

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS  
UROLÓGICOS EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**

**OLGA LUCIA MORENO CALDERÓN**

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

**2014**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS  
UROLÓGICOS EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**

**OLGA LUCIA MORENO CALDERÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por título de  
Magister en Administración de Negocios**

**Director:  
HOLGER VELANDIA**

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

**2014**

## **DEDICATORIA**

A Dios por todas las oportunidades que me ha dado en la vida, por mi salud y la persistencia que me acompañó en el camino de alcanzar este logro.

A mi esposo Jaime, por su incondicional amor y apoyo total en todas las fases de este proyecto.

A mi madre Milena, por su apoyo y paciencia, que me permitió tiempo para enfocarme en terminar este trabajo.

A mi Hija Natalia, por el tiempo que dejé de compartir con ella, por su paciencia, amor y comprensión que me dieron fortaleza y motivación para terminar este propósito.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las directivas de la Fundación Cardiovascular de Colombia, especialmente a los Doctores Víctor Castillo y Wilmer Rivero por su confianza, apoyo y disponibilidad para que este proyecto se realizara.

Agradezco a mi asesor Holger Velandia, por su dedicación, soporte y enseñanzas.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2. JUSTIFICACIÓN	25
3. OBJETIVOS	26
3.1 GENERAL	26
3.2 ESPECÍFICOS	26
4. RESUMEN EJECUTIVO	28
5. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	30
5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	30
5.2 MODELO DE NEGOCIO	30
5.3 EQUIPO DE TRABAJO	33
5.4 FUNCIÓN EMPRESARIAL	33
6. ESTUDIO DE MERCADO	35
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	35
6.1.1 Descripción del Sector.	35
6.1.1.1 Estructura del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.	35
6.1.1.2 Niveles de complejidad	41
6.1.2 Comportamiento del sector Salud en Colombia.	42

6.1.3 Análisis del Contexto Externo.	47
6.1.4 Análisis de la Industria.	49
6.1.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.	55
6.1.6 Análisis Interno.	59
6.2 MATRIZ DOFA	63
6.2.1 Análisis de la Demanda	65
6.2.2 Análisis de la Oferta	85
6.2.3 Análisis competitivo: Competidores y Productos Sustitutos	88
6.3 PLAN DE MERCADEO	90
6.3.1 Estrategias de Mercadeo	93
6.3.2 Plan de Ventas	104
6.3.3 Plan Táctico.	107
7. ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO	111
7.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	111
7.1.1 Infertilidad	112
7.1.2 Urología Pediátrica	113
7.1.3 Centro de próstata y urología Oncológica	113
7.1.4 Centro de piso pélvico y cirugía Reconstructiva.	114
7.1.5 Centro de Endourología y litiasis urinaria Litiasis renal	115
7.1.6 Cirugía Laparoscópica	116
7.2 INSTALACIONES FÍSICAS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV.	118
7.3 MUEBLES, ENSERES EQUIPOS, E INSUMOS	123
7.3.1 Personal requerido.	125
7.4 GARANTÍAS DE CALIDAD	126
7.5 PLANES DE CONTINGENCIA	128
7.6 PLAN DE APROVISIONAMIENTO	129
7.7 ASPECTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	129
7.7.1 Propósito	130

7.7.2 Alcance	130
7.7.3 Responsable	130
7.8 FLUJOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	130
7.5 INDICADORES DE PRODUCCIÓN	132
7.6 CAPACIDAD INSTALADA	133
8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	138
8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV	138
8.1.1 Filosofía Organizacional	138
8.1.1.1 Valores corporativos	138
8.1.2 Propósito Central	140
8.1.2.1 Objetivo Retador	140
8.1.2.2 Imagen Vívica Unidad De Servicios Urológicos FCV	141
8.1.3 Identificación de las partes interesadas (stakeholders)	141
8.1.3.1 Promesa de valor para partes interesadas claves	142
8.1.4 Identificación del negocio	143
8.1.4.1 Identificación del producto y cadena de valor	143
8.1.4.2 Características de los clientes	144
8.1.4.3 Competencias Claves	146
8.1.5 Ciclo de Vida del Negocio.	146
8.1.6 Matriz de Boston Consulting Group	146
8.1.7 Formulación Estratégica.	147
8.2 POLÍTICA DE CALIDAD	150
8.2.1 Objetivos de la calidad	151
8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	152
8.4 RECURSO HUMANO	154
8.4.1 Perfil del recurso humano	155
8.4.1.1 Perfil del Cargo	156
8.4.2 Responsabilidades	157

8.5 POLÍTICAS Y NORMAS	173
9. ESTUDIO FINANCIERO	175
9.1 INVERSIÓN INICIAL	175
9.2 COSTOS Y GASTOS	176
9.2.1 Costos Fijos	176
9.2.2 Resumen de inversiones.	181
9.3 ESTADO DE RESULTADOS – PROYECCIONES FINANCIERAS	182
9.4 BALANCE GENERAL	191
9.4.1 Activo.	192
9.4.2 Pasivo	192
9.5 FLUJO DE CAJA	192
9.5.1 Fuentes	192
9.5.2 Usos	193
10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	196
10.1 VIABILIDAD COMERCIAL	196
10.2 VIABILIDAD OPERATIVA	197
10.3 VIABILIDAD ADMINISTRATIVO	197
10.4 VIABILIDAD FINANCIERA	198
11. CONCLUSIONES	199
12 RECOMENDACIONES PERSONALES	201
BIBLIOGRAFÍA	202
ANEXOS	208

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Lienzo de canvas.	31
Tabla 2. Crecimiento del PIB en el primer trimestre de 2013.	42
Tabla 3. Panel de Expertos	49
Tabla 4. Malformaciones congénitas.	67
Tabla 5. Ficha Técnica De La Encuesta	73
Tabla 6. Procedimientos año 2012	90
Tabla 7. Servicios ofrecidos por la Unidad de Servicios Urológicos FCV.	96
Tabla 8. Proyección de Ventas	105
Tabla 9. Definición del Tamaño del Mercado – Dimensión del servicio a prestar.	106
Tabla 10. Dotación de la unidad de Servicios Urológicos – incluyendo los tres consultorios.	123
Tabla 11. Equipos Requeridos para procedimientos urológicos.	124
Tabla 12. Insumos y consumibles	125
Tabla 13 Capacidad instalada – utilizada –Proyectada	128
Tabla 14. Indicadores de producción	132
Tabla 15. Productividad personal	133
Tabla 16. Capacidad Instalada – Comparada con la demanda.	134
Tabla 17. Capacidad Máxima Instalada en Quirófano.	135
Tabla 18. Capacidad máxima Instalada en Consulta Especializada.	135
Tabla 19. Capacidad Utilizada Proyectada	136
Tabla 20. Gestión Médica – Cirujano Urólogo - Especialista	156
Tabla 21. Gestión Médica – Jefe de la Unidad de Servicios Urológicos FCV	159
Tabla 22. Gestión Administrativa – Gerente de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.	165

Tabla 23. Gestión Administrativa – Secretaria Unidad de Servicios Urológicos FCV.	167
Tabla 24. Gestión Asistencial. Coordinadora Asistencial de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.	170
Tabla 25. Inversión Inicial	176
Tabla 26. Salarios	179
Tabla 27. Presupuesto de Gastos	180
Tabla 28. Fuentes de ingresos	181
Tabla 29 Punto de Equilibrio	183
Tabla 30. Estado de Resultados	184
Tabla 31. Flujo de Caja presupuestado.	186
Tabla 32. Factores de Evaluación del Proyecto	188
Tabla 33. Indicadores Sociales.	190
Tabla 34. Porcentaje de distribución de excedentes	194

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Proyección poblacional - Bucaramanga – AMB – Rural.	87
Figura 2. Área de cobertura de los servicios de urología.	100
Figura 3. Estrategias de mercado	108
Figura 4. Estrategias de promoción y comunicación	109
Figura 5. Estructura organizacional de FCV.	153

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Estadísticas FCV 2011. Porcentaje de participación en número de procedimientos e ingresos por especialidad.	22
Gráfica 2. Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)	36
Gráfica 3. Crecimiento del PIB.	43
Gráfica 4. Presupuesto general de la Nación.	44
Gráfica 5. Litiasis urinaria AMB	69
Gráfica 6. Patologías urológicas en mayores de 65 años	70
Gráfica 7. Patologías de próstata en mayores de 45 años en AMB	71
Gráfica 8. Remisión de pacientes a especialista de urología.	74
Gráfica 9 ¿Si en su consulta tiene 10 pacientes con afecciones urológicas, en promedio cuántos de ellos requieren remisión a los especialistas en urología?	74
Gráfica 10. Conoce la oferta en centros urológicos especializados en Bucaramanga y su Área Metropolitana	75
Gráfica 11. Yo elijo la institución según la reputación/status.	76
Gráfica 12. Yo elijo la que tenga mejores tarifas.	77
Gráfica 13. Yo elijo teniendo la opinión de otras EPS/IPS.	78
Gráfica 14. Yo elijo la institución por la agilidad en los procesos administrativos	79
Gráfica 15. Yo elijo la institución por la posibilidad de aplicar pruebas clínicas y de laboratorio.	80
Gráfica 16. Yo elijo la institución por la impresión que tienen los pacientes egresados de ella.	81
Gráfica 17. Yo elijo la institución de acuerdo a las instalaciones físicas.	82
Gráfica 18. Yo elijo la institución de acuerdo a la cercanía del lugar de trabajo del paciente	82

Gráfica 19. Yo elijo la institución teniendo en cuenta la opinión de mis amigos y colegas.

83

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Tablas	209
Anexo B. Graficas.	231

## RESUMEN

**TÍTULO:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA\*

**AUTOR:** Moreno Calderón, Olga Lucia \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Urología, FCV, Hospital Internacional.

### DESCRIPCIÓN:

El presente trabajo, tiene como finalidad dar a conocer el plan de negocios para la creación de la Unidad de Servicios Urológicos en la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV, en donde la productividad y la competitividad se verán reflejados en la Calidad del servicio, en la eficiencia de los procesos, en la identidad de la marca FCV y en la eficiencia de las estrategias de Mercadeo.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, comercializará servicios urológicos especializados, esta nueva oferta de servicios hace parte de la estrategia de diversificación de la FCV, como preámbulo a la apertura del nuevo Hospital Internacional.

El Plan de Negocios incluye el Plan de Mercadeo, la Estrategia Organizacional, la Estructura Administrativa, el Plan Técnico y Financiero para la puesta en marcha y la proyección a cinco años de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

El proyecto tiene viabilidad desde el punto de vista de mercados, entrando con una estrategia de desarrollo de producto. Desde el punto de vista técnico es viable, con una limitación en la capacidad instalada existente en la infraestructura actual, que se resuelve con la ampliación de la capacidad con la apertura del nuevo Hospital FCV. Con respecto al punto de vista financiero, este proyecto es viable, puesto que genera una TIR del 18.18% con un VPN de COP\$ 666.593.033 que cubre las expectativas del inversionista en los primeros cinco años de introducción y crecimiento del negocio.

---

\*Trabajo de grado modalidad Práctica Empresarial

\*\*Facultad de Ingeniería Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios Director: Holger Velandia.

## ABSTRACT

**TITLE:** BUSINESS PLAN FOR BUILDING SERVICES UNIT CARDIOVASCULAR UROLOGIC IN THE FOUNDATION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA<sup>\*</sup>

**AUTHOR:** Moreno Calderón, Olga Lucía<sup>\*\*</sup>

**KEY WORDS:** Urology, FCV, International Hospital.

### DESCRIPTION:

The present study aims to present the business plan for the creation of the Urological Service Unit at Foundation Cardiovascular de Colombia FCV, where productivity and competitiveness will be reflected in quality of service, efficiency processes in FCV brand identity and efficiency of marketing strategies.

Urological Services Unit of the FCV, will market specialized urological services, this new offering is part of the diversification strategy of the FCV, as a prelude to the opening of the new International Hospital.

The Business Plan includes: a Marketing Plan, Organizational Strategy, Management Structure, and the Technical and Financial Plan for implementation and a five-year projection of FCV Urological Services Unit.

The project is viable from the point of view of market, introducing a product development strategy. From the technical point of view is viable with a limitation in the existing installed capacity inside the existing infrastructure, which is solved with the capacity expansion through the opening of the new FCV Hospital. With respect to financial standpoint, this project is viable, since it generates an IRR of 18.18% with a NPV of COP \$ 666.593.033 covering investor expectations in the first five years of introduction and business growth. With respect to financial standpoint, this project is viable, since it generates an IRR of 18.18% with a NPV of COP \$ 666.593.033 covering investor expectations in the first five years of introduction and business growth.

---

<sup>\*</sup>Practice mode degree Working Business

<sup>\*\*</sup>Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Magister en Administration Bossiness Directed Holger Velandia.

## INTRODUCCIÓN

La aparición de nuevas enfermedades y la descripción de novedosos tratamientos, precisan que el personal del sector salud se mantenga en continua actualización y especialización en cada sistema orgánico, dando paso a la aparición de especialidades médico quirúrgicas, que congregan a los especialistas en unidades de servicio en torno a un solo sistema corporal o patología para ofrecer a los pacientes un tratamiento acertado con base en la investigación y aplicación de técnicas de última tecnología.

Los hospitales, como cualquier empresa, se ocupan por incrementar la promesa de valor en sus servicios con el fin de evidenciar ventajas competitivas que le permitan sobresalir en su sector. Es así, como las organizaciones hospitalarias líderes en el mundo se han enfocado en prestar servicios de alta calidad en diferentes especialidades médico quirúrgicas, enmarcando su operación en centros de excelencia, que señalan la diferencia en óptimos resultados para los pacientes con costos efectivos para las entidades contratantes pagadoras del servicio.<sup>1</sup>

La Fundación cardiovascular de Colombia FCV, es una institución de salud creada en 1986 en Bucaramanga, Colombia, que promueve servicios con criterios de excelencia, innovación tecnológica y un alto sentido social, ofreciendo a los usuarios atención con garantía de calidad en la prestación de los servicios de salud,<sup>2</sup> altos estándares de seguridad del paciente, oportunidad en la atención, destacados indicadores de calidad, moderna infraestructura, trato humanizado y

---

<sup>1</sup>ROSSELLI, A. La medicina especializada en Colombia: Una aproximación diagnóstica. Bogotá. Centro editorial Javeriano.2000. P.177

<sup>2</sup>CASTILLO, V y RAMIREZ, S. FCV 20 años. Un sueño convertido en realidad empresarial. Bucaramanga: Punto Aparte Editores. 2007. P. 21.

personal idóneo en el manejo de técnicas avanzadas, son atributos incluidos en la prestación del servicio, lo cual le permite estar a la vanguardia de los mejores centros hospitalarios de Latinoamérica, ocupando el noveno puesto en el Ranking de clínicas y hospitales en Latinoamérica 2012<sup>3</sup>.

En el campo administrativo y médico-científico, tiene a cargo la administración de reconocidas clínicas en diferentes ciudades colombianas como Ibagué, Santa Marta, Manizales y Floridablanca, hoy Institutos del Corazón FCV, a saber:

- Instituto del Corazón de Ibagué. (ICI)
- Instituto del Corazón de Manizales. (ICM)
- Instituto del Corazón de Santa Marta. (ICSM)
- Instituto del Corazón de Floridablanca. (ICF)

Actualmente y debido al perfil de sus creadores, la FCV tiene un alto grado de especialización y organización en el área cardiovascular, servicio en el que ha logrado altos patrones de calidad que han fortalecido su imagen corporativa. Esta especialidad, se oferta en los cuatro Institutos del Corazón anteriormente mencionados, con excelentes resultados médicos y administrativos, gracias a la estandarización de procesos, homologación de guías de manejo e implementación de un modelo administrativo establecido por la dirección ejecutiva de la FCV .

En el plan estratégico de la FCV, está formulado como proyecto, la diversificación de la oferta de servicios, mediante la inclusión de nuevas especialidades médicas de alta tecnología, que proyecten a la organización como centro de excelencia en diferentes servicios.

---

<sup>3</sup>América Economía. Clínicas y Hospitales Ranking 2012. [en línea]. [consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en : <http://rankings.americaeconomia.com/2012/clinicas-y-hospitales/>

Especialidades como neurocirugía, gastroenterología, obstetricia, ortopedia urología, están incluidas en el nuevo portafolio de servicios que ofrecerá la FCV.

La creación de unidades de servicios en diferentes especialidades, es reflejo de los cambios estructurales y crecimiento continuo de la organización FCV orientados a la atención al cliente. La organización reestructuró las áreas clínicas en torno a los sistemas orgánicos y enfermedades en lugar de especialidades individuales, modelo exitoso en Estados Unidos<sup>4</sup>. El cual congrega a los especialistas más experimentados y con mejores resultados en el tratamiento de enfermedades específicas. Se ofrece así a los pacientes la mejor opción para la atención clínica, la prevención y la investigación de cada patología.

Esta nueva estrategia en la prestación del servicio está basada en la creación de centros de excelencia, que se definen como grupos que se dedican a un rango estrecho de enfermedades y procedimientos, lo que les permite atender un gran volumen de pacientes con la misma patología, en un determinado periodo de tiempo y con ello avanzar rápidamente en la curva de aprendizaje, para lograr excelentes resultados que incluyen bajo índice de complicaciones y altas tasas de eficiencia.

---

<sup>4</sup>Cleveland Clinic [en línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en :<http://my.clevelandclinic.org/urology-kidney/departments-centers/urology/default.aspx#>

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según estadística del Departamento de Cirugía de la FCV, en el 2011 (Gráfica 1), donde se registra el porcentaje de participación en el número de procedimientos quirúrgicos y en el porcentaje de participación en los ingresos económicos por especialidades médico quirúrgicas realizados en la institución, se confirma que el 20% de los procedimientos de alta complejidad son realizados por especialistas en cardiovascular, sin embargo se observa participación de otras especialidades que van emergiendo en la oferta de servicios de la organización.

**Gráfica 1. Estadísticas FCV 2011. Porcentaje de participación en número de procedimientos e ingresos por especialidad.**



Fuente: Departamento de Cirugía FCV.

La oferta de los nuevos servicios de otras especialidades, se ha generado principalmente a partir de los requerimientos del tratamiento de los pacientes cardiovasculares con enfermedades concomitantes, que requieren interconsulta y tratamientos complementarios con otros especialistas. Esta atención requiere inversión en infraestructura, personal especializado y equipo que frecuentemente se encuentran subutilizados y que pueden ser aprovechados para el tratamiento de pacientes no cardiovasculares que buscan atención especializada en estos servicios.

Los servicios de urología se prestan en la Fundación Cardiovascular desde finales del 2010 y actualmente se realizan no menos de 200 procedimientos al año. Para este fin la FCV, ha realizado inversiones en equipos de alta tecnología, recurso humano e insumos, como preámbulo a la puesta en marcha de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, sin embargo, no se ha desarrollado al interior de la organización un proceso estructurado para la creación de esta nueva especialidad como una Unidad de Servicios Urológicos, situación que ha favorecido fluctuaciones y picos en la prestación del servicio como número de consultas atendidas, procedimientos realizados y cirugías programadas. Esta situación ha afectado la competitividad del servicio de urología y la sostenibilidad en el tiempo como tal.

Hoy es fundamental para el servicio de Urología de la FCV ofrecer procedimientos especializados con alto componente tecnológico, que se puedan ofrecer no solo como procesos meramente médicos y académicos, sino también que sean rentables y generen valor para la organización y cuyos costos de sostenimiento e inversión en personal y tecnología, no sea una carga impositiva para la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV.

El servicio de Urología que se presta en la FCV, ha demostrado tener la capacidad de prestar servicios de alta calidad, con excelentes resultados en

mortalidad y morbilidad comparados con los estándares médicos en su campo, sin embargo es necesario profundizar el análisis del mercado, la optimización del servicio, la estructura administrativa y el análisis financiero que bajo un direccionamiento estratégico acertado, posicione al servicio como la mejor opción para el tratamiento de enfermedades urológicas en Bucaramanga y su área de influencia.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Uno de los proyectos incluidos en el plan estratégico de la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV, es la diversificación de sus servicios, mediante la incorporación de nuevas especialidades médicas en su portafolio.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, es una de las nuevas especialidades que contribuirá mediante su operación organizada y sostenible al cumplimiento de los objetivos globales de la organización FCV.

Esta coyuntura identifica claramente una oportunidad al proponer un plan de negocios para la creación de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, con el cual se pueda identificar, describir y analizar la idea de inversión, considerar la viabilidad en cuanto al mercado del servicio, aspectos comerciales, financieros, operacionales y organizativos, enmarcados en la planeación estratégica.

El plan de negocios es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto. Un plan de negocio bien diseñado es la base sobre la que se emprenden proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.<sup>5</sup>

La razón principal para formular este plan de negocios, es promover la creación de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, orientada a prestar atención de alta calidad a sus pacientes con patologías del tracto urinario, que le permita estar al nivel de los mejores centros urológicos a nivel mundial.

---

<sup>5</sup> NUENO, P. Guía para preparar un Business plan (plan de negocios) Barcelona: IESE U. Navarra. 1990

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Elaborar el Plan de Negocios de la Unidad de Servicios Urológicos de la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV, en Bucaramanga y su área de influencia, como estrategia para el fortalecimiento del servicio en la organización.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Identificar las necesidades de la demanda de servicios urológicos, en Bucaramanga y su área de influencia, con el fin de detectar nichos de mercado y ventajas competitivas.
- Formular el direccionamiento estratégico de la Unidad de Servicios Urológicos de la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV, alineado a la estrategia general de la Organización.
- Describir el proceso de operación de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, para identificar los recursos requeridos y el diagrama de proceso de los servicios que se incluirán.
- Definir la organización de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, haciendo análisis organizacional y definiendo su estructura, para identificar recursos requeridos en la operación de la unidad.

- Realizar el estudio financiero con el fin de determinar: inversiones, ingresos, gastos, capital de trabajo y evaluación financiera del proyecto.

#### 4. RESUMEN EJECUTIVO

La Urología es una especialidad médico - quirúrgica que se ocupa del estudio, diagnóstico y tratamiento de las afecciones médicas del aparato urinario y del retro peritoneo, en ambos sexos y del aparato genital masculino, sin límite de edad, motivadas por padecimientos congénitos, traumáticos, sépticos, metabólicos, obstructivos y oncológicos.

Como especialidad no sólo se limita al tratamiento médico o quirúrgico sino también tiene áreas dedicadas a medios de diagnóstico como la ecografía, uro dinamia, endoscopia y procedimientos de tipo radiológico propias al tracto urinario.<sup>6</sup>

La Fundación cardiovascular de Colombia FCV, consideró como proyecto estratégico de crecimiento la diversificación de su portafolio, ampliando la oferta de servicios, incluyendo nuevas especialidades médico quirúrgicas. Como preámbulo a la apertura del nuevo proyecto Hospital internacional que abrirá sus puertas en 2017. Una de las nuevas especialidades ofertadas es Urología.

El objetivo que se persigue con este plan de negocios, es crear la Unidad de Servicios Urológicos FCV, como unidad estratégica de negocios que mantenga una integración vertical con la organización y a su vez muestre como resultado un aumento en la capacidad del servicio, crecimiento de la unidad y alto grado de especialización en la atención médica.

---

<sup>6</sup> Universidad del Bosque [en línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en :[http://www.uelbosque.edu.co/programas\\_academicos/especializaciones\\_medicina/urologia](http://www.uelbosque.edu.co/programas_academicos/especializaciones_medicina/urologia)

La iniciativa y la financiación inicial de esta unidad de negocios surgen de la dirección ejecutiva de la FCV, que busca que cada una de los servicios emergentes sea auto sostenible en el tiempo, y no sea una carga impositiva para la organización.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, ofrecerá servicios de urología, contando con urólogos con subespecialidad médica que permite brindar atención con alto grado de especialización y un óptimo manejo de los recursos.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, requiere una inversión total de COP\$ 635.395.552, los cuales son aportados 100% por la FCV, para el fortalecimiento y expansión de la unidad.

La Tasa interna de Retorno (TIR) de la inversión es de 18.18% con un VPN de COP\$ 666.593.033, cifras que cubren las expectativas del inversionista, para los primeros 5 años de introducción y crecimiento del negocio

Los indicadores muestran mejoría en los resultados a partir del cuarto año, lo que permitiría contar con un servicio sostenible y estructurado para iniciar labores en el nuevo Hospital Internacional de la FCV.

## **5. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO**

### **5.1 NOMBRE DE LA EMPRESA**

UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV.

### **5.2 MODELO DE NEGOCIO**

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, es la nueva oferta en el portafolio de servicios ofrecidos por la Fundación Cardiovascular de Colombia.

La unidad ofrecerá programas para el manejo de enfermedades del sistema urinario de ambos sexos y sistema reproductor masculino, mediante la prestación del servicio con urólogos con subespecialización, que respaldan la calidad de atención en los buenos resultados obtenidos por la experiencia.

Esta consolidación de servicios y especialistas, permitirá ofrecer a los clientes de manera directa, servicios especializados en urología, que junto a procesos administrativos eficientes, fortalecerá las relaciones de negocios con compañías aseguradoras, EPS, ARS, o pacientes particulares.

Como aliados claves se identifican: la organización FCV, con quien se mantiene una integración vertical que permite la operación de la empresa y la Sociedad Colombiana de Urología, con quien se trabajará en conjunto proyectos de investigación y formación continua.

La sostenibilidad de la empresa depende de los ingresos por venta de honorarios médicos y una participación por la facturación total de servicios de la organización FCV, derivados de la prestación del servicio de urología, ingreso que será administrado de manera eficiente por la gerencia de la unidad.

Utilizando la metodología de Canvas<sup>7</sup>, se realizó el lienzo, analizando los nueve módulos que definen el modelo de negocio, los cuales describen las bases sobre las cuales la Unidad de Servicios Urológicos FCV, crea, proporciona y capta valor, el cual se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Lienzo de canvas.**



<sup>7</sup> Osterwalder A, Generación de Modelos de Negocios. Editor Tim Clark. Deusto.

Identificando como:

- Clientes: Aseguradoras (EPS, ARS, Régimen especial y prepagadas), y también particulares.
- Relación con los clientes: Por la naturaleza del servicio, la relación es personal, mediante asistencia directa de los trabajadores de la unidad con los usuarios y pagadores del servicio.
- Canales: La unidad de servicios Urológicos llegara a sus clientes mediante relaciones públicas directas, visitas comerciales, dirigidas por el gerente de la Unidad y utilizando el equipo de mercadeo de la organización FCV.
- Promesa de Valor: La unidad ofrecerá un servicio de atención en urología altamente especializada con calidad y excelencia en manos expertas, mediante la oferta de urólogos con subespecialización en diferentes patologías del tracto urinario.
- Actividades Claves: Se identificaron como actividades claves la formación continua del personal médico y asistencial de la unidad. Y la gestión de la información y los procesos eficientes.
- Recursos Claves: Se identificaron como recursos claves el equipo de urólogos con subespecialización, el equipo gerencial de la unidad y por supuesto la estructura corporativa, administrativa y hospitalaria de la FCV, la cual permitirá el desarrollo de la unidad de servicios urológicos.
- Aliados claves: Se identificaron la organización FCV con quien se mantienen una estructura vertical. Y la sociedad colombiana de Urología con quien se promoverá la continua actualización profesional de los urólogos.
- Ingresos: Los ingresos económicos de la unidad, provienen de la facturación de honorarios médicos generados por la prestación de servicios urológicos en la FCV. Y un porcentaje de participación por la facturación de la FCV por concepto de Urología.

La Estructura de Costos de la Unidad incluye el pago de salarios, arriendos y provisión para adquisición y renovación tecnológica.

Estas características le permitirán competir en el mercado local y proyectarse en una segunda etapa al mercado nacional.

### **5.3 EQUIPO DE TRABAJO**

El servicio de urología contará con personal altamente capacitado tanto en el área médico asistencial como administrativa con posgrados y subespecialización en las áreas que involucran todos los servicios urológicos, adicionalmente a su preparación académica, será un personal comprometido con el mejoramiento continuo de la unidad con amplia trayectoria y experiencia que le permiten ser reconocidos como centro de excelencia y la mejor opción para los que requieren servicios urológicos en Bucaramanga y su área de influencia.

Integrantes:

- Víctor Raúl Castillo: Médico, cirujano Cardiovascular, CEO de la FCV.
- Dr. Wilmer Rivero, Médico especialista en urología con subespecialidad en endourología y andropausia que actuará como Director de la Unidad.
- Especialista en gerencia en salud, como Gerente de la unidad.

### **5.4 FUNCIÓN EMPRESARIAL**

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, ofrece el manejo de enfermedades del sistema urinario de ambos sexos y sistema reproductor masculino, mediante la prestación del servicio con especialistas de alto nivel en el campo urológico, que

respaldan la calidad de atención en los buenos resultados obtenidos por la experiencia, soportado en procesos administrativos y gerenciales eficientes

## 6. ESTUDIO DE MERCADO

### 6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

**6.1.1 Descripción del Sector.** El sector salud en Colombia enfrenta grandes problemas financieros e institucionales evidenciando una situación crítica, que es el resultado de malos manejos que se vienen gestionando desde hace muchos años. La corrupción, el mal servicio prestado por las empresas promotoras de Salud (EPS), la desactualización del Plan Obligatorio de Salud (POS) y la desproporción de usuarios entre el sistema contributivo y subsidiado, son las principales causas de la ineficiencia, baja calidad y escasez de recursos de salud.<sup>8</sup>

Algunos analistas afirman que la legislación actual y las políticas del gobierno han sido ineficaces frente a las exigencias en materia de salud del país ya que no se ha logrado incrementar la cobertura, con un buen servicio que sea equitativo para toda la población combinado con un equilibrio financiero del sistema.<sup>9</sup>

**6.1.1.1 Estructura del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.** El sistema de salud en el país está reglamentado por la Ley 100 de 1993 expedida por el Congreso de la República, la cual estableció el Sistema de Seguridad Social en el país.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>Ronderos, M Lo mejor y lo más débil del sistema de Salud Colombiano. [en línea]. [Consultado 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: Revista Semana.com. 2009.

<sup>9</sup>Peláez, J, ¿Alcanzarán los \$46.2 billones del gasto en salud, en 2012, para cumplir metas y objetivos del sector? ¿Gasto, presupuesto o botín? [en línea]. [Consultado 25 de septiembre de 2012]. Disponible en :www.udea.edu.co

<sup>10</sup> Ley 100 de 1993, en línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en <http://www.colombia.com/actualidad/images/2008/leyes/ley100.pdf>

Esta ley, tuvo como fin evitar el monopolio del Estado sobre la salud y permitir el derecho a la competencia con la incorporación de empresas prestadoras de salud, así como la creación de subsidios al sector salud para cubrir a la población con menos ingresos.

Los principios generales de la ley determinan que la salud es un servicio público, que debe ser garantizado en condiciones aptas para los ciudadanos.

El artículo 153 de la Ley 100 determinó que el seguro de salud debía ser compulsorio, que los proveedores de salud debían tener autonomía administrativa y que los usuarios del servicio debían tener el derecho a escoger libremente el proveedor de salud que desearan.

Por medio de la Ley 100 de 1993 se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, basado en seis principios: eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) está compuesto básicamente por tres entes. Estado, Aseguradores y Prestadores.

### **Gráfica 2. Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)**



Fuente: Autora.

- El Estado: Actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos son: el Ministerio de la Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud (CRES), que reemplazó al Concejo Nacional de Seguridad

Social en Salud (CNSSS) por la Ley 1122 de 2007 y la Superintendencia Nacional de Salud que vigila y controla a los actores del sistema.

La Superintendencia de Salud define cuales organizaciones privadas califican como empresas promotoras de salud (EPS) basándose en la infraestructura, capital, número de usuarios afiliados, funcionalidad y cubrimiento. Las EPS deben garantizar a sus afiliados el Plan Obligatorio de Salud (POS) y para cumplir con esa obligación deben conformar una red de servicios con sus propias instituciones de salud o contratando servicios con otras empresas prestadoras de salud o IPS.

- Los Aseguradores. Son entidades públicas o privadas que aseguran a la población, actuando como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el Estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación –UPC.

Su función es organizar y garantizar la prestación de los servicios de salud que se encuentran en el POS. Es posible vincularse a salud por medio de dos modelos de aseguramiento: Régimen Contributivo y Régimen subsidiado.

Al régimen contributivo están vinculados todos los empleados y empleadores con capacidad de pago quienes hacen un aporte mensual para salud y pensión.

El régimen subsidiado cobija a todas las personas pobres y vulnerables donde los servicios de salud están amparados con los recaudos de solidaridad de los demás entes participantes en el sistema.

Los aseguradores son:

- Entidades Promotoras de Salud (EPS).
- Administradoras de fondos de pensiones (AFP).

- Aseguradoras de riesgos profesionales (ARP).
- Entidades Promotoras de Salud (EPS). La EPS contributiva o la EPS subsidiada son las responsables de la afiliación, el registro de los afiliados y el recaudo de sus aportes. Las EPS contratan la prestación de los servicios de salud con las IPS (hospitales, clínicas, laboratorios, etc.).

Según la ley 100 de 1993 todos los empleados, trabajadores independientes (con ingresos totales mensuales a un salario mínimo) y los pensionados, deben estar afiliados al régimen contributivo. La responsabilidad de la afiliación del empleado es del empleador y del pensionado es del Fondo de Pensiones.

El aporte a salud debe ser el 12,5% del salario base de cotización, porcentaje que asumen en su totalidad los trabajadores independientes y en caso de los empleados éste asume el 4% y el empleador el 8,5%.

Al afiliarse al régimen contributivo el afiliado (cotizante) y sus beneficiarios tienen derecho a recibir: los beneficios del POS, un subsidio en dinero en caso de incapacidad por enfermedad, un subsidio en dinero en caso de licencia de maternidad.

El régimen subsidiado acoge a la población sin empleo, sin contrato de trabajo o con carencia de ingresos económicos, es decir, la población considerada pobre y vulnerable, quien no tiene capacidad de pago que le permita cotizar al sistema (ingreso menor a dos salarios mínimos legales vigentes). Por lo tanto, quienes ingresan a él reciben subsidios totales o parciales, los cuales se financian con dos recursos fundamentales: las transferencias de la Nación a los departamentos y municipios y el Fondo de Solidaridad y Garantía (Fosyga), que a su vez se nutre con una Contribución equivalente a un punto de la cotización de los trabajadores

del régimen contributivo que ganen más de cuatro salarios mínimos y de aportes de la Nación.

Cada municipio identifica la población potencial mediante la aplicación de la encuesta del Sistema de Selección de Beneficiarios a Programas Sociales (SISBEN), mediante el listado censal de las comunidades indígenas, la certificación de la población infantil abandonada expedida por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, o la identificación de la población indigente en los formatos establecidos o en los instrumentos que hagan sus veces.

Otros tipos de población diferente al contributivo y subsidiado son:

- ✓ Población vinculada. Se encuentran bajo la denominación de vinculados aquellas personas a quienes se les ha realizado la encuesta SISBEN pero que aún no han obtenido un cupo para pertenecer al régimen subsidiado y tienen prelación para ser atendidos en la red pública de servicios de salud.
- ✓ Regímenes de excepción. Son los definidos por la Ley 100 de 1993: Régimen de seguridad social de las Fuerzas Militares y de la policía, de los afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio, de servidores públicos de Ecopetrol así como los servidores de las universidades públicas, todos los cuales tiene sus propios regímenes de seguridad social en salud y pensiones que solo participan en el sistema general mediante aportes de recursos a la subcuenta de solidaridad del Fosyga.
- Administradoras de Fondos de Pensiones y de Cesantía (AFP). Son sociedades de servicios financieros, vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, constituidas con el objeto social exclusivo de administrar Fondos de

Pensiones Obligatorias, Fondos de Cesantías y Fondos de Pensiones Voluntarias.

Los Fondos de Pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) son administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones, cuya creación se autoriza por ley (Art. 90-Ley 100 de 1993).

Las sociedades que administren Fondos de Cesantías, también pueden manejar simultáneamente, Fondos de Pensiones, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la mencionada ley.<sup>11</sup>

- Aseguradoras de Riesgos Profesionales (ARP): Todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una ARP. Con esa afiliación se cubren todos los gastos de salud que ocasionen los accidentes o enfermedades laborales, así como el pago de los días de incapacidad. La atención de los accidentes o enfermedades será realizada por la EPS a la que se encuentre afiliado quien cobrará los gastos ocasionados a la ARP.
- Los Prestadores. Las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) son los hospitales, clínicas, laboratorios etc., que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad. Pueden ser públicas o privadas. Se clasifican en niveles de complejidad según el tipo de servicios que habiliten y acrediten, es decir su capacidad instalada, tecnología y personal y según los procedimientos e intervenciones que están en capacidad de realizar.

---

<sup>11</sup> Asociación de administradoras de fondos y pensiones en línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en :<http://asofondos.org.co/que-son-las-administradoras-de-fondos-de-pensiones-y-de-cesantia-afp-0>

### 6.1.1.2 Niveles de complejidad<sup>12</sup>

- **Baja complejidad:** Son aquellas instituciones que habilitan y acreditan en su mayoría servicios considerados de baja complejidad y se dedican a realizar intervenciones y actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad así como también consulta médica y odontológica, internación y atención de urgencias y partos de baja complejidad y servicios de ayuda diagnóstica básicos en lo que se denomina primer nivel de atención.
- **Mediana complejidad:** Son instituciones que cuentan con atención de las especialidades básicas como lo son pediatría, cirugía general, medicina interna, ortopedia y ginecobstetricia con disponibilidad las 24 horas en internación y valoración de urgencias, además ofrecen servicios de consulta externa por especialista y laboratorios de mayor complejidad, en lo que es el segundo nivel de atención.
- **Alta complejidad:** Cuentan con servicios de alta complejidad que incluyen especialidades tales como neurocirugía, cirugía vascular, neumología, nefrología, dermatología, etc. con atención por especialista las 24 horas, consulta, servicio de urgencias, radiología intervencionista, medicina nuclear, unidades especiales como cuidados intensivos y unidad renal. Estas instituciones con servicios de alta complejidad atienden el tercer y cuarto nivel de atención, que incluye casos y eventos o tratamientos considerados como de alto costo en el POS.

---

<sup>12</sup> Ministerio de Protección social, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA,, Documento Técnico de Construcción del Ordenamiento(Ranking) de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, basado en el Sistema Único de Habilitación y la incorporación de indicadores financieros y de resultado". en línea].[Consultado 28 de septiembre de 2012].Disponible en <http://www.saludcolombia.com/actual/documentos/Documento%20Sintesis%20Ordenamiento%201.pdf>

**6.1.2 Comportamiento del sector Salud en Colombia.** El sector salud en Colombia se desenvuelve en un entorno macroeconómico que sitúa al país en el cuarto puesto en Latinoamérica, en el crecimiento de PIB en el primer trimestre de 2013.

**Tabla 2. Crecimiento del PIB en el primer trimestre de 2013.**

Principales Siete Economías de América Latina		
<b>Crecimiento del PBI</b>		
1er Trimestre del 2013		
	País	Tasa %
1	Perú	4.8
2	Chile	4.1
3	Argentina	3.0
4	Colombia	2.8
5	Brasil	1.9
6	México	0.8
7	Venezuela	0.7

e: Estimado  
Fuentes: Bancos Centrales e Institutos de Estadística  
Elaboración: Desarrollo Peruano

Fuente: Desarrollo peruano.

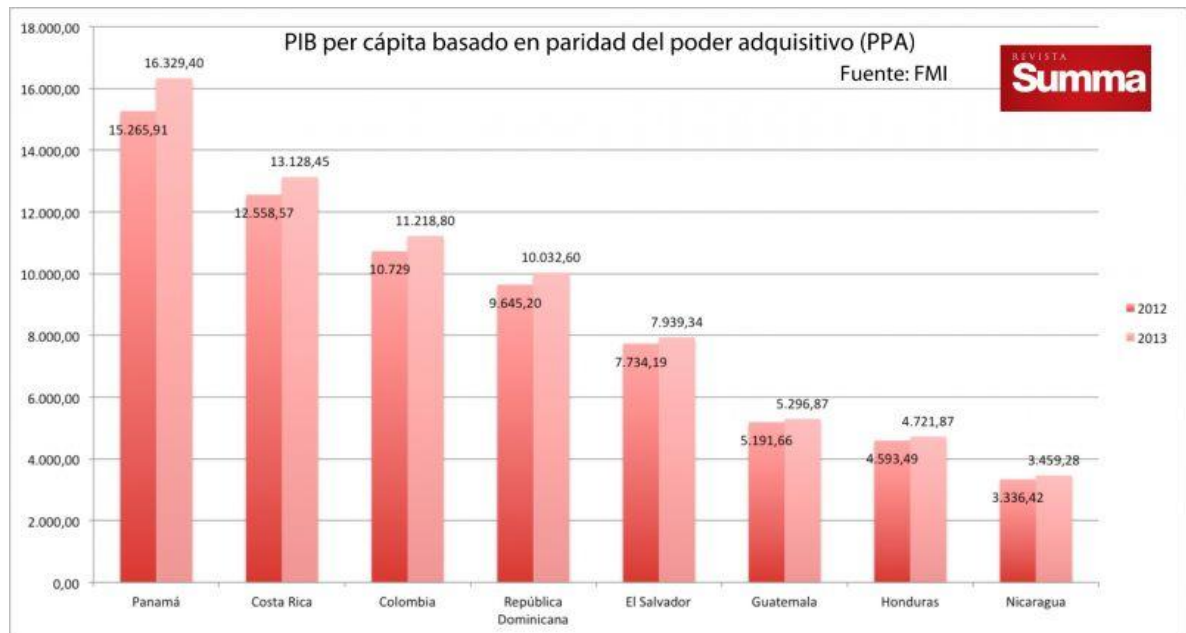
A pesar del crecimiento de 2,8% de la economía colombiana en el primer trimestre del 2013, frente al 5,4% en el mismo periodo en 2012, el Gobierno y el Banco de la República se mantienen optimistas acerca del futuro de la cuarta economía América Latina.<sup>13</sup> El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, estima que el Producto Interno Bruto (PIB) se expandirá en 2013 a una tasa de 4,5% y el equipo técnico del Banco Central tiene un rango de proyección entre 3% y 5%.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Desarrollo peruano [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en :<http://desarrolloperuano.blogspot.com/2013/06/america-latina-asi-va-el-pbi-de-los.html>

<sup>14</sup>Expansión Colombia. [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.expansion.com/2013/07/08/latinoamerica/economia/1373286568.html>

La inflación en el país ha decrecido considerablemente. Durante los dos últimos años, como se observa en el gráfico 4.

**Gráfica 3. Crecimiento del PIB.**



Fuente: Revista suma – diciembre de 2013.

El Índice de Precios al Consumidor ha presentado en abril de 2013 una variación de 0.25%. Esta tasa supera en 0.11 puntos porcentuales la que se registró en abril de 2012, que se situó en 0.14%. La variación registrada para el año corrido ha sido de 1.21%, mientras que para los doce meses se ha ubicado en un 2.02%<sup>15</sup>.

Un punto a favor del sector salud es la declaración hecha por el ministerio de hacienda y crédito en su comunicado de prensa N° 28,<sup>16</sup> en el que se publica el presupuesto General de la Nación para el 2013-2014: Hacia un desempeño

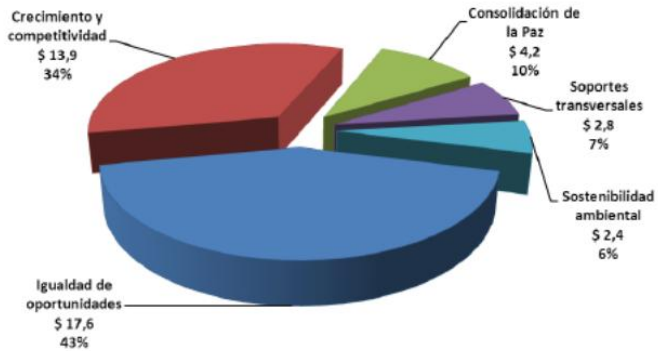
<sup>15</sup> Portafolio. [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-junio-2013>

<sup>16</sup> Ministerio de Hacienda Colombia. [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.minhacienda.gov.co/portal/pls/portal/docs/1/5886730.PDF>

eficaz del estado por \$185,5 billones, de los cuales destinará como presupuesto de inversión \$40,7 billones.

#### Gráfica 4. Presupuesto general de la Nación.

Presupuesto de inversión 2013  
Según pilares del PND- 2010-2014  
Billones de pesos y porcentajes



Fuente: DNP-DIFP

Fuente: Departamento de Planeación Nacional.

Entre 2010 y 2013, los mayores aumentos en el presupuesto de inversión por sectores fueron: minas 86%, salud 81%, vivienda 71%, agropecuario 58%, transporte 51% y educación 29%. Este presupuesto de inversión confirma el compromiso del Gobierno Nacional con la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, lo cual hace suponer que el sector salud contará con recursos del estado, para mejorar la calidad en la atención en salud.

Por otro lado, entre otras acciones que benefician en general a todos los sectores económicos del país, es el programa de PROEXPORT, que se muestra en la gráfica 6 y 7, 8 como anexos, en el que se promociona a Colombia como un aliado estratégico para empresarios extranjeros y se muestra a Colombia como un país con alta expectativa mundial debido a sus buenos resultados en desarrollo económico. Abriendo una nueva posibilidad al sector salud para explorar usuarios de servicios mediante programas de turismo en Salud, que motivan a las clínicas

y Hospitales a competir a nivel internacional, mejorar sus procesos y aplicar a certificaciones internacionales de calidad que garanticen la calidad de la atención.

Sin embargo, a pesar un alentador entorno país, el sector se ve afectado, por enormes problemas financieros e institucionales del sistema de salud colombiano, que se han venido manteniendo desde hace muchos años. La corrupción, el mal servicio dentro de las empresas prestadoras, la ineficiente actualización del Plan Obligatorio en salud y las políticas de gobierno no han sido eficaces frente a los desafíos existentes en materia de salud en el país ya que no han logrado presionar al sector privado para incrementar la cobertura y la calidad en la prestación de servicios de salud y menos aún brindar un servicio equitativo para toda la población sin descuidar la financiación del sistema.<sup>17</sup>

El sector está a la espera de una nueva reforma en el sistema de salud en Colombia que se espera permita mejorar la calidad y el acceso a los servicios con hospitales eficientes.<sup>18</sup>

Los objetivos de la reforma a la salud son reducir las barreras de acceso a servicios, para elevar su calidad y continuidad; que reduzca la intermediación financiera, y eleve la transparencia para recuperar su legitimidad y la confianza entre los actores, garantizando una mejor regulación y supervisión.

La apuesta del Gobierno es proteger y garantizar los derechos de la población, que padece dificultades y barreras de acceso con las actuales condiciones del sistema, representadas en el llamado 'No POS'.

---

<sup>17</sup>Universidad de los Andes. [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?p=3188>

<sup>18</sup> Presidencia de la república .Urna Virtual [en línea]. Consultado el 5 de diciembre de 2013. Disponible en <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/Proyectos%20de%20Ley>

Uno de los puntos de la reforma con respecto al control de las EPS, es buscar crear las condiciones para la puesta en práctica de un nuevo modelo de prestación de servicios para zonas especiales, y dota a la Superintendencia Nacional de Salud con mayores y mejores instrumentos de control.

El Ministerio de Salud propone la creación de áreas de gestión sanitaria, con redes de prestadores de servicios en tres categorías –básica, especializada y especial-, que se diferencian por el nivel de complejidad de los servicios y por las condiciones de salud de la población a cargo. Los requisitos de habilitación de las redes serán definidos por el Ministerio. Es decir que cada servicio tendrá un costo y una prestación específicos, dependiendo de las condiciones de salud de cada afiliado.

Estos administradores, que reemplazarán a las EPS, tendrán a su cargo la operación de la red de atención básica y gestionarán riesgo en las redes especializadas y especiales. En ese sentido, podrán operar en ambos regímenes y deberán contar con un número mínimo de afiliados en las áreas donde operen.

Con respecto a la financiación del sistema, todos los prestadores que integran las redes recibirán un giro directo mensual por un valor fijo, de conformidad con los servicios que presten, y un monto variable atado a la información presentada y al desempeño.

Se hará un pago fijo a los administradores para la prestación completa de la atención a los usuarios en la red básica y garantizar el envío de la información requerida. Por la gestión del riesgo en las redes especializadas y especiales, recibirá una Unidad de Pago por Capitación como ocurre en el sistema actual.

El esquema incentiva a los administradores para que promuevan las acciones y servicios de la atención básica.

Las EPS actuales, tendrán tres opciones:

1. Retirarse del aseguramiento social y especializarse en seguros voluntarios.
2. Convertirse en Administradoras (que asumen algún riesgo), gestionando la prestación de servicios de salud en un área de gestión sanitaria.
3. Si están integradas verticalmente, podrán convertirse en prestadoras de servicios y unirse a alguna red.

El país en general, se encuentra a la expectativa de lo que pueda pasar en el sector, con la esperanza de que los cambios conviertan el sector salud en un sector eficiente y que garantice el derecho a la salud que tienen todos los Colombianos.<sup>19</sup>

**6.1.3 Análisis del Contexto Externo.** La urología es descrita por la universidad del bosque como una especialidad médico - quirúrgica que se ocupa del estudio, diagnóstico y tratamiento de las afecciones médicas y quirúrgicas del aparato urinario y del retro peritoneo, en ambos sexos y del aparato genital masculino, sin límites de edad, motivadas por padecimientos congénitos, traumáticos, sépticos, metabólicos, obstructivos y oncológicos.

Como especialidad no se limita al tratamiento médico o quirúrgico sino también tiene áreas dedicadas a medios de diagnóstico como la ecografía, uro dinamia, endoscopia y procedimientos de tipo radiológico propias al tracto urinario. Igualmente ejecuta variados procedimientos de tipo no quirúrgico.

---

<sup>19</sup> Coinvertir [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en [www.coinvertir.com/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10084DocumentNo7968.PDF](http://www.coinvertir.com/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10084DocumentNo7968.PDF)

La formación académica y profesional de los urólogos se concentra en crear las mejores condiciones para las diferentes dimensiones que integran la complejidad de los problemas quirúrgicos, del trauma, del cáncer, enfermedades inflamatorias, degenerativas sean armónicamente resueltas por un urólogo integral fundamentalmente ético.

La formación académica como especialista en urología es un programa que se encuentra disponible en varias universidades en Colombia. Tiene una duración de 4 años.

Posterior a este título, el especialista puede optar por un título de sub especialista en Urología Oncológica, Urología Pediátrica, Especialista en Endourología, Especialista en andrología – salud sexual reproductiva,

Este tipo de programas no están disponibles en nuestro país y los profesionales optan por salir a países con argentina, España y estados unidos para complementar su formación académica como urólogos con subespecialización.

En Colombia, la Sociedad Colombiana de Urología es una sociedad de carácter científico, sin ánimo de lucro, que acoge a la gran mayoría de médicos urólogos de nuestro país y que busca como principal objetivo el desarrollo de la urología como especialidad médico - quirúrgica, desde el punto de vista científico, académico y gremial. Esta organización promueve el más alto estándar de calidad de la Urología Colombiana con la participación activa de sus socios en procesos que garanticen calidad académica, definición de políticas, guías de manejo que estén destinadas a la prestación de un servicio de excelente calidad que beneficie a la comunidad. Según registro de la sociedad colombiana 533 urólogos en Colombia conforman la organización y Bucaramanga incluyendo su área metropolitana registra el 3.9% de los socios de la organización con 21 urólogos registrados.

#### 6.1.4 Análisis de la Industria.

- Análisis De Las Fuerzas Competitivas.

Utilizando un panel de expertos, Tabla 2, en una sesión de 30 minutos, se analizaron las fuerzas competitivas y su impacto sobre la Unidad de Servicios Urológicos FCV. A cada integrante del panel se le entregó previamente un formato de preguntas sobre cada fuerza y con base a las respuestas, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

**Tabla 3. Panel de Expertos**

<b>PANEL DE EXPERTOS</b>
Dr. Wilmer Rivero: Médico Urólogo. Fundación Cardiovascular de Colombia.
Dra. Constanza Basto Médica Anestesióloga. Fundación Cardiovascular de Colombia.
Lic. Sandra Saavedra: Enfermera – Fundación Cardiovascular de Colombia – Estudiante MBA.
Lic. Eddy Triana. Enfermera – Fundación Cardiovascular de Colombia – Estudiante MBA.
Lic. Olga Moreno: Instrumentadora Quirúrgica – Fundación Cardiovascular de Colombia – Estudiante MBA.

El panel de expertos fue conformado por profesionales de la salud.

Con experiencia laboral en el área de urología. Y que trabajan en la FCV. Dos médicos un urólogo y una anestesióloga, 2 enfermeras con experiencia en trámites administrativos con empresas aseguradoras y recepción de pacientes. Complementario a su formación como profesionales de la salud, tres de los

integrantes del panel adelantan su formación como MBA en la Universidad Industrial de Santander.

Este panel de expertos, con previa instrucción sobre la metodología a usar, se diligenció de manera individual el formato (ver anexo) de la tabla 8 y posteriormente se reunió para emitir conclusiones en dos sesiones de 30 minutos.

- Rivalidad entre competidores existentes.

Preguntas – Ver anexos Tabla 3.

Se identificaron como Competidores dos empresas constituidas y los urólogos que prestan sus servicios en consultorios particulares.

Las dos empresas constituidas manejan el 85% del mercado existente en Bucaramanga y el área metropolitana y llevan más de 10 años de operación, esto puede favorecer que la tradición, experiencia y la reputación de estos profesionales, este a favor de la competencia. Fuerza que deba contrarrestarse con un servicio innovador altamente especializado con el respaldo de la Organización FCV.

Como estrategia típica del sector, se identificó: Precio, Sin embargo el ámbito Médico, exige una práctica ética, situación que favorece a todos los competidores, actuar bajo una sana competencia, que trabaje por el bienestar del paciente.

Ante esta fuerza es necesario hacer una fuerte gestión de la información sobre precios y buscar paridad de tarifas y honorarios, respaldando esta estrategia en optimización de la operación y soporte administrativo.

- Amenaza de nuevos competidores.

Preguntas Ver anexos - Tabla 4.

No se avizoran a corto y mediano plazo, nuevos competidores, porque existen barreras y restricciones de entrada muy fuerte de calidad, legal, financiera, entre otras. Como son la habilitación y acreditación de servicios urológicos del ministerio de salud, consignados en el Decreto 2309 del 2002<sup>20</sup>.

Con base en este análisis se puede predecir que a un nuevo competidor no le será fácil ni rápido, constituirse en competencia, tampoco es factible que los servicios se realicen de manera gratuita, por lo complejo de su procedimiento y por los costos que implican mantener un equipo médico –asistencial especializado.

Para la Unidad de Servicios Urológicos FCV, las barreras de entrada implican oportunidades, ya que cuenta con el respaldo y experiencia de la Organización FCV, que le permite entrar con la posibilidad de competir con diferenciación de servicio, cumplir con las regulaciones del gobierno, acceder a capital de trabajo proporcionado por la Organización.

- Productos Sustitutos.

Preguntas Ver anexo Tabla 5.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, presta servicios médicos especializados para el tratamiento de enfermedades urológicas, estos tratamientos son validados por la comunidad médica, cumpliendo los lineamientos de actualización continua, ética y correcta práctica médica.

---

<sup>20</sup> Salud Colombia. [en línea]. [Consultado 4 de octubre de 2012]. Disponible en [http://www.saludcolombia.com/actual/htmlnormas/Dec2309\\_02.htm](http://www.saludcolombia.com/actual/htmlnormas/Dec2309_02.htm)

Dentro de los productos sustitutos, se identificaron la homeopatía, acupuntura y chamanismo. Sin embargo por la limitación de soporte científico de estas prácticas no constituyen una amenaza para la permanencia del servicio de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

Por tal razón en el análisis se concluye que el servicio prestado por la unidad, no tiene sustitutos y se constituye al corto y mediano plazo, como la mejor elección para manejo de enfermedades urológicas.

- Poder de Negociación de los Proveedores.

Preguntas ver anexos - Tabla 6.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, hace parte de la organización FCV, la cual es reconocida en el mercado nacional de insumos, equipos médicos, como un comprador importante y con estructura financiera para respaldar sus adquisiciones.

Los insumos médicos, equipos para el buen funcionamiento de la unidad, son ofertados por diferentes distribuidores en el país. Adicionalmente la FCV cuenta con un Departamento de compras que realiza procesos de importación, para productos que no estén en el país y que sean fundamentales para el buen desarrollo de la operación de la unidad.

De igual forma, se reconoce a la FCV como un generador de empleo para mano de obra médica especializada y personal asistencial, que reconoce y valora la calidad humana en la prestación de sus servicios.

Por tal razón, la conclusión del análisis de esta fuerza es que no se perciben inconvenientes, por las existentes relaciones e imagen de la organización FCV.

- Poder de Negociación de los Compradores.

Preguntas. Ver anexo - Tabla 7.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, es una nueva oferta de servicio que se agrega al portafolio de la FCV. Es necesario trabajar en el posicionamiento de este nuevo servicio, mediante relaciones públicas y actividades de mercadeo con las empresas aseguradoras, EPS, ARS y clientes particulares.

Las EPS y Las empresas aseguradoras, Congregan a un importante número de usuarios. Entre las más importantes aparecen:

- SaludCoop, líderes del sector. En promedio durante el año 2009 se compensaron 5.204.034 usuarios del régimen contributivo mensualmente.<sup>21</sup>
- Coomeva, entidad que el 2011 reportó 2.943.301 afiliados.<sup>22</sup> A nivel nacional. Pertenece al Régimen Contributivo.
- Mutual Ser, del régimen subsidiado, es una entidad de economía solidaria. Tiene 1,1 millones de afiliados en 54 municipios.
- La EPS Sura, con más de 1,5 millones de afiliados en el País, pertenece al Grupo Sura (Grupo de Inversiones Suramericana).<sup>23</sup>
- Nueva EPS, con 2.470.000 afiliados en el país.

---

<sup>21</sup> Saludcoop. [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en [http://www.saludcoop.coop/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=44](http://www.saludcoop.coop/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=44)

<sup>22</sup> Revista Dinero, 13 de abril de 2011 \*\* Cifra a septiembre 2011[en línea]. [Consultado 4 de octubre de 2012]. Disponible en [www.revistadinero.com](http://www.revistadinero.com)

<sup>23</sup>Revista portafolio. [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2013]. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/clausula-permanencia-las-eps-sera-revisada>.

Esta posibilidad de congregarse un gran número de afiliados, les otorga a las empresas aseguradoras un poder de negociación, con exigencias a nivel de tarifas, descuentos, políticas de pago y cartera, que deben ser negociadas por el Gerente de la unidad para convenir contratación de los servicios urológicos.

Por otro lado, este poder de negociación puede representar una amenaza para las unidades y hospitales, pues estas aseguradoras, pueden crear estrategias corporativas competitivas de integración hacia atrás, buscando mayor control o propiedad de los proveedores y dejar de contratar los servicios.

Una Oportunidad para la Unidad de Servicios Urológicos FCV, es que la mayoría de estas EPS, son clientes actuales de la Organización FCV por ser usuarios de los servicios cardiovasculares, lo que permite continuar fortaleciendo la relación de negocios adicionando el servicio de urología al paquete de productos.

Como conclusión, el panel afirma que esta fuerza se constituye en la más débil y que debe ser objeto de fortalecimiento, debido a falencias en las relaciones políticas y públicas y el reciente proyecto de reforma en salud, que mantiene inciertas las políticas de los compradores del servicio.

Como gran conclusión del análisis de las fuerzas competitivas, se determinó que el negocio es viable y que dichas fuerzas en este momento se encuentran a favor de la empresa.

Con respecto a las barreras de salida del negocio, no se presentan un obstáculo muy alto si se desea salir del mercado, la mayoría de los elementos, equipos pueden ser reutilizados en otras especialidades médico quirúrgicas, desarrolladas por la organización FCV.

**6.1.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.** La metodología utilizada para analizar el contexto externo fue conformar un panel de expertos, Esta metodología se define como un grupo de especialistas en el campo que se va a evaluar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho campo.

El panel de expertos fue conformado por profesionales de la salud.

Con experiencia laboral en el área de urología. Y que trabajan en la FCV. Dos médicos un urólogo y una anesthesióloga, 2 enfermeras con experiencia en trámites administrativos con empresas aseguradoras y recepción de pacientes. Complementario a su formación como profesionales de la salud, tres de los integrantes del panel adelantan su formación como MBA en la Universidad Industrial de Santander.

Este panel de expertos, con previa instrucción sobre la metodología a usar, se diligenció de manera individual el formato (ver anexo) de la tabla 8 y posteriormente se reunió para emitir conclusiones en dos sesiones de 30 minutos.

En la primera sesión, se construyó el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)<sup>24</sup>, mediante el cual se identificaron oportunidades, amenazas de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, estimando el impacto de cada una de las variables en el resultado del negocio. En la tabla 3, se visualiza el POAM.

Para realizar el POAM se siguió la siguiente metodología.

1-. Identificar los asuntos que pueden ser oportunidades o amenazas de la Unidad de servicios Urológicos FCV.

---

<sup>24</sup>H. serna , Gerencia Estratégica pág. 150

2. Agrupar los asuntos por factores (Económicos, políticos, tecnológicos, sociales, geográficos, competitivos).

3 Identificar las oportunidades o amenazas

4-. Calificar y dar prioridad a la oportunidad o amenaza en la escala: alta, media o baja.

5-. Ponderar el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito de la Unidad de servicios urológicos.

6-. Identificar oportunidades y amenazas de acuerdo con el impacto en el negocio.

Como resultado de la primera sesión se identificaron 15 variables que representan oportunidades para la Unidad de Servicios Urológicos FCV. Con una evaluación de impacto en el negocio Alto y Medio. (Ver anexo - Tabla 9). Estas oportunidades son el resultado del buen momento económico que está viviendo el país y del respaldo sólido que presta a la unidad de servicios urológicos pertenecer a la organización FCV.

Al mismo tiempo se evidenciaron amenazas. (Ver anexo - Tabla 10). Estas tienen relación con el mal momento del plan de salud en Colombia y la ubicación de la empresa, con respecto a infraestructura vial y limitaciones en las vías de acceso.

Para formular las estrategias se eligieron cinco amenazas y cinco oportunidades con mayor peso de acuerdo al impacto sobre el negocio.

- Oportunidades:

1-.Aprobación de la Reforma de la Salud en Colombia: Esta variable fue identificada como una oportunidad, en la medida en que se aumenta el control sobre las empresas gestoras de salud, eliminando trabas y demoras en la aprobación de los servicios a los usuarios y agiliza los procesos de pago a las

empresas prestadoras. Con esta oportunidad la Unidad de Servicios urológicos FCV, atenderá con diligencia a los pacientes vinculados al sistema de seguridad social y recibirá pagos oportunos por parte de los entes pagadores por los servicios prestados. Sin embargo esta variable es incierta pues no hay claridad sobre cambios a la propuesta inicial de la reforma y rechazo de algunos gremios que considera la propuesta como una amenaza y que promoverá el deterioro de los servicios de salud en Colombia.

2.-Nivel y acceso a la tecnología: Esta Variable fue identificada como una oportunidad, debido a que para la prestación de servicios de urología en Bucaramanga es posible tener acceso a equipos de alta tecnología en el campo médico, gracias al desarrollo de los hospitales locales como son la Clínica Ardila Lule y la Fundación Cardiovascular, empresas que han atraído a la industria médica. Haciendo posible acceder a equipos de endoscopia, laser acorde a los avances de la urología a nivel global.

3-. Tendencia a reducir la Inflación: Esta variable fue identificada como oportunidad, Respaldada en las cifras que presentó el gobierno, y la percepción general de que el país está pasando por un buen momento económico.

4-.Normas y Acreditación en Salud: Las Normas exigidas por el ministerio de salud Colombiano para acreditar los servicios médicos, reduce el número de instituciones prestadoras, a quienes las cumplen a cabalidad. La unidad de servicios Urológicos FCV está en capacidad total de cumplir estos requisitos.

5-.Oferta de alto grado de especialización: Es una oportunidad, porque la Unidad de servicios Urológicos FCV puede atraer a médicos especialistas en Urología con alto grado de especialización, debido a la reputación de la organización y al posicionamiento en el gremio Médico.

6-. Inexistentes Programas de prevención de cáncer de Próstata en Bucaramanga.

- Amenazas:

1-. Incremento en el índice de desempleo en Bucaramanga: Esta variable fue identificada como una amenaza, ya que los desempleados, por un tiempo quedan fuera del sistema de seguridad y no tienen acceso al sistema de salud , Esto significaría disminución del tamaño de mercado para la unidad de servicios Urológicos FCV.

En cuanto a la población que accede de forma particular o por medicina prepagada, un aumento del desempleo en Bucaramanga afectaría negativamente las personas que acceden a los servicios médicos por esta vía.

2-. Cambios en la distribución de los ingresos salariales de la población de Bucaramanga: Es una amenaza, por que disminuiría los aportes a salud de los empleados, y afectaría negativamente la población que usa medicina prepagada y de pacientes particulares.

3-. Política Salarial: Al igual que la variable anterior, esta variable es considerada como una amenaza ya que disminuye el mercado.

4-.Dificultad de acceso aéreo: Se identificó esta variable como una amenaza, visualizando la insuficiente infraestructura del aeropuerto Palonegro. Esta condición limita una posible expansión de la Unidad de servicios Urológicos FCV mediante planes de turismo médico nacional o internacional.

5-Dificultad en la infraestructura vial de Santander: Al igual que la variable anterior, la vulnerabilidad de la red de carreteras del país, limita el tránsito de

pacientes interdepartamental limitando el mercado de la unidad de servicios Urológicos.

Con el resultado obtenido del POAM, en una segunda sesión de 30 minutos, se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)<sup>25</sup>. (Ver anexo - Tabla 11).

En esta herramienta se otorga un peso a cada factor que al final debe sumar 1, este peso se asigna según la importancia del factor en la compañía. Adicionalmente se asigna a los factores calificaciones que indican el grado de eficacia con que las estrategias actuales de la empresa responden a cada factor, donde 4 significa que la respuesta es superior, 3 la respuesta está por arriba de la media, 2 la respuesta es la media y 1 la respuesta es mala.

El resultado de la matriz fue de 3.43, el cual está por arriba de la media que es de 2.50.

Un promedio ponderado de 3.43 indica que la organización está respondiendo de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Es decir, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

**6.1.6 Análisis Interno.** Con expertos del servicio de urología, en el Departamento de Cirugía de la FCV, se realizó una encuesta para diagnosticar el perfil de la Capacidad Interna (PCI), ver anexo - Tabla 12.

---

<sup>25</sup> Fred R, David. Conceptos de administración estratégica. Decima primera edición

Este panel de expertos, con previa instrucción sobre la metodología a usar, diligenció de manera individual el formato de la tabla 12 y posteriormente se reunió para emitir conclusiones en dos sesiones de 30 minutos.

En la primera sesión, se construyó el perfil de la Capacidad Interna, mediante el cual se identificaron Fortalezas y Debilidades, de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, estimando el impacto de cada una de las variables en el resultado del negocio. En la tabla 12 se visualiza el PCI.

Para realizar el PCI se siguió la siguiente metodología.

- 1-. Identificar los asuntos que pueden ser Fortalezas y Debilidades de la Unidad de servicios Urológicos FCV.
2. Agrupar los asuntos por factores (Directivos, Tecnológicos, Talento humano, Competitivos, Financieros).
- 3 Identificar las Fortalezas y Debilidades.
- 4-. Calificar y dar prioridad a la Fortalezas y Debilidades en la escala: alta, media o baja.
- 5-. Ponderar el impacto de la Fortalezas y Debilidades. En el éxito de la Unidad de servicios urológicos.
- 6-. Identificar Fortalezas y Debilidades. De acuerdo con el impacto en el negocio.

Como resultado de la primera sesión se identificaron variables que representan Fortalezas y debilidades para la Unidad de Servicios Urológicos FCV. Con una evaluación de impacto en el negocio Alto y Medio. Ver anexo - Tabla 13.

Con esta información posteriormente se realizó la matriz de evaluación de factores internos MEFI, Ver anexo Tabla 14.

El resultado total ponderado de 2.92 indica que la organización está por encima del promedio en su posición estratégica interna general, encontrando debilidades

que hay que fortalecer. Estas debilidades están relacionadas con la introducción de un nuevo producto, en un mercado existente. Es necesario orientar la organización hacia nuevas especialidades inexploradas hasta hoy por la alta concentración que ha tenido hacia el área cardiovascular.

La alta especialización que exige tener un servicio cardiovascular ha orientado a la organización a procesos exigentes, demandantes y muy estructurados, propios para la atención de un paciente crítico, sin embargo estos procesos deben ser adaptados a los requerimientos de pacientes de otras especialidades, que requieren un servicio específico

Para formular las estrategias se eligieron cinco Fortalezas y Cinco debilidades con mayor peso de acuerdo al impacto sobre el negocio.

- Fortalezas

1-. Imagen Corporativa: Para la Unidad de servicios Urológicos, pertenecer a la organización FCV, es una real Fortaleza ya que la marca FCV es ampliamente reconocida por calidad en el ámbito médico y empresarial.

2-. Nivel de tecnología utilizado: La calidad de la atención que recibirán los clientes de la unidad de servicios urológicos de la FCV, será el resultado de procesos eficientes con un alto nivel de tecnología acorde con la actualización de las técnicas y procedimientos médicos apoyados en equipos tecnológicamente actualizados.

3-. Estabilidad Laboral: El Modelo de contratación de la organización FCV es contratos laborales con asignación salarial fija que incluyen carga prestacional, lo que le da estabilidad laboral a los médicos. Con este modelo de Trabajo la organización FCV, busca crear sentido de pertenencia de los trabajadores con la

organización. Este tipo de contrato que ofrece la FCV es único en sector de Profesionales Médicos en la ciudad.

4-. Nivel académico del talento Humano: La unidad de servicios Urológicos FCV, ofrecerá servicios urológicos altamente especializados con Urólogos con sub especialización en diferentes áreas. La competencia presta los servicios con médicos especialistas en urología general.

5-. Capacidad de inversión de capital, para satisfacer la demanda: La FCV es el principal accionista de la Unidad de servicios Urológicos. La organización Cuenta con la solidez financiera necesario para reinvertir en el negocio y permitir el crecimiento del negocio.

- Debilidades:

1-. Sistema de toma de decisiones: La organización FCV, es una organización en crecimiento, sin embargo este crecimiento puede estar limitado por la centralización de toma de decisiones por parte del director ejecutivo.

Esta situación favorece desaceleración en la ejecución de los procesos.

2-. Uso de la curva de experiencia: La Urología en la FCV, es una nueva especialidad en la oferta de servicios de la organización .El grupo de profesionales requerirá de un tiempo para que el grupo de profesionales se agrupen y logren adaptarse a trabajar como un equipo sincronizado y eficiente.

3-. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios: Los pagadores del servicio son en alta proporción las empresas aseguradoras del régimen contributivo. Estas empresas se rigen por manuales tarifarios establecidos por el instituto de seguros sociales en 2001, algunas empresas reconocen un porcentaje adicional sobre este manual.

No hay mucha aceptación de cambio de precios por parte de los pagadores.

4-. Fuerza de patentes: La unidad de servicios Urológicos, no tendrá patentes, ni artículos indexados en revistas de circulación médicos en los primeros años de funcionamiento. Es necesario fortalecer el equipo de trabajo en la inicialmente en la parte operativa para después dedicarse a la investigación.

5-. Participación en el mercado: El mercado está liderado por dos empresas que tienen trayectoria y experiencia en el manejo de enfermedades urológicas en Bucaramanga. La participación de la Unidad de servicios Urológicos será baja.

## **6.2 MATRIZ DOFA**

- **FORTALEZAS**

- 1-.Imagen Corporativa sólida.
- 2-. Acceso a última tecnología.
- 3-.Oferta Estabilidad laboral.
- 4-.Alto nivel académico de los Empleados.
- 5-. Capital de trabajo suficiente para la atender la demanda.

- **DEBILIDADES**

- 1-. Centralización en toma de decisiones.
- 2-. Inexperiencia- Curva de aprendizaje.
- 3-. No elasticidad demanda/precio.
- 4-.Sin fuerza de patentes.
- 5-. Baja participación en el mercado.

- **OPORTUNIDADES**

- 1-. Aprobación de la reforma en salud.

- 2-. Nivel y acceso a la tecnología.
- 3-. Buen momento económico del país.
- 4-. Normas exigidas para acreditación de servicios médicos.
- 5- Oferta de alto grado de especialización
- 6-. Ausencia de planes de prevención de cáncer de próstata.

- ESTRATEGIAS-FO.

- 1-. Liderar una campaña de prevención de Cáncer de próstata en Bucaramanga FCV (F1-O6).
- 2-. Comunicar a la población sobre las ventajas tecnológicas existentes en la unidad de servicios Urológicos. (F2-O2)
- 3-. Resaltar Ventajas de Urólogos con Sub-especialización. (F4-O5).
- 4-. Fortalecer relaciones con medicina prepagada. Régimen de excepción. (F1-O1)

- ESTRATEGIAS-DO

- 1-. Fortalecer relaciones comerciales con los clientes existentes. (D3-O1).
- 2-. Fortalecer el mercadeo y las relaciones públicas con clientes existentes presentando el nuevo servicio de la FCV (D5-O5).
- 3-. Iniciar un estudio de investigación sobre cáncer de próstata en Bucaramanga (D4-O6).

- AMENAZAS

- 1-. Incremento en el índice de desempleo en Bucaramanga.
- 2-. Cambios en la distribución del ingreso en la población.
- 3-. Cambios en la política salarial.
- 4-. Dificultad acceso aéreo.
- 5-. Dificultad vial.

- ESTRATEGIAS-FA

- 1- Organizar jornadas de atención en otros Hospitales FCV

- ESTRATEGIAS-DA

- 1- Crear el programa riñón sano FCV, tarifas especiales.

### 6.2.1 Análisis de la Demanda

- La metodología para identificar la demanda

Se basó en búsqueda de información en bases epidemiológicas que identifiquen las características de las patologías urológicas y nos permita inferir la demanda de los servicios.

Según la Sociedad Colombiana de Urología, las patologías que más incidencia presentan en el campo urológico son la litiasis urinaria o cálculos renales y el cáncer prostático. La litiasis urinaria es la causa de 13 por 1.000 egresos hospitalarios en Colombia.<sup>26</sup>

Las estadísticas del año 2009, de la Secretaria de Salud de Santander muestran que los pacientes de más de 65 años con afecciones que requieren atención de urología constituyen el 3.2% de las consultas en los servicios de urgencias y el 4% del total de hospitalizaciones.<sup>27</sup>

El cáncer de próstata tiene alto impacto en la consulta urológica. En Colombia se presentan aproximadamente 7.000 casos nuevos al año, siendo el cáncer más

---

<sup>26</sup>GAONA, José Luis. Litiasis Urinaria en la Práctica Clínica. [en línea]. 2009. [consultado 15 Noviembre de 2012]. Disponible en:<http://www.encolombia.com/medicina/urologia/urologia11102-litiasisurinaria.htm>

<sup>27</sup> Secretaria de Salud de Santander. Indicadores Básicos de salud de Santander. [en línea]. 2009. [consultado 15 Noviembre de 2012]. Disponible en:  
[http://www.saludsantander.gov.co/web/Ind\\_basicos\\_2011.html](http://www.saludsantander.gov.co/web/Ind_basicos_2011.html)

frecuente en los hombres, las muertes por este tipo de cáncer equivalen a 3.000 por año, siendo la segunda causa de muerte más frecuente en hombres enfermos de cáncer, después del cáncer gástrico.<sup>28</sup> La quinta causa de muerte en Colombia en hombres mayores de 65 años con 2.173 casos que corresponden al 4% de la mortalidad total en hombres<sup>29</sup>. En el área de salud sexual y reproductiva, son preocupantes las cifras reportadas, Según el ministerio de Protección social, cada hora son contagiados diez colombianos de alguna enfermedad de transmisión sexual. El mayor rango de afectados, están entre los 15 y 30 años de edad, de prevalencia en varones. Aunque en el sexo femenino existe un importante porcentaje de portadoras asintomáticas o con diagnósticos erróneos.

Con respecto a trastornos sexuales, La disfunción eréctil (DE) es el trastorno sexual más frecuente del hombre. Inicialmente fue considerado como un problema de origen psicógeno, lo que llevo al descuido de esta entidad por parte de los profesionales de la salud. Sin embargo, ha sido recientemente, que se han reconocido las múltiples causas orgánicas de la condición, dentro de estas la enfermedad vascular como una de las más frecuentes. Se estima que la prevalencia mundial supera las 100 millones de personas en todo el mundo y que por encima de los 40 años hasta un 50% de la población padece algún grado de disfunción eréctil, la cual aumenta con la edad. Se ha estimado que la prevalencia de la disfunción eréctil en todo el mundo serán 322 millones de casos en el año 2025. La prevalencia para Colombia es del 53% según el estudio DENSA (disfunción eréctil en el norte de sur América) de 1998. Existe un estudio más reciente hecho en Colombia por urólogos del hospital universitario del valle del 2009: prevalencia de factores asociados en un hospital de tercer nivel en el que

---

<sup>28</sup>Ministerio de Salud y protección social, Plan nacional para el control del cáncer en Colombia 2012-2020. [en línea]. 2012. [consultado 23 de Noviembre 2012]. Disponible en:<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20nacional%20para%20el%20control%20del%20c%C3%A1ncer%20en%20Colombia.pdf>

<sup>29</sup>los indicadores básicos para la monitoreo de los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), la cobertura sistema general de seguridad social en salud 2010.

encontraron una prevalencia del 66%, sin embargo, estos resultados solo tuvieron en cuenta pacientes de Cali y que acudían a un hospital de tercer nivel.<sup>30</sup>

Por otro lado la urología pediátrica, otra subespecialidad de la urología, reporta mediante la página web<sup>31</sup>, que cerca del 20% de las malformaciones diagnosticadas durante la gestación corresponden al tracto urinario, cada vez es más frecuente la consulta al urólogo de mujeres embarazadas a quienes se les ha detectado algún tipo de alteración en el tracto urinario de su bebe en gestación.

La incidencia y la frecuencia de malformaciones congénitas que se presentan en Colombia se registran en la Tabla 15.

**Tabla 4. Malformaciones congénitas.**

PATOLOGÍA	CASOS
hidronefrosis	1 en cada 100 exámenes realizados a embarazadas.
Hipostasias severas Hereditario 8% de los padres.	0.5 x 1000
criptorquidia	1x 100
Reflujo besico uretral	2% de la población pediátrica
varicocele	17% de la población en general

Fuente: Urología Pediátrica de Colombia.

<sup>30</sup> Universidad pontificia Colombiana. Temas de medicina familiar. Medicina Preventiva.

<sup>31</sup> Urología Pediátrica Colombia. [en línea]. [Consultado 6 de octubre de 2012]. Disponible en [www.urologiapediatricadecolombia.com](http://www.urologiapediatricadecolombia.com)

Con base en esta información sobre la incidencia y prevalencia de las patologías urológicas, se comparó con la información publicada por la red de observatorios regionales en su informe Diagnóstico socio económico y del salud en Bucaramanga y el área metropolitana de Bucaramanga (AMB) 2007-2010.<sup>32</sup>Sobre la población de Bucaramanga y su área metropolitana y las proyecciones al 2020.

La población El AMB, está conformada por los municipios de Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta, cuenta con 1.169.456 habitantes para el año 2012 es decir, representa más del 50% de la población total del departamento de Santander. Según estimaciones del Dane, la población de Bucaramanga es de 526.056 habitantes, para este mismo año.

Para el periodo 2007-2012 el AMB, alcanzó un crecimiento del 3,8%, es decir, 39.704 habitantes y proyecta un incremento de esta cifra, entre el 2012 y el 2020 de 7,8%, para llegar a un estimado de 1.169.456 personas.

Adicionalmente se identificó el número de consultas por causas urológicas atendidas en Bucaramanga y área metropolitana en los servicios de consulta externa y urgencias durante los años 2009, 2010 y 2011 ( ver cuadro siguiente), así mismo los egresos hospitalarios por causas urológicas en los diferentes grupos etáneos.<sup>33</sup>

Con esta información se infiere que las patologías urológicas asociadas a presencia de cálculos renales que tienen una incidencia de 13 por cada 1000 egresos Hospitalarios tuvieron, aparecieron en la siguiente proporción durante los años reportados.

---

<sup>32</sup> Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo Área metropolitana de Bucaramanga (2007-2010)

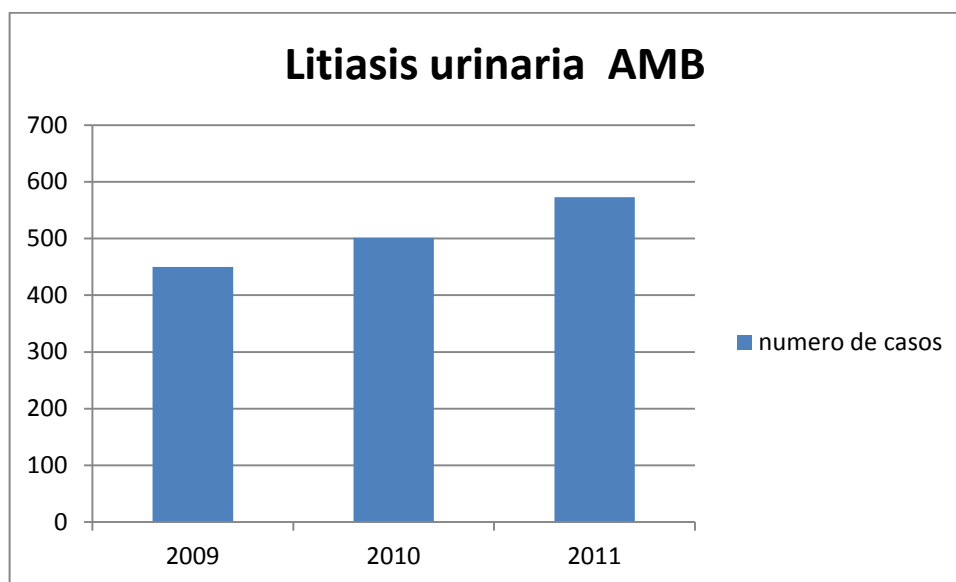
<sup>33</sup>Observatorio de Salud en Santander. Observatorio de salud pública de Santander 2012

año	2009	2010	2011
Número de casos	450	501	573

Con una variación entre cada año.

2009-2010	2010-2011
11,53%	14,24%

**Gráfica 5. Litiasis urinaria AMB**

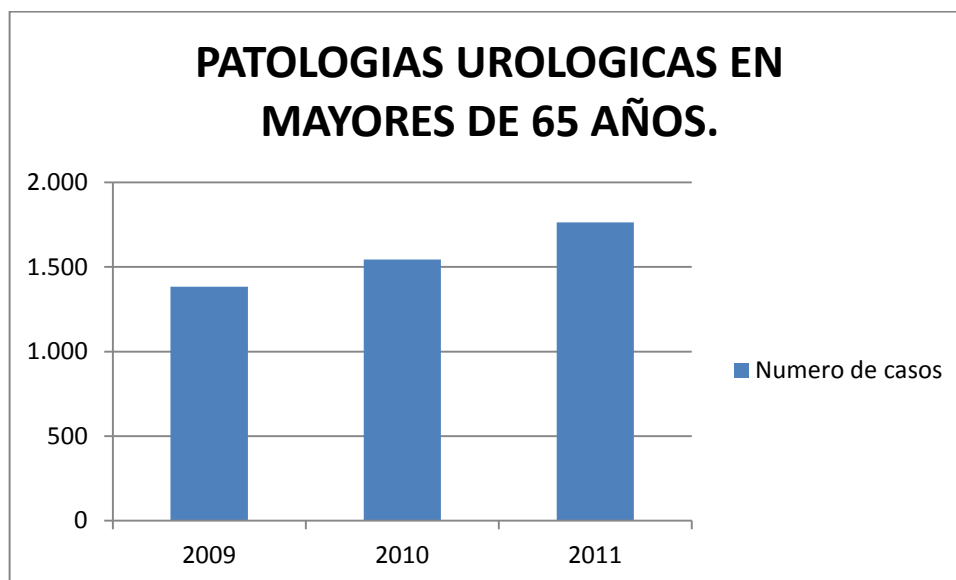


Con respecto a las patologías del tracto urinario en población mayor de 65 años, la incidencia es el 4% del total de las Hospitalizaciones. Con esta información se infiere que él durante los años 2009-2010 y 2011<sup>34</sup>, el número de casos que requirieron atención urológica fue el siguiente:

<sup>34</sup> *Ibidem*.

año	2009	2010	2011
Número de casos	1.383	1.543	1.763

**Gráfica 6. Patologías urológicas en mayores de 65 años**



De acuerdo a la información del diagnóstico de salud de Santander, en el área metropolitana de Bucaramanga, la incidencia de patologías prostáticas en hombres mayores de 45 años<sup>35</sup>. Las cifras de presentadas durante los años 2009-2010 y 2011 son las siguientes.

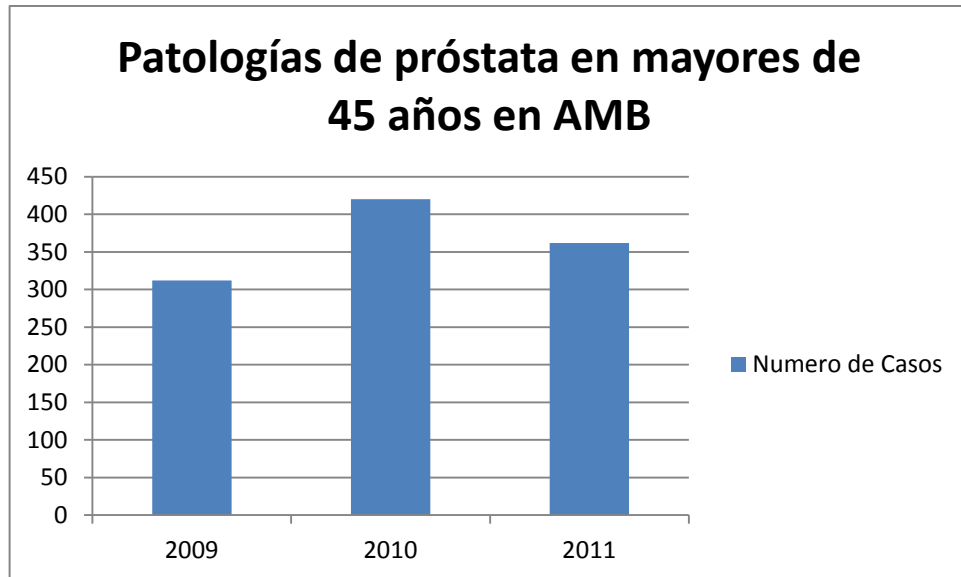
	2009	2010	2011
Número de Casos	312	420	362

Con una variación

2009-2010	2010-2011
34,62%	35,71%

<sup>35</sup> Ibíd.

**Gráfica 7. Patologías de próstata en mayores de 45 años en AMB**



Los usuarios del servicio de urología, acceden a consulta especializada mediante diferentes vías de cobertura, ya sea como cotizante del régimen contributivo, régimen subsidiado, régimen de excepción, medicina pre pagado, o particulares. Después de consultar a medicina general, son remitidas a especialista para recibir tratamiento urológico.

De acuerdo al informe, Situación Actual de las EPS de los Regímenes Subsidiado y Contributivo en Colombia de Abril de 2011, del Ministerio de Protección Social.

El número de afiliados al Sistema General de Seguridad Social al 2010 era de 41.1 millones de personas. Los cuales están divididos en 22,98 millones del régimen subsidiado y 18,12 millones del régimen contributivo. Tabla 16.

En Santander la cobertura del Sistema de Seguridad Social en Salud, está entre 75% y 95% Tabla 17, en la que participan EPS como Saludcoop, Coomeva, Nueva EPS en el régimen contributivo y Caprecom, Comparta y Asociación Mutual lideran las lista con número de afiliados por EPS. Tabla 18.

Según reporte de la cámara de Comercio de Bucaramanga del año 2010, el total de afiliados a los regímenes contributivo y subsidiado en Santander es de 1.8 millones de cotizantes. Tabla 19.

Adicionalmente, los afiliados de regímenes especiales, pacientes de Medicina pre pagada y pacientes Particulares completan el segmento de mercado objetivo para la oferta de servicios de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, que es el 1% de la población afiliada.

De acuerdo a la estadística de la prestación de servicios de la FCV, la totalidad de los pacientes atendidos por el urólogo durante los años 2012 y 2013, se distribuyen así:

2012: Total de pacientes atendidos: 352.

Total pacientes a Junio: 184.

2013: Total de paciente a Junio: 152

De acuerdo a la información obtenida del Departamento de Cirugía de la FCV, sobre los pagadores del servicio de urología, la distribución se presentó así:

- Régimen contributivo: EPS: 46%
- Régimen Subsidiado: 6%.
- Régimen Especial: 6%
- Particulares: 17%
- Pre pagado: 13%.
- Internacional: 6%.

Lo cual identifica claramente, que las EPS, las aseguradoras de medicina pre pagada y los particulares representan el 76% de las ventas de servicios

urológicos. Este perfil de usuario, utiliza como fase inicial un médico general quien es el que remite a los servicios especializados de urología.

Guiados por esta información, se realizó un estudio exploratorio a médicos generales de las EPS que funcionan en Bucaramanga y su área de influencia, con el objetivo de conocer la percepción de los médicos que remiten los pacientes a los servicios de urología. De este trabajo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

**Tabla 5. Ficha Técnica De La Encuesta**

NOMBRE DE LA ENCUESTADORA	Carolina Pabón.
NOMBRE DE QUIEN CONTRATO	Olga Moreno.
GRUPO OBJETIVO	MÉDICOS GENERALES /EPS.
TAMAÑO DE LA MUESTRA	30 ENCUESTAS.
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30 ENCUESTAS/ENTREVISTA PERSONAL, CON CUESTIONARIO ESTRUCTURADO 10 MINUTOS DE DURACIÓN. EN CONSULTORIOS DE MEDICINA GENERAL DE EPS.
TIPO DE ESTUDIO	ESTUDIO EXPLORATORIO -
TEMAS TRATADOS	SERVICIOS DE UROLOGÍA EN BUCARAMANGA Y AMB
FECHA DE REALIZACIÓN	MAYO DE 2013

Fuente: Autor.

Pregunta 1: ¿Remite usted, pacientes a los servicios especializados en Urología?

Gráfica 9.

SI \_\_\_ No\_\_

**Gráfica 8. Remisión de pacientes a especialista de urología.**

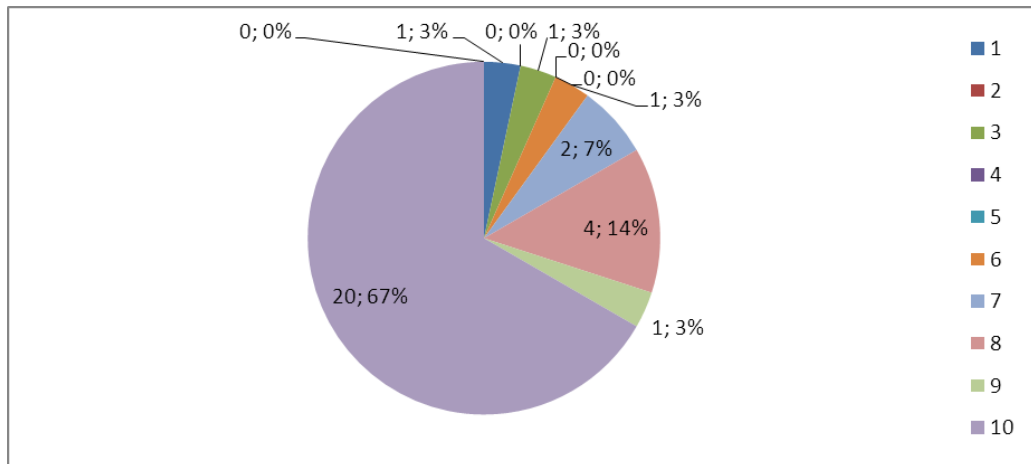


Fuente: autora.

El 100% de los encuestados, remite pacientes de consulta externa a los servicios de urología, lo que permite deducir que hay mercado para la Unidad de Servicios Urológicos FCV en Bucaramanga y el AMB.

Pregunta 2: ¿Si en su consulta tiene 10 pacientes con afecciones urológicas, en promedio cuántos de ellos requieren remisión a los especialistas en urología?

**Gráfica 9 ¿Si en su consulta tiene 10 pacientes con afecciones urológicas, en promedio cuántos de ellos requieren remisión a los especialistas en urología?**



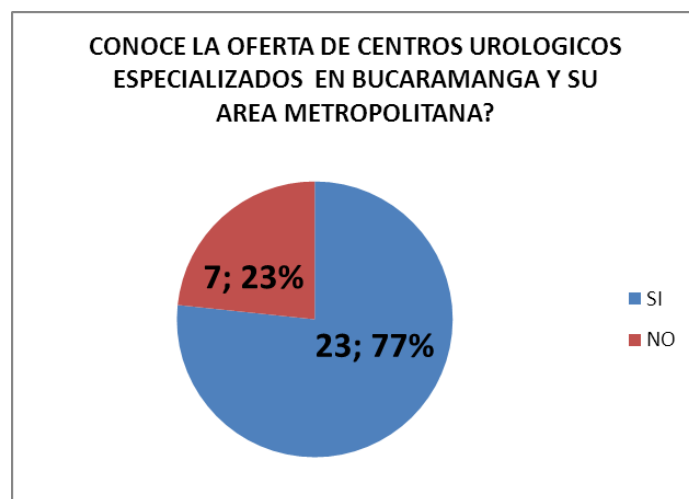
El 67 % de los médicos generales, remiten el 100% de los pacientes con afecciones urológicas a especialistas, sin embargo un 33% no remiten los pacientes. Esto identifica una clara oportunidad para promover el uso de los servicios especializados de urología buscando ofrecer al paciente tratamientos adecuados a los pacientes y costo efectivos a las empresas pagadoras.

Pregunta 3: ¿Conoce usted la oferta de centros especializados de urología en Bucaramanga y su área metropolitana?

Si \_\_\_ NO\_\_\_

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

**Gráfica 10. Conoce la oferta en centros urológicos especializaos en Bucaramanga y su Área Metropolitana**



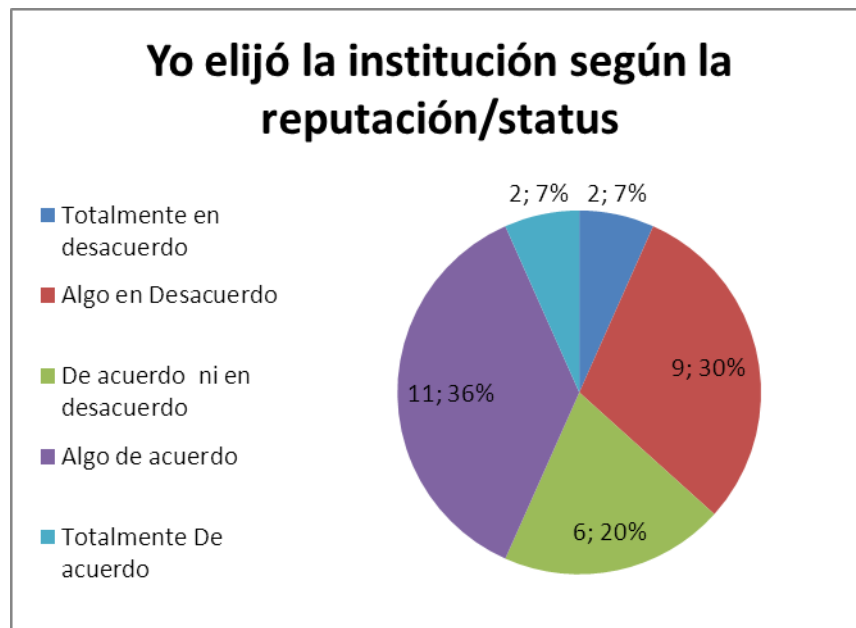
El 77% de los encuestados reconocen como centros especializados de urología en Bucaramanga y el AMB, a Urocal, Uromédica y médicos particulares. Hay un 23% de médicos que desconocen la oferta del servicio.

Esto identifica una urgente necesidad de presentar y promover la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

Me gustaría, que usted pensara, como decidiría a que institución remitiría los pacientes que requieren los servicios de urología. Le voy a leer algunas frases, que describen los factores que tienen en cuenta algunas EPS para decidir cómo elegir. Por favor dígame con cada una de estas frases si se encuentra; totalmente en desacuerdo, algo en desacuerdo, ni de acuerdo, ni en desacuerdo, algo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Marque la opción elegida.

Pregunta 4: Yo elijo la institución según la reputación/status.

**Gráfica 11. Yo elijo la institución según la reputación/status.**



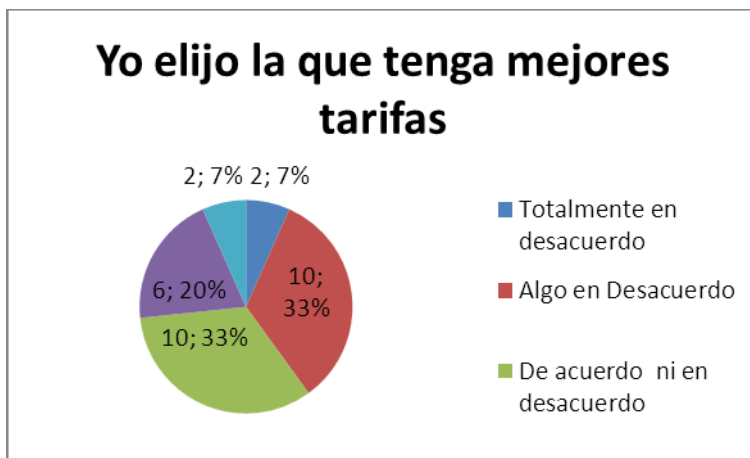
El .36% de los encuestados respondieron estar algo de acuerdo con elegir la institución de acuerdo a la reputación, un 30% de los encuestados está algo en desacuerdo, el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% se encuentra totalmente de acuerdo.

Esta respuesta nos permite inferir que la Unidad de Servicios Urológicos FCV por pertenecer a la organización FCV puede beneficiarse de la reputación de calidad

de la misma, sin embargo otras variables presentes en la prestación del servicio deben ser fortalecidas.

Pregunta 5: Yo elijo la que tenga mejores tarifas.

**Gráfica 12. Yo elijo la que tenga mejores tarifas.**

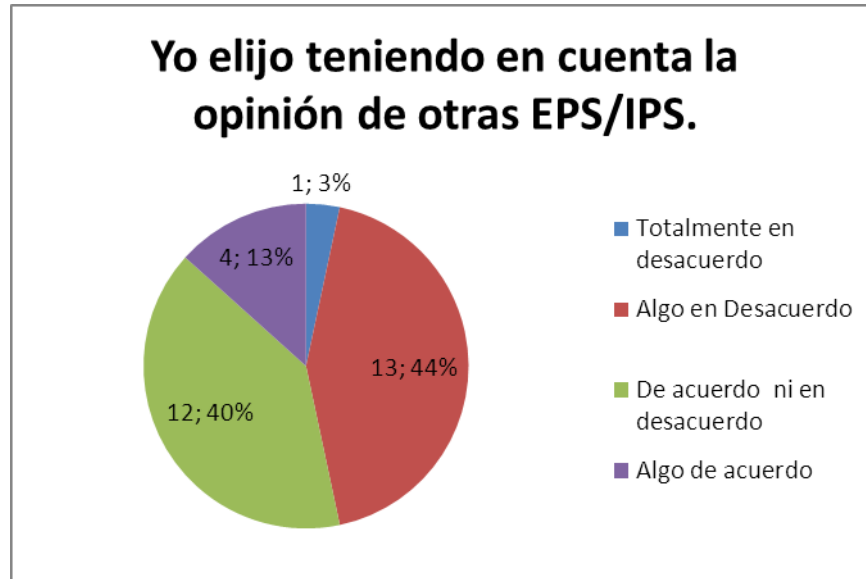


El 33% de los entrevistados no consideran ni en acuerdo ni en desacuerdo la elección de las tarifas como una variable importante, el 33% considera su percepción en algo en desacuerdo, para remitir a sus pacientes a servicios de urología, el 20% se encuentra algo en acuerdo% y el 7% manifestaron estar de acuerdo.

Esta respuesta nos permite deducir que los médicos generales que remiten pacientes a los servicios de urología, desconocen o no les incumbe el tema de tarifas en especial cuando trabajan para una EPS.

Pregunta 6: Yo elijo teniendo la opinión de otras EPS/IPS.

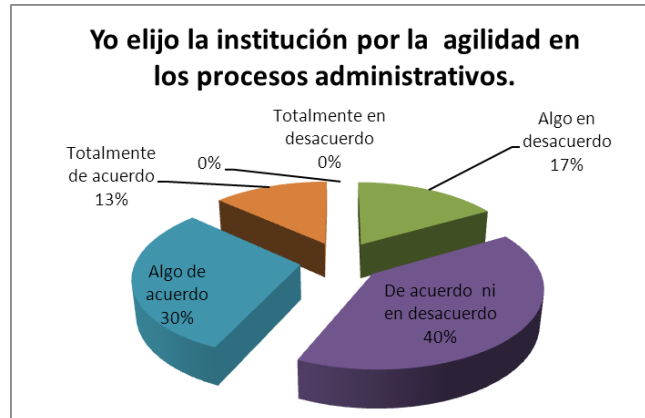
**Gráfica 13. Yo elijo teniendo la opinión de otras EPS/IPS.**



El 44% de los encuestados manifestaron encontrarse algo en desacuerdo, el 40% ni en acuerdo o desacuerdo, el 13% algo de acuerdo y el 3% restante totalmente en desacuerdo, permitiendo conocer la incertidumbre en la percepción de los especialistas de acuerdo a la opinión de sus colegas.

Pregunta 7: Yo elijo la institución por la agilidad en los procesos administrativos

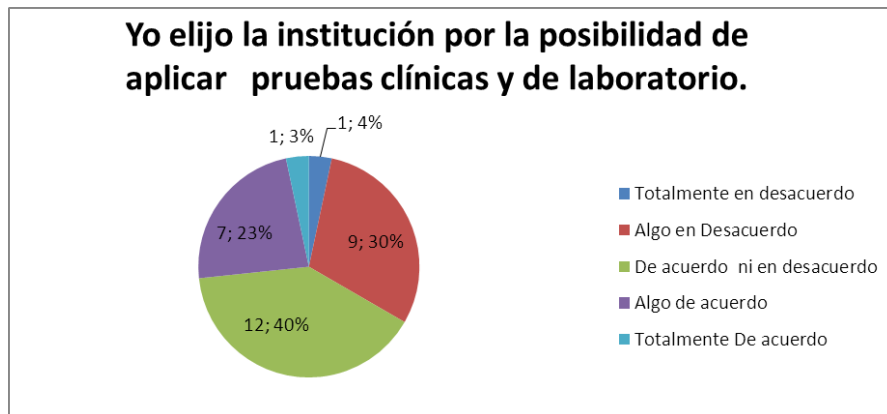
**Gráfica 14. Yo elijo la institución por la agilidad en los procesos administrativos**



El 40% de los encuestados están algo de acuerdo en considerar la agilidad en los procesos administrativos como una variable para elegir a donde remitir los pacientes, fortaleza que se debe mantener en la Unidad de Servicios Urológicos FCV, que tiene un proceso administrativo ágil y eficiente, el 30% está totalmente de acuerdo, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% restante no sabe no responde.

Pregunta 8: Yo elijo la institución por la posibilidad de aplicar pruebas clínicas y de laboratorio.

**Gráfica 15. Yo elijo la institución por la posibilidad de aplicar pruebas clínicas y de laboratorio.**

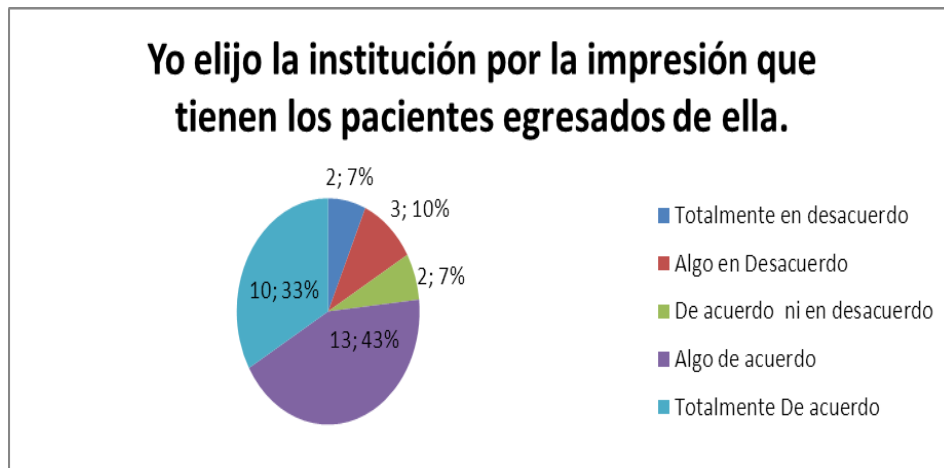


El 40% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 30% están algo en desacuerdo, el 23% algo de acuerdo, el 4% totalmente en desacuerdo y el 3% totalmente en acuerdo, en elegir la institución donde remiten sus pacientes por la posibilidad de aplicar pruebas de laboratorio en el mismo lugar.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV por pertenecer a la organización FCV, puede acceder a un sinnúmero de pruebas clínicas y de laboratorio para prestar el servicio adecuado a sus pacientes, sin necesidad de recurrir a trasladar pacientes para realizar este tipo de exámenes.

Pregunta 9: Yo elijo la institución por la impresión que tienen los pacientes egresados de ella.

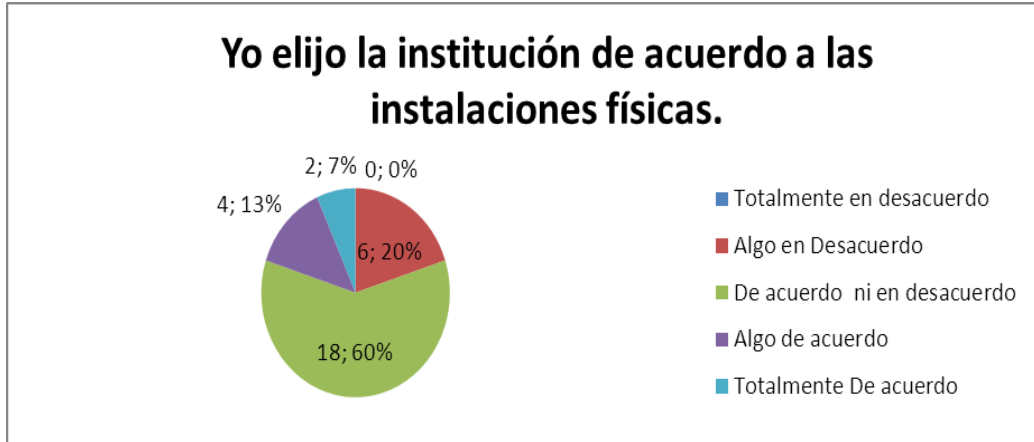
**Gráfica 16. Yo elijo la institución por la impresión que tienen los pacientes egresados de ella.**



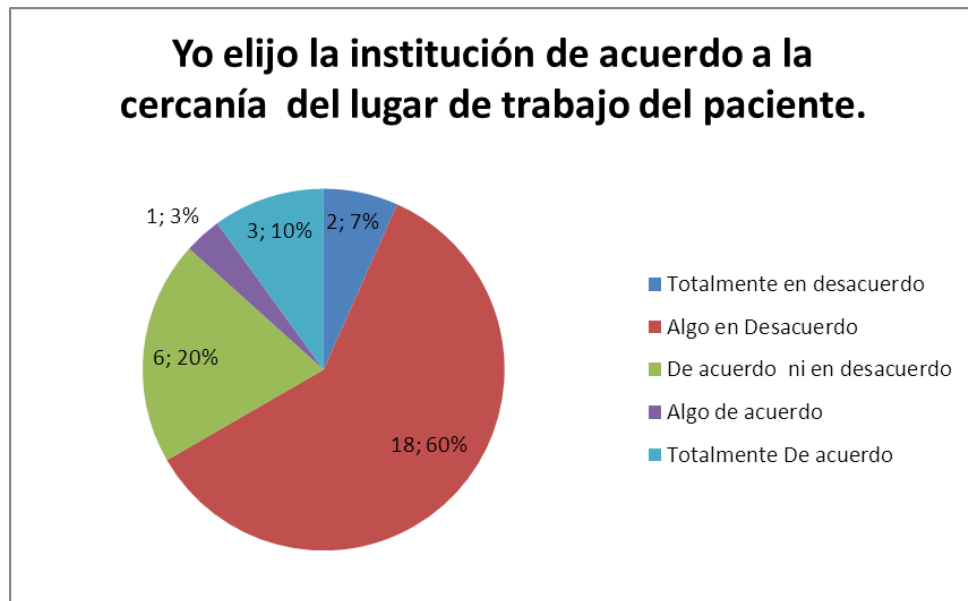
El 43% de los encuestados están algo de acuerdo con elegir la institución por la impresión o experiencia que tienen los pacientes egresados de la misma, conclusión que invita a trabajar fuertemente en hacer que la experiencia vivida por los pacientes sea fuente de fidelización y aumente el número de pacientes que solicitan la institución para acceder a los servicios urológicos, el 33% están totalmente de acuerdo, el 10% algo en desacuerdo, el 7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 7% totalmente desacuerdo.

Preguntas 10 y 11: Yo elijo la institución de acuerdo a las instalaciones físicas.

**Gráfica 17. Yo elijo la institución de acuerdo a las instalaciones físicas.**



**Gráfica 18. Yo elijo la institución de acuerdo a la cercanía del lugar de trabajo del paciente**

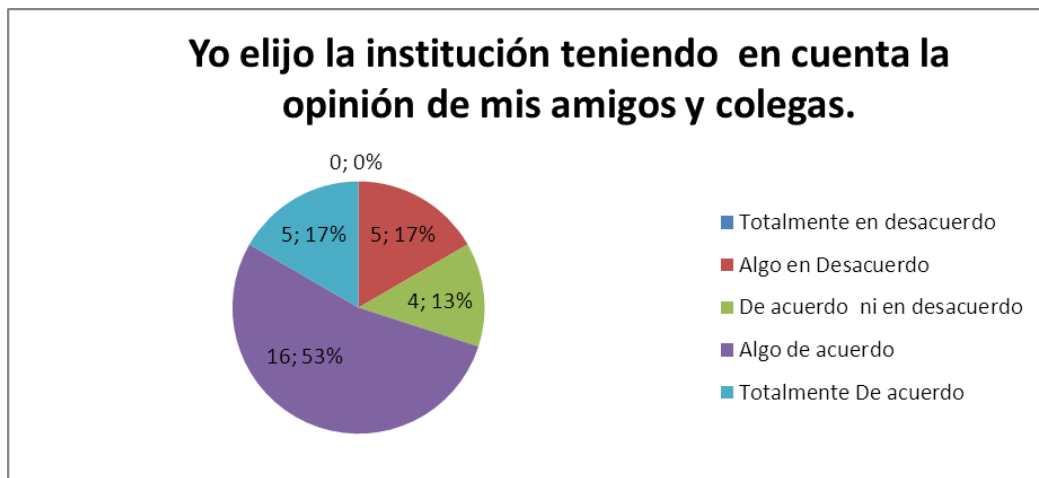


Las instalaciones físicas y la cercanía de la institución al lugar de trabajo no son relevantes en el momento de elegir una institución para remitir a sus pacientes. Eso afirma el 60% de los encuestados. Sin embargo la Unidad de Servicios

Urológicos FCV, contempla tener instalaciones físicas agradables para aumentar el confort de los pacientes.

Pregunta 12: Yo elijo la institución teniendo en cuenta la opinión de mis amigos y colegas.

**Gráfica 19. Yo elijo la institución teniendo en cuenta la opinión de mis amigos y colegas.**



El voz a voz entre la comunidad médica sobre la percepción de un servicio es considerado como una variable para elegir la institución donde remiten los pacientes.

Pregunta 13: ¿Puede decirme, de acuerdo a su consulta, cual es el orden de las patologías en número de casos?

- Litiasis urinaria \_\_\_\_\_
- Patologías de próstata \_\_\_\_\_
- Incontinencia Urinaria \_\_\_\_\_
- Cáncer de tracto urinario \_\_\_\_\_
- Disfunción eréctil \_\_\_\_\_

En Orden de casos:

1. Próstata.
2. Litiasis Urinaria.
3. Urología Pediátrica.
4. Incontinencia Urinaria.

Ver anexos - Gráfica 21.

Pregunta 14: ¿Considera usted que un programa de prevención de cáncer de próstata, puede ser bien recibido por la población masculina en Bucaramanga y su área metropolitana? Ver anexos - Gráfica 22.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

La respuesta es no para el 73% de los encuestados. Estos consideran que el machismo del hombre santandereano es el principal factor para que una campaña de prevención de cáncer de próstata no sea bien recibida.

Pregunta 15: ¿Cuáles de los siguientes servicios, NO encuentran sus pacientes: con su actual proveedor de servicios de urología? Ver anexos - Gráfica 23.

Las principales falencias encontradas son:

- Especialistas en salud sexual y reproductiva.
- Cirugía Robótica.
- Tratamientos de litiasis renal con láser.
- Consulta médica oportuna.

Pregunta 16: Marque el adjetivo más cercano con el que identifica a la FCV, frente a la oferta de sus servicios. Ver anexos - Gráfica 24.

Reconocimiento: 49%.

Institución moderna: 16%.

Institución con buena reputación: 17%

Alta calidad en sus servicios: 8%

Conclusiones: Los resultados obtenidos en esta encuesta a médicos generales permiten concluir que es necesario hacer una campaña de introducción de la Unidad de Servicios Urológicos FCV a la comunidad médica, para que se reconozca a la organización en especialidades diferentes a cardiovascular. El médico que remite, es un canal en la cadena de prestación del servicio que puede orientar al usuario o paciente para que exija a su EPS la remisión a nuestro servicio, así que debe ser foco de actividades estratégicas que fidelicen a los médicos remitores con el servicio de la FCV.

**6.2.2 Análisis de la Oferta.** La Unidad de Servicios Urológicos FCV, es un proyecto que se desarrollará principalmente en Bucaramanga y su área metropolitana.

En esta área de Influencia se identificaron dos empresas legalmente constituidas y registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga que prestan servicios especializados en el área de urología.

La ventaja que ofrece la Unidad de Servicios Urológicos FCV, es que el usuario puede encontrar en la organización un grupo de especialistas en cinco diferentes áreas de la urología, con el respaldo de la calidad en servicio de la FCV.

En el plan de trabajo de la unidad de servicios urológicos se tiene diseñada la creación de cinco centros de atención que estarán encaminados al reconocimiento como Centros de Excelencia:

1. Centro De Endourología y Litiasis urinaria.
2. Centro de Piso Pélvico y Cirugía Reconstructiva.
3. Centro de Próstata & Oncología Urológica
4. Centro de Urología Pediátrica.
5. Centro de Infertilidad Masculina y Salud Sexual y Reproductiva

Ventajas adicionales:

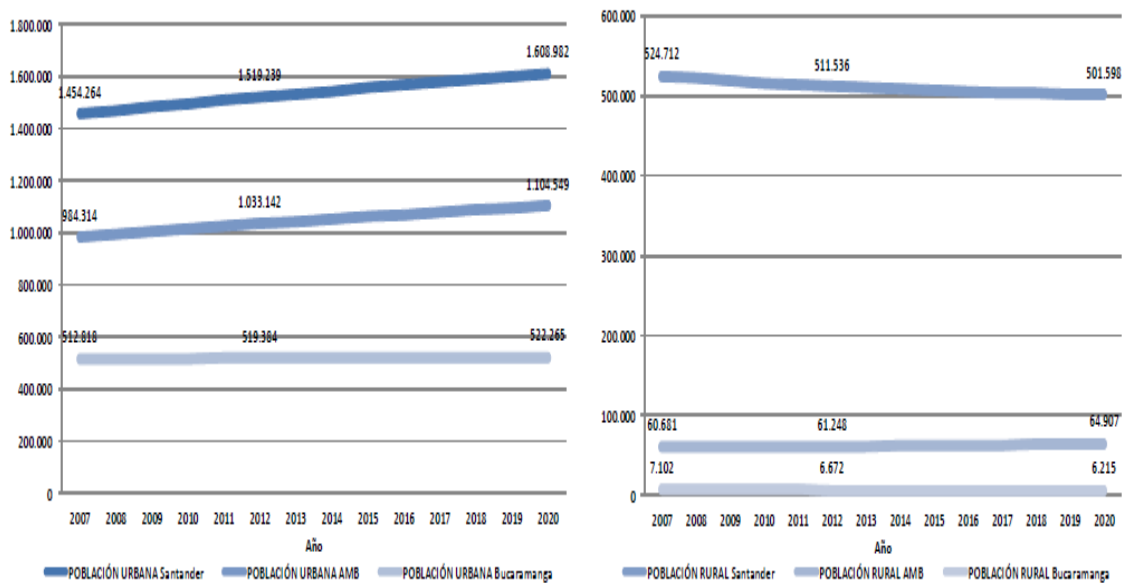
- Realización de procedimientos, diagnóstico, invasivos y quirúrgicos en las instalaciones de la FCV, con recursos tecnológicos de última calidad y atención integral al paciente.
- Atención y tratamientos médico – quirúrgicos con respaldo científico y aprobados mediante juntas médicas de decisiones.
- Atención al paciente, en centros de excelencia, que garantizan excelentes resultados médicos - asistenciales, al mejor costo para los pagadores, basados en la estructura organizacional y la experiencia científica.
- La Unidad de Servicios Urológicos FCV, estará certificada por instituciones reguladoras de calidad nacional, e internacional, lo cual le garantizará a los usuarios procesos seguros, eficientes y rentables.

**6.2.2 Segmento del Mercado** Mercado Objetivo: Los principales clientes son la EPS, Aseguradores de medicina pre pagada, regímenes especiales y personas particulares de estrato uno al seis que demanden espontáneamente servicios de

urología, como se detalla los procedimientos consultados y requeridos en las diferentes unidades quirúrgicas.

De acuerdo a los datos estadísticos como se muestra en la figura 1.

**Figura 1. Proyección poblacional - Bucaramanga – AMB – Rural.**



Fuente: Dane, Censo de Población y proyecciones.

Para el año 2012 la población urbana de Santander fue de 1.519.239 habitantes, para el área metropolitana fue de 1.033.142 habitantes y el área urbana de Bucaramanga fue 519.364 habitantes, mostrando con ello que la población objetivo está orientada a Bucaramanga y su área metropolitana.

Potenciales, empresas con alta concentración de hombres

Clientes Potenciales: Empresas afiliadas a EPS de medicina prepagada.

- Ecopetrol.

- Ejército Nacional.
- Policía Nacional.
- Empresas Petroleras.

### **6.2.3 Análisis competitivo: Competidores y Productos Sustitutos**

- Mercado competidor. La calidad y el grado de especialización, que prestará la Unidad de Servicios Urológicos FCV, será un factor diferenciador indispensable y es considerado un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva en el sector, en Bucaramanga y el AMB.

Se identificaron dos empresas registradas ante la cámara de comercio que prestan servicios especializados de urología.

1. UROCAL LTDA.: Es una empresa creada en 1995, que pertenece al sector salud, constituida como sociedad limitada. Funciona en el Centro Médico Ardila Lulle Modulo 62T PS 10, Floridablanca.

2. UROMÉDICA LTDA.: Empresa creada en 1991, pertenece al sector salud, constituida como sociedad limitada. Funciona en la Carrera 34 – 46 - 46 en Bucaramanga, Santander.

Estas empresas prestan servicios de diagnóstico y realización de procedimientos tales como:

- Litotricia extracorpórea.
- Endourología percutánea.
- Cirugía laparoscópica urológica.
- Tratamiento de la próstata con láser.
- Andrología e Infertilidad.

- Tratamientos para incontinencia urinaria femenina.

Adicionalmente en Bucaramanga y el área metropolitana, se ofrecen los servicios de urología por especialistas independientes de carácter privado o que están adscritos a alguna EPS.

De acuerdo al registro de habilitación de la Secretaria de Salud de Santander, 43 instituciones prestan los servicios de consulta urológica y 22 centros están habilitados para realizar procedimientos quirúrgicos en urología en Bucaramanga y el área metropolitana.

Servicios que son prestados por doce médicos especialistas en urología que están registrados en el listado de habilitación de la Secretaria de Salud de Santander.

La distribución de Instituciones Prestadoras de Salud IPS, en el área metropolitana de Bucaramanga, está dividida de acuerdo al siguiente esquema:

IPS públicas: 37 entidades.

IPS Privadas: 827 entidades.

De acuerdo a información obtenida, por el Departamento de Mercadeo de la FCV, en los servicios de cirugía de las clínicas Carlos Ardila Lule y la Clínica Chicamocha, en donde las dos empresas competidoras ejercen el programa quirúrgico, en el año 2012 se realizaron los siguientes procedimientos:

**Tabla 6. Procedimientos año 2012**

Clínica	Procedimientos Urológicos/ año. 2012
Clínica Chicamocha:	1105
Clínica Ardila Lulle :	980
FCV :	352
Otros:	400
Total:	2837

Fuente: Informes anuales Cirugía 2012 Departamento de Mercadeo FCV.

Con esta información se evidencia, la poca participación que tiene la FCV en el mercado con una participación de 12% en contraste con un 34% de la Clínica Ardila Lule y un 38% de la clínica Chicamocha y 14% de otros. Identificando una oportunidad para aumentar la participación en el mercado mediante la propuesta de servicios especializados de urología. De acuerdo a la información obtenida por el Departamento de Mercadeo de la FCV, en ciudades como Ibagué y Manizales, en la oferta de servicios urológicos se encuentran más de tres empresas que prestan este tipo de atención.

### **6.3 PLAN DE MERCADEO**

Como resultado de una sesión del panel de expertos de Urología y el Jefe de Mercadeo de la FCV se concluyó que la institución Fundación Cardiovascular de Colombia, cuenta con reconocimiento por tradición y buenos resultados. Penetrar en un mercado nuevo siempre tiene complicaciones basadas en la inexperiencia, la no asociación del paciente entre la enfermedad y la institución, entre otras. Sin embargo, la FCV tiene ya terreno ganado con la buena campaña que ha hecho en el trabajo con las enfermedades del corazón.

La estrategia para la conquista de este nuevo mercado, consiste entonces en principio en crear alianzas con las EPS con las que ya tiene convenio para el tratamiento de afecciones cardiacas, de modo que así como remiten a dichos pacientes a la FCV, sean remitidos también aquellos con afecciones urológicas.

Dentro del campo de la medicina es muy importante también la investigación científica, por lo que una buena estrategia de mercado para darse a conocer en el medio es la realización de estudios e investigaciones con las facultades de medicina de las diferentes universidades del país, de modo que el patrocinio y el respaldo de la Unidad de Urología FCV vaya siendo conocido por el sector de la salud, para que además de las EPS con las que se piensa hacer convenio, otras instituciones públicas y privadas se asocien con el servicio de urología de la FCV.

Por otra parte, el componente social puede atraer pacientes además por los buenos resultados en campañas de este tipo. Es así como la FCV podría hacer campañas de prevención en el tema urológico en población de bajos recursos de la ciudad de Bucaramanga y su área de influencia, donde se diera a conocer el servicio que presta la institución y además se brinde una ayuda a esta población que generalmente no podría acceder a los servicios de una institución como esta, de forma particular.

- **Objetivo General Plan de Mercadeo**

El objetivo general de este plan, es la consecución de recursos para fortalecer La Unidad de Servicios Urológicos FCV como una unidad que opere de manera organizada y sostenible, cumpliendo los objetivos globales de la organización FCV.

- Objetivos Específicos

- Posicionamiento. Lograr el posicionamiento a nivel local de la unidad de servicios urológicos de la FCV.

- Aumentar la participación en el mercado: A partir de un análisis de las variables inmersas en el crecimiento de la unidad que realizó el panel de expertos de urología, en conjunto con el Jefe de Mercadeo, se identificó que el crecimiento en ventas está limitado por la capacidad instalada actual dentro de la FCV, situación que va a ser superada con la apertura de las instalaciones del Hospital Internacional FCV. La proyección en crecimiento en ventas en los primeros 5 años se determinó así:

- ✓ Durante el primer año un 2%
- ✓ Durante el segundo año en un 3%
- ✓ Durante el Tercer año en un 5%
- ✓ Durante el Cuarto año en un 5%
- ✓ Durante el Quinto año un 10%.

La metodología utilizada para la proyección se basó en la guía de crecimiento del mercado utilizada por los emprendedores a nivel mundial, la mercadotecnia indica según los análisis realizados, que el índice de crecimiento de acuerdo a los competidores y su tamaño, con servicios y /o productos similares no supera el 0.5%.<sup>36</sup>

Para continuar creciendo es necesaria la ampliación y adecuación del espacio físico de consulta externa de Urología, ampliación de los derechos de uso del

---

<sup>36</sup> Guía participación en el mercado. Página Emprendedor.com. [En línea] [Fecha de consulta: diciembre de 2013] Disponible en: <http://www.soyempreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>

quirófano y un plan agresivo de mercadeo, incluyendo en el grupo un experto en el tema.

Las cifras fueron analizadas revisando la capacidad instalada, la cual limita el crecimiento de la unidad en las instalaciones de salas de cirugía, recuperación y hospitalización en el actual edificio de la Organización FCV.

### **6.3.1 Estrategias de Mercadeo**

- Producto.

Portafolio De Servicios:

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, prestará los servicios de Urología especializada, con cinco centros de atención en urología.

- ✚ Centro de Infertilidad Masculina y Salud Sexual Reproductiva.
- ✚ Centro de Urología Pediátrica.
- ✚ Centro de Próstata y Urología Oncológica.
- ✚ Centro de Piso Pélvico y Cirugía Reconstructiva.
- ✚ Centro de Endourología y Litiasis Urinaria.

**Figura 1. Portafolio de Servicios**



Fuente: Autor

El servicio se fundamenta, en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades urológicas, mediante la puesta en marcha de los cinco centros de excelencia en urología, apoyados en el servicio de Cirugía Laparoscópica los cuales garantizan excelentes resultados clínicos con eficiencia administrativa y de costos.

- Características del Producto: Servicios especializados en Urología
  - a. Centro de Endourología y Litiasis urinaria. Este centro es una oferta de servicio altamente actualizado en el manejo de procedimientos médico quirúrgico para el tratamiento de la litiasis. Al ofrecer una amplia gama de cuidados para esta enfermedad, los especialistas urólogos de la FCV, están comprometidos con la prevención, tratamiento e investigación de esta condición patológica con el fin de mejorar la calidad de vida de los pacientes.

b. Centro de Piso Pélvico y Cirugía Reconstructiva. Este centro tiene como objetivo convertirse en uno de los mayores centros de medicina pélvica femenina en el País. Ofrece un tratamiento individualizado con los últimos procedimientos para trastornos como la incontinencia urinaria, prolapso de órganos pélvicos y la reconstrucción genitourinaria y el tratamiento para las mujeres con infecciones recurrentes, cistitis intersticial y la vejiga hiperactiva.

c. Centro de Próstata y Urología Oncológica. Este centro tiene la capacidad para realizar procedimientos para cánceres urológicos, trabajando en conjunto con el centro de cáncer FCV, proporcionará tratamientos novedosos para el tratamiento oncológico del riñón, próstata, vejiga y cáncer de testículo. Experiencia y trabajo en equipo, junto con el personal dedicado a la investigación, convierte a este centro uno de los mayores servicios de oncología urológica en el país.

d. Centro de Urología Pediátrica. Este centro brinda atención integral que incluye la atención ambulatoria y clínica, así como los principales procedimientos operativos, incluyendo la reconstrucción abierta y mínimamente invasiva del tracto genitourinario, manejo endoscópico de los cálculos del tracto urinario y anomalías congénitas y el tratamiento quirúrgico de los tumores pediátricos de los riñones, la vejiga y los genitales.

e. Centro de infertilidad Masculina y salud sexual. Brinda atención integral que ofrece evaluación individualizada y tratamientos para la infertilidad masculina, incluida la aspiración de espermatozoides, la reconstrucción microquirúrgica de los conductos espermáticos y la reparación quirúrgica del varicocele.

f. Servicio de Cirugía Laparoscópica. La Unidad de Servicios Urológicos FCV contará con toda la infraestructura y experiencia colectiva en urología laparoscopia. Se perfila como el pionero en perfeccionamiento de los procedimientos quirúrgicos mínimamente invasivos, la investigación de nuevas

técnicas que aporten a la educación y avance de la urología. La Unidad de Servicios Urológicos FCV estará comprometida a proporcionar las últimas innovaciones las técnicas aplicadas para la atención al paciente.

A continuación se presentará una tabla resumen con los servicios ofrecidos por la Unidad de Servicios Urológicos FCV, identificando los procedimientos que se realizan más frecuentemente en las unidades de urología y su correspondiente mercado objetivo.

**Tabla 7. Servicios ofrecidos por la Unidad de Servicios Urológicos FCV.**

<b>SERVICIO</b>	<b>PROCEDIMIENTOS A REALIZAR</b>	<b>MERCADO OBJETIVO</b>
Centro de infertilidad masculina y salud sexual reproductiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfunción eréctil</li> <li>• Eyaculación Precoz.</li> <li>• Andropausia.</li> <li>• Infertilidad masculina.</li> <li>• Tratamiento de ETS</li> </ul>	EPS/Aseguradoras Medicina pre pagada
Centro de Urología Pediátrica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de Anomalías congénitas: Utrículo Prostático.</li> </ul>	EPS/Aseguradoras Medicina pre pagada
Centro de próstata y Urología Oncológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resección de masas.</li> <li>• Prevención</li> <li>• Prostatectomía simple y radical</li> <li>• Cistectomía radical y simple</li> <li>• Nefrectomía Radical</li> <li>• Pieloplastia</li> <li>• Resección de quistes renales.</li> </ul>	EPS/Aseguradoras Medicina pre pagada
Centro de piso pélvico y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento de prolapso</li> </ul>	EPS/Aseguradoras

Cirugía Reconstructiva.	vesical <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuroestimulación /eléctrica.</li> <li>• Vejiga neurogénica</li> </ul>	Medicina pre pagada
Centro de endourología y litiasis urinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción de cálculos</li> <li>• Extracción de tumores uroteliales</li> <li>• Manejo de estenosis del T.U.</li> </ul>	EPS/Aseguradoras Medicina pre pagada

Fuente: Autora

Utilizando la Herramienta Matriz - Producto, la estrategia a aplicar será:

**Figura 2. Modelo Matriz – Producto.**



Fuente: Administración moderna.

Desarrollo de Producto: El objetivo principal es aplicar Estrategias de Crecimiento Intensivo para "cultivar" los mercados actuales de la FCV, ya que son apropiadas en esta situación actual donde las oportunidades de "servicio-mercado" existen por la venta de servicios cardiovasculares, pero en el área urológica aún no han sido explotadas en su totalidad.

Actividades: Utilizar una mercadotecnia más agresiva de los servicios de la Unidad de Servicios Urológicos FCV mediante actividades de publicidad, relaciones personales con las EPS, aseguradoras e instituciones públicas y privadas.

#### Resultados Esperados

- Aumento en ventas.
  - Persuadir a los clientes actuales a usar más el servicio.
  - Atraer clientes de la competencia.
  - Inducir a clientes no decididos a convertirse en prospectos.
- 
- Precio.
  - Los precios dependerán del tipo de negociación con los diferentes clientes.

Los precios varían según el número de remisiones, formas de pago, servicios contratados, entre otras.

La estrategia a utilizar será Paridad de Precios:

Tomando Ventaja del prestigio de Marca FCV, para posicionar un precio que asegure calidad en la prestación del servicio, confiabilidad y fortalecimiento en la relación de negocios y que sea generador de valor para las partes interesadas.

Estrategia: Este precio se fijará analizando los precios de la competencia, estableciendo una relación de paridad.

Actividades: Es inminente una exhaustiva revisión y evaluación de costos, así como los procesos, adaptándolos a la satisfacción total del cliente urológico.

Resultados Esperados: Atraer clientes de la competencia por calidad y servicio, aumentando la facturación de la Unidad de Servicios Urológicos FCV y por tanto la participación en el mercado.

- Plaza

Lugar: La Unidad de Servicios Urológicos FCV contará con un local, como principal punto de venta directa, de los servicios ubicado en el tercer piso del edificio de la FCV, ubicado en la calle 155ª 23 – 58 Urbanización el Bosque. Floridablanca – Santander, estas instalaciones quedaran reposadas dentro de las instalaciones de la Fundación, soportando con ello toda la estructura tecnológica, logística y administrativa que requiera como apoyo.

Será un lugar, donde se adaptarán los consultorios con un concepto en imagen y armonía total, con decoración tenue buscando transmitir sentimientos de tranquilidad y confianza a nuestros usuarios.

En cuanto a los horarios de atención, la Unidad de Servicios Urológicos FCV ofrecerá su servicio de lunes a viernes de 9:00 am a 5:00 pm, por disposición de la Fundación, en consulta urológica y procedimientos quirúrgicos programados.

Para Urgencias, se contará con un especialista, Las 24 Horas.

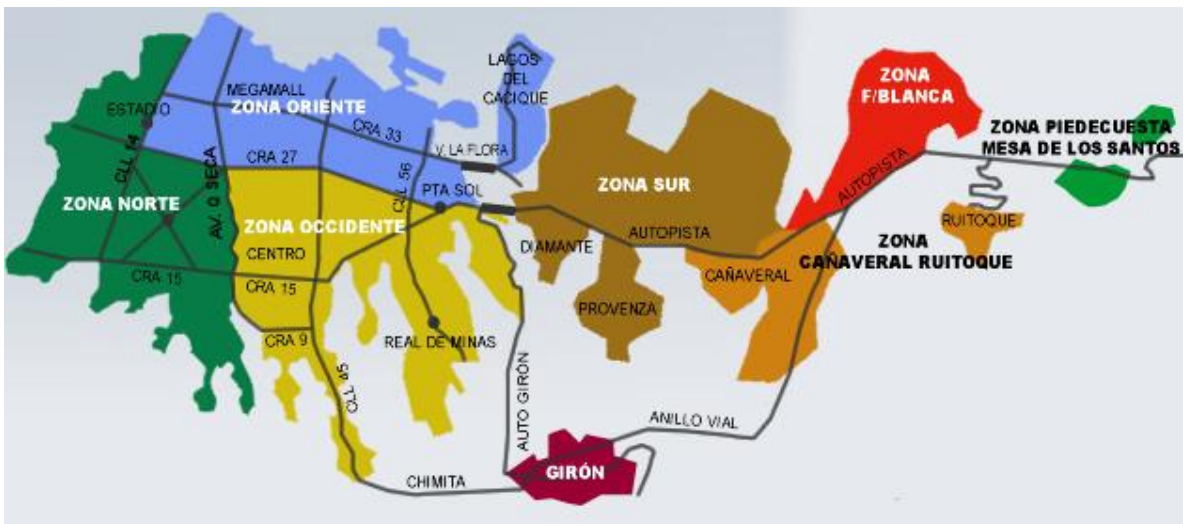
a. Canales De Distribución: Los servicios de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, se distribuirán utilizando fuertes relaciones de negocios con las empresas aseguradoras, que remiten pacientes al servicio.

Médicos Generales aliados, servirán como canal de distribución recibiendo las remisiones hechos por ellos, de usuarios provenientes de consulta externa.

En el futuro se considerará la prestación del servicio de la Unidad de Servicios Urológicos FCV en la red de Institutos del Corazón en otras Ciudades. Este canal se utilizará, dependiendo de la situación de proyección que alcance la empresa dentro del mercado.

b. Cubrimiento: La zona de cobertura será Bucaramanga, Girón, Floridablanca, Piedecuesta y Lebrija.

**Figura 2. Área de cobertura de los servicios de urología.**



Fuente: AMB – pagina Oficial.

- Promoción

Estrategia de Publicidad

El objetivo de cada uno de los ejes de la estrategia de publicidad es dar a conocer nuestros servicios y la empresa como tal, para penetrar en el mercado e ir

escalando posición y participación. El objetivo es que los usuarios conozcan e indaguen sobre una nueva opción para acceder a los servicios urológicos en Bucaramanga y el área metropolitana.

a. Logo e Imagen Corporativa: Por ser una unidad asociada a una institución existente, deberá identificarse con las políticas publicitarias actuales, lo que además le dará un respaldo a la gestión y a la labor.

El logo es una modificación del logo de la organización FCV, el cual grafica un árbol que representa la organización, con múltiples ramas que son las diferentes unidades estratégicas de negocio que tiene la FCV, entre las cuales se encuentra la unidad de servicios urológicos. En el logo van las palabras: FCV Servicios Urológicos.

### **Figura 3 Logo**



Fuente: Autora

b. Comunicación Institucional: Con el objetivo de crear recordación de la marca, se mantendrá publicidad impresa con el portafolio de servicios, teléfonos, dirección y datos de contacto. Ver anexos - Gráfica 26.

c. Tarjetas de presentación: Las tarjetas de presentación serán elaboradas para los directivos. Contarán con el nombre del empleado respectivo, para crear un

sentido de pertenencia con la empresa. El tamaño de las tarjetas de presentación será de 3.5 x 2.5 pulgadas.

d. Medios masivos de comunicación. La estrategia de publicidad se fundamentará en la publicación de la empresa a través de pautas impresas y en portales de medios en Internet. Especialmente en los servicios de salud sexual y reproductiva y prevención de cáncer de próstata.

e. Pautas Publicitarias Impresas. Se harán pautas publicitarias en revistas y periódicos de circulación de interés para nuestros clientes potenciales. Pautas publicitarias para un tiempo activo de un año en periódicos (El Tiempo y Vanguardia Liberal y revistas de temas especiales, de interés para nuestros clientes potenciales) de alta rotación (Revista Semana, Revista de Avianca, Revista LAN), impresas y por Internet. Especialmente en los servicios de salud sexual y reproductiva y prevención de cáncer de próstata.

f. Pautas publicitarias en internet. También en Internet, se harán pautas publicitarias para los portales de medios de comunicación de alto tráfico de usuarios. El tipo de formato de la pauta elegida para la presente estrategia es un formato de alto impacto, formato que se compone de una animación flash que se muestra inmediatamente se ingresa al portal, esta animación se antepone al contenido de la página, el usuario podrá ver la animación o cerrarla en cualquier momento. La animación es un link que llevará directo al portal de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, más específicamente a la página que contiene el Portafolio de Servicios.

Por otra parte, a través de la creación de nuestra página web se mantendrá una actualización con los nuevos servicios, se agregará un espacio para la consulta, con el cual nuestros Usuarios logren tener un contacto directo con la empresa a través de este medio de comunicación.

g. Eventos médicos y comunitarios. Se realizará el lanzamiento Oficial con campañas en medios de la nueva oferta de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

Adicionalmente se organizará el primer simposio de Urología FCV, evento académico médico científicos, que tienen como objetivo afianzar las relaciones con clientes y comunidad médica.

Para acercamiento con la comunidad, se organizará en conjunto con las entidades gubernamentales la Campaña “Bucaramanga Sin Cáncer de Próstata”. La cual Busca Promover la Prevención de este tipo de patología mediante la consulta Urológica Masculina.

Por iniciativa de organizaciones internacionales, se está tratando de institucionalizar en nuestro país mediante un proyecto de ley en el Senado de la República, el Día Internacional en Contra del Cáncer de Próstata, a celebrarse el 19 de Noviembre de cada año. El objetivo de esta propuesta es fortalecer la prevención de esta patología mediante motivación a los hombres a que consulten los servicios urológicos.<sup>37</sup>

h. Venta Personal. Es la presentación directa y personal o por teléfono del servicio a Directores Médicos de las EPS a través de un representante de la Unidad de Servicios Urológicos FCV. Esta actividad estará direccionada por el Gerente de la unidad con apoyo del Departamento de Mercadeo de la organización, la cual utilizando las mejores relaciones públicas se acercará a los responsables en la toma de decisión con respecto a la contratación del servicio.

---

<sup>37</sup>Congreso Tramita Proyecto del Día Nacional contra el Cáncer de Próstata. [En línea]. 2012. [consultado 23 de Noviembre 2012]. Disponible en:<http://www.elespectador.com/noticias/politica/articulo-378685-congreso-tramita-proyecto-del-dia-nacional-contra-cancer-de-pros> 1 oct. -2012 .

**6.3.2 Plan de Ventas** Las alianzas con las EPS que se mencionan en el punto anterior, comprenden el reto principal del mercadeo de la institución. Así pues, la estrategia principal debe ser crear paquetes de servicios para las EPS que incluyan tanto los servicios de tratamiento de afecciones cardíacas, como el servicio de urología.

La reducción de precios en primer lugar no sería estrictamente necesaria debido a la reputación y trayectoria que tiene la institución. Sin embargo, los paquetes ofrecidos a las EPS podrían tener un precio especial que tenga en cuenta la novedad del mercado y la relación de anterioridad con dichas entidades. Así pues, una vez se tenga abarcado el mercado de las EPS con las que ya está vinculada la FCV, el reto es conseguir nuevos clientes que confíen en la trayectoria de ésta y en los resultados mostrados en las campañas, investigaciones y en el tratamiento de los pacientes de las EPS con las que ha logrado convenio.

Esta conquista de nuevos clientes no podrá darse de otra forma que con buenos resultados. Además, teniendo en cuenta que no hay instituciones de características similares a lo que se pretende instaurar con la creación de esta unidad, el reto es marcar un punto de referencia alto, para que la competencia no sea un impedimento a futuro.

Es indispensable contar con un Departamento de Relaciones Públicas, que sea el encargado de visitar médicos, clínicas e instituciones particulares de medicina general, a donde acuden los pacientes y se les es diagnosticado un problema urológico. Así, este departamento será el encargado de recopilar información de los resultados de procedimientos, campañas e investigaciones, que convencen a los clientes potenciales de la efectividad de los procedimientos que se practican en la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

Proyección de ventas para 5 años, identificando como Año uno, la implementación del Plan de Negocios.

De acuerdo al índice de crecimiento poblacional, se tomará en cuenta para el porcentaje de participación en el mercado, esto llevara a tener un incremento proporcional en cada periodo de año.

**Tabla 8. Proyección de Ventas**

	1 año	2 año	3año	4 año	5 año
Crecimiento en Ventas	2%	3%	5%	5%	10%

Fuente: Autora

**Tabla 9. Definición del Tamaño del Mercado – Dimensión del servicio a prestar.**

MERCADO OBJETIVO		2011	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tasa de crecimiento poblacional		0,8%						
POBLACION TOTAL AMB - MERCADO EXISTENTE		1033142	1041407	1049738	1058136	1066601	1075134	1083735
Porcentaje de afiliacion a Regimen de Salud		75%						
Poblacion afiliada algun regimen de salud		774857	781055	787304	793602	799951	806351	812801
Porcentaje de pacientes que consultan por cualquier patologia urologica		0,81%						
Personas que consultaron por cualquier patologia urologica - Mercado Atendido		6248	6298	6348	6399	6450	6502	6554
Porcentaje de atencion por parte de la FCV		15%						
Mercado penetrado - Atendido por la FCV.		937	945	952	960	968	975	983
Procedimiento - cirugia	352							
Consultas	937		945	952	960	968	975	983
% mercado penetrado procedimiento cirugia		47,0%	444	448	451	455	458	462
% de participacion en el mercado - captacion de nuevos clientes		2%	123					
		3,0%		185				
		5,0%			304			
		5,0%				306		
		10%					585	590
Mercado potencial			1068	1137	1264	1274	1560	1573
% Consultas urologicas								
% Litiasis	9,17%							
% patologias mayores de 65 años	28,21%	37,38%						
% Cancer de prostata	43,00%	43,00%						
% pediatria urologica	19,62%	19,62%						
	100,00%							

Fuente: Autora.

**6.3.3 Plan Táctico.** En el siguiente esquema se determinará como se van a desarrollar la estrategia, quienes serán los responsables términos de tiempo, recursos a utilizar y costos requeridos.

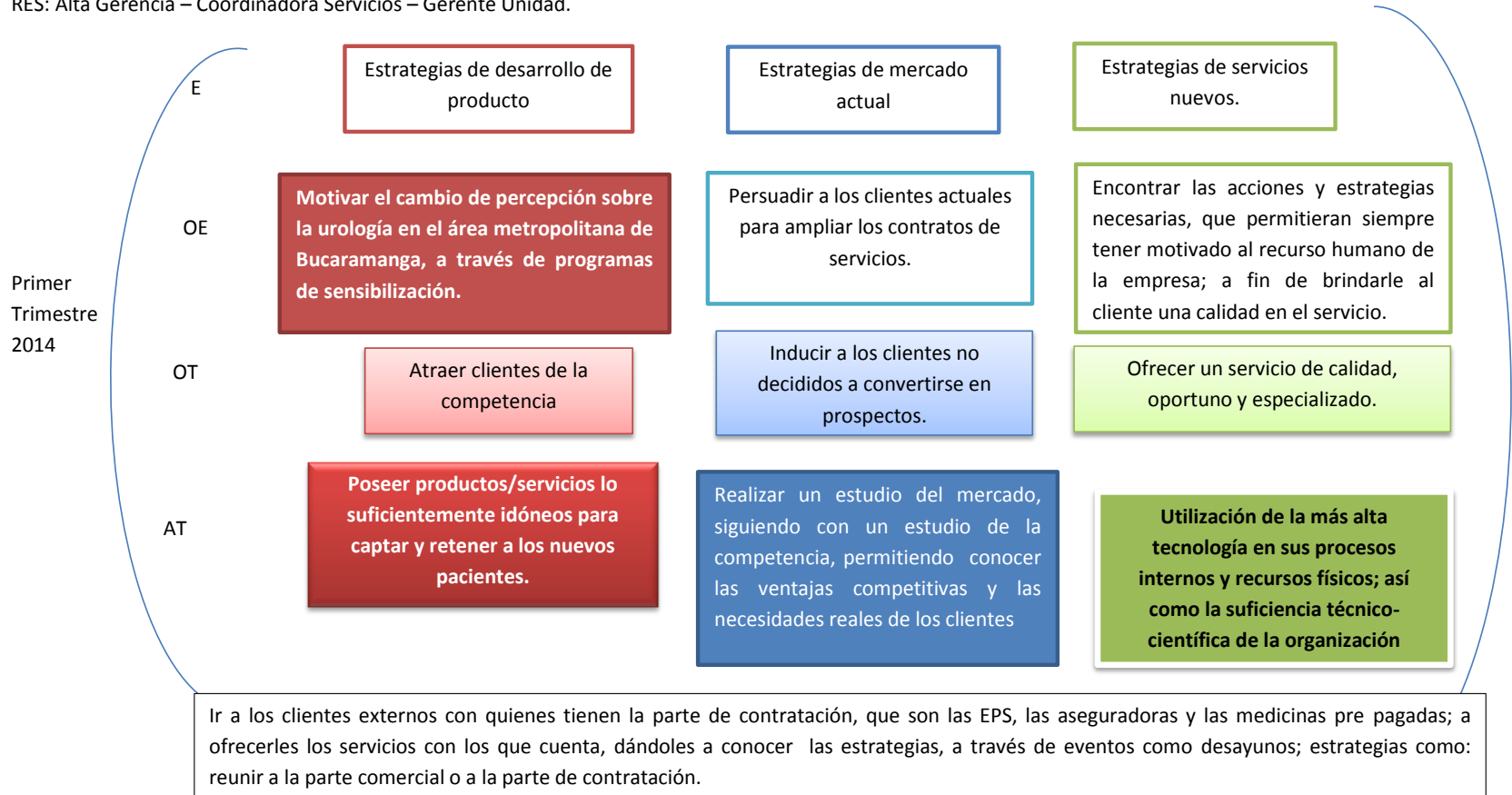
**Figura 3. . Estrategias de mercado**

**EM 1. UTILIZAR TÉCNICAS DE MERCADOTECNIA**

OE: Promocionar la Unidad de Servicios Urológicos de la FCV

OT: Estrategias de publicidad, entrevistas, promociones entre proveedores. Entre otras.

RES: Alta Gerencia – Coordinadora Servicios – Gerente Unidad.



Fuente: Autora

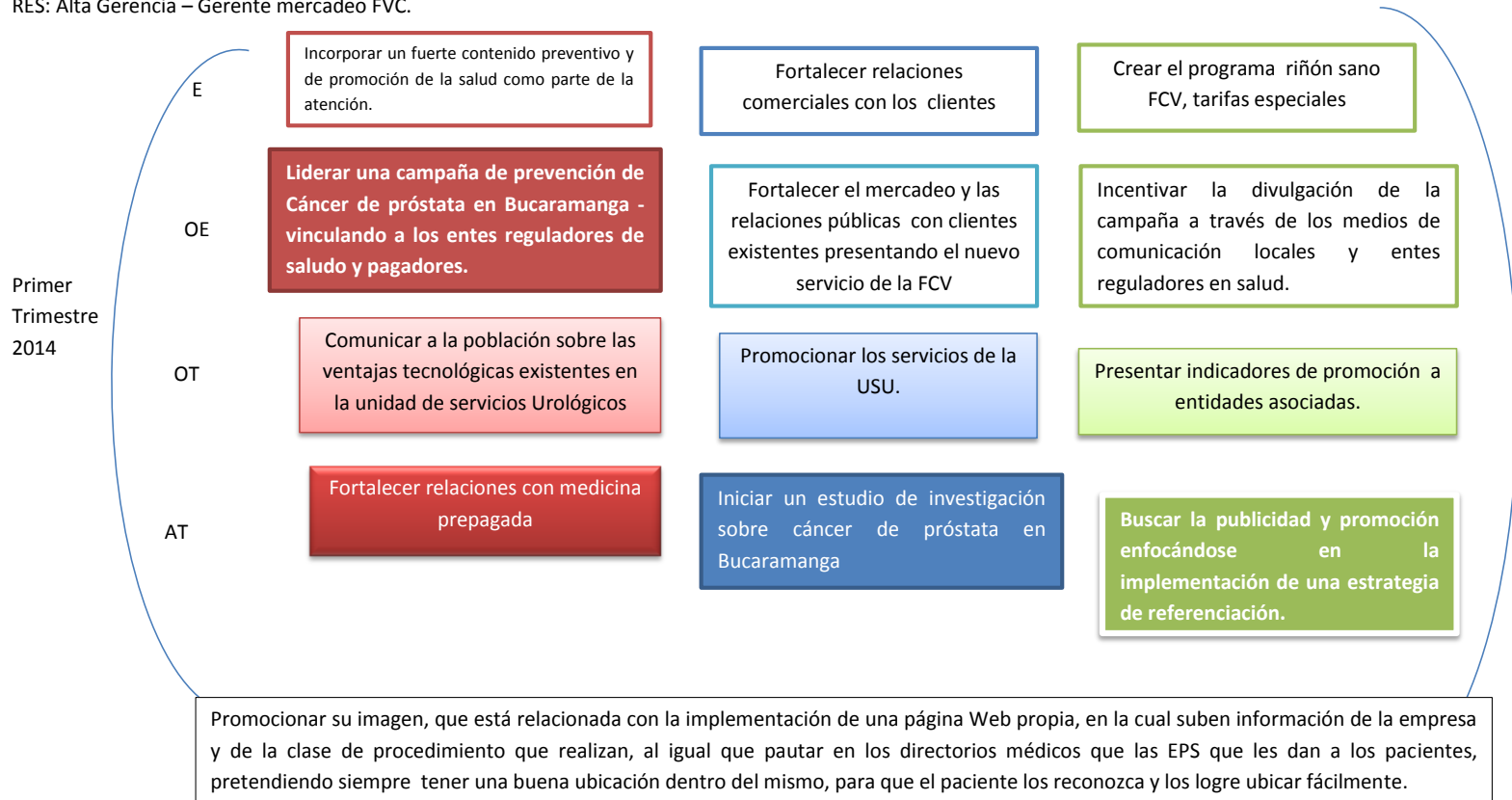
**Figura 4. Estrategias de promoción y comunicación**

**EM 2. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.**

OE: Promocionar la Unidad de Servicios Urológicos de la FCV

OT: Estrategias de publicidad.

RES: Alta Gerencia – Gerente mercadeo FVC.



Fuente: Autora

Se puede concluir que el estudio del mercados permitió determinar que existe la necesidad de servicios altamente especializados de urología en Bucaramanga y su área metropolitana, para ello debe utilizarse un mercadeo agresivo en ventas personales y relaciones públicas con las empresas que contratan los servicios de urología, en cabeza de un experto en mercados, que podrá explotar el mercado que existe y que surge cada día, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.

El prestigio y reconocimiento de la FCV , es una fortaleza importante, ya que se cuenta con su musculo administrativo y financiero, como centro de conocimiento, calidad e innovación además, de la garantía de contar con todos los requisitos que exige la ley para la prestación de dichos servicios, son pilares fundamentales para el éxito del proyecto.

## **7. ESTUDIO TÉCNICO OPERATIVO**

Dentro del plan operativo se presentan los recursos físicos profesionales, para la eficiente operación de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

La FCV cuenta con el personal humano mejor capacitado de la región, por lo que la Unidad de urología no será la excepción. El equipo de profesionales de la salud que trabajarán en la unidad, demostrará experiencia, capacitación, elementos claves para obtener los mejores resultados.

Por otra parte, se contará con unas modernas instalaciones y equipamiento de última tecnología, herramientas idóneas para que los profesionales puedan desempeñar su trabajo de un modo eficiente.

Será una política de la Unidad de Urología de la FCV la constante actualización en las opciones terapéuticas así como la inversión constante en investigación y desarrollo que permita mejorar procesos y optimizar las herramientas de trabajo.

### **7.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, prestará los servicios de Urología especializada, con cinco centros de atención en urología:

- ✓ Centro de infertilidad masculina y salud sexual reproductiva.
- ✓ Centro de urología pediátrica.
- ✓ Centro de próstata y urología oncológica.
- ✓ Centro de piso pélvico y cirugía Reconstructiva.

- ✓ Centro de Endourología y litiasis urinaria.
- ✓ Centro de infertilidad masculina y salud sexual reproductiva

**7.1.1 Infertilidad** El centro de infertilidad masculina y salud sexual reproductiva de la Unidad de Servicios Urológicos FCV tiene como objetivo prestar atención de alta calidad con respaldo médico científico con agilidad, oportunidad y eficiencia enmarcadas en un ambiente de seguridad, privacidad y discreción.

Los pacientes serán atendidos por médicos urólogos especializados en salud sexual masculina, con salas de espera individuales que garantizan privacidad y confort en las instalaciones de la Unidad de Servicios Urológicos FCV. Toda la información, historia clínica serán tratados con la confidencialidad que exige la ley.

Los médicos urólogos y demás miembros del grupo son profesionales altamente cualificados, con experiencia en el tratamiento de disfunciones sexuales masculinas.

Su profesionalidad y experiencia garantizan una atención médica integral a nuestros pacientes, siempre con un trato personalizado y confidencial.

Nuestro principal objetivo es que el paciente se sienta cómodo, para poder abordar su caso con profesionalismo, encontrando así una solución satisfactoria desde la primera visita.

Patologías que pueden ser tratadas por el Centro de infertilidad y salud sexual y reproductiva:

- Disfunción Eréctil.
- Disfunción Eyaculatoria.
- Andropausia.

- Infertilidad masculina.

**7.1.2 Urología Pediátrica** La urología pediátrica es la parte de la urología que entiende y trata todos los problemas genitourinarios del niño, del adolescente y en algunos casos, del feto.

El centro de urología pediátrica de la FCV, ofrecerá todo el conocimiento de la urología, adaptada a la edad del paciente; Los tratamientos están basados alrededor de las malformaciones congénitas y algunos procesos adquiridos.

Este centro guardará estrecha relación con otros departamentos de la organización FCV como pediatría y la neonatología, para el tratamiento prenatal, recién nacidos y lactantes pequeños; con nefrología pediátrica, debido a la severa repercusión renal de determinadas anomalías; con endourología y con la cirugía general y laparoscopia.

Patologías que pueden ser tratadas en este centro, son Malformaciones genitourinarias congénitas, tumores típicos de la infancia, litiasis, traumatismos, entre otras.

**7.1.3 Centro de próstata y urología Oncológica** El cáncer de próstata es una patología que cada vez se diagnostica más tempranamente y los urólogos Instauran un tratamiento integral basándose en la edad del paciente, su estado de salud, la etapa y grado de la enfermedad

Las opciones de tratamiento tradicionales incluyen:

La vigilancia activa ("espera vigilante"), la cirugía para extirpar la glándula prostática y la radioterapia.

Las modernas técnicas quirúrgicas con cirugía laparoscopia y robótica son menos invasiva que la cirugía tradicional.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV tiene como objetivo prestar atención de alta calidad médico científica, en la prevención, detección y tratamiento del Cáncer de próstata.

Liderando campañas de Prevención de Cáncer de Próstata, mediante la información a la comunidad y campañas de detección precoz usando Antígeno Prostático Específico (PSA) en conjunto con la consulta con el médico Urólogo.<sup>38</sup>

El centro de Próstata y Urología Oncológica tratara patologías como:

- Cáncer de próstata
- Cáncer de vejiga.
- Cáncer de testículo.
- Cáncer de pene.
- Cáncer de riñón.
- Cáncer suprarrenal.

**7.1.4 Centro de piso pélvico y cirugía Reconstructiva.** La disfunción del piso pélvico altera de forma importante la calidad de vida del paciente, originando problemas no solo fisiológicos sino también psicosociales. Es más frecuente en las mujeres que en los hombres, se calcula que 4 de cada 10 mujeres padece incontinencia urinaria. Esta cifra se incrementa con la edad y con el número de partos.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Guía De Atención Integral (GAI) Para La Detección Temprana, Diagnóstico, Tratamiento, Seguimiento Y Rehabilitación Del Cáncer De Próstata En Colombia. [en línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible [http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Alcance%20y%20objetivo%20general%20GAI%20Pr%C3%B3stata\[1\].pdf](http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Alcance%20y%20objetivo%20general%20GAI%20Pr%C3%B3stata[1].pdf)

<sup>39</sup>A. Schröder, Guía clínica sobre la incontinencia urinaria © European Association of Urology 2010

En el centro de piso Pélvico de la Unidad de Servicios Urológicos FCV se tratarán:

- Disfunciones del piso pelviano femenino.
- Prolapso genital.
- Incontinencia de orina.

**7.1.5 Centro de Endourología y litiasis urinaria Litiasis renal.** Los cálculos renales (litios o piedras), se encuentran formados por pequeños cristales que se precipitan o juntan unos con otros hasta llegar a formar un lito visible. Su tamaño puede variar, desde milímetros hasta centímetros. Pueden permanecer en el riñón (litiasis renal) o se puede mover hacia el uréter (cálculos uretrales). Ellos causan dolor cuando se bloquea el flujo de la orina desde los riñones hasta la vejiga.<sup>40</sup>

Los tratamientos ofrecidos por la Unidad de Servicios Urológicos FCV incluyen:

**Litotricia con láser:** Es el tratamiento más innovador y resolutivo de los cálculos riñón o uréter. Constituyéndose como el tratamiento más seguro para acabar con el problema en una sola sesión es la litotricia láser.

La litotricia mediante láser consiste en la introducción de un aparato llamado ureteroscopio hasta la litiasis o piedra que se encuentra alojada en el riñón o uréter.

A través de este aparato se introduce una fibra láser que destruirá la piedra en su totalidad.

---

<sup>40</sup> Díaz , guías de manejo de la litiasis renal basadas en la evidencia, sociedad colombiana de urología guías de práctica clínica (GPC)

La principal ventaja de todos los láseres es que sus fibras son de pequeño calibre y flexibles y se pueden tratar los cálculos ubicados en cualquier sitio del sistema urinario.

**7.1.6 Cirugía Laparoscópica** La cirugía laparoscopia es una técnica quirúrgica que se practica través de pequeñas incisiones, usando la asistencia de una cámara de video que permite al equipo médico ver el campo quirúrgico dentro del paciente y accionar en el mismo. Se llama a estas técnicas mínimo-invasivas, ya que evitan los grandes cortes de bisturí requeridos por la cirugía abierta o convencional y posibilitan, por lo tanto, un periodo post-operatorio mucho más rápido y confortable.

La cirugía se realiza gracias a un video-cámara que se introduce en el cuerpo a través de una incisión, esta cámara de pequeño tamaño cuenta con una fuente de luz fría que ilumina el campo quirúrgico dentro del organismo.

El equipo laparoscópico en el quirófano cuenta con monitores de alta resolución donde el cirujano y su equipo pueden ver las imágenes producidas por la video-cámara en un tamaño mayor.<sup>41</sup>

Dentro de la Urología, el crecimiento no solo ha sido reflejado en la cirugía robótica, se han explorado nuevos campos para tratar de mejorar la morbilidad y las secuelas estéticas de la cirugía laparoscópica, motivo por que se han reducido al mínimo en número y tamaño los puertos de accesos laparoscópicos. (Un puerto es una pequeña herida por donde se introduce un instrumento para llevar a cabo la cirugía, generalmente se emplean de 3 a 5 de estos puertos en la cirugía laparoscópica convencional).

---

<sup>41</sup>Żyłka-Specjalista Chirurg. El Síndrome de Hunter. [ en línea] [Fecha de consulta: Diciembre 2013] disponible en: <http://www.cirugialaparoscopicaavanzada.com/cirugia-laparoscopica.htm>

Cirugía laparo endoscópica de un solo sitio (o puerto) es un término introducido recientemente (por sus siglas en inglés LESS Laparoscopic Single Site Surgery)<sup>42</sup> para describir diversas técnicas que tienen por objeto la realización laparoscópica de la cirugía mediante la consolidación de todos los puertos en una única incisión de la piel, a menudo quedando oculta esta incisión en el ombligo.

LESS no es una cirugía nueva. LESS se ha realizado en otras áreas como en Ginecología y Cirugía General. En los últimos años los procedimientos reconstructivos urológicos es el terreno donde más se han tenido avances. Las mejoras en los instrumentos y en la óptica han hecho esto posible.

Las tres partes esenciales para llevar a cabo la cirugía LESS son:

- Dispositivos de acceso. Los dispositivos de acceso utilizados en la cirugía de un solo puerto permiten que una multitud de instrumentos pasen a través de ellos, al mismo tiempo. El más conocido y el sistema de acceso más utilizado es el TriPort (Advanced Concepts quirúrgica, Wicklow, Irlanda).
- Instrumentos. Los principales problemas al realizarse LESS son la pérdida de la triangulación, que está presente en la laparoscopia convencional y el efecto del ruido de los instrumentos al chocar unos con otros. Varios laboratorios y empresas han creado instrumentos articulados que están ya disponibles en el mercado. Estas empresas han hecho un espectro completo de todos instrumentos disponibles, incluyendo endoengrapadoras, pinzas y electro cauterios gancho. Aunque estos instrumentos son útiles para superar cuestiones de la triangulación, que siguen les falta fuerza suficiente para proporcionar la retracción robusta y la disección.

---

<sup>42</sup> Laparoscopia. [En línea] [Fecha de consulta: Noviembre de 2013] Disponible en: <http://www.olympusamerica.com/less/>

- Óptica. Un problema recurrente encontrado durante LESS es el choque de los instrumentos con el sistema de visión o lente. Los laparoscópios convencionales tienen un gran tamaño extracorpóreo con un cable de luz perpendicular para el telescopio, lo que agrava el problema. Una manera de minimizar este problema es mediante un sistema de cámaras de perfil más bajo, como aquel en el que se integra el laparoscópio de vídeo con un cable coaxial de la luz en línea con la eje del laparoscópio. Este lente está disponible en 5-mm de tamaño de 0-grado y 30 grados, totalmente flexibles, ver figura 9.

**Figura 4. Laparoscopio**



Fuente: Olympus

## **7.2 INSTALACIONES FÍSICAS DE LA UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV.**

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, estará localizada en el municipio de Floridablanca, Santander Colombia, en el sector del Bosque, en la calle 155ª 23 - 58, en el Tercer piso de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Contacto:

E-mail: [SU@FCV.ORG](mailto:SU@FCV.ORG)

Web site: [WWW.FCV.ORG/SU](http://WWW.FCV.ORG/SU)

### **Figura 5 Instalaciones FCV**



Fuente: [www.fcv.org](http://www.fcv.org)

La zona cuenta con vías pavimentadas que permiten fácil acceso a las instalaciones para trabajadores, clientes, proveedores. Además cuenta con rutas de transporte público para la mayoría de la población.

Dentro del tercer piso de la FCV se encontrará la Unidad de Servicios Urológicos FCV que contará con salas de cirugía, consultorios, salas de juntas, cuartos para hospitalización y salas de espera para los pacientes.

Estos requerimientos se encuentran contemplados en la resolución 4445 de 1996, por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 09 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares que reza en su capítulo X artículo 32 numeral 1:

*“Servicio de consulta externa*

*Es el espacio físico destinado a la atención del paciente ambulatorio; se relaciona fundamentalmente con el acceso de público y con los*

*servicios de atención farmacéutica, de laboratorio clínico e imagenología. Hacen parte de este servicio los siguientes ambientes:*

*- Espera:*

*. Espera general ( independientes de las áreas de circulación ), con un área mínima de 3.00 m<sup>2</sup> por consultorio.*

*. Unidad sanitaria por sexo, una por cada 15 pacientes.*

*- Oficina de trabajo social.*

*- Consultorios:*

*. Consultorio de medicina general.*

*. Consultorio de medicina especializada.*

*. Consultorio de odontología.*

*. Consultorio otras profesiones de la salud.*

*. Consultorio de enfermería:*

*- Toma de constantes vitales.*

*- Inyectología y curaciones.*

*- Inmunizaciones.*

*El área mínima por consultorio deberá ser de 10.00 m<sup>2</sup> ( lado mínimo: 2.50 m.).*

*El consultorio de gineco-obstetricia, el de urología y los que por el tipo de examen que adelanten así lo requieran, deberán contar con unidad sanitaria.*

*En el consultorio médico deberá diferenciarse el ambiente de entrevista y el de examen con el fin de que el usuario cuente con la privacidad necesaria, además se instalará un lavamanos, independiente del correspondiente a la unidad sanitaria”<sup>43</sup>*

**Figura 6 . Instalaciones de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.**



Fuente: Autora

Las consultas externas con el personal médico podrán ser realizadas en tres (3) consultorios adecuados para este fin. Así, cada uno de estos contará con una

<sup>43</sup> Resolución 4445/1996. Ministerio de Salud. [En línea] [Fecha de consulta: diciembre de 2013] Disponible en: [http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_minsalud\\_r4445\\_96.htm](http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsalud_r4445_96.htm)

recepción y sala de espera; al interior contará con un equipo de computación, camillas y demás mobiliario necesario para la atención del paciente.

A continuación se muestra un diseño modelo del plano de la estructura y mobiliario de los potenciales consultorios:

**Figura 7 . Planos de consultorio médico**



Fuente: <http://arquitectos.com.py/2009/09/3d-proyecto-consultorio-médico/><sup>44</sup>

<sup>44</sup>Arquitectura Contemporánea Paraguaya. [en línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://arquitectos.com.py/2009/09/3d-proyecto-consultorio-médico/>

### 7.3 MUEBLES, ENSERES EQUIPOS, E INSUMOS

Los cuadros siguientes muestran el detalle de los elementos básicos con que se dotará cada dependencia de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, así como como sus respectivas cantidades:

**Tabla 10. Dotación de la unidad de Servicios Urológicos – incluyendo los tres consultorios.**

Producto	Cantidad
Mueble de recepción 2 puestos.	1
Sillas secretariales.	2
Computadores.	6
Aire acondicionado	1
Teléfono	6
Impresoras- scanner	6
Router - internet	1
Televisor	1
Diademas	1
Archivador	1
Sillas de espera	10
Mesa central	2
Biblioteca revistero	1
Dispensador de bebidas	1
Escritorios gerenciales	4
Camillas	3
Tensiómetros	3
Balanzas electrónicas	3
Equipo de órganos	3
Mesas auxiliares	3
Dispensadores de antisépticos	6
Estante plástico	1

Fuente: Autora

Según la resolución 1441 de 2013, donde especifica los requisitos de dotación para la habilitación de servicios especializados, la dotación, debe cumplir con estándares estipulados en dicha norma, con base en ellos se establece el número de equipos y muebles requeridos para la actividad de este estudio.

Según los datos de proyección de pacientes a atender para el primer año, es de 355 procedimientos al año, lo que da un promedio de 31 procedimientos mensuales, de los cuales son requeridos para la realización de dichos procedimientos la siguiente dotación:

**Tabla 11. Equipos Requeridos para procedimientos urológicos.**

Producto	Cantidad
Canasta de instrumental urología laparotomía	3
Canasta de instrumental urología laparoscopia	3
Canasta de instrumental próstata endoscópica	3
Canasta de instrumental endolitiasis	3
Canasta de instrumental urología pediátrica	1
Torre de laparoscopia	1
Equipo laser	1
Equipo de vaporización de próstata	1
Uréter reno fibroscopio adulto	3
Uréter reno fibroscopio pediátrico	3
Uréter cistoscopio rígido	3
Fuentes de luz	3

Fuente: Autora

De igual forma, se debe contar como lo muestra el siguiente cuadro 13, los insumos y requerimientos consumibles para llevar a cabo los procedimientos anteriormente descritos.

**Tabla 12. Insumos y consumibles**

INSUMOS PAPELERÍA	Agenda, separadores, archivadores, carpetas de archivo, ganchos legajadores, clips, grapas, grapadora, perforadora
CONSUMIBLES	Café, agua potable, aromáticas, azúcar.

Fuente: Autora

**7.3.1 Personal requerido.** Con base en la demanda proyectada, donde para el primer año se proyecta tener una cobertura 819 pacientes, se requiere por lo tanto tener personal especializado que brinde los servicios óptimos para dar cumplimiento a las necesidades de urología, se identificaron las 4 primeras causas de consulta urológica las siguientes:

- Litiasis
- Patologías mayores de 65 años
- Cáncer de próstata
- Pediatría urológica

Para la atención de estas necesidades detectadas se requiere el siguiente recurso humano:

✓ Gestión Médica:

1 Urólogo con especialización en salud sexual y medicina reproductiva y entrenamiento en Piso pélvico.

1 Urólogo con especialización en Endourología,

1 Urólogo con especialización en urología Pediátrica.

✓ Gestión Asistencial:

1 Enfermera Profesional o Instrumentadora Quirúrgica con Entrenamiento en Urología.

✓ Gestión Administrativa:

1 Profesional de la salud, con especialización en gerencia en Salud.

1 Secretaria, con entrenamiento en cuentas médicas y servicios de salud.

## 7.4 GARANTÍAS DE CALIDAD

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, está habilitada por la Secretaria de Salud de Santander. Certificando que cumple con condiciones tecnológicas y científicas, de suficiencia patrimonial y financiera y condiciones técnico – administrativas, para obtener la certificación de cumplimiento de las condiciones de habilitación.

**Figura 8. Garantías de Calidad**



Fuente: Secretaria de Salud.

Por pertenecer a la organización FCV, cumple con los requisitos para acreditación Joint Commission International.

**Figura 9. Logo acreditación JOINT**



Fuente: JCI

JCI trabaja con organizaciones de atención de la salud, gobiernos y defensores internacionales para promover estándares rigurosos de atención y proporcionar soluciones para lograr un rendimiento óptimo.<sup>45</sup>

El sistema de gestión de calidad de la organización FCV auditará continuamente los procesos de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, para garantizar la calidad y la eficiencia en la atención.

**Figura 10 Sistema de gestión de calidad de la organización FCV**



Fuente: FCV

La Sociedad Colombiana de Urología es una sociedad de carácter científico, sin ánimo de lucro, que acoge a la gran mayoría de médicos urólogos de nuestro país y que busca como principal objetivo el desarrollo de la urología como especialidad médico - quirúrgica, tanto desde el punto de vista científico, académico y gremial<sup>46</sup>

**Figura 11. Sociedad Colombiana de Urología**



Fuente: Sociedad Colombiana de Urología.

<sup>45</sup> Joint Commission International [en Línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/>

<sup>46</sup> Sociedad Colombiana de Urología. [en línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://www.scu.org.co/interna.php?id=2>

## 7.5 PLANES DE CONTINGENCIA

Dentro de los planes de contingencia para los periodos de incremento de la demanda con respecto a la capacidad instalada, partiendo que ésta es de 16 consultas diarias y 8 cirugías diarias máximas, (ver figura 14), con la estructura propuesta se subcontratará personal y se ampliarán los horarios de atención, evaluando periódicamente los porcentajes de capacidad utilizada vs la instalada. En segunda opción se considerará remitir los pacientes a los servicios de urología de lo demás institutos FCV en otras ciudades, cuidando la calidad de la atención mediante decisión en junta médica que pacientes se van a remitir.

**Tabla 13 Capacidad instalada – utilizada –Proyectada**

		CAPACIDAD INSTALADA					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
cirugias		444	448	451	455	458	462
incremento mercado	47%	126	190	320	323	650	655
		59	90	150	152	306	308
Cirugias año		503	537	602	606	764	770
cirugias mes		42	45	50	51	64	64
cirugias día		3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	8,00
honorarios hora ( 2hors por cirugía)	\$ 600.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000	\$ 4.200.000	\$ 4.800.000
Valor mes		\$ 36.000.000	\$ 48.000.000	\$ 60.000.000	\$ 72.000.000	\$ 84.000.000	\$ 96.000.000
Valor año		\$ 301.925.353					
consultas		937	945	952	960	968	975
incremento mercado		126	190	320	323	650	655
total consultas año		1063	1135	1272	1282	1618	1631
consulta por mes		89	95	106	107	135	136
consultas día /20 días/ 0,50 horas		5	6	8	10	12	13
valor consulta por día	\$ 40.000	\$ 200.000	\$ 240.000	\$ 320.000	\$ 400.000	\$ 480.000	\$ 520.000
valor consulta mes		\$ 4.000.000	\$ 4.800.000	\$ 6.400.000	\$ 8.000.000	\$ 9.600.000	\$ 10.400.000
Valor consultas año		\$ 48.000.000	\$ 57.600.000	\$ 76.800.000	\$ 96.000.000	\$ 115.200.000	\$ 124.800.000
Valor mes servicios		\$ 40.000.000	\$ 52.800.000	\$ 66.400.000	\$ 80.000.000	\$ 93.600.000	\$ 106.400.000
Valor por año		\$ 480.000.000	\$ 633.600.000	\$ 796.800.000	\$ 960.000.000	\$ 1.123.200.000	\$ 1.276.800.000
capacidad instalada - unidad	Consultas		37,50%	50,00%	62,50%	75,00%	81,25%
16 ---- 100 X = 5 consultas	cirugias		50,00%	62,50%	75,00%	87,50%	100,00%
8 ----100 X = 3 cirugias			43,75%	56,25%	68,75%	81,25%	90,63%

Fuente: Autora.

## **7.6 PLAN DE APROVISIONAMIENTO**

La FCV cuenta con unos proveedores asociados a sus procesos, certificados a nivel nacional, bajo las normas estrictas comerciales, de almacenamiento y médicas, que son los encargados de aprovisionar a sus instalaciones de todo el material médico, quirúrgico y de consumo necesario para la operación óptima de la misma, quienes cuentan con la capacidad y estructura para dar cubrimiento a las necesidades solicitadas por el incremento de la demanda.

Así pues, la Unidad de Servicios Urológicos FCV, tendrá en la medida de lo posible, asociación con las mismas compañías de proveedores de insumos, de modo que por contar ya con un historial de abastecimiento y conociendo el comportamiento de las dos partes, el contrato para la adquisición del material médico sea más efectiva en cuanto a costos y tiempos de adaptación y servicio.

Los principales proveedores de las grandes máquinas necesarias para el diagnóstico, tratamiento y procedimientos quirúrgicos de este tipo, en Colombia, son GE, Olympus y Wolf, con quienes ya la Fundación Cardiovascular tiene contrato de compra y mantenimiento.

Estas compañías permiten una financiación de una parte del valor total del equipo y presta además una asistencia técnica y una garantía, que va a asegurar el perfecto funcionamiento de la unidad.

## **7.7 ASPECTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

La Unidad de Servicios Urológicos FCV estará caracterizada no solamente por los resultados de los tratamientos, sino además por la excelencia y la integridad en la

prestación del servicio, de modo que los pacientes sean atendidos oportunamente y se dé un trato humano de acuerdo con las necesidades de cada uno de ellos.

**7.7.1 Propósito** El servicio de la Unidad de Servicios Urológicos FCV prestará una atención integral a los pacientes tanto en la consulta como en los procedimientos quirúrgicos con oportunidad y eficacia para disminuir la morbimortalidad quirúrgica.

**7.7.2 Alcance** La atención de la Unidad de Servicios Urológicos FCV comprende desde la etapa de diagnóstico ambulatorio y/u hospitalario, Tratamiento, egreso hospitalario y controles posteriores al tratamiento.

**7.7.3 Responsable** Cada proceso tendrá como responsables a los Jefes de Departamento de Cirugía, Jefe de Salas de Cirugía, Jefe de la Unidad de Servicios Urológicos, enfermeras coordinadoras de salas de cirugía, cirugía adultos, cirugía pediátrica y equipo quirúrgico.

## **7.8 FLUJOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

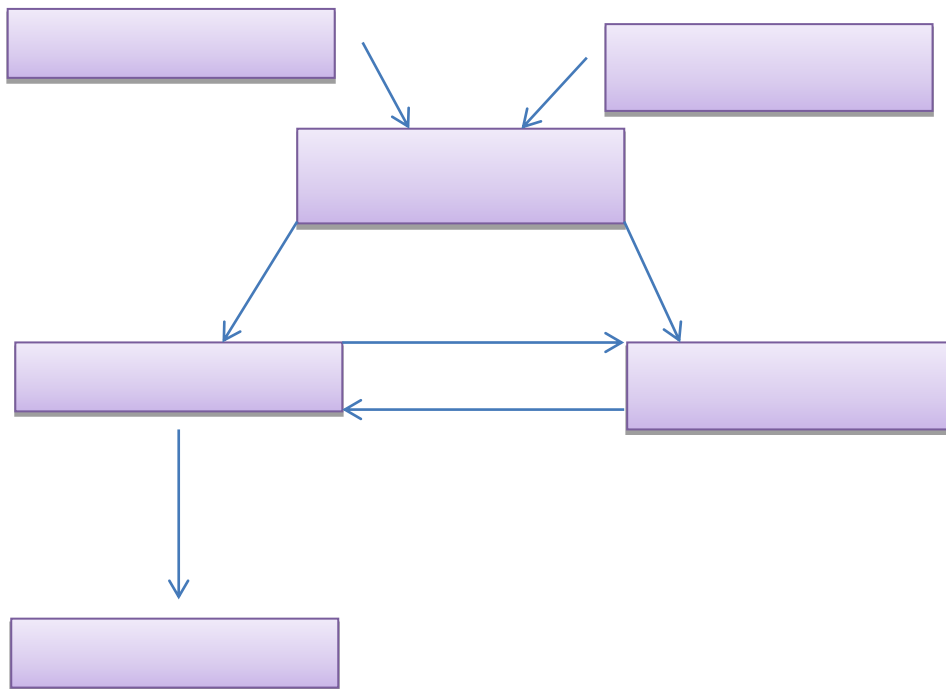
La Unidad de Servicios Urológicos FCV se encargará de recibir y tratar a los pacientes hasta que su estado de salud sea apto para salir de la clínica. Así, bien sea que ingresen por consulta externa o por cirugía y según el diagnóstico que reciban, serán atendidos en la unidad hospitalaria, en caso de ser requerido, hasta que las condiciones y el parte médico le permitan ser dado de alta.

Uno de los factores diferenciadores, es la junta de decisiones médico quirúrgica, esta junta reúne a todos los urólogos del grupo de la unidad para conocer los casos de los pacientes y analizar las opciones de tratamiento basados en la experiencia y ofrecer al paciente la mejor opción terapéutica usando recursos de

alta calidad en forma eficiente . En la figura 16 se presenta el proceso de prestación de servicio.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, compartirá la estructura de servicio con las demás unidades de la clínica, de manera que servicios tales como admisiones, cirugía, hospitalización, facturación, alimentación son parte de la organización y los servicios de Consulta Externa Urológica, atención quirúrgica Urológica, consulta Postoperatoria y controles, estarán a cargo de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

**Figura 12. Flujo de la prestación de servicio**



Fuente: Autora

## 7.5 INDICADORES DE PRODUCCIÓN

La productividad de la Unidad, se realizará utilizando algunos indicadores que se medirán mensualmente y serán analizados por el Jefe y Subgerente de la unidad para hacer más eficiente la operación de la unidad.

**Tabla 14. Indicadores de producción**

INDICADORES DE PRODUCCIÓN	
No. De cirugías mes	Porcentaje de pacientes operados / total de pacientes atendidos por la unidad * 100
No. Egresos Hospitalarios acumulado	Pacientes que fueron dados de alta por urología / total de pacientes atendidos en la FCV acumulado por año. * 100
Días promedio de estancia mes	Número de días de hospitalización por urología / estancia promedio de pacientes de urología * 100
% infecciones	Hace referencia al número de pacientes infectados / total de pacientes Tratados al mes por urología *100
% re intervenciones	Hace referencia al número de pacientes que se re intervinieron/ número total de pacientes que se operaron por mes por urología *100.
Oportunidad en la realización de cirugías	= Número de días en espera para la cirugía – número de días estándar programados.
Mortalidad ajustada	Hace referencia al número de pacientes fallecidos/total de pacientes atendidos por la unidad *100
Índice de satisfacción	Número de pacientes satisfechos en el servicio de urología/ total de pacientes atendidos por la unidad *100
Proporción de cancelación de cirugía programada	Número de cirugías canceladas/ número de cirugías Programadas. *100

Fuente: Servicio de Calidad FCV

Adicionalmente, se evaluará constantemente, la Productividad del recurso humano, Monitoreando los siguientes indicadores.

**Tabla 15. Productividad personal**

<p><b>Indicador Administrativo – Gestión Gerencia</b></p> <p>Número de convenios con pagadores / número de ventas totales acumulados mes *100 - Responsable: Coordinación unidad.</p>
<p><b>Indicador de Gestión – Recepción</b></p> <p>Número de quejas por parte de los pacientes atendidos por la unidad / número total de pacientes atendidos unidad *100 Responsable: Secretaria</p>
<p><b>Productividad acumulada</b></p> <p>no. empleados administrativos (ventas acumuladas/ promedio no. empleados administrativos)</p>
<p><b>Productividad MES</b></p> <p>no. empleados administrativos (ventas mes/no. empleados administrativos mes)</p>
<p><b>Productividad acumulada</b></p> <p>No. médicos (ventas acumuladas/ promedio no. médicos)</p>
<p><b>Productividad mes</b></p> <p>No. Médicos (ventas MES / No. Médicos MES)</p>

Fuente: Servicio de Calidad FCV

## 7.6 CAPACIDAD INSTALADA

La Unidad de Servicios Urológicos FCV contará con 3 urólogos para la prestación del servicio, los cuales están contratados por 40 Horas semanales con la Unidad de Servicios Urológicos FCV, tiempo de trabajo que se dividirá en quirófano y consulta externa.

**Tabla 16. Capacidad Instalada – Comparada con la demanda.**

CAPACIDAD INSTALADA						
Descripcion / Año proyectado	2013	2014	2015	2016	2017	2018
		16 ---- 100 X = 5 consultas				
		8 ----100 X = 3 cirugías				
Consultas		37,50%	50,00%	62,50%	75,00%	81,25%
cirugías		50,00%	62,50%	75,00%	87,50%	100,00%
Ponderacion		43,75%	56,25%	68,75%	81,25%	90,63%

Fuente: Autora

En conjunto con el Jefe de Salas de Cirugía, se determinó que la capacidad máxima de servicios de sala asignada para la unidad es de 8 horas de quirófano/día (Capacidad máxima). Sin embargo, ante el crecimiento de otras unidades de servicios es necesario revisar anualmente la capacidad máxima disponible. Esta situación Limita el crecimiento de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, ya que favorece una capacidad ociosa o subutilización de la mano de obra de los especialistas ya que quedan limitados a realizar de 3 a 4 cirugías diarias, de acuerdo a la demanda proyectada, el número de pacientes a atender en la unidad para el primer año será de 1663 personas, con un incremento anual de 6% en promedio, lo que permite determinar que la capacidad para cirugías para el primer año utilizada será de 50% y para consultas del 37.50% dejando evidencia que la unidad posee un limitante al no poder crecer.

**Tabla 17. Capacidad Máxima Instalada en Quirófano.**

Concepto	total	horas por Urólogo	Numero de cirugías por Urólogo	numero de cirugías diarias total
hora quirófano máxima instaladas día	8	2	1	3 a 4
duración promedio cirugía horas	2			
numero de cirugías año	502			
precio por cirugía	600000			
Ventas al año	\$ 301.214.940			

Fuente: Autora

**Tabla 18. Capacidad máxima Instalada en Consulta Especializada.**

	Total	horas por Urólogo	Número de consultas por Urólogo por hora	Número de consultas diarias total
Horas de consulta máxima instalada día	16	8	2	16
duración promedio consulta	0,50			
numero consultas al año	1200			
Precios por consulta Promedio	40000			
Ventas al año por consulta	\$ 48.000.000			

Fuente: Autora.

De acuerdo a la proyección de ventas realizada a cinco años, La Unidad de Servicios Urológicos FCV, utilizaría al quinto año el 81.25% de la capacidad Instalada para consultas y un 100% para cirugías, obligando a una desaceleración en el crecimiento. De acuerdo a la planeación estratégica de la organización FCV, para este quinto año se abrirán las puertas del nuevo Hospital Internacional, que permitirá ampliar la capacidad quirúrgica instalada y promover el crecimiento del negocio.

**Tabla 19. Capacidad Utilizada Proyectada**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS ANUALES PROYECTADAS por HONORARIOS MÉDICOS	\$ 633.600.000	\$ 796.800.000	\$ 960.000.000	\$ 1.123.200.000	\$ 1.276.800.000
CAPACIDAD UTILIZADA	43,75%	56,25%	68,75%	81,25%	90,63%

Fuente: Autor

Hay que resaltar, que la unidad de servicios Urológicos de la FCV, se apoyara con la estructura de las salas de cirugía, hospitalización, asistencia especializada en enfermería, etc, lo cual limita a la unidad solo en la prestación de servicios de consulta externa de urología y la prestación de servicios médicos especializados de los profesionales en urología.

Como conclusión importante se deja en evidencia, en lo correspondiente al estudio técnico que la Unidad de Servicios Urológicos FCV ha definido los recursos básicos necesarios que se deben usar, cumpliendo todas las normas legales y los requisitos de habilitación, certificación y acreditación que exige el Instituto Nacional de Salud y la Secretaria de Salud, han quedado establecidos los

mecanismos que permitirán el logro de las estrategias planteadas, especificando elementos como: instalaciones de la empresa, distribución interna, esquema de servicios y/o prestación del servicio, equipos e instrumental.

En este estudio identificamos una barrera que limita la operación de la unidad, es la capacidad instalada en salas de cirugía, ya que en las actuales instalaciones de la FCV la capacidad es de 8 horas diarias, limitación que espera ser superada en el nuevo hospital de la organización, que coincide con el crecimiento de la unidad y la ampliación de la capacidad de operación.

La unidad cuenta con estándares máximos de calidad a un mínimo costos y presta sus servicios en el momento oportuno, forjando una cultura de mejoramiento continuo y Generando valor en el área operativa.

## 8. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Con el adecuado desarrollo del plan estratégico, administrativo, financiero se obtendrá la consolidación y permanencia de la empresa en el tiempo, contando con criterios objetivos y una planeación acorde con las metas de la organización. Para plantear el direccionamiento estratégico de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, se reunió durante 40 minutos a un grupo de expertos en administración y urología en la FCV, los autores presentaron una propuesta y en forma conjunta se emitieron cambios, sugerencias y direccionamientos acordes a la estrategia de la organización. Como conclusión de este ejercicio se determinó el direccionamiento estratégico de la unidad que se presenta a continuación.

### 8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV

#### 8.1.1 Filosofía Organizacional

**8.1.1.1 Valores corporativos** La Unidad de Servicios Urológicos FCV, comparte los valores organizacionales de la organización, los cuales son un conjunto de elementos rectores que guían y trascienden en el tiempo, son de gran importancia y tienen un valor intrínseco para las personas al interior de la empresa.

✓ **Laboriosidad.** Realizar nuestro trabajo con total dedicación, interés y esmero, procurando siempre entregar lo mejor de nosotros mismos, para obtener resultados óptimos que generen satisfacción total en los clientes, utilizando adecuadamente los recursos proporcionados por la Institución. Haciendo las cosas bien desde el principio hasta el fin, observando con alto sentido ético todas las

actuaciones e intervenciones en los productos y servicios que llegan hasta nuestros clientes, anticipándonos a las oportunidades de mejora que puedan llevarnos a trabajar cada días más y mejor.

✓ Innovación y Creatividad. Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio que a su vez permita la búsqueda de soluciones hacia contratiempos inesperados que conlleven a seguir fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.

✓ Trato Humanizado. Generar confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato a nuestros clientes y proveedores, para así otorgar valor agregado en el servicio que les ofrecemos y las relaciones que manejamos.

✓ Lealtad. Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional hacia la FCV, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas y objetivos, defendiendo el nombre de la institución y actuando siempre con transparencia y sinceridad, siendo leales hacia las normas y valores de la institución.

✓ Respeto. Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando los derechos y las diferencias de las demás personas, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés a las personas con las que día a día nos relacionamos, principalmente nuestros clientes.

✓ Solidaridad. Actuar con equidad orientando la labor hacia la comunidad, ofreciendo apoyo y colaboración a las demás personas, trabajando con sentido de fraternidad y unión, de modo que no sólo conlleve a la obtención de logros y metas

personales, sino propendiendo además al cumplimiento de objetivos que promuevan el desarrollo y progreso institucional.

✓ Honestidad. Actuar con la verdad en todos y cada uno de los actos hacia nuestros clientes, proveedores y comunidad en general, imprimiendo un sentido de confianza y transparencia en nuestro trabajo.

### **8.1.2 Propósito Central**

- **MISIÓN FCV.**

La Fundación Cardiovascular de Colombia FCV, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad.

- **MISIÓN UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV.**

Somos una unidad de servicios, orientada a satisfacer las necesidades de salud de nuestros pacientes. Ofrecemos servicios de salud con énfasis en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades Urológicas. Promovemos el desarrollo humano e integral de nuestros colaboradores y el mejoramiento continuo institucional que contribuye al beneficio de la comunidad y expectativa de los inversionistas.

#### **8.1.2.1 Objetivo Retador**

- **VISIÓN FCV.**

En el año 2023 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud.

- VISION UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV.

En el año 2023 la Unidad de Servicios Urológicos FCV, será reconocida como la mejor opción para la atención de pacientes con patologías urológicas en Latinoamérica, basado en excelentes resultados clínicos y administrativos.

**8.1.2.2 Imagen Vívica Unidad De Servicios Urológicos FCV** En el futuro, la Unidad de Servicios Urológicos FCV, competirá a la par de los mejores centros urológicos del mundo, con servicios de calidad, resultados exitosos y un modelo de negocio que le permite un crecimiento constante apoyado en la calidad y la investigación.

Esta comparación se hará con el instituto Glickman Urological & Kidney<sup>47</sup> de Cleveland Clinic, Institución líder en el mundo en Urología.

**8.1.3 Identificación de las partes interesadas (stakeholders)** La Organización tiene relación con diversos stakeholders que afectan y son afectados por sus decisiones. Para el análisis de la unidad de servicios urológicos, se identificaron los interesados, en términos de resultados para la unidad y los grupos de interés externos con los que la Organización interactúa.

En conjunto con el grupo de trabajo de urología se definieron como partes Interesadas los siguientes actores:

1. Inversionistas – FCV
2. Clientes: Entidades Pagadoras del servicio. Por ejemplo EPS; Compañías aseguradoras, Particulares.
3. Usuarios: Pacientes que reciben el servicio

---

<sup>47</sup> Glickman Urological & Kidney Institute. [en línea]. [Consultado 7 de octubre de 2012]. Disponible en <http://my.clevelandclinic.org/urology-kidney/default.aspx>

4. Colaboradores: Empleados que trabajan directamente en la Unidad de Servicios urológicos FCV.
5. Sociedad Urológica Colombiana: Organización de urólogos que se asociaron para trabajar como gremio en Colombia.
6. Estructura administrativa FCV: Se define como todos los servicios de soporte administrativo y asistencial que la Unidad de Servicios Urológicos FCV va a usar de la organización FCV.
7. Comunidad del área metropolitana de Bucaramanga: Se define como la población que va a ser afectada por la oferta de servicios de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
8. Proveedores: Se define como los distribuidores de equipos, insumos, medicamentos especializados en urología.

Identificados los actores o partes interesadas, el grupo de trabajo escogió 4 de los actores más impactantes y que tienen influencia relevante sobre los procesos de la unidad. Posteriormente se formuló la promesa de valor basado en el conocimiento de los intereses de cada grupo. (Stakeholders).

Estos intereses particulares son clave para éxito de la unidad a largo plazo, ya que fomentan y promueven los intereses de la empresa.”<sup>48</sup>

#### **8.1.3.1 Promesa de valor para partes interesadas claves**

a. Inversionistas – FCV : Adicionalmente al retorno de la inversión y su rentabilidad, La Unidad de Servicios Urológicos FCV hace posible a sus inversionistas ser partícipe de una iniciativa de alto impacto social, basada en el liderazgo del tratamiento, prevención e investigación de enfermedades Urológicas en Bucaramanga y área de influencia de la unidad .

---

<sup>48</sup>Estrada , H Módulo Sistemas gerenciales estratégicos MBA UIS

b. Clientes: La promesa de valor para los clientes se enfoca en Calidad y conveniencia, La propuesta está orientada a entregar un servicio de calidad superior a la de los competidores, con optimización de los recursos, tiempo y esfuerzos.

c. Usuarios: Se enfoca en la prestación de servicio altamente especializado con calidad y excelencia, en manos expertas.

d. Colaboradores: Reconocimiento y Crecimiento Recíproco.

**8.1.4 Identificación del negocio** La Unidad de Servicios Urológicos FCV, se ubica en el sector terciario o de servicios de la economía, en el cual se Incluyen todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. La unidad presta a la comunidad servicios profesionales especializados en el campo de la medicina y específicamente en la urología.

**8.1.4.1 Identificación del producto y cadena de valor** Los servicios que ofrece la Unidad de Servicios Urológicos FCV, abarcan los servicios médicos especializados en Urología cubriendo las siguientes subespecialidades:

- Urología Pediátrica.
- Urología Reconstructiva y de Piso Pélvico.
- Urología Oncológica – Próstata.
- Endourología-Litiasis Urinaria.
- Salud Sexual y Reproductiva.

a. Cadena de valor de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

La cadena de valor es una herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente, la Unidad de Servicios Urológicos FCV, realiza una serie de actividades y procesos para diseñar, producir, promover, comercializar servicios

enmarcados en la especialización, la eficiencia y la excelencia. El éxito de la unidad no depende solo de la eficiencia en cada puesto de trabajo, si no de la correlación entre cada una de las áreas de la unidad y de la organización FCV, los cuales facilitan la gestión de los procesos misionales, los cuales suponen actividades compartidas que se encuentran alineadas con la planeación estratégica de la unidad.

**Figura 13. Cadena de valor de la Unidad de Servicios Urológicos FCV**



Fuente: Autora

**8.1.4.2 Características de los clientes** La Unidad de Servicios Urológicos FCV, identifica como clientes a dos grupos de interés:

1. Los pagadores del servicio: Que son las EPS, compañías aseguradoras, regímenes especiales y particulares.

En este tipo clientes se identifican las siguientes características:

Sensibilidad al precio: Este tipo de clientes, son muy sensibles a precio, continuamente están negociando tarifas e implementan un sistema de condicionamiento al pago, ejercido por los auditores médicos de cada empresa pagadora.

Formas de Comprar: Este tipo de clientes, buscan negociar paquetes de servicios con las Empresas Prestadoras, como lo indica el sistema de pago por capitación: en el que la empresa pagadora hace un pago anticipado de una suma fija que se hace por persona que tendrá derecho a ser atendida durante un periodo de tiempo, a partir de un grupo de servicios pre-establecido.<sup>49</sup>

2. Los usuarios: son las personas que reciben el servicio, contratado por el pagador.

En este tipo clientes se identifican las siguientes características:

Sensibilidad a la calidad del servicio: Este cliente percibe la calidad, la atención, la oportunidad, el grado de acierto en el diagnóstico y tratamiento de sus afectaciones.

Necesidades Específicas: Este tipo de cliente, busca ser tratado de manera individual, en el caso específico de urología, busca encontrar un especialista que le de tratamiento a su padecimiento con resultados efectivos a un costo razonable.

---

<sup>49</sup>Ministerio de Salud y seguridad social [en línea]. [Consultado 12 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.encolombia.com/derecho/reformaalsistemaprestaciondeservicios>

**8.1.4.3 Competencias Claves** Para competir en el Negocio. De acuerdo a las conclusiones del panel de expertos de la FCV, la Unidad de Servicios Urológicos FCV, tiene ventajas que representan una fuente de diferenciación competitiva.

Generando valor y beneficios diferenciales al cliente, manifestándose en la calidad y atributos del servicio ofrecido.

Estas ventajas son:

1. Atención Especializada: La Unidad de Servicios Urológicos FCV, tiene dentro de su staff, médicos especializados en Urología, con una sub - especialización en cada una de los servicios que compone el portafolio. De manera que el usuario estará tratado por un especialista en su específica patología, conformando así un grupo de alta especialización que respalda las decisiones médicas del servicio.

2. Política De Calidad: La Unidad de Servicios Urológicos FCV, está enmarcada en la política de Calidad de la organización, que le exige cumplir con altos estándares para competir a nivel internacional, lo que genera procesos y, procedimientos acorde a los avances médicos con un manejo administrativo eficiente.

**8.1.5 Ciclo de Vida del Negocio.** En el análisis del ciclo de vida de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, se identificó claramente que el negocio, en relación con ventas y tiempo de permanencia en el sector, se encuentra en la etapa de introducción. Es decir está en el ciclo de generar expectativa y desarrollar mercado.<sup>50</sup>

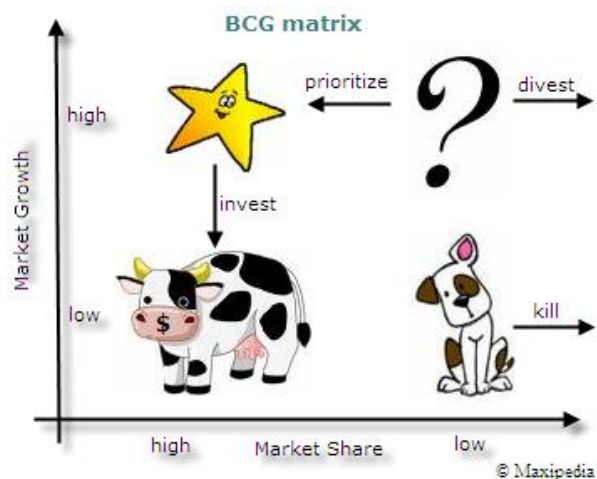
**8.1.6 Matriz de Boston Consulting Group** Usando la Matriz BCG, La cual ubica los negocios, en la gráfica de crecimiento del mercado Vs Participación relativa

---

<sup>50</sup>Estrada, H Sistemas gerenciales Estratégicos. UIS.

del mercado, La Unidad de Servicios Urológicos FCV se ubica en la Posición de Interrogante, Es decir una unidad de baja participación en un mercado de alto crecimiento, Se identifica la necesidad de recursos y estructura organizacional para aumentar su participación, pero es incierto si va a tener éxito en convertirse en estrella.<sup>51</sup>

**Figura 14 Modelo Matriz de Crecimiento y Participación.**



Fuente: Estrada H Sistemas Gerenciales.

El mercado se encuentra en crecimiento, actualmente la FCV con los servicios de consulta externa urológica cuenta con una participación del 15%, implementando las estrategias de mercadotecnia, se espera que sus resultados le permitan fortalecer la posición en el mercado y ser uno de los centros de costo con mayor incidencia en los ingresos de la fundación.

**8.1.7 Formulación Estratégica.** La metodología usada para formular la estrategia de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, consistió en reunir al panel de expertos y formular algunas preguntas, a partir de las respuestas se fue construyendo la estrategia.

<sup>51</sup> Kotler P, Marketing .8 Edition. Pearson Prentice Hall.2001. Pág. 39.

Pregunta: ¿Se debe crecer o Desinvertir en la Unidad de Servicios Urológicos FCV?

La respuesta contundente fue crecer, ya que la diversificación del portafolio de servicios de la FCV apoya el crecimiento y apoyo a las nuevas unidades de servicio que incluyen la oferta de nuevas especialidades.

2 Pregunta: ¿Cómo se debe crecer?

Las estrategias definidas tienen su fundamento en el análisis producto- Mercado <sup>52</sup> y se mencionan a continuación:

a. Penetración de Mercados:

Esta estrategia de crecimiento se focaliza en vender los servicios actuales de la Unidad de Servicios Urológicos FCV en el mercado actual. El plan incluye: Concentrarse en los servicios y mercados que la organización conoce bien y con quien ya tienen relación de negocios en el área de urología. Tomando ventaja de contar con amplia información sobre la competencia y las necesidades de los clientes.

Esta estrategia tiene varios objetivos:

- Mantener y aumentar, la participación en el mercado de los servicios actuales.
- Procurar el dominio de mercados en crecimiento.
- Aumentar la venta de servicios a los clientes actuales: Creando nuevas opciones de servicio y programas de captación de usuarios.
- Captar clientes actuales o atraer Clientes de la Competencia.

---

<sup>52</sup>Serna H, Gerencia Estrategica.10 Edición 2008 Pag25.

b. Desarrollo de mercados:

Esta estrategia de crecimiento se direcciona a vender servicios actuales en mercados nuevos.

Los objetivos de esta estrategia son:

- Mantener y aumentar, la participación en el mercado de los servicios actuales.
- Procurar el dominio de mercados en crecimiento.
- Aumentar la venta de servicios a clientes nuevos. Mediante dos vías:

Expansión del servicio a otras clínicas de la Organización en ciudades diferentes a Bucaramanga y Atracción de clientes de otros segmentos: Mediante campañas de prevención.

- Captar clientes actuales o atraer Clientes de la Competencia.

Desarrollo de productos:

Esta estrategia de crecimiento introduce nuevos productos, en mercados existentes, explotando el posicionamiento de la organización FCV, para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial, esta estrategia exige la creación o modificación de servicios que encajen en los mercados actuales.

Esta estrategia se puede implementar con las siguientes acciones:

Desarrollo de nuevos valores del servicio: Por ejemplo oportunidad en la asignación de citas, tratamientos innovadores guardando la ética médica.

3 Pregunta: ¿Bajo qué criterios se debe mantener o desarrollar negocios?

El crecimiento y desarrollo de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, basará su estrategia en trabajar en mejor producto.

Esta estrategia busca atraer al cliente por las características del servicio mediante una propuesta diferenciadora a costos razonables.

El foco de atención es la competencia y la innovación, las cuales están centradas en optimizar las características del servicio y a mejorar los procesos de desarrollo del mismo.

4 Pregunta: ¿En que crecer?

La estrategia es Diferenciación: Hacer más eficientes los procesos administrativos para que vayan a la par de la calidad de la atención médica.

Como resultado de este análisis, Se determinaron cinco proyectos estratégicos, que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

- Reingeniería de procesos para atención del paciente urológico.
- Revisión de costos y condiciones de negociación con clientes.
- Plan de Mercadeo.
- Servicio al cliente.
- Investigación urológica.

## **8.2 POLÍTICA DE CALIDAD**

La organización FCV, fundamenta el desarrollo de su trabajo en el firme compromiso de satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes buscando la excelencia de sus productos y servicios a través de un proceso de

mejoramiento continuo e innovación tecnológica, que permita el crecimiento y competitividad de la organización cumpliendo con los requisitos integrales del sistema de gestión, soportado en la satisfacción, competencias y valores de nuestros colaboradores que se desempeñan en un ambiente limpio y seguro.

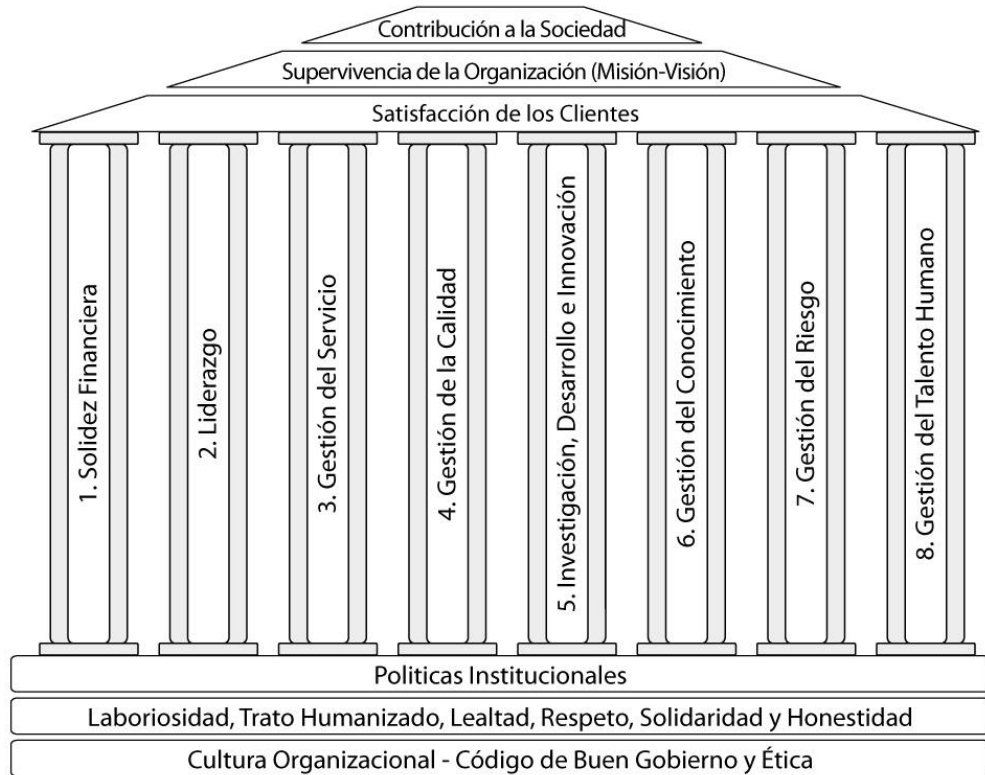
Esta política es comunicada a toda la organización y es revisada por el Comité de Calidad para mantenerla vigente de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la organización.

**8.2.1 Objetivos de la calidad** La organización tiene como objetivos de calidad:

- Garantizar la satisfacción de las partes interesadas.
- Promover la cultura de responsabilidad ambiental.
- Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Garantizar la calidad de los servicios y los productos.
- Incrementar la satisfacción del talento humano.
- Fomentar la cultura organizacional.
- Promover la seguridad y la salud del talento humano

**Por lo anterior, se presenta en la figura 18, el diagrama utilizado por la FCV en su política de calidad, y siendo la unidad de servicios urológicos una unidad estratégica de negocios, propia de la FCV, debe por lo tanto adoptar los lineamientos sobre el sistema implementado.**

**Figura 15 Diagrama Estructura Objetiva de la Fundación Cardiovascular de Colombia FCV**



Fuente: Fundación Cardiovascular de Colombia

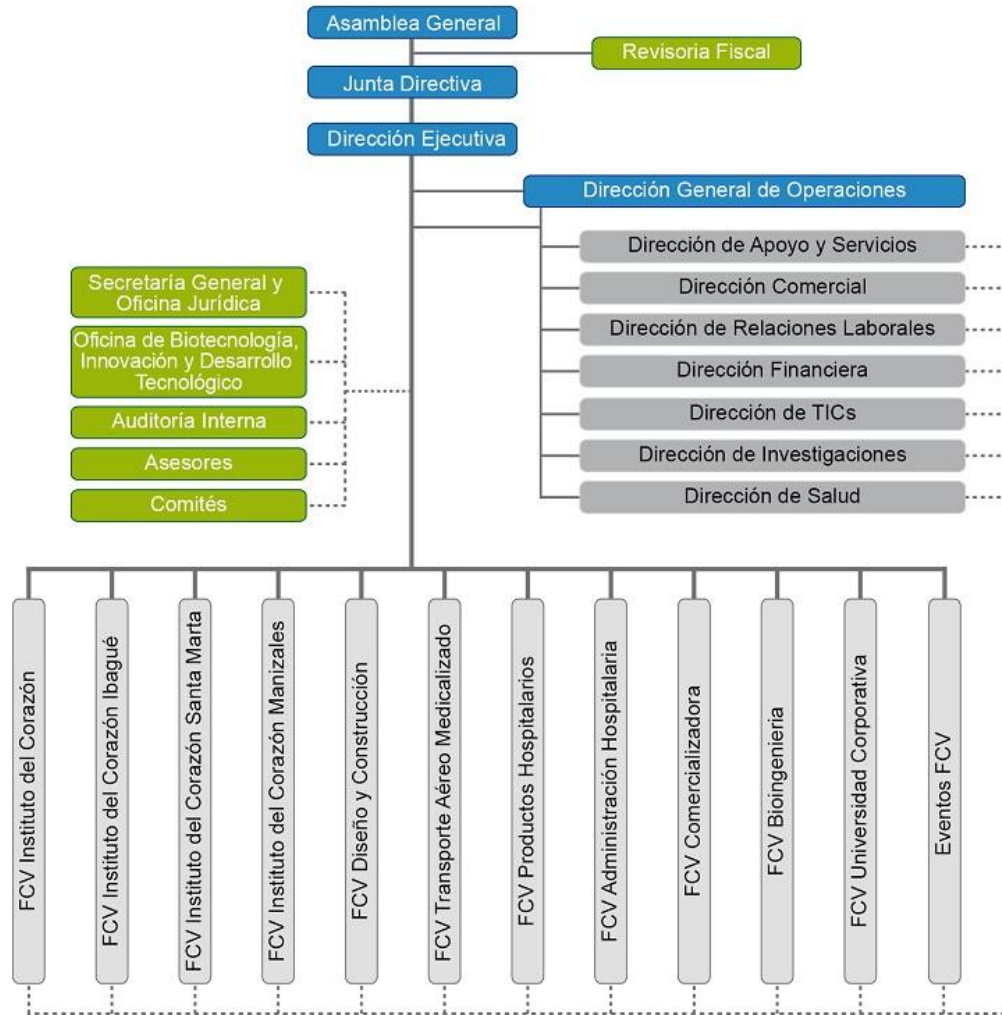
### 8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como miembro de la Organización Fundación Cardiovascular de Colombia, la Unidad de Servicios Urológicos FCV, se regirá de acuerdo con la estructura organizacional de la misma.

Así, en cabeza de la Asamblea General y la Junta Directiva, todas las decisiones y procesos que se adelanten dentro de esta unidad pasarán por todos los procesos exigidos por la Organización, En el gráfico 27 se muestra la Estructura Organizacional de la FCV. La Unidad de Servicios Urológicos FCV reporta sus

actividades a Subgerencia Médica, quien a su vez reporta a la Gerencia del Instituto del corazón, quien a su vez reporta a la Dirección Ejecutiva de la FCV.

**Figura 5. Estructura organizacional de FCV.**

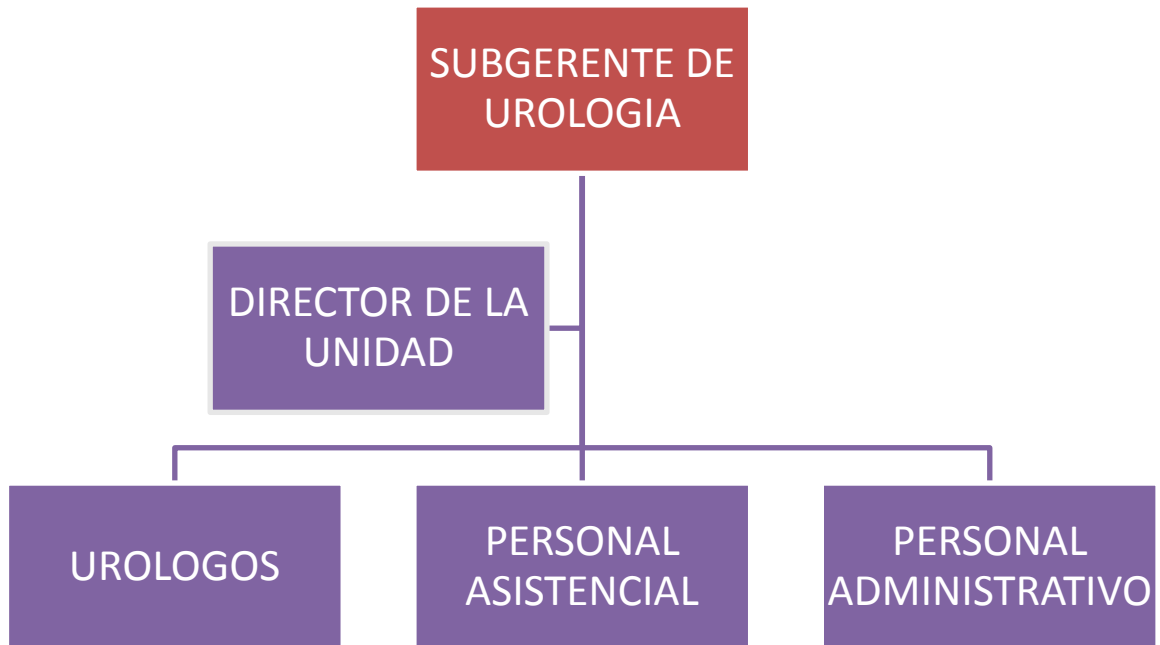


Fuente: FCV. Fundación Cardiovascular de Colombia.

De acuerdo con la organización administrativa de la FCV, la Unidad de Servicios Urológicos FCV contará, como las demás unidades que conforman esta institución, con una subgerencia que representará los intereses de la unidad ante la organización general de la clínica. Además, guiará el trabajo de los trabajadores

y orientará la prestación del servicio hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad, efectividad y humanidad.

**Figura 16 Diagrama Estructura Organizacional Unidad de Servicios Urológicos FCV**



Fuente: Autor

#### **8.4 RECURSO HUMANO**

El personal de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, es un recurso humano altamente capacitado tanto en el área de Gestión médica, asistencial, como administrativa, con posgrados y especializaciones que junto con la trayectoria, experiencia y compromiso de la Organización FCV garantizan la prestación de servicios de urología de alta calidad.

### 8.4.1 Perfil del recurso humano

#### Gestión Médica:

- 1 Urólogo con especialización en salud sexual y medicina reproductiva.
- 1 Urólogo con especialización en Piso pélvico.
- 1 Urólogo con especialización en Endourología,
- 1 Urólogo con especialización en urología Pediátrica.

#### Gestión Asistencial:

- 1 Enfermera Profesional o Instrumentadora Quirúrgica con Entrenamiento en Urología.

#### Gestión Administrativa:

- Profesional de la salud, con MBA o especialización en gerencia en Salud.
- 1 Secretaria, con entrenamiento en cuentas médicas y servicios de salud.

#### Red externa de trabajo y soporte:

Son todas las dependencias de la estructura administrativa de la FCV, con las que la Unidad de Servicios Urológicos FCV interactúa para la operación de la misma:

- Departamento de Mercadeo.
- Departamento Comercial.
- Departamento Financiero
- Departamento de relaciones Laborales
- Departamento de Facturación.
- Departamento de sistemas

#### Área asistencial

- Departamento de Cirugía.

- Departamento de Hospitalización

Los urólogos que conforman el área médica de la unidad, trabajarán también en la Unidad de trasplantes de la FCV, otra unidad de servicio especializado de la FCV. Esta asignación de labores, permite dividir el salario de estos profesionales en dos conceptos: Uno por labores realizadas en la Unidad de Servicios Urológicos FCV (\$8.000.000) y otro por las labores prestadas a la unidad de trasplante. (\$8.000.000).

De igual manera la Coordinadora Asistencial y el Gerente de la unidad, tienen a cargo funciones en otras tres unidades lo que permite, cargar a la Unidad de Servicios Urológicos FCV, la responsabilidad de pago de la tercera parte del total de asignación salarial.

#### 8.4.1.1 Perfil del Cargo

**Tabla 20. Gestión Médica – Cirujano Urólogo - Especialista**

CARGO: CIRUJANO URÓLOGO – ESPECIALISTA.
JEFE INMEDIATO: DIRECTOR DE LA UNIDAD DE SERVICIOS UROLÓGICOS FCV.
MISIÓN DEL CARGO: ATENCIÓN DE TODAS LAS PATOLOGÍAS MÉDICAS O QUIRÚRGICAS ELECTIVAS Y DE URGENCIAS.
REQUISITOS ESPECÍFICOS:
EDUCACIÓN FORMAL: ESPECIALISTA EN UROLOGÍA
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: SUB ESPECIALIZACIÓN EN UROLOGÍA, ESPECIALISTA EN SALUD SEXUAL Y MEDICINA REPRODUCTIVA Y/O PISO PÉLVICO, Y/O ENDOUROLOGÍA, LAPAROSCOPIA Y/O UROLOGÍA PEDIÁTRICA.
EXPERIENCIA REQUERIDA : PREFERIBLEMENTE 4 AÑOS
NIVELES DE GESTIÓN
AUTORIDAD: NA
ÁREAS A QUIEN REPORTA: SUBGERENCIA CIENTÍFICA, SERVICIO DE UROLOGÍA

AUTONOMÍA FINANCIERA: NA
RECURSOS FÍSICOS: EQUIPOS DE CÓMPUTO, EQUIPOS DE OFICINA, EQUIPOS MÉDICOS DEL ÁREA.
PERSONAL A CARGO: NA
COMITÉS INTERFUNCIONALES: GRUPO PRIMARIO
CARGOS QUE PUEDE REEMPLAZAR: NA
CARGOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: NA
INTERACCIÓN CON OTROS
RELACIONES INTERNAS: CUIDADO INTENSIVO, SALAS DE CIRUGÍA, URGENCIAS, LABORATORIO, RAYOS X, HOSPITALIZACIÓN, GESTIÓN HUMANA.

Fuente: Autora

#### **8.4.2 Responsabilidades**

- Funciones

✓ Brindar atención a los pacientes con patologías médico - quirúrgicas del tracto urinario y aparato reproductor masculino. Que acudan a la institución para procedimientos selectivos. Evaluar las diferentes patologías de los pacientes con enfermedad urológica, determinando su pertinencia quirúrgica, tomando decisiones en junta médica y programando los procedimientos correspondientes. Seguimiento a los pacientes intervenidos y en control médico en consulta externa y hospitalización. Aceptación para la atención de los pacientes con patologías urológicas, referidos a la institución como indicaciones de urgencia.

✓ Atención y seguimiento de pacientes que requieran intervención urgente por urología. Disponibilidad para la atención de pacientes con patologías quirúrgicas. Respuesta a las interconsultas generadas para urología y remitida por otros servicios. Programación oportuna de los pacientes que se generen en dichas valoraciones e interconsultas.

- ✓ Capacitarse y generar capacitación al interior del equipo de trabajo (Médicos, enfermeras, personal técnico) y para la institución en general, y generar conocimiento de acuerdo al área de la especialidad.
  
- ✓ Capacitarse y actualizarse periódicamente, manteniendo con esto un alto nivel de desempeño acorde con los conocimientos de vanguardia. Capacitar al personal médico y paramédico en actividades y procesos específicos de la especialidad, con el fin de mantener una atención óptima a los pacientes. Generar y actualizar las guías de atención inherentes a la especialidad. Retroalimentar al área administrativa gerencial y médico-administrativa con respecto a las terapias y actividades que por consenso, sean las más adecuadas para el manejo de las patologías de la especialidad.
  
- ✓ Cumplir las políticas y normas laborales establecidas por la Institución. Cumplir con la ejecución de los proyectos o actividades especiales que le sean asignadas por la Institución.
  
- ✓ Cumplir las políticas y normas laborales establecidas por la Institución.
  
- ✓ Velar por el buen manejo de los activos suministrados por la Fundación a su área para el desarrollo de las actividades.
  
- ✓ Mantener un alto compromiso con el mejoramiento continuo en el manejo de residuos hospitalarios y el desarrollo sostenible, tendientes a la cultura de la no basura y tecnología más limpia.
  
- ✓ Asegurar la confidencialidad y seguridad de la información bajo su custodia o que conozca en el desempeño de sus funciones.

- ✓ Asegurar el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Conocer y cumplir las políticas institucionales sobre seguridad del paciente.
- ✓ Generar la información necesaria para alimentar los indicadores de gestión establecidos en el área.
- ✓ Estar disponible en horario laboral y extra-laboral para atender cualquier evento que lo amerite.
- ✓ Participar en todos los programas institucionales establecidos.
- ✓ Participar activamente en los grupos primarios, con ideas, sugerencias y compromisos que mejoren la gestión del área.

**Tabla 21. Gestión Médica – Jefe de la Unidad de Servicios Urológicos FCV**

Cargo: Jefe de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
Jefe Inmediato: Gerente de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
Misión del Cargo: Coadyuvar en la planeación, organización, desarrollo y ejecución de las políticas sobre la atención médica de la Fundación Cardiovascular de Colombia, además de optimizar y alcanzar la más alta efectividad en el servicio de urología, aplicando los protocolos y normas en cuanto a los procesos de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
Requisitos Específicos:
Educación Formal: Médico Especialista En Urología.
Educación Complementaria: Subespecialidad en Urología.
Experiencia Requerida: Preferiblemente dos (2) años en cargos similares.
<b>NIVEL DE AUTORIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para dar Diagnóstico y tratamiento de la enfermedad del paciente.</li> <li>• Autorizado y con capacidad de decisión para solicitar los recursos necesarios que apoyen la gestión y el cumplimiento de responsabilidades.</li> <li>• Competencia para el manejo de los recursos del área y su optimización.</li> </ul>

• Coordinar los turnos de disponibilidad de los integrantes del equipo de salud.
• Validar Vías clínicas
<b>NIVELES DE GESTIÓN</b>
- Áreas a quien reporta: Subdirección Científica
- Áreas de apoyo interdisciplinario de todos los servicios médicos y paramédicos dentro y fuera de la Institución.
<b>Manejo de Recursos:</b>
- Financieros: Ninguno
- Físicos: Ninguno
- Talento Humano: Personal a cargo
<b>Comités interfuncionales:</b>
- Comité de Infecciones, Comité de Transfusiones, Grupo primario y participará en los comités que sea asignado por el Comité Médico o
- La Gerencia del Instituto del corazón, Junta Médico quirúrgica.

Fuente: Autora

- Funciones

- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y en atención a las necesidades actuales y futuras de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

- ✓ Definir políticas y normas en materia del manejo y uso de los recursos de la Unidad (consultorios, derechos de sala quirúrgica.)

- ✓ Promover y motivar a la comunidad médico asistencial de la unidad en el desarrollo de líneas de investigación.

- ✓ Coordinar el personal médico y el equipo de salud de la unidad de servicios urológicos.

- ✓ Participar en las reuniones de casos clínicos, junta de decisiones y altas cirugías.

- ✓ Efectuar las reuniones de grupo primario con el fin mantener al personal permanentemente actualizado sobre las actividades, proyectos y políticas de la Institución y como medio de participación de los funcionarios en el desarrollo de nuevas alternativas de mejoramiento.
- ✓ Diseñar e implementar la aplicación de Indicadores de gestión de las actividades desarrolladas en su área.
- ✓ Analizar periódicamente los indicadores que permitan el control de las actividades y tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas establecidas.
- ✓ Elaborar el plan de acción del área y realizar seguimiento ajustándolo de acuerdo a la dinámica del entorno.
- ✓ Presentar veraz y oportunamente informes a las diferentes áreas que los requieran.
- ✓ Supervisar el cumplimiento permanente de las políticas y procedimientos establecidos para el área y sugerir las modificaciones que se consideren necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de los mismos.
- ✓ Reportar al área de Mantenimiento las fallas o problemas presentados en la infraestructura física de su área.
- ✓ Todas las demás que las Directivas de la Institución le asignen.
- ✓ Estar disponible en horario laboral y extra laboral para atender cualquier urgencia o evento que lo amerite.

- ✓ Participar de todos los programas institucionales establecidos.
- ✓ Mantener actualizadas las funciones del personal a su cargo.
- ✓ Reportar al área de Relaciones Laborales el incumplimiento por parte del personal a su cargo al Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Sugerir al área de Tecnología Informática las modificaciones que se requieran hacer a los sistemas de información implementados para el área a su cargo con el fin de mejorar la eficiencia y seguridad del mismo.
- ✓ Conocer el costo promedio de los servicios prestados por el Departamento.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de los protocolos y procedimientos de la unidad de servicios urológicos.
- ✓ Participar en el proceso de selección del personal médico que laborará en los diferentes servicios de la unidad, conforme a lo establecido en el perfil del cargo.
- ✓ Asegurar a la Dirección Ejecutiva y las demás Subdirecciones la información oportuna que se requiera.
- ✓ Asegurar la atención a los usuarios, en términos de calidad, oportunidad, eficacia y eficiencia.
- ✓ Asegurar el manejo eficiente de los recursos disponibles para obtener el máximo de productividad.
- ✓ Supervisar la elaboración y cumplimiento del programa del programa quirúrgico, consultas y procedimientos.

- ✓ Generar y analizar las estadísticas y reportes de las cirugías con el propósito de hacer seguimiento al cumplimiento de las metas de este servicio y hacer los correctivos que sean necesarios.
  
- ✓ Aplicar la metodología PHVA a los procesos e indicadores que no estén reflejando cumplimiento de metas.
  
- ✓ Coordinar las diversas actividades de los colaboradores, en el desarrollo y cumplimiento de los planes de acción del área.
  
- ✓ Asegurar la calidad de los servicios ofrecidos por su área a los clientes internos y externos de la Institución.
  
- ✓ Mantener actualizados y debidamente documentados los procedimientos relacionados con el área a su cargo y divulgarlos a las demás dependencias involucradas.
  
- ✓ Revisar periódicamente los procesos y procedimientos del área para verificar que se estén cumpliendo correctamente e identificar oportunidades de mejoramiento.
  
- ✓ Cumplir con la ejecución de los proyectos o actividades especiales que le sean asignadas por la Institución.
  
- ✓ Asegurar el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
  
- ✓ Garantizar la veracidad y oportunidad de la información suministrada por el área a su cargo.

- ✓ Mantener un alto compromiso con el mejoramiento continuo en el manejo de residuos hospitalarios y el desarrollo sostenible, tendientes a la cultura de la no basura y tecnología más limpia.
  
- ✓ Garantizar que el colaborador que ingrese a desempeñar un respectivo cargo en la Institución, le sea transferida la información y el conocimiento requerido para ejercerlo.
  
- ✓ Asegurar para el caso de retiros de personal de la Institución, que se realice una adecuada entrega de la información y el conocimiento institucional que posea el colaborador.
  
- ✓ Velar por el buen manejo de los activos suministrados por la Fundación a su área para el desarrollo de las actividades.
  
- ✓ Cumplir las políticas y normas laborales establecidas por la Institución.
  
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el área de Desarrollo Organizacional (Inducción, capacitación, evaluación de desempeño, competencias, outdoor, entre otros.).
  
- ✓ Asegurar la confidencialidad y seguridad de la información bajo su custodia o que conozca en el desempeño de sus funciones.
  
- ✓ Garantizar que en el área se dé cumplimiento a lo establecido en el Manual de Propiedad Intelectual de la FCV.

**Tabla 22. Gestión Administrativa – Gerente de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.**

Cargo: Gerente de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
Jefe Inmediato: Sub Gerente Médico de Instituto del Corazón
Misión del Cargo: Direccionar y controlar la operación y el funcionamiento de la Unidad de Servicios Urológicos FCV para garantizar el cumplimiento de las políticas y estatutos de la Institución.
Requisitos Específicos:
Educación Formal: Profesional del área de la Salud.
Educación Complementarias: MBA- Especialización en gerencia
Experiencia Requerida: Experiencia: Cinco (5) años de experiencia directiva en empresas grandes. Con experiencia en manejo de recursos humanos, manejo financiero y procesos.
<b>NIVEL DE AUTORIDAD</b>
✓ Posee autoridad sobre sus colaboradores
✓ Sugerir cambios del talento humano con base en el rendimiento
✓ Sugerir cambios en procedimientos y políticas institucionales
<b>NIVELES DE GESTIÓN</b>
✓ Áreas a quien reporta:- Sub Gerencia Médica del Instituto del corazón
✓ Áreas de apoyo: Direcciones, Gerencias, Oficina Jurídica, Asesores Corporativos.
Manejo de Recursos:
✓ Financieros: Ninguno
✓ Físicos: Equipos de oficina, software, equipos de cómputo.
✓ Talento Humano: Personal a cargo
Comités Interfuncionales:
Comité de Dirección, Comité de Dirección Ampliado, Comité de Calidad, Junta Directiva de las UEN, Grupo Primario.

Fuente: Autora

- **Funciones**

- ✓ Efectuar seguimiento a la gestión de la Dirección de la unidad, promoviendo el cumplimiento de metas, definiendo lineamientos que permitan alcanzar los objetivos.

- ✓ Poner en marcha nuevos proyectos de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
- ✓ Direccionar la elaboración del presupuesto de la unidad y controlar la ejecución del mismo.
- ✓ Efectuar las reuniones de grupo primario con el fin mantener al personal permanentemente actualizado sobre las actividades, proyectos y políticas de la Institución y como medio de participación de los funcionarios en el desarrollo de nuevas alternativas de mejoramiento.
- ✓ Diseñar e implementar la aplicación de Indicadores de gestión de las actividades desarrolladas en su área.
- ✓ Analizar periódicamente los indicadores que permitan el control de las actividades y tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas establecidas.
- ✓ Elaborar el plan de acción del área y realizar seguimiento ajustándolo de acuerdo a la dinámica del entorno.
- ✓ Presentar veraz y oportunamente informes a las diferentes áreas que los requieran.
- ✓ Supervisar el cumplimiento permanente de las políticas y procedimientos establecidos para el área y sugerir las modificaciones que se consideren necesarias para el mejoramiento de la eficiencia de los mismos.
- ✓ Reportar al área de Mantenimiento las fallas o problemas presentados en la infraestructura física de su área.

- ✓ Todas las demás que las Directivas de la Institución le asignen.
- ✓ Estar disponible en horario laboral y extra laboral para atender cualquier urgencia o evento que lo amerite.
- ✓ Participar de todos los programas institucionales establecidos.
- ✓ Mantener actualizadas las funciones del personal a su cargo.
- ✓ Reportar al área de Relaciones Laborales el incumplimiento por parte del personal a su cargo al Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Sugerir al área de Tecnología Informática las modificaciones que se requieran hacer a los sistemas de información.
- ✓ Implementados para el área a su cargo con el fin de mejorar la eficiencia y seguridad del mismo.

**Tabla 23. Gestión Administrativa – Secretaria Unidad de Servicios Urológicos FCV.**

NOMBRE DEL CARGO: Secretaria Unidad de Servicios Urológicos FCV.
JEFE INMEDIATO: Sub Gerente de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
MISIÓN DEL CARGO: Apoyar el desarrollo de los procesos administrativos de la Unidad que permitan ejecutar las funciones pertinentes del Jefe del mismo, sus coordinadoras y áreas relacionadas.
<b>REQUISITOS ESPECÍFICOS</b>
EDUCACIÓN FORMAL: Bachiller con estudios en secretariado preferiblemente con CAP.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Preferiblemente en Cuentas médicas.
EXPERIENCIA REQUERIDA: Preferiblemente 2 años

AUTORIDAD: NA	ÁREAS A QUIEN REPORTA: Coordinadora, Jefe y Subgerente de la unidad. Cirugía.	AUTONOMÍA FINANCIERA: NA	RECURSOS FÍSICOS: Equipos de Cómputo, Equipos de oficina, Software.
PERSONAL A CARGO: NA	COMITÉS INTERFUNCIONALES: Grupo Primario		

Fuente: Autora

- Funciones

- ✓ Garantizar el orden, funcionamiento y dotación del área y/o archivo.
- ✓ Activar los equipos del área desde el inicio de la jornada laboral y desactivarlos al final de la misma.
- ✓ Garantizar la disponibilidad de los formatos establecidos para el área. Mantener la disponibilidad de historias clínicas para cada consulta. Realizar pedidos de papelería, recibir y organizarlos.
- ✓ Gestionar correspondencia, digitación y reporte estadístico Consolidar y presentar estadísticas mensuales al Jefe y Subgerente de la Unidad.
- ✓ Digitar cartas de salida de los pacientes Digitar solicitudes de cirugía y exámenes.
- ✓ Digitar borradores de programación semanal Urológica.
- ✓ Digitación de comunicación interna y externa.

- ✓ Contribuir a un servicio de calidad enfocado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Alimentar y actualizar listado de pacientes represados para cirugía de las diferentes entidades de salud.
- ✓ Elaborar carta de salida a paciente y médico tratante que remite.
- ✓ Colaborar y apoyar a las coordinadoras con todas las actividades a desarrollar con los pacientes pre-quirúrgicos.
- ✓ Colaborar con la comunicación entre el paciente y la Coordinadora de la unidad o el médico.
- ✓ Elaborar certificados, constancias, solicitudes de cirugía a las EPS e incapacidades solicitadas por los pacientes.
- ✓ Proporcionar información y orientación a los familiares de los pacientes que se encuentran en cirugía.
- ✓ Demás funciones secretariales de apoyo administrativo de la unidad.
- ✓ Asignación de citas médicas de las diferentes especialidades.
- ✓ Confirmación telefónica de turnos quirúrgicos con el servicio de salas de cirugía.
- ✓ Revisión de los exámenes de los pacientes requeridos para su consulta.
- ✓ Entrega de resumen de consulta, ordenes de medicamentos y órdenes de procedimientos.

- ✓ Enviar programación diaria de cirugía Urológica.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las actividades relacionadas con la Administración del Talento Humano.
- ✓ Participar de los programas, actividades y eventos institucionales.
- ✓ Participar activamente en los grupos primarios con ideas.

**Tabla 24. Gestión Asistencial. Coordinadora Asistencial de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.**

Nombre del Cargo: Coordinadora Asistencial de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.					
Jefe Inmediato: Director y Subgerente de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.					
Misión del Cargo: Asegurar la ejecución del proceso administrativo - asistencial en el pre, intra y postquirúrgico del paciente sometido a cirugía, mediante la orientación y educación al paciente y su familia con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del paciente.					
Educación Formal: Profesional de la salud					
AUTORIDAD: Personal de Salas de Cirugía, Secretaria de la Unidad de Servicios Urológicos FCV	ÁREAS A QUIEN REPORTA: Asistencial Corporativa, Jefe de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.	AUTONOMÍA FINANCIERA: NA	RECURSOS FÍSICOS: Equipos de Cómputo, Equipos de Oficina.		
PERSONAL A CARGO: Secretaria	COMITÉS INTERFUNCIONALES: Grupos Primarios, Comités Asignados por la Institución.				

Fuente: Autora

- Funciones

- ✓ Brindar educación al paciente y familiares sobre la adherencia al tratamiento pre-quirúrgico.

- ✓ Verificar el cumplimiento de las necesidades básicas propias del paciente ambulatorio, antes del ingreso. Realizar ronda diaria con el personal de enfermería y médico, evaluando el cumplimiento del protocolo pre-quirúrgico.

- ✓ Verificar a través de la Historia Clínica Electrónica, los pacientes que van a ser sometidos a cirugía Urológica para corroborar el cumplimiento del protocolo pre-quirúrgico.

- ✓ Retroalimentar la preparación pre-quirúrgica de los pacientes y situaciones especiales de cada uno, con el cirujano Urológico, mediante reuniones diarias, con el fin de dar una solución temprana a situaciones encontradas.

- ✓ Realizar retroalimentación al paciente junto a sus familiares previos al procedimiento quirúrgico de los conocimientos en relación a características de la enfermedad y fisiología del sistema urinario. Procedimientos a realizar. Recomendaciones a cumplir en el post operatorio, durante la estancia hospitalaria (Indicaciones de actividad física) Dieta suministrada por la Nutricionista de la Institución.

- ✓ Elaborar el formato de junta Médico - Quirúrgica, Supervisar el cumplimiento del proceso pre-quirúrgico (consultas médicas). Revisar la realización de la programación de cirugía diaria.

- ✓ Velar por el cumplimiento de las actividades del personal a cargo Supervisar las funciones y actividades del personal a cargo.

- ✓ Detectar necesidades del servicio y tomar alternativas de solución: hacer requisición de insumos, equipos, Garantizar el cumplimiento en las auditorías establecidas dentro del programa de la institución.
  
- ✓ Participar en los procesos de habilitación, acreditación y certificación de calidad en los que interviene la institución. Participar en las auditorías internas y externas de los servicios.
  
- ✓ Mantener ambiente de respeto y colaboración con todos los integrantes del equipo interdisciplinario Participar en actividades administrativas establecidas Jefe de la Unidad de Servicios Urológicos FCV y de Gestión Asistencial de la FCV.
  
- ✓ Participar de los programas, actividades y eventos institucionales.
  
- ✓ Cumplir las políticas y normas laborales establecidas en el manual del Recurso Humano.
  
- ✓ Participar activamente en los grupos primarios con ideas, sugerencias y compromisos que mejoren la gestión del área.
  
- ✓ Contribuir a la atención segura de los pacientes, mediante la aplicación y cumplimiento de procesos, en pro de la reducción de riesgos, la prevención de incidentes y eventos adversos en la institución, garantizando el reporte oportuno y el desarrollo de acciones que aseguren la calidad en la atención. Comprender al paciente como un ser integral (Físico, emocional, psicológico y espiritual), a través, del fomento de valores institucionales, trato humanizado, dignidad, equidad, privacidad, seguridad y confort, asegurando el respeto y cumplimiento de sus derechos y deberes. Conocer y acatar el Manual de Políticas de Calidad y Seguridad de Información, el cual abarcan los requerimientos que garantizan la disponibilidad, integridad y confidencialidad de los activos de información, define

también los niveles óptimos de calidad y seguridad de información que garantizan la continuidad del negocio y el correcto funcionamiento de la empresa en todos sus aspectos. Asegurar la confidencialidad y seguridad de la información bajo su custodia o que conozca en el desempeño de sus funciones.

- ✓ Velar por el buen manejo de los activos suministrados por la Fundación a su área para el desarrollo de las actividades.
  
- ✓ Mantener compromiso con la gestión ambiental de la organización.

## **8.5 POLÍTICAS Y NORMAS**

Las políticas constituyen un marco de referencia para todos los integrantes de la empresa y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de conducción, guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse., contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a las mismas claridad y agilidad.<sup>53</sup>

Los procedimientos para selección, contratación de personal, características del sitio y horarios de trabajo, son direccionados por Gestión de Talento Humano de la FCV.

Al igual que políticas de remuneración, licencias, comunicación, inducción y capacitación.

---

<sup>53</sup>Fonseca, Fabián ,PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE CHOCOLATERÍA FINA ARTESANAL, UNIVERSIDAD EAN, FACULTAD DE POSTGRADOS, GERENCIA INFORMÁTICA, BOGOTÁ, D.C. JULIO DE 2012.

Por tanto, se concluye que se ha desarrollado un plan estratégico administrativo, adecuado, que permitirá consolidar la permanencia de la unidad en el tiempo y la posibilidad de alcanzar las metas establecidas por la empresa.

En este estudio se evidenció que la parte técnica, que es la razón de ser de esta compañía, está visiblemente definida y estandarizada con respecto a lo que son los protocolos del servicio propiamente dicho,

Administrativamente no se evidenciaron impedimentos que frenen el desarrollo del proyecto. El total respaldo de la organización FCV favorece la expansión y globalización de la unidad.

La estructura laboral y administrativa en la etapa inicial permite tener un control sobre cada uno de las áreas y sus empleados. Al pertenecer a la organización FCV, se satisfacen plenamente las necesidades de los trabajadores, creando un ambiente propicio para brindar calidad de vida, creando una cultura de la calidad, lo que impacta en la creación de valor.

## **9. ESTUDIO FINANCIERO**

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, Hace parte de la nueva oferta de servicios de la FCV y será respaldada por la organización para la puesta en marcha, para lo cual es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (Terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (Dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la unidad antes de que comience a generar ingresos.

Una vez se identifiquen los requerimientos económicos, la organización FCV determinará la fuente de financiamiento, evaluando si es posible afrontar con los ingresos que genere el negocio, las obligaciones comprometidas.

Los Ingresos de la Unidad de Servicios Urológicos FCV dependen de la facturación de los honorarios médicos generados por la prestación de servicios de Urología y de un porcentaje en la participación por venta de insumos, medicamentos de la facturación de Urología.

Los demás Componentes de la factura tales como: Banco de sangre, Elementos médico quirúrgicos, estancia Hospitalaria, suturas, Laboratorio Clínico, Medicamentos, Derechos de sala de cirugía, serán ingresos para la clínica: Instituto del corazón.

### **9.1 INVERSIÓN INICIAL**

Para calcular la utilidad de un negocio es imprescindible considerar todos los componentes necesarios para determinar por un lado los "costos" para producir el

servicio y por otro lado los "ingresos" generados por la venta de los mismos. En este contexto, a continuación se presenta los costos relativos a la inversión necesaria para comenzar a operar la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

**Tabla 25. Inversión Inicial**

RESUMEN DE LAS INVERSIONES		
Capital de trabajo	0	0
Inversión inicial	635.395.552	1
<b>TOTAL</b>	<b>635.395.552</b>	<b>1</b>

Fuente: Autor

La inversión Inicial para la Puesta en marcha de la unidad, se acerca a los 640 millones de pesos, en la cual tiene un peso importante la adquisición de Equipo médico que incluye: equipos de instrumental quirúrgico especializado, Torres de Laparoscopia, Litofragmentador Laser, Vaporizador de Próstata y Uretero-oscopios flexibles, equipos de última tecnología y que son requeridos para la operación de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, esta inversión será proporcionada como apalancamiento por la FCV.

## **9.2 COSTOS Y GASTOS**

**9.2.1 Costos Fijos** La Unidad de Servicios Urológicos FCV, utilizará la estructura existente de la organización FCV, de manera que se acordará una tarifa por prestación de servicios requeridos para la operación de la empresa, en ellos se incluye servicios administrativos tales como: admisiones, facturación, cartera y mantenimiento.

Adicionalmente servicios corporativos como Gerencia, Mercadeo, Jurídica, Financiera y Centro Logístico.

- Tarifa de Área Corporativa: 3 % de las ventas totales de la Unidad. (Incluye la utilización de servicios tales como: Centro Logístico, Área financiera, Jurídica, Convenios.).
- Tarifa de Área Administrativa: 2% de las ventas totales de la Unidad (incluye servicios de facturación, admisión, cartera, mantenimiento).

Dentro de los costos fijos se identificaron:

Aporte solidario de utilización de espacios, salarios con todas las prestaciones, amortizaciones y depreciaciones.

a. Aporte solidario: La Unidad de Servicios Urológicos FCV pagará a la organización FCV, la suma de 2.000.000 (Dos millones de pesos). Por el concepto de aporte solidario por utilización de espacios del local de 100mt<sup>2</sup> en el 3 piso del edificio del Instituto del Corazón de Floridablanca, recordando que esta área es la destinada para la Unidad con base en los requerimientos de acomodación física de la resolución 4445 de 1996 y de la 1441 de 2013, donde se proyectan las especificaciones de espacio para tal fin.

El aporte solidario contempla en proporción, el uso de servicios públicos (Agua, teléfono, luz), Internet y pago de administración del Local.

b. Salarios: La asignación salarial de la Unidad de Servicios Urológicos FCV está alineada a las políticas salariales de la Organización FCV.

El ingreso de los Urólogos, Gerente de la Unidad y Coordinadora del Servicio, se derivan de su actividad en diferentes unidades de la organización tales como trasplantes, Nefrología.

La Unidad de Servicios Urológicos FCV, responde por un porcentaje del salario de los profesionales.

En el caso de los urólogos la Unidad es responsable del 50% del salario integral devengado por los profesionales.

En el caso del gerente y la coordinadora asistencial, la unidad es responsable por el 33% del salario integral devengado por estos profesionales, ya que ellos laboran en 2 unidades más de la organización, como se muestra a continuación en el cuadro 21 de salarios, especificando cada uno de los profesionales involucrados en el funcionamiento de la unidad.



**Tabla 27. Presupuesto de Gastos**

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS</b>														
	FV	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
<b>ARRIENDOS</b>		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
LOCAL		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
BODEGA			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SERVICIOS</b>		210.000	211.651	213.318	215.001	216.702	218.419	220.154	221.906	223.676	225.463	227.268	229.091	2.632.648
TELÉFONO		150.000	151.179	152.370	153.572	154.787	156.014	157.253	158.504	159.768	161.045	162.334	163.637	1.880.463
TELÉFONO CELULAR		60.000	60.472	60.948	61.429	61.915	62.406	62.901	63.402	63.907	64.418	64.934	65.455	752.185
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		513.667	163.667	163.667	513.667	163.667	163.667	163.667	513.667	163.667	163.667	163.667	513.667	3.364.000
GASTOS LEGALES														-
SEGUROS Y VIGILANCIA	F		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACIÓN EDIFICIOS Y LOCALES		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACION COMPUTADORES Y EQUIPOS	10	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	450.000
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	5	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	126.167	1.514.000
DOTACIONES	F	350.000			350.000				350.000				350.000	1.400.000
<b>GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD</b>		4.200.000	-	1.250.000	-	1.200.000	-	500.000	-	1.500.000	1.000.000	-	1.000.000	10.650.000
PAGINA WEB		1.200.000												1.200.000
MATERIAL PUBLICITARIO	F	3.000.000		1.250.000		1.200.000		500.000		1.500.000	1.000.000		1.000.000	9.450.000
<b>GASTOS DE PRODUCCION</b>		5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	62.332.555
DEPRECIACION DE MAQUINARIA	10	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	62.332.555
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	F		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		4.088.000	4.120.130	4.152.581	4.185.357	4.218.461	4.251.895	4.285.664	4.319.771	4.354.219	4.389.011	4.424.151	4.459.642	51.398.882
COMISIÓN TARJETAS DE CRÉDITO	5,00%	4.088.000	4.120.130	4.152.581	4.185.357	4.218.461	4.251.895	4.285.664	4.319.771	4.354.219	4.389.011	4.424.151	4.459.642	51.248.882
INTERESES PRESTAMOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL GASTOS</b>		16.206.047	11.689.828	12.973.946	12.108.405	12.993.210	11.828.361	12.363.865	12.249.724	13.435.942	13.122.521	12.009.466	13.396.780	154.378.085

Fuente: Autora

Se observa que se tiene en cuenta a la hora de presupuestar el nivel de gastos para el primer año, que la participación que se obtiene con respecto a los ingresos es de 87% del total de ingresos, dejando en evidencia que los gastos y costos operativos permitirán alcanzar los objetivos de atención e implementación del portafolio del unidad de servicios. Los costos son operacionales, de esta forma, aumentarán o disminuirán en función de los ingresos obtenidos.

### 9.2.2 Resumen de inversiones.

**Tabla 28. Fuentes de ingresos**

FUENTES DE RECURSOS			
	INVERSION INICIAL	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL
RECURSOS PROPIOS			0
DONACIONES	635.395.552		635.395.552
PRESTAMO BANCARIO	0	0	0
OTROS			0
<b>TOTAL</b>	<b>635.395.552</b>	<b>0</b>	<b>635.395.552</b>
¿FALTA (+) O SOBRA(-)?	0	0	0

**Este sera el aporte que la FCV dará a la USU como apalancamiento financiero y emprendimiento**

Fuente: Autora

Este aporte de inversión, como se muestra en el cuadro 23, corresponde al apalancamiento para el montaje de la unidad de servicios Urológicos de la FCV, que proviene 100% de la organización, como proyecto estratégico para la diversificación del portafolio de servicios.

### 9.3 ESTADO DE RESULTADOS – PROYECCIONES FINANCIERAS

PROYECCIONES FINANCIERAS							
(Cifras en Miles \$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	(Cifras en Miles \$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>VENTAS TOTALES</b>	1.024.978	1045477	1076842	ACTIVO CORRIENTE	143.195	220.172	304.394
COSTO DE VENTAS	727.989	739.344	758.287	ACTIVO FIJO	571.099	571.099	571.099
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	296.989	306.134	318.555	OTROS ACTIVOS	0	0	0
GASTOS ADMÓN Y VENTAS	166.921	168.590	171.962	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>714.294</b>	<b>791.271</b>	<b>875.493</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	130.068	137.544	146.593	PASIVO CORRIENTE	8.883	9.648	10.530
GASTOS FINANCIEROS	51.399	51.913	52.951	PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0
<b>UTILID. ANTES DE IMPUESTO</b>	78.669	85.631	93.642	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>8.883</b>	<b>9.648</b>	<b>10.530</b>
IMPUESTOS	8.654	9.419	10.301	<b>PATRIMONIO</b>	<b>705.411</b>	<b>781.622</b>	<b>864.963</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>70.015</b>	<b>76.211</b>	<b>83.341</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>714.294</b>	<b>791.271</b>	<b>875.493</b>
INDICADORES FINANCIEROS							
RENTABILIDAD VENTAS	6,8%	7,3%	7,7%	LIQUIDEZ (INDICADOR)	16,0	23,0	29,0
RENTABILIDAD DE INVERSIÓN	9,8%	9,6%	9,5%	ENDEUDAMIENTO	1,2%	1,2%	1,2%

a. Ventas: De acuerdo al manual Tarifario de la FCV, se realizó una revisión de los honorarios facturados por servicios de urología durante el año 2012 y el promedio fue de COP \$ 600.000<sup>54</sup>, de acuerdo a esta información se realizó el supuesto de Ventas.

<sup>54</sup> Promedio identificado según tarifas establecidas en el FCV.

Para el año 1 la unidad inicia con unas ventas de \$ 1.024.978.000, incluyendo en este valor los ingresos operativos y comerciales por la facturación lograda a la FCV, esto indica que el número de cirugías atendidas en el primer año será de 503, es decir, un promedio de 42 cirugías mes, de igual forma, el número de consultas proyectadas a atender será de 1063, es decir un promedio de 88 citas mes, cifra muy parecida al estado actual de las ventas y posteriormente, posee un incremento de 9.5% anual en promedio.

El crecimiento en ventas se encuentra limitada por la capacidad instalada actual de los quirófanos de la FCV, El cual para el 5 año se encuentra utilizado en un 90.63%. Capacidad que se aumentará con la apertura del nuevo hospital FCV.

**Tabla 29 Punto de Equilibrio**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Gastos Fijos	538.819.767
Costos Variables	407.488.822
Punto Equilibrio (ventas minimas para no perder o ganar)	894.393.867
P.E. % (porcentaje sobre las ventas proyectadas)	<b>87,3%</b>
<b>TIR</b>	<b>18,18%</b>
<b>VPN</b>	<b>666.593.033</b>

Fuente: Autora.

Se observa que el punto de equilibrio se encuentra en el 87,3% para el primer año, lo que equivale a que este porcentaje denota un alto grado de complejidad financiera por el tipo de servicio ofrecido, el mercado objetivo, la tasa de enfermedades renales existente y la participación en el mercado hasta ahora lograda, dejando entre ver que es alto ya que representa un esfuerzo gerencial incentivar la promoción de la unidad, una vez entre en funcionamiento obteniendo ingresos importantes para subsanar los costos y gastos operacionales de la actividad.

**Tabla 30. Estado de Resultados**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>VENTAS INGRESOS POR CENTRO DE COSTOS</b>		<b>1.024.977.644</b>	<b>1.045.477.197</b>	<b>1.076.841.512</b>	<b>1.130.683.588</b>	<b>1.187.217.767</b>	<b>1.246.578.656</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>814.977.644</b>	<b>831.277.197</b>	<b>856.215.512</b>	<b>899.026.288</b>	<b>943.977.602</b>	<b>991.176.483</b>
VENTAS MANUFACTURA		0	0	0	0	0	0
VENTAS SERVICIOS		0	0	0	0	0	0
VENTAS COMERCIALIZACIÓN		814.977.644	831.277.197	856.215.512	899.026.288	943.977.602	991.176.483
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		210.000.000	214.200.000	220.626.000	231.657.300	243.240.165	255.402.173
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		<b>166.920.889</b>	<b>168.590.098</b>	<b>171.961.900</b>	<b>177.120.757</b>	<b>182.434.380</b>	<b>187.907.411</b>
ARRIENDOS		24.000.000	24.240.000	24.724.800	25.466.544	26.230.540	27.017.457
SERVICIOS		2.632.649	2.658.975	2.712.155	2.793.520	2.877.325	2.963.645
GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.364.004	3.397.644	3.465.597	3.569.565	3.676.652	3.786.951
NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADERO		63.941.676	64.581.093	65.872.715	67.848.896	69.884.363	71.980.894
GASTOS DE MERCADERO Y PUBLICIDAD		10.650.000	10.756.500	10.971.630	11.300.779	11.639.802	11.988.996
IMPUESTO DE ICA		0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0
<b>COSTO DE VENTAS POR CENTRO DE COSTOS</b>		<b>727.988.818</b>	<b>739.343.594</b>	<b>758.286.852</b>	<b>789.597.613</b>	<b>822.275.804</b>	<b>856.383.854</b>
<b>SERVICIOS</b>							
NOMINA OPERATIVA SERVICIOS		320.499.996	323.704.996	330.179.096	340.084.469	350.287.003	360.795.613
<b>COSTO DE VENTAS DE INSUMOS</b>		<b>320.499.996</b>	<b>323.704.996</b>	<b>330.179.096</b>	<b>340.084.469</b>	<b>350.287.003</b>	<b>360.795.613</b>
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>							
INVENTARIO INICIAL		0	0	0	0	0	0
COMPRAS DE PRODUCTOS COMERCIALIZACIÓN		407.488.822	415.638.598	428.107.756	449.513.144	471.988.801	495.588.241
INVENTARIO FINAL		0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DE PRODUCTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>		<b>407.488.822</b>	<b>415.638.598</b>	<b>428.107.756</b>	<b>449.513.144</b>	<b>471.988.801</b>	<b>495.588.241</b>
NOMINA OPERATIVA COMERCIAL		0	0	0	0	0	0
<b>COSTO DE VENTAS COMERCIALIZACIÓN</b>		<b>407.488.822</b>	<b>415.638.598</b>	<b>428.107.756</b>	<b>449.513.144</b>	<b>471.988.801</b>	<b>495.588.241</b>
<b>GASTOS + COSTOS</b>		<b>894.909.707</b>	<b>907.933.692</b>	<b>930.248.752</b>	<b>966.718.370</b>	<b>1.004.710.184</b>	<b>1.044.291.265</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>130.067.937</b>	<b>137.543.505</b>	<b>146.592.760</b>	<b>163.965.218</b>	<b>182.507.583</b>	<b>202.287.391</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>51.398.882</b>	<b>51.912.871</b>	<b>52.951.128</b>	<b>54.539.662</b>	<b>56.175.852</b>	<b>57.861.128</b>
GASTOS FINANCIEROS		51.398.882	51.912.871	52.951.128	54.539.662	56.175.852	57.861.128
INTERESES PRESTAMOS		0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>78.669.055</b>	<b>85.630.634</b>	<b>93.641.632</b>	<b>109.425.556</b>	<b>126.331.731</b>	<b>144.426.263</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	11%	<b>8.653.596</b>	<b>9.419.370</b>	<b>10.300.580</b>	<b>12.036.811</b>	<b>13.896.490</b>	<b>15.886.889</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>70.015.459</b>	<b>76.211.264</b>	<b>83.341.052</b>	<b>97.388.745</b>	<b>112.435.241</b>	<b>128.539.374</b>

Fuente: Autora

b. Costo de Ventas: El costo de ventas, incluye los salarios, con su correspondiente incremento anual, adicional el porcentaje por uso de servicios operacionales de la FCV, que corresponde al 3 % del total de las ventas.

c. Utilidad Bruta: La utilidad operacional es de 130' 067.937 para el primer año, Lo que sugiere que se puede aumentar las ventas, con la limitante de la capacidad instalada.

Otra opción es Disminuir el costo de ventas, asociado a limitar el servicio a dos urólogos, o la eliminación de salarios fijos optando por pago de salarios por prestación de servicios.

**Tabla 31. Flujo de Caja presupuestado.**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>INGRESOS</b>	<b>1.024.977.644</b>	<b>1.045.477.197</b>	<b>1.076.841.512</b>	<b>1.130.683.588</b>	<b>1.187.217.767</b>	<b>1.246.578.656</b>
<b>RECAUDOS POR VENTAS</b>	<b>814.977.644</b>	<b>831.277.197</b>	<b>856.215.512</b>	<b>899.026.288</b>	<b>943.977.602</b>	<b>991.176.483</b>
VENTAS DE CONTADO	814.977.644	831.277.197	856.215.512	899.026.288	943.977.602	991.176.483
VENTAS A CREDITO 30 DIAS	0	0	0	0	0	0
ANTICIPOS		-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	210.000.000	214.200.000	220.626.000	231.657.300	243.240.165	255.402.173
<b>CARTERA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>GASTOS</b>	<b>102.395.243</b>	<b>168.590.098</b>	<b>171.961.900</b>	<b>177.120.757</b>	<b>182.434.380</b>	<b>187.907.411</b>
ARRIENDOS	24.000.000	24.240.000	24.724.800	25.466.544	26.230.540	27.017.457
SERVICIOS	2.403.558	2.658.975	2.712.155	2.793.520	2.877.325	2.963.645
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.400.004	3.397.644	3.465.597	3.569.565	3.676.652	3.786.951
NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADEO	63.941.676	64.581.093	65.872.715	67.848.896	69.884.363	71.980.894
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	10.650.000	10.756.500	10.971.630	11.300.779	11.639.802	11.988.996
GASTOS DE PRODUCCION	5	62.955.886	64.215.003	66.141.453	68.125.697	70.169.468
<b>COSTO DE VENTAS POR CENTRO DE COSTOS</b>	<b>727.988.818</b>	<b>739.343.594</b>	<b>758.286.852</b>	<b>789.597.613</b>	<b>822.275.804</b>	<b>856.383.854</b>
<b>MANUFACTURA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>320.499.996</b>	<b>323.704.996</b>	<b>330.179.096</b>	<b>340.084.469</b>	<b>350.287.003</b>	<b>360.795.613</b>
COSTO DE INSUMOS	0	0	0	0	0	0
NOMINA OPERATIVA SERVICIOS	320.499.996	323.704.996	330.179.096	340.084.469	350.287.003	360.795.613
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>407.488.822</b>	<b>415.638.598</b>	<b>428.107.756</b>	<b>449.513.144</b>	<b>471.988.801</b>	<b>495.588.241</b>
COSTO DE PRODUCTOS	407.488.822	415.638.598	428.107.756	449.513.144	471.988.801	495.588.241
NOMINA OPERATIVA COMERCIAL	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS + COSTOS</b>	<b>830.384.061</b>	<b>907.933.692</b>	<b>930.248.752</b>	<b>966.718.370</b>	<b>1.004.710.184</b>	<b>1.044.291.265</b>
<b>PAGOS FINANCIEROS</b>	<b>51.398.882</b>	<b>51.912.871</b>	<b>52.951.128</b>	<b>54.539.662</b>	<b>56.175.852</b>	<b>57.861.128</b>
GASTOS FINANCIEROS	51.398.882	51.912.871	52.951.128	54.539.662	56.175.852	57.861.128
PAGOS DE CAPITAL PRÉSTAMOS	0	0	0	0	0	0
<b>PAGO IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>8.653.596</b>	<b>9.419.370</b>	<b>10.300.580</b>	<b>12.036.811</b>	<b>13.896.490</b>
IVA VENTAS - IVA COMPRAS	0	0	0	0	0	0
PAGO IMPUESTO DE ICA	0	0	0	0	0	0
PAGO IMPUESTO RENTA	0	8.653.596	9.419.370	10.300.580	12.036.811	13.896.490
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>0</b>					
<b>EFFECTIVO</b>	<b>143.194.701</b>	<b>76.977.038</b>	<b>84.222.262</b>	<b>99.124.976</b>	<b>114.294.920</b>	<b>130.529.773</b>
<b>SALDO INICIAL CAJA</b>		<b>143.194.701</b>	<b>220.171.739</b>	<b>304.394.001</b>	<b>403.518.977</b>	<b>517.813.897</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>143.194.701</b>	<b>220.171.739</b>	<b>304.394.001</b>	<b>403.518.977</b>	<b>517.813.897</b>	<b>648.343.670</b>
<b>SOSTENIBILIDAD</b>		<b>131%</b>	<b>124%</b>	<b>126%</b>	<b>128%</b>	<b>130%</b>

Fuente: Autora

d. Gastos Operacionales: Los gastos operacionales corresponden a gastos funcionamiento básico, es decir, el aporte solidario por utilización de espacios, la carga de nómina y el porcentaje de usos administrativos que corresponden al 5% del total de las ventas, según los porcentajes establecidos por la FCV.

e. Depreciaciones Y amortizaciones: Se realizó el cálculo a 3 y 10 años.

f. Utilidad Operacional: Es positiva, que permite determinar que la proyección de ventas va encaminada a la participación del mercado actual, con la utilización de un solo profesional especializado y sin la unidad como tal de servicios urológicos.

**Tabla 32. Factores de Evaluación del Proyecto**

CONCEPTO INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>LIQUIDEZ</b>						
Liquidez (Por cada peso que debe, tiene x veces en activos corrientes para responder a sus deudas de corto plazo)	16,0	23,0	29,0	33,0	37,0	40,0
Liquidez Inmediata (Por cada peso que debe, tiene x veces en activos corrientes, menos los inventarios, para responder de forma inmediata)	16,1	22,8	28,9	32,9	36,7	40,2
Activo Corriente/Activo Total (% de los activos que corresponde al capital de trabajo, que permiten crecimiento a la empresa)	20,0%	27,8%	34,8%	41,4%	47,6%	53,2%
Pasivo Corriente./Pasivo Total (porcentaje de las deudas, que debe pagar en corto plazo, se debe revisar la conformacion de las deudas, y analizar caules podrían ser de largo plazo)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Capital de Trabajo Neto (\$) (es la diferencia entre al activo corriente menos el pasivo corriente, es el efectivo disponible)	134.312.014	210.523.278	293.864.330	391.253.075	503.688.316	632.227.690
<b>EFICIENCIA OPERACIONAL</b>						
Cobertura Intereses (veces) (con las utilidades operacionales puedo cubrir x veces los intereses de los creditos que pueda tomar, capacidad de pago)	2,5	2,6	2,8	3,0	3,2	3,5
<b>RENTABILIDAD</b>						
Sobre Ventas	6,8%	7,3%	7,7%	8,6%	9,5%	10,3%
Sobre la Inversión	9,8%	9,6%	9,5%	10,0%	10,3%	10,5%
Sobre Patrimonio	9,9%	9,8%	9,6%	10,1%	10,5%	10,7%
<b>ESTRUCTURA</b>						
Endeudamiento (% de los activos totales se deben a terceros,)	1,2%	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	1,3%
Endeudamiento a Corto Plazo (% de las deudas que se vencen a menos de un año)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cobertura ser.deud.	2,6	1,3	1,3	1,5	1,6	1,8
Pasivo Oblig. Fcieras/Utilidad Operacional (por cada peso que se debe, que porcentaje de utilidad operacional se tiene para responder)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Autora

Como se observa, la liquidez del proyecto permite proyectar a largo plazo la adquisición de nuevos equipos médicos que soporten la actividad a prestar, permitiendo obtener un 20% del porcentaje del activo corriente sobre el activo total, que permite el crecimiento de la empresa, de igual forma los indicadores de gestión, muestran que la rentabilidad sobre las ventas para el primer año es de 6.8%, un 9.8% sobre la inversión y casi un 10% sobre el patrimonio demostrando con ello que la unidad tiene un crecimiento proyectado importante una vez tenga la capacidad instalada propia que permita dar cubrimiento a la demanda percibida.

Sin embargo hay que tener en cuenta que existen riesgos que deben ser considerados tal como la desaceleración en el crecimiento, que está dada por la limitación en la capacidad Instalada existente en el actual edificio de la FCV.

**Tabla 33. Indicadores Sociales.**

<b>INDICADORES SOCIALES</b>															
<b>EMPRESA</b>	<b>Definición del indicador</b>		<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EMPLEABILIDAD</b>	Empleos generados	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>INGRESOS POR BENEFICIARIO (miles)</b>	Nomina Operativa/ empleos generados	M	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	8.903	
		E													
<b>AFILIACIÓN A SALUD</b>	Personas afiliadas a salud	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		E													
<b>AFILIACIÓN A CAJA DE COMPENSACIÓN</b>	Personas afiliadas a caja de compensación	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		E													
<b>AFILIACIÓN A PENSIONES</b>	Personas afiliadas a pensiones	M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
		E													

Fuente: Autora

En cuanto a indicadores sociales, se denota que la participación en empleabilidad da a la unidad una utilización de 6 personas, mostrando con ello que se requiere de un trabajo importante con la comunidad, dando a conocer las campañas riñón sano, y la sensibilización de la misma para conocer la importancia de la prevención.

## 9.4 BALANCE GENERAL

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
<b>VENTAS INGRESOS POR CENTRO DE COSTOS</b>	<b>81.760.000</b>	<b>82.402.600</b>	<b>83.051.626</b>	<b>83.707.142</b>	<b>84.369.214</b>	<b>85.037.906</b>	<b>85.713.285</b>	<b>86.395.418</b>	<b>87.084.372</b>	<b>87.780.216</b>	<b>88.483.018</b>	<b>89.192.848</b>	<b>1.024.977.644</b>
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>64.260.000</b>	<b>64.902.600</b>	<b>65.551.626</b>	<b>66.207.142</b>	<b>66.869.214</b>	<b>67.537.906</b>	<b>68.213.285</b>	<b>68.895.418</b>	<b>69.584.372</b>	<b>70.280.216</b>	<b>70.983.018</b>	<b>71.692.848</b>	<b>814.977.644</b>
VENTAS MANUFACTURA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS COMERCIALIZACIÓN	64.260.000	64.902.600	65.551.626	66.207.142	66.869.214	67.537.906	68.213.285	68.895.418	69.584.372	70.280.216	70.983.018	71.692.848	814.977.644
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	210.000.000
<b>INCREMENTO EN VENTAS MENSUAL</b>		<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>17.446.520</b>	<b>12.898.171</b>	<b>14.149.838</b>	<b>13.251.521</b>	<b>14.103.222</b>	<b>12.904.939</b>	<b>13.406.674</b>	<b>13.258.426</b>	<b>14.410.196</b>	<b>13.911.983</b>	<b>12.913.788</b>	<b>14.265.611</b>	<b>166.920.889</b>
ARRENDOS	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000
SERVICIOS	210.000	211.651	213.318	215.001	216.702	218.419	220.154	221.906	223.676	225.463	227.268	229.091	2.632.649
GASTOS ADMINISTRATIVOS	513.667	163.667	163.667	513.667	163.667	163.667	163.667	513.667	163.667	163.667	163.667	513.667	3.364.004
NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADEO	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	5.328.473	63.941.676
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	4.200.000	0	1.250.000	0	1.200.000	0	500.000	0	1.500.000	1.000.000	1.000.000	0	10.650.000
IMPUESTO DE ICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE PRODUCCION	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	5.194.380	62.332.560
<b>COSTO DE VENTAS POR CENTRO DE COSTOS</b>	<b>58.838.333</b>	<b>59.159.633</b>	<b>59.484.146</b>	<b>59.811.904</b>	<b>60.142.940</b>	<b>60.477.286</b>	<b>60.814.975</b>	<b>61.156.042</b>	<b>61.500.519</b>	<b>61.848.441</b>	<b>62.199.842</b>	<b>62.554.757</b>	<b>727.988.818</b>
<b>MANUFACTURA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>26.708.333</b>	<b>320.499.996</b>
INVENTARIO INICIAL INSUMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO INSUMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO FINAL INSUMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOMINA OPERATIVA SERVICIOS	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	26.708.333	320.499.996
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>32.130.000</b>	<b>32.451.300</b>	<b>32.775.813</b>	<b>33.103.571</b>	<b>33.434.607</b>	<b>33.768.953</b>	<b>34.106.642</b>	<b>34.447.709</b>	<b>34.792.186</b>	<b>35.140.108</b>	<b>35.491.509</b>	<b>35.846.424</b>	<b>407.488.822</b>
INVENTARIO INICIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PRODUCTOS	32.130.000	32.451.300	32.775.813	33.103.571	33.434.607	33.768.953	34.106.642	34.447.709	34.792.186	35.140.108	35.491.509	35.846.424	407.488.822
INVENTARIO FINAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOMINA OPERATIVA COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS + COSTOS</b>	<b>76.284.853</b>	<b>72.057.804</b>	<b>73.633.984</b>	<b>73.063.425</b>	<b>74.246.162</b>	<b>73.382.225</b>	<b>74.221.649</b>	<b>74.414.468</b>	<b>75.910.715</b>	<b>75.760.424</b>	<b>75.113.630</b>	<b>76.820.368</b>	<b>894.909.707</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.475.147</b>	<b>10.344.796</b>	<b>9.417.642</b>	<b>10.643.717</b>	<b>10.123.052</b>	<b>11.655.681</b>	<b>11.491.636</b>	<b>11.980.950</b>	<b>11.173.657</b>	<b>12.019.792</b>	<b>13.369.388</b>	<b>12.372.480</b>	<b>130.067.937</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>4.088.000</b>	<b>4.120.130</b>	<b>4.152.581</b>	<b>4.185.357</b>	<b>4.218.461</b>	<b>4.251.895</b>	<b>4.285.664</b>	<b>4.319.771</b>	<b>4.354.219</b>	<b>4.539.011</b>	<b>4.424.151</b>	<b>4.459.642</b>	<b>51.398.882</b>
GASTOS FINANCIEROS	4.088.000	4.120.130	4.152.581	4.185.357	4.218.461	4.251.895	4.285.664	4.319.771	4.354.219	4.539.011	4.424.151	4.459.642	51.398.882
INTERESES PRÉSTAMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.387.147</b>	<b>6.224.666</b>	<b>5.265.061</b>	<b>6.458.360</b>	<b>5.904.591</b>	<b>7.403.786</b>	<b>7.205.972</b>	<b>7.661.179</b>	<b>6.819.438</b>	<b>7.480.781</b>	<b>8.945.237</b>	<b>7.912.838</b>	<b>78.669.055</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	<b>11%</b>	<b>152.586</b>	<b>684.713</b>	<b>579.157</b>	<b>710.420</b>	<b>649.505</b>	<b>814.416</b>	<b>792.657</b>	<b>842.730</b>	<b>750.138</b>	<b>822.886</b>	<b>983.976</b>	<b>8.653.596</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>1.234.561</b>	<b>5.539.953</b>	<b>4.685.904</b>	<b>5.747.940</b>	<b>5.255.086</b>	<b>6.589.370</b>	<b>6.413.315</b>	<b>6.818.449</b>	<b>6.069.300</b>	<b>6.657.895</b>	<b>7.961.261</b>	<b>7.042.426</b>	<b>70.015.459</b>
<b>RENTABILIDAD SOBRE INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>

#### **9.4.1 Activo.**

- a. Disponible. La Unidad de Servicios Urológicos FCV maneja en caja efectivo proveniente de la utilidad del ejercicio.
- b. Cuentas Por cobrar: Los ingresos derivados de la participación en la facturación de insumos y medicamentos son pagados a 180 días.
- c. Depreciación de Activos Fijos: De acuerdo a las políticas de la organización FCV, se determinó realizar la depreciación a 10 años.
- d. Amortización: La amortización de los gastos pre operativo se realizó en los primeros 3 años, siguiendo las políticas de amortización de la Organización FCV.

#### **9.4.2 Pasivo**

- a. Aporte de los Inversionistas. La organización FCV, será el Inversionista de la Unidad de Servicios Urológicos FCV, aportando el 100% del capital con recursos propios.

En todos los años hay creación de valor para los inversionistas.

### **9.5 FLUJO DE CAJA**

#### **9.5.1 Fuentes**

- a. Ventas de Contado: Corresponden al ingreso percibido por venta de honorarios Médicos por la prestación de servicios de Urología.

b. Otros ingresos de Contado: Corresponde a los ingresos derivados de la participación del 3% en la facturación total de insumos, medicamentos de los pacientes que recibieron atención urológica.

c. Cuentas por pagar – Impuestos: Se refiere al recaudo por impuestos de retención en la fuente.

### **9.5.2 Usos**

a. Pagos de impuestos: Se refiere al pago de impuestos por retención en la fuente.

b. Gastos del Personal- médico: Corresponde a los salarios del personal de la Unidad de Servicios Urológicos FCV aprobados por la política salarial de la organización FCV.

c. Otros gastos operacionales de ventas: Corresponde al pago de las tarifas FCV por uso de la estructura Corporativa de la Organización.

d. Congresos médicos: Corresponde al pago de gastos de viaje para la asistencia a congresos de urología durante el año 2.

e. Aporte solidario por utilización de espacios: Aporte por gasto de utilización de espacio dentro de la FCV

f. Otros gastos administrativos: Corresponde al pago de las tarifas FCV por uso de la estructura administrativa de la Organización.

g. Adquisición Activos Fijos: Inversión inicial en Mobiliario y equipos realizados en el año 0.

h Reinversión excedentes aprobados: En acuerdo con la gerencia de la Organización y los expertos del grupo de urología, se destinará un porcentaje de la utilidad del ejercicio para reinversión en:

- FONDO DE EDUCACIÓN: Destinado a patrocinio de Personal médico a congresos, programas de intercambio y referencia con hospitales líderes en Urología en el mundo.
- PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Tiene como objetivo soportar proyectos de investigación en el área de urología.
- PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: Con este presupuesto se plantea la realización de programas de prevención, tratamiento de población vulnerable que no tiene acceso a programas de seguridad social y que recibirá atención en la Unidad de Servicios Urológicos FCV.
- Fondo para renovación de equipos: Con este fondo se programará la renovación tecnológica de equipos e insumos necesarios para la adecuada prestación de los servicios urológicos en la unidad.

El porcentaje de esta reinversión de excedentes se programó de la siguiente manera:

**Tabla 34. Porcentaje de distribución de excedentes**

PROYECTO DISTRIBUCION DE EXCEDENTES	% DIST
RESULTADO DEL EJERCICIO	
FONDO DE EDUCACION	5%
PROGRAMA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	10%
PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	10%
FONDO PARA RENOVACION DE EQUIPOS	5%
<b>TOTAL DISTRIBUCION</b>	<b>30%</b>

Fuente: Autora

El proyecto cumple las expectativas en materia financiera, en el sentido que la empresa está en una fase de introducción y el grupo requiere cruzar la curva de aprendizaje que se cumple alrededor del quinto año, en el cual la unidad estará lista para ofrecer sus servicios como unidad madura desde el punto de vista científico, además de ser sostenible y empezar a generar valor al inversionista desde el primer año.

Todas las proyecciones vaticinan que la Unidad de Servicios Urológicos FCV, será uno de los pilares en el desarrollo y sostenimiento de la nueva oferta de servicios del hospital internacional FCV en 10 años.

## **10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

### **10.1 VIABILIDAD COMERCIAL**

El estudio del mercado permitió determinar que existe la necesidad de servicios altamente especializados de urología en Bucaramanga y el área metropolitana.

Utilizando un mercadeo agresivo en ventas personales y relaciones públicas con las empresas que contratan los servicios de urología, en cabeza de un experto en mercados, se podrá explotar el mercado que existe y que surge cada día, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.

El prestigio y reconocimiento de la FCV como centro de conocimiento, calidad e innovación además, de la garantía de contar con todos los requisitos que exige la ley para la prestación de dichos servicios, son pilares fundamentales para el éxito del proyecto.

En la región existen dos competidores, pero no cuenta con todos los servicios que la Unidad de Servicios Urológicos FCV, Ofrece. Inicialmente se requiere de muy buenas relaciones públicas y un cambio de mentalidad hacia la parte comercial, con el fin de abrir nuevos contratos y fuentes de ingreso que aún se encuentran sin explorar. Desde mercadeo y ventas el proyecto satisface las necesidades del cliente y /o usuario más allá de sus expectativas, generando una cultura del servicio al cliente, Generando valor.

## **10.2 VIABILIDAD OPERATIVA**

En lo correspondiente al estudio técnico la Unidad de Servicios Urológicos FCV ha definido los recursos básicos necesarios que se deben usar, cumpliendo todas las normas legales y los requisitos de habilitación, certificación y acreditación que exige el Instituto Nacional de Salud y la Secretaria de Salud, han quedado establecidos los mecanismos que permitirán el logro de las estrategias planteadas, especificando elementos como: instalaciones de la empresa, distribución interna, esquema de servicios y/o prestación del servicio, equipos e instrumental.

En este estudio identificamos una barrera que limita la operación de la unidad, es la capacidad instalada en salas de cirugía, ya que en las actuales instalaciones de la FCV la capacidad es de 8 horas diarias, limitación que espera ser superada en el nuevo hospital de la organización, que coincide con el crecimiento de la unidad y la ampliación de la capacidad de operación.

La unidad cuenta con estándares máximos de calidad a un mínimo costos y presta sus servicios en el momento oportuno, forjando una cultura de mejoramiento continuo y Generando valor en el área operativa.

## **10.3 VIABILIDAD ADMINISTRATIVO**

Se ha desarrollado un plan estratégico administrativo, adecuado, que permitirá consolidar la permanencia de la unidad en el tiempo y la posibilidad de alcanzar las metas establecidas por la empresa.

En este estudio se evidenció que la parte técnica, que es la razón de ser de esta compañía, está visiblemente definida y estandarizada con respecto a lo que son los protocolos del servicio propiamente dicho,

Administrativamente no se evidenciaron impedimentos que frenen el desarrollo del proyecto. El total respaldo de la organización FCV favorece la expansión y globalización de la unidad.

La estructura laboral y administrativa en la etapa inicial permite tener un control sobre cada uno de las áreas y sus empleados. Al pertenecer a la organización FCV, se satisfacen plenamente las necesidades de los trabajadores, creando un ambiente propicio para brindar calidad de vida, creando una cultura de la calidad, lo que impacta en la creación de valor.

#### **10.4 VIABILIDAD FINANCIERA**

El proyecto cumple las expectativas en materia financiera, en el sentido que la empresa está en una fase de introducción y el grupo requiere cruzar la curva de aprendizaje que se cumple alrededor del quinto año, en el cual la unidad estará lista para ofrecer sus servicios como unidad madura desde el punto de vista científico, además de ser sostenible y empezar a generar valor al inversionista desde el primer año.

Todas las proyecciones vaticinan que la Unidad de Servicios Urológicos FCV, será uno de los pilares en el desarrollo y sostenimiento de la nueva oferta de servicios del hospital internacional FCV en 10 años.

## 11. CONCLUSIONES

La FCV es una institución con un potencial elevado de atención de enfermedades de tipo urológico, pues cuenta tanto con los recursos humanos, físicos y económicos así como con la reputación que requiere el conquistar un mercado nuevo hasta ahora para la entidad.

El sistema de salud colombiano, aunque está a la espera de una reforma a la salud, permite a las instituciones privadas prestar el servicio de salud a los ciudadanos, de modo que el ambiente está dado para que la FCV penetre el mercado y preste a los ciudadanos un servicio de calidad.

En la ciudad de Bucaramanga no existe una institución con características similares a las que tendrá el servicio prestado por la FCV, por lo que la competencia no será fuerte para esta institución, si tenemos en cuenta además la reputación, trayectoria y buenos resultados de la misma.

Debido a que la gran mayoría de pacientes son atendidos mediante EPS, el reto para la FCV es la asociación con dichas entidades para que se remitan los pacientes a sus instalaciones en caso de consulta por urología.

El servicio de urología FCV, ofrecerá sus servicios especializados, dentro de la estructura de la organización FCV, usando los servicios existentes ofreciendo servicios de alta calidad con el respaldo Organizacional.

Es altamente conveniente no invertir en una propia estructura de funcionamiento, sino más bien invertir en el core del negocio, que se identifica claramente en la

calidad del servicio urológico, con alta orientación hacia la especialización e investigación en este tipo de patologías.

En la Parte social, la Unidad de Servicios Urológicos FCV, generará un impacto positivo, no solo por el crecimiento en materia de salud, sino por la generación de nuevos empleos y el servicio especializado que podrá ser usado en diferentes regiones del departamento, país y el exterior fortaleciendo aún más a la organización FCV como líder en salud.

Al contar con tecnología y alto grado de Especialización, la Unidad de Servicios Urológicos FCV aporta seguridad y calidad en la atención, tanto en el usuario del servicio como en el trabajador ya que aumenta su rendimiento laboral, buscando el desarrollo equitativo y sostenible dentro de su puesto de trabajo.

## 12 RECOMENDACIONES PERSONALES

1. Incorporar al equipo un asesor en mercados que dirija las relaciones Públicas con las empresas que contratan los servicios de Urología en Bucaramanga y su área Metropolitana.

2. Articular esfuerzos con la secretaria de salud de Bucaramanga para estructurar una verdadera alianza, proyectándolo como un socio estratégico para alcanzar los objetivos de Líder en Prevención de Cáncer de Próstata en la región.

3. Realizar un estudio profundo de la forma como es calculado el precio de venta y los costos reales de la Organización con base en la experiencia de esta nueva especialidad.

1. Motivar y mantener el cliente interno, personal de la unidad, debido a que los costos de rotación son costos ocultos que resultan muy costosos, implementando estrategias para retener el personal, programa adecuados de remuneración y beneficios.

5. Revisar en conjunto con el Jefe de Salas de Cirugía, la posibilidad de ampliar la capacidad instalada disponible para Urología, puesto que esta limita el crecimiento en las ventas de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

6. Mantener el modelo de contratación del personal de la unidad por salarios fijos, debido a que este tipo de contrato genera un sentido de pertenencia del empleado con la unidad.

## BIBLIOGRAFÍA

A. SCHRÖDER, Guía clínica sobre la incontinencia urinaria © European Association of Urology 2010.

AMÉRICA ECONOMÍA. Clínicas y Hospitales Ranking 2012. [En línea]. [Consultado 15 de Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/2012/clinicas-y-hospitales/>

ARQUITECTURA CONTEMPORÁNEA PARAGUAYA. [En línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://arquitectos.com.py/2009/09/3d-proyecto-consultorio-médico/>.

ASOCIACIÓN DE ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y PENSIONES. [En línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://asofondos.org.co/que-son-las-administradoras-de-fondos-de-pensiones-y-de-cesantia-afp-0>

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. [En línea]. [Consultado 7 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/pobsan2005.htm>.

CASTILLO, Ramírez. FCV 20 años. Un sueño convertido en realidad empresarial. Bucaramanga: Punto Aparte Editores. 2007. P. 21.

CIRUGÍA LAPAROSCÓPICA. [En línea]. [Consultado 10 de enero de 2013]. Disponible en: <http://www.cirugialaparoscopicaavanzada.com/cirugia-laparoscopica.htm>

CLEVELAND CLINIC. [En línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://my.clevelandclinic.org/urology-kidney/departments-centers/urology/default.aspx#>.

COINVERTIR. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en [www.coinvertir.com/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10084DocumentNo7968.PDF](http://www.coinvertir.com/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10084DocumentNo7968.PDF)

CONGRESO TRAMITA PROYECTO DEL DÍA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER DE PRÓSTATA. [En línea]. 2012. [consultado 23 de Noviembre 2012]. Disponible en:<http://www.elespectador.com/noticias/politica/articulo-378685-congreso-tramita-proyecto-del-dia-nacional-contra-cancer-de-pros> 1 oct -2012 .

DESARROLLO PERUANO. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en: <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2013/06/america-latina-asi-va-el-pbi-de-los.html>.

DÍAZ, J Guías de manejo de la litiasis renal basadas en la evidencia .SOCIEDAD COLOMBIANA DE UROLOGÍA. GUÍAS DE PRÁCTICA CLÍNICA (GPC).

ESTRADA, H Modulo Sistemas Gerenciales Estratégicos. MBA UIS.

EXPANSIÓN COLOMBIA. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.expansion.com/2013/07/08/latinoamerica/economia/1373286568.html>

FONSECA, F. Plan de Negocios para crear una empresa de chocolatería fina artesanal, universidad en, facultad de postgrados, Gerencia Informática, Bogotá, D.C. julio de 2012.

FRED R, David. Conceptos de administración estratégica. Decima primera edición.

GAONA, José Luis. Litiasis Urinaria en la Práctica Clínica. [En línea]. 2009. [consultado 15 Noviembre de 2012]. Disponible en:<http://www.encolombia.com/medicina/urologia/urologia11102-litiasisurinaria.htm>.

GUÍA DE ATENCIÓN INTEGRAL (GAI) PARA LA DETECCIÓN TEMPRANA, DIAGNÓSTICO, TRATAMIENTO, SEGUIMIENTO Y REHABILITACIÓN DEL CÁNCER DE 37-. PRÓSTATA EN COLOMBIA. [En línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible [http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Alcance%20y%20objetivo%20general%20GAI%20Pr%C3%B3stata\[1\].pdf](http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Alcance%20y%20objetivo%20general%20GAI%20Pr%C3%B3stata[1].pdf)

H. SERNA, Gerencia Estratégica pág. 150.

INDICADORES BÁSICOS PARA LA MONITOREO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (ODM), la Cobertura sistema General de Seguridad Social en salud 2010.

INSTRUMENTAL QUIRÚRGICO OLYMPUS. [En línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://www.olympusamerica.com/less/>.

JOINT COMISIÓN INTERNACIONAL CERTIFICACIÓN. [En línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/>

KOTLERP, Marketing .8 editions. Pearson Prentice Hall.2001Pág 39.

LEY 100 de 1993, en línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible en <http://www.colombia.com/actualidad/images/2008/leyes/ley100.pdf>.

MINI TRABAJO COLOMBIA. [En línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo.html)

MINISTERIO DE HACIENDA COLOMBIA. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.minhacienda.gov.co/portal/pls/portal/docs/1/5886730.PDF>

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA,, Documento Técnico de Construcción del Ordenamiento(Ranking) de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, basado en el Sistema Único de Habilitación la incorporación de indicadores financieros y de resultado”. En línea]. [Consultado 28 de septiembre de 2012].Disponible en <http://www.saludcolombia.com/actual/documentos/Documento%20Sintesis%20Ordenamiento%201.pdf>.

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL, Plan nacional para el control del cáncer en Colombia 2012-2020. [En línea]. 2012. [consultado 23 de Noviembre 2012]. Disponible en:<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20nacional%20para%20el%20control%20del%20c%C3%A1ncer%20en%20Colombia.pdf>.

MINISTERIO DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL [en línea]. [Consultado 12 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.encolombia.com/derecho/reformaalsistemaprestaciondeservicios>.

OSTERWALDER A, Generación de Modelos de negocios. Editor Tim Clark. Deusto.

PELÁEZ, J, ¿Alcanzarán los \$46.2 billones del gasto en salud, en 2012, para cumplir metas y objetivos del sector? ¿GASTO, PRESUPUESTO O... BOTÍN? En línea]. [Consultado 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

PORTAFOLIO. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-junio-2013>

REVISTA DINERO, 13 de abril de 2011 \*\* Cifra a septiembre 2011[en línea]. [Consultado 4 de octubre de 2012]. Disponible en [www.revistadinero.com](http://www.revistadinero.com).

Revista portafolio. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2013]. Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/clausula-permanencia-las-eps-sera-revisada>.

RONDEROS, M Lo mejor y lo más débil del sistema de salud colombiano. [En línea]. [Consultado 25 de septiembre de 2012]. Disponible en: [Revista Semana.com](http://www.RevistaSemana.com). 2009.

ROSSELLI A. La medicina especializada en Colombia: Una aproximación diagnóstica. Bogotá. Centro editorial Javeriano.2000. P.177

Salud Colombia. [En línea]. [Consultado 4 de octubre de 2012]. Disponible en [http://www.saludcolombia.com/actual/htmlnormas/Dec2309\\_02.htm](http://www.saludcolombia.com/actual/htmlnormas/Dec2309_02.htm)

SALUDCOOP. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en [http://www.saludcoop.coop/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=44](http://www.saludcoop.coop/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=46&Itemid=44)

SECRETARIA DE SALUD DE SANTANDER. Indicadores Básicos de salud de Santander. [En línea]. 2009. [consultado 15 Noviembre de 2012]. Disponible en: <http://www.segurosantander.gov.co/indicadores-basicos-de-salud-de-santander>

SOCIEDAD COLOMBIANA DE UROLOGÍA. [En línea]. [Consultado 2 de enero de 2013]. Disponible <http://www.scu.org.co/interna.php?id=2>.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. [En línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible en <http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?p=3188>

UNIVERSIDAD DEL BOSQUE [en línea]. [Consultado 2 de octubre de 2012]. Disponible [http://www.uelbosque.edu.co/programas\\_academicos/especializaciones\\_medicina/urologia](http://www.uelbosque.edu.co/programas_academicos/especializaciones_medicina/urologia).

UNIVERSIDAD DEL BOSQUE [en línea]. [Consultado 20 de septiembre de 2012]. Disponible [http://www.uelbosque.edu.co/programas\\_academicos/especializaciones\\_medicina/urologia](http://www.uelbosque.edu.co/programas_academicos/especializaciones_medicina/urologia).

UROLOGÍA PEDIÁTRICA COLOMBIA. [En línea]. [Consultado 6 de octubre de 2012]. Disponible en [www.urologiapediatricadecolombia.com](http://www.urologiapediatricadecolombia.com)

# ANEXOS

## Anexo A. Tablas

Tabla 1. Panel de Expertos

PANEL DE EXPERTOS
Dr. Wilmer Rivero: Médico Urólogo. Fundación Cardiovascular de Colombia.
Dra. Constanza Basto Médica Anestesióloga. Fundación Cardiovascular de Colombia.
Lic. Sandra Saavedra: Enfermera – Fundación Cardiovascular de Colombia – Estudiante MBA.
Lic. Eddy Triana. Enfermera – Fundación Cardiovascular de Colombia – Estudiante MBA.
Lic. Olga Moreno: Instrumentadora Quirúrgica – Fundación Cardiovascular de Colombia – Estudiante MBA.

Tabla 2. Competidores existentes

ÁREA: \_\_\_\_\_

**COMPETIDORES EN EL SECTOR**

Factores Considerados	Características
1- Quiénes son los competidores principales cómo son cada uno.	
2- Son agrupables por subsectores? Cuáles son los subsectores En cuál sector compite nuestro negocio?	
3- Cómo es la intensidad competitiva Por qué?	
4- Cuáles son las estrategias típicas del sector?	
5- Cómo será en el futuro la actividad competitiva?	
6- Cuáles son la implicaciones de la actividad competitiva para nuestra empresa'	
7- Cuáles son las implicaciones para las demás empresas?	
8- Cuáles son las amenazas y oportunidades indetificables y para cada uno establez- ca las implicaciones para la empresa.	

Tabla 3. Nuevos competidores.

ÁREA: \_\_\_\_\_

**Nuevos Competidores**

Factores Considerados	Características
1- Cuáles son las barreras de entrada al sector?	
2- Cuál es su grado de impermeabilidad. Actual y futuro?	
3- Qué condiciones le exigen las barreras de entrada al nuevo competidor?	
4- Existen nuevos entrantes al negocio? Cuáles?	
5- Cuál es el perfil de los nuevos entrantes?	
6- Qué se puede esperar como consecuencia de la entrada de estos nuevos competidores, cuál es la amenaza que representan?	
7- Cuáles son la amenazas y oportunidades identificables y para cada una establezca las implicaciones para la empresa.	

Tabla 4. Productos sustitutos.

AREA: \_\_\_\_\_

**SUSTITUTOS**

Factores Considerados	Características
1- ¿Cuáles son los sustitutos del servicio que ofrece?	
2- ¿Cuál es el grado de probabilidad de sustitución?	
3- ¿Cuál es el perfil de los oferentes del sustituto?	
4- ¿Cuál es la amenaza que representa el sustituto?	
5- ¿Cuáles son las tendencias de los sustitutos?	
6- Cuáles son las amenazas y oportunidades identificables y para cada una establezca las implicaciones para la empresa.	

Tabla 5. Poder de negociación con Proveedores.

ÁREA: \_\_\_\_\_

**PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

Factores Considerados	Características
1- Clasifique los insumos en grado de importancia y por volumen	
2- Identifique los proveedores, clasifiquelos en orden de importancia y volumen	
3-Cuál es el perfil de los proveedores importantes.	
4-Cuál es el poder de negociación del proveedor?	
5- cuáles son los otros proveedores potenciales y cual es su poder de negociación?	
6- Cuáles son las tendencias estratégicas de los proveedores (integración, especialización, crecimiento, etc.)	
7- Cuáles son las amenazas y oportunidades identificables y para cada una, establezca las implicaciones para la EMPRESA	

Tabla 6. Factores para la negociación con compradores

ÁREA: \_\_\_\_\_

**NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES**

Factores Considerados	Características
1- Cuál es el mercado, mercados de la EMPRESA	
2- Cuál es la participación relativa de los segmentos?	
3- Cuál es el poder de negociación de los tipos de clientes?	
4- Cuáles son las tendencias en el perfil y consumo que afecten la compra del producto o servicio?	
5- Cuál es el crecimiento del mercado?	
6- La demanda es sofisticada, basada en el precio, calidad etc?	
7- Cuáles son la amenazas y oportunidades identificables y para cada una establezca las implicaciones para la EMPRESA	

Tabla 7. Perfil de oportunidades y amenazas del medio, Unidad de servicios Urológicos FCV. (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>ECONÓMICOS</u>									
Apertura Económica	X						x		
Tendencia a reducir la inflación	x						x		
Inversión política en salud	x						x		
<u>POLÍTICOS</u>									
Aprobación reforma salud	x						x		
Normas y acreditación en salud	x						x		
Estabilidad política	x							x	
<u>SOCIALES</u>									
Incremento del índice de desempleo				x			x		
Política salarial				x			x		
Distribución de ingreso.				x			x		
Liderazgo en proyectos de inversión social	x						x		
Promoción de programas de salud pública en Colombia	x						x		
<u>TECNOLOGÍA</u>									
Nivel de tecnología	x						x		
Acceso a la tecnología	x						x		
Especialistas entrenados en tecnología.	x						x		
<u>GEOGRÁFICOS</u>									

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Dificultad de acceso aéreo				x			x		
Dificultad en infraestructura vial				x			x		
<u>COMPETITIVOS</u>	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
Inversión extranjera en el sector	x						x		
Internacionalización del negocio	x						x		
Alianzas estratégicas	x						x		
Oferta de alto grado de especialización	x						x		

Fuente: Encuesta (Panel de expertos)

Tabla 8. Oportunidades de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.

Apertura económica. Tratados de libre comercio.
Tendencia a reducir la inflación.
Inversión política en sector salud.
Aprobación de la reforma en salud.
Normas y acreditación en salud.
Estabilidad política.
Liderazgo en proyectos de inversión social.
Promoción de programas de salud pública en Colombia.
Nivel de la tecnología.
Acceso a tecnología.
Especialistas entrenados en tecnología.
Inversión extranjera en el sector salud.
Internacionalización del negocio.
Alianzas estratégicas.
Oferta de alto grado de especialización

Tabla 9. Amenazas de la Unidad de Servicios Urológicos FCV

Incremento del índice de desempleo.
Política salarial.
Distribución del ingreso.
Pocas rutas aéreas.
Dificultad en infraestructura vial

Tabla 10. Oportunidades del Negocio y Amenazas MEFE

OPORTUNIDADES				
	FACTORES CLAVES EXT	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Apertura económica. Tratados de libre comercio.	0,02	4	0,08
2	Tendencia a reducir la inflación.	0,03	2	0,06
3	Inversión política en sector salud.	0,03	3	0,09
4	Aprobación de la reforma en salud.	0,03	2	0,06
5	Normas y acreditación en salud.	0,05	4	0,2
6	Estabilidad política.	0,03	2	0,06
7	Liderazgo en proyectos de inversión social.	0,02	3	0,06
8	Promoción de programas de salud pública en Colombia.	0,02	2	0,04
9	Nivel de la tecnología.	0,05	4	0,2
10	Acceso a tecnología.	0,07	4	0,28
11	Especialistas entrenados en tecnología.	0,05	2	0,1
12	Inversión extranjera en el sector salud.	0,05	4	0,2
13	Internacionalización del negocio.	0,03	3	0,09
14	Alianzas estratégicas.	0,03	2	0,06
15	Oferta de alto grado de especialización	0,08	4	0,32
AMENAZAS				
	FACTORES CLAVES EXT	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Incremento del índice de desempleo.	0,1	4	0,4
2	Política salarial.	0,05	3	0,15
3	Distribución del ingreso.	0,06	3	0,18
4	Pocas rutas aéreas.	0,1	4	0,4
5	Dificultad en infraestructura vial	0,1	4	0,4
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,43</b>

Tabla 11 Perfil de la Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>1. DIRECTIVA</u>									
Imagen Corporativa, responsabilidad social.	X						x		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos.	x						x		
Evaluación y pronóstico del medio					x		x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					x		
Flexibilidad estructura organizacional		X					x		
Comunicación y control gerencial		X					x		
Orientación empresarial	x						x		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			x				x		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x				x		
Habilidad para manejar la inflación				x				x	
Agresividad para enfrentar la competencia		X					x		
Sistemas de Control		X					x		
Sistema de toma de				x			x		

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
decisiones									
Evaluación de la gestión		X					x		
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>2. TECNOLOGICA</b>									
Habilidad técnica y de manufactura.	X						x		
Capacidad de innovación	x						x		
Nivel de tecnología utilizado en los productos	x						x		
Fuerza de patentes				x				x	
Efectividad de la producción y programas de entrega		X					x		
Valor agregado al producto		X					x		
Intensidad de mano de obra en el producto	x						x		
Economía de escala		X					x		
Nivel tecnológico	x						x		
Aplicación de tecnología	x						x		
Nivel de integración con otras áreas	x							x	
Flexibilidad de la producción		X					x		
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>3. TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico del talento	x						x		
Experiencia Técnica	x						x		
Estabilidad laboral	x						x		
Rotación de personal			X				x		
absentismo	x						x		

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
pertenencia		X					x		
motivación			X				x		
Nivel de remuneración			X				x		
Accidentalidad	x						x		
Retiros				x			x		
Índices de desempeño	x						x		
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>4. COMPETITIVA</b>									
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						x		
Lealtad y satisfacción del cliente	x						x		
Participación del mercado				x			x		
Bajos costos de distribución y ventas				x			x		
Uso de la curva de experiencia				x			x		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.				x			x		
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X						x	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	x						x		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos		X					x		
Concentración de consumidores				x			x		
Portafolio de productos	x						x		
Programas prevención				X			x		
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
	O								
<u>5. FINANCIERA</u>									
Acceso a capital cuando lo requiera		X					x		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	x						x		
Rentabilidad, retorno de la inversión	x						x		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					x		
Habilidad para competir con precios					x		x		
Comunicación y control gerencial		X					x		
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	x						x		
Estabilidad de costos		X					x		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	x						x		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios				x				x	

Tabla 12. Fortalezas y debilidades de la Unidad de Servicios Urológicos FCV

### Fortalezas

<u>1. Directiva</u>
Imagen Corporativa, responsabilidad social.
Uso de planes estratégicos,
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Flexibilidad estructura organizacional
Comunicación y control gerencial
Orientación empresarial

Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Agresividad para enfrentar la competencia
Sistemas de Control
<u>2. Tecnológica</u>
Habilidad técnica y de manufactura.
Capacidad de innovación
Nivel de tecnología utilizado en los productos
Efectividad de la producción y programas de entrega
Valor agregado al producto
Intensidad de mano de obra en el producto
Economía de escala
Nivel tecnológico
Aplicación de tecnología
Nivel de integración con otras áreas
Flexibilidad de la producción
<u>3. Talento Humano</u>
Nivel académico del talento
Experiencia Técnica
Estabilidad laboral
Rotación de personal
Absentismo
Pertenencia
Motivación
Nivel de remuneración
Accidentalidad
Índices de desempeño
<u>4. Competitiva</u>
Fuerza de producto, calidad, exclusividad
Lealtad y satisfacción del cliente
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos
Portafolio de productos

<u>5. Financiera</u>
Acceso a capital cuando lo requiera
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
Rentabilidad, retorno de la inversión
Liquidez, disponibilidad de fondos internos
Comunicación y control gerencial
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda
Estabilidad de costos
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica

Debilidades

<u>1. Directiva</u>
Evaluación y pronóstico del medio.
Habilidad para manejar la inflación
Sistema de toma de decisiones
<u>2. Tecnológica</u>
Fuerza de patentes
<u>3. Talento Humano</u>
Retiros
<u>4. Competitiva</u>
Participación del mercado
Bajos costos de distribución y ventas
Uso de la curva de experiencia
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.
Concentración de consumidores
Programas prevención
<u>5. Financiera</u>
Habilidad para competir con precios
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos MEFI  
FORTALEZAS

	FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
	<u>1. DIRECTIVA</u>			
1	Uso de planes estratégicos,	0,01	4	0,04
2	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,02	4	0,08
3	Comunicación y control gerencial	0,01	3	0,03
4	Orientación empresarial	0,04	4	0,16
5	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	0,02	4	0,08
6	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	0,02	3	0,06
7	Agresividad para enfrentar la competencia	0,01	3	0,03
	<u>2. TECNOLÓGICA</u>			0
8	Habilidad técnica y de manufactura.	0,03	3	0,09
9	Capacidad de innovación	0,02	4	0,08
10	Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,02	4	0,08
11	Valor agregado al producto	0,03	4	0,12
12	Intensidad de mano de obra en el producto	0,01	4	0,04
13	Nivel de integración con otras áreas	0,02	3	0,06
14	Flexibilidad de la producción	0,01	3	0,03
	<u>3. TALENTO HUMANO</u>			0
15	Nivel académico del talento	0,03	4	0,12
16	Experiencia Técnica	0,04	4	0,16
17	Estabilidad laboral	0,02	4	0,08
18	Rotación de personal	0,02	3	0,06
19	Nivel de remuneración	0,02	3	0,06

	FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
	<u>4. COMPETITIVA</u>			0
20	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,04	4	0,16
21	Lealtad y satisfacción del cliente	0,02	3	0,06
22	Grandes barreras en entrada de productos en la compañía	0,02	4	0,08
23	Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	0,03	4	0,12
	Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	0,02	4	0,08
24	Portafolio de productos	0,02	4	0,08
	<u>5. FINANCIERA</u>			0
25	Acceso a capital cuando lo requiera	0,02	3	0,06
26	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,02	3	0,06
27	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,02	3	0,06
28	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,02	3	0,06
29	Comunicación y control gerencial	0,02	3	0,06
30	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	0,02	3	0,06
31	Estabilidad de costos	0,02	4	0,08
32	Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	0,02	3	0,06

## DEBILIDADES

	FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
	<u>1. DIRECTIVA</u>			0
33	Evaluación y pronóstico del medio.	0,02	1	0,02
34	Sistema de toma de decisiones	0,02	1	0,02
	<u>2.TECNOLOGICA</u>			0
35	Fuerza de patentes	0,02	1	0,02
	<u>3. TALENTO HUMANO</u>			0
36	Retiros	0,02	2	0,04
	<u>4. COMPETITIVA</u>			0
37	Participación del mercado	0,02	1	0,02
38	Bajos costos de distribución y ventas	0,04	1	0,04
39	Uso de la curva de experiencia	0,03	1	0,03
40	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos.	0,03	2	0,06
41	Concentración de consumidores	0,02	1	0,02
42	Programas prevención	0,01	1	0,01
	<u>5. FINANCIERA</u>			0
43	Habilidad para competir con precios	0,02	1	0,02
44	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	0,04	2	0,08

### RESULTADO:

TOTAL	1		2,92
-------	---	--	------

Nota: El peso indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en el sector salud – Urología .La suma de dichas ponderaciones totaliza 1.0.

La calificación se obtuvo así:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

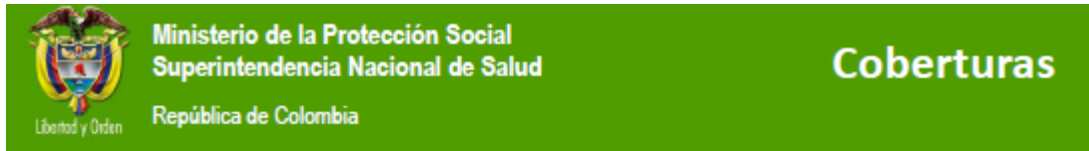
Una fortaleza importante (4).

Tabla 14. Incidencia y la frecuencia de malformaciones congénitas que se presentan en Colombia.

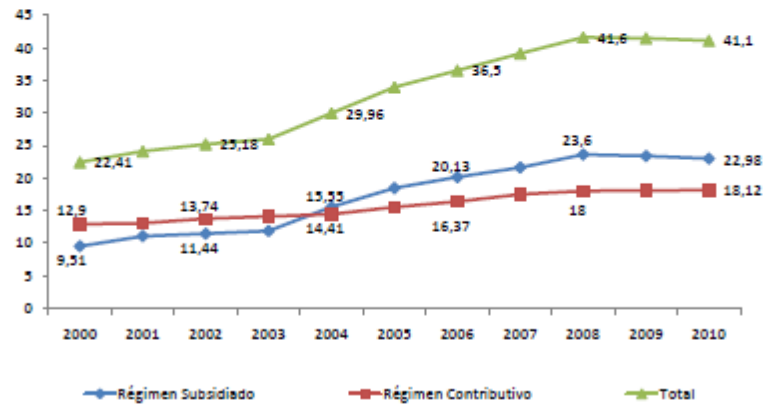
PATOLOGÍA	CASOS
hidronefrosis	1 en cada 100 exámenes realizados a embarazadas.
Hipospadias severas Hereditario 8% de los padres.	0.5 x 1000
criptorquidia	1x 100
Reflujo vesico uretral	2% de la población pediátrica
varicocele	17% de la población en general

Fuente: Urología Pediátrica de Colombia.

Tabla 15. Afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud (millones)  
2000 -2010



### Afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud (millones) 2000 - 2010



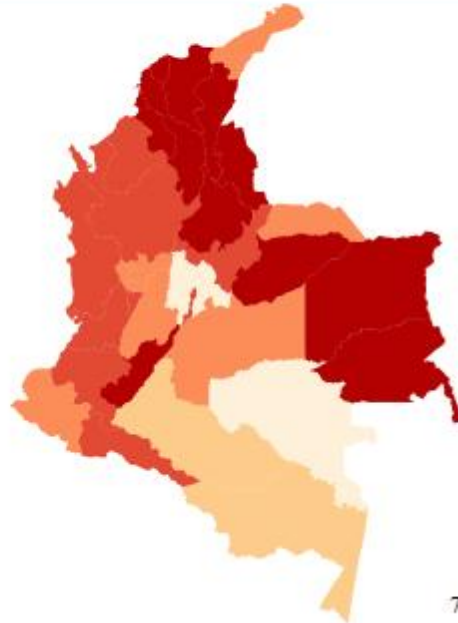
6

Fuente: Ministerio de la Protección Social

Tabla 16. Cobertura departamental del Sistema General de Seguridad Social en Salud



**Cobertura departamental del Sistema General de Seguridad Social en Salud**



Población afiliada a RC + RS + Regímenes de excepción

Fuente: Ministerio de la Protección Social – BDUA con corte a enero 31 / 2011

Tabla 17. Número de afiliados por EPS

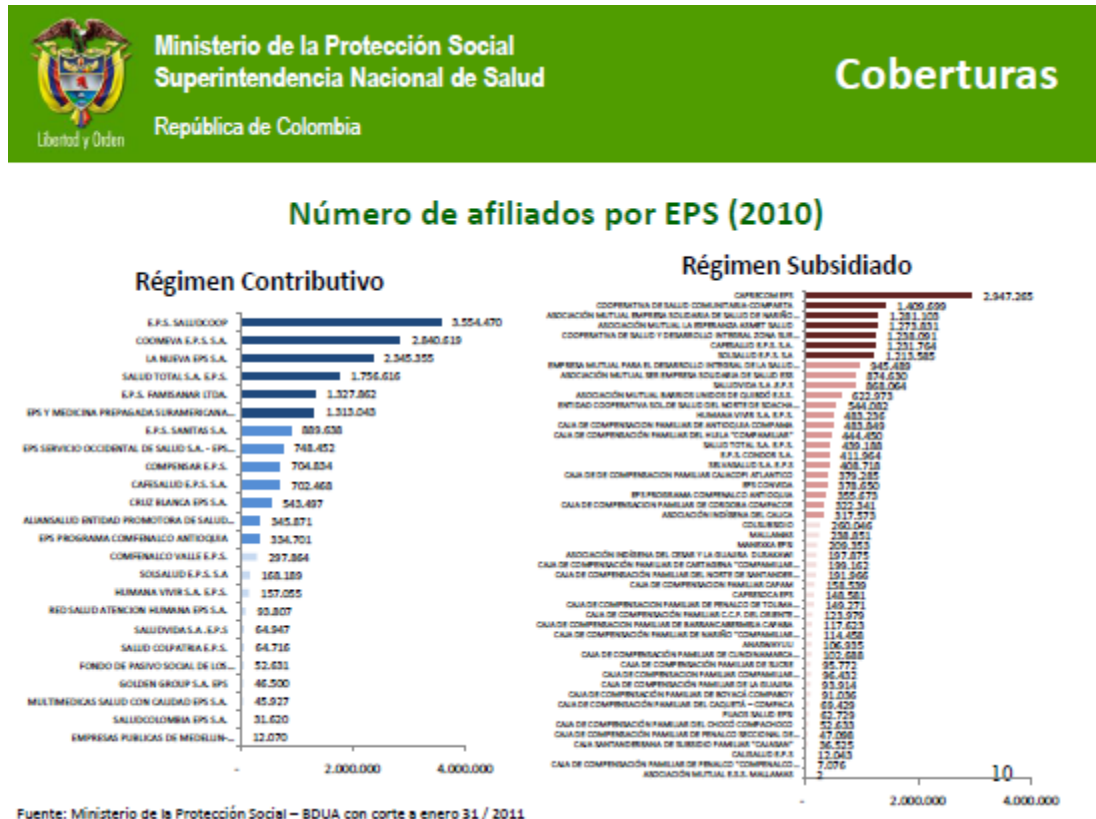


Tabla 18. Afiliados al Régimen de Salud en Santander

**AFILIADOS AL RÉGIMEN SUBSIDIADO SEGÚN GÉNERO**

DEPARTAMENTO	AFILIADOS	FEMENINO	%	MASCULINO	%
Santander	925.218	474.577	51,3%	450.641	48,7%

**AFILIADOS AL RÉGIMEN CONTRIBUTIVO SEGÚN GÉNERO**

DEPARTAMENTO	AFILIADOS	FEMENINO	%	MASCULINO	%
Santander	920.064	472.693	51,4%	447.371	48,6%

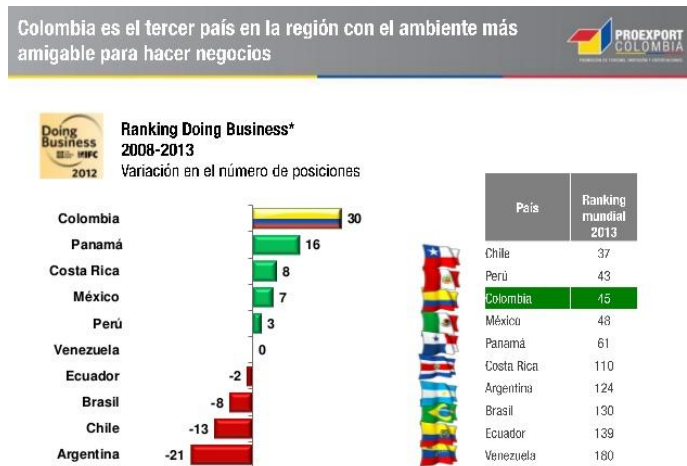
## Anexo B. GRAFICAS.

Gráfica 1: Visión de Colombia en el mundo



Fuente: Proexport

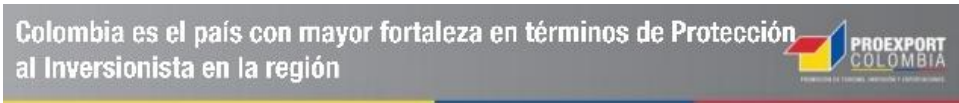
Gráfica 2. .Ranking Doing Business 2008 – 2013 América Latina.



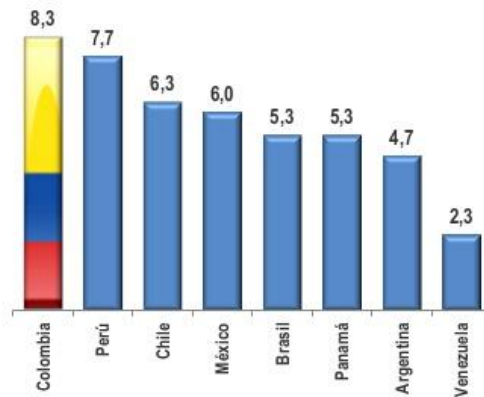
Fuente: Doing Business Release Nueva América 2013.  
\* Valores positivos indican una mejora en el ambiente de negocios.

Fuente: Proexport

Gráfica 3. Índice de protección al inversionista – América Latina



Índice de Protección al Inversionista Doing Business - 2013

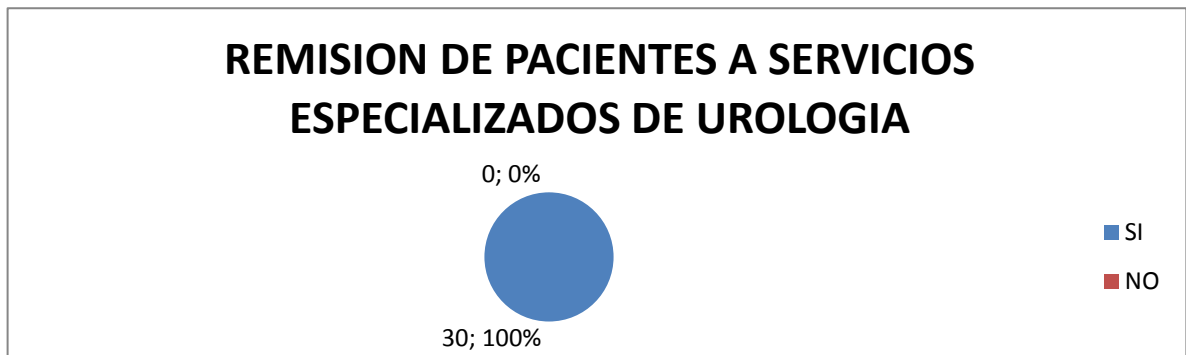


Ranking Mundial	País
6	Colombia
13	Perú
32	Chile
49	México
82	Brasil
82	Panamá
117	Argentina
181	Venezuela

Fuente: Reporte Doing Business, Índice Mundial, 2013

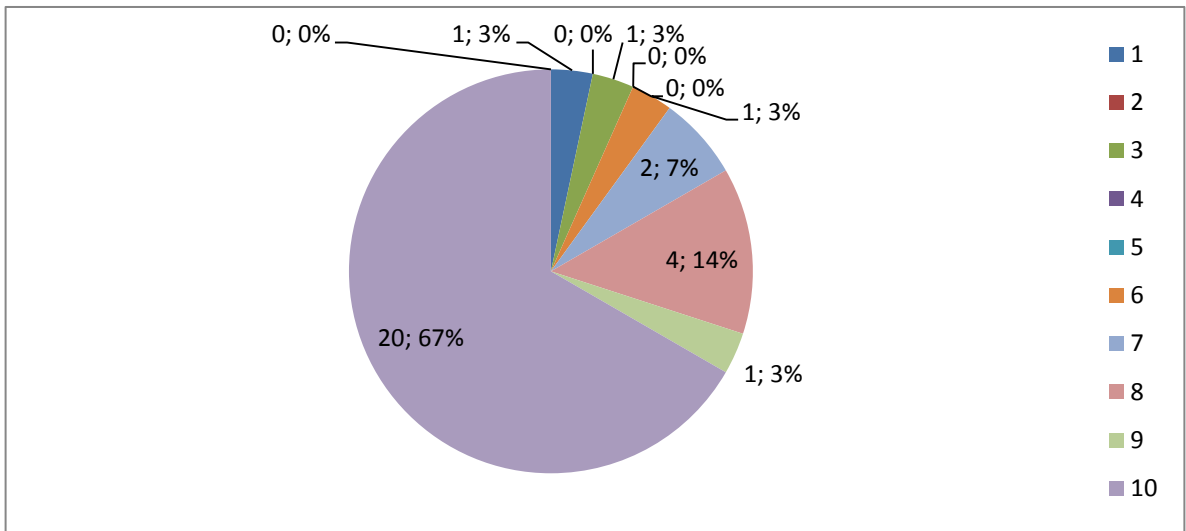
Fuente: Proexport

Gráfica 4. Remisión de pacientes a servicios especializados de urología

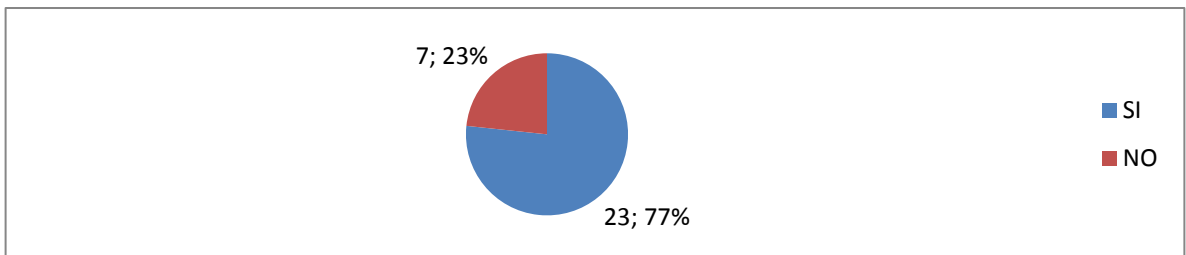


Gráfica 5. Pacientes que requieren remisión al especialista

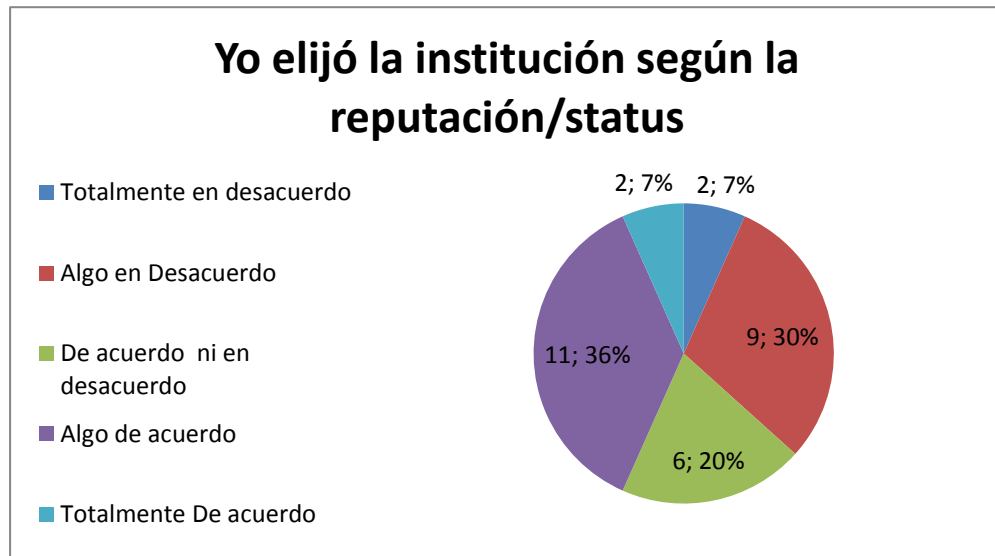
Si en su consulta tiene 10 pacientes con afecciones urológicas, ¿En promedio cuántos de ellos requieren remisión a los especialistas en urología?



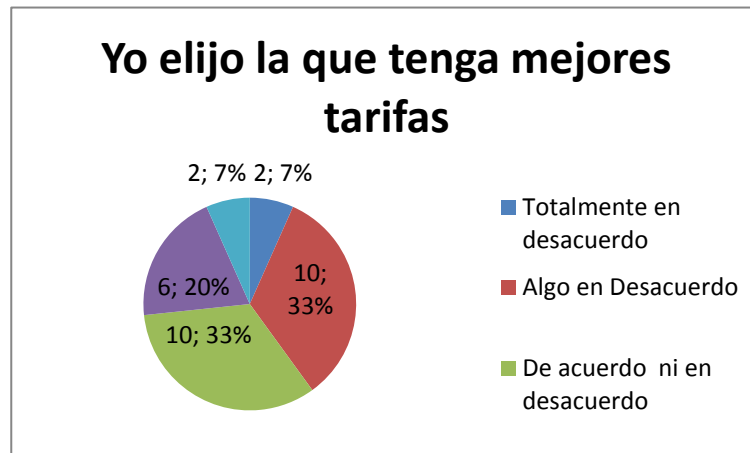
Gráfica 6. ¿Conoce usted la oferta de centros de urología especializada en Bucaramanga y su área metropolitana?



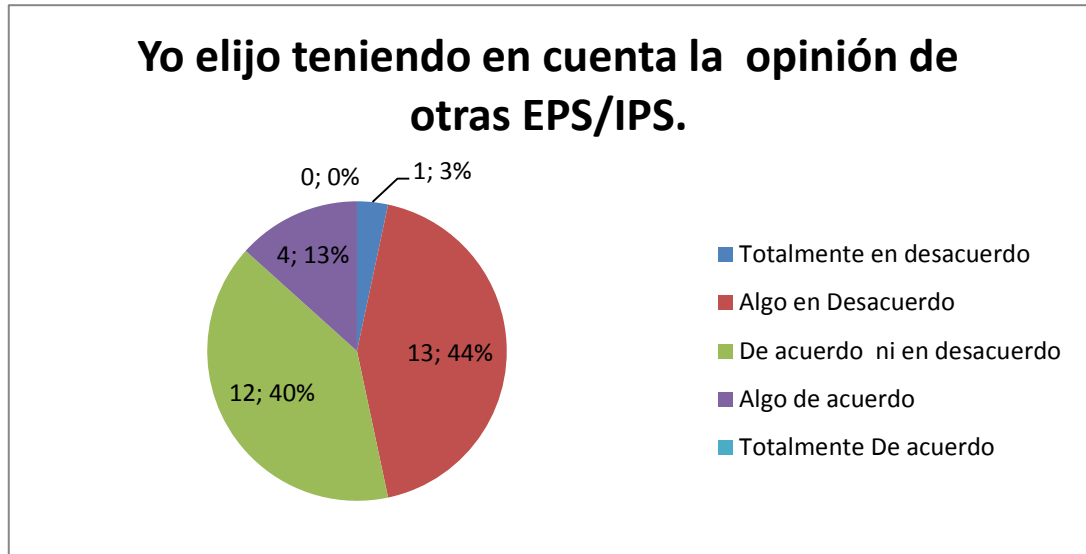
Gráfica 7. Yo elijo la Institución según Reputación/Estatus



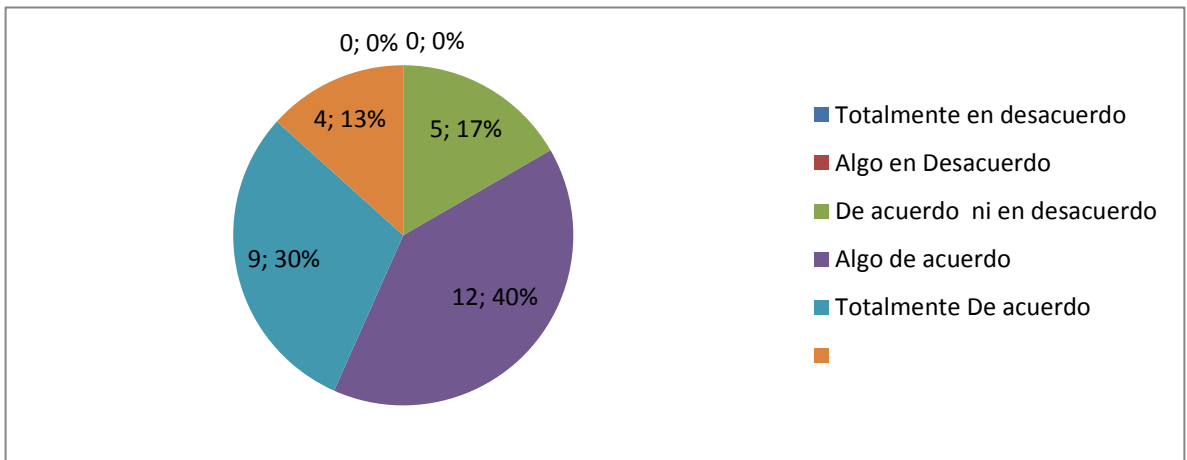
Gráfica 8. Yo elijo la que tenga las mejores tarifas



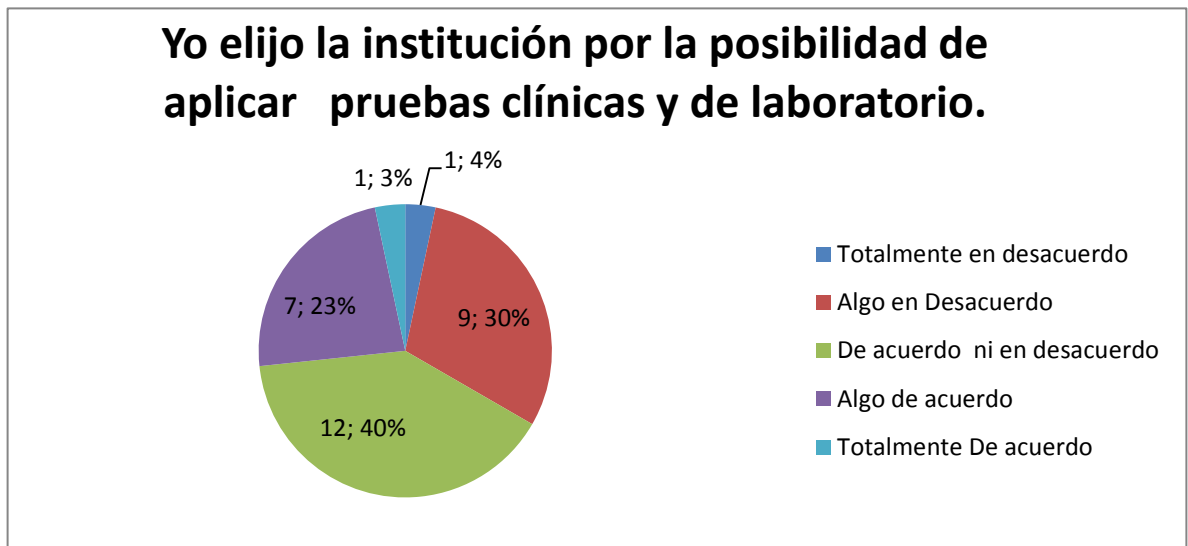
Gráfica 9. Yo elijo teniendo en cuenta la Opinión de otra EPS/IPS



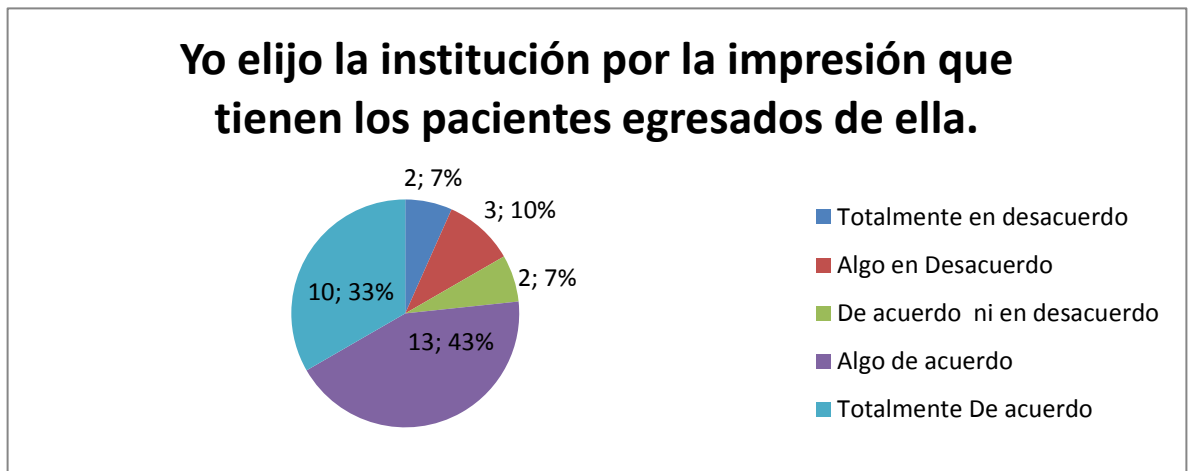
Gráfica: 10: Yo elijo teniendo en cuenta la agilidad en trámites Administrativos



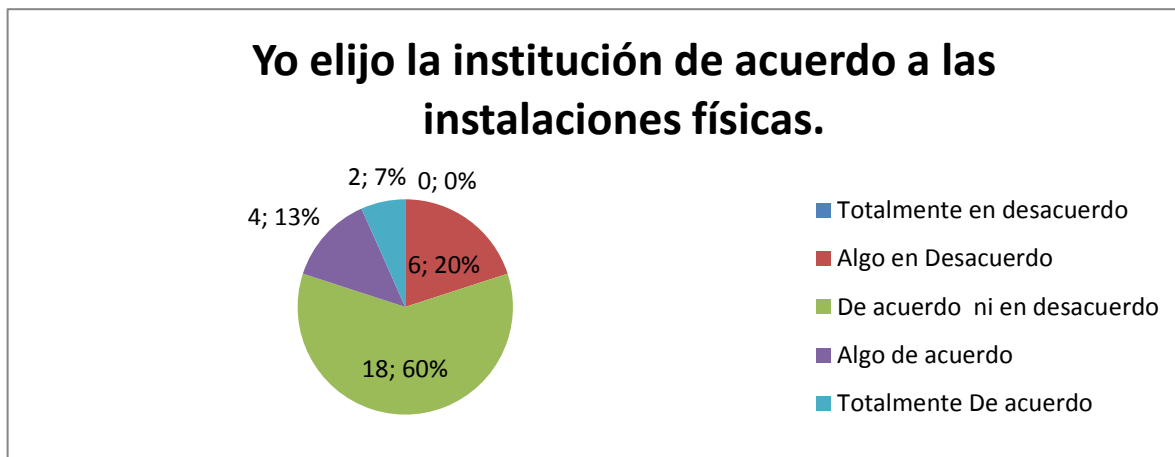
Gráfica 11. Yo elijo la institución por la posibilidad de aplicar pruebas clínicas y de laboratorio



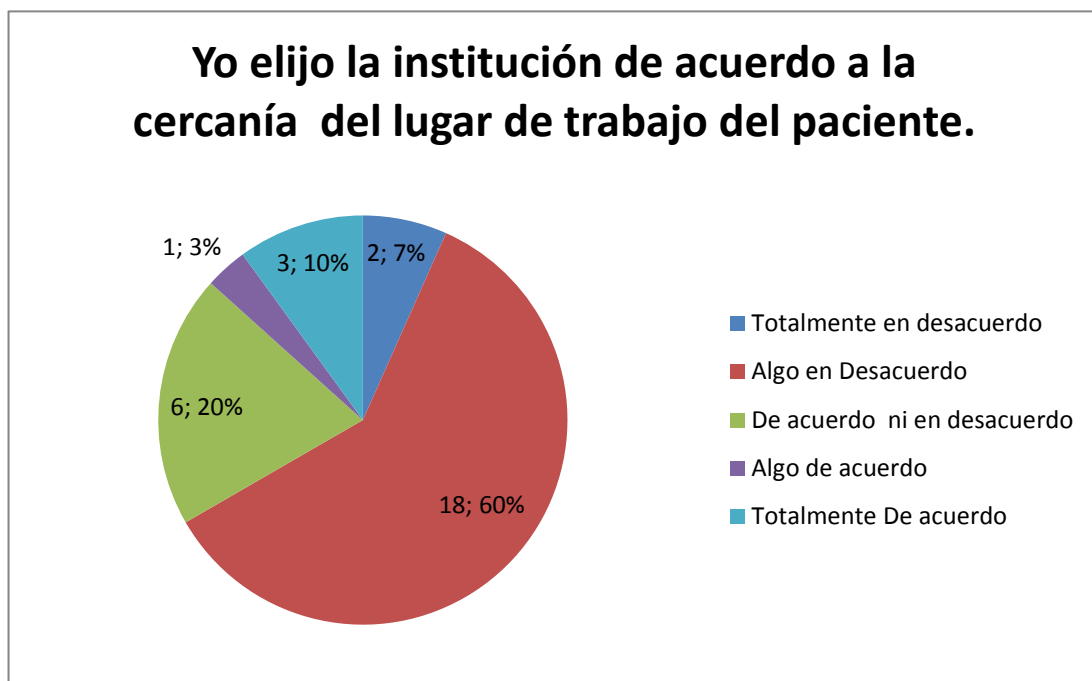
Gráfica 12. Yo elijo la institución por la impresión que tienen los pacientes egresados de ella



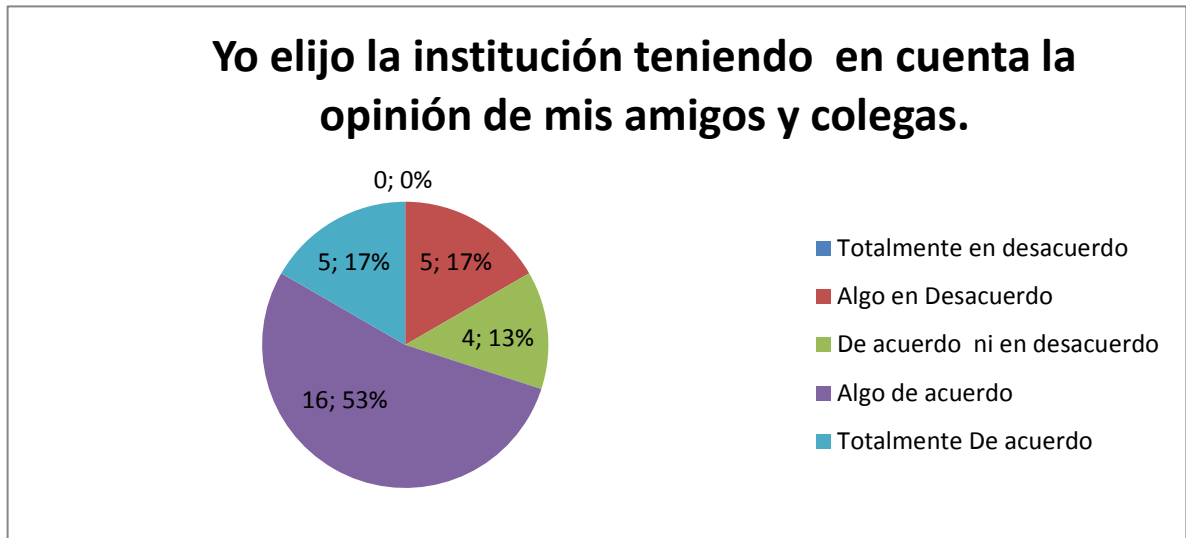
Gráfica: 13. Yo elijo la institución de acuerdo a las instalaciones físicas



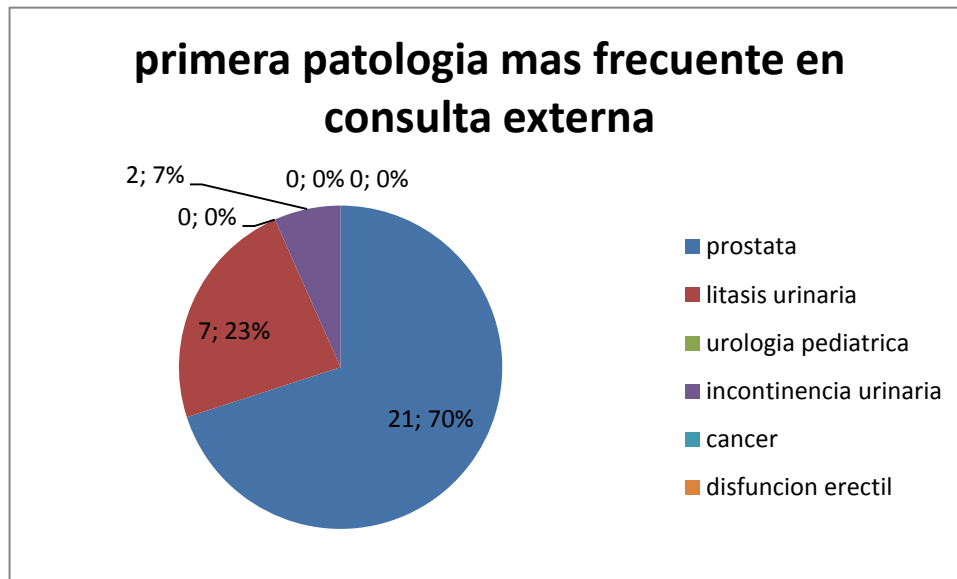
Gráfica 14. Yo elijo la institución de acuerdo a la cercanía del lugar de trabajo del paciente



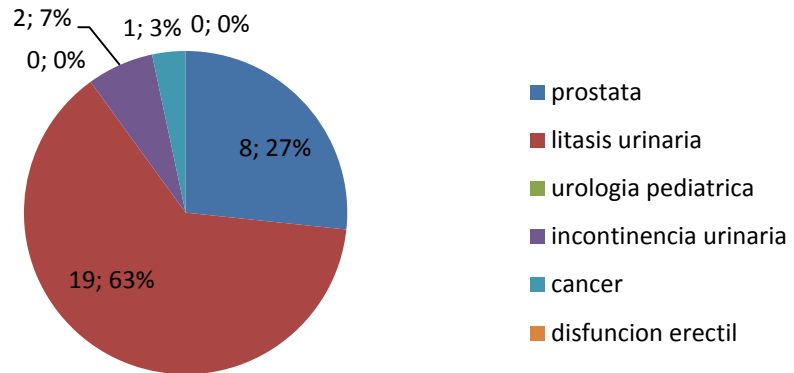
Gráfica 15. Yo elijo la institución teniendo en cuenta la opinión de mis amigos y colegas



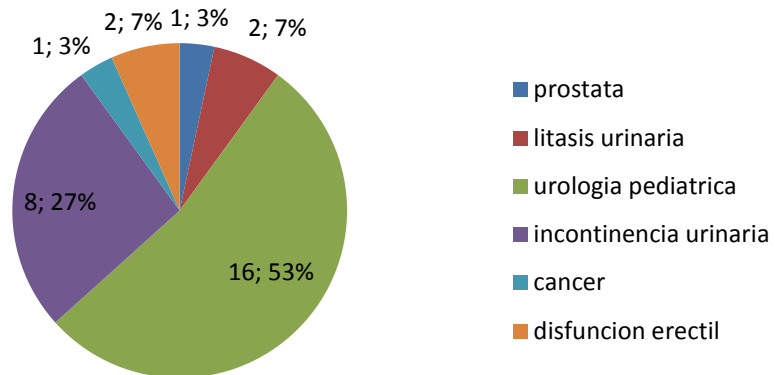
Gráfica 16: Número de casos en Consulta:

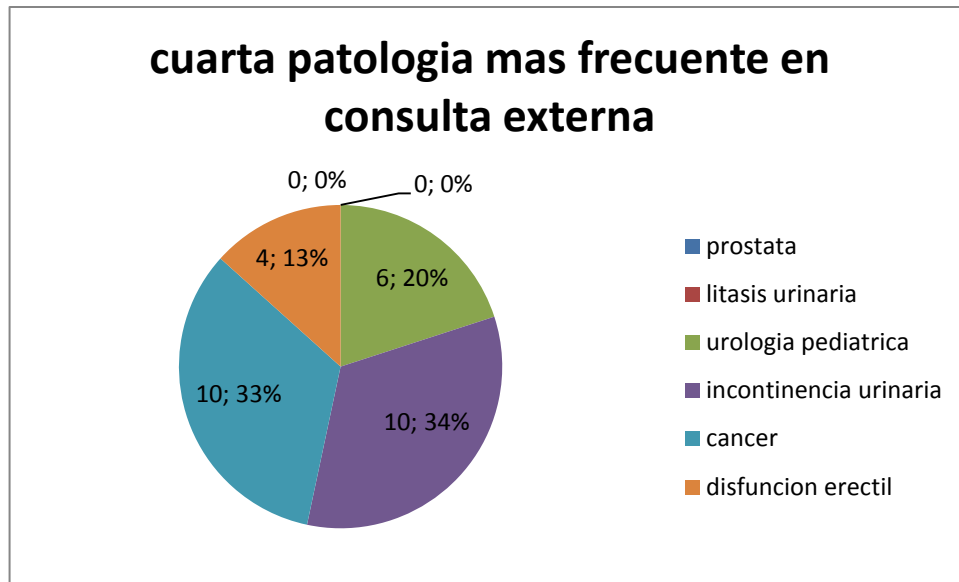


### segunda patologia mas frecuente en consulta externa

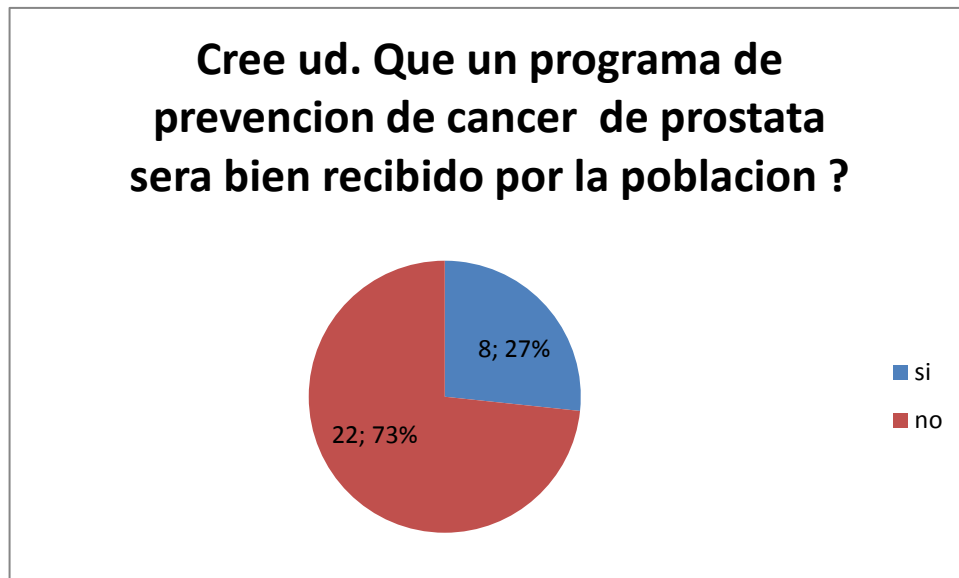


### tercera patologia mas frecuente en consulta externa

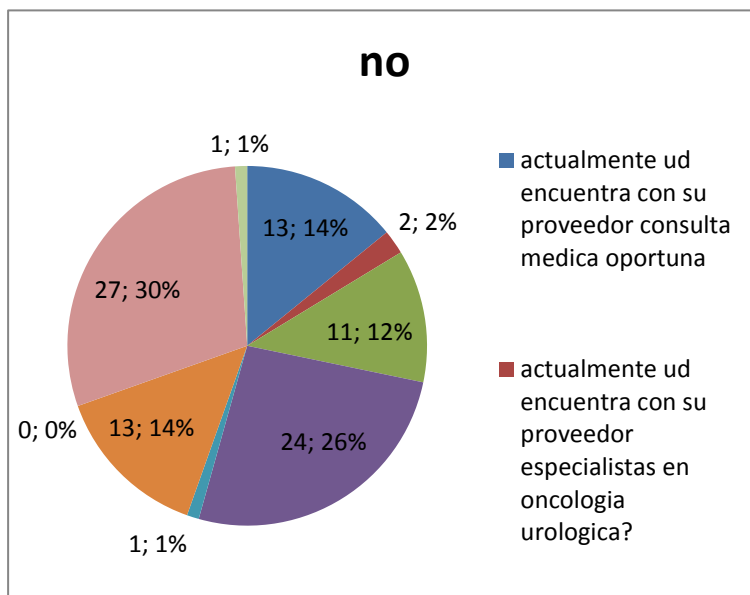




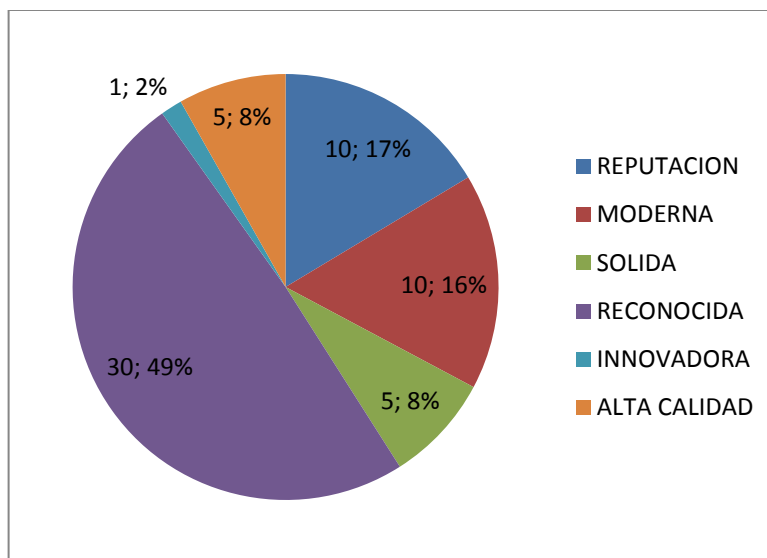
Gráfica 17. ¿Cree usted que un programa de prevención de cáncer de próstata será bien recibido por la población?



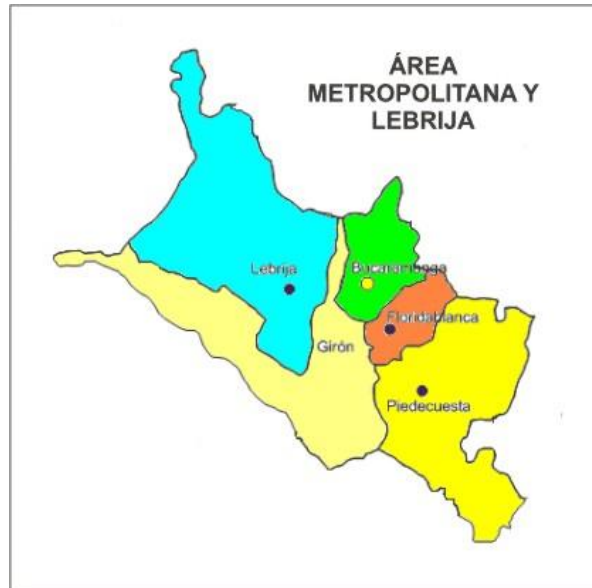
Gráfica 18. Con su actual proveedor de servicios de urología, Cuales de los siguientes servicios NO encuentran sus pacientes



Gráfica 19: Marque el adjetivo más cercano con el que identifica a la Fundación cardiovascular, frente a la oferta de sus servicios.



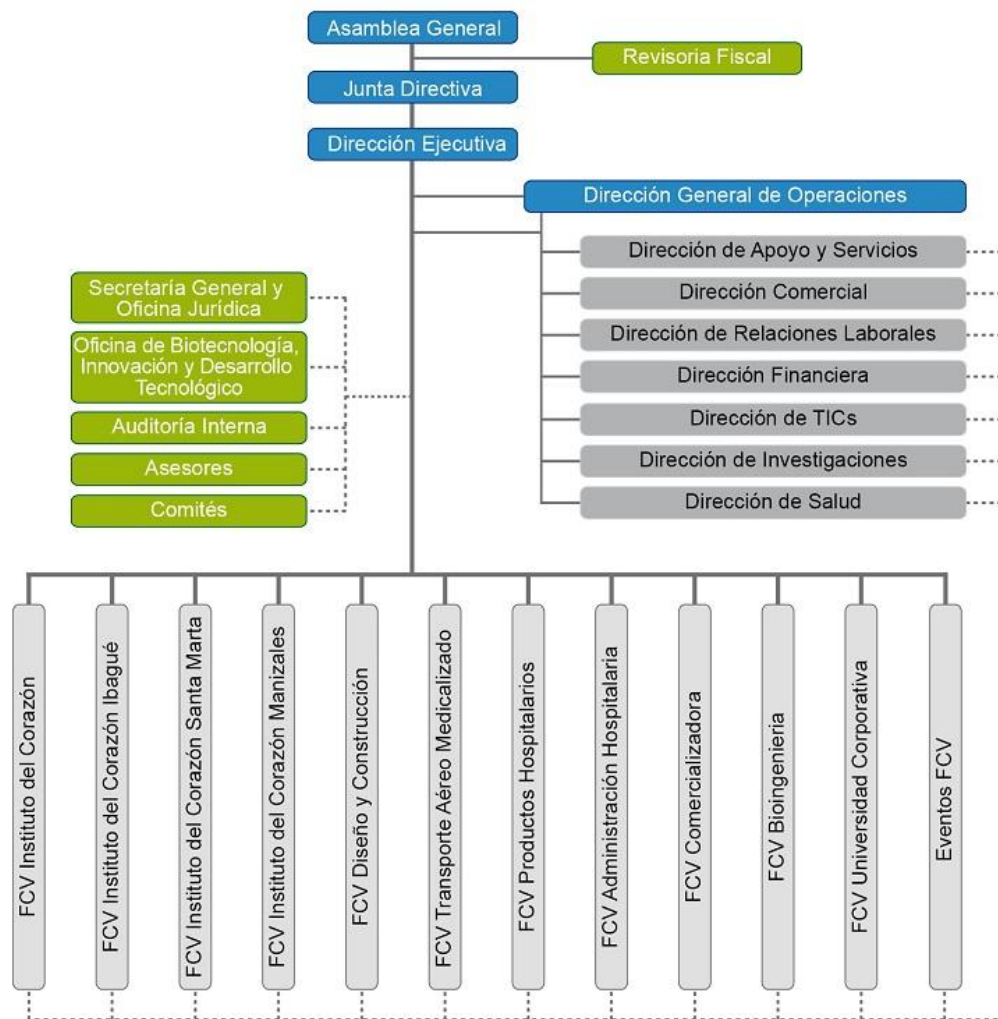
Gráfica 20. Área de Cobertura de la Unidad de Servicios Urológicos FCV.



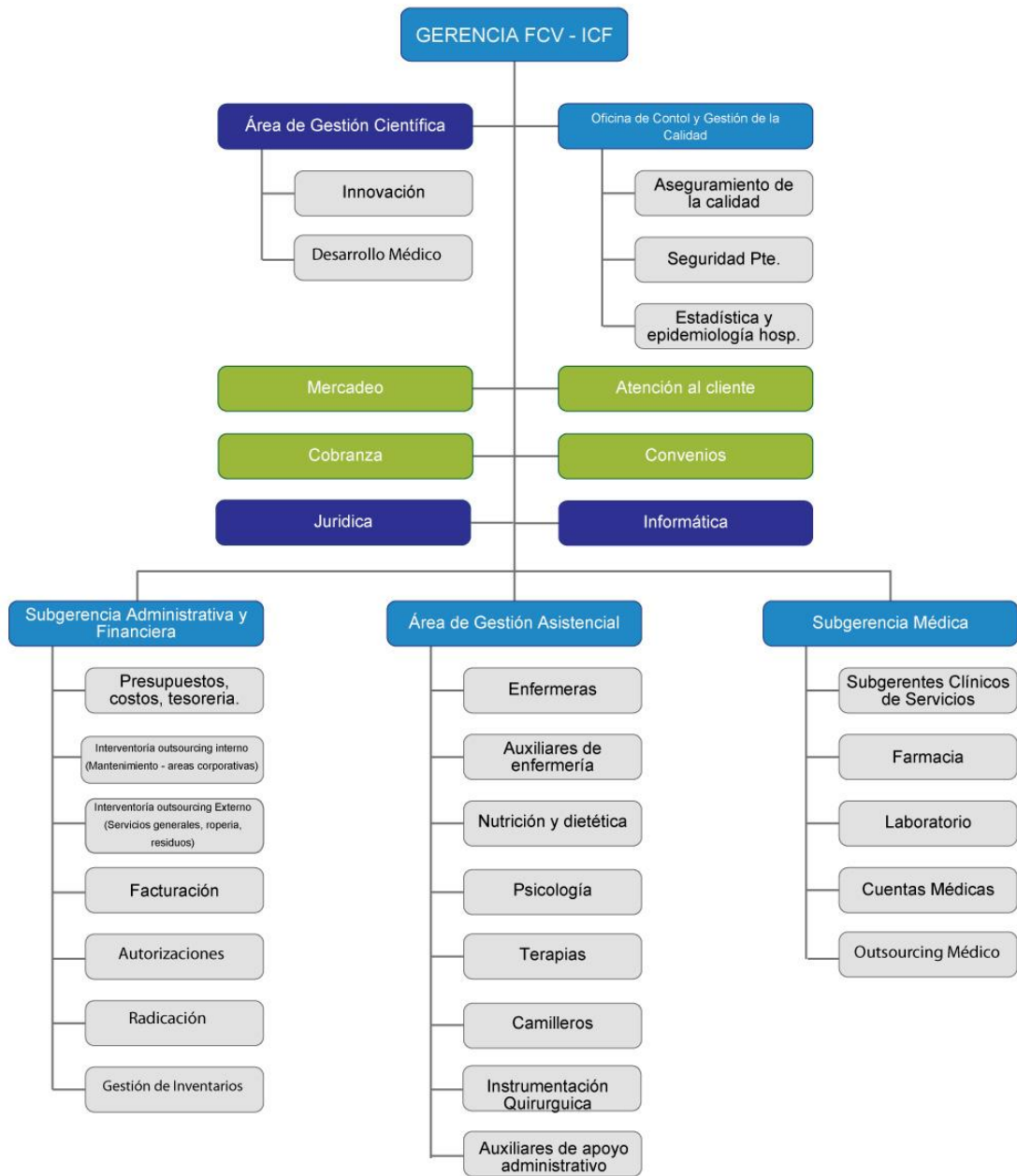
Gráfica 21. Comunicación Institucional.



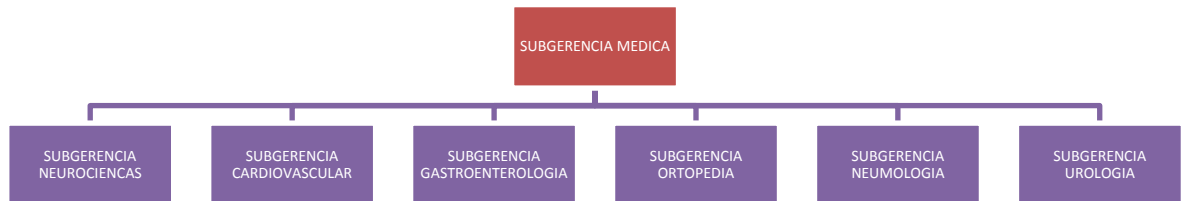
Gráfica 22. Estructura Organizacional de la FCV



Fuente: Fundación Cardiovascular de Colombia



■ Áreas Corporativas



Fuente: Autora