesos y \$852.000.000 millones de pesos.

Ilustración 29. Entradas inciertas de valoración de riesgo



En la ilustración 29, se identifican los componentes del valor presente neto, el que mayor peso tiene es el salario de los médicos, seguido de los otros profesionales en salud como psicólogos, fisioterapeutas y terapeutas ocupacionales.

Ilustración 30. Valoración @RISK - TIR



En la ilustración 30, se aprecia que existe un 90% de probabilidad que la TIR este entre el 34.61% y el 43.02%.

10.11 CONCLUSIÓN ANÁLISIS FINANCIERO

La evaluación financiera del proyecto es favorable, como puede verse en el estudio respectivo. La empresa genera utilidades a partir del segundo año lo que permite valorar en términos de VPN la viabilidad económica y financiera del proyecto dando como resultado \$706.749.470 lo que permite interpretar que el valor que genera dicho proyecto en pesos del año 2015 es exactamente este después de haber recuperado la inversión y remunerado a quienes financian el proyecto (Bancos y Socios).

La TIR del proyecto es de 38.66% anual y el punto de equilibrio inicial se cuantifica en promedio en 45.272 unidades.

Según las condiciones del negocio y a las políticas de compras y ventas estipuladas en el sector, el capital de trabajo es bajo lo que genera ventajas de liquidez importantes y ayuda a proporcionar los flujos de efectivo que se esperan recibir.

De acuerdo a las anteriores consideraciones, se concluye por completo la viabilidad del proyecto y con ventajas económicas y de mercados considerables que le permiten cumplir las expectativas y supuestos considerados dentro de la construcción y evaluación del mismo.

11. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“La estrategia son planes de acción que la administración aplica para tener una posición en el mercado, realizar operaciones, satisfacer al cliente, competir y alcanzar las metas esperadas. La estrategia es competir de manera diferente, es atraer los clientes y generar ventaja competitiva”.¹²⁰

11.1 USO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

La propuesta de negocio se va a elaborar con el modelo CANVAS, esta es una metodología conformada por nueve bloques, que permiten revisar la industria en la que está la organización y proporciona las bases para crear, generar valor y éxito al negocio.¹²¹ (Ver anexo I)

11.1.1 Segmento de clientes: El segmento de cliente para el presente proyecto, inicialmente son las 8 ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga y que tienen alrededor de 342000 trabajadores afiliados al sistema de Riesgos laborales.

Posteriormente se ampliará el segmento de clientes en rehabilitación laboral a: Las EPS (entidades promotoras de salud), las empresas de medicina prepagada, empresas del sector público y privado y los clientes particulares.

11.1.2 Propuesta de valor: La propuesta de valor de la IPS en rehabilitación laboral, está en diferenciarse de los existentes centros de terapia y rehabilitación

¹²⁰ THOMPSON, Peteraf y GAMBLE, Strickland, Administración estratégica, Décimo octava edición - 2012, Capítulo 1. (ISBN: 978-607-15-0757-0)

¹²¹ OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves, Business Model Generation, primera edición - 2010, New Jersey: wiley and sons, Página: 15 -47. (ISBN:978-0470-87641-1)

de Bucaramanga. El estudio de mercados detecto que las ARL que operan en la ciudad de Bucaramanga, contratan con empresas que tengan profesionales y personal especializado, seguido de prestación de servicios oportunos, Calidad, Instalaciones físicas, y tecnología y equipos.

Adicionalmente a estos aspectos diferenciadores la IPS en rehabilitación laboral, prestara un conjunto de servicios integrales en salud con diferentes disciplinas que facilitaran la rehabilitación del paciente en un solo sitio.

La finalidad de la IPS en rehabilitación laboral es innovar con tecnologías, equipos y técnicas en rehabilitación personalizadas, que proporcionen la salud requerida por el paciente.

11.1.3 Canales de Distribución y comunicación: El canal de distribución de la IPS en rehabilitación laboral es el directo y personalizado, ya que este es sencillo y facilita la prestación del servicio en salud.

EL canal de comunicación lo realizara el departamento comercial de la IPS en rehabilitación laboral, quien diseñara y ejecutara las actividades comerciales y publicitarias. De igual manera desarrolla las actividades de promoción y prevención que se aplicaran a las empresas afiliadas a cada una de las ARL.

11.1.4 Relación con el cliente La relación con las ARL de Bucaramanga es personalizada. De igual manera cada paciente remitido por la ARL, recibirá atención especializada de un profesional en salud, quien de acuerdo a la patología e historia clínica, diseñara un plan de rehabilitación laboral único, que se ajuste a las necesidades de salud requeridas. Finalizado cada servicio se realizara medición de satisfacción del cliente.

11.1.5 Flujos de ingreso Los ingresos de la IPS en rehabilitación laboral, son derivados de las ventas de la prestación de servicios. Los precios de los diferentes servicios, son ajustados de acuerdo a los resultados que arrojó la investigación de mercados. Las negociaciones con los clientes, es a través de convenios de prestación de servicios. La rentabilidad y el crecimiento del mercado dependen de las negociaciones que se efectúen con las ARL de Bucaramanga y posteriormente con las EPS, las empresas de medicina prepagada, empresas del sector público, privado y los clientes particulares.

11.1.6 Recursos clave

- **Recursos físicos:** La estructura física de la IPS es de acuerdo a las exigencias del Ministerio de salud, contempla todos los consultorios y áreas requeridas por los especialistas en salud, adicionalmente se requiere de equipos, herramientas y maquinarias necesarias para prestar el servicio de manera integral.
- **Recursos humanos:** Se requiere de profesionales en salud especialistas en rehabilitación laboral y salud ocupacional, con experiencia en tratamiento de patologías de origen laboral.
- **Recursos financieros:** Los recursos económicos provienen de los inversionistas, líneas de crédito, flujo de efectivo y capital de trabajo.
- **Recursos tecnológicos:** La IPS en rehabilitación laboral contara con una página web que servirá de canal de comunicación e interacción con los clientes.

11.1.7 Actividades clave

- **Producir:** Actividades relacionadas con la atención y rehabilitación del paciente.

- **Desarrollo de programas de promoción y prevención:** Se realizarán actividades orientadas a educar y prevenir las enfermedades o accidentes laborales. Estas actividades se desarrollarán en conjunto con las ARL con el objetivo de mantener, cuidar y mejorar la salud laboral de la población trabajadora.
- **Gestión tecnológica:** Actualizar constantemente la plataforma virtual para mantener informados a los clientes.

11.1.8 Asociaciones clave – Red de Partners

- **Proveedores:** Con el fin de tener disponibilidad de productos e insumos, garantizar herramientas y elementos de calidad para la prestación del servicio de salud.
- **Capital:** Esta asociación es con los accionistas del negocio bajo la relación de clientes, para mantener el crecimiento del negocio.
- **Comunidad científica y gremios:** Conformada por todos los entes científicos de medicina en Colombia y la asociación de clínicas y hospitales (ACCH).
- **Autoridades ambientales, sanitarias y de calidad:** Son todas las organizaciones encargadas de vigilar que se cumplan las políticas de sanidad, medio ambiente y calidad, que lideran programas de protección al usuario de salud.

11.1.9 Estructura de costos La estructura de costos de la IPS en rehabilitación laboral contempla: los costos fijos y los costos variables, los cuales están contemplados en el estudio financiero del presente proyecto.

11.1.10 Conclusión del modelo CANVAS El plan de negocio formulado plantea estrategias de valor para el cliente en cuanto a: Recursos humanos especializados, tecnologías, tratamientos personalizados y servicios integrales.

El plan de negocio establece las estrategias para lograr maximizar el valor, el posicionamiento y éxito de la empresa, teniendo en cuenta el estudio de mercados, la información de las fuentes primarias y secundarias que brindan información de lo interno y externo de la organización.

La información del modelo de negocio será utilizada para desarrollar el plan estratégico para la IPS en rehabilitación laboral.

11.2 ANÁLISIS DOFA

Para hacer el planteamiento estratégico se realiza un diagnóstico empresarial con el Análisis DOFA (acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite conocer las características del negocio y el entorno en el que se desenvuelve.

La tabla número 55 muestra el análisis de la Matriz DOFA.

Tabla 55. Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS DOFA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta de personal especializado. 2. Instalaciones físicas modernas, adecuadas y acorde a las necesidades de la demanda. 3. Uso de herramientas, insumos y técnicas de última generación. 4. Precios competitivos. 5. Prestación de servicios integrales en rehabilitación laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa nueva y falta de experiencia en el mercado. 2. No existe reconocimiento de los servicios a nivel local. 3. Ausencia de expansión y penetración en otros mercados. 4. No se cuenta con los clientes inicialmente.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Emisión de constantes normas, leyes y reformas laborales y en salud, por parte del gobierno de obligatorio cumplimiento.</p> <p>2. Desarrollo de convenios y nuevos clientes.</p> <p>3. Ampliación del negocio y del portafolio de servicios en cobertura geográfica.</p>	<p>F5:O1-2: Innovar constantemente los servicios, de acuerdo a los lineamientos que la norma establezca.</p> <p>F2:O3-2: Generar servicios que se adapten a los requerimientos de la demanda.</p> <p>F3:O3: Suscribir contrato con proveedores, que faciliten el aprovisionamiento de insumos y herramientas.</p> <p>F1-2-3-4-5:O3-2: Desarrollar servicios y acciones que generen impacto social y económico en la región.</p>	<p>D1-2:O2-3: Fortalecer la imagen institucional con la campaña publicitaria, creando un alto grado de fidelidad en el cliente.</p> <p>D3-4:O2-3: Realizar estudios de mercado para ampliar la cobertura geográfica a nivel regional, con la apertura de nuevos centros de rehabilitación laboral.</p> <p>D1-2:O1: Realizar programas de promoción y prevención dirigidos a la comunidad laboral, con el cumplimiento de la legislación.</p> <p>D1-2-3:O1-2-3: Oportunidad para posicionarse como proveedor de servicios especializados en rehabilitación laboral.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Las ARL crearan su propia IPS en rehabilitación laboral integral.</p> <p>2. Aparición de un competidor directo.</p> <p>3. Permanente Avance de tecnología y aparatos médicos.</p>	<p>F3:A3: Mantener fuertes relaciones comerciales con proveedores que estén a la vanguardia con los avances tecnológicos.</p> <p>F1-2-4-5:A1-2: Desarrollar métodos de calidad y mejora continua para crecer y mantenerse en el mercado.</p>	<p>D1-2-3-4:A1-2: Promover el uso de tecnologías que incrementen la competitividad del sector.</p> <p>D1-2-3-4:A3: Capacitar al personal para que brinde servicios de excelencia y de diferenciación.</p> <p>D1-2-3-4:A4-5: Realizar y gestionar convenios estratégicos para sostenerse en el mercado.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
4. Desconocimiento sobre futuros márgenes de utilidad por dificultades en contratos con los clientes.	F5:A5: Afianzar todos los aspectos ambientales, técnicos, jurídicos, administrativos y	D1-2-3-4:A4-5: Realizar actividades para conservar y fidelizar el cliente.
5. Crisis económica que produce reducción de gastos en servicios de salud.	financieros, que favorezcan las negociaciones, alianzas y contratación de los servicios.	D1-2-3-4:A1-4: Realizar auditorías de satisfacción del cliente.

11.2.1 Conclusión análisis DOFA En conclusión con el análisis DOFA, se sugieren estrategias de penetración de mercado, actividades publicitarias y estrategias comerciales, que permitan dar a conocer el portafolio de servicios, para lograr la rentabilidad esperada y participación en el mercado.

De igual forma se plantean estrategias de satisfacción al cliente haciéndole seguimiento, con el fin de realizar mejora continua, cumplimiento de estándares de calidad, lograr ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.

11.2.2 Misión La IPS en rehabilitación laboral busca contribuir con la recuperación laboral de todos aquellos trabajadores afectados por una patología laboral, apoyar las ARL a promover y mantener estándares de salud que mejoren la eficiencia y productividad de las empresas y diseñar programas educativos de seguimiento y control de las patologías laborales de Bucaramanga.

11.2.3 Visión La IPS en rehabilitación laboral será en el 2017 la única institución prestadora de servicios de rehabilitación laboral, líder en Bucaramanga y su área metropolitana, reconocida por su atención oportuna, profesionales especializados, la calidad y el uso de técnicas innovadoras.

11.2.4 Objetivos

- Brindar servicios de rehabilitación laboral que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas.
- Contar con profesionales especializados, que sean comprometidos y contribuyan con un ambiente laboral propicio con los colegas, usuarios y clientes.
- Aplicar toda la normatividad obligatoria que fortalezca la calidad en los procesos y contribuya con el mejoramiento de los servicios.
- Desarrollar programas innovadores para la comunidad laboral.

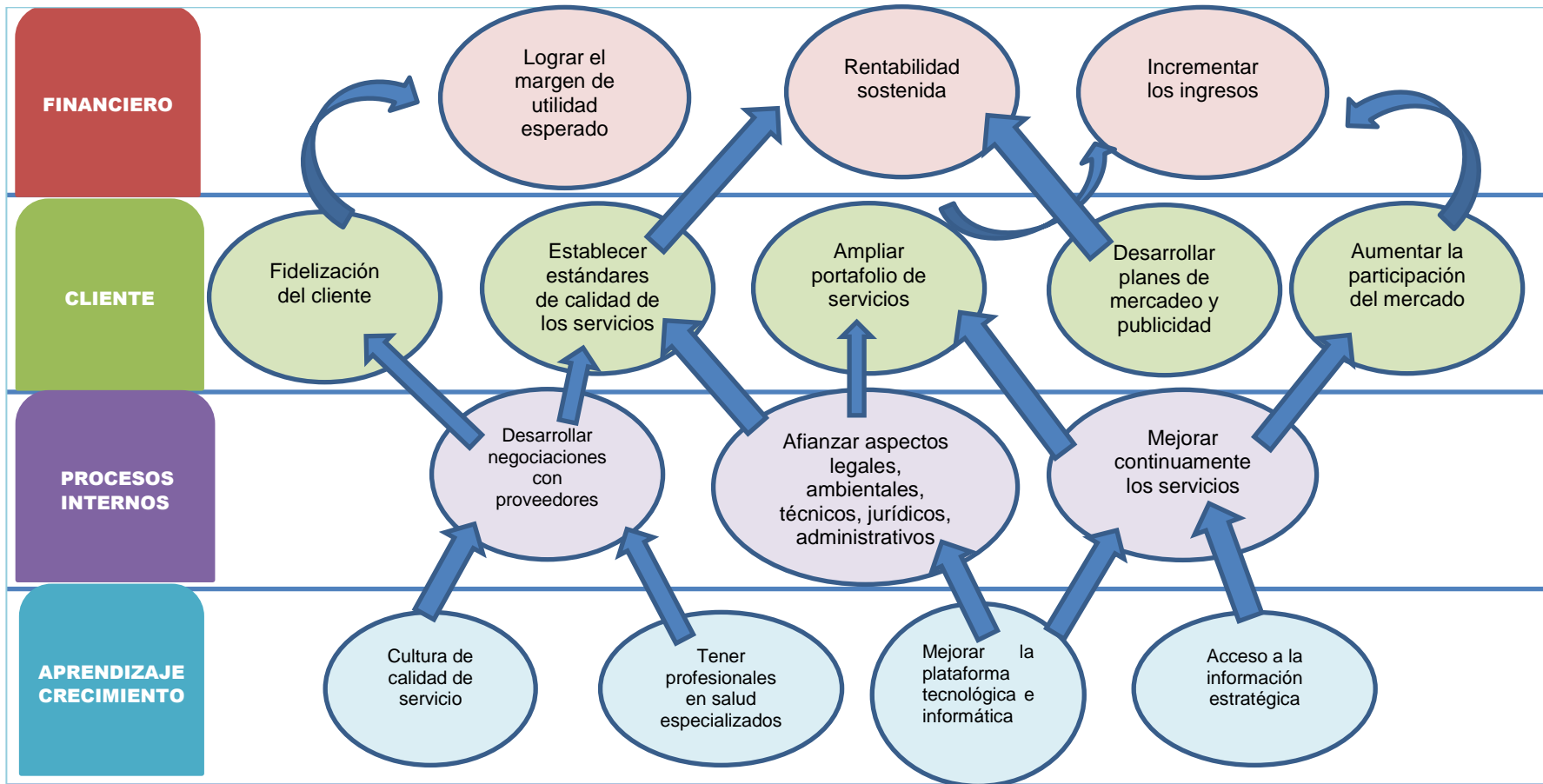
11.3 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El mapa estratégico contempla cuatro aspectos: Financiera, clientes, Procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con sus objetivos y estrategias, las cuales se transmiten a toda la organización. El mapa estratégico para la IPS en Rehabilitación Laboral se puede observar en la ilustración 31.¹²²

¹²² SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica, Mapas estratégicos. Décima edición - 2013, Capítulo 12. Colombia, Panamericana editorial -Tercer editores (ISBN: 978-958-30-2183-1).

11.3.1 Mapa estratégico

Ilustración 31. Mapa Estratégico



11.3.2 Formulación de estrategias

Tabla 56. Formulación de Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
<p>+Lograr el margen de utilidad esperado. +Rentabilidad sostenida. +Incrementar los ingresos. +Fidelizar el cliente. +Establecer estándares de calidad. +Ampliar portafolio de servicios. +Cultura de calidad de servicio. +Desarrollar planes de mercadeo y publicidad. +Aumentar la participación del mercado.</p>	<p>+Propiciar el crecimiento sostenido con la diversificación del portafolio. +Aumentar la participación del mercado, extender el ámbito de acción a otros mercados. +Desarrollar servicios de alta calidad para lograr la lealtad del cliente. +Asegurar ventaja competitiva sostenible como única IPS en rehabilitación laboral. +Desarrollar acciones que generen impacto social y económico en la región. +Diseñar un programa de seguimiento y servicio al cliente, para mantener la fidelidad y satisfacción del cliente. +Implementar sistema de calidad. PAMEC. Desarrollar métodos de calidad y mejora continua para crecer y mantenerse en el mercado. +Generar servicios que se adapten a los requerimientos de la demanda. +Desarrollar servicios nuevos en rehabilitación laboral (Quineciología, servicios a domicilio, rayos x, Neurología, psiquiatría, dermatología, Ortopedia, Urgencia, cirugía de miembros inferiores y superiores, cirugía reconstructiva, fisioterapia, trabajo social, Salud ocupacional, habilitar quirófano, laboratorio clínico, piscina para rehabilitación) +Realizar publicidad constantemente, crear revista de la salud laboral. +Desarrollo de nuevos clientes: EPS y medicina prepagada, entidades públicas y privadas.</p>
<p>+Desarrollar negociaciones con proveedores +Afianzar aspectos legales, ambientales, técnicos, jurídicos</p>	<p>+Realizar estudios de mercado para ampliar la cobertura geográfica a nivel regional, con la apertura de nuevos centros de rehabilitación laboral. +Contratar con proveedores calificados. +Realizar programas de desempeño con el talento humano. +Diseñar programas de promoción y prevención de accidentes y enfermedades laborales.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
y administrativos. +Mejorar continuamente los servicios + Cultura de calidad de servicio. +Tener profesionales de salud especializados +Mejorar y actualizar plataforma tecnológica informática. +Acceso a la información estratégica	+Invertir en innovación tecnológica. +Capacitar constantemente al personal para que brinde servicios de excelencia y de diferenciación a los usuarios +Innovar constantemente con tecnologías, herramientas y metodologías de rehabilitación laboral de acuerdo a los lineamientos de la norma. +Mantener fuertes relaciones comerciales con proveedores que estén a la vanguardia con los avances tecnológicos y que faciliten el aprovisionamiento de insumos y herramientas. +Actualizar la plataforma tecnológica constantemente. +Involucrar al recurso humano en el desarrollo de la estrategia organizacional como base de la competitividad de la empresa. +Promover el uso de tecnologías que incremente la competitividad del sector.

12. CONCLUSIONES

1. Colombia tiene alrededor de 49000000 habitantes, anualmente la población crece aproximadamente en un 1.25%; cerca del 17.49% de la población trabajadora dependiente equivalente a 8.327.534 millones de personas, se encuentran afiliados al Sistema general de riesgos laborales. El ministerio de salud y protección social busca incrementar el porcentaje de afiliación al sistema en un 4.2% anual, con el objetivo de que la población trabajadora este protegida durante el ejercicio de su actividad laboral de accidentes y enfermedades laborales, ya que el ministerio de trabajo reporta 280 mil accidentes de trabajo anualmente. Este incremento de la afiliación de la población trabajadora al sistema de riesgos laborales, es favorable para el presente proyecto, que pretende atender a los trabajadores con patologías de origen laboral, que se encuentran afiliados a las ARL de la ciudad de Bucaramanga.
2. La actual situación del SGSSS y normatividad laboral en Colombia favorece la generación de empresas en el sector de la salud.
3. De acuerdo a la investigación de mercados, en la ciudad de Bucaramanga las IPS no prestan servicios integrales en rehabilitación laboral, sino que brindan servicios de salud parcialmente, es decir que actualmente no existe una institución que preste en un solo sitio servicios de rehabilitación laboral a los trabajadores afiliados de las ARL. De igual forma el estudio de mercados evidencio una oportunidad de aceptación del negocio del 100% por parte de las ARL de la Ciudad de Bucaramanga, quienes están dispuestas a contratar con una IPS en rehabilitación laboral integral, que les brinde un servicio y manejo total de las patologías laborales.

4. El plan de negocio para la creación de una empresa en rehabilitación laboral, plantea una estrategias de marketing, basadas en una propuesta de valor y de diferenciación, cuyo objetivo es explotar las fortalezas del negocio, al no existir otro igual y ser la única empresa de Bucaramanga que prestara servicios especializados en la rehabilitación laboral, para lograr posicionamiento, crecimiento, impacto social y económico en la región.
5. El estudio técnico permitió realizar un análisis y diagnóstico de los aspectos que se requieren para prestar servicios de rehabilitación laboral, como: herramientas, insumos, maquinaria y recursos. Así mismo el estudio técnico permitió calcular la inversión inicial para el proyecto en \$301.696.401, de los cuales el 60% será aporte de capital de los socios y para el 40% restante se financiara con un préstamo bancario a 5 años.
6. Se definió una estructura administrativa lineal sencilla, donde están todas las áreas involucradas del proceso de producción de los servicios en rehabilitación laboral y se determinaron los perfiles con sus respectivas funciones. La empresa en rehabilitación laboral será constituida como una sociedad anónima, la planta física está diseñada bajo los lineamientos de la norma en sanidad y seguridad en salud del ministerio de salud en Colombia. La IPS en rehabilitación laboral prestara servicios en: psicología, medicina laboral, fisioterapia, fonoaudiología y terapia ocupacional.
7. Financieramente el presente proyecto es viable, considerando que la empresa genera utilidades a partir del segundo año. Las condiciones del negocio, las políticas de compra y venta del sector, ayudan a obtener los flujos de efectivo esperados. Adicionalmente teniendo en cuenta que hasta el momento no existe una empresa de servicios en rehabilitación laboral en la ciudad de Bucaramanga, esto presenta una gran oportunidad para desarrollar estos servicios de salud especializados.

8. Mediante el CANVAS modelo de negocio, se realizó un análisis de la industria en la que se encuentra la organización, para plantear estrategias que generen valor y éxito al negocio. Adicionalmente las estrategias se elaboraron teniendo en cuenta la investigación de mercados, las fuentes primarias y secundarias que brindan información de lo interno y externo que afecta la organización.
9. Con la matriz DOFA se elaboran estrategias para atacar las debilidades y amenazas que afectan el proyecto, se estructuran estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, que consolidan el portafolio de servicios y que contribuyen con la generación de valor para la empresa y para el cliente.
10. El documento es elaborado teniendo en cuenta las normas técnicas colombianas – ICONTEC: 1486, 5613 y 4490.

13. RECOMENDACIONES

1. En la presente propuesta plan de negocio para la creación de una IPS en rehabilitación laboral, se muestra una oportunidad de negocio al ser una empresa que genera rendimientos positivos, no obstante se pueden presentar cambios en el mercado que le pueden afectar, para lo cual la empresa debe disponer de instrumentos y técnicas, que le permitan anticiparse y reaccionar ante los posibles variaciones o cambios.
2. Evaluar en el mediano plazo de cinco años la incursión de nuevas disciplinas especializadas en salud para la rehabilitación laboral como: Quineciología, neurología, psiquiatría, neumología, dermatología, internista, ortopedia, urgencia, fisiatría, rehabilitador laboral y maxilofacial, trabajo social, cirujano de miembros superiores e inferiores y nutrición.
3. Evaluar en el mediano plazo de cinco años la incursión de nuevas áreas en la IPS en rehabilitación laboral como: Habilitar quirófano, rayos x., laboratorio clínico, piscina para rehabilitación, servicio a domicilio, laboratorio de ortopedia, urgencias, cirugía reconstructiva, cirugía de columna, Cirugía de miembros inferiores y superiores.
4. Desarrollar continuamente estudios de mercado que proporcionen información permanente del sector y los clientes, para detectar cambios del entorno de manera anticipada con acciones que mitiguen los efectos negativos.
5. Fortalecer la participación en el mercado con el desarrollo de nuevos clientes como: EPS y medicina prepagada, entidades públicas y privadas y adicionalmente extender los servicios al área metropolitana de Bucaramanga.

6. Hacer del servicio el factor más importante para evaluar la calidad de la IPS en rehabilitación laboral, siendo el confort, el trato humano y la oportuna atención las características más importantes para lograr la fidelización del cliente y la mejora continua de la institución.
7. Desarrollar un sistema de información y control que permita: recoger, gestionar información, dar agilidad en la elaboración de la historia clínica electrónica con el almacenaje de la información de cada paciente, para poder elaborar los respectivos informes y estadísticas de las patologías de la población trabajadora de Bucaramanga, adicionalmente que facilite la comunicación de la IPS con sus clientes, proveedores y pacientes de manera eficiente.
8. Evaluar en el mediano plazo de cinco años invertir en infraestructura física, equipos, herramientas y tecnologías que incursionan en el mercado, para mejorar los servicios de rehabilitación laboral.
9. Innovar constantemente con técnicas, tratamientos y metodologías de rehabilitación laboral, que mejoren las condiciones de salud de la población trabajadora.
10. Disponer del recurso humano suficiente y contratar el personal idóneo con experiencia para brindar atención oportuna en todos los servicios y cumplir con la demanda de servicios, se sugiere involucrar al recurso humano en el desarrollo de la estrategia organizacional para tener ventaja competitiva sostenible.
11. Se recomienda disponer de condiciones higiénicas, ambientales y sanitarias que brinden confiabilidad a todos los usuarios, por tanto es necesario cumplir con la normatividad exigida e implementar el sistema de calidad. PAMEC.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Constitución Política de Colombia de 1991, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>> [Citado 25 Septiembre de 2014]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 1295 de 1994, artículo 6, [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2629>> [citado el 20 de junio de 2014]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Consulta de la norma ley 100 de 1993, [En línea] Disponible en internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>> [Citado 8 abril de 2014]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Resolución 1043 de 2006. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>> [Citado 18 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 2676 de 2000. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11531>> [Citado 20 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 4741 de 2005. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18718>> [Citado 20 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 1011 de 2006. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=19975>> [Citado 20 Mayo de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 2329 de 2002. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6829>> [Citado 20 Mayo de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Resolución 1043 de 2006. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20268>> [Citado 18 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Resolución 2680 de 2007. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26257>> [Citado 18 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 2676 de 2000. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11531>> [Citado 20 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Resolución 01164 de 2002. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36291>> [Citado 20 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Decreto 2811 de 1974. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>> [Citado 20 Enero de 2015]

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Ley 9 de 1979. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>> [Citado 20 Enero de 2015]

ANDI. Código de ética para el sector de dispositivos médicos. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.andi.com.co/SalPren/Documents/ANDI%20LANZA%20C%3%93DIGO%20DE%20C%3%89TICA%20PARA%20EL%20SECTOR%20DE%20DISPOSITIVOS%20M%3%89DICOS%20E%20INSUMOS%20PARA%20LA%20SALUD.pdf>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

ASEGURADORA DE RIESGOS LABORALES COLPATRIA, Ley 776 de 2002, [en línea] <http://www.arl-colpatria.co/arpc/docs/pdf/ley_0776_2002.pdf> [citado el 2 de abril de 2014]

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Informe Santander 2012, [En línea] Disponible en Internet <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_santander_2012.pdf> [Citado abril 15 2014]

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Bucaramanga capital Humano y crecimiento económico, Número 180, 2013. [En línea] Disponible en Internet <http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_180.pdf> [Citado 5 Enero de 2015]

BORELLO Antonio, El plan de negocios, derechos reservados copyright 2000, por Mc Graw Hill

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Reforzar la Competitividad de las empresas en Santander.[En línea] Disponible en Internet

<http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=2&Id_Division=1&Id_Secciones=35&Id_Subseccion=no&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion=no&Ids_Master=no&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=10&seccionactiva=35&secciones=15-28-27-32-34-22-23-35-12-24-25-26-36-29&sesion=view&sessionini=2>
[Citado 20 Noviembre de 2014]

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Centro de atención empresarial.
[En línea] Disponible en Internet
<<http://www.sintramites.com/sintramites/Index.aspx>> [Citado 20 Mayo de 2015]

CAS, CORPORACIÓN AUTÓNOMA DE SANTANDER, Decreto 2104 de 1983 [En línea] Disponible en Internet
<http://www.cas.gov.co/index.php?option=com_remository&Itemid=365&func=fileinfo&id=322> [Citado 20 Enero de 2015]

COLEGIO TÉCNICO DE INGENIEROS TÉCNICOS DE TELECOMUNICACIÓN, Influencia de las TICS en los Riesgos laborales.[En línea] Disponible en Internet
<<http://www.coitt.es/res/revistas/04c%20TIC%20Riesgos%20laborales.pdf>>
[Citado 30 Septiembre de 2014]

CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD, Enfermedad laboral en Colombia a febrero de 2013 [En línea] Disponible en internet
<<http://ccs.org.co/img/Enfermedad%20Laboral%20en%20Colombia%20Fasecolda.pdf>> [citado abril 15 de 2014]

CONSULTOR SALUD, Decreto 2423 de 2006, actualizado enero 1 de 2015, [En línea] Disponible en Internet
<<http://www.consultorsalud.com/images/Manual%20Tarifario%20SOAT%202015%20-%20Consultorsalud.pdf>> [Citado 10 Enero de 2015]

CONSULTOR SALUD, Decreto 2423 de 2006, actualizado enero 1 de 2015, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.consultorsalud.com/images/Manual%20Tarifario%20SOAT%202015%20-%20Consultorsalud.pdf>> [Citado 10 Enero de 2015]

DANE. Encuesta Calidad de Vida 2013.[En línea] Disponible en Internet <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_ECV_2013.pdf> [Citado 26 Septiembre de 2014]

DANE, Boletines. [En línea] Disponible en Internet <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf> [Citado 28 Septiembre de 2014]

DIALNET, Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia. [En línea] Disponible en Internet <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2792644.pdf&ei=GQu_VJbmPK7fsATinIHwDg&usg=AFQjCNFI-D5ortEyKg_xYmHCjsfbG-jiPA> [Citado 20 Diciembre de 2014]

EL MUNDO, Trabajadores afiliados al Sistema General de Seguridad [En línea] Disponible en Internet <http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/cada_once_horas_murio_un_colombiano_en_accidente_laboral.php#.U7SdsJSSweA> [Citado junio 25 de 2014]

EL TIEMPO, El milagro de Bucaramanga. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13787736>> [Citado 15 Diciembre de 2014]

EL TIEMPO, Presentan Ruta Competitiva Para el Sector Salud de Santander.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/-presentan-ruta-competitiva-para-el-sector-salud-de-santander/14757650>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

EL TIEMPO, Coyuntura las ARL y las TICS, unidas en la seguridad laboral.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-93931>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

ESTELA García Sánchez y maría Lourdes valencia Velazco. Planeación estratégica teórica y práctica. Editorial trillas s.a de C.V, 2010 reimpresión 2007

FASECOLDA, Colombia continúa trabajando por mitigar la accidentalidad en trabajos de alto riesgo. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/sala-de-prensa/noticias/2014/sector-abril-24-2014/>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

FASECOLDA, Sistema de Riesgos laborales. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

FASECOLDA. Histórico cifras básicas y participación de ARL [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>> [Citado 20 de Enero de 2015]

FASECOLDA. Histórico cifras básicas y participación de ARL [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>> [Citado 20 de Enero de 2015].

FASECOLDA – Estadísticas del Ramo. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/>> [Citado 5 Enero de 2015]

FERNÁNDEZ, V. Ricardo, Fundamentos de mercadotecnia. México. Primera edición 2002. P.134-136 (ISBN 970-686-211-0)

FONDO DE RIESGOS LABORALES. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/seccion/quienes-somos.html>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

FONDO RIESGOS LABORALES. Manual de procedimiento de rehabilitación. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/Manual-procedimientos-rehabilitacion.pdf>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

FONDO DE RIESGOS LABORALES. Indicadores del sistema general de riesgos laborales. [En línea] Disponible en Internet <[http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_sem1_2013\(1\).pdf](http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_sem1_2013(1).pdf) y [http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_sem1_2013\(2\).pdf](http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_sem1_2013(2).pdf)> [Citado 23 Diciembre de 2014]

FONDO RIESGOS LABORALES, Manual para rehabilitación 2012. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Manuales/MANUAL-PARA-REHABILITACION-2012.pdf>> [Citado 18 Junio de 2015]

GALLARDO H, José R, Administración estratégica, Primera edición - 2012, Capítulo 5. México, Alfaomega grupo editor (ISBN: 978-607-707-254-6)

GOOGLE LIBROS. Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors. [En línea] Disponible en Internet <<http://books.google.ca/books?id=QN0kyeHXtJMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

GONZÁLEZ SALAZAR Diana M, Plan de negocios para emprendedores al éxito 2007, Mc Graw Hill

GREG BALANKO, Dick son, Como preparar un plan de negocios exitoso, copyright 2007 McGraw-Hill Companies, p.7 (ISBN 13-978-970-10-6298-2)

HAIR Joseph, BUSH Robert, ORTINAU David, Investigación de Mercados, copyright 2003 McGraw-Hill Companies, p. 4 (ISBN 0-07-246757-6)

ICONTEC. Norma técnica Colombiana 1486, Presentación de trabajo de grado [En línea] Disponible en Internet <http://www.tecnar.edu.co/sites/default/files/pdfs/NORMA_NTC_1486.pdf> [Citado 10 de Febrero de 2014]

ICONTEC. Norma técnica Colombiana 5613, referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.politecnicojic.edu.co/www.politecnicojic.edu.co/images/stories/politecnico/blbioteca/NTC5613.pdf>> [Citado 10 de Febrero de 2014]

ICONTEC. Norma técnica Colombiana 4490, referencias documentales para fuentes de información electrónica. [En línea] Disponible en Internet <[http://www.politecnicojic.edu.co/www.politecnicojic.edu.co/images/stories/politecnico/blbioteca/NTC4490%20\(1\).pdf](http://www.politecnicojic.edu.co/www.politecnicojic.edu.co/images/stories/politecnico/blbioteca/NTC4490%20(1).pdf)> [Citado 10 de Febrero de 2014]

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD, Resolución 1164 de 2002 [En línea] Disponible en Internet <<http://www.ins.gov.co/lineas-de-accion/Red-Nacional-Laboratorios/Normatividad%20Red%20nal%20bancos%20de%20sangre/Resolucion%201164%20de%202002.pdf>> [Citado 20 Enero de 2015]

Mapa de Bucaramanga [En línea] Disponible en Internet <<https://otvlocal.files.wordpress.com/2013/05/mapa.jpg>> [Citado 15 de Mayo de 2015]

MCDANIEL Carl, GATES Roger, Investigación de Mercados Contemporánea Cuarta Edición, copyright 1999 International Thomson Editores S.A. de C.V, Capitulo 11 (ISBN 968-7529-57-1)

MÉNDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. Bogotá DC sexta edición. 2010; p. 363 -383, 176 -207 (ISBN 978-958-44-6543-6)

MINISTERIO DE HACIENDA DE COLOMBIA, Presupuesto General de la Nación 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/presupuestogeneraldeLANACION/ProyectoPGN/2014/PRESUPUESTO%20GRAL%202014.pdf>> [Citado 28 Septiembre de 2014]

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA, Informe de actividades 2012-2013 [en línea]. Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Informe%20al%20Congreso%202012-2013.pdf>> [citado el 23 de junio de 2014]

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20AL%20CONGRESO%202012-2013.pdf>> [Citado 20 de Enero de 2015].

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20AL%20CONGRESO%202012-2013.pdf>> [Citado 20 de Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Circular 000034 del 25 de septiembre de 2013. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Circular%200034%20de%202013.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 4445 de 1996. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%2004445%20de%201996.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 1441 de 2013. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201441%20de%202013.PDF>> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 2003 de 2014. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Informe de actividades 2012 -2013 al congreso de la República. [En línea] Disponible en

Internet

<<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/INFORME%20AL%20CONGRESO%202012-2013.pdf>> [Citado 20 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Informe población trabajadora, [En línea] Disponible en Internet <<http://wsp.presidencia.gov.co/portal/Gobierno/Ministros/Paginas/MinSalud.aspx>> [Citado abril 4 de 2014]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA. Decreto Ley 1295 de 1994, Artículo 6. Prestación de los servicios en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Decreto%200723%20de%202013.pdf>> [Citado 20 Diciembre de 2014]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 1441 de 2013. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201441%20de%202013.PDF>> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 4445 de 1996. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%2004445%20de%201996.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 3763 de 2007. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resoluci%C3%B3n_3763_de_2007.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 4445 de 1996. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%2004445%20de%201996.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 1441 de 2013. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.minsalud.gov.co/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%201441%20de%202013.PDF>> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, Resolución 2003 de 2014. [En línea] Disponible en Internet <http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf> [Citado 18 Enero de 2015]

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA - SUPERSALUD. Estadísticas IPS. [En línea] Disponible en Internet <<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/INFORME%20FINANCIERO%20IPS%20PRIVADAS%202010-2012defjuniocrb.pdf>> [Citado 28 Diciembre de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Cartilla de riesgos laborales, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-febrero-2014/3090-cartilla-de-riesgos-laborales-para-trabajadores.html>> [Citado abril 2 de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf)> [Citado 20 de Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA, Programa de salud laboral en Colombia, [En línea] Disponible en internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-agosto-2013/2153-panorama-de-la-salud-laboral-en-colombia.html>> [Citado abril 15 de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Informe de Cumplimiento: Plan de Acción De Colombia Y Estados Unidos para Derechos Laborales. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/publicaciones-mintrabajo.html>> [Citado 25 Septiembre de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA, Cartilla de riesgos laborales <<http://www.mintrabajo.gov.co/medios-febrero-2014/3090-cartilla-de-riesgos-laborales-para-trabajadores.html>> [Citado 2 abril de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA - FONDO DE RIESGOS LABORALES, Manual Guía procedimientos Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/Contenido/Default.aspx?Id=567>> [Citado 5 Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1442 del 31 de Julio de 2014, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1443 del 31 de Julio de 2014, [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1047 del 4 de Junio de 2014 y la Resolución 2634 del 27 de junio de 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 1477 del 5 de Agosto de 2014.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/decretos/2014.html>> [Citado 26 Septiembre de 2014]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf)> [Citado 20 de Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf)> [Citado 20 de Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf)> [Citado 20 de Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA. [En línea] Disponible en Internet <[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ESTUDIO%20ACCIDENTALIDAD%20ARL%20A%20JUNIO%202013%20(1).pdf)> [Citado 20 de Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA - FONDO DE RIESGOS LABORALES, Manual Guía procedimientos Rehabilitación y Reincorporación Ocupacional. [En línea] Disponible en Internet <<http://fondoriesgoslaborales.gov.co/Contenido/Default.aspx?Id=567>> [Citado 5 Enero de 2015]

MINISTERIO DE TRABAJO REPUBLICA DE COLOMBIA – DECRETO 1477 de 2014. Tabla de enfermedades laborales [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintrabajo.gov.co/agosto-2014/3709-gobierno-expide-nueva-tabla-de-enfermedades-laborales.html>> [Citado 5 Enero de 2015]

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA, Regímenes de Zona Franca estimula exportaciones de Turismo en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=9162>> [Citado 20 Noviembre de 2014]

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA, Panorama TIC. [En línea] Disponible en Internet <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-8917_panoranatic.pdf> [Citado 24 Julio de 2015]

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE COLOMBIA, Aporta tecnologías para la salud y competitividad en Santander. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-7669.html>> [Citado 20 Noviembre de 2014]

OBSERVATORIO DE SALUD DE SANTANDER, Requisitos para proceso de habilitación de IPS. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.observatorio.saludsantander.gov.co/index.php/noticias/secretaria-de-salud-de-santander/686-los-prestadores-de-servicios-de-salud-publicos-y-privados-deben-realizar-el-proceso-de-autoevaluacion>> [Citado 20 Mayo de 2015]

OIT, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO Orígenes e Historia. [En línea] Disponible en Internet < <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang-es/index.htm>> [Citado 15 Abril de 2014]

OROZCO J Arturo, Investigación de Mercados, copyright 1999 por Orozco Arturo, Editorial Norma. Capítulo 2 (ISBN 958-04-5292-x)

OMS, ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, Clasificación CIF [en línea]. Disponible en internet <<http://apps.who.int/iris/handle/10665/81610>>[Citado 3 de abril de 2014]

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves, Business Model Generation, primera edición - 2010, New Jersey: wiley and sons, Página: 15 -47. (ISBN:978-0470-87641-1)

PORTAFOLIO, Estrés Laboral, un mal invisible que golpea la productividad.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.portafolio.co/economia/estres-laboral-empleo-productividad>> [Citado 20 Septiembre de 2014]

PORTAFOLIO. Innovando en tecnología Clínica [En línea] Disponible en Internet <<http://www.portafolio.co/negocios/tecnologia-clinica-colombia-innovacion>> [Citado 24 Julio de 2015]

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS, Prestaciones Asistenciales. [En línea] Disponible en Internet <<https://www.positiva.gov.co/ARL/Promocion-Prevencion/Sistema-General-Riesgos/Paginas/Prestaciones-Asistenciales.aspx>> [Citado 20 Enero de 2015]

SAPAG CHAIN, Reinado y SAPAG CHAIN, Nassir, Preparación y evaluación de proyectos, Cuarta edición-2000, Capitulo 1. (ISBN: 956-278-116-x)

SECRETARIA DE SALUD DE ANTIOQUIA, Salud y Ámbito Laboral.[En línea] Disponible en Internet <<http://www.dssa.gov.co/minisitio-dssa/index.php/diagnostico-de-la-situacion-salud/salud-y-ambito-laboral>> [Citado 30 Septiembre de 2014]

SERNA G, Humberto, Gerencia estratégica, Mapas estratégicos. Décima edición - 2013, Capitulo 12. Colombia, Panamericana editorial -Tercer editores (ISBN: 978-958-30-2183-1)

SINDESENA. Decreto 1530, Artículo6, numeral 3. [En línea] Disponible en Internet <http://sindesena.org/descargas/doc_details/828-decreto-1530-de-1996-reglamenta-parcialmente-ley-100.html> [Citado 20 Diciembre de 2014]

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FHBh9/06GVI=&tabid=103>> [Citado 18 Enero de 2015]

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, Instituciones Prestadoras de Servicios en Salud. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FHBh9/06GVI=&tabid=103>> [Citado 18 Enero de 2015]

SOCIEDADES CIENTÍFICAS. Decreto 2174 de 1996. [En línea] Disponible en Internet

<<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/DECRETOS/2174%2096.pdf>>

[Citado 20 Mayo de 2015]

THOMPSON, Peteraf y GAMBLE, Strickland, Administración estratégica, Décimo octava edición - 2012, Capítulo 1. (ISBN: 978-607-15-0757-0)

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA, Norma técnica colombiana NTC 1486. [En línea] Disponible en Internet

<http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_15/recursos/01_general/09062014/n_icontec.pdf> [Citado 2 Enero de 2014].

ALTAMIRA, Norma técnica colombiana NTC 5613. [En línea] Disponible en Internet

<<http://www.altamira.edu.co/sites/default/files/RefereciasBibliograficas.pdf>> [Citado 2 Enero de 2014].

POLITÉCNICO, Norma técnica colombiana NTC 4490. [En línea] Disponible en Internet

<[http://politecnicojic.edu.co/www.politecnicojic.edu.co/images/stories/politecnico/bliblioteca/NTC4490%20\(1\).pdf](http://politecnicojic.edu.co/www.politecnicojic.edu.co/images/stories/politecnico/bliblioteca/NTC4490%20(1).pdf)> [Citado 2 Enero de 2014].

VANGUARDIA LIBERAL, Desempleo en Bucaramanga. [En línea] Disponible en Internet

<<http://www.vanguardia.com/economia/local/293239-desempleo-en-bucaramanga-subio-un-poco-pero-sigue-en-un-digito>> [Citado 2 Enero de 2014]

VANGUARDIA LIBERAL. Edad de las empresas en Santander. [En línea] Disponible en Internet <<http://www.vanguardia.com/economia/local/276364-el-53->

de-las-empresas-de-la-region-tiene-tres-anos-de-creada > [Citado 20 Diciembre de 2014]

VARELA V .Rodrigo, Innovación empresarial – Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá D.C Tercera edición 2008. P.318-326 (ISBN 978-958-699-101-8)

YANY C. José N, Investigación integral de mercados. México. Cuarta edición 2009. P.342, 492 -513 (ISBN 978-958-41-0399-4)

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRIA EN GERENCIA DE NEGOCIOS**

A continuación encontrará unas preguntas cuyo objetivo es conocer su opinión acerca de los servicios actuales que le prestan las IPS en rehabilitación laboral a los afiliados de las ARL, para posteriormente hacer un análisis de la oportunidad del negocio, las necesidades y servicios a cubrir en el área de la Rehabilitación Laboral en la ciudad de Bucaramanga.

Fecha: _____

Nombre de la ARL: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

A continuación encontrará una serie de preguntas, en las cuales Usted deberá marcar una única respuesta con una Equis “X” dentro del paréntes ().

1. ¿Cuál es su grado de Satisfacción con los servicios que le prestan las IPS actuales?

a. Malo ()

b. Bueno ()

c. Excelente ()

2. Los servicios de Rehabilitación laboral en Psicología, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología y Medicina laboral los ofrece a sus afiliados por medio de:

- a. Directamente ()
- b. Contratista ()

3. ¿Con cuántos afiliados cuenta la ARL?

- a. 1 a 10.000 ()
- b. 10001 a 20000 ()
- c. 20001 a 30000 ()
- d. 30001 a 40000 ()
- e. Más de 40001 ()

4. ¿Número de pacientes que se remiten semanalmente para cada servicio?

Servicio	Número de pacientes promedio por semana			
	1 - 30	31 – 60	61- 90	Mas de 91
Fonoaudiología				
Medicina laboral				
Psicología				
Terapia Ocupacional				
Fisioterapia				

5. ¿Las tarifas que se pagan por los servicios recibidos de las IPS en rehabilitación Laboral en sus afiliados, son asignados por?

- a. El gobierno ()
- b. La ARL ()
- c. La IPS ()
- d. Los precios del mercado. ()
- e. Todas las anteriores ()
- f. Ninguna de las anteriores () Otro ¿Cuál?: _____

6. ¿Cuál es la tarifa aproximada que paga por cada servicio?

Servicio	Tarifa promedio por cada seccion			
	13000 - 16500	16501- 19500	19501 - 22500	Mas 22501
Fonoaudiología				
Medicina laboral				
Psicología				
Terapia Ocupacional				
Fisioterapia				

7. ¿A Cuánto tiempo cancela los servicios de Rehabilitación que tercerizan?

- a. 30 Días ()
- b. 60 Días ()
- c. 90 Días ()

8. ¿Estaría dispuesto a contratar con una IPS que cubra todas las necesidades y servicios de la Rehabilitación Laboral en un mismo lugar, para atender todos los procedimientos y además que le contribuya en su Organización con la gestión integral del Riesgo y su impacto social?

- a. Si ()
- b. No ()

9. ¿Actualmente con la IPS que contrata los servicios en Rehabilitación Laboral cuenta con el personal Idóneo y especializado?

- a. Si ()
- b. No ()
- c. No sabe ()

10. ¿Sus trabajadores afiliados se encuentran satisfechos con los servicios que le prestan las IPS en Rehabilitación Laboral?

- a. Si ()
- b. No ()

c. No sabe ()

11. ¿Cuál es la característica más importante para la ARL al momento de contratar con una IPS Rehabilitadora Laboral. (Ordene las siguientes características según su criterio del 1 al 7)

a. Prestigio / Reconocimiento de la Institución ()

b. Precio ()

c. Instalaciones Físicas ()

d. Profesionales y personal especializado ()

e. Atención Oportuna a los afiliados ()

f. Tecnología y Equipos ()

g. Calidad ()

12. ¿Las negociaciones realizadas con las IPS que contrata la ARL son por cuánto tiempo?

a. Menos de un año ()

b. De uno a dos años ()

c. Más de tres años ()

13. ¿La información clínica que le proporciona el personal médico, paramédico y administrativo de la IPS es oportuna de acuerdo con las necesidades de la ARL y el Trabajador?

a. Si ()

b. No ()

14. ¿Las IPS prestan los servicios integrales requeridos por el trabajador afiliado?

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe ()

15. ¿Conoce las Instalaciones, tecnología y personal que atiende sus afiliados?

a. Si ()

b. No ()

16. ¿Los servicios prestados por la IPS se adaptan a las necesidades del paciente y de la ARL contratante?

a. Si ()

b. No ()

17. ¿Cuándo surge un imprevisto con un afiliado lo resuelve inmediatamente la IPS?

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe ()

18. ¿Le suministran las estadísticas e información necesaria de sus afiliados atendidos en las IPS periódicamente, para el respectivo seguimiento clínico y de Rehabilitación laboral?

a. Si ()

b. No ()

19. ¿Se encuentra satisfecho con el trato que le dan a sus afiliados en las IPS?

a. Si ()

b. No ()

c. No sabe ()

20. ¿Realiza supervisión de los servicios que le brindan las IPS?

a. Si ()

b. No ()

21. ¿Estratégicamente la IPS en rehabilitación laboral debe estar emplazada en que sector de Bucaramanga?

- a. Centro ()
- b. Cabecera ()
- c. Norte ()
- d. Sur ()
- e. En el área metropolitana de Bucaramanga ()

22. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le prestara la IPS en Rehabilitación Laboral a las ARL? Mencione tres:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

23. A continuación escriba las observaciones y/o sugerencias que desee agregar:

Mil gracias por su Colaboración y Disponibilidad para desarrollar el cuestionario.


Anexo B. Requisitos para proceso de habilitación de IPS

REQUISITOS PARA PROCESO DE HABILITACION DE IPS

REQUISITOS IPS	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Diligenciar Formulario de inscripción en la Pagina Web e imprimir 2 copias (Enlaces al pie de la pagina)	/		
Fotocopia de la cedula del Representante Legal	/		
Portafolio de Servicios	/		
Auto evaluación. Resolución 2003 de 2014 (CD)	/		
Pamec (CD)	/		
Cámara de comercio como persona jurídica	/		
Persona jurídica si es sin ánimo de lucro	/		
Estudio medico arquitectónico (Redactar mediante oficio los planos donde este especificado Nombre de la Ips, Nit, Dirección, Servicios a declarar y modalidad) solicitando estudio de viabilidad estos deben Cumplir con las especificacion de la Resoluciones 4445 de 1996 y 2003 de 2014 (escala 1-50) rotulado y firmado por arquitecto y/o ingeniero civil con matrícula	/		
Suficiencia patrimonial	/		
Licencia de Rx (opcional)	/		
Licencia de Salud Ocupacional (opcional)	/		
Relación de equipos	/		
Contrato recolección desechos hospitalarios	/		
Certificado de la DIAN o RUT	/		
Manuales de procedimiento (CD)	/		
Protocolos de eventos adversos. (CD) "política de seguridad del paciente"	/		
Una carpeta tamaño oficio	/		
Para declarar servicio Farmaceutico debe presentar la Certificación de Inscripción (opcional)	/		
estampilla por valor de \$ 7.480 (casa del libro Cra-10 calle 35 B/maga)			
Otra?			
TALENTO HUMANO			
NOMBRE	PROFESION	TARJ. PROFESIONAL	CERT. PARA LABORAR EN SDER
ENLACES			
INSCRIPCIÓN: http://201.234.78.38/habilitacion/ingreso.aspx?ets_codigo=68			
NOVEDAD Y RENOVACION			
http://201.234.78.38/habilitacion/ingreso_prestadores.aspx?ets_codigo=68			

Fuente: Formato de la Secretaria de Salud de Bucaramanga.

Anexo C. Paso a paso como inscribirse como persona jurídica.




CAMARA
DE COMERCIO DE BUCCARAMANGA
¡vamos a competir!

PASO A PASO COMO INSCRIBIRSE COMO PERSONA JURIDICA


Se entiende como persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer Obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Paso 1: Consultas


Antes de empezar con la elaboración del documento de constitución y el diligenciamiento de los formularios es necesario realizar las siguientes consultas previas en nuestra página www.sintramites.com




Tipo de Empresa
Conozca las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa que se pueden constituir en Colombia



Nombre (HOMONIMIA)
Esta consulta permite conocer si existen o no otras empresas o establecimientos a nivel nacional con el mismo nombre de la empresa que se va a crear




Normatividad
Conozca y acceda al beneficio de la ley 1429 de 2010, consulte también en www.ley1429.com



Código actividad Económica CIU
Esta consulta permite encontrar el código correspondiente a la actividad que se desea desarrollar. Se identificarán máximo 4 códigos priorizando las actividades del objeto social

CIU Principal	CIU Secundario	CIU Anexo	CIU Anexo



Uso de suelo
Esta consulta permite conocer que tipos de actividades se pueden ejecutar, de acuerdo al plan de ordenamiento territorial de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y San Gil en el predio seleccionado para ubicar la nueva empresa. **NOTA:** Para Piedecuesta, Socorro, Málaga y Barbosa se deberá realizar este trámite directamente en la alcaldía de cada municipio en la oficina de planeación.

Paso 2: Elaboración del documento de constitución y estatutos

- ✓ Definido el tipo jurídico de la sociedad a constituir es necesario que escoja las opciones que tiene para elaborar el documento de constitución:
- **Documento Privado:** Se presentará por documento privado cuando:
 - a) La empresa que se va a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. (Art. 22 Ley 1014 de 2006 y Art. 1 Decreto 4463 de 2006).
 - b) Las Sociedades por Acciones Simplificada con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008. Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también podrá constituirse por documento privado.

DESCARGUE EN www.sintramites.com EN LA OPCION "CONSULTA DE DOCUMENTOS", EL MODELO DE CONSTITUCION S.A.S.

TENGA EN CUENTA: que el documento privado debe contener **presentación personal** de todos los socios o accionistas ante Notaría, o en cualquiera de las oficinas seccionales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga al momento de presentarlo para registro.

IMPORTANTE: el documento privado deberá allegarse también en medio magnético CD o USB en formato Word.

- **Escritura Pública de Constitución** Se puede realizar en cualquier notaría sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el Artículo 110 del Código de Comercio ó Cuando se aporten bienes inmuebles en este caso deberá allegarse a Cámara de Comercio una copia del impuesto de registro cancelado en instrumentos públicos junto con la escritura.

d-reg-06-03 V2 15-06-14

Fuente: Formato de la Cámara de comercio de Bucaramanga.

Paso 3: Realizar el pago de impuesto de registro:

Es un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción de la constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, será liquidado sobre el valor del capital suscrito o social de la sociedad que se crea y para ello deberá presentarse el documento de constitución debidamente firmado en:

PUNTOS DE PAGO:

- ✓ CASA DEL LIBRO: Calle 35 N° 9 - 81 Bucaramanga. (llevar el documento de constitución firmado).
- ✓ BANCO AGRARIO: Para las oficinas de Girón, Piedecuesta, San Gil, Socorro, Málaga, Vélez.

Paso 4: Diligenciamiento del PRE - RUT

El representante legal de la sociedad debe acercarse personalmente al Centro de Atención Empresarial CAE en cualquiera de las oficinas seccionales o principal de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el asesor especializado le asistirá con el diligenciamiento del formulario PRE-RUT presentando los siguientes documentos:

- ✓ **Allegar Diligenciada** la "Guía para determinar responsabilidades RUT - Personas jurídicas", que será entregada por el asesor especializado CAE o se podrá descargar en nuestro portal www.sintramites.com, Opción consulta de documentos.
- ✓ Códigos CIUJ a utilizar, máximo cuatro.
- ✓ Dirección exacta y teléfonos del domicilio principal de la empresa
- ✓ Documento de constitución de la sociedad
- ✓ Original y fotocopia documento de identidad del Representante Legal.
- ✓ Correo creado para la empresa

Paso 5: Diligenciamiento de los formularios RUES:

Acceda a www.sintramites.com y Seleccione la opción:



Ingresando a "NUEVO EMPRESARIO", el representante legal podrá obtener un Usuario y contraseña para desarrollar los formularios RUES.

Usuario:
Contraseña:



En esta opción e ingresando el usuario y contraseña podrá Acceder a la plataforma virtual para desarrollar los formularios RUES, dando click en el botón "AGREGAR EMPRESA" y siguiendo las instrucciones finaliza imprimiendo los formularios y anexándolos a la documentación de la constitución.

Paso 6: Pago e ingreso de la documentación

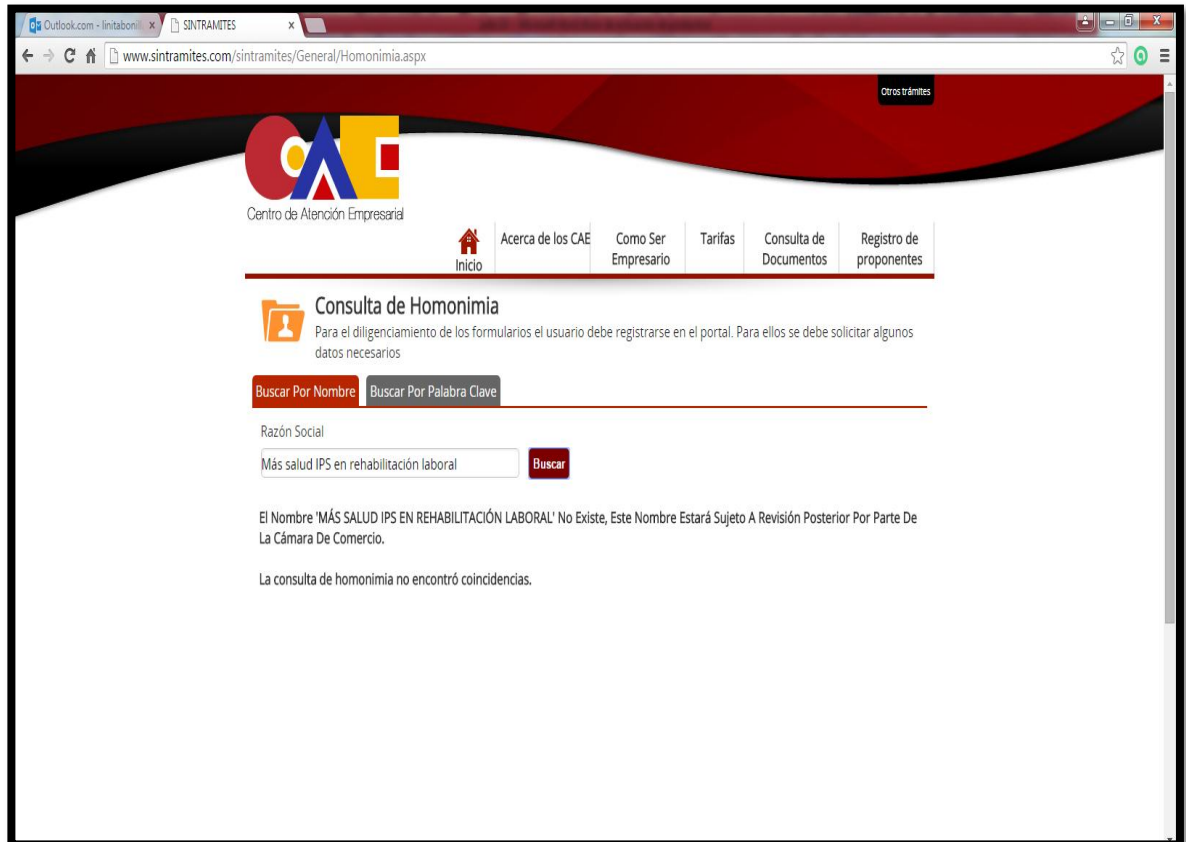
Una vez diligenciados los formularios de inscripción RUES, ALLEGAR a la ventanilla de cualquiera de las oficinas seccionales o principal de cámara de comercio los siguientes documentos para su respectiva inscripción:

1. FORMULARIOS RUES (Firmados por el representante legal)
2. PRE-RUT (Firmado y con nota de presentación personal del representante legal en notaría o ante asesor especializado de cámara de comercio Bucaramanga oficina principal o seccionales).
3. GUIA PARA DETERMINAR RESPONSABILIDADES RUT (diligenciada)
4. ORIGINAL Y FOTOCOPIA DEL DOCUMENTO DE IDENTIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL.
5. DOCUMENTO DE CONSTITUCION (debidamente firmado y con nota de presentación personal por todos los socios o accionistas en notaría o ante asesor especializado de cámara de comercio Bucaramanga oficina principal o seccionales).
6. BOLETA DE IMPUESTO DE REGISTRO
7. CD O USB QUE CONTENGA EL DOCUMENTO DE CONSTITUCION (en formato Word).
8. PODER (En caso de gestionar el PRE-RUT y formularios RUES por medio de apoderado se deberá allegar copia autentica del poder otorgado y fotocopia del documento de identidad de quien otorga el poder y del apoderado).

TRAMITE DE FORMALIZACION DEL RUT ANTE LA DIAN

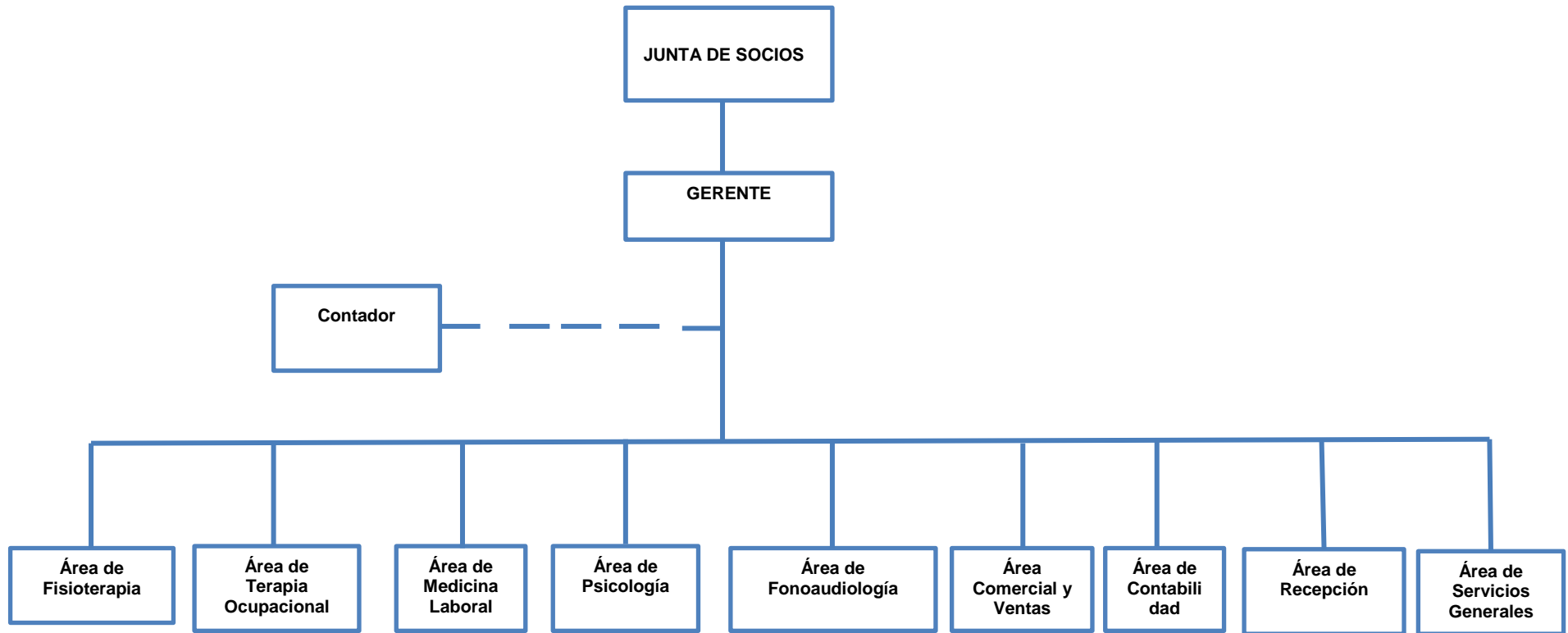
1. Una vez inscrita la sociedad debe reclamar el formato No. 1648 de la Dian en la oficina de la Cámara de Comercio donde haya registrado el documento de constitución y tomarle una fotocopia. RECUERDE: este formato 1648 DIAN tendrá una vigencia de 15 días hábiles a partir de la fecha de aprobación e inscripción en Cámara de comercio.
2. Así mismo se deberá realizar apertura de cuenta de ahorro o corriente a nombre de la sociedad presentando en el Banco el Original del formato 1648 de la Dian y Certificado de Existencia y representación legal.
3. Finalmente debe dirigirse a la DIAN con la fotocopia del formato No. 1648 de la Dian, Certificado de Existencia y Representación Legal y Certificado de la entidad Bancaria donde conste la apertura de la cuenta para formalizar el RUT.

Anexo D. Consulta de homonimia



Fuente: Centro de atención empresarial Cámara de comercio de Bucaramanga.
<http://www.sintramites.com/sintramites/General/Homonimia.aspx>

Anexo E. Organigrama IPS en rehabilitación laboral



Anexo F. Descripción y funciones de los puestos de trabajo

Tabla 1. Funciones Gerente

Nombre del cargo:	Gerente
División:	Administrativa - Profesional
Supervisa a:	Todo el mundo
Salario – Contrato:	\$1.500.000
Tiempo de experiencia:	3 años
Habilidades: Liderazgo, relaciones interpersonales, análisis financiero, proactivo, orientación al logro y objetivos, resolución de personas, manejo de personal.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, controlar, dirigir y planear las actividades de la empresa. • Contratar, Dirigir, liderar y supervisar el cumplimiento de las metas del personal. • Hacer seguimiento a los procesos. • Mantener relaciones de negociación con las ARL, empresas y otros. • Ejecutar las actividades que indique la junta. • Mantener relación comercial con proveedores. • Presentar los estados financieros, elaborar presupuestos y realizar auditorías. • Diseñar políticas de ventas, liderar reuniones y comités. • Representar legalmente la empresa. 	

Tabla 2. Funciones Contador

Nombre del cargo:	Contador
División:	Administrativa - Profesional
Supervisa a:	Ninguno
Salario por honorarios:	\$800.000
Tiempo de experiencia:	3 años
Habilidades: Análisis financiero, habilidades contables y matemáticas, responsable, Proactivo, manejo de software financiero y contable.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Elabora, firma y certifica los estados financieros. • Revisa registro de asientos contables y libros contables. • Revisa pago a proveedores, consignaciones, recaudo de cartera, conciliaciones bancarias, estados de cuentas. • Revisa y firma pagos de nomina • Responsable del pago oportuno de impuestos. 	

Tabla 3. Funciones Director comercial

Nombre del cargo:	Director Comercial
División:	Comercial – Ventas –Profesional
Supervisa a:	Vendedor
Salario – contrato:	\$1.200.000
Tiempo de experiencia:	2 años
Habilidades: Agresividad comercial, habilidades escritas, comunicación y verbal.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de las ventas. • Diseñar y ejecutar actividades comerciales. • Responsable de realizar negociaciones y presentar el portafolio de servicios. • Liderar el departamento comercial • Conseguir nuevos clientes 	

Tabla 4. Funciones Vendedor

Nombre del cargo:	Vendedor
División:	Comercial – Ventas- Técnico
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$700.000
Tiempo de experiencia:	1 año
Habilidades: fluidez verbal, iniciativa propia, excelente presentación personal, creativo, habilidad matemática y negociador.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de las ventas. • Dar a conocer la empresa. • Presentación del portafolio. • Encargado de realizar las actividades de promoción en las empresas y clientes. • Buscar nuevos clientes y mercado. • Realizar informes de ventas. 	

Tabla 5. Funciones secretaria / recepcionista

Nombre del cargo:	Secretaria / Recepcionista
División:	Administrativa - Técnico
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$700.000
Tiempo de experiencia:	1 año
<ul style="list-style-type: none"> Habilidades: Mental, responsable. Ágil, proactivo, excelente servicio al cliente. Tener el CAP del SENA. 	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> Excelente manejo de herramientas ofimáticas. Conocimiento en asientos contables. Manejo de caja menor. Revisar correspondencia. Atención al usuario, Manejo de agenda y citas del personal de salud Atención del teléfono. Diseñar comunicados internos y externos. Manejo de archivo. 	

Tabla 6. Funciones Auxiliar contable

Nombre del cargo:	Auxiliar Contable
División:	Administrativa – Técnico.
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$700.000
Tiempo de experiencia:	1 año
Habilidades: Conocimiento en contabilidad y finanzas, habilidades matemáticas,	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de contratos, pago a proveedores, nómina y liquidaciones. Realizar asientos contables y registro en libros. Colaborarle al contador. Manejo de chequeras. Asistir a reuniones con el gerente. Cancelar oportunamente los compromisos parafiscales y gubernamentales. Colaborar a la gerencia. Colaborar al área comercial y ventas. Hacer actividades de gestión de cobro de la cartera. 	

Tabla 7. Funciones servicios generales

Nombre del cargo:	Servicios generales
División:	Administrativa - Bachiller
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$644.350
Tiempo de experiencia:	1 año
Habilidades: Orden y limpieza, respeto a las normas de seguridad.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de desinfección, mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones. • Colaborar con todos los departamentos de la organización. • Contribuir a mejorar las condiciones ambientales evitando la contaminación de las diferentes áreas. • Recolectar y disponer adecuadamente de los residuos ordinarios, reciclables y biológicos de acuerdo a la norma. • Mantener limpias las instalaciones. • Diligenciar registros de verificación de aseo y desinfección de áreas. • Reportar daños de la infraestructura y de los equipos a la gerencia. 	

Tabla 8. Funciones fonoaudiólogo

Nombre del cargo:	Fonoaudiólogo
División:	Rehabilitación - Profesional
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$1.705.600
Tiempo de experiencia:	2 años
Habilidades: Profesional experto en tratar desordenes del lenguaje, habla, comunicación y audición. Conocimiento en salud ocupacional.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación, diagnóstico y tratamiento de los desórdenes del lenguaje, escritura, habla, audición y comunicación. • Proponer procedimientos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios. • Dar apoyo al equipo de salud. • Elaborar y llenar los diferentes registros. • Rendir informes periódicos. 	

Tabla 9. Funciones medico laboral

Nombre del cargo:	Medico laboral
División:	Rehabilitación - Profesional
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$2.952.000
Tiempo de experiencia:	2 años
Habilidades: Orientación Al resultado. Conocimiento en salud ocupacional. Manejo de las normas en salud.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar actividades de diagnóstico, tratamiento, promoción, protección y rehabilitación de la salud del paciente. • Atender las consultas de los pacientes y elaborar historia clínica. • Expedir órdenes y exámenes. • Proponer procedimientos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios. • Dar apoyo al equipo de salud. • Elaborar y llenar los diferentes registros. • Rendir informes periódicos. 	

Tabla 10. Funciones psicólogo

Nombre del cargo:	Psicólogo
División:	Rehabilitación - Profesional
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$2.952.000
Tiempo de experiencia:	2 años
Habilidades: Aplicación de técnicas Psicoterapéuticas, Conocimientos en salud ocupacional.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Brindar al individuo un servicio psicoterapéutico. • Elaborar historias clínicas y órdenes de servicio. • Responder por la ronda diaria de pacientes. • Informar al paciente y a sus familiares el curso de la enfermedad y los tratamientos que se realicen. • Proponer procedimientos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios. • Dar apoyo al equipo de salud. • Elaborar y llenar los diferentes registros. • Rendir informes periódicos. 	

Tabla 11. Funciones terapeuta ocupacional

Nombre del cargo:	Terapeuta ocupacional
División:	Rehabilitación - Profesional
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$1.705.600
Tiempo de experiencia:	2 años
Habilidades: Experiencia en tratamiento y rehabilitación de personas con discapacidades y limitaciones. Conocimientos en salud ocupacional.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar tratamientos para la reinserción laboral de los trabajadores. • Identificar las necesidades ocupacionales del paciente y rehabilitarlo. • Proponer procedimientos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios. • Dar apoyo al equipo de salud. • Elaborar y llenar los diferentes registros. • Rendir informes periódicos. 	

Tabla 12. Funciones Fisioterapia

Nombre del cargo:	Fisioterapeuta
División:	Rehabilitación - Profesional
Supervisa a:	Ninguno
Salario – contrato:	\$1.705.600
Tiempo de experiencia:	2 años
Habilidades: Prevención y tratamiento de lesiones osteo musculares, conocimientos en salud ocupacional.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño, ejecución y control de programas de intervención fisioterapéutica. • Asistir profesionalmente a los pacientes. • Realizar la recuperación física del paciente. • Manejar los equipos y herramientas. • Ubicar de manera funcional los equipos para la prestación del servicio. • Proponer procedimientos e instrumentos para mejorar la prestación de los servicios. • Dar apoyo al equipo de salud. • Elaborar y llenar los diferentes registros. • Rendir informes periódicos. 	

Anexo G. Base salarial del patrono por prestaciones sociales, parafiscales, salud, pensión, riesgos laborales y dotación:

Tabla 1. Base Salarial patrono

CONCEPTO	PORCENTAJE
Cesantías	8.33%
Primas	8.33%
Vacaciones	4.17%
Intereses / cesantías	1%
Total de Prestaciones Sociales	21.83%
Cajas de compensación	4%
Sena	2%
ICBF	3%
Total Parafiscales	9%
Salud	8.5%
Pensión	12%
Riesgos laborales	0.522%
Total Pensión, Salud y ARL	21.022%
Dotación (Menos de 2 SMMLV)	7%

Anexo H. Equipos e insumos requeridos por el área administrativa

Tabla 1. Implementos de oficina

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Papelería Membretada	2000 Unid. Mensual	\$85	\$2.040.000
Recibos de caja	10 Unid. Mensual	\$8.000	\$960.000
Recetarios	100 Unid. Mensual	\$1000	\$1.200.000
Carpetas Institucionales	1000 Unid. Trimestral	\$1000	\$4.000.000
Papelería	5000 unid. mensual	\$100	\$500.000
Sellos	15 Unid. X Año	\$15.000	\$225.000
Elementos de Oficina			\$100.000
Total			\$9.025.000

Fuente: Cotizaciones varias

Tabla 2. Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio tipo gerente	1	\$450.000	\$450.000
Escritorio tipo secretaria	3	\$250.000	\$750.000
Sillas giratorias	33	\$250.000	\$8.250.000
Sillas auxiliares	15	\$60.000	\$900.000
Archivador modulares	30	\$250.000	\$7.500.000
Papelera	30	\$20.000	\$600.000
Mesas auxiliares	15	\$75.000	\$1.125.000
Sillas de espera x 4	6	\$250.000	\$1.500.000
Escritorios	30	\$200.000	\$6.000.000
Televisores	2	\$1.500.000	\$3.000.000
DVD	2	\$80.000	\$160.000
Video ben	1	\$400.000	400.000
Total			\$30.635.000

Fuente: Cotizaciones varias

Tabla 3. Gastos de mantenimiento

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mantenimiento de software.	4 veces al año	\$50.000	\$200.000
Página web	1 vez al año	\$350.000	\$350.000
Mantenimiento técnico equipos	2 veces al año	\$300.000	\$600.000

Fuente: Cotizaciones varias

Tabla 4. Equipo de cómputo y oficina

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora	17	\$1.500.000	\$25.500.000
Impresora	5	\$550.000	\$2.750.000
estabilizador	5	\$80.000	\$400.000
telefax	1	\$350.000	\$350.000
calculadoras	30	\$10.000	\$300.000
teléfonos	10	\$70.000	\$700.000
Licencia Office	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Software administrativo	1	\$8.000.000	\$8.000.000
Total			\$39.000.000

Tabla 5. Total gastos administrativos

Total gastos administrativos	Valor Total
Implementos de oficina	\$9.025.000
Muebles y enseres	\$30.635.000
Equipo de cómputo y oficina	\$39.000.000
Gastos de mantenimiento	\$1.150.000
Total	\$79.810.000

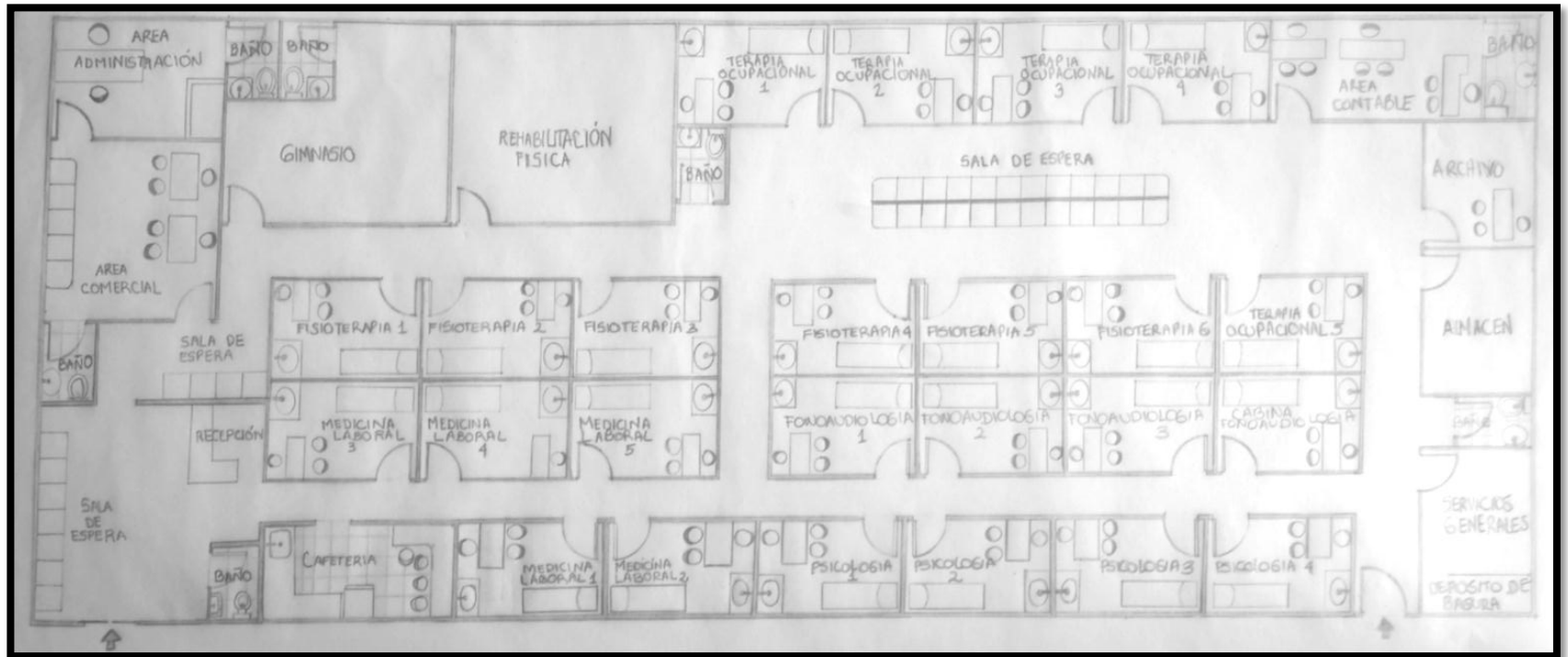
Fuente: Autora

Anexo I. Modelo CANVAS para la IPS en rehabilitación laboral.

Tabla 1. Canvas IPS en rehabilitación laboral.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA IPS EN REHABILITACION LABORAL(ARL)				
Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores. 2. Capital. 3. Comunidad científica y gremios. 4. Autoridades ambientales, sanitarias y de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producir. 2. Desarrollo de programas de promoción y prevención. 3. Gestión tecnológica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionales especializados en rehabilitación laboral. 2. Atención oportuna y prioritaria. 3. Calidad. 4. Instalaciones físicas apropiadas. 5. Tecnología y equipos médicos. 6. Entrega de Informes y estadísticas a las ARL. 7. Innovación en técnicas y tratamientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios integrales y personalizados. 2. Diseño de tratamientos personalizados. 3. Medición de satisfacción del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ARL De Bucaramanga. 2. Pacientes particulares. 3. EPS De Bucaramanga. 4. Medicina Prepagada. 5. Empresas sector privado. 6. Empresas sector público.
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos físicos. 2. Recursos humanos. 3. Recursos financieros. 4. Recursos tecnológicos. 		<p style="text-align: center;">Canales de distribución</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Canal Directo de atención con el paciente. 2. Área Comercial: Publicidad, actividades de promoción y prevención empresarial. 3. Canal de Comunicación : página web, publicación en prensa y participación de eventos. 	
Estructura de costes			Flujo de ingresos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos fijos 2. Costos variables 			Ventas de los servicios en rehabilitación laboral en las áreas de: Psicología, medicina laboral, terapia física, fonoaudiología y fisioterapia.	

Anexo J. Plano Distribución de la planta de la IPS en Rehabilitación Laboral



Fuente: Elaborado por Fernanda Yadira Bonilla Rueda