 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	1 de 72

Asesores GAMA

Proyecto Final para optar al título de Especialista en Seguridad y Salud en el trabajo

Estudiantes:

Gloria Beatriz Martínez

Ximena Gallo Martínez

Tutor:

Magister. Jennifer Gaviria Giraldo


Universidad Católica de Manizales

Facultad de Ciencias de la Salud

Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo

Unidad de Emprendimiento

Manizales, 2018

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	2 de 72

Nombre del proyecto

“ASESORES GAMA”. Evaluaciones medicas laborales de Ingreso, periódicas y retiro; exámenes paraclínicos y capacitaciones a Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales.




 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	3 de 72

Tabla de contenido


1.	Introducción	10
2.	Justificación	11
3.	Objetivos	13
3.1	Objetivo General	13
3.2	Objetivos específicos	13
4.	Resumen Ejecutivo	14
5.	Planteamiento y descripción de la oportunidad de negocios	16
5.1	Contextualización: Global, Regional, Local y Sectorial:	16
5.2	Descripción de la oportunidad de mercado	21
5.3	Análisis PESTAL	22
5.4	Tamaño de mercado y estimación de la demanda	23
5.4.1	Tamaño del mercado	23
5.4.2	Demanda	25
5.4.3	Potencial de mercado	26
5.4.4	Potencial de ventas	26
5.4.5	Previsión de ventas	27

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	4 de 72


5.4.6 Cuotas de ventas.	27
5.5 Estructura de Mercado	27
6. Plan Operativo	28
6.1 Ficha técnica del servicio.....	28
6.2 Análisis de la cadena de valor.....	29
6.3 Proceso de producción	30
6.4 Análisis de requerimientos.....	30
6.4.1 Necesidades de maquinaria.....	30
6.4.2 Necesidades de materiales.	32
6.4.3 Necesidades de personal.	33
6.5 Análisis de localización	34
6.6 Propuesta de diseño de planta.....	35
7. Plan de Mercado	36
7.1 Modelado de Negocios	36
7.2 Análisis de Segmento de Mercado.....	38
7.3 Análisis de la Competencia.....	39
7.4 Estrategia de Mercados	43

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	5 de 72

7.4.1 Propuesta de Valor.....	43
7.4.2 Estrategia de Distribución.....	44
7.4.3 Estrategia de Precio.....	44
7.4.4 Estrategia de Promoción.....	44
7.4.5 Estrategia de Servicio.....	44
7.5 Proyección de ventas.....	45
7.6 Investigación de mercado	46
7.6.1 Ficha técnica de la investigación.....	46
7.6.2 Instrumento para la recolección de la información.....	47
7.6.3 Recolección, tabulación, análisis y presentación de resultados.....	48
8. Plan Organizacional	49
8.1 Pensamiento Estratégico	49
8.1.1 Principios Corporativos.....	49
8.1.2 Misión de la Empresa.....	50
8.1.3 Visión de la Empresa.....	50
8.1.4 Objetivos Estratégicos.....	50
8.2 Estructura Organizacional.....	51


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	6 de 72

8.3	Análisis legal y Normativo	51
8.3.1	Legislación Aplicable.	52
8.3.2	Tipo de sociedad.	54
9.	Plan financiero	55
9.1	Análisis de Costos de Operación	55
9.2	Plan de Inversiones	56
9.3	Plan de Financiación	57
9.4	Análisis del Punto de Equilibrio	57
9.5	Estado de Resultados	59
9.6	Flujo de Caja	60
9.7	Balance General	62
9.8	Análisis de Indicadores Financieros	64
10.	Conclusiones	66
11.	Recomendaciones	68
12.	Bibliografía	69

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	7 de 72


Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1.</i> Participación Gasto total en salud sobre PIB según gasto público y privado. latino América y el Caribe 2013. Recuperado de (Universidad de Antioquia, 2015)	17
<i>Ilustración 2.</i> Evolución Finalidad del Gasto General del Gobierno. 2009-2014. Recuperado de (Universidad de Antioquia, 2015).....	18
<i>Ilustración 3.</i> Clasificación de las empresas según valor de activos. Manizales 2016. Creada a partir de base de datos cámara de comercio.....	24
<i>Ilustración 4.</i> Número de empresas registradas en Cámara de Comercio de Manizales año 2017. Creada a partir de base de datos cámara de comercio.	25
<i>Ilustración 5.</i> Número de personal ocupado registrado en Cámara de Comercio de Manizales año 2017. Creada a partir de base de datos cámara de comercio.	26
<i>Ilustración 6.</i> Análisis cadena de valor	29
<i>Ilustración 7.</i> Proceso de producción, empresa Asesores GAMA.....	30
<i>Ilustración 8.</i> Diseño de planta.	35
<i>Ilustración 9.</i> Valores Corporativos.	49
<i>Ilustración 10.</i> Estructura Organizacional.	51


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	8 de 72

Lista de tablas

Tabla 1 Analisis Pestal	22
Tabla 2 Ficha Tecnica de las evaluaciones medicas laborales	28
Tabla 3 Necesidades de maquinaria en el consultorio.....	30
Tabla 4 Necesidades de maquinaria en la recepción	31
Tabla 5 Necesidades de maquinaria en la sala de espera	32
Tabla 6 Necesidades de maquinaria en el cubiculo de toma de muestras	32
Tabla 7 Salario a pagar de acuerdo al cargo.....	34
Tabla 8 Crecimiento del mercarco en Manizales en los ultimos 3 años	38
Tabla 9 Analisis de la competencia.....	40
Tabla 10 Proyecciones de ventas a 3 años.....	45
Tabla 11 Ficha Tecnica de la investigacion	46
Tabla 12 Diseño de la encuesta para mercado objetivo	47
Tabla 13 Variables relacionadas con los ingresos.....	55
Tabla 14 Variables relacionadas con los costos de los servicios.....	55
Tabla 15 Variables relacionadas con los gastos operacionales	56
Tabla 16 Inversiones iniciales	56
Tabla 17 Punto de equilibrio	57
Tabla 18 Estado de resultado proyectado.....	59
Tabla 19 Presupuesto de efectivo.....	60

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	9 de 72


<i>Tabla 20</i> Balance general	62
<i>Tabla 21</i> Tasa interna de retorno.....	64
<i>Tabla 22</i> Valor presente neto.....	64
<i>Tabla 23</i> Relación Beneficio - costo	65

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	10 de 72

1. Introducción

Las organizaciones colombianas en la actualidad se encuentran en constantes cambios y desarrollo, especialmente desde el punto de vista humano y ético, pues se ha determinado que el grado de competitividad de las organizaciones, hoy en día, está dado por el factor humano en toda su dimensión; Esto ha generado la necesidad de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la gestión, seguimiento y control de actividades laborales orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo, la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y el control de riesgos; Para lo cual, “se modifica el sistema de riesgos laborales y se dicta otras disposiciones en materia de salud ocupacional” por la ley 1562 del 2012. (Congreso de Colombia, 2012).

Dando respuesta a lo anterior, surge la iniciativa de desarrollar la modalidad de grado en emprendimiento con el fin de crear un modelo de negocios que brinde evaluaciones médicas, exámenes paraclínicos y capacitaciones como parte del sistema de gestión y seguridad en el trabajo (SG-SST). La primera fase abarca el planteamiento, descripción de la oportunidad de negocios y plan operativo. En la segunda fase se estudiará el plan de mercado y plan organizacional, donde se determinará qué servicios se van a ofrecer, cual es el valor diferencial ante los competidores, las herramientas de promoción, lenguaje de comunicación, plan de medios, principios corporativos, misión, visión, legislación aplicable entre otros. Y por último se realizará el plan financiero, donde se elaborará una estructura de costos para determinar técnica y financieramente la viabilidad del modelo de negocios.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	11 de 72

2. Justificación


La organización internacional del trabajo (OIT) entre sus objetivos principales establece promover los derechos laborales, la salud, la seguridad y el trabajo digno (Organización Internacional del Trabajo, 2018). En Colombia, en la Resolución 2346 de 2007 Artículo 9° se establece que:

las evaluaciones médicas laborales deben ser realizadas por médicos especialistas en medicina del trabajo, con licencia vigente, siguiendo los criterios definidos en el programa de salud ocupacional, los sistemas de vigilancia epidemiológica y los sistemas de gestión, así como los parámetros que se determinan en la presente resolución. (Ministerio de protección social, 2007)

Se ha seleccionado como proyecto de grado la creación de una empresa encargada de realizar evaluaciones y capacitaciones medicas laborales y psicológicas, así como prestar el servicio de exámenes paraclínicos a Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la Ciudad de Manizales, encaminada a prevenir, conservar, proteger, mejorar y promocionar la salud de los trabajadores, teniendo en cuenta el oficio laboral, los factores ambientales en que se ejecuta el mismo y las condiciones de salud del trabajador.

Se decidió dicho proyecto dado el conocimiento previo sobre el sector de la salud, legal y normativo, por parte de los integrantes, así como la aplicación de los conocimientos recibidos durante la especialización cursada actualmente.

Algunas de las ventajas competitivas identificadas y por las cuales se optó por elegir este sector, es la alta rotación de personal dentro de las empresas (Revista Portafolio, 2017), así como

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	12 de 72


la obligatoriedad de prestar los servicios de evaluaciones medicas por personas que además de tener la profesión de médico, debe ser especialista en seguridad y salud en el trabajo (SST).

(Ministerio de la Proteccion Social)

Es importante destacar que son las evaluaciones medicas las que determinan las condiciones en las que se encuentra el activo más importante de la empresa – el trabajador, e identifica posibles factores de riesgo que intervenidos con suficiente antelación permiten prevenir enfermedades y/o accidentes laborales.

El programa de las evaluaciones medicas laborales es quizás uno de los pilares fundamentales dentro del SG-SST puesto que no solamente es el paso inicial que debe tomar toda empresa para evaluar los posibles candidatos a cargos, sino que evalúa y diagnostica al trabajador durante su tiempo de permanencia en la empresa, permitiendo identificar los cargos para los cuales están aptos y no aptos los trabajadores, como también, evaluar si dicho trabajo está generando problemas para la salud de los mismos, permitiendo en este último una reubicación del puesto de trabajo si es el caso (Sierra, 2016).

Es así, como el perfil de la persona o empresa encargada de hacer las evaluaciones medicas a los trabajadores, se ha vuelto más específico, pues no solamente debe tener el título de médico, sino también, el de especialista en SST, lo cual le permite tener una visión más global sobre la salud del trabajador según el entorno donde este labore.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	13 de 72

3. Objetivos

3.1 Objetivo General


Generar un modelo de negocios para la empresa “ASESORES GAMA”. Empresa que realizará evaluaciones médicas y psicológicas laborales, exámenes paraclínicos y capacitaciones a Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales.

3.2 Objetivos específicos

Identificar la oportunidad de negocios para la empresa “ASESORES GAMA” que realizará evaluaciones médicas y psicológicas laborales a Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales.

Estructurar un plan de mercado para la empresa “ASESORES GAMA” que permita llegar a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales

Desarrollar el plan operativo para la empresa “ASESORES GAMA, teniendo en cuenta la normatividad vigente y las necesidades de las empresas.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	14 de 72

4. Resumen Ejecutivo


En la actualidad existe dentro de las empresas colombianas un fenómeno que impacta negativamente tanto sus finanzas como el clima organizacional, y es la alta rotación de personal.

Todas las empresas independientes de su tamaño deben evaluar médicamente a sus trabajadores antes, durante y finalizado su periodo dentro de las mismas y estas evaluaciones deben ser dirigidas por un médico especialista en SST.

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas difícilmente tienen dentro de su organigrama a médicos especialistas en SST por lo cual deben subcontratar entre otros, los servicios de evaluaciones médicas. El programa de las evaluaciones medicas laborales es quizás uno de los pilares fundamentales dentro del SG-SST puesto que no solamente es el paso inicial que debe tomar toda empresa para evaluar los posibles candidatos a cargos, sino que evalúa y diagnostica al trabajador durante su tiempo de permanencia en la empresa.


Este proyecto consiste en crear una empresa llamada “ASESORES GAMA”, la cual tendrá en su portafolio de servicios realizar evaluaciones médicas y psicológicas laborales de ingreso, periódicas y de retiro a Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales, además de exámenes paraclínicos y capacitaciones.

“ASESORES GAMA” contará con una sede propia donde se tendrá una Gerencia enfocada al área administrativa y comercial, un grupo de médicos especialistas en SST quienes serán los encargados de realizar las evaluaciones médicas y psicológicas, un espacio a subcontratar para la realización de los exámenes paraclínicos, además de un equipo humano que apoyará la atención al cliente y a los médicos.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	15 de 72

La inversión requerida para iniciar el proyecto saldrá de recursos propios de las socias de “ASESORES GAMA” y el punto de equilibrio está proyectado para el segundo año lo cual hace viable el mismo.

El proyecto se espera sea exitoso debido a la segmentación de clientes realizada, a la obligatoriedad y necesidad de las empresas por cumplir con los requisitos de evaluaciones médicas y a la cantidad de evaluaciones requerida por estas debido al cambio constante de empleados.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	16 de 72


5. Planteamiento y descripción de la oportunidad de negocios

5.1 Contextualización: Global, Regional, Local y Sectorial:

El sector salud en el mundo está integrado tanto por actores como instituciones públicas y privadas quienes fabrican, comercializan, estudian y consumen productos y servicios que promueven la salud de las personas. Dentro de los objetivos de estos actores e instituciones están los de prevenir las enfermedades, conservar, mejorar y promocionar la salud en los pacientes, así como la de atender a la población. (Robello, 2017) afirma:

El sector salud es una de las principales actividades en el mundo. Sin duda, es uno de los sectores de la economía en donde se concentran posibilidades de crecimiento, o al menos eso es lo que indican los datos, ya que existen razones estructurales que permiten prever un incremento en la participación del sector salud en el producto interno bruto (PIB) en el mundo. A nivel mundial se prevé, que mientras avancen los hallazgos en el campo de la medicina y la esperanza de vida continúe incrementándose, irremediablemente aumentará el gasto en salud. Se espera que los gastos mundiales en atención a la salud alcancen los 8.7 billones de dólares en el 2020; una diferencia importante con respecto a los 7 billones de dólares que se gastaron en el 2015, Según Deloitte. El aumento estará impulsado por las mejoras en los tratamientos en áreas terapéuticas, junto con los aumentos de los costos laborales y el aumento de la esperanza de vida a nivel mundial.

Cuando se compara a Colombia con los países de la región (Latinoamérica y el caribe), encontramos que su participación en cuanto al gasto total en salud sobre el PIB tanto público

	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	17 de 72

como privado se encuentra ocupando el puesto número 16. De este gasto total, el público (gobierno) ocupa el cuarto lugar, después de Cuba, Costa Rica y Uruguay. Tal como se evidencia en la siguiente tabla.

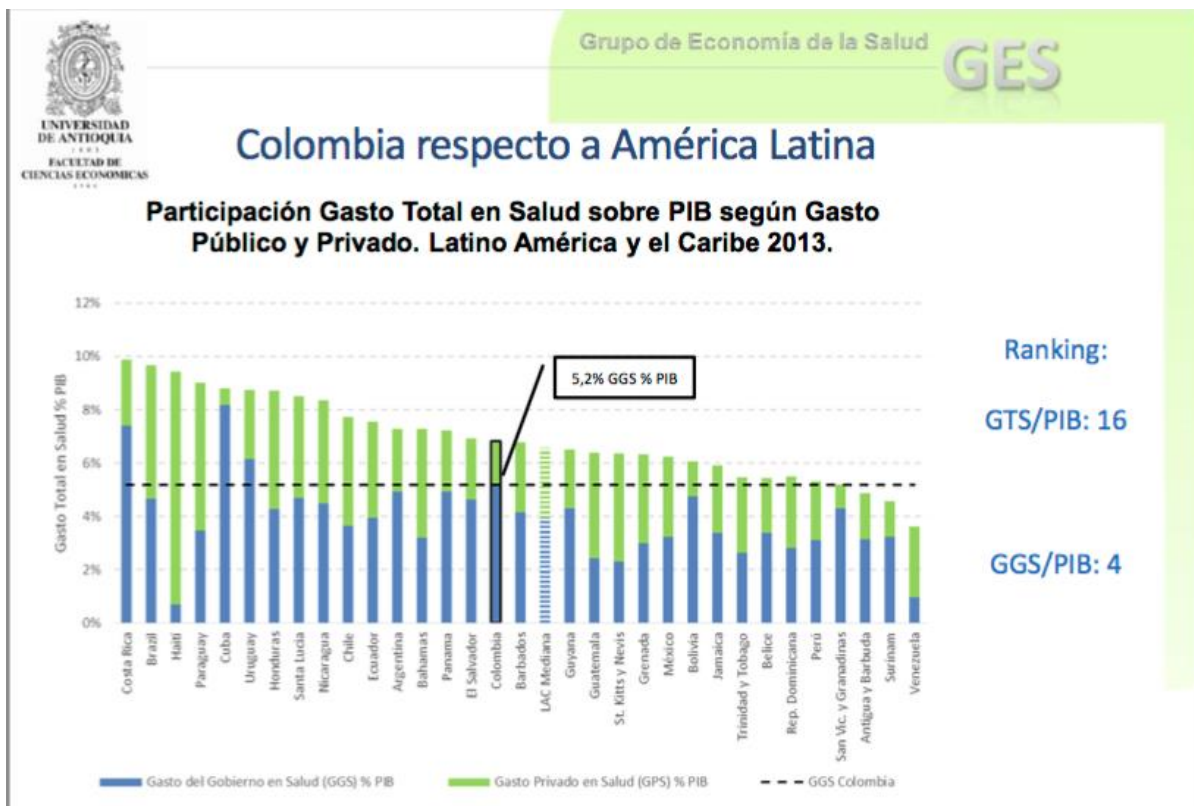



Ilustración 1. Participación Gasto total en salud sobre PIB según gasto público y privado. latino América y el Caribe 2013.

Recuperado de (Universidad de Antioquia, 2015)

Para el gobierno colombiano, el sector salud ocupa el segundo lugar de prioridad dentro del presupuesto nacional, lo que conlleva a determinar, que analizado desde el punto de vista económico es un sector altamente importante para las empresas que deseen invertir en él.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	18 de 72

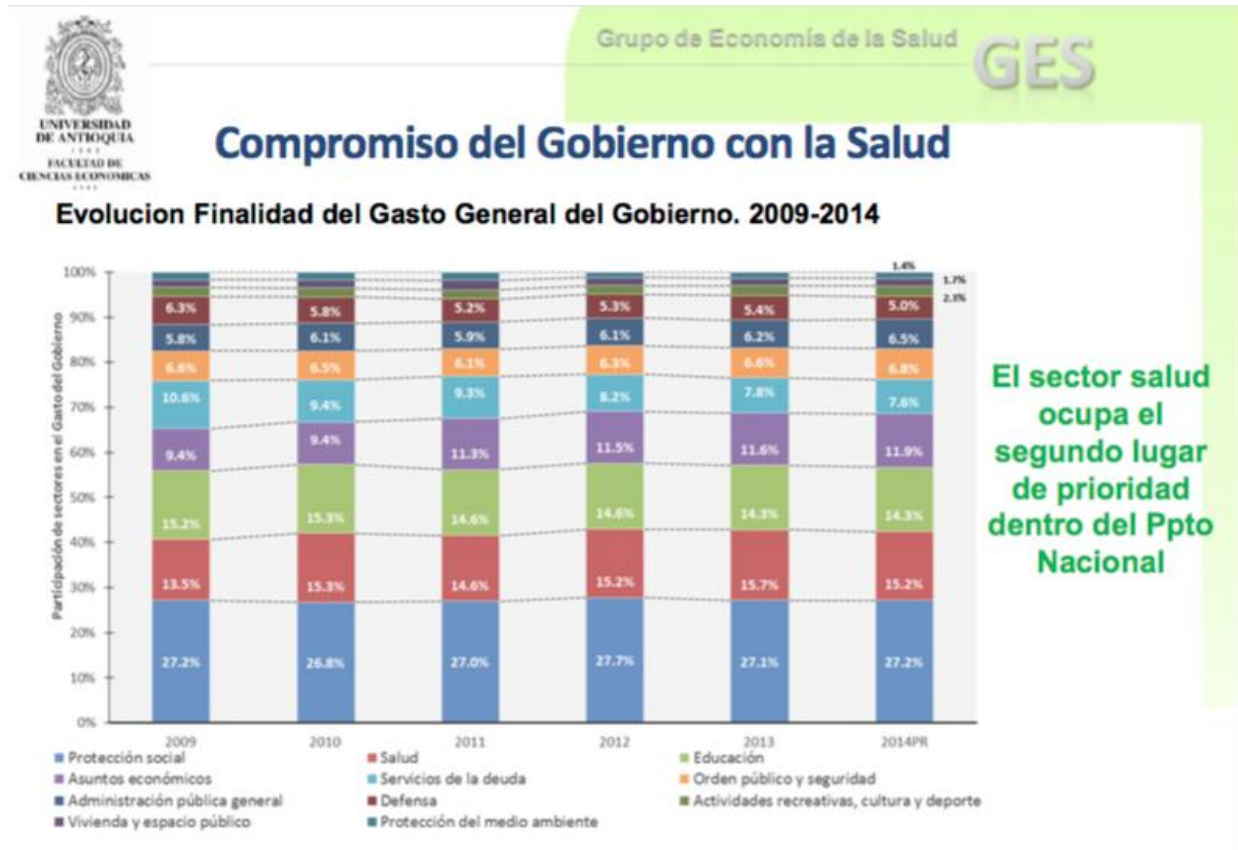



Ilustración 2. Evolución Finalidad del Gasto General del Gobierno. 2009-2014. Recuperado de (Universidad de Antioquia, 2015)

A pesar de que Colombia con relación a los países de la región presenta una dinámica de gasto publico dirigido a la salud mejor que muchos otros, e incluso la cobertura de aseguramiento en salud es del casi 100% de la población, (Mauricio Torres Tovar, 2017) afirma que “se ha presentado según la ANDI un crecimiento acelerado de la cartera vencida”, llevando en muchas regiones a un déficit en la prestación de los servicios.

Con esto podemos concluir que, el sector de la salud en Colombia, es de los más importantes y al cual se le han venido dedicando altos esfuerzos para mejorarlo en cuanto cobertura e

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	19 de 72


inversión. Sin embargo, es de especial cuidado el flujo de los pagos que realiza el gobierno al sector de la salud, pues sus demoras en estos pueden hacer quebrar a las empresas que no han planificado bien la disposición de sus recursos.

Para el presente proyecto es importante conocer dentro del sector de la salud, la importancia que tiene la salud laboral, ya que es el mercado específico donde se pretende enfocar los esfuerzos.

En el mundo, alrededor de 317 millones de personas son víctimas de accidentes de trabajo y más de 2.3 millones de personas mueren anualmente por accidentes o enfermedades laborales según cifras de la Organización Internacional del Trabajo. El costo de esta adversidad es enorme y se calcula que la carga económica que asumen los países en el mundo a causa de la accidentalidad laboral puede estar alrededor del 4% del PIB global cada año. (Consejo Colombiano de Seguridad, 2016)

EL modelo de negocios que se pretende crear está dirigido al sector terciario (prestación de servicios).

Los factores externos más relevantes que se han identificado y que se presentan como una gran oportunidad, tienen que ver con las leyes instauradas por el gobierno colombiano para la implementación del SG-SST para empleadores y contratantes. Dentro de estas normas se encuentra la Resolución 1111 de 2017, en la cual se establecen los estándares mínimos para implementar el SG-SST. Estos estándares son de obligatorio cumplimiento para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o tipo de riesgo (Ministerio de trabajo, 2017).

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	20 de 72


El SG-SST además de ser de obligatorio cumplimiento tiene dentro de sus requisitos, que las evaluaciones medicas laborales deben ser realizadas por médicos especializados en medicina del trabajo, contemplado esto en la Resolución 2346 de 2007 (Ministerio de proteccion social, 2007).

Las evaluaciones medicas laborales, se definen como un “acto médico mediante el cual se interroga y examina a un trabajador, con el fin de monitorear la exposición a factores de riesgo y determinar la existencia de consecuencias en la persona por dicha exposición” (Ministerio de proteccion social, 2007). Esta ley determina 3 tipos de exámenes médicos obligatorios: evaluaciones médicas de ingreso, periódicas, de retiro.

A través de las evaluaciones medicas laborales se pueden intervenir los factores de riesgos derivado de las condiciones de salud y el ambiente de trabajo, y de esta manera es posible disminuir las tasas de ausentismo debido a incapacidades prevenibles, independientemente del origen. Esto a su vez conlleva a incremento de la productividad al contar con personal en buenas condiciones de salud para realizar su labor, evitando errores y retrocesos en los procesos de cada empresa.

Otro factor importante encontrado, es que los empresarios están expuestos a sanciones y multas en caso de no aplicar debidamente el SG-SST. Y, por último y no menos importante es que mediante la buena gestión de este sistema tanto empleador como empleado evitan poner en riesgo la vida, integridad y su seguridad.

Todos estos factores analizados, hacen del sector empresarial una industria en re-estructuración adaptando sus esquemas de trabajo para el bienestar de sus trabajadores, así como la protección de sus recursos.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	21 de 72


5.2 Descripción de la oportunidad de mercado

La oportunidad identificada para la creación de la empresa es la de ofrecer evaluaciones medicas laborales, exámenes paraclínicos y capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales.

Las Micro empresas son entidades con una nómina no mayor a 10 empleados, las pequeñas tienen entre 11 y 50 empleados, y las medianas corresponden a una planta de personal entre 51 y 200 empleados (Mincomercio, industria y turismo, 2012). Estas concentran el mayor número de empresas del país y por lo general, en su nómina no cuentan con médicos con especialización en SST, quienes deben por ley realizar las evaluaciones medicas laborales. Además, en su mayoría, tienen una alta rotación de personal, lo que genera una oportunidad para ofrecer constantemente los servicios de evaluaciones médicas de ingreso, periódicas y egreso.

El mercado objetivo de “ASESORES GAMA” serán las empresas de Servicios Temporales (EST) y los Call Center; Con respecto a las primeras, son un vehículo de intermediación que prestan servicios a las empresas de la ubicación y selección de trabajadores para las mismas. Estas concentran una alta proporción de posibles empleados en su mayoría con carácter temporal, los cuales al igual que los empleados permanentes debe cumplir y son protegidos por SG-SST.

Para el año 2015 las EST participaban del mercado laboral en Colombia con el 5.7% lo que quiere decir que estaban manejando un orden de 513.020 trabajadores en misión (Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales, 2015). Esta participación hace de las EST un mercado atractivo para el ofrecimiento de los servicios.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	22 de 72

La creación de la empresa “ASESORES GAMA” nace como una respuesta de los conocimientos que se están adquiriendo en la especialización y el perfil profesional de las gestoras de esta iniciativa, encontrando una gran ventaja para la formulación del proyecto, puesto que los servicios que se desean ofrecer, hacen parte intrínsecamente del programa de SST.


5.3 Análisis PESTAL

Para la realización del análisis PESTAL, se ha determinado el contexto en el que se moverá la idea de negocio, destacando tanto los factores positivos como los negativos que puedan afectar o beneficiar la realización del proyecto. Se han tenido en cuenta aspectos claves como el relacionamiento público, la necesidad de las empresas por aplicar el SG-SST, en incluso los posibles clientes cercanos a los cuales se les podrá empezar a ofrecer los servicios, así como también, las debilidades por falta de experiencia.

Tabla 1

Análisis PESTAL

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Origen Interno	Falta de experiencia de la empresa en el mercado.	El grupo de trabajo cumple con los requisitos de la ley al contar con médico con especialización en seguridad y salud en el trabajo.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	23 de 72

Origen Externo

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Existen competidores en el mercado con mayor antigüedad y relaciones con los posibles clientes. - El acceso a los equipos tecnológicos es costoso. | <ul style="list-style-type: none"> - La reestructuración que están teniendo las empresas para aplicar el SG-SST. - El mercado al cual se le van a ofertar los servicios, es el más grande de la ciudad en cuanto a número de empresas. - Existe un entorno cercano empresarial el cual está interesado en contratar los servicios de la empresa. - Excelente relación a nivel político con secretarías de la ciudad. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
-


Después de realizar este análisis, se ha concluido que existe gran interés por parte del sector empresarial cercano para hacer uso de los servicios propuestos por la idea de negocio, también se evidencia la necesidad por fortalecer la experiencia de la empresa en el mercado, lo cual se puede mejorar desarrollando alianzas con empresas de servicios complementarios que ya tienen más experiencia y mejor cobertura.

5.4 Tamaño de mercado y estimación de la demanda

5.4.1 Tamaño del mercado.

Distribución geográfica del mercado: Manizales - Caldas. Zona urbana

El número de empresas de Manizales al 2016 fue de 14.828. Lo dominan en su mayoría las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, lo cual corresponde a un 98% del sistema económico, compartiendo la tendencia que se presenta a nivel nacional (Camara de Comercio Manizales, 2017). En el último trimestre del año 2016 la población en edad de trabajar (PET) era de 352.276

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	24 de 72

y la población ocupada era de 189.816, con una tasa de desempleo promedio para el 2016 del 10,3%. (Camara de Comercio Manizales, 2017)

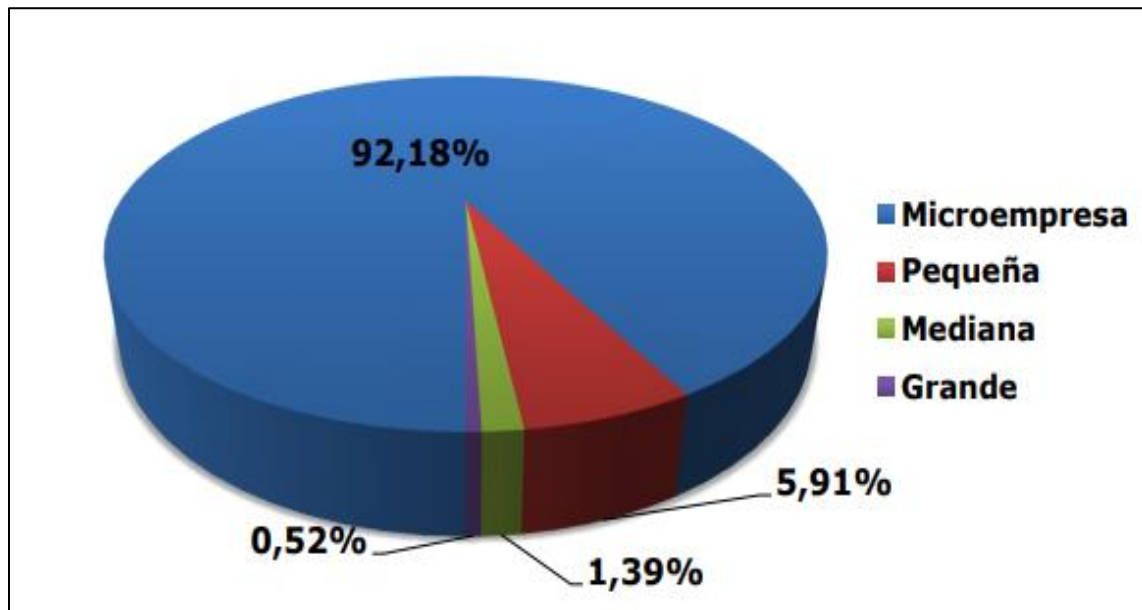



Ilustración 3. Clasificación de las empresas según valor de activos. Manizales 2016. Creada a partir de base de datos cámara de comercio.

Cerrando el año 2017, en la Ciudad de Manizales, se encontraban registradas 15.540 empresas. Distribuidas por tamaño de acuerdo a sus activos, de la siguiente manera:
 Microempresas: 14.295, Pequeñas empresas: 946, Medianas empresas: 223, Grandes empresas: 76 (Camara de Comercio de Manizales, 2018).

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	25 de 72

5.4.2 Demanda.

Una vez identificado el tamaño del mercado, “ASESORES GAMA” buscará centrarse en los sectores de los Call Center y las EST que tienen su operación en Manizales.

Estos dos segmentos se han seleccionado por generar una alta demanda de mano de obra.

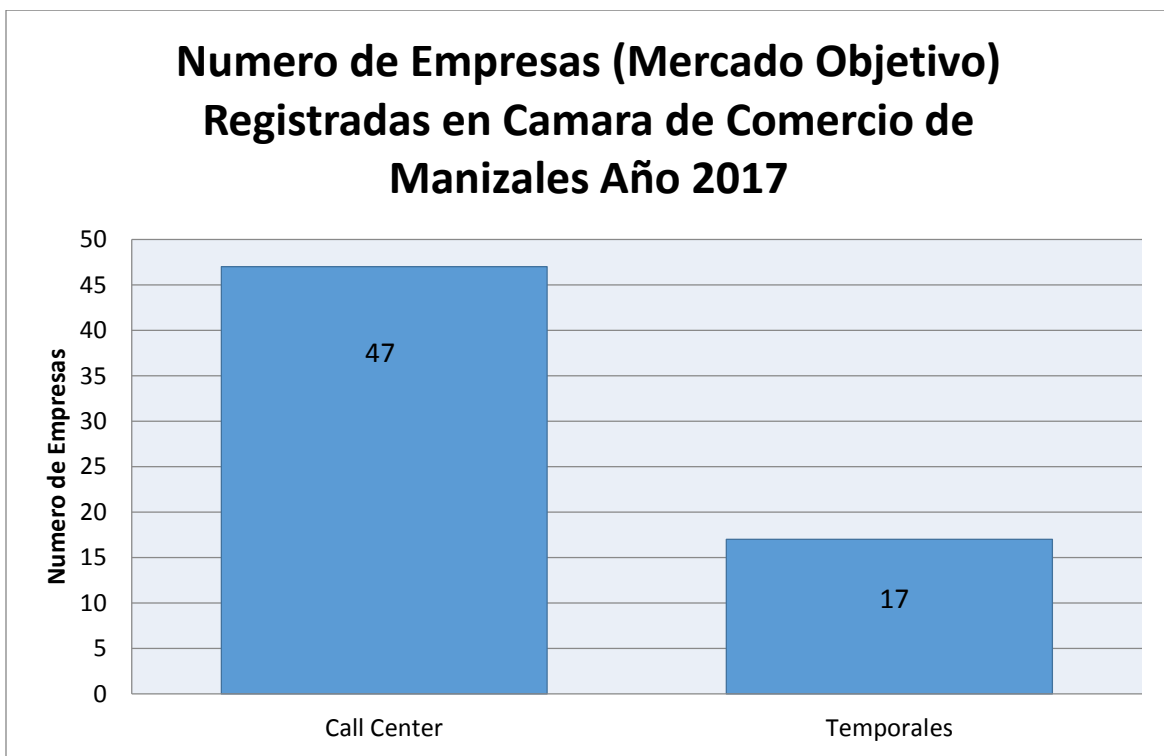



Ilustración 4. Número de empresas registradas en Cámara de Comercio de Manizales año 2017. Creada a partir de base de datos cámara de comercio.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	26 de 72

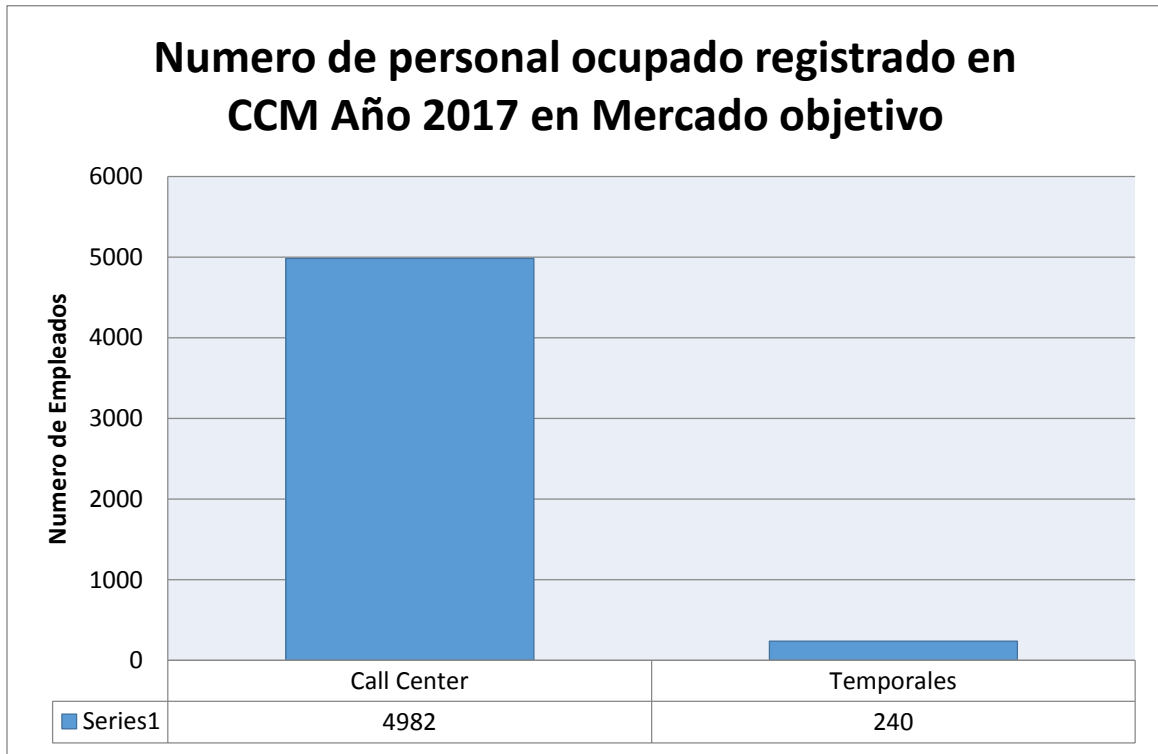



Ilustración 5. Número de personal ocupado registrado en Cámara de Comercio de Manizales año 2017. Creada a partir de base de datos cámara de comercio.

5.4.3 Potencial de mercado.

Para el caso de los Call Center, (Gallo R. , 2016) afirma que. “Al 2016 generaron más de 12 mil empleos en la ciudad de Manizales. Mientras que las EST generaron empleo a 496.005 trabajadores en misión, contribuyendo con el trabajo formal en Colombia con un 5,21%. (Observatorio del Mercado Laboral, 2016)

5.4.4 Potencial de ventas.

Para “ASESORES GAMA” se ha contemplado dos tipos de ingreso, uno por la prestación de los servicios, a través de las evaluaciones médicas y psicológicas laborales; Teniendo en cuenta

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	27 de 72

que la duración por examen médico y psicológico laboral es de 20 minutos, y la jornada laboral es de 8 horas, un médico está en capacidad de realizar aproximadamente 23 exámenes al día lo que equivale a 552 exámenes por mes. El otro ingreso es a través de la subcontratación de espacio para la realización de los exámenes paraclínicos.

5.4.5 Previsión de ventas.


De las evaluaciones médicas laborales se prevé que inicialmente se tendrán ventas del 60% de la capacidad de la atención que tiene cada médico, esto quiere decir 331 exámenes por mes por médico.

5.4.6 Cuotas de ventas.

Se puede definir que las cuotas iniciales durante el primer año, serán prestar los servicios al sector de los Call Center y llegar mínimo a uno de estos; Para el segundo año la cuota se prevé aumentando otro Call Center y llegando a una EST.

5.5 Estructura de Mercado

Para el sector de los servicios médicos laborales se determina que la estructura del mercado es un oligopolio, ya que la cantidad de empleados económicamente activos supera en una gran proporción a las empresas prestadoras de estos servicios.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	28 de 72

6. Plan Operativo

6.1 Ficha técnica del servicio


Tabla 2

Ficha técnica, evaluaciones medicas laborales

Ficha técnica

Evaluaciones médicas y psicológicas laborales


Denominación del servicio	Se prestará el servicio de exámenes médicos laborales de pre ingreso, periódico y retiro.
Descripción general	Las evaluaciones médicas de pre ingreso se realizaran al trabajador antes de ser contratado, con el fin de mirar las condiciones generales de salud y la aptitud al puesto que aspira; Las evaluaciones médicas periódicas se realizaran con el fin de monitorear la exposición a los factores de riesgo e identificar en forma precoz posibles alteraciones temporales, permanentes o agravadas del estado de salud del trabajador, ocasionadas por la labor o por la exposición al medio ambiente de trabajo, así mismo, para detectar enfermedades de origen común, con el fin de establecer un manejo preventivo; Y las evaluaciones médicas de retiro se realizaran al trabajador cuando se termina la relación laboral, su objetivo es valorar y registrar las condiciones de salud en las que el trabajador se retira de las tareas o funciones asignadas.
Gestión de servicios	- Se contará con 3 médicos con especialización en seguridad y salud en el trabajo, quienes realizarán las evaluaciones médicas y psicológicas de pre ingreso, periódicas y retiro.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	29 de 72

6.2 Análisis de la cadena de valor



Ilustración 6. Análisis cadena de valor

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	30 de 72

6.3 Proceso de producción



Ilustración 7. Proceso de producción, empresa Asesores GAMA.


6.4 Análisis de requerimientos

6.4.1 Necesidades de maquinaria.

Tabla 3

Necesidades de maquinaria en el consultorio

CONSULTORIO	CANTIDAD	VALOR	VALOR
		UNITARIO	TOTAL
Camilla	3	200.000	600.000
Escritorio	4	100.000	400.000
Silla para Medico	4	90.000	360.000

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	31 de 72

Silla para el paciente	4	60.000	240.000
Escalera de dos peldaños	3	60.000	180.000
Mesa auxiliar	3	50.000	150.000
Computador	4	1'200.000	4'800.000
Impresora	3	150.000	450.000
Equipo de órganos	3	600.0000	1'800.000
Tensiómetro	3	150.000	450.000
Pesa	3	100.000	300.000
Tallimetro	3	45.000	135.000
Martillo de Reflejos	3	15.000	45.000
Linterna	3	10.000	30.000

Tabla 4

Necesidades de maquinaria en la recepción

RECEPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio	1	500.000	500.000
Silla de recepción	1	60.000	60.000
Teléfono	1	50.000	50.000
Computador	1	1'200.000	1'200.000


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	32 de 72

Tabla 5

Necesidades de maquinaria en la sala de espera

SALA DE ESPERA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas sala de espera x4	3	400.000	1'200.000
Televisor	1	1'400.000	1'400.000


Tabla 6

Necesidades de maquinaria en el cubículo de toma de muestras

CUBICULO DE TOMA DE MUESTRAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Silla con espaldar	1	60.000	60.000
Silla interlocutora	1	50.000	50.000
Mesa de apoyo	1	100.000	100.000

6.4.2 Necesidades de materiales.

Para prestar el servicio de evaluaciones médicas y psicológicas laborales se requieren los siguientes insumos: batas desechables, cobertor de camilla desechable, guantes, baja lenguas, espéculos para otoscopia.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	33 de 72

Para la prestación de servicios de evaluaciones médicas y psicológicas laborales se requiere de 20 minutos por paciente. Para garantizar la calidad del servicio se realizará un examen médico y psicológico completo abarcando todos los sistemas.

Los médicos contarán con una póliza de seguro.

6.4.3 Necesidades de personal.

La empresa “ASESORES GAMA” contará con un equipo multidisciplinario el cual consta de:

- 3 Médicos con especialización en seguridad y salud en el trabajo
- Gerente administrativo
- Asistente administrativa
- Enfermera
- Recepcionista
- Empleada de servicios generales

La empresa iniciará la prestación de sus servicios con 8 empleados y manejará un horario de atención de 8 am a 12 pm y de 2 pm a 6 pm de lunes a sábado.

Entre los perfiles y habilidades que se necesitaran de los trabajadores que formaran parte de la empresa son: Conocimiento en el cargo, autoconfianza, empatía, destreza en comunicación y trabajo en equipo.


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	34 de 72


Tabla 7

Salario a pagar de acuerdo al cargo

CARGO	HORAS TRABAJADAS	SALARIO
Médico Especialista en SST	8 horas	3'500.000
Gerente Administrativo	8 horas	2'800.000
Asistente Administrativo	8 horas	1'200.000
Auxiliar de Enfermería	8 horas	900.000
Recepcionista	8 horas	880.000
Empleada servicios generales	8 horas	737.717

6.5 Análisis de localización

La empresa estará ubicada en la Ciudad de Manizales, entre el triángulo y barrio la estrella, se determinan estos lugares por ser cercanos a avenidas, cercanos a centros médicos e instituciones prestadoras de servicios (IPS), de fácil acceso, transporte y por la seguridad del sector.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	35 de 72

6.6 Propuesta de diseño de planta

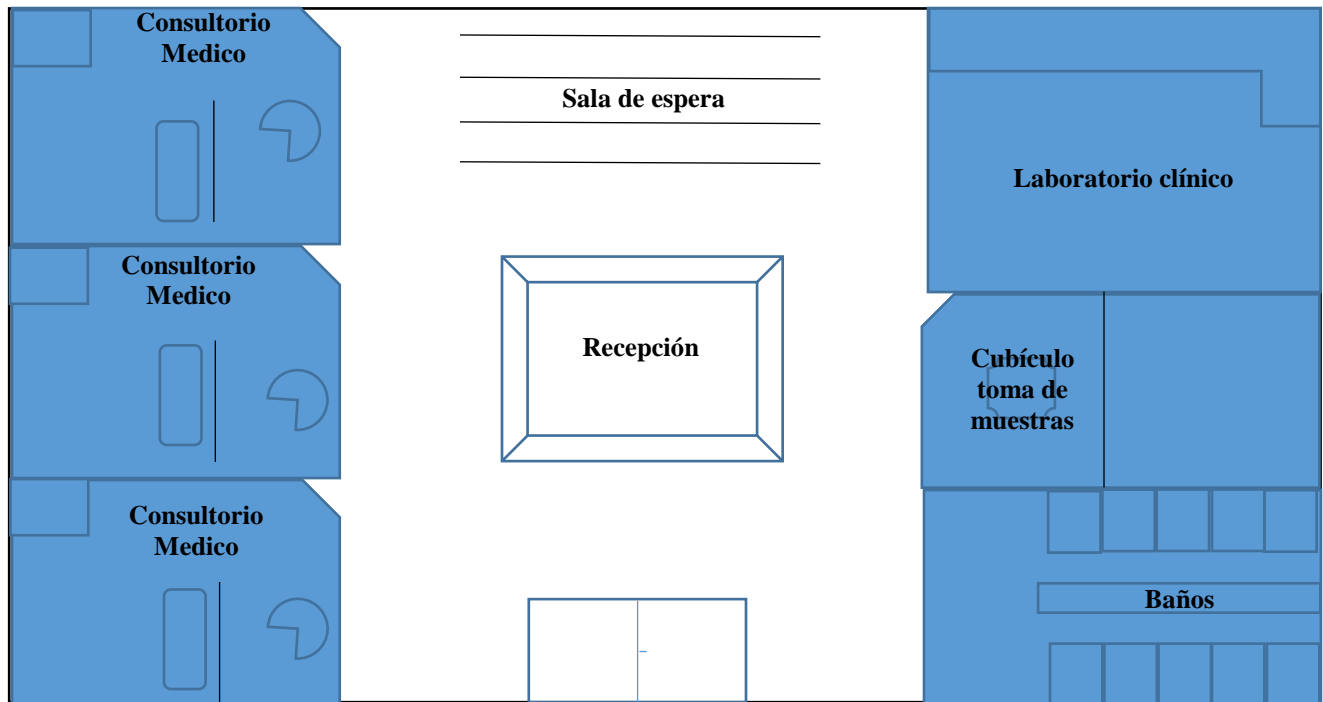




Ilustración 8. Diseño de planta.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	36 de 72


7. Plan de Mercado

7.1 Modelado de Negocios

CANVAS TRADICIONAL				
8. ASOCIACIONES CLAVES	7. ACTIVIDADES CLAVES	2. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACION CON LOS CLIENTES	1. SEGMENTO DE CLIENTES
Alianzas claves: IPS Centros oftalmológicos y audiológicos,	Habilitar el espacio físico de trabajo según la normatividad. Comercialización de los servicios. Prestar los servicios de evaluaciones médicas y psicológicas laborales y capacitaciones de manera oportuna y profesional.	POR QUE: Preocupación por la salud médica y psicológica de los empleados, otorgando un análisis personalizado de los puestos de trabajo sin costo adicional. COMO: Mediante la determinación de las necesidades del puesto de trabajo de una manera integral, para definir los exámenes pertinentes. QUE: Analizar y evaluar las condiciones médicas y psicológicas laborales y capacitar en la prevención de accidentes y enfermedades laborales. Los servicios a ofrecer son los exámenes médicos y psicológicos laborales: Ingreso, Periódico y de Egreso. La Diferencia de la propuesta frente a la competencia actual radica en: Se dispondrá de laboratorio clínico dentro de las instalaciones lo cual elimina los tiempos de prestación del servicio y gastos de traslado y tiempo del empleado. Ubicación estratégica cercana a otros proveedores de servicios.	Se busca establecer relaciones de largo plazo mediante la asistencia personal fidelizando al cliente. Se creará un CRM (gestión de relación con clientes) en donde se pretende mejorar la relación con los clientes de una manera organizada.	1. SEGMENTO DE CLIENTES Mercado Objetivo: Micro, pequeñas y medianas empresas de Manizales, las cuales están constituidas así: Micro: De 1 a 10 Empleados. Pequeñas: De 11 a 50 Empleados. Medianas: De 51 a 200 Empleados En la primera fase se han definido tres nichos de mercado: Empresas de amigos y conocidos, Centros de contacto (Call centers) y Empresas de Servicio Temporales (EST). Se escogieron estos nichos de mercado por las siguientes razones: E. Amigos: Expresaron su interés en contratar nuestros servicios. E. Call centers: Poseen una alta cantidad de empleados y gran rotación de empleados debido al estrés. EST: Atienden un mercado el cual está en constante rotación al ser temporal, lo cual permite ofrecer constantemente los servicios
	6. RECURSOS CLAVES		3. CANALES	
INFRAESTRUCTURA: - Espacio físico. - Oficina con equipos de computación y recepción. - Consultorio equipado con camilla, equipo de órganos, tensiómetro, endoscopio, pesa, tallímetro, consumibles, computador, silla interlocutora y de pacientes. - Equipos de laboratorio. ECONOMICO -Licencias y permisos. -Publicidad TALENTO HUMANO: -Médico especialista en SST -Gerente administrativo y comercial, -Asistente administrativo y contable.	3. CANALES El tipo de canal es Propio directo pues se contará con sede propia para la prestación de servicios. Y para algunos servicios se tendrá un canal de socio indirecto contacto con su servicio en las sedes de los socios(aliados) Las fases del canal estarán determinadas así: Crear conciencia: Activaciones de marca en las empresas nicho realizando exámenes gratuitos a determinado número de empleados. Evaluación: Tele mercadeo con base de datos de la cámara de comercio, indicando la propuesta de valor, Compra: Los servicios que se prestaran se realizan en una sede			

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	37 de 72

	<p>Capacitación y asesoría personalizada inicial.</p> <p>Menor costo de los servicios prestados</p> <p>Realización de evaluaciones integrales, tanto medicas como psicológicas.</p>	<p>propia y el pago de servicios se hará mediante pago en efectivo, cheques, transferencias bancarias y pago online.</p> <p>Promoción: Pauta en periódico local (La Patria). Página web de la empresa con pauta en google y Facebook.</p> <p>Entrega: Se dispondrá de una sede propia donde se prestarán los servicios y se atenderá a domicilio para las capacitaciones.</p> <p>Post-Venta: Se mantendrá contacto vía telefónico, de e-mail y a través de visitas a la empresa.</p>	<p>Actualmente en la Ciudad de Manizales, se encuentran registradas 15.540 empresas. Distribuidas por tamaño de acuerdo a sus activos, de la siguiente manera:</p> <p>Microempresas: 14.295. Pequeñas empresas: 946 Medianas empresas: 223 Grandes empresas: 76</p>
9. ESTRUCTURA DE COSTOS		5. FLUJO DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Costos más importantes: Costos fijos: Salarios de los médicos, abogados. Arrendamiento local. Costos variables: insumos médicos y suministro de laboratorio. - Recursos claves más costosos: Equipos médicos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta individuales de servicios: Exámenes de ingreso, Exámenes Periódicos, Exámenes de egreso - Paquete: Integración de los exámenes de ingreso, periódico y egreso. - Membresía empresarial: La cual se paga cada año y dispone de una cantidad determinada de exámenes y adicional se otorgarán capacitaciones personalizadas - Descuento para Alianzas con entidades del estado (secretaría de Tic, desarrollo económico, agricultura) y cámara de comercio para los participantes de sus programas (Manizales más, Origen caldas, entre otros). 	

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	38 de 72

7.2 Análisis de Segmento de Mercado

El mercado Meta para la empresa “ASESORES GAMA” son las Micro, Pequeñas y Medianas empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Manizales, zona urbana.

Tabla 8

Crecimiento del mercado de Manizales en los 3 últimos años


Tamaño de las empresas	Número de empresas			
	Año	2015	2016	2017
Microempresas		14.487	15.515	15.062
Pequeñas empresas		903	950	970
Medianas empresas		205	214	233
Grandes empresas		81	83	74
Total		15.676	16.762	16.339

Creada a partir de base de datos cámara de comercio de Manizales.

La primera fase se enfocará en prestar los servicios a empresas de familiares y amigos cercanos, empresas de servicios temporales y Call Center.

La conducta de compra de los servicios médicos y psicológicos laborales que ofrece la empresa “ASESORES GAMA”, se ha identificado como una compra por necesidad, la cual se determina por:

- Las empresas deben adquirir los servicios de manera obligatoria según la Resolución 1111 de 2017.
- La alta rotación de personal, hace que las empresas se vean en la necesidad de buscar los servicios con mayor frecuencia.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	39 de 72


- La necesidad del empleador de mantener en óptimas condiciones la salud del trabajador con el fin de mantener y mejorar la productividad de su empresa.

La tendencia actual dentro de las empresas es la de implementar cada vez más de una manera responsable los SG-SST, debido a que las enfermedades laborales siguen siendo las principales causas de muertes relacionadas con el trabajo. Según estimaciones de la OIT, de un total de 2,34 millones de accidentes de muertes laborales cada año, solo 321000 se deben a accidentes, los restantes 2,02 millones de muertes son causadas por diversos tipos de enfermedades relacionadas con el trabajo, lo que equivale a un promedio diario de más de 5.500 muertes. Además, calculan que cada año se producen 160 millones de casos de enfermedades no mortales relacionadas con el trabajo. (Organización internacional del trabajo, 2013)

7.3 Análisis de la Competencia

A continuación, se describen los hallazgos más relevantes encontrados en 10 competidores directos de la empresa ASESORES GAMA ubicada en la ciudad de Manizales.

- El Costo promedio de las consultas de los competidores analizados es de \$24.700.
- Solo dos empresas consultadas tienen el servicio de realizar las evaluaciones médicas en la empresa contratante, una de ellas con un mínimo de 6 empleados a examinar y la otra con mínimo 20 empleados a examinar.
- Cuatro de las diez empresas consultadas no prestan el servicio en el mismo lugar de atención.
- Solo dos de las diez empresas consultadas, entregan los exámenes el mismo día de realizado el mismo, las otras lo entregan al día siguiente del examen.


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	40 de 72

- Ninguna de las empresas consultadas tiene disponibilidad de agenda inmediata, el tiempo de espera máximo es de dos días.
- Ninguna de estas presta el servicio de evaluaciones psicológicas integrado a las evaluaciones médicas.

Tabla 9

Análisis de la competencia

EJE SALUD LABORAL	
DIRECCION:	TELEFONO: 8843000
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR AL PRESTADOR DEL SERVICIO.
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: \$ 24.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: SI
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: CON DOS DIAS DE ANTICIPACION
SISOMED	
DIRECCION	TELEFONO: 8900844
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: MAS DE 20 TRABAJADORES VAN A LA EMPRESA.
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: \$ 20.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: SI
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: PARA EL SIGUIENTE DIA
SERVICIO SAS	
DIRECCION	TELEFONO: 8813741
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR AL PRESTADOR DEL SERVICIO.
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: \$ 28.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: SI

	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	41 de 72

LUGAR?

¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: LOS EXAMENES MEDICOS INMEDIATOS, LOS DE LABORATORIO AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: PARA EL SIGUIENTE DIA

PREVENCION OCUPACIONAL

DIRECCION	TELEFONO: 8905100
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR AL PRESTADOR DEL SERVICIO.
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: \$ 25.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: SI
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: PARA EL SIGUIENTE DIA

CENTRO MEDICO SANTA ELENA

DIRECCION	TELEFONO: 8858211
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: SI SON MAS DE 6 TRABAJADORES VAN A LA EMPRESA
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: 25.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: SI
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: CON DOS DIAS DE ANTICIPACION

ELVIA LUCY HOLGUIN ARIAS

DIRECCION	TELEFONO: 8829194
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR LOS TRABAJADORES
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: 25.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: NO.
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: PARA EL SIGUIENTE DIA

ATL ASESORIAS TECNICAS EN SALUD LABORAL

DIRECCION	TELEFONO: 8861266
------------------	-------------------



Universidad
Católica
de Manizales

PROCESO EMPRENDIMIENTO

Código:

INFORME FINAL

Versión:

1

TRABAJO DE GRADO

Página:

42 de 72

¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR LOS TRABAJADORES
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: 25.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: NO
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: CON DOS DIAS DE ANTICIPACION

OSCAR ALBERTO BARRETO LEON


DIRECCION	TELEFONO:
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR AL PRESTADOR DEL SERVICIO.
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: \$ 25.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: NO
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: EL MISMO DIA
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: CON DOS DIAS DE ANTICIPACION

BIOHOMESO

DIRECCION	TELEFONO: 8861267
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: DEBEN IR LOS TRABAJADORES
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: 25.000
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: NO
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?	R/: AL DIA SIGUIENTE
¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?	R/: PARA EL SIGUIENTE DIA

LABORATORIO CLINICO DE CALDAS

DIRECCION	TELEFONO: 8722922
¿PRESTAN EL SERVICIO DE EVALUACIONES MEDIDAS OCUPACIONALES?	R/: SI
¿ES CON MEDICO ESPECIALISTA?	R/: SI
¿DEBEN IR LOS TRABAJADORES O PUEDEN IR A LA EMPRESA A REALIZARLOS?	R/: \$25.000
¿QUE PRECIO TIENEN?	R/: DEBEN IR LOS TRABAJADORES
¿REALIZAN LOS EXAMENES EN EL MISMO LUGAR?	R/: SI
¿EN CUANTO TIEMPO ENTREGAN LOS	R/: AL DIA SIGUIENTE

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	43 de 72

RESULTADOS Y CERTIFICADOS DE APTITUD?

¿LA AGENDA PARA PROGRAMACION ESTA PARA EL MISMO DIA? O PARA CUANDO?

R/: CON DOS DIAS DE ANTICIPACION

7.4 Estrategia de Mercados

7.4.1 Propuesta de Valor.

POR QUE: Preocupación por la salud de los empleados, otorgando un análisis personalizado de los puestos de trabajo sin costo adicional.


COMO: Mediante la determinación de las necesidades del puesto de trabajo de una manera integral, para definir los exámenes pertinentes.

QUE: Analizar y evaluar las condiciones médicas y psicológicas laborales y capacitar en la prevención de accidentes y enfermedades laborales.

Los servicios a ofrecer son los exámenes médicos y psicológicos laborales: Ingreso, Periódico y de Egreso.

La Diferencia de la propuesta frente a la competencia actual radica en:

- Se dispondrá de laboratorio clínico dentro de las instalaciones lo cual elimina los tiempos de prestación del servicio y gastos de traslado y tiempo del empleado.
- Ubicación estratégica cercana a otros proveedores de servicios.
- Capacitación y asesoría personalizada inicial
- Realización de evaluaciones integrales (incluye evaluación psicológica) y de alta calidad, tanto medicas como psicológicas.
- Menor costo de los servicios prestados.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	44 de 72

7.4.2 Estrategia de Distribución.

El tipo de canal es Propio directo pues se contará con sede propia para la prestación de servicios, y para algunos exámenes se tendrá un canal de socio indirecto, mediante el contacto con sus servicios en las sedes de los socios (aliados).

7.4.3 Estrategia de Precio.


Venta individual de servicios: Exámenes de ingreso, exámenes periódicos, exámenes de retiro. Los cuales tendrán un costo cada uno de aproximadamente 21.000. Paquete: Integración de los exámenes de ingreso, periódico y egreso; Paquetes de 10, 30 y 50 exámenes (por cada 10 exámenes se obsequia 1 examen adicional). Membresía empresarial: La cual se paga cada año (2.100.000) y dispone de una cantidad determinada de exámenes (110 exámenes) y adicional se otorgarán capacitaciones personalizadas sobre los puestos de trabajo.

7.4.4 Estrategia de Promoción.

La empresa “ASESORES GAMA” se promocionará a través de activaciones de marca en las empresas nicho realizando exámenes gratuitos a determinado número de empleados; Por Tele mercadeo con base de datos de la cámara de comercio, indicando la propuesta de valor; Y mediante Pauta en periódico local (La Patria), Página web de la empresa con pauta en google y Facebook. Se hará además un lanzamiento de la empresa dirigido a gerentes y directores de recursos humanos.

7.4.5 Estrategia de Servicio.

Se realizarán convenios con entidades y organizaciones de la ciudad de Manizales encargadas de agrupar y apoyar a las empresas, con la finalidad de otorgarles un descuento en la prestación

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	45 de 72

de los servicios. Se han identificado las siguientes organizaciones para desarrollar los convenios: secretaria de Tic, desarrollo económico, agricultura y cámara de comercio para los participantes de sus programas (Manizales más, Origen caldas, entre otros).

7.5 Proyección de ventas

A continuación, se presenta la proyección de ventas de la empresa “ASESORES GAMA” a 3 años. Estas ventas están determinadas para hacer efectuadas de la siguiente manera: Duración de 20 minutos por examen. Se contará con 3 médicos especialistas en SST. Duración de la jornada laboral de 8 horas. Pausa activa diaria por medico de 20 minutos.


Tabla 10

Proyecciones de venta a 3 años

Nombre del Servicio por medico	Precio Unitario	Proyección ventas Primer año 60% de la capacidad instalada	Proyección ventas Segundo año 80% de la capacidad instalada	Proyección ventas Tercer año 100% de la capacidad instalada
Examen de Ingreso, periódico y egreso.	\$21.000	\$83.412.000 (3972 exámenes por médico)	\$122.245.200 (5292 exámenes por médico)	\$168.315.840 (6624 exámenes por médico)

La empresa “ASESORES GAMA” planea vender sus servicios a través de 3 médicos, para los cuales se proyecta el primer año que atenderán cada uno el 60% de sus horas disponibles, un 80% para el segundo año y un 100% para el último año para cuando la empresa ya se encuentre posicionada.

El precio de los exámenes iniciará en 21.000 pesos y tendrá un incremento anual del 10%.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	46 de 72

7.6 Investigación de mercado


Con la finalidad de validar el mercado objetivo propuesto como cliente para “ASESORES GAMA”, en donde se pueda recolectar información veraz y oportuna que permita confirmar las propuestas o plantear nuevas estrategias, se proyecta realizar la siguiente investigación de mercado.

7.6.1 Ficha técnica de la investigación.

Tabla 11

Ficha técnica de la investigación

TIPO DE INVESTIGACION	Cuantitativa
METODO DE RECOLECCION DE DATOS	Encuesta
TIPO DE ENCUESTA	Cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas, semi abiertas y abiertas, con una duración de máximo 15 minutos.
TARGET	Gerentes / Directores de Recurso o Talento Humano de agencias de empleo temporales y centros de contacto (Call centers)
METODO DE MUESTREO	Censo. Como el número de empresas identificadas es bajo, se ha decidido realizar un censo que abarque la totalidad de la muestra.
TAMAÑO DEL UNIVERSO	64 Encuestas
METODO DE APLICACIÓN	Telefónico


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	47 de 72

7.6.2 Instrumento para la recolección de la información.

Tabla 12


Diseño de la encuesta

Reciban un cordial saludo de ASESORES GAMA , esta entrevista tiene el propósito de validar una empresa que prestara los servicios de Evaluación médica laboral para los empleados y aspirantes de todas las misiones de su empresa, para su empresa y su cliente final.			
1. Marque con una X que tipo de empresa es.	Call Center	Temporal	
2. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa? R: /			
3.1. Si es Empresa Call Center, indique cuantos trabajadores tiene: R: /			
3.2. Si es Empresa Temporal, ¿ cuántos trabajadores tiene en misión? R: /			
4. ¿Cuentan dentro de su empresa con Medico Laboral?	Si (Finaliza)	No	
5. Si su respuesta es No, ¿Es importante para usted contar con los servicios de evaluaciones medicas laborales y seguimiento a sus trabajadores	SI	NO	
6. ¿Cuáles de los siguientes factores son las más importantes al momento de elegir una empresa que realice las evaluaciones medicas laborales?			
Economía	<input type="checkbox"/>	Rapidez	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>	Cercanía	<input type="checkbox"/>
		Facilidad de Pago	<input type="checkbox"/>
		Otro, cual:	<input type="text"/>
7. Con respecto al tiempo de entrega de los resultados de las evaluaciones medicas laborales, ¿cuánto tiempo está dispuesto a esperar por los resultados y certificados de aptitud de los trabajadores?			
Una Hora	<input type="checkbox"/>	De 2 a 3 horas	<input type="checkbox"/>
Un Día	<input type="checkbox"/>	Tres Dias	<input type="checkbox"/>
		Medio Día	<input type="checkbox"/>
		Otro, cual	<input type="text"/>
8. Con respecto a la entrega de los resultados ,¿Cual es medio más adecuado para usted?			
Físico	<input type="checkbox"/>	Magnético	<input type="checkbox"/>
		Email	<input type="checkbox"/>
9. ¿Es importante para usted tener un informe epidemiológico consolidado?			
		SI	<input type="checkbox"/>
		No	<input type="checkbox"/>
10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una evaluación medica laboral de alta calidad?			
Entre \$ 20.000 a \$ 25.000	<input type="checkbox"/>	Entre \$ 26.000 a \$ 30.000	<input type="checkbox"/>
		Más de \$ 30.000	<input type="checkbox"/>
		Otro, ¿cuál?	<input type="text"/>

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	48 de 72

7.6.3 Recolección, tabulación, análisis y presentación de resultados.

Este punto se desarrollará a futuro.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	49 de 72

8. Plan Organizacional

8.1 Pensamiento Estratégico

8.1.1 Principios Corporativos.


Son la base sobre la que se construye la organización, creando valor significativo para la sociedad. Los principios corporativos irán evolucionando y adaptando al mundo cambiante y reflejan las ideas básicas de profesionalismo, confiabilidad, trabajo en equipo e integridad.



Ilustración 9. Valores Corporativos.

Confiabilidad: La empresa asegura la calidad de sus servicios con personal altamente calificado y certificado.

Profesionalismo: La empresa ASESORES GAMA cuenta con personal capacitado y con el conocimiento y habilidades necesarias para ejercer su labor.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	50 de 72

Trabajo en Equipo: Existe un trabajo coordinado entre ASESORES GAMA y la empresa a la cual se le prestara los servicios.

Integridad de valores: es una empresa que se rige por los principios de la ética, generando confianza y un impacto social positivo.

8.1.2 Misión de la Empresa.


“ASESORES GAMA” es una empresa dedicada a mejorar la calidad de la salud de los trabajadores apoyando a las empresas para mantener y mejorar entornos saludables dentro de estas.

8.1.3 Visión de la Empresa.

La visión de la compañía es convertirse en la prestadora de servicios de exámenes médicos y psicológicos laborales más reconocida en la ciudad al 2022.

8.1.4 Objetivos Estratégicos.

- Ser reconocidos por los gerentes y directores de recursos humanos de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Manizales.
- Selección de médicos con alta calidad profesional.
- Capacitación permanente en normas del SG – SST.
- Identificar plenamente las necesidades y condiciones de los puestos de trabajo de los mercados meta.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	51 de 72

8.2 Estructura Organizacional

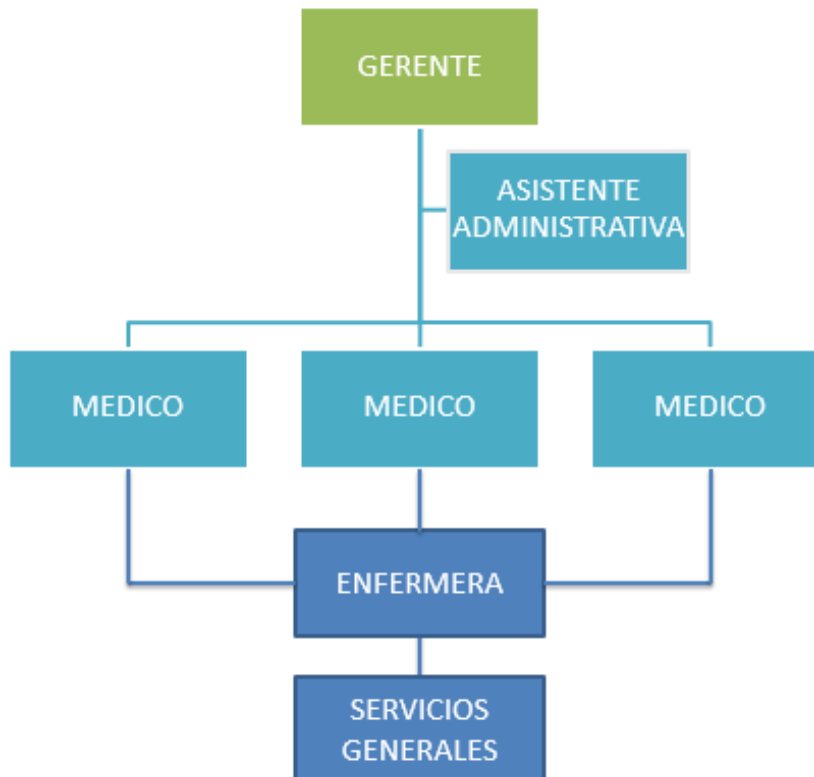



Ilustración 10. Estructura Organizacional.

8.3 Análisis legal y Normativo

- Ley 361 de 1997: Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 1995 de 1999 por la cual se establecen normas para el manejo de la historia clínica.
- Resolución 2346 de 2007 por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	52 de 72

- Resolución 1918 de 2009: Por la cual se modifican los artículos 11 y 17 de la Resolución 2346 de 2007 y se dictan otras disposiciones

- Decreto 1477 de 2014: Por el cual se expide la Tabla de Enfermedades Laborales.


- Decreto 1072 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

- Resolución 0429 de 2016: Por medio de la cual se adopta la Política de Atención Integral en Salud

- Resolución 839 de 2017: Por la cual se modifica la Resolución 1995 de 1999 y se dictan otras disposiciones.

8.3.1 Legislación Aplicable.


Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada (S.A.S). se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas; es decir, son contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios. En el impuesto sobre las ventas – IVA serán responsables (sujetos pasivos jurídicos) siempre que realicen el hecho generador consagrado en el artículo 420 del Estatuto Tributario. Son contribuyentes del impuesto de industria y comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas; igualmente tendrán la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA, según el caso. A diferencia de los aspectos tributarios señalados en el párrafo anterior, en las S.A.S. se aplica favorablemente el artículo 794 ibídem, el cual dispone

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	53 de 72

de la responsabilidad solidaria de los socios por los impuestos de la sociedad, señalando a los miembros de la sociedad que les aplica (socios, copartícipes, asociados, cooperados, comuneros y consorciados), por consiguiente excluye a los accionistas de las sociedades de capital, entre las cuales encontramos las S.A.S.; adicionalmente, el artículo 1 de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008 expresa: La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Como se puede observar, los accionistas de la sociedad por acciones simplificada solo responderán hasta el monto de sus aportes y no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad. Por tanto, se excluyen de responsabilidad no solo en lo tributario y laboral, sino que toda obligación de tipo comercial, administrativo, disciplinario, entre otras; no obstante, cuando se utilice la sociedad en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados, en concordancia con el artículo 42 de la Ley en mención.


Por lo anterior se concluye que las obligaciones tributarias de cualquier tipo de sociedad, aplica plenamente para las S.A.S., el aspecto diferenciador es la solidaridad en las

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	54 de 72

obligaciones tributarias, al calificarse a los accionistas como no responsables de las obligaciones impositivas. (Suarez, 2017)

8.3.2 Tipo de sociedad.

La empresa “ASESORES GAMA” se creará como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), con dos accionistas. Se escoge este tipo de sociedad porque en ella se limita la responsabilidad de los empresarios (se reducen riesgos), las S.A.S no está obligada a crear junta directiva ni a tener revisor fiscal, lo que se traduce en reducción de gastos operacionales. Este tipo de sociedad es el más utilizado en Colombia.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	55 de 72

9. Plan financiero

9.1 Análisis de Costos de Operación

Tabla 13

Variables relacionadas con los ingresos

SERVICIOS FIJOS			
	PREINGRESO	PERIODICO	RETIRO
NUMERO DE SERVICIOS	4.140	4.140	4.140
PRECIO POR SERVICIO AÑO 1	21.000	21.000	21.000
AUMENTO ESPERADO DE LA DEMANDA ANUAL	10%	10%	10%
INCREMENTO ANUAL EN EL PRECIO (%)	10%		

A continuación, se detalla la estructura de costos del proyecto para el primer año. Lo anterior basado en la necesidad de recursos y en las actividades clave del proyecto.

Tabla 14

Variables Relacionadas con los costos de los servicios

	PREINGRESO	PERIODICO	RETIRO
INSUMOS UTILIZADOS EN EL SERVICIO			
VR DE LOS INSUMOS POR SERVICIO	400	400	400
MANO DE OBRA DIRECTA			
NUMERO DE PERSONAS DIRECTAS	1	1	1
SALARIO MENSUAL	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$3.500.000
PRESTACIONES SOCIALES			1,5133
HORAS EXTRA (Q) PROMEDIO MES			


	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	56 de 72

Tabla 15

Variables relacionadas con los gastos operacionales

GASTOS OPERACIONALES ANUALES	
SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN	69.360.000
SALARIOS DE VENTAS	-
% DE COMISION	0%
ARRENDAMIENTO	
SERVICIOS PUBLICOS	8.400.000
SERVICIOS SUBCONTRATAACION	11.774.904
PUBLICIDAD	2.000.000
SUMINISTROS	3.000.000
MANTENIMIENTO EQ. OFICINA Y EQ MEDICOS	420.000
SEGUROS ADMINISTRACIÓN	2.000.000
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	2.000.000
DEPRECIACIÓN	2.465.000
AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	3.330.000


Los gastos estimados para el año 1 ascienden a \$140.354.646.

9.2 Plan de Inversiones

Tabla 16

Inversiones Iniciales

CAPITAL DE TRABAJO	
EFFECTIVO	1.550.000
CUENTAS BANCARIAS	-
INSUMOS	-
	1.550.000
CAPITAL FIJO	
TERRENOS	-
EDIFICACIONES	-

	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	57 de 72

EQUIPOS MEDICOS	3.360.000
EQUIPOS DE OFICINA	5.190.000
EQUIPOS DE COMPUTO	8.050.000
EQUIPOS DE TRANSPORTE	-
OTROS	-
	16.600.000
CAPITAL DIFERIDO	
BASE DE DATOS Y PUBLICIDAD	6.500.000
GASTOS DE CONSTITUCION	150.000
ADECUACION Y PUESTA EN MARCHA	10.000.000
	16.650.000
TOTAL INVERSIONES	\$ 34.800.000

La inversión inicial para comenzar el proyecto es de \$34.800.000

9.3 Plan de Financiación


La empresa “ASESORES GAMA” estará conformada por dos socias, las cuales efectuarán aportes de capital en efectivo por valor de \$ 17.400.000 de pesos cada uno para hacer frente a las inversiones requeridas.

9.4 Análisis del Punto de Equilibrio

Tabla 17

Punto de Equilibrio

	FIJOS	VARIABLES
INSUMOS SERVICIO 1		1.656.000
INSUMOS SERVICIO 2		1.656.000
INSUMOS SERVICIO 3		1.656.000
MANO DE OBRA DIRECTA 1	42.000.000	-


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	58 de 72

MANO DE OBRA DIRECTA 2	42.000.000	-
MANO DE OBRA DIRECTA 3	42.000.000	-
GASTOS OPERACIONALES TOTALES	126.579.742	13.774.904
GASTOS OPERACIONALES 1	42.193.247	4.591.635
GASTOS OPERACIONALES 2	42.193.247	4.591.635
GASTOS OPERACIONALES 3	42.193.247	4.591.635

	FIJOS	VARIABLES	SERVICIOS
SERVICIO 1	84.193.247	6.247.635	4.140
SERVICIO 2	84.193.247	6.247.635	4.140
SERVICIO 3	84.193.247	6.247.635	4.140

	PRECIO DE VENTA	CVU	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	VENTAS	PARTICIPACIÓN EN LAS VENTAS	MCE
EVALUACIONES DE INGRESO	21.000	1.509	19.491	86.940.000	33%	6.497
EVALUACIONES PERIODICAS	21.000	1.509	19.491	86.940.000	33%	6.497
EVALUACIONES DE RETIRO	21.000	1.509	19.491	86.940.000	33%	6.497
				260.820.000	100%	19.491

PUNTO DE EQUILIBRIO	12.959
VENTAS EN EQUILIBRIO	272.135.817
(-) COSTOS VARIABLES	19.556.075
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	252.579.742
(-) COSTOS FIJOS	\$ 252.579.742
UTILIDAD O PERDIDA	-

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	59 de 72


El punto de equilibrio establece que se deben prestar en total 12.959 servicios cuando la proyección del primer año es prestar 12.420. lo anterior muestra que no se estaría alcanzando el punto de equilibrio para el primer año de operaciones lo que llevaría a generar estrategias para alcanzarlo en el segundo año.

9.5 Estado de Resultados

Tabla 18

Estado de Resultados Proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS FIJOS	\$ 260.820.000	\$ 315.592.200	\$ 381.866.562	\$ 462.058.540	\$ 559.090.833
INGRESOS VARIABLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 260.820.000	\$ 315.592.200	\$ 381.866.562	\$ 462.058.540	\$ 559.090.833
(-) COSTOS DEL SERVICIO	\$ 130.968.000	\$ 138.038.040	\$ 145.542.436	\$ 153.515.439	\$ 161.994.953
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 123.682.242	\$ 129.721.479	\$ 136.062.678	\$ 142.720.937	\$ 149.712.109
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 16.672.404	\$ 17.361.149	\$ 18.084.332	\$ 18.843.673	\$ 19.640.982
UTILIDAD OPERATIVA	-\$ 10.502.646	\$ 30.471.531	\$ 82.177.116	\$ 146.978.491	\$ 227.742.789
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES					
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 10.502.646	\$ 30.471.531	\$ 82.177.116	\$ 146.978.491	\$ 227.742.789
(-) IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ 10.360.321	\$ 27.940.219	\$ 49.972.687	\$ 77.432.548
UTILIDAD NETA	-\$ 10.502.646	\$ 20.111.211	\$ 54.236.896	\$ 97.005.804	\$ 150.310.241
RESERVAS	- 1.050.265	2.011.121	5.423.690	9.700.580	15.031.024
DIVIDENDOS	- 3.150.794	6.033.363	16.271.069	29.101.741	45.093.072
UTILIDADES	- 6.301.588	12.066.726	32.542.138	58.203.482	90.186.145

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	60 de 72


Los resultados de este estado financiero muestran que la empresa estaría generando perdida contable en el primer año de operaciones, pero existe una recuperación importante a partir del segundo año cuando se comienzan a tener utilidades.

9.6 Flujo de Caja


Tabla 19

Presupuesto de Efectivo

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FUENTES					
INGRESOS POR SERVICIOS	239.085.000	289.292.850	350.044.349	423.553.662	512.499.931
RECAUDO DE CARTERA	0	21.735.000	26.299.350	31.822.214	38.504.878
ANTICIPO DE IMPUESTOS CREDITOS BANCARIOS					
TOTAL FUENTES	239.085.000	311.027.850	376.343.699	455.375.875	551.004.809
USOS					
COMPRAS A CREDITO	\$ 4.554.000	\$ 5.259.870	\$ 6.075.150	\$ 7.016.798	\$ 8.104.402
RECUADO DE PROVEEDORES	\$ -	\$ 414.000	\$ 478.170	\$ 552.286	\$ 637.891
MANO DE OBRA	\$ 126.000.000	\$ 132.300.000	\$ 138.915.000	\$ 145.860.750	\$153.153.788
GASTOS OPERACIONALES	134.559.646	141.287.629	148.352.010	155.769.610	163.558.091
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
AMORTIZACION	-	-	-	-	-
IMPUESTO DE RENTA	0	-	10.360.321	27.940.219	49.972.687
DIVIDENDOS	0	- 3.150.794	6.033.363	16.271.069	29.101.741
TOTAL USOS	\$ 265.113.646	\$ 276.110.705	\$ 310.214.014	\$ 353.410.733	\$404.528.599
FLUJO DE CAJA NETO	- 26.028.646	34.917.145	66.129.685	101.965.142	146.476.210
SALDO INICIAL DE CAJA	1.550.000	- 24.478.646	10.438.499	76.568.184	178.533.326
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES	- 24.478.646	10.438.499	76.568.184	178.533.326	325.009.536

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	61 de 72

En lo relacionado a la caja proyectada de la empresa periodo tras periodo, se puede visualizar que para el año 1 los ingresos monetarios son inferiores a los egresos monetarios lo que genera caja negativa en el año 1. pero a partir del segundo año donde la empresa tiene una expectativa de crecimiento importante, se comienza a notar un resultado de caja positivo y creciente en cada uno de los periodos proyectados.


 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO			Código:	
	INFORME FINAL			Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO			Página:	62 de 72

9.7 Balance General

Tabla 20


Balance general

CUENTA	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	1.550.000	- 24.478.646	10.438.499	76.568.184	178.533.326	325.009.536
INSTRUMENTOS FINANCIEROS (INVERSIONES)	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR COBRAR	0	21.735.000	26.299.350	31.822.214	38.504.878	46.590.903
ACTIVO CORRIENTE	1.550.000	- 2.743.646	36.737.849	108.390.397	217.038.204	371.600.439
TERRENOS	-	-	-	-	-	-
EDIFICIACIONES	-	-	-	-	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000	3.360.000
EQUIPOS DE OFICINA	5.190.000	5.190.000	5.190.000	5.190.000	5.190.000	5.190.000
EQUIPOS DE COMPUTO	8.050.000	8.050.000	8.050.000	8.050.000	8.050.000	8.050.000
EQUIPOS DE TRANSPORTE	-	-	-	-	-	-
OTROS	-	-	-	-	-	-
DEPRECIACION ACUMULADA	0	- 2.465.000	- 4.930.000	- 7.395.000	- 9.860.000	- 12.325.000
ACTIVO FIJO	16.600.000	14.135.000	11.670.000	9.205.000	6.740.000	4.275.000
ACTIVOS DIFERIDOS	16.650.000	16.650.000	16.650.000	16.650.000	16.650.000	16.650.000
AMORTIZACION DIFERIDOS	0	- 3.330.000	- 6.660.000	- 9.990.000	- 13.320.000	- 16.650.000
ACTIVO DIFERIDO	16.650.000	13.320.000	9.990.000	6.660.000	3.330.000	-
TOTAL ACTIVOS	34.800.000	24.711.354	58.397.849	124.255.397	227.108.204	375.875.439

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO				Código:	
	INFORME FINAL				Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO				Página:	63 de 72

PASIVOS						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	-	-
PROVEEDORES	0	\$ 414.000	\$ 478.170	\$ 552.286	\$ 637.891	\$ 736.764
DIVIDENDOS POR PAGAR	0	- 3.150.794	6.033.363	16.271.069	29.101.741	45.093.072
IMPUESTOS POR PAGAR	0	-	10.360.321	27.940.219	49.972.687	77.432.548
TOTAL PASIVOS	-	- 2.736.794	16.871.854	44.763.575	79.712.319	123.262.384
PATRIMONIO						
CAPITAL	34.800.000	34.800.000	34.800.000	34.800.000	34.800.000	34.800.000
RESERVAS	0	- 1.050.265	960.856	6.384.546	16.085.126	31.116.151
UTILIDADES ACUMULADAS	0	- 6.301.588	5.765.139	38.307.277	96.510.759	186.696.904
TOTAL PATRIMONIO	34.800.000	27.448.148	41.525.995	79.491.823	147.395.885	252.613.054
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	34.800.000	24.711.354	58.397.849	124.255.397	227.108.204	375.875.439
DIFERENCIA	-	-	-	-	-	-

Los resultados del balance general proyectado, muestran que el proyecto puede presentar un crecimiento importante a lo largo del tiempo y esto se puede observar en el crecimiento de los activos donde se parte de 34.8 millones para iniciar y se terminaría el año 5 con 375,9 millones.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	64 de 72

9.8 Análisis de Indicadores Financieros

Tabla 21

Tasa Interna de Retorno


INVERSION INICIAL CON RECURSOS PROPIOS	-\$	34.800.000	
FLUJO DE CAJA AÑO 1	-	26.028.646	
FLUJO DE CAJA AÑO 2		34.917.145	-30%
FLUJO DE CAJA AÑO 3		66.129.685	26%
FLUJO DE CAJA AÑO 4		101.965.142	53%
FLUJO DE CAJA AÑO 5		146.476.210	68%
COSTO DE CAPITAL		10%	
TASA INTERNA DE RETORNO		68%	

La tasa interna de retorno muestra que el proyecto en 5 años se recupera a una tasa del 68% lo que indica que por cada 100 pesos invertidos se obtienen 68 pesos adicionales cuando la expectativa era de del 10%.

Tabla 22

Valor Presente Neto

INVERSION INICIAL CON RECURSOS PROPIOS	-\$	34.800.000	
FLUJO DE CAJA AÑO 1	-	26.028.646	
FLUJO DE CAJA AÑO 2		34.917.145	
FLUJO DE CAJA AÑO 3		66.129.685	
FLUJO DE CAJA AÑO 4		101.965.142	
FLUJO DE CAJA AÑO 5		146.476.210	
COSTO DE CAPITAL			10%
VALOR PRESENTE NETO	\$	180.672.716	

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	65 de 72

A pesos de hoy el proyecto establece que se recupera la inversión inicial con recursos propios de 34,8 millones, se obtiene la rentabilidad esperada y adicionalmente se tendrían 180.68 millones.


Tabla 23

Relación Beneficio-Costo

INVERSION INICIAL CON RECURSOS PROPIOS	-\$	34.800.000
FLUJO DE CAJA AÑO 1	-\$	26.028.646
FLUJO DE CAJA AÑO 2	\$	34.917.145
FLUJO DE CAJA AÑO 3	\$	66.129.685
FLUJO DE CAJA AÑO 4	\$	101.965.142
FLUJO DE CAJA AÑO 5	\$	146.476.210
COSTO DE CAPITAL		10%
R B/C	\$	6,19

Por cada peso invertido, se tienen 6,19 pesos.

En conclusión, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero porque en el horizonte de evaluación en 5 años, se recupera a una tasa de interés superior a la esperada por las socias.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	66 de 72


10. Conclusiones

Con la realización del modelo de negocios de “ASESORES GAMA” se identificaron las siguientes oportunidades de negocio para la empresa:

- La obligatoriedad de la implementación del SG-SST por parte de las empresas en Colombia es de recién cumplimiento lo que está permitiendo que el deber ser de las empresas de evaluar las condiciones médicas y psicológicas de sus trabajadores se esté desarrollando cada día más y de una manera más responsable.
- Las evaluaciones médicas y psicológicas laborales permiten a las empresas conocer las condiciones de salud de los trabajadores lo cual sirve para poder determinar si es apto o no al puesto de trabajo que se pretende incorporar, con el fin de disminuir los factores de riesgo relacionados al trabajo y a las condiciones de las personas.

El plan de negocios de “ASESORES GAMA” enfocó el plan operativo y organizacional en las necesidades locativas, de equipos médicos e insumos, así como de personal para brindar óptimamente los servicios propuestos.

El plan de mercadeo de “ASESORES GAMA” identificó como mercado meta para brindar el servicio de evaluaciones médicas y psicológicas laborales a EST y Call Center en la ciudad de Manizales, lo cual permite tener un flujo constante de usuarios y se traduce en ingresos constantes para “ASESORES GAMA”.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	67 de 72


El Plan financiero de “ASESORES GAMA” permitió definir la cantidad de servicios a prestar y el nivel de ocupación de los mismos en la medida que la marca se da a conocer para obtener un punto de equilibrio en dos años, lo cual hace viable la propuesta.

“ASESORES GAMA” tiene una ventaja competitiva al contar con médicos especialistas en SG-SST, puesto que este es un requisito en la realización de evaluaciones medicas laborales.

La falta de experiencia de “ASESORES GAMA” en el mercado puede hacer que inicialmente las ventas de sus servicios sean pocas a medida que se logre obtener un reconocimiento por parte de sus clientes.

El valor por evaluación médica y psicológica propuesto por “ASESORES GAMA”, esta incluso por debajo de la competencia, lo cual es una ventaja competitiva.

Además de prestar los servicios de evaluaciones medicas laborales se realizarán las evaluaciones psicológicas de cada trabajador con el objetivo de realizar una evaluación más integral y como una ventaja competitiva pues las otras empresas no prestan este último servicio.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	68 de 72

11. Recomendaciones


Una vez comience a operar la empresa, se procederá a integrar las evaluaciones del riesgo psicosocial (Aplicación de Baterías) al portafolio de servicios de “ASESORES GAMA”, todo con la finalidad de realizar evaluaciones más completas de las condiciones de los trabajadores.

Después del primer año de operación, cuando ya se tenga mayor reconocimiento en el mercado, se ofrecerá dentro del portafolio de servicios, asesoría para diseño e implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para las empresas clientes de “ASESORES GAMA”.

Se diseñará e implementará un Software para “ASESORES GAMA” el cual permita guardar las historias clínicas de los pacientes para así agilizar, recordar, informar y tener a la mano la información de ellos.

Se realizarán las encuestas dirigidas a los posibles clientes (nichos de mercado) todo con el fin de validar la aceptación y propuesta de valor de “ASESORES GAMA”.

Se buscarán empresas que presten el servicio de factoring (Compra de facturas) para evitar dificultades en caso de presentarse retrasos en los pagos de las mismas por parte de los clientes. En la actualidad este servicio de compra de cartera es muy utilizado.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	69 de 72

12. Bibliografía

Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales. (2015). Obtenido de <http://www.acoset.org/index.php/noticias/50-empresas-de-servicios-temporales-participan-con-el-5-7-del-mercado-laboral-en-primer-semester-2015>.

Cámara de Comercio de Manizales. (Septiembre de 2017). Obtenido de http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Tejido_Empresarial_en_Caldas_y_Manizales.pdf.

Camara de Comercio de Manizales. (31 de Enero de 2018).


Camara de Comercio Manizales. (Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.ccmpec.org.co/contenidos/292/Tablero-de-Series-Econ%C3%B3micas>.

Camara de Comercio Manizales. (Enero de 2017). Obtenido de http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/49/Informe_Economico_2016.pdf.

Congreso de Colombia. (2012). Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>.

Consejo Colombiano de Seguridad. (2016). Obtenido de http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=573:ss&catid=320&Itemid=856.

Gallo, R. (01 de Abril de 2016). *Manizales le apostará a fortalecer los call center y el sector textil para promover el empleo*. Obtenido de http://caracol.com.co/emisora/2016/04/01/manizales/1459510932_021449.html.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	70 de 72

Mauricio Torres Tovar. (24 de Enero de 2017). Obtenido de Para donde va la salud en Colombia?: <https://www.desdeabajo.info/ediciones/item/30660-para-donde-va-la-salud-en-colombia.html>.

Medilaboral. (2017). Obtenido de <http://www.medilaboral.com/examenes-medicos-ocupacionales/>.

Mincomercio, industria y turismo. (2012). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande.


Ministerio de la proteccion social . (s.f.). *Rersolucion 2346 de 2007*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25815>

Ministerio de las proteccion social. (2017). Obtenido de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Normatividad/Resoluciones/Res-2346-2007.pdf>.

Ministerio de proteccion social. (2007). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25815>

Ministerio de trabajo. (2017). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/DUR+Sector+Trabajo+Actualiza+do+a+Abril+de+2017.pdf>.

Ministerio de trabajo. (2017). Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/647970/Resoluci%C3%B3n+1111-+est%C3%A1ndares+mínimos-marzo+27.pdf>.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	71 de 72

Observatorio del Mercado Laboral. (2016). Obtenido de

<http://www.acoset.org/images/PDF/Informe%20final%20estad%C3%ADstico%20a%C3%B1os%202016.pdf>.

Organizacion Internacional del Trabajo. (s.f.). Obtenido de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--es/index.htm>.

Organizacion Internacional del Trabajo. (1990-2018). Obtenido de

<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--es/index.htm>.

Organizacion internacional del trabajo. (2013). Dia mundial de seguridad y salud en el trabajo.

Organizacion internacional del trabajo. (2017). Obtenido de

http://www.ilo.org.wemsp5/groups/public/---ed_project/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_234094.pdf.


Organizacion Internacional del Trabajo. (2018). Obtenido de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--es/index.html>.

Revista Portafolio. (10 de Agosto de 2017). *Los Altos costos de la rotacion de personal en las empresas* . Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/empleo/los-costos-empresariales-de-la-alta-rotacion-de-personal-508564>.

Robello, R. A. (2017). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/7-predicciones-del-sector-salud-mundial-para-el-futuro-20170427-0025.html>.

Secretaria distrital de la Alcaldia mayor de Bogotá. (2017). Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>.

 Universidad Católica de Manizales	PROCESO EMPRENDIMIENTO	Código:	
	INFORME FINAL	Versión:	1
	TRABAJO DE GRADO	Página:	72 de 72

Sierra, H. (7 de Diciembre de 2016). *Revista Empresarial y Laboral* . Obtenido de <https://revistaempresarial.com/salud/salud-ocupacional/importancia-de-los-examenes-medicos-ocupacionales/print/>.

Suarez, W. O. (11 de Octubre de 2017). Aspectos tributarios de la Sociedad por Acciones Simplificada – S.A.S. Obtenido de <https://www.gerencie.com/aspectos-tributarios-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada-s-a-s.html>.

Tovar, M. T. (2017). Obtenido de <https://www.desdeabajo.info/ediciones/30660-para-donde-va-la-salud-en-colombia.html>.

trabajo, M. d. (2012). Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley156211072012.pdf>

Universidad de Antioquia. (Diciembre de 2015). El gasto y la prioridad de salud en Colombia. Obtenido de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/3557/1/Observatorio-seguridad-social-31.pdf>.