

<b>INTEGRANTES</b>	
<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Identificación: CC</b>
Juan Felipe Otálvaro Bustamante	1037651116
<b>NOMBRE DEL PLAN DE NEGOCIO</b>	
Plan de negocios para la creación de un centro de fisioterapia y/o habilitación como profesional en salud.	
<b>RESUMEN</b>	
<p>Los centros de terapia como fuente de emprendimiento y negocio en el mercado colombiano han presentado en los últimos años una tendencia de crecimiento por parte de la empresa privada. En primera instancia hay un panorama general de carencias en cuanto a la prestación de servicios tercerizados especializados en líneas de salud o tratamiento terapéutico como opciones viables de negocio entre las cuales se pueda encontrar beneficios sostenibles, no solo para la entidad que adopta la tercerización sino también para el inversionista, que genere a su vez un servicio de calidad para el usuario final.</p> <p>Un Centro de terapia se encuentra dentro de la tercerización de servicios económicos para la salud. Empresarialmente se podría definir a dicho sector como una opción de negocios dentro de la cual existe un oferente que da como principal producto un bien a un demandante, dando como valor final la reducción de costos y gastos a través de la promoción y prevención en salud.</p>	
<b>PALABRAS CLAVE</b>	
1. Fisioterapia	4. Proyección financiera
2. Emprendimiento	5. Habilitación en salud
3. IPS	6. Estudio técnico
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Realizar una caracterización que posibilite la prestación de servicios fisioterapéuticos de manera sostenible como modalidad de negocio en el sector salud.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
1. Establecer una caracterización con base en un modelo de innovación, permitiendo su respectivo análisis competitivo para los centros terapéuticos	3. Determinar la viabilidad financiera y organizacional que influyan en la toma de decisiones sostenibles en el tiempo para la organización.

<p>2. Describir las oportunidades presentes en el mercado de la salud en Colombia para la generación de negocios direccionados a la prestación servicios o hacia la habilitación como profesionales en salud</p>	
--	--

**INTRODUCCIÓN**

Cada vez más la oferta de servicios en el sector salud se ha ido incrementando y esto se debe a la demanda y necesidad de generar empleo, pero también es generar calidad y bienestar a los usuarios por medio de los servicios prestados.

Las instituciones prestadoras en salud (IPS) tienen una alta competitividad, allí juegan factores importantes como la calidad y solidez del servicio prestado para que este pueda mantenerse a flote también como fuente de emprendimiento y negocio en el mercado colombiano, han presentado en los últimos años una tendencia de crecimiento por parte de la empresa privada. Esto ocurre debido a una serie de factores de oportunidad que el mismo medio ha generado, entre los cuales se pueden destacar como principales los siguientes:

- En primera instancia, como la perspectiva dada por el mismo sector muestra que si se desarrolla actividad empresarial tomando a favor los vacíos y carencias del mercado, es factible encontrar puntos fuertes que incentiven la creación de propuestas de negocio, siendo así un criterio de viabilidad en cuanto al estudio sobre las posibilidades tanto presentes como futuras de dicho nicho.
- En segundo plano, la prestación de servicios en el sector salud cuenta con la cualidad de que los bienes ofrecidos en él son continuos en el tiempo por la misma demanda presentada del uso de éstos por el consumidor.

Este modelo de negocio surge a partir de las necesidades que presentan los profesionales de salud, puesto que los profesionales de la salud carecen de experiencia a nivel administrativo es allí donde ellos buscan acompañamiento por parte de profesionales expertos en estos temas para iniciar un proyecto.

Las instituciones prestadoras en salud como modalidad de negocios es una temática que busca especialmente el establecer en un modo sistémico de aplicación el establecimiento de los mismos bajo consideraciones del método científico, es decir, que se consolide mediante el estudio de factores, su valorización por medio de diferentes herramientas y explicación lógica, un método por el cual se pueda

estructurar a modo de guía no solo la explicación de elementos existentes para los estudios de viabilidad, sino que se pueda generar a partir de las mismas comprensiones analíticas.

La formación académica de un estudiante de fisioterapia, generalmente se da un énfasis en las áreas claves de la fisioterapia, las cuales podrían ser dos a modo convencional para cualquier institución sin importar su condición o eje fundamental. Esta dos son la rehabilitación y lo clínico terapéutico. Aunque se hace claro que el actuar diario de un terapeuta va encaminado hacia ambas, esto no indica a la vez que sean dichos campos de acción quienes generen mayor sostenibilidad personal para quien las ejerce y social en cuanto a sus impactos. Existen también tres áreas o campos de acción que son conocidos, pero poco aplicados, los cuales son la promoción, la administración y la investigación

Esto es evidenciado en la realidad del medio de la fisioterapia, donde los niveles de egresados de la profesión se pueden dividir en dos tipos: El primero de ellos quienes deciden ser dependientes y el segundo los que emprenden su propio negocio; sin embargo, estos últimos corren el riesgo de que su modalidad no pase de ser un centro de atención ambulante más que una verdadera empresa prestadora de salud.

*Arias Pérez, A. M. Fisioterapia, disciplina y profesión. Material académico Universidad CES. S.f*

*Agredo Silva, V., Franco, J. A. y Mina, E. P. Perfil profesional y ocupacional de los fisioterapeutas en Colombia. Revista CES movimiento y salud. 2015*

*Álvarez Posada, L. (2010). Desarrollo de un modelo de creación de institución prestadora de servicios de salud. Consultado el 12 de octubre de 2020, de.*

*Mendoza Castiblanco, K. (2014). Evaluación del modelo de atención fisioterapéutica domiciliaria en una IPS. Bogotá. Colombia. Consultado el 12 de octubre de 2020, de.*

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

### **1. LA EMPRESA**

#### **1.1. Nombre de la organización:**

PF Fisioterapia, es una empresa dedicada a la prestación de servicios fisioterapéuticos generales la cual representa el servicio, la dedicación y compromiso a una profesión como la fisioterapia; con el propósito de brindar un bienestar a sus usuarios.

Este nombre nace de un binomio de socios, Paula Andrea Zuluaga Yepes y Juan Felipe Otálvaro

Bustamante, ella como estudiante de último año de fisioterapia y él cómo como estudiante de último año de administración de empresas, los dos durante su carrera han visto la posibilidad de montar un centro de atención fisioterapéutica para brindar bienestar y mejorar la calidad de vida de las personas.

El logo de PF Fisioterapia Hace referencia al nombre de cada uno de los fundadores acompañado por la palabra clave y fundamental de nuestra organización la fisioterapia; en el podemos observar una figura geométrica de tres puntas la cual representa nuestros tres compromisos con el usuario respeto, servicio y cercanía.

**Ilustración N°1**



**Fuente: Creación propia.**

### **1.2. Descripción del negocio:**

PF Fisioterapia se plantea inicialmente habilitar el servicio como una persona natural, luego se constituirá como empresa prestadora de servicios de salud (IPS) la cual se planea abrir al público a inicios del año 2021 ofertando servicios fisioterapéuticos generales en las siguientes áreas osteomuscular, neuromuscular y cardiopulmonar dirigido a la población del área metropolitana del valle de aburra.

### **1.3. Actividad económica y naturaleza del negocio:**

PF Fisioterapia se encuentra como un emprendimiento el cual tiene como objetivo prestar servicios de

salud en el área de la fisioterapia rehabilitando pacientes con diferentes patologías que afectan el movimiento corporal humano abarcando las diferentes edades de la población.

#### **1.4. Constitución legal del negocio:**

El emprendimiento FP Fisioterapia será constituido legalmente a principios del año 2021 para entrar en operación el segundo trimestre del año, teniendo para esta fecha todos los requerimientos legales para la operación como profesional habilitado en salud.

#### **1.5. Ubicación:**

PFisioterapia contara con un punto de atención en el sur del valle de aburra se planea operar desde esta zona por la comodidad de las instalaciones para prestar los servicios de rehabilitación. Se manejarán redes sociales como Instagram y WhatsApp con el perfil @PF-Fisioterapia para la expansión comercial de los servicios.

#### **1.6. Misión:**

PF Fisioterapia es una empresa prestadora de servicios en salud dedicada a brindar un bienestar a cada uno de sus pacientes para mejorar su calidad de vida a través del movimiento corporal humano.

#### **1.7. Visión:**

Para el año 2023 queremos ser una empresa prestadora de servicios en salud reconocida por su calidad y compromiso con cada uno de nuestros pacientes, posicionándonos en el mercado como una empresa de servicios fisioterapéuticos diferenciales acompañando los procesos de rehabilitación de nuestros usuarios.

#### **1.8. Valores:**

**1.8.1. Respeto:** Para nosotros es importante el respeto como valor fundamental puesto que debemos comprender las diferencias de cada uno de nuestros pacientes y sus procesos de rehabilitación.

**1.8.2. Servicio:** Como empresa prestadora de intangibles es fundamental brindar una atención

integral a cada uno de nuestros pacientes creando una experiencia satisfactoria.

**1.8.3. Cercanía:** Nuestros pacientes son la razón de ser de nuestra organización por eso son lo más importante para nosotros creando lazos muy estrechos con cada uno de nuestros usuarios.

### 1.9. Modelo de negocio:

La modelación del negocio se realizó con la metodología CANVAS para analizar los diferentes frentes en este se analizaron nueve categorías donde se dio respuesta de manera acorde al proyecto de negocio buscando la manera más viable e innovadora.

Grafica N° 1



Fuente: Elaboración propia

#### 1.9.1. Segmentos de clientes:

Para PF Fisioterapia el segmento se divide en cuatro frentes; primero: osteomuscular se orientará al tratamiento de todo tipo de lesiones como lo son esguinces, fracturas, tendinitis, desgarro, contusiones, entre otras. Este tipo de lesiones afectan directamente al sistema musculoesquelético generando con el tiempo pérdida de movimiento, disminución fuerza, compensaciones, disminución

arcos de movimientos llevando a sobrecargas en dicho sistema, segundo: neuromuscular se enfoca en aumentar la capacidad funcional y minimizar las complicaciones de las diferentes enfermedades neuromusculares a través de respuestas motoras, tono postural y modificación de patrones patológicos, tercero cardiopulmonar: se orientara el tratamiento aquellas personas con problemas cardiacos y pulmonares, allí se realizara un programa personalizado de ejercicios para estas afectaciones mejorando su capacidad funcional y mantener la función respiratoria.

### **1.9.2. Propuesta de valor:**

FP Fisioterapia busca diferenciarse de otros servicios fisioterapéuticos del mercado por su servicio, la búsqueda de comodidad de sus usuarios, experiencia, storylling a continuación, daremos explicación a cada uno de estos.

**Servicio:** Como empresa prestadora de servicios de salud es fundamental brindar un servicio de alta calidad a cada uno de nuestros pacientes creando un vínculo bastante estrecho y de confianza.

**Comodidad:** Para PF Fisioterapia la comodidad y tranquilidad de nuestros usuarios es fundamental por lo que contamos con servicio de atención en casa aun siendo una IPS puesto que nuestra razón de ser son nuestros clientes y les brindamos todo nuestro conocimiento para buscar su bienestar.

**Experiencia:** FP Fisioterapia ofrecerá a sus usuarios una experiencia de muy alta calidad, donde la empresa cuida cada detalle al prestar sus servicios formando una experiencia acogedora para cada uno de nuestros usuarios.

### **1.9.3. Canales:**

Sera mediante un canal directo con un punto de atención ubicado en Envigado Antioquia donde se prestarán servicios para todo el valle de aburra y de igual manera se prestarán servicios en el domicilio o lugar de preferencia de los pacientes como ellos se sientan más cómodos. Por medio de alianzas con diferentes profesionales de la salud se llegará a los pacientes teniendo venta de tipo business to costumer

#### **1.9.4. Relaciones con clientes:**

Desde PF Fisioterapia se brinda un servicio personalizado a cada uno de nuestros pacientes según su necesidad teniendo una interacción humana directa durante las sesiones de trabajo; en el proceso de venta se realiza un acompañamiento bastante detallado al comprador ofreciendo paquetes de intervención según la necesidad de cada persona.

Por medio de nuestros canales digitales se encontrarán algunas propuestas generales, pero más que generar un ticket de venta el principal objetivo de estas es despertar en los posibles usuarios la cercanía y confiabilidad de nuestros servicios.

#### **1.9.5. Fuentes de ingresos:**

La fuente de ingresos de nuestra compañía es la venta de servicios bien sea por sesiones para temas puntuales o paquetes de intervención para temas de rehabilitación.

#### **1.9.6. Recursos claves:**

Como recurso clave se necesita el componente humano y profesional el cual sería un fisioterapeuta profesional que en nuestro caso es una de las fundadoras del negocio con un alto capital humano y servicio al cliente para la atención de los pacientes en búsqueda de un excelente servicio. Otro recurso clave es el punto de atención físico para la atención de usuarios con todo lo que este compone de igual manera los equipos para la prestación de los servicios fisioterapéuticos, los equipos tecnológicos que facilitan temas como historias clínicas manejo de software entre otros.

#### **1.9.7. Actividades claves:**

PF Fisioterapia es una empresa dedicada a la prestación de servicios fisioterapéuticos a toda clase de usuarios que necesiten ayuda en dicha área de la salud para mejorar su bienestar físico.

#### **1.9.8. Asociaciones claves:**

En PF Fisioterapia trabajamos de la mano con diferentes especialidades médicas buscando brindar un acompañamiento a los pacientes en sus procesos de rehabilitación, de igual forma trabajamos de la mano con la IPS POSTSLUD SAS brindando nuestros servicios fisioterapéuticos a sus pacientes.



### 1.9.9. Estructura de costes:

En PF Fisioterapia tenemos costos fijos como, mantenimiento de nuestro punto de atención, servicios públicos, software de historias clínicas y publicidad. Esto quiere decir que mes a mes la empresa destina una cantidad de dinero similar para cubrir sus obligaciones. De igual forma la empresa también tiene gastos variables como el transporte en el desplazamiento a las atenciones de usuarios he imprevistos.

### 1.10. Ventajas competitivas:

FP Fisioterapia SAS cuenta con la dedicación y conocimiento en el tema fisioterapéutico y administrativo para ofrecer al mercado un servicio de alta calidad donde se vea beneficiado el usuario en su rehabilitación y la empresa en sus resultados profesionales y económicos.

Esta empresa contara con el contino estudio de las necesidades del mercado para la prestación de servicios que ayuden a la población a mejorar su calidad de vida.

## ESTUDIO TÉCNICO

### FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO PFISIOTERAPIA

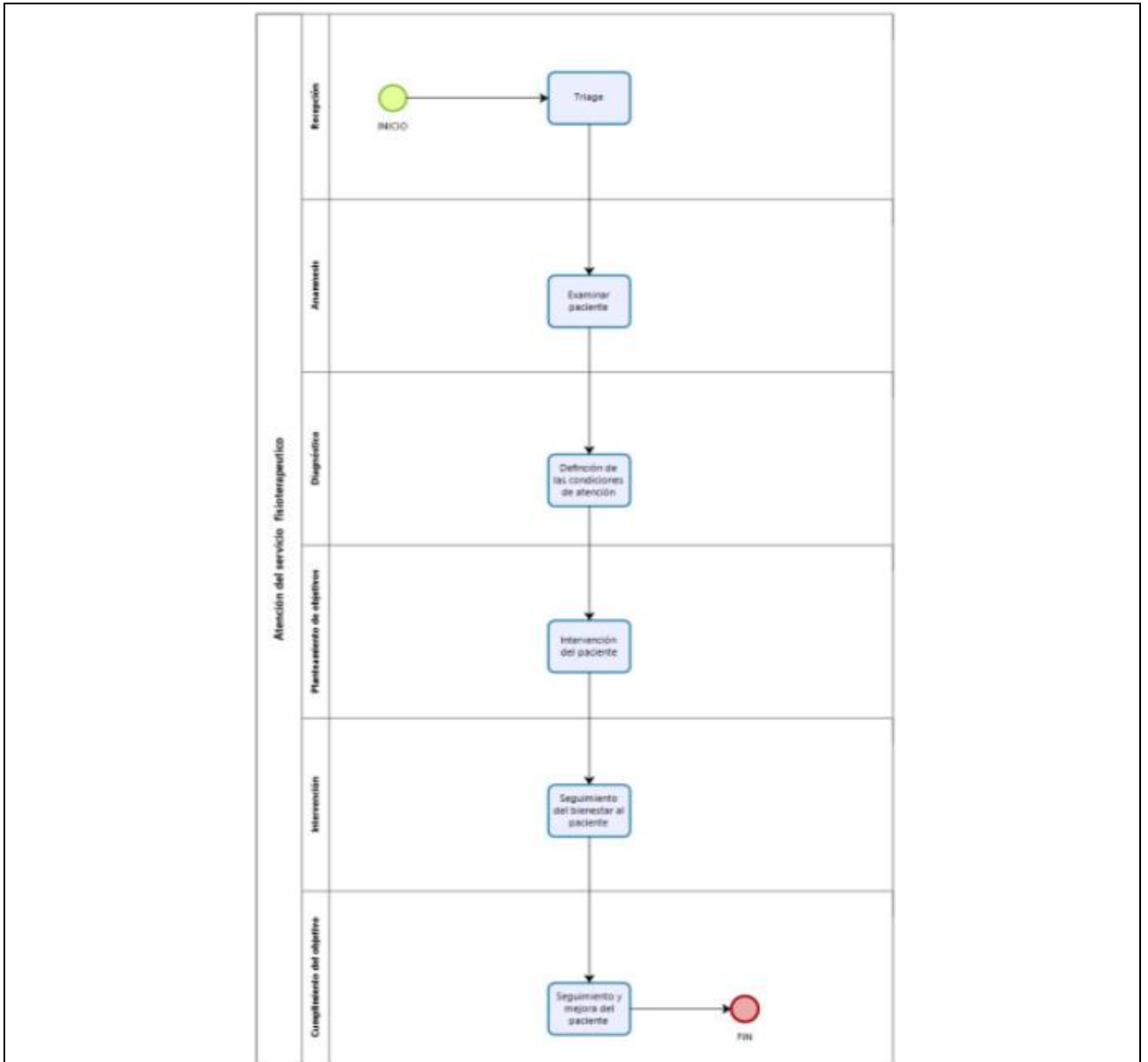
Los servicios ofrecidos por PF fisioterapia son servicios de conveniencia puesto que brindan bienestar a los usuarios que requieran de nuestros servicios acompañándolos en sus procesos de rehabilitación, mejorando su calidad de vida mediante el movimiento corporal humano. Este proceso va acompañado de nuestro equipo humano lo que genera servicios de alto valor desde lo técnico hasta lo humano.

<b>NOMBRE PRODUCTO/SERVICIO</b>	Servicio Fisioterapéuticos.
<b>CLIENTES</b>	Prestación del servicio a toda la comunidad interesada.
<b>PROCESO</b>	Dirección administrativa.

<b>CARGO DEL RESPONSABLE DEL SERVICIO</b>	Dirección técnica.	
<b>DESCRIPCION DEL SERVICIO</b>	Orienta el servicio a la prevención, promoción y rehabilitación integral de las personas que solicitan nuestros servicios, a través de la ejecución de convenios y prestación de servicios.  Se cuenta con los siguientes servicios:  Osteomuscular, neuromuscular o y cardiopulmonar.	
<b>DOCUMENTO ASOCIADO</b>	DECRETO 1011 RESOLUCIÓN 3100	
<b>REQUISITOS LEGALES</b>	RESOLUCIÓN 3100 Estándares de habilitación.	
<b>REQUISITOS TECNICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar habilitado como profesional en salud.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD</b>	<b>DE TIEMPO</b>	<b>DE SITIO DE ENTREGA</b>
	Según lo contratado por el paciente.	Vivienda del usuario.
<b>REQUISITOS AFINES AL MEDIO DE ENTREGA</b>	Actividades y fechas establecidas con el paciente en el momento de la contratación.	
<b>CARGO RESPONSABLE DE APROBACIÓN DEL SERVICIO</b>	Dirección administrativa.	

<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	Encuesta de Satisfacción. RESOLUCIÓN 3100 Estándares de habilitación. DECRETO 1011
<b>VIGENCIA ESPERADA</b>	Anual
<b>CONDICIONES DE CONSERVACIÓN</b>	Historias clínicas.
<b>CONDICIONES DE CONFIDENCIALIDAD</b>	Ley de Protección de datos personales: 1581 de 2012.

**Ilustración N°2. Modelación de procesos atención del servicio fisioterapéutico bizagi**



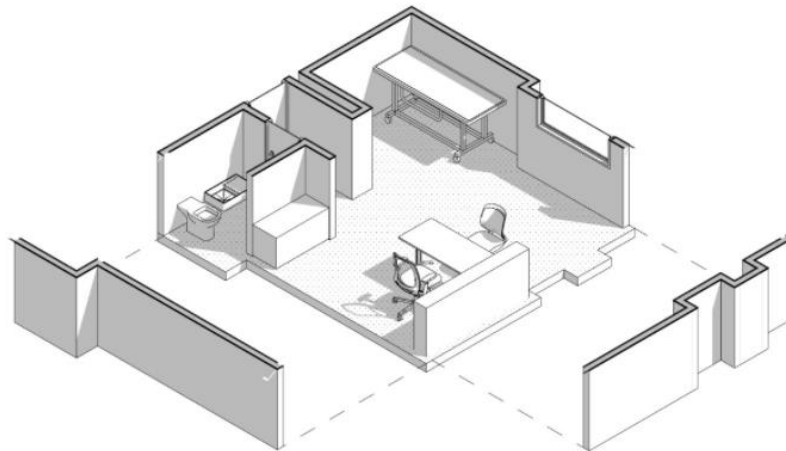
Fuente: Elaboración propia

### Distribución del local

Como se puede observar en el plano, el local cuenta con 23.4 metros los cuales están distribuidos en un baño para los pacientes y espacio para cambio de vestuario, un espacio de atención previa con escritorio

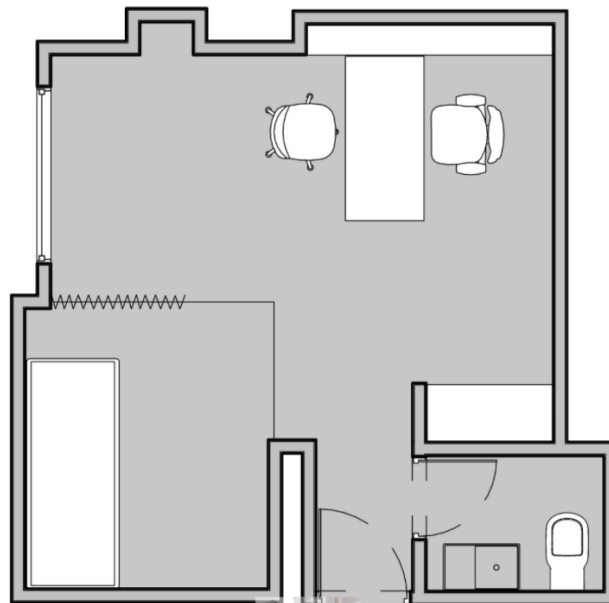
para la historia clínica y conversaciones con el paciente, un espacio cerrado con camilla para la intervención de los usuarios y por último un espacio libre para el trabajo funcional del paciente.

**Ilustración N°3 Plano**



**Fuente: Elaboración propia**

**Ilustración N° 4 Plano**



**Fuente: Elaboración propia**

**Ilustración N° 5 Plano 3D**



**Fuente: Elaboración propia**

**Ilustración N°6. Fotos del local**



**Fuente: Elaboración propia**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE MERCADO**

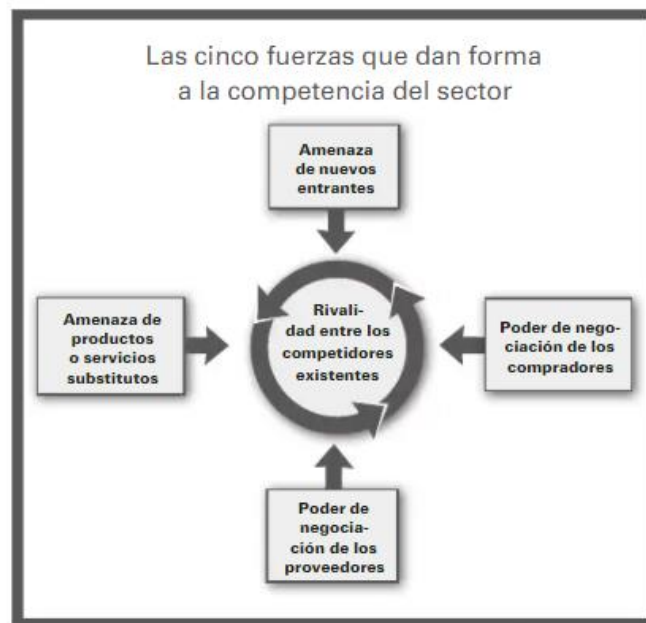
### **ANÁLISIS COMPETITIVO DEL MERCADO**

Michael E. Porter, redacta y publica una serie de artículos dedicados a la estrategia que dan lugar a la obra *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El autor desarrolla un

modelo influyente que revoluciona la teoría, la práctica y también la enseñanza de la estrategia en todo el mundo: el modelo de las 5 fuerzas”

Este enfoque se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria, siendo esta una herramienta de gestión para analizar el sector e identificar alternativas que lleven a mejorar las prácticas y generar estrategias competitivas. Las 5 fuerzas de Porter son: la rivalidad entre competidores; la amenaza de entrada de nuevos competidores; la amenaza de ingreso de productos sustitutos; el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

**Ilustración N°7: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector**



**Fuente: Elaboración propia**

A continuación, se realizó el análisis bajo las cinco fuerzas de Porter para la I.P.S PF Fisioterapia:

**Fuerza 1. Poder del Clientes**

La tabla 1 Fuerza Poder del Clientes se analiza la influencia que tienen estos en un entorno competitivo para obtener precios y condiciones favorables. Por lo general, mientras menos cantidad de compradores

exista, mayor será su poder o capacidad de negociación, debido a que mientras menor sea la demanda de productos, los compradores más fácilmente pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

**Tabla N°1. Fuerza poder del cliente**

#	Conceptos	Alto	Med. alto	Equilibrio	Med. bajo	Bajo	No existe
1	Grado de concentración	1					
2	Importancia del proveedor para el comprador	1					
3	Grado de hacinamiento					1	
4	Facilidad de integración hacia atrás						1
5	Información del comprador sobre el proveedor	1					

**Fuente: Elaboración propia**

Los factores analizados en la matriz son grado de concentración, importancia del proveedor para el comprador; grado de hacinamiento; facilidad de integración hacia atrás e información del comprador sobre el vendedor. En donde la I.P.S., cuenta con alto porcentaje en tres de las cinco variables analizadas, mientras que la integración hacia atrás no existe y el grado de hacinamiento es bajo.

Para el caso específico, el poder de negociación de los clientes es la capacidad que tiene el cliente o comprador para negociar el precio del servicio. En salud, hay dos tipos de clientes que son el usuario final (paciente) y el usuario institucional (aseguradora), es la que tiene el poder de negociación, por lo tanto, el análisis se hace para este cliente.

Actualmente, hay un volumen de pacientes migrando entre aseguradoras (de las de bajos estándares de servicio a las de altos estándares). No es interés de la compañía crecer a través de migraciones masivas de usuarios. Por tal motivo, se espera generar atracción y afiliación de la población joven con baja tasa de siniestralidad.

Cabe señalar que la red de servicios contratada por la compañía en la región es de alto reconocimiento entre los prestadores de servicio de salud, la buena calidad de esos prestadores de servicios en la red



estimulad la intención de afiliación de nuevos usuarios. Esta estrategia de posicionamiento de marca permite contar con una comunicación asertiva con el cliente y que este no opte por cambiarse fácilmente a las marcas competidoras porque busca es la calidad y conformidad con el servicio.

En cuanto a la información de los competidores acerca del asegurador, hay muchos datos a evaluar, los cuales están disponibles a través del ranking generado por la Supersalud acerca del estado de la gestión de las IPS.

Por otro lado, la I.P.S., no cuenta con competencia entre las aseguradoras por precio debido a que el valor de cotización a salud en el régimen contributivo es normalizado y, además, no existe en el mercado la integración hacia atrás, es decir, no se puede asegurar el control sobre los proveedores o alcanzar el dominio total sobre ellos.

## **Fuerza 2. Poder de los proveedores**

La fuerza denominada poder de los proveedores pueden tener impacto en la rentabilidad de una empresa si imponen sus propias condiciones (refiriéndose a costos o calidad), al igual que los clientes. Mientras menor cantidad de proveedores exista, mayor será su poder de negociación, debido a que mientras menor sea la oferta de insumos, los proveedores fácilmente pueden aumentar los precios y ser más concesivos. Hay que tener en cuenta que:

“El poder de los proveedores es importante si: se encuentran particularmente concentrados; sus clientes son numerosos y procedentes de industrias diversas; el costo de cambio es elevado; ofrecen productos diferenciados y no existen otros que puedan sustituirlos; son capaces de integrar en su core-business actividades situadas en las fases posteriores de la cadena” de acuerdo con Michael .

### **Tabla N°2. Fuerza poder de los proveedores**

#	Conceptos	Alto	Med. alto	Equilibrio	Med. bajo	Bajo	No existe
1	Grado de concentración					1	
2	Presión de sustitutos		1				
3	Nivel de importancia del insumo en proceso	1					
4	Costo de cambio					1	
5	Amenaza de integración hacia adelante					1	
6	Grado de hacinamiento	1					

**Fuente: Elaboración propia**

El poder de negociación de los proveedores se constituye por las siguientes variables: grado de concentración, presión de sustitutos, nivel de importancia del insumo en proceso, costo de cambio, amenaza de integración hacia adelante y grado de hacinamiento. De las cuales se clasifican en bajo grado de concentración, costo de cambio y amenaza hacia adelante. La presión de sustitutos se considera como media alta y, por último, el nivel de importancia del insumo en proceso y el grado de hacinamiento como alto.

La IPS dispone de una red amplia de proveedores para los servicios cubiertos en el Plan de Beneficios en Salud (PBS), construida no sólo para garantizar el acceso y la oportunidad, sino también para cubrir las contingencias que se puedan presentar en la operación. Por otro lado, en cuanto a la presión de sustitutos, los servicios contratados están estandarizados, las tecnologías a ofertar están listadas en el PBS, pero los servicios NO incluidos en el PBS (NO PBS) ofrecen presión al elevar los costos de atención a las aseguradoras, permitiendo que el mercado tome estas propuestas como opción.

El nivel de importancia de insumos en los procesos es alto lo que lleva a que generar alta dependencia de los actores de la red para obtener mejor costo, calidad y oportunidad en los insumos utilizados en los servicios contratados. Llegando a este punto, al tener una red amplia el costo de cambiar de prestadores es bajo, pues hay otros actores disponibles.

### **Fuerza 3. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores se considera la fuerza más poderosa de todas porque hace referencia a la rivalidad que existe entre empresas que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el

mismo producto o servicio. Esta suele aumentar cuando la demanda por los productos o servicios en la industria disminuye, existe poca diferenciación en los productos, las reducciones de precios se hacen comunes y los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.

Esta se sitúa en el eje del modelo, porque la rivalidad interna en un sector puede verse influida y evaluada por el resto de las fuerzas del modelo. La intensidad de la competencia depende del número de empresas activas que haya en el sector, de su respectivo tamaño y del alcance de su cuota de mercado. Además, “puede incrementarse si el sector no se encuentra concentrado, es decir, si los competidores son numerosos y de un tamaño similar; la tasa de crecimiento de una industria resulta baja; las barreras de entrada son bajas y/o las barreras de salida son elevadas; el grado de diferenciación de los productos es bajo; los costes fijos son elevados” (Porter ME. Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter | Giselle Lescas - Academia.edu. Harvard Business Review América Latina [Internet]. 2008 [citado 28 de septiembre de 2020]; Disponible en: [https://www.academia.edu/5151135/Las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_Michael\\_Porter](https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter)).

**Tabla N°3. Fuerza rivalidad entre competidores**

#	Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1	Nivel de concentración	1					
2	Nivel de costos fijos					1	
3	Velocidad de crecimiento del sector					1	
4	Costos de cambio	1					
5	Grado de hacinamiento					1	
6	Incrementos en la capacidad			1			
7	Presencia extranjera						1
A	Niveles de Barrera de Salida	1					
1	Activos especializados	1					
2	Costos fijos de salida	1					
3	Inter-relaciones estratégicas	1					
4	Barreras emocionales						
5	Restricciones sociales - gubernamentales			1			

**Fuente: Elaboración propia**

En la fuerza de rivalidad entre competidores las variables: nivel de concentración, costo de cambio, niveles de barreras de salida, activos especializados, costos fijos de salida e interrelaciones estratégicas registran

un alto desempeño con respecto a los factores analizamos mientras que el nivel de costos fijos, la velocidad de crecimiento del sector y el grado de hacimiento es bajo. Sin embargo, hay dos variables que están en equilibrio con el mercado que son incrementos en la capacidad y restricciones sociales gubernamentales.

En el caso de la I.P.S., el costo medico (costo de la mercancía vencida) es elevado y crece de acuerdo con la siniestralidad de la población afiliada. La población asegurada en el PBS en el país se estima por encima del 90% del total de la población. El crecimiento es lento, pero entre compañías se da migración de usuarios, lo que genera mayor crecimiento en algunas IPS (las de mejores atributos de servicio), teniendo en cuenta que, si el servicio no es bueno, el cliente puede tomar otras opciones en el mercado, así sean pagados de manera particular.

El costo de cambiar (cerrar operación) es alto, dada la pérdida de ingreso derivado de los servicios, siendo el costo de cambiar de proveedor para la EPS, es allí donde se vuelve una amenaza para el competidor.

Ahora bien, el grado de hacimiento es bajo, el producto es estandarizado pero el servicio ofrecido por la compañía es de altos estándares de calidad, por lo que los usuarios refieren a la compañía entre varias opciones.

Los incrementos en la capacidad instalada obedecen a variaciones en la demanda que están por encima de las proyecciones de servicios estimados. Cabe señalar que ninguna cuenta con altos estándares de calidad y servicio y no hay presencia extranjera en los demás actores del aseguramiento masivo del departamento.

Por otro lado, los niveles de barrera de salida que corresponden al riesgo que debe tener en cuenta la IPS, si toma la decisión de salir del mercado, como propuesta de valor, arrojan los siguientes análisis:

- La compañía tiene alta dotación de equipos, por tal motivo, cerrar el negocio implicaría castigar el valor de dichos activos que son de propósito especializado.
- En costos fijos de salidas estaría la liquidación de personal administrativo y asistencial de la compañía, lo cual implica un alto valor en pagos a empleados (liquidación + indemnización).
- El cierre de la IPS afectaría directamente a productos como planes complementarios, el cierre de IPS generaría un nivel alto de deserciones en afiliados afectando resultados.
- La barrera emocional podría ser el impacto reputacional que se generaría entre usuarios y

empleados debido al cierre de la compañía.

Hay que tener en cuenta que a medida que la rivalidad entre los competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen haciendo que esta se haga menos atractiva y, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

#### **Fuerza 4. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de los productos sustitutos o de reemplazo ofrecen soluciones alternativas a la oferta existente en un sector y responden a necesidades similares de una forma diferentes o innovadora. En términos generales, los productos sustitos representan una amenaza porque ganan cuota de mercado y ejercen presión sobre los precios establecidos.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando los precios de los productos sustitutos son bajos o menores a los existentes, existe poca publicidad de los existentes, poca lealtad por parte del cliente y el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

**Tabla N°4. Fuerza sustitutos**

#	Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
1	Tendencias a mejorar costos					1	
2	Tendencias a mejorar precios						1
3	Tendencias a altos rendimientos					1	

**Fuente: Elaboración propia**

En esta fuerza se deduce que cuando hay muchos productos o servicios que sustituyen la oferta actual del negocio, estos suelen ser de baja rentabilidad, por lo tanto, la entrada de cualquier producto sustituto siempre será una amenaza. En la I.P.S., se analizaron desde la tendencia a mejorar costos, tendencias a mejorar precios y tendencias a altos rendimientos, en donde, las tendencias a mejorar en costos y rendimientos se ubicaron en bajo y la tendencia enfocada a precios en inexistente, por el tema de la normalización.

En primer lugar, el comportamiento en los costos fijos es muy estable respecto al comportamiento del

mercado. La mejora en la utilidad se logra a través de hacer más eficiente la operación del costo de prestación de servicios (reducir costo obrero) el cual oscila alrededor del 90% de las ventas, siendo productos que al revisarse en el mercado como por ejemplo la consulta, pueden llegar a ser una amenaza por los precios manejados, versus lo que se ofrece en el mercado.

En segundo lugar, la tendencia a mejorar precios es inexistente pues el precio del aseguramiento es salud está definido por ley del interés bancario corriente, por lo que ninguna compañía puede modificar este valor ni hacia arriba ni hacia abajo.

Por último, se analizó el indicador de acceso a servicios, en el cual se espera por definición de compañía que como mínimo el 90% de los usuarios que soliciten servicios en la red contratada puedan acceder efectivamente a los mismos.

#### **Fuerza 5. Riesgo de entrada**

La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere al ingreso potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto o servicio. La necesidad de posicionamiento y reconocimiento en el mercado lleva a los nuevos competidores a aumentar la presión sobre los precios, las políticas sobre el costo y la tasa de inversión. La amenaza de los nuevos entrantes es mayor cuando: no existe una patente que proteja las tecnologías, lo que facilita el acceso a las mismas; las barreras de entrada y las necesidades de capital son muy bajas

Riesgo de entrada de otro competidores o rivalidad entre competidores: es el resultado de las demás fuerzas. Mientras más competido es un sector es menos rentable. En un sector muy competido puede suceder: disminución de precios que implica salida del competidor por sus costos, productos poco diferenciados, baja demanda del servicio, altos costos fijos, grandes empresas que adquieren pequeños competidores, no hay fidelización de los clientes, entre otros aspectos

#### **Tabla N° 5. Fuerza riesgo de entrada**

#	Conceptos	Alto	Medio Alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	Inexistente
<b>A Barreras de Entrada</b>							
1	Niveles de economía de escala					1	
2	Procesos productivos especiales	1					
3	Curva de experiencia					1	
4	Costos compartidos					1	
5	Tecnología	1					
6	Posicion de marca					1	
7	Niveles de inversión	1					
8	Acceso a canales					1	
<b>B Políticas Gubernamentales</b>							
1	Niveles de aranceles						1
2	Niveles de subsidio	1					
3	Regulaciones y marco legal					1	
4	Grados de impuestos	1					
<b>C Respuesta de Rivales</b>							
1	Nivel de liquidez					1	
2	Capacidad de endeudamiento	1					

**Fuente: Elaboración propia**

En la fuerza de riesgo de entrada de nuevos competidores se analiza desde 3 perspectivas que son: barreras de entrada, políticas gubernamentales y respuesta de rivales. Luego de analizar a la compañía, bajo estas perspectivas, el resultado obtenido se concentra entre un componente alto y el resto en un componente bajo como se verá reflejado en el siguiente análisis:

#### **A. Niveles de barreras de entrada**

La participación en la ocupación de la red de proveedores regionales es alta, lo que permite explorar modelos de negociación diferentes al evento dados los volúmenes de servicios generados. La operación de una IPS requiere alto cumplimiento normativo y el montaje de múltiples procesos operativos algunos de mayor complejidad que otros.

La curva de experiencia en el sector no es tan alta porque los servicios están muy estandarizados y el personal experto está disponible en el mercado y migra entre compañías buscando mejores salarios. El costo de montaje de la operación está cubierto, por lo cual su impacto se diluye entre el ingreso de los servicios además el costo de montaje de tecnología principalmente en los servicios es elevado, por los profesionales requeridos en todos los niveles de atención, la infraestructura física y la tecnología

médica requerida.

Por otro lado, la posición de marca es fuerte, por lo que apertura de nuevos servicios bajo esta sombrilla de marca tiene buena aceptación. Sumado a que el nivel de inversión para la operación de una IPS es alto, y el ROI es lento. Teniendo en cuenta que la IPS tiene su propio canal comercial para la difusión y venta de sus servicios.

### **B. Políticas gubernamentales**

En cuanto a políticas gubernamentales no hay afectación por aranceles en el mercado del aseguramiento porque no hay subsidio del gobierno para la prestación de los servicios. El mercado de aseguramiento en salud está altamente normalizado y regulado, con control permanente por parte de la Superintendencia de salud, y alto riesgo de sanción ante incumplimientos.

En cuanto a impuestos las disposiciones fiscales aplicables a la compañía establecen que el impuesto de renta de esta debe ser liquidado a una tarifa general del 33%.

### **C. Respuesta de rivales**

La compañía administra prestación de servicios de salud. En este punto, el riesgo de liquidez está dado por el valor de los costos de los servicios médicos prestados cuando este excede los ingresos generados, viéndose afectada por la demora en el pago de los clientes.

## **ANÁLISIS DE LA INTENSIDAD DE LAS FUERZAS**

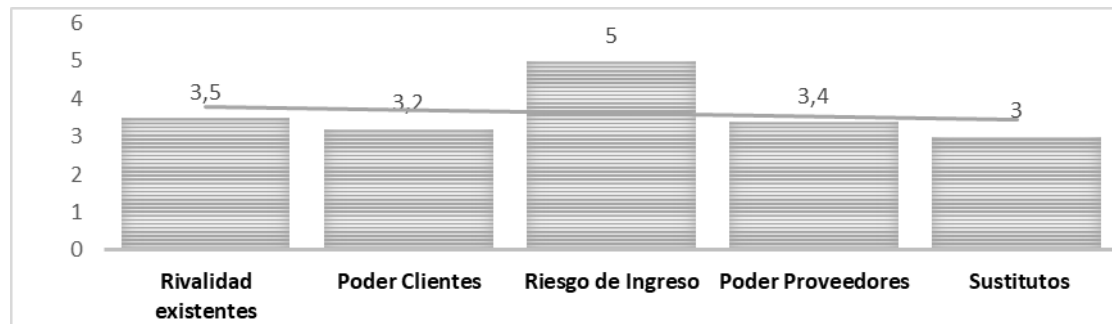
Teniendo en cuenta que los valores cercanos a cinco (5), presentaran aspectos a mejorar y los valores cercanos a cero (0), presentan fortalezas, a continuación, en el análisis, se observa que el cliente percibe de manera coherente con lo que se observa en el día a día un gran poder sobre la operación de la compañía. El riesgo de una migración masiva de usuarios obedeciendo a la falta de gestión del riesgo en salud que actualmente tienen varios aseguradores, haría que la siniestralidad de la población que se reciba afecte dramáticamente los costos de la operación y la utilidad neta de la empresa.

Debe considerarse también que la alta normalización del sector y el control estrecho ejercido por los entes de control, se suman al alto costo de la prestación en salud explicado por la aparición de un número cada



vez mayor de nuevas tecnologías que generan un impacto negativo en los resultados financieros de este tipo de compañías. El riesgo de ingreso y de crecimiento en el sector es alto aún para los actores que hoy están inmersos en el sistema.

**Ilustración N°7. Análisis de intensidad de las fuerzas**



**Fuente: Elaboración propia**

De acuerdo con los resultados obtenidos, la mayoría de los valores sobrepasan el 3, lo que quiere decir que cada una de las fuerzas de Porter tiende a mostrar aspectos que debe mejorar la IPS. En el caso de los sustitutos es el menor valor obtenido, es decir, por las condiciones del mercado, aunque lleguen sustitutos estos no pueden tener un diferenciamiento relevante en el mercado porque los precios están normalizados y los costos y rendimientos en el mercado son muy similares.

Analizar estas fuerzas permite determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es o detectar oportunidades y amenazas, y así poder formular estrategias para aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas.

Cuanto más intensas son las fuerzas, menos margen de maniobra tienen las empresas: presentan un retorno sobre la inversión menos atractivo. A contrario, cuanto más débiles son las fuerzas, más rentables serán las empresas, puesto que estarán protegidas de sus competidores. Por lo tanto, es crucial invertir en actividades que favorezcan ventajas competitivas duraderas para garantizar la rentabilidad de un proyecto y permitir que una empresa pueda conservar sus márgenes y sus cuotas de mercado.

*Stéphanie Michaux, Anne-Christine Cadiat. Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito [Internet]. Place of publication not identified: 50Minutos.es; 2016. (Economía y empresa).*

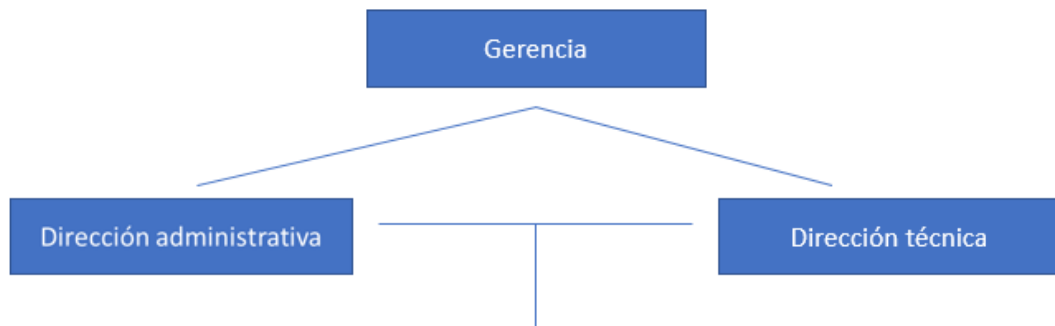
*Porter ME. Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter | Giselle Lescas - Academia.edu. Harvard Business Review*

América Latina [Internet]. 2008 [citado 28 de septiembre de 2020]; Disponible en:  
[https://www.academia.edu/5151135/Las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_Michael\\_Porter](https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter)

## ESTRUCTURA TALENTO HUMANO

El talento humano de PF Fisioterapia está planteado desde una cabeza la cual dirige las dos direcciones del negocio, la primera de estas es la dirección administrativa la cual se encarga de coordinar todos los recursos (humano, físico, tecnológico y financiero) de la organización para la prestación de servicios fisioterapéuticos y el segundo es la dirección técnica encargada de todo el tema de la prestación del servicio a los usuarios con toda la calidad y conocimientos en el área de la fisioterapia antes y después de cada servicio prestado.

**Figura N°1. Organigrama PF Fisioterapia.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Para cada una de las funciones se realizó un perfil de funciones donde se da una descripción general, las responsabilidades de cada uno las exigencias de puesto.

Esto para tener claridad de las diferentes responsabilidades de cada persona frente a la operación del

negocio y cumplimiento de los objetivos de la organización.

### Plantilla cargo gerencia general

<b>Cargo:</b>	Gerencia general
<b>Descripción del cargo:</b>	Coordinar todos los recursos disponibles (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) para que a través del proceso de administración se logren los objetivos definidos para cumplir con el propósito gerencial de generar valor.
<b>Autoridad y responsabilidad del cargo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perpetuar la Organización.</li> <li>• Proporcionar Dirección a la organización.</li> <li>• Incrementar la Productividad.</li> <li>• Desarrollar a los colaboradores.</li> </ul>	
<b>Cargo al que reporta:</b>	Accionistas

<b>Principales responsabilidades ¿Qué hace?</b>	<b>Acciones de apoyo a las responsabilidades ¿Cómo lo hace?</b>	<b>Resultado esperado ¿Para que lo hace?</b>
Gestionar estratégicamente la organización definiendo el rumbo.	Definiendo los lineamientos estratégicos como misión, visión, políticas y objetivos estratégicos.	Definir prospectiva empresarial.
	Para luego realizar el análisis estratégico, el cual comprende el análisis interno y externo, base para definir el indicador de atractividad del sector y entorno donde se encuentra la organización. A continuación, se debe identificar y formular la estrategia, para elaborar e implementar el plan.	
Diseñar y poner en marcha el plan estratégico de mercadeo	Definir segmentación de los compradores, seleccionando el mercado objetivo. Para luego desarrollar, definir precio e iniciar la búsqueda de fuentes de materia prima para la fabricación.	Orientar la empresa hacia oportunidades económicas

Diseño y puesta en marcha del plan de ventas	Preparar planes y presupuestos de ventas, estableciendo las metas, así como la asistencia técnica a la fuerza de ventas.		
	Designando los territorios de ventas, establecer cuotas de ventas y definir estándares de desempeño.		
	Compensando, motivando y guiando la fuerza de ventas.		
Analizar los estados financieros de conformidad con las normas Internacionales de Información Financiera.	Mostrando la rentabilidad de la empresa, compuesta por los ingresos, los gastos y los costos.		Para la toma acertada de las decisiones y, cómo éstas, afectan a la empresa, en sus inversiones, productividad, mercadeo, sistemas de información y organización administrativa.
	Para definir utilidad o pérdida, potencial de crédito y su respectiva solvencia.		
Desarrollar el recurso humano	Interviniendo sus competencias para mejorar su potencial, responsabilidad, autoestima y creatividad en el ambiente de trabajo.		Potencializar el recurso.
Gestión I+D+i	Evaluar las tendencias.		Ampliar el portafolio de productos buscando soluciones nuevas e innovadoras.
	Identificar las necesidades del mercado y evaluar el desarrollo de un producto nuevo.		
	Acompañar la planeación de la marca, del diseño de los productos, la imagen, la esencia, el público objetivo.		
Educación	Bachiller		Administrador de empresas Ingeniero administrador
	Técnico		Ingeniero industrial Economista
	Tecnólogo		Administrador de empresas Ingeniero financiero
	Profesional	x	Ingeniero de producción
	Especialización	x	Alta gerencia

	<b>Maestría</b>		MBA Finanzas	
	<b>Doctorado</b>			
<b>Experiencia</b>	<b>Laboral total (Años)</b>	1	<b>Laboral específica (Años)</b>	1
<b>Competencias</b>				
<b>Genérica</b>		<b>Organizacional</b>		
Cambio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación del cambio</li> <li>• Flexibilidad ejecutiva</li> <li>• Flexibilidad intelectual</li> <li>• Flexibilidad organizacional</li> <li>• Flexibilidad situacional</li> <li>• Versatilidad</li> </ul>		
Trabajo en equipo		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Colaboración experta</li> <li>• Construcción de equipos de tarea</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Coordinación de equipos virtuales</li> </ul>		
Gestión		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Ejecución de negocios</li> <li>• Facilitar reuniones</li> <li>• Planificación</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Desarrollo de alianzas</li> <li>• Perspectiva consultiva</li> <li>• Visión comercial</li> </ul>		
Relaciones interpersonales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de alto impacto</li> <li>• Comunicación estratégica</li> <li>• Comunicación organizacional</li> <li>• Credibilidad</li> <li>• Escucha</li> <li>• Utilización de medios</li> <li>• Presentación</li> <li>• Orientación al servicio</li> </ul>		

<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación de equipos</li> <li>• Dirección estratégica</li> <li>• Alineación organizacional</li> <li>• Apoyo al desempeño</li> <li>• Apoyo de colaboradores</li> <li>• Delegación de autoridad</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Inspiración</li> <li>• Integración e influencia</li> <li>• Liderazgo de equipos</li> <li>• Orientación al cambio</li> <li>• Orientación al desarrollo</li> </ul>
<p>Recursos personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Credibilidad profesional</li> <li>• Energía</li> <li>• Independencia</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Integridad</li> <li>• Resistencia</li> <li>• Tolerancia al estrés</li> <li>• Trabajo sobre presión</li> </ul>
<p>Recursos cognitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de problemas</li> <li>• Manejo de datos</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Capitalización del conocimiento</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Innovación</li> <li>• Ideación</li> <li>• Originalidad</li> <li>• Implementación</li> <li>• Juicio</li> <li>• Meticulosidad</li> <li>• Objetividad</li> </ul>

<b>Formación técnica</b>	
Excel	Manejo del Idioma
Word	CRM Y ERP
Windows	

### Plantilla cargo dirección administrativa

<b>Cargo:</b>	Dirección Administrativa.	
<b>Descripción del cargo:</b>	Coordinar todos los recursos disponibles (físicos, tecnológicos y financieros) para que a través del proceso de administración se logren los objetivos para brindar un servicio óptimo.	
<b>Autoridad y Responsabilidades del cargo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la Organización.</li> <li>• Direccionar la organización.</li> <li>• Desarrollar nuevos mercados.</li> <li>• Programar pagos y responsabilidades de la organización.</li> </ul>		
<b>Cargo al que reporta:</b>	Accionista	
<b>Principales responsabilidades ¿Qué hace?</b>	<b>Acciones de apoyo a las responsabilidades ¿Cómo lo hace?</b>	<b>Resultado esperado ¿Para qué lo hace?</b>
Gestionar estratégicamente la organización definiendo el rumbo	Definir los lineamientos estratégicos como misión, visión, políticas y objetivos estratégicos.	Definir la prospectiva empresarial.
Plantear un plan de mercadeo.	Definir segmentación de los pacientes, seleccionando el mercado objetivo.	Orientar la empresa hacia nuevas oportunidades de mercado.
Diseñar y operar plan de ventas.	Designar la población de ventas, establecer cuotas de ventas.	Alcanzar la sostenibilidad en el tiempo de la compañía.
Analizar los estados financieros para la toma de decisiones.	Buscar la rentabilidad de la organización, ingresos, gastos y costos.	Para la toma de decisiones acertadas, analizar cómo éstas, afectan o favorecen a la organización para mayor productividad.
	Determinar las utilidades o pérdidas, y créditos de la organización.	
Gestión I+D+I	Evaluar las tendencias internacionales y nacionales.	Ampliar el portafolio de servicios buscando soluciones

	Identificar las necesidades del mercado y evaluar el desarrollo de nuevos servicios.		nuevas e innovadoras para los pacientes
Información contable	Garantizar que se realice el cierre contable.		Analizar los comportamientos contables de la empresa con base en lo esperado para la toma de decisiones adecuadas y oportunas.
	Mantener actualizada la empresa en pagos y registros de Cámara de Comercio, DIAN, industria y comercio.		
<b>Educación Experiencia</b>	<b>Bachiller</b>		Administrador de empresas. Ingeniero administrativo. Contador. Mercadeo. Ingeniería industrial.
	<b>Técnico</b>		
	<b>Tecnólogo</b>		
	<b>Profesional</b>	x	
	<b>Maestría</b>		
	<b>Doctorado</b>		
	<b>Laboral total (Años)</b>	1	<b>Laboral específica</b>

<b>Competencias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Comunicación asertiva	X		
Trabajo en equipo		X	
Manejo del tiempo	X		
Empatía	X		
Planificación	X		
Manejo de recursos	X		
Orientación al logro	X		
Pensamiento analítico	X		
Liderazgo	X		
Resolución de problemas		X	

<b>Informes que presenta</b>	
Informes financieros	Accionistas.
Reporte de PQRS	
Reporte de cuentas por pagar y cobrar	
Reporte bancos	



<b>Formación técnica</b>	
Excel intermedio	Software
Windows intermedio	

### Plantilla dirección técnica

<b>Cargo:</b>	Dirección técnica.	
<b>Descripción del cargo:</b>	Prestar los servicios fisioterapéuticos correspondientes a los usuarios que contraten servicios con nuestra compañía.	
<b>Autoridad y Responsabilidades del cargo</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilizar eficientemente los recursos asignados.</li> <li>● Observar las necesidades del cliente.</li> <li>● Brindar un servicio de calidad a nuestros pacientes.</li> <li>● Monitorear y hacer seguimiento a los pacientes.</li> <li>● Utilizar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información suministrada por los Cliente.</li> </ul>	
<b>Cargo al que reporta:</b>	Accionista.	
<b>Principales responsabilidades ¿Qué hace?</b>	<b>Acciones de apoyo a las responsabilidades ¿Cómo lo hace?</b>	<b>Resultado esperado ¿Para qué lo hace?</b>
Servicio al Cliente y Atención al Cliente.	Manejar todas las relaciones y solicitudes desde el primer contacto con los pacientes.	Brindar experiencias para un mejor relacionamiento con el paciente.
Historia clínica	Anamnesis, examen físico.	Generar una base de datos con pacientes y los servicios prestados
	Objetivos generales y específicos de la terapia.	
Prestación del servicio.		Brindar un buen servicio a los pacientes.
Gestión I+D+I	Evaluar las tendencias internacionales y nacionales en la materia.	Ampliación del portafolio de servicios buscando

		Identificar las necesidades de los pacientes y evaluar el desarrollo de nuevos servicios.	soluciones nuevas e innovadoras para los pacientes.			
		Identificación de público objetivo.				
	Atención al cliente línea telefónica.	Atender todas las llamadas que ingresen en el transcurso del día, ya sea para programar un servicio o resolver inquietudes de los clientes.	Brindar buen servicio y respuesta a las necesidades de los clientes			
	<b>Educación</b> <b>Experiencia</b>	<b>Bachiller</b>		Fisioterapia.  Rehabilitación, osteomuscular, neuromuscular o y cardiopulmonar.		
		<b>Técnico</b>				
		<b>Tecnólogo</b>				
		<b>Profesional</b>	X			
		<b>Especialización</b>	X			
		<b>Maestría</b>				
		<b>Doctorado</b>				
		<b>Laboral total (Años)</b>	1		<b>Laboral específica (Años)</b>	1
	<b>Competencias</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>		
	Comunicación asertiva	X				
	Trabajo en equipo	X				
	Manejo del tiempo	X				
	Empatía	X				
	Planificación	X				
	Manejo de recursos	X				
	Orientación al logro	X				
	Pensamiento analítico		X			
	Liderazgo	X				
	Resolución de problemas	X				
	<b>Informes que presenta</b>					

Reporte de servicios prestados.	Administrador – Accionista.
Historias clínicas de los pacientes	
Informe fidelización Clientes	
<b>Informes que recibe</b>	
Informes financieros	Administrador – Accionista.
Reporte de PQRS	
Reporte de cuentas por pagar y cobrar.	
Reporte bancos.	
<b>Formación técnica</b>	
Excel intermedio	
Windows intermedio	Software
<b>ANÁLISIS LEGAL</b>	
<b>CLASIFICACION EMPRESA</b>	
<p><b>1. Por actividad:</b></p> <p>Es una empresa perteneciente al sector terciario ya que se dedica a la prestación de servicios fisioterapéuticos.</p> <p><b>2. Por capital:</b></p> <p>Será de capital 100% privado</p> <p><b>3. Por tamaño:</b></p> <p>Comenzará siendo una microempresa, contando inicialmente con los propietarios como trabajadores.</p> <p><b>4. Forma jurídica:</b></p> <p>Será una persona natural</p> <p><b>5. Actividad económica:</b></p> <p><b>5.1. CIU PPAL</b></p> <p>8692. Actividades de apoyo terapéutico:</p>	

- Las actividades de planeación y ejecución de programas de tratamientos terapéuticos, remitidos por el personal médico u odontológico, para la rehabilitación física y mental, realizada fuera de la actividad de los hospitales y clínicas con internación. Estas actividades pueden realizarse a pacientes externos o ambulatorios, en consultorios privados, centros médicos, puestos de salud, clínicas asociadas con empresas, escuelas, hogares para ancianos, organizaciones sindicales y asociaciones profesionales, así como en el domicilio de los pacientes.
- Las actividades de enfermeros, parteras, fisioterapeutas, terapeutas respiratorios, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos u otro personal paramédico como enfermeros escolares, terapeutas e higienistas dentales, que pueden atender pacientes sin la presencia del médico u odontólogo, pero son supervisados periódicamente por estos.

#### 6. Nombre:

Consulta RUES: PFisioterapia (actualmente disponible)

#### Ilustración N° 8 Registro mercantil



**Fuente: Camara de comercio de Medellin para Antioquia**

Mediante el decreto número 1011 de 2006 en el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. En el artículo 4 de dicho decreto se tendrá en cuenta los siguientes componentes:

#### Figura N°2



**Fuente: Elaboración propia**

A partir de la resolución 0003100 del 2019 del Ministerio De Salud Y Bienestar Social se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud en el marco del Sistema General De Seguridad Social En Salud.

El servicio de salud tiene por objetivo satisfacer las necesidades en salud en cualquier fase de salud (promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación o paliación de la enfermedad). Como tal la modalidad de prestación de servicio se refiere a la forma de prestar el servicio de salud en condiciones particulares en este caso se hará en modalidad extramural de forma domiciliaria la cual es prestar un servicio de salud en el domicilio o residencia del paciente, para esto se deberá inscribir en el REPS (Registro Especial De Prestadores De Servicios De Salud).

En la resolución 0003100 existen unas condiciones de habilitación los cuales son los requisitos estándares y criterios que deben cumplir las prestadoras de servicios en salud. Estos se dividen en:

**1. Condiciones de capacidad técnico-administrativa:**

Se refieren al cumplimiento de criterios que se ajustan a la normatividad de la clasificación de empresas según la naturaleza jurídica.

1.1 Es una entidad con ánimo de lucro la cual exige la siguiente documentación:

- Certificado de existencia y representación legal por parte de la cámara de comercio, este

certificado contara con la especificación de la dirección de la sede.

1.2. Sistema contable: Debe cumplir con los registros contables definidos en el plan general de contabilidad pública y con la aplicación de las Normas Internacionales De Información Financiera NIF.

- Se debe contar con los siguientes documentos
- Certificación de existencia y representación legal vigente.
- Fotocopia del RUT
- Estados financieros de constitución.
- Certificado de cuenta bancaria.

## **2. Condiciones de suficiencia patrimonial y financiera:**

Es el cumplimiento que posibilita la estabilidad financiera de la institución prestadora de salud en el mediano plazo su competitividad dentro del área de influía, liquidez y cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo.

## **3. Condiciones de capacidad tecnológica y científica:**

La misión de estas condiciones es proteger y dar seguridad a los usuarios al garantizar el cumplimiento de unos criterios mínimos para el funcionamiento del servicio los cuales son:

Fiabilidad.

Esencialidad.

Sencillez.

### **3.1. Estándares de habilitación:**

Los estándares de habilitación son condiciones mínimas e indispensables para la prestación de los servicios de forma segura.

3.1.1 Talento humano. Es el talento humano requerido para prestar el servicio de salud el cual puede ir desde un perfil hasta los necesarios para prestar el servicio.

3.1.2 Infraestructura. Son las condiciones mínimas de las áreas requeridas para la prestación del servicio de salud con el menor riesgo posible.

3.1.3 Dotación. Son las condiciones mínimas que garantizan los equipos biomédicos necesarios para la prestación del servicio.

3.1.4 Medicamentos, dispositivos médicos e insumos. Son las condiciones mínimas que garantizan poder contar con dispositivos médicos e insumos asistenciales que utilice el prestador de servicios de salud.

3.1.5 Procesos prioritarios. Es la existencia obligatoria y socialización de los principales procesos asistenciales que condicionan directamente la prestación con el menor riesgo posible en los servicios de salud.

3.1.6 Historia clínica y registros. Son las condiciones mínimas e indispensables que debe cumplir la historia clínica y los registros asistenciales con el fin de garantizar la trazabilidad de la atención en salud.

3.1.7 Interdependencia. Se definen los servicios de salud y de apoyo los cuales son indispensables para prestar de manera oportuna y segura el servicio de salud que los requiere.

## **PASOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS DE SALUD Y HABILITACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD.**

### **A. Inscripción del prestador de servicios de salud:**

Es el registro de los datos del prestador de servicios de salud y de los servicios de salud a prestar, en la base de datos del registro especial de prestadores de servicios de salud REPS en cada secretaria de salud departamental.

### **B. Realizar la autoevaluación.**

El prestador de servicios de salud debe hacer una verificación interna de sus estándares y criterios definidos es decir las tres condiciones mencionadas anteriormente.

### **C. Diligenciar el formulario de inscripción.**

A través de la página web de la secretaria de salud distrital seleccionar el enlace de inscripción de prestadores de servicio de salud del aplicativo REPS, Determinar:

- Sede donde va a funcionar.
- Los servicios a habilitar, complejidad modalidad y capacidad instalada de acuerdo con el REPS.

- Diligenciar el formulario de inscripción en el REPS.
- Diligenciar la declaración de la autoevaluación de cada uno de los servicios.

**D. Imprimir el formulario para radicarlo en la secretaria de salud.**

**E. Profesional independiente en salud.**

- Copia impresa del documento de identificación.
- Copia impresa del título o títulos de educación superior de pregrado y posgrado obtenidos de una institución de educación superior.
- Copia impresa de la tarjeta profesional o de la resolución de autorización del ejercicio profesional expedida por la autoridad competente o inscripción en el registro único de talento humano en salud RETUS.
- Copia impresa del certificado de conformidad de las instalaciones eléctricas.

**F. Instituciones prestadoras de servicios de salud**

- Certificado de existencia y representate legal de la persona jurídica de acuerdo con la naturaleza.
- Copia impresa de documento de identificación del representante legal
- Certificación de suficiencia patrimonial y financiera
- Copia impresa de la tarjeta profesional del contador
- Copia impresa del NIT
- Copia impresa del RUT
- Copia impresa de la construcción
- Copia impresa del certificado de seguridad de la edificación
- Copia impresa del estudio de vulnerabilidad estructural
- Copia impresa del plan hospitalario para emergencias
- Copia impresa del plan de mantenimiento de la planta física
- Copia impresa del certificado de conformidad de las instalaciones eléctricas

**SERVICIO DE TERAPIA**

Son los servicios donde se realizan procedimientos de tratamientos y rehabilitación, a fin de prevenir discapacidad y lograr la curación o paliación de las enfermedades o síntomas.

Estructura del servicio:

- Modalidades: intramural, extramural, domiciliaria y telemedicina.



- Talento humano: profesionales de salud
- Insumos: Camilla, sillas de ruedas, vestidor de paciente, ambiente para realizar anamnesis, depósito de insumos.
- Estándar de historia clínica y registros

*Ministerio de Salud y protección social. (2019). Resolución 0003100 de 2019. Bogotá.*

*Ministerio de la protección social. (2006). Decreto número 1011 DE 2006. Bogotá.*

## CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa aún no tiene planteado un plan medio ambiental y de responsabilidad social empresarial, pero PF Fisioterapia es una empresa comprometida con el bienestar de las personas por medio del movimiento corporal humano para mejorar la calidad de vida de las personas. Por tal motivo como empresa nos vemos comprometidos con la promoción y prevención en salud en lugares vulnerables de nuestro país por medio de campañas en salud de las cuales PF Fisioterapia se sentirá orgullosa de acompañar a dichas comunidades.

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación, daremos a conocer la proyección financiera de la empresa en los cinco años siguientes donde se plantea un crecimiento importante para PF Fisioterapia posicionándonos como una opción importante para los usuarios de fisioterapia en el valle de aburra. A continuación, explicaremos algunos ítems de la Plantilla Financiera (Anexo 3 Excel), suministrada por la Universidad CES, con dicha plantilla se puede observar los datos financieros más relevantes en un periodo de cinco años.

### 1. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

#### 1.1. Inversión activos fijos:

PF Fisioterapia contara con activos fijos como muebles los cuales se dividen en escritorio, sillas, camilla y equipos para prestar el servicio de manera domiciliaria, también contara con un equipo de cómputo "Tablet", un software para el manejo de historias clínicas de nuestros pacientes. Estos por un valor de \$12.300.000 (doce millones trecientos mil pesos). Por el momento las otras categorías como vehículos y propiedades no están establecidas dentro de la proyección a corto plazo de la empresa.

### **1.2. Capital de trabajo**

PF Fisioterapia contará con un capital de trabajo de \$15.000.000 (quince millones de pesos) para la adecuación y dotación de insumos para la prestación de servicios y un saldo en la caja de \$3.000.000 (tres millones de pesos) para el pago de la operación.

### **1.3. Inversión total requerida**

PF Fisioterapia contará con una inversión inicial de 15'000.000, para la adecuación y compra de sus activos; en este mismo monto se tendrá una reserva de 3'000.000 para el pago de un mes de operación.

Este capital será inyectado por sus dos socios para el desarrollo de la empresa.

## **2. Estudio de ingresos y egresos**

Para el año 2021 se proyecta en ingresos por venta de 20'946.600 y para los siguientes años un aumento del 95%, 30%, 25% y 20% respectivamente; estas cifras muestran una proyección ambiciosa pero realista en el mercado para lo cual será muy importante una adecuada estrategia y plantación de los servicios.

### **2.1. Presupuesto egresos**

Para el año 2021 PF Fisioterapia se proyectan unos egresos por valor de 24'782.400, teniendo en cuenta que en el primer año se pagará tan solo el 50 % del valor de cada servicio al fisioterapeuta puesto que este trabajará por prestación de servicios. Para los siguientes años los egresos aumentarán en 64%, 30%, 21% y 18% respectivamente.

En cuanto la prestación de servicio es importante aclarar que para el año 2022 aumentará la prestación del servicio a un 55% y para el año 2023 en adelante será del 60% para el fisioterapeuta. En costos variables se espera un total de 10'473.300, los cuales en su mayoría son los honorarios por prestación de servicio.

### **2.2. Punto de equilibrio**

PF Fisioterapia para llegar al punto de equilibrio debe superar para el año 2021 con 553 servicios un aproximado de 46 servicios mensuales y en la parte económica debe tener ingresos de por lo

monos \$2.384.850 mensuales para un total anual de \$28.618.200

### **2.3. Flujo de caja proyectado**

El flujo de caja bruto operativo en PF Fisioterapia para el año 2021 es negativo de -175.800, en el 2022 se proyecta en 3'593.430, al siguiente será de 5'860.711, para el 2024 será de 11'037.718 y para el año 2025 15'809.078.

La tasa interna de retorno es de 24,78%, el costo promedio ponderado de capital es de 19,09% y un valor presente neto de 2'980.643, cifras que demuestran una inversión interesante para los socios.

En el flujo de caja libre para los inversionistas se espera para los futuros 5 años sea de: -175.800, \$1'833.044, \$4'649.409, \$9'652.029, \$14'332.170 respectivamente, con una tasa interna de retorno de 18,46%

### **2.4. Estado de ganancias y pérdidas proyectado**

PF Fisioterapia para los próximos 5 años tiene presupuestado tener unas pérdidas en el primer año por -3'835.800 y para los siguientes años se espera que la utilidad neta se de 1'161.079, año 2023 \$3'218.181, año 2024 \$8'486.593 y para el año 2025 \$15'052.859.

### **2.5. Balance general inicial**

Al día de hoy PF Fisioterapia tiene activos fijos de \$0 y un inventario de \$0 para un total de \$0

### **2.6. Balance general proyectado a 5 años**

PF Fisioterapia espera tener para el año 2021 un total pasivo y patrimonio de \$11'164.200, y para los siguientes 4 años serán de \$12'597.630, \$16' 298.341, \$26'020.734 y \$42'613.829.

Podemos observar un aumento en las utilidades creciendo a la par con la estrategia.

## **3. Evaluación**

### **3.1. Indicadores de liquidez:**

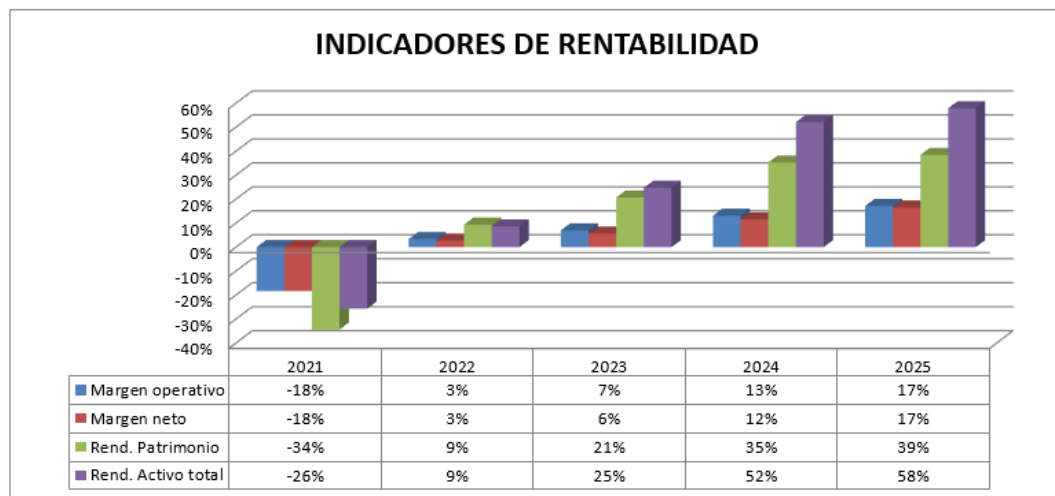
En los indicadores de liquidez de PF Fisioterapia podemos observar como en la razón corriente y el

capital de trabajo los cuales no dieron en el año 2022 un 23.89% en el 2023 un 15.82% en el año 2024 un 11.97 y en el año 2025 un 12.06%. Esto nos indica la capacidad de respuesta económica de la compañía puesto que por cada peso de deuda PF fisioterapia cuenta con este porcentaje para responder. En los indicadores de solidez nos muestran que la empresa a partir del segundo año tiene capacidad de responder en caso de una posible liquidación, pero con los pasos de los años este indicador va disminuyendo por la depreciación de sus activos. El indicador de capital se ve proyectado de la siguiente manera durante los próximos 5 años \$4.750.550, \$6.233.585, \$11.185.734, \$21.832.327 y \$39.045.186 con estas cifras podemos ver un crecimiento importante para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo.

### 3.2. Indicadores de rentabilidad:

En los indicadores de rentabilidad podemos observar el margen bruto, margen operacional, margen neto de utilidad, rendimiento del patrimonio, rendimiento del activo. Para mayor claridad se adjunta la siguiente grafica.

Grafica N° 2 Indicadores de rentabilidad.



Fuente: Plantilla financiera modelación de proyectos Universidad CES.

Estos 5 indicadores nos muestran cifras negativas durante el primer año lo cual se considera sano para la organización. A partir del año 2022 se muestra un crecimiento significativo lo cual nos indica que

cada año las utilidades estarán al alza.

### 3.3. Indicadores de generación de valor:

En esta categoría se evaluó un total de 10 indicadores.

**Tabla N°6 Indicadores de generación de valor.**

KTNO	1.745.550	3.505.937	4.717.238	6.102.927	7.579.836
PKT	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	-36,93%	14,35%	43,96%	116,58%	206,33%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	-34,36%	11,63%	25,56%	43,60%	47,55%
MARGEN EBITDA	-18,31%	3,41%	7,02%	13,15%	17,19%
PALANCA DE CRECIMIENTO	-2,20	0,41	0,84	1,58	2,06
COSTO PROMEDIO PONDERADO	20,00%	19,57%	19,07%	18,47%	18,34%
RAN	-29,92%	11,63%	35,61%	94,43%	167,13%
EVA	-5.184.108	-792.931	1.494.447	6.276.249	11.277.850
% EVA	-24,75%	-1,88%	2,64%	8,57%	12,40%

**Fuente: Plantilla financiera modelación de proyectos Universidad CES.**

En estos indicadores vemos que el primer año los resultados son negativos para el segundo, aunque comienzan a ser positivos aun no alcanzan a ser tentativos o los esperados por los inversionistas a partir del tercer año se comienza a ver un retorno importante de la inversión y para el quinto año se observa una empresa más madura con unas cifras positivas.

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El establecimiento de la IPS como modalidad de negocio requiere un análisis tanto del componente administrativo como el referente a la salud. Según los estudios de Agredo Silva et al (2015), el mercado actual para los profesionales del área terapéutica es un entorno lleno de oportunidades no solo por las posibilidades que presenta su actividad sino por la sociedad misma, a lo que dirán, "...surge como una necesidad por el propio colectivo, donde la situación actual del mercado de trabajo propicia la orientación hacia el ejercicio libre y hacia la extensión de otras corrientes de profesiones sanitarias"

Mediante la metodología de innovación se analizó la modelación del negocio con el fin de buscar la viabilidad para determinar un análisis de sector integro dando partida a un buen estudio legal y financiero. Este nos da pie para iniciar el proyecto puesto que en esta etapa del proyecto se planteó toda una lluvia de ideas con posibles servicios de atención y sectores a penetrar. Luego de definir donde se quiere llegar nos da un pie de partida para la constitución de la empresa.

Con el estudio técnico se pudo determinar que los servicios brindados por PFisioterapia son exclusivamente por conveniencia ya que brindan a los usuarios un bienestar por medio del corporal humano, para esto nosotros como compañía nos vemos en la obligación de generar servicios de alto valor desde lo técnico hasta lo humano.

En el análisis competitivo del mercado se encontró que la mejor opción para comenzar la empresa no era montar una IPS puesto que el poder del cliente nos demostró que estos van a reclamar precios mas bajos y mejores condiciones lo que PFisioterapia para poder brindar este servicio necesitaría y estaría arriesgando un capital muy grande, la compañía necesitaría altas dotaciones de equipos, tendría unos costos fijos muy altos. Este estudio también nos mostró en las políticas gubernamentales que es un negocio muy estable desde esta perspectiva puesto que los riesgos de cambio son mínimos.

En cuanto al talento humano se plantean dos direcciones para el manejo organizacional, el primero de ellos es una dirección administrativa encargado de toda la proyección empresarial, todos los temas económicos,

contables, y financieros para posesionar la empresa al punto donde se quiere llegar. También se cuenta con una dirección técnica para todos los temas de prestación de servicio, calidad, manejo de usuarios, historias clínicas, atención directa al cliente y experiencia de servicio. Esto nos permite evidenciar que existe la posibilidad de operar con un bajo número de operadores buscando la optimización de recurso y viabilidad financiera del recurso.

En el momento de analizar la viabilidad de este proyecto se encontraron los altos costos por normatividad de una IPS, esto nos llevó a estudiar la resolución 0003100 del 2019 más afondo donde se encontró la posibilidad de realizar una habilitación como profesional en salud, antes de habilitar la IPS se decide habilitar como se mencionó anteriormente por los altos costos que esta demanda. Al cambiar esta modalidad de habilitación nos permite ser más viables financieramente y ahorrar múltiples recursos.

Desde la perspectiva financiera se realizó una plantilla financiera con el fin de observar las proyecciones económicas a cinco años. Inicialmente se comenzó proyectando como un servicio de IPS, teniendo una carga laboral bastante fuerte lo que nos llevó a plantear esta nueva opción como habilitación en profesional en salud, lo que nos permite no tener carga laboral y tener un fisioterapeuta por prestación de servicios. Esta decisión cambia por completo el rumbo financiero del proyecto demostrándonos viabilidad y nos indica que podemos comenzar a operar de esta forma y con el trascurso del tiempo estructurarnos como una Institución prestadora de servicios en salud.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- Arias Pérez, A. M. Fisioterapia, disciplina y profesión. Material académico Universidad CES. S.f
- Agredo Silva, V., Franco, J. A. y Mina, E. P. Perfil profesional y ocupacional de los fisioterapeutas en Colombia. Revista CES movimiento y salud. 2015
- Mendoza Castiblanco, K. (2014). Evaluación del modelo de atención fisioterapéutica domiciliaria en una IPS. Bogotá. Colombia. Consultado el 12 de octubre de 2020, de.
- Álvarez Posada, L. (2010). Desarrollo de un modelo de creación de institución prestadora de servicios de salud. Consultado el 12 de octubre de 2020, de.
- Stéphanie Michaux, Anne-Christine Cadiat. Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito [Internet]. Place of publication not identified: 50Minutos.es; 2016. (Economía y empresa).
- Porter ME. Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter | Giselle Lescas - Academia.edu. Harvard Business Review América Latina [Internet]. 2008 [citado 28 de septiembre de 2020]; Disponible en:

[https://www.academia.edu/5151135/Las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas\\_Michael\\_Porter](https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter)

- Ministerio de Salud y protección social. (2019). Resolución 0003100 de 2019. Bogotá.
- Ministerio de la protección social. (2006). Decreto número 1011 DE 2006 . Bogotá.

#### **ANEXOS**

Anexo 1: Análisis competitivo

Anexo 2: Camara de comercio y RUT

Anexo 3: Plantilla financiera