

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN
PRESTADORA DE SERVICIO DE SALUD (IPS) DE CARÁCTER PRIVADO S.A.S
(SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA) EN EL ÁREA DE ODONTOLOGÍA
ESPECIALIZADA, EN EL MUNICIPIO DE PASTO – NARIÑO

ADRIANA DEL PILAR CADENA MURIEL
KAREN LILIANA ERAZO NOGUERA
RUTH MARITZA BASTIDAS PAZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD
POPAYÁN - CAUCA

2020

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN
PRESTADORA DE SERVICIO DE SALUD (IPS) DE CARÁCTER PRIVADO S.A.S
(SOCIEDAD ANÓNIMA SIMPLIFICADA) EN EL ÁREA DE ODONTOLOGÍA
ESPECIALIZADA, EN EL MUNICIPIO DE PASTO – NARIÑO

Investigadoras:

ADRIANA DEL PILAR CADENA MURIEL

KAREN LILIANA ERAZO NOGUERA

RUTH MARITZA BASTIDAS PAZ

Proyecto de investigación presentado como requisito para optar el Título de
Especialista en Administración de la Salud

Asesor:

RICHARD NELSON ROMÁN MARÍN

Docente Universitario

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD
POPAYÁN - CAUCA

2020

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Popayán, Octubre 3 de 2020

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A Dios, por darnos la vida, la sabiduría y la inteligencia para poder emprender este nuevo proyecto de cualificación y llevarlo a feliz término.

A la Universidad Católica de Manizales, por su calidad académica y por prepararnos en la especialización para ejercerla en beneficio de la población que requiera de nuestros servicios.

A los docentes participantes por la preparación, por su valiosa orientación y destacada contribución en el perfeccionamiento del programa.

A nuestros familiares quienes con sus inquietudes y expectativas frente a la creación de una de una IPS, nos motivaron y sacrificaron sus espacios familiares para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente reconocemos el aporte significativo de todas las personas que de una u otra forma con sus esfuerzos e ideas contribuyeron a abrir camino para hacer realidad este propósito.

¡ Muchas Gracias!

Contenido

	pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
4. ANTECEDENTES	18
5. JUSTIFICACIÓN.....	25
6. OBJETIVOS.....	27
6.1 Objetivo general.....	27
6.2 Objetivos específicos	27
7. REFERENTES TEÓRICOS	28
7.1 Marco teórico.....	28
7.1.1 Conceptos básicos financieros	29
7.1.2 Gerencia estratégica.....	29
7.1.3 Principios básicos del mercadeo estratégico	34
7.2 Marco Legal.....	41
8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
8.1 Localización del estudio.....	44
8.2 Localización geográfica	44
8.3 Localización institucional	44
8.4 Objeto de estudio	44
8.5 Tipo de investigación.....	44
8.6 Población	45
8.7 Variables	45
8.8 Técnicas e instrumentos para recolectar información.....	46
8.9 Aspectos éticos	50
9. ESTUDIO DE MERCADO	51
9.1 Identificación y caracterización del servicio	51
9.1.1 El servicio.....	51
9.1.2 Características.....	52
9.2 Caracterización del consumidor	52
9.3 El mercado	53
9.3.1 Preferencias y hábitos del mercado.....	53
9.3.2 Sistema de comercialización.....	53
9.3.3 Mecanismos de promoción	53

9.3.4	Publicidad y Promoción de ventas	53
9.4	Análisis de la demanda	54
9.5	Análisis de la oferta.....	55
9.6	Posibilidades reales del proyecto	57
9.6.1	Comercialización	58
9.6.2	Precio.....	59
9.6.3	Publicidad.....	59
9.6.4	Oportunidad.....	60
9.6.5	Responsabilidad.....	60
10.	ESTUDIO TÉCNICO.....	61
10.1	Tamaño del proyecto.....	61
10.1.1	La dimensión del mercado	61
10.1.2	La tecnología utilizada.....	61
10.1.3	La capacidad	62
10.1.4	La disponibilidad	62
10.1.5	La distribución.....	62
10.2	Localización.....	62
10.3	Prestación de servicios	62
10.3.1	La consulta médico odontológica, auxiliar de odontología y especialista	62
10.3.2	El proceso	63
10.4	Obras civiles y distribución en sede	63
10.5	Plataforma estratégica	68
10.5.1	Misión.....	68
10.5.2	Visión	69
10.5.3	Política de calidad.....	69
10.5.4	Objetivos corporativos	69
10.5.5	Valores corporativos	70
10.5.6	Imagen corporativa	70
10.6	Estrategia organizacional	71
10.6.1	Análisis DOFA	71
10.7	Mapa de procesos.....	73
11.	ESTUDIO FINANCIERO.....	74
11.1	Inversiones iniciales.....	74
11.1.1	Los activos fijos	74
11.1.2	Capital de trabajo.....	76
11.1.3	Cargos diferidos.....	76
11.2	Costos operacionales.....	77

11.2.1 Los Costos de Operación	77
11.3 Determinación del precio de venta	78
11.4 Determinación del punto de equilibrio	79
11.5 Proyecciones financieras	80
11.6 Financiamiento.....	86
11.7 Estados financieros	87
11.7.1 Balance General Inicial.....	87
11.8 Razones financieras.....	93
11.8.1 Razones de liquidez	93
11.8.2 Razones de rentabilidad	93
12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	95
12.1 La TIR.....	95
13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	97
13.1 Trámites	97
13.2 Financiamiento.....	97
13.3 Ejecución del proyecto.....	97
14. DISCUSIÓN	99
15. CONCLUSIONES.....	101
16. RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	106

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Estrategia genérica de Michael Porter.....	35
Figura 2. Matriz de Ansoff.....	38
Figura 3. Estructura administrativa	66
Figura 4. Imagen corporativa	71
Figura 5. Mapa de procesos.....	73
Figura 6. Flujograma.....	73

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Operacionalización de variables.....	46
Tabla 2. Rango de edad.....	47
Tabla 3. Profesión.....	47
Tabla 4. Núcleo familiar.....	47
Tabla 5. Afiliación a EPS.....	48
Tabla 6. Prestación servicios eficiente y oportuna en la EPS.....	48
Tabla 7. Atención IPS particular.....	48
Tabla 8. Pago suma adicional a EPS.....	48
Tabla 9. Tomar opción complementaria a su EPS.....	49
Tabla 10. Atención inmediata.....	49
Tabla 11. Recomendar IPS particular.....	49
Tabla 12. Servicios.....	52
Tabla 13. Consumidor.....	52
Tabla 14. Proyección demanda.....	54
Tabla 15. Oferta de Servicios Médicos.....	55
Tabla 16. Usuarios entidades médicas Pasto.....	56
Tabla 17. Proyección oferta.....	56
Tabla 18. Demanda y oferta proyectadas.....	57
Gráfica 11. Demanda Insatisfecha.....	58
Tabla 19. Servicios ofertados.....	59
Tabla 20. Programa de producción.....	63
Tabla 21. Matriz DOFA.....	72
Tabla 22. Inversión activos fijos.....	75
Tabla 23. Capital de trabajo.....	76
Tabla 24. Cargos Diferidos.....	76
Tabla 25. Total de inversiones.....	77
Tabla 26. Costos de operación o prestación de servicios.....	77
Tabla 27. Gastos de operación.....	78
Tabla 28. Precio de venta.....	79
Tabla 29. Punto de equilibrio.....	80

Tabla 30. Presupuesto de inversión en activos fijos	80
Tabla 31. Costos de prestación del servicio anual	81
Tabla 32. Necesidades de inversión en capital de trabajo	82
Tabla 33. Programa de inversión.....	82
Tabla 34. Precios por servicio	83
Tabla 35. Producción anual	83
Tabla 36. Presupuesto de ingresos.....	83
Tabla 37. Presupuesto de ingresos.....	84
Tabla 38. Presupuesto de ingresos.....	84
Tabla 39. Costos de operación.....	85
Tabla 40. Presupuesto de Costos y Gastos operacionales	85
Tabla 41. Flujo neto de operación	85
Tabla 42. Flujo financiero neto del proyecto	86
Tabla 43. Balance inicial de la empresa	87
Tabla 44. Estado de resultados consolidado proyectado.....	88
Tabla 45. Flujo de Caja proyectado año 2021	89
Tabla 46. Flujo de Caja proyectado año 2022	89
Tabla 47. Flujo de Caja proyectado año 2023	90
Tabla 48. Balance comparativo 31-12-2020 – 31-12-2121.....	92
Tabla 49. Viabilidad del negocio desde la TIR.....	96

Lista de gráficas

	pág.
Gráfica 1. Rango de edad	47
Gráfica 2. Profesión	47
Gráfica 3. Núcleo familiar	47
Gráfica 4. Afiliación a EPS	48
Gráfica 5. Prestación servicios eficiente.....	48
y oportuna en la EPS	48
Gráfica 6. Atención IPS particular	48
Gráfica 7. Pago suma adicional a EPS.....	48
Gráfica 8. Tomar opción complementaria a su EPS	49
Gráfica 9. Atención inmediata.....	49
Gráfica 10. Recomendar IPS particular	49

Lista de anexos

	pág
Anexo A. Formato análisis documental.....	106
Anexo B. Formato de encuesta.....	107
Anexo C. Formato de entrevista telefónica	108
Anexo D. Carta de la empresa.....	109

1. INTRODUCCIÓN

El sector odontológico ha demostrado ser competitivo por el crecimiento en la oferta y a través de los años ha ido aumentando el número de profesionales de odontología que han visto una valiosa oportunidad de mercado para abrir sus consultorios particulares. Esto ha traído un incremento en la variedad de servicios ofrecidos y un descenso en los precios de tratamientos.

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

Esta investigación, permitirá visualizar la solución al planteamiento de un problema tendiente a resolver la viabilidad para la creación de la IPS “Amardent” particular, en el área odontológica especializada, en la ciudad de Pasto, Departamento de Nariño, de tal manera que asegure responder a una necesidad poblacional en forma eficiente, segura y sostenible financieramente, por lo menos durante los cuatro años siguientes al de su creación.

Por ello, el presente proyecto vislumbra la sostenibilidad de la empresa para los años 2019 a 2023, basándose en el estudio de mercado, técnico y financiero de la empresa prevista, con el que la atención inmediata del odontólogo y su equipo colaborador, sea mucho más viable para una buena parte de la comunidad pastusa y rentable para los creadores.

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

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

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

Además las investigadoras queremos resaltar que debido a la situación de pandemia por la cual se está atravesando debido al virus COVID-19, el cual es impredecible, se establece, empodera y hace sus estragos, vamos detectando más situaciones adversas que se nos presentan y en este caso, resalto las nuevas situaciones que se han venido presentando en el sector salud. No tenemos la mejor infraestructura hospitalaria, vemos que se han venido cerrando unidades hospitalarias, mayor crisis del sistema, impacto negativo en sostenibilidad, personal de salud infectado e incapacitado y a esto se le suma la inestabilidad en el trabajo y la cancelación de servicios.

Una de las grandes preocupaciones y obstáculos del sistema, son los recursos que actualmente se destinan para la salud de los colombianos, pues muchas de las instituciones hospitalarias no cuentan con la infraestructura, ni con la adecuación necesaria para hacer frente a una eventual crisis sanitaria de gran escala. Esto sin mencionar que los profesionales de salud, en muchos casos, tampoco cuentan con los elementos adecuados de bioseguridad para tratar a un paciente contagiado con el coronavirus. En conclusión, se podrá decir que por esta situación de crisis, no se pudo profundizar más en el estudio de viabilidad, para presentar un informe más detallado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la introducción de la ley 100 de 1993, ley de Seguridad Social en Salud, Colombia se vio expuesta a una reforma en la salud, la misma que no ha presentado los resultados ni la calidad esperada. Actualmente las empresas privadas encargadas de administrar el sistema de salud en Colombia se encuentra entre las más rentables, mientras que la salud de la población va cada día en desmejora.

La forma como los colombianos perciben el sistema de salud no es bueno, muchas quejas se presentan diariamente, la sensación de inconformidad se sienten a diario en las personas, se requiere instituciones de salud que trabajen con calidad que hagan la diferencia, donde las personas vuelvan a tener confianza en la salud que se les está brindando.

Partiendo desde este punto se presenta un análisis de viabilidad para la creación de una IPS (Institución Prestadora de Salud) de carácter privado S.A.S., en el área de odontología especializada que cumpla con las expectativas esperadas por los usuarios y que además sea superior en calidad a otras instituciones de salud de la región.

De acuerdo con Chiavenato (2006, p. 156) el desarrollo empresarial se hace esencial para la puesta en marcha y supervivencia en el futuro de las organizaciones, ya que para marcar la diferencia y llegar primero al mercado se requiere brindar servicios de alto valor agregado a los clientes, además de una buena calidad en sus productos y/o servicios. Para lograr este propósito, el plan de negocios brinda un excelente escenario que permite controlar algunas variables para alcanzar la competitividad de las empresas y lograr sus objetivos estratégicos.

Además, para el desarrollo de la actividad económica empresarial se debe tener en cuenta algunos factores del impacto de las empresas a nivel local, nacional e internacional dentro del ámbito social, financiero y económico.

Dentro de este contexto, con la ley 100 de 1993, ingresa la empresa privada bajo las mismas condiciones en la prestación de servicios de salud, con el propósito de dar cumplimiento al libre

ejercicio empresarial, la sana competencia y los principios de universalidad y equidad (Ley 100, 1993, artículo 83). Luego de un modelo de salud en Colombia -en donde el Estado constituía el principal proveedor- se estableció un monopolio que demostró baja calidad en el servicio, con el consecuente impacto en la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.

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

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

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se pretende realizar un análisis de viabilidad que permita determinar si es posible la creación de una IPS, capaz de prestar los servicios de odontología a los usuarios, ya sean cotizantes o beneficiarios sin importar la EPS adscrita, es decir prestar un servicio óptimo a las diferentes EPS para atender la demanda de los servicios a sus usuarios y los cuales están implícitos en el POS..

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la viabilidad para la creación de una institución prestadora de servicio de salud (IPS) de carácter privado S.A.S (sociedad anónima simplificada) en el área de odontología especializada, en el Municipio de Pasto – Nariño?

4. ANTECEDENTES

Para la realización del presente estudio investigativo fue necesario el estudio de otros proyectos de investigación que dan apoyo a la construcción de los siguientes antecedentes:

1. Los autores Fernando Castro, Mónica Cecilia Dueñas y Bredio Andrés Martínez, en el año 2011 desarrollaron la investigación denominada **“Factibilidad para la creación de una IPS “Centro Amigable” para jóvenes y adolescentes en el municipio de Popayán”**, en el cual tenían como objetivo Determinar la factibilidad para la creación de la IPS **“CENTRO AMIGABLE”** para jóvenes y adolescentes en la ciudad de Popayán, utilizando una metodología de tipo de estudio Descriptivo de corte transversal, en el que para recolectar la información se tuvo en cuenta la base de datos de la población actual del municipio de Popayán, la cual se obtuvo de la secretaria de salud del Cauca; de igual forma se consultó la información con la que cuenta el Departamento Nacional de Estadística (DANE) del año 2005.

Como resultado se obtuvieron propuestas de los costos de la siguiente manera:

a) Costos de la planta de personal asistencial propuesta para el centro amigable está conformada por un médico con 80 horas mensuales, un jefe de enfermería con 160 horas mensuales, una psicología 160 horas mensuales, los cuales deberán tener una su asignación mensual \$1020.000, \$1360.000, \$104000 respectivamente. El costo de los sueldos anuales de la planta asistencia será de \$41.040.000, el gerente tendrá una asignación mensual de \$1.200.000 con una intensidad mensual de 176 horas, el contador y el revisor fiscal que son líneas staff tendrán una asignación de \$200.000 respectivamente y con una intensidad de 4 horas mensuales cada uno, la secretaria recibirá un salario de \$550.000 con una asignación de tiempo completo y la persona encargada de servicios generales contará con una remuneración de \$450.000 la cual estará también de tiempo completo.

b) Las ventas propuestas para el funcionamiento del centro amigable en un año; de acuerdo al costo de cada servicio y el número de actividades por mes. Se estima que las ventas por mes de los servicios sean de \$10.612.800 y al año de \$127.353.600, la distribución de estas sería

del 35.55% para enfermería y psicología respectivamente y una proporción menor el servicio de medicina general con un 28,90%.

Las oportunidades presentes para la nueva IPS serían: a) Insatisfacción de usuarios frente a la no prestación de servicios para jóvenes y adolescentes. b) Buen portafolio de servicios. c) Es la única La IPS Centro Amigable para jóvenes y adolescentes en el mercado y tiene una condición de monopolio natural. d) La IPS Centro Amigable para jóvenes y adolescentes. e) Es un elemento de control del desarrollo social. f) No tiene restricciones competitivas en su área de servicio, ni en atención al cliente ni en la calidad de los servicios. g) Conocimiento del mercado. h) Alta demanda de los servicios ofertados en la región.

Se concluye que la creación del centro amigable en el municipio de Popayán generaría gran impacto en la población joven y adolescente que está en búsqueda de apoyo y orientación en lo concerniente a su salud sexual y reproductiva, ya que no cuentan con alternativas suficientes que permitan solucionar sus inquietudes. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio se establece que es factible, útil y viable la creación de la IPS Centro Amigable para jóvenes y adolescentes en el municipio de Popayán.

2. El trabajo titulado “Modelo de Evaluación para la Factibilidad de Constitución de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia” de las autoras Carolina Arango y Catalina Gutiérrez de Piñeres (2017), utilizan una metodología que se basó en el modelo de Andersen, identificando tres aspectos fundamentales del modelo de factibilidad. La primera de estas es la identificación de la zona de influencia donde es posible ubicar una IPS nivel III; la segunda corresponde a un estudio social donde se identifiquen las características demográficas de los habitantes de la zona con el fin de determinar tres aspectos importantes: 1. Perfiles de riesgo, 2. Necesidades hospitalarias y 3. Demanda esperada de los servicios de salud (Jerves & Orozco, 2011) y por último, el aspecto financiero.

Como resultado se obtuvo que la localización más allá de determinar una ubicación geográfica y un área de influencia presenta un panorama general de cómo debe ser la interacción con las entidades de distintos niveles de atención. Como se explicó en la sección correspondiente,

la cobertura de servicios en salud es el resultado de un trabajo conjunto de distintas unidades de atención que varían en cercanía a la ubicación de los potenciales pacientes. En el campo de los servicios, con el fin de mejorar la oferta disponible y a fin de no entrar en competencia directa con las instituciones ya establecidas en el territorio, por tanto, es necesario entender las principales necesidades de atención para que con base en estas, se diseñe todo un portafolio de oferta capaz de responder a las necesidades reales de la población que sirva como complemento a la oferta actual y al mismo tiempo se garantice una propuesta de valor diferenciada de la posible competencia en lo que respecta a los servicios de salud ofrecidos.

Sin duda, dentro de la evaluación de factibilidad de cualquier proyecto los factores económicos son de gran importancia, para el modelo propuesto se tendrán en cuenta 3 factores: Afiliación, Asociación y Operación. El primero es una caracterización del régimen al cual se encuentran afiliados los miembros de la población que está en la zona de influencia de la IPS; el segundo está relacionado con las diferentes formas jurídicas de asociación para la creación de entidades de salud y el último el cual resta relacionado con la operación, se centra en los aspectos técnicos a evaluar para el funcionamiento día a día de la IPS.

Se concluye que el modelo propuesto divide la evaluación de factibilidad de una IPS en tres aspectos generales: localización, servicios y finanzas, el objetivo de esta separación es proponer un proceso mediante el cual se evalué cada variable en función de la anterior lo cual lleva a que la base de la factibilidad de cualquiera de estas instituciones debe ser la población a la cual está afectando; este enfoque pretende asegurar la pertinencia de la institución y de sus servicios en el entorno en la que se encuentra con el fin de que haya creación de valor a lo largo del tiempo. Al aplicar el modelo sobre una institución ya formada, se evidencio que en su conjunto la aplicación del modelo si puede asegurar en cierto grado la factibilidad y sostenibilidad, sin embargo, a nivel particular de cada variable, es necesario ajustarlo a los estándares ya definidos por algunos entes de control, lo anterior con el fin de poder comparar a través de varias empresas de forma sencilla y eficiente.

3. Por otra parte, Iván Fernando Zarama Pepinosa y Lanny Lizeth Lagos Aguirre (2014), en su tesis de grado **“Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Prestadora de**

Salud que tercerice servicios en el oriente de la ciudad Santiago de Cali”, plantean como objetivo general realizar un estudio de factibilidad para la creación de una institución prestadora de salud que sea subcontratada por las entidades promotoras de salud para prestar los servicios a los usuarios adscritos en el oriente de la ciudad de Santiago de Cali.

Por consiguiente, la variable de estudio fue sustentada en las teorías existentes para probar la factibilidad o no de un proyecto, como por ejemplo Metodología de estudio de mercado, evaluación financiera de proyectos de inversión, teorías administrativas, entre otras, las cuales son herramientas que permitirán conocer si es factible o no la implementación de la IPS en la zona oriente de la ciudad.

La metodología empleada es descriptiva, porque se pretende analizar y medir a fondo la situación, con el fin de obtener las condiciones reales en las cuales se enmarca la problemática. Los tipos de investigación como primera instancia se realizó con un método cualitativo, en la cual de acuerdo a las técnicas de recolección, se realizó una entrevista en profundidad que permitió arrojar factores de decisión según percepciones propias de la población de estudio y como segunda instancia se realizó un método cuantitativo, en donde se realizó un cálculo de muestra con el fin de elaborar una encuesta en donde se analizaron los resultados con técnicas de recolección de información numéricas que arrojaron resultados importantes para la determinación del proyecto.

El resultado obtenido de la investigación fue la determinación de la viabilidad de creación de una IPS, capaz de prestar los servicios de salud a los usuarios, ya sean cotizantes o beneficiarios sin importar la EPS adscrita. Por otra parte, se pudo generar la solución de la accesibilidad de los usuarios del oriente de la ciudad de Santiago de Cali, que permitió reducir el tiempo y el costo de desplazamiento al cual incurrir cuando necesitan utilizar dichos servicios.

4. Otro trabajo de grado denominado “Factibilidad para crear una IPS para la atención de Fisioterapia en el municipio de Bucaramanga” de los autores Gladis Pimiento Almeyda y Elizabeth Gamas Rubio (2008), en su tesis de grado, cuyo objetivo general fue realizar un estudio de mercado que a través de una investigación recoja información referente a la demanda, oferta,

canales de comercialización distribución, precios, publicidad y promoción para la creación y montaje de una Institución prestadora de Servicios de salud en fisioterapia que permita comprobar su viabilidad comercial en el mercado de Bucaramanga.

Esta investigación fue de tipo descriptiva, porque se analizó los resultados arrojados de las encuestas y observaciones (recolección de datos), que fueron los factores determinantes para el conocimiento de las situaciones y actitudes predominantes en las EPS y sobre la viabilidad o no viabilidad del proyecto de inversión.

El resultado obtenido de la siguiente investigación fue la búsqueda de la mejora de los servicios de fisioterapia, en el cual se demostró la viabilidad del proyecto por medio de los diferentes estudios que se realizaron para la obtención de datos, los cuales fueron procesados en la medida que se realizó la investigación de cada uno de los factores o variables que incidieron para lograr los resultados favorables o desfavorables para la constitución de la IPS.

Los aportes que genera esta investigación, en la realización del presente proyecto es la descripción de cada uno de los factores del estudio de mercado, como las fluctuaciones del precio de acuerdo al comportamiento de la oferta y la demanda, los factores que determinan los componentes del estudio técnico, como la elección de la ubicación y el suministro de materias primas e insumos y la determinación de las fórmulas que se tienen en cuenta para la realización del estudio financiero. Esto a su vez es una herramienta de apoyo para la determinación de la viabilidad del proyecto en marcha.

5. Los autores Alba Ximena Bravo Caicedo y Sindy Paola Briceño Santiago (2017), desarrollaron el proyecto titulado **Plan de negocio para la creación de una IPS de primer nivel especializada en seguridad y salud en el trabajo, en la ciudad de Pasto – Nariño**, cuyo objetivo era Formular un plan de negocios para la creación de una IPS de primer nivel, especializada en el campo de la seguridad y salud en el trabajo, ofertando los servicios de medicina general, medicina laboral, medicina ocupacional, optometría, audiometría, laboratorio clínico, capacitaciones y asesorías médico legales en la ciudad de Pasto - Nariño.

La metodología usada para este proyecto fue una investigación de tipo descriptiva, por lo tanto, la principal característica comprende la descripción, encuestas, y la aplicación de análisis estadísticos en donde se caracterizarán las variables y factores para generarle valor agregado al modelo de negocio. Se utilizó el método inductivo ya que inicia con la observación directa de los fenómenos particulares con el fin de llegar a las conclusiones y premisas de carácter general.

Como resultado del estudio realizado se obtuvo: Fortalezas frente a la competencia: búsqueda de la mejora continua del servicio a nivel técnico, con especificaciones acordes a las necesidades y cambio del cliente; adecuado uso de los pocos recursos con que se cuenta; posee buena imagen como empresa; hay disposición en crecer en lo estratégico; los productos médico asistenciales son de buena Calidad; buena percepción de servicio al cliente; se percibe un aceptable clima organizacional.

Amenazas frente a la competencia: dificultad para el acceso a la tecnología en salud como consecuencia de su alto costo, la competencia atrae a los clientes con estrategias de mercadeo más agresivas, cambio en el sistema general de seguridad social del país, actualizándolo y abriéndolo a la libre competencia modificando substancialmente el modelo de financiación, incumplimiento de acuerdos comerciales existente con IPS de municipios aledaños, la aceptación de los servicios de primer nivel de la IPS, falta de maquinaria y equipo de la empresa, incumplimiento de la proyección de ventas, modalidades para los servicios, manejo de alianzas estratégicas y convenios con Clínicas, consultorios y Centros hospitalarios donde se manejen especialistas en diferentes modalidades de servicio como: Laboratorio, Medicina Interna, Vacunación y optometría, beneficiando así su mejora del servicio ofrecido por la IPS, desarrollo de asesoría personalizada con el propósito de mantener informado constantemente a los propietarios de las pacientes de los planes, y servicios, definición de un portal web que se encuentre actualizada constantemente, la cual defina información de relevancia y detallada de la IPS, los servicios, planes de aportes y convenios con los que cuenta.

Se concluye que el desarrollo de este proyecto muestra de acuerdo a los análisis financieros que la propuesta de negocio es viable, rentable y sostenible, para los socios en un periodo no menor de 5 años.

Da solución a una necesidad o demanda de servicios en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto en cumplimiento a la normatividad vigente, ofertando servicios con valores agregados frente a la competencia como la calidad, la facilidad en el acceso y la agilidad en los servicios prestados.

Pretende generar beneficios asociados a la disminución de riesgos, mejorando las condiciones de seguridad y salud en el trabajo mediante la prevención de enfermedades profesionales, ofreciendo acompañamiento a las empresas, mediante la realización de capacitaciones, asesorías, exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro, de acuerdo con los requisitos de ley.

5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las IPS enfrentan el reto de la competitividad, en la que la calidad y la solidez en el servicio son factores determinantes para mantenerse a flote en el mercado. Esta investigación se construye con el fin de dar información sobre las bases legales, administrativas y financieras, que constituyen los engranajes que hacen posible ofertar servicios de calidad, acordes con los requerimientos que estipulan los entes encargados de la vigilancia, seguimiento y control del sistema de salud en Colombia. Además, se busca integrar todos los elementos que se relacionan con el proceso de estructuración de una IPS, la cual sirve como herramienta para reconocer la viabilidad del servicio y las estrategias para el ingreso al mismo.

En el departamento de Nariño la vinculación de las IPS Públicas a las redes regionales es obligatoria; sin embargo, esta vinculación no implica la pérdida de la autonomía de las Empresas Sociales del Estado y las IPS privadas son operadores que apoyan en caso de emergencia de acuerdo a los servicios que tengan habilitados. Al respecto, cabe anotar que el gobierno departamental y nacional, vienen aunando esfuerzos mancomunados tendientes a mejorar las condiciones de acceso y calidad en la atención, y prestación de los servicios de salud de la población nariñense.

Por lo tanto, la demanda de los usuarios es muy alta produciendo insatisfacción por problemas institucionales que se deben corregir, debido a que el actual sistema de salud enfrenta retos de flujo de recursos que ponen en riesgo la permanencia de algunas entidades. Entonces, las IPS privadas han tenido que realizar grandes esfuerzos para contar con recursos suficientes para invertir en variables fundamentales para su desarrollo como son renovación de equipos, mantenimientos de las instalaciones, pago adecuado y oportuno al personal, mantenimiento de las instalaciones, inversión en infraestructura, garantía del retorno a la inversión de los accionistas entre otros.

La creación de una IPS en este municipio, de carácter privado para cumplir con la demanda en los servicios de salud en el área de odontología especializada, requerida por la población adscrita, se hace necesaria, ya que los servicios que prestará esta entidad serán ofertados teniendo

en cuenta una atención personalizada y de acuerdo a los requerimientos de los usuarios, que sea oportuna, humanizada, segura, pertinente, es decir que en lo posible, cumpla con todas las características que plantea el objetivo principal del sistema obligatorio de salud. Incluso si se brinda una atención de calidad, los usuarios con gusto pagarían los servicios que se ofrecen a fin de evitarse tantos inconvenientes, largas horas de espera para conseguir una atención oportuna y eficaz y así se sientan satisfechos.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Desarrollar un estudio de viabilidad para la creación de una IPS de carácter privado S.A.S (sociedad anónima simplificada) en el área de odontología especializada, en el Municipio de Pasto – Nariño, que facilite el proceso de organización y estructuración de la misma.

6.2 Objetivos específicos

Identificar el contexto económico y empresarial para la creación de una IPS de carácter privado S.A.S. en el área de odontología especializada en la ciudad de Pasto.

Realizar un estudio de mercado con el fin de corroborar la factibilidad de operación de la IPS de carácter privado S.A.S. en el área de odontología especializada en la ciudad de Pasto.

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

Determinar aspectos administrativos, organizacionales y legales de la IPS de carácter privado S.A.S. en el área de odontología especializada en la ciudad de Pasto, con el ánimo de corroborar la viabilidad de su creación.

Proyectar estudios financieros de la IPS de carácter privado S.A.S. en el área de odontología especializada en la ciudad de Pasto, que definan la rentabilidad de su creación

7. REFERENTES TEÓRICOS

7.1 Marco teórico

Al momento de iniciar el proceso de creación de una empresa, es importante tener en cuenta todos los elementos que constituyen las bases para la construcción de la misma. Para ello existen varias preguntas orientadoras que se deben formular para vislumbrar un panorama más amplio del mercado al que se enfrentará y la manera como la empresa va a responder a las exigencias y las necesidades del medio. Estos interrogantes sirven de derrotero y soporte para demarcar los objetivos y metas que la empresa quiere trazar, y de esta manera proyectar hacia el futuro, como una fórmula competitiva, que impacta en el medio, porque lo conoce y responde a sus demandas de manera eficaz y con calidad.

A continuación se proponen algunas preguntas que sirven para construir el derrotero:

¿Qué ventajas competitivas debe tener la IPS para ser sostenible en el tiempo?

¿Qué estrategias de mercado es necesario crear para ofrecer los servicios y hacerlos atractivos al mercado?

¿Qué infraestructura se debe tener y qué tecnología se debe utilizar para ofrecer servicios de salud de manera eficiente?

¿Qué talento humano se requiere y cuáles son sus competencias para el desarrollo de la prestación del servicio de salud?

¿Cuáles son las proyecciones financieras de la IPS?

¿A cuáles instituciones hay que presentar informes?

Luego de considerar el panorama en que la IPS se encuentra enmarcada, es importante reconocer algunos factores que fortalecen el desarrollo y estructuración de la misma, tales como la motivación y la determinación de llevar a cabo el proyecto, con el objeto de desarrollar actividades de una forma organizada y poder cumplir con los requisitos legales necesarios para la creación de la IPS. También es importante reconocer los factores claves del éxito para crear una empresa y cuáles son los errores más comunes que se cometen para no caer en ellos, y así tener claro si es conveniente o no seguir adelante con el proyecto.

7.1.1 Conceptos básicos financieros

Flujo de efectivo. Tiene como objetivo, determinar el estado de liquidez de la Institución. Por lo tanto se registran los ingresos y egresos de efectivo en el momento en que se reciben o se pagan.

Con base en este flujo se determinan los requerimientos de efectivo para garantizar las operaciones de la institución, al mismo tiempo que permite detectar las necesidades para cada periodo de funcionamiento.

Flujo neto de efectivo. Muestra los ingresos propios del objeto social de la fase operativa de la I.P.S., así como los gastos relacionados con su funcionamiento. Además, sirve para evaluar la prontitud con que se recuperará la inversión del proyecto.

Punto de equilibrio. Es el nivel mínimo de producción y ventas que debe obtener la Institución para cubrir las obligaciones imputables al ejercicio normal de la organización. Se indica igualmente que el Punto de Equilibrio es el volumen de ventas en el cual la empresa no obtiene ni pérdidas ni ganancias. Para el cálculo es necesario identificar los costos fijos y los costos variables. El Punto de Equilibrio se lo obtiene en función de el volumen de ventas (Carro, R. 1998).

7.1.2 Gerencia estratégica

Pearce y Robinson (2015) definen la gerencia estratégica como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los

objetivos de la organización a largo plazo y sostener una ventaja competitiva (Schermerhorn & Bachrach, 2015). Estos Pearce y Robinson (2015) dividen la gerencia estratégica en nueve tareas críticas, las cuales son:

1. Crear y desarrollar la misión de la entidad de negocio.
2. Realizar un análisis que refleje las condiciones internas y las capacidades de la entidad de negocio.
3. Evaluar el ambiente externo de la organización.
4. Analizar las opciones de la entidad de negocio pareando sus recursos con el ambiente externo.
5. Identificar las opciones disponibles y la que más le convenga a la entidad de negocio enmarcado en la misión desarrollada previamente.
6. Seleccionar un conjunto de objetivos a largo plazo y establecer estrategias que logren las opciones deseadas.
7. Desarrollar objetivos anuales y estrategias a corto plazo que sean compatibles con los objetivos a largo plazo seleccionados.
8. Implantar las estrategias seleccionadas considerando la distribución de los recursos, donde el pareo de tareas, personas, estructuras, tecnologías y sistemas de remuneración se enfatizan y
9. Evaluar el logro del proceso estratégico como punto de partida para decisiones futuras.

Schermerhorn y Bachrach (2015) exponen que el proceso de gerencia estratégica comienza con la etapa de análisis estratégico que incluye evaluar su posición competitiva y sus estrategias actuales. En esta parte los autores identifican y analizan, la misión, sus constituyentes, sus valores, su cultura y sus objetivos, además de analizar sus fortalezas y debilidades. Esta etapa también incluye evaluar las oportunidades y las amenazas existentes en el ambiente externo, incluyendo la rivalidad y el atractivo en general de la industria para la organización y para otras entidades. En la etapa de formulación de la estrategia, Schermorhorn y Bachrach (2015) exponen que la organización debe desarrollar o revisar nuevas estrategias, en todos los niveles: corporativo, de negocio y funcionales. Las decisiones estratégicas requieren una toma de decisión, buena parte de los recursos de la empresa, y afectan la prosperidad de la empresa a largo plazo (Pearce & Robinson, 2015). La etapa de implantación, según Schermorhorn y Bachrach (2015) incluye utilizar los recursos de la organización para lograr convertir las estrategias en acción. Una parte importante de esta etapa es evaluar los resultados obtenidos y determinar áreas de mejora y cómo cambiar la estrategia, de ser necesario.

Chiavenato (2006) discute la diferencia entre estrategia y táctica. Es importante conocer ambos conceptos para no intercambiarlos. El concepto de estrategia en el antiguo concepto militar se basaba en la aplicación de fuerzas en gran escala contra el enemigo. En términos empresariales, se puede definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para alcanzar objetivos a largo plazo. Schermerhorn y Bachrach (2015) definen estrategia como un plan de acción que identifica la dirección a largo plazo de una organización y que se utiliza para dirigir la utilización de los recursos organizacionales para lograr alcanzar la ventaja competitiva sostenible. Las estrategias según Robbins y Coulter (2016) representan planes de cómo la organización va a llevar a cabo su negocio, cómo va a competir, cómo va a atraer y a satisfacer clientes. Táctica representa el esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. Resulta importante en esta etapa definir lo que representa el concepto de ventaja competitiva, que hemos identificado como el propósito de la organización. Schermerhorn y Bachrach (2015) definen el concepto de ventaja competitiva como la habilidad de la organización para recursos que le permitan un mejor desempeño que su competencia. Con relación a la ventaja competitiva sostenible, exponen que representa una ventaja competitiva duradera y difícil o costosa de imitar.

La jerarquía de las tomas de decisiones puede variar de entidad en entidad, tomando en consideración la cantidad de líneas de negocios en los cuales la entidad tenga presencia. Pearce y Robinson (2015), presentan dos alternativas de estrategias de acuerdo a la estructura gerencial de la entidad de negocio. En la alternativa 1, la entidad se concentra en un solo negocio y tanto las responsabilidades a nivel corporativo y a nivel de negocio se concentran en un mismo grupo de directores, oficiales y gerentes. Este representa el formato organizaciones de la mayoría de los pequeños negocios. La alternativa 2, representa entonces, la clásica estructura corporativa, la cual se compone de tres niveles operativos: corporativo, de negocio y funcional. La alternativa 2 se utiliza cuando las entidades de negocio se enfocan en múltiples negocios.

Las estrategias corporativas según Schermerhorn y Bachrach (2015) dirigen a la organización como un todo, enfocadas en alcanzar la ventaja competitiva sustentable. Básicamente, establece la industria y los mercados en los que la organización competirá. Las estrategias de negocio establecen la dirección para una unidad de negocio o línea de producto

específica. En términos generales, establece cómo la organización va a competir por clientes en su industria o mercado. Las estrategias funcionales de otra parte ofrecen guía de cómo se van a utilizar los recursos de la organización para implantar las estrategias de negocio.

Las decisiones en el nivel corporativo tienden a ser más enfocadas en los valores provistos, más conceptuales y menos concretas que las decisiones en los otros niveles. Las decisiones en el nivel funcional implantan la estrategia formulada en los niveles corporativos y de negocio. Por otro lado, las decisiones de negocio tienden a servir de puente entre las decisiones corporativas y las funcionales (Pearce & Robinson, 2015).

Componentes de la Gerencia Estratégica. La misión de la compañía expresa el propósito único de la entidad de negocio. La misión lograr separar y diferenciar a la entidad de negocio de otras entidades. Además, la misión identifica el alcance de sus operaciones. La misión describe los productos y/o servicios provistos por la compañía, el mercado que le interesa, y las áreas tecnológicas que quiere enfatizar con el propósito de reflejar sus valores y sus prioridades al momento de tomar decisiones. La responsabilidad social de la compañía se tiene que considerar al momento de tomar las decisiones ya que la misión, además, debe expresar como la compañía pretende o espera contribuir a la sociedad.

Análisis interno: la entidad de negocio tiene que analizar la cantidad y calidad de los recursos tanto, financieros, humanos como físicos. También tiene que evaluar las debilidades y fortalezas de estructura gerencia y de su estructura organizacional. El análisis interno tiene que identificar las capacidades actuales de la compañía y sus capacidades futuras.

Ambiente externo: el ambiente externo consiste de evaluar todas las condiciones que afectan a la entidad de negocio que no son controladas internamente y afectan y definen su competitividad.

Análisis estratégico y selección: en entidades de un solo negocio este componente de la gerencia estratégica se enfoca en identificar estrategias que sean efectivas en crear ventajas competitivas sostenibles. En entidades de más de un negocio, este componente se enfoca en

identificar la combinación de negocios óptima que maximiza el valor de los accionistas y/o dueños.

Objetivos a largo plazo: representan los resultados que la organización espera alcanzar en un período mayor de un año. Estos incluyen, pero no se limitan a: ganancias, posición competitiva, relaciones con los empleados, entre otras.

Estrategias genéricas y las estrategias de negocio: muchas entidades de negocio utilizan estrategias genéricas como las estrategias de bajo costo, de enfoque y diferenciación del producto. Las estrategias de negocio representan el plan que indica cómo se van a lograr los objetivos en un ambiente dinámico. La gran estrategia incluye las acciones de cómo la entidad de negocio pretende alcanzar sus objetivos a largo plazo. Existen 15 estrategias a largo plazo que pueden formularse para establecer la gran estrategia. Estas 15 estrategias se discutirán en una entrada al blog subsiguiente.

Planes de acción y objetivos a corto plazo: Básicamente, traducen las estrategias genéricas y las estrategias de negocio a acción mediante cuatro pasos: 1) acciones a realizar en un corto período de tiempo, 2) establece el tiempo para realizar la acción, 3) identifica la persona, departamento o área responsable de realizar la acción y 4) Cada acción tiene un objetivo con el cual se relaciona. Los objetivos a corto plazo tienen que ser consistentes con los objetivos a largo plazo previamente establecidos. La razón de ser de los objetivos a corto plazo es proveer guía para las actividades tanto operacionales como funcionales. Incluyen actividades de mercadeo, promoción, publicidad, utilización de materia prima, entre otras actividades.

Tácticas funcionales: representan las actividades que las funciones de negocio van a realizar para lograr los objetivos a corto plazo, alcanzar y construir una ventaja sustentable. Algunas tácticas funcionales pueden ser campañas en la radio o televisión que promueva un producto o servicio, estrategias para reducir inventario o atraer clientes, entre otras.

Políticas que fomenten la acción, el enfoque principal debe ser agilizar los procesos de negocio y el suministro de productos o servicios al mercado. Las entidades de negocio deben

asegurarse que respondan con rapidez a los requerimientos del ambiente de negocio. A estos efectos, se deben redactar políticas y procedimientos estandarizados para agilizar las decisiones rutinarias. La estandarización de los procesos permite lograr una efectividad gerencial, ya que les provee a los administradores tomar decisiones.

Reducción de personal, reestructuración, y reingeniería: representan una etapa crítica de la gerencia estratégica donde la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura y los sistemas de recompensas pueden variar para asegurar la competitividad en costo y calidad.

El control estratégico es clave en el desempeño de las entidades de negocio ya que procura rastrear las estrategias que han sido implantadas, detectando problemas o áreas de mejoramiento y de esta forma ejecutar cambios para lograr el objetivo inicialmente trazado. El proceso de evaluación constante permite la aplicación del concepto de mejoramiento continuo en el aspecto estratégico gerencial. El concepto de mejoramiento continuo provee a los gerentes y administración de la capacidad de responder de forma proactiva y a tiempo a las necesidades del ambiente externo tan cambiante. Responder apropiadamente a las necesidades en el ambiente externo ayuda a lograr afianzar la ventaja competitiva de la entidad de negocio.

7.1.3 Principios básicos del mercadeo estratégico

“Es 100 veces mejor invertir en planificación que perder en la ejecución”

A nivel empresarial, la estrategia es la guía de implementación de acciones, esfuerzos y uso de recursos que nos ayuda a alcanzar las metas y objetivos, haciendo de la planificación prospectiva (con visión de futuro) un factor esencial para todo proceso de manejo exitoso de proyectos y marcas, siempre considerando las variables controlables y no controlables del mercado, industria y de la organización. Vale la pena recalcar que la planificación de marketing es parte integral de la planificación estratégica, después de todo, la organización depende de los usuarios y clientes que deben ser el eje de la organización.

Estrategia de Marketing. La estrategia de marketing depende del mercado y situación competitiva en la que se encuentra la marca al igual que de los recursos con los que cuenta y modelo de negocio con el que trabaja. Por esta razón no existe una estrategia genérica para toda marca ya que las variables son únicas para cada una de ellas y se enfocan a alcanzar objetivos propios.

Para que un planteamiento sea estratégico debe estar enfocado a la realidad de la empresa y sus resultados considerando sus recursos y ventaja competitiva, misma que se define como un conjunto de factores que hacen de lo que ofrece nuestra marca algo único, difícil de copiar y sostenible en el tiempo.

Estrategias Genéricas. Michael Porter plantea tres tipos de estrategia genéricas que son la base de la diferenciación y gestión estratégica para marcas ya que se basan en el principio de branding y eficiencia de producción:

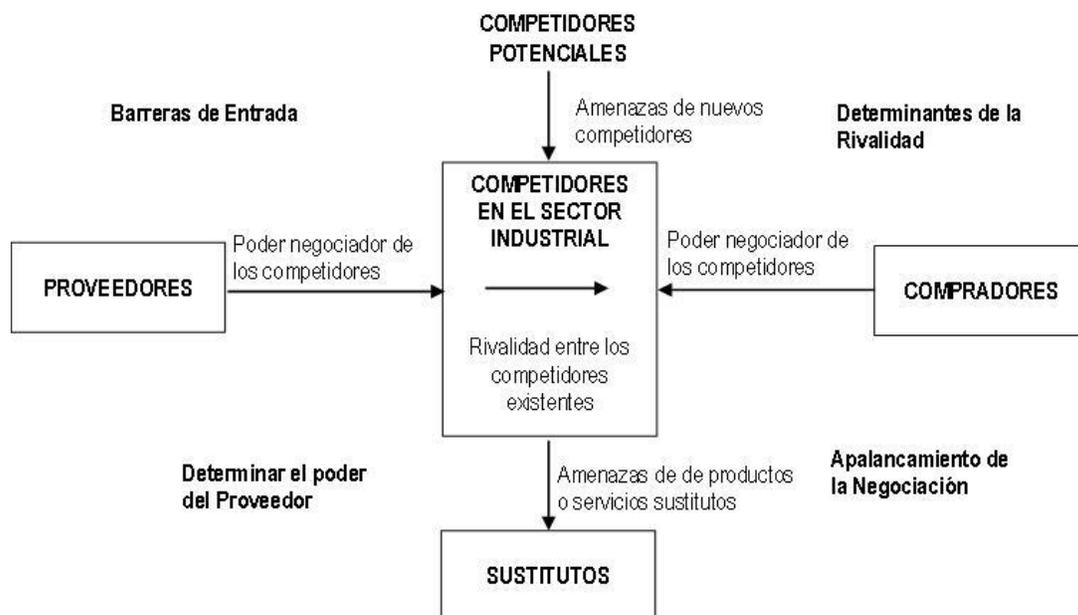


Figura 1. Estrategia genérica de Michael Porter

Mantener liderazgo en costos

Este tipo de estrategia demanda que como marca contemos con la capacidad de producir bienes o servicios a un costo menor que el de la competencia. Esto se puede dar por situaciones

de economía de escala por volumen de producción que permite tener costos bajos unitarios, infraestructura tecnológica o sistemas que permiten automatizar procesos y servicios ofertándolos a un precio menor ya que su costo es más bajo que el promedio del mercado, entre otros.

- Produce productos y/o servicios al menor costo creando economías de escala con márgenes relativamente bajos que dependen del volumen de ventas.
- Una firma logra liderazgo en costos ahorrando en compras, procesos eficientes de negocios, forzando elevar los precios pagados por los competidores y ayudando a los clientes o proveedores a reducir sus costos.
- Construcción agresiva de instalaciones para la producción de grandes volúmenes con tecnología y procesos eficientes.
- Enfoque de reducción de costos basados en la experiencia (acceso a materias primas, eficiencia de inventarios).
- Rígidos controles de costos y de gastos indirectos.
- Evitar las cuentas marginales.
- Realizar inversión en investigación, desarrollo e innovación enfocada en reducir costos unitarios de producción.
- Estrategia de venta centrada en distribución y maximización de cobertura al costo más efectivo.
- Se centra en muchos casos en la creación de productos o servicios genéricos.

Generar diferenciación de marca

Aquí la marca se basa en la generación de valor agregado para sus usuarios, sea este psicológico o tangible. Impulsa a superar expectativas de cliente y dar una personalidad única a la marca, efecto que influye en su comunicación, distribución, empaque, precios y gestión. ¿Qué nos hace diferentes de otras marcas que ofertan lo mismo?

- Consiste en ofrecer diferentes tipos de productos o servicios creando mejoras en producto, servicio y valor agregado comparado con la competencia.
- Se suelen dar diferencias a nivel de garantía, servicio personalizado y eficiente, funcionalidad técnica o psicológica, precio, confianza, esfuerzo y más que se plasman en el

significado de una marca, que es la razón por la cual un cliente está dispuesto a pagar más por nuestra marca que por la de la competencia.

Centrar oferta y servicios en pequeños mercados (Enfoque).

Esta es una combinación que permite personalizar ofertas para mercados independientes, trabajando pequeños “nichos” con productos y servicios específicos, evitando la guerra con la competencia en el mercado general. Es ideal para gestión de marcas independientes, extensión de líneas de productos o marcas, entre otras.

- Se basa en seleccionar un mercado o segmento específico y se enfoca en ellos creando ventajas combinadas de especialización y diferenciación.

Modelos de estrategia de crecimiento

Matriz de Ansoff. También conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.



Figura 2. Matriz de Ansoff

Desarrollo de mercado. (Llegar a nuevos mercados con productos o servicios actuales).

Estrategia que busca ampliar la cadena de distribución a mercados y usuarios en diferentes segmentos a los actuales manteniendo nuestra oferta de productos o servicios. Estas son: desarrollo de nuevos valores del producto, desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas), desarrollo de nuevos modelos o tamaños y calidad de producto.

Desarrollo de productos. (Llegar a mercados actuales con nuevos productos).

Estrategia que busca ampliar nuestras líneas de productos o servicios con nuevas opciones para atender a segmentos de clientes actuales incrementando compras promedio por usuario o generando nuevo consumo en el mercado actual. Normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial. Las estrategias principales son: desarrollo de nuevos valores del producto, desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas), desarrollo de nuevos modelos o tamaños y calidad de producto.

Penetración de Mercado. (Incrementar participación de mercado actual).

Estrategia que busca manejar estrategias de precio, innovación de productos, adquisición de competidores, mejora de cobertura de segmentos actuales incrementando el volumen de ventas en el mercado actual. Entre ellas están: aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales, captación de clientes de la competencia, captación de no consumidores actuales, atraer

nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción y nuevas innovaciones.

Diversificación (Participar en nuevos mercados con nuevos productos).

Estrategia que busca ingresar a mercados nuevos con productos o servicios nuevos. Requiere estrategias de introducción y desarrollo de demanda. La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva. La diversificación puede ser relacionada si implica recursos y capacidades actuales de la organización o no relacionada si implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales.

De igual forma puede involucrar factores de innovación, generar servicios especializados o de bajo costo para diferentes segmentos o mercados puntuales. Es importante tomar en cuenta el proceso de planificación estratégica empresarial para poder pasar a definir la estrategia de marketing integrada antes de trabajar en acciones de distribución, precios y comunicación (Del Alcázar. 2012).

Marketing

El marketing es algo fundamental dentro de cualquier empresa, sin importar el producto o servicio que ofrecen o el tamaño de la compañía. Y, gracias a las herramientas que nos proporciona para conocer mejor a los consumidores, las empresas pueden ajustar sus productos a las necesidades de sus clientes, estableciendo una relación bilateral con los mismos y logrando que se sientan más unidos a la marca. Pero, ¿cuáles son estas herramientas? Veamos con más detalles cuáles son los conceptos básicos del marketing (Muriel, C. 2017).

No existe una definición única sobre el marketing en la que coincidan todos los expertos de las ciencias empresariales. Y es que el marketing puede ser entendido de muchas formas distintas. De manera global, podemos decir que el marketing es el conjunto de herramientas que la empresa tiene a su disposición y que organizar de forma estratégica para poder averiguar

cuáles son las demandas y necesidades de los consumidores para poder cubrirlas a través de sus ideas, productos o servicios.

Marketing Mix. El marketing mix es el conjunto de herramientas básicas de las que dispone la empresa para planificar una estrategia de marketing efectiva. Se trata del producto, el precio, la distribución y la promoción. Herramientas que cuentan con un gran margen de maniobra para ser modificadas. Por lo general, se determina cómo será cada uno de estos factores en base a un estudio de mercado.

Mercado. El mercado se crea cuando hay un conjunto de consumidores que tienen una necesidad concreta, capacidad económica suficiente para adquirir el producto que la cubre y está dispuesto a hacerlo. Así pues, el mercado potencial estaría compuesto por todos aquellos que podrían satisfacer su necesidad con el producto o servicio que ofrece la empresa, siempre que se lleven a cabo las estrategias de marketing adecuadas.

Estudio de mercado. El estudio de mercado es la investigación llevada a cabo para averiguar cuáles son las necesidades de la población, analizando diferentes variables como los hábitos de compra de los consumidores y los elementos que influyen en ellos, con el objetivo de crear nuevos productos o modificar otros que ya existen para que se ajusten a los deseos y necesidades de los consumidores.

Necesidades y deseos. Se trata de dos conceptos que se repiten de manera habitual en todos los estudios de marketing, pero que no tienen el mismo significado, por lo que es importante aclararlos.

Las necesidades se crean a raíz de la ausencia de un producto o servicio básico. Son comunes a todas las personas sin importar su sexo, raza, edad o ubicación geográfica. Son fisiológicas o psicológicas, como la necesidad de comer o de seguridad, innatas en el ser humano.

Por su parte, los deseos expresan la voluntad de satisfacer una necesidad en función de las circunstancias personales de cada uno y que no pueden aplicarse a todos los seres humanos. Por ejemplo, una persona que viva en Colombia tendrá unos deseos de vestimenta diferentes a otra que viva en Argentina (Muriel, C. 2017).

7.2 Marco Legal

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

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

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

a) De capacidad tecnológica y científica, b) Suficiencia Patrimonial y Financiera y c) De capacidad técnico-administrativa.

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

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

Diversas y fundamentales son las normas que se deben tener en cuenta para la determinación de las pautas para crear una pequeña empresa: primero que todo, el Código de Comercio. De este cuerpo legal vale la pena destacar lo siguiente: una definición válida de empresa la da el artículo 25: “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de Servicios” (Código de Comercio, 2002, p. 16).

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

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

Según el art. 29, numeral 4, la inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo. Cuando ya se haya llevado a cabo la inscripción, se debe probar mediante certificado expedido por la Cámara de Comercio, según artículo 3040.

Ahora, se debe tener en cuenta la normativa acerca del contrato de sociedad, según el artículo 98: “Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social. La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados” (Código de Comercio, 2002).

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

su objeto, las sociedades comerciales y civiles estarán sujetas, para todos los efectos, a la legislación mercantil (Código de Comercio, 2002, p. 16).

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

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

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

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

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

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Localización del estudio

La entidad donde se desarrollará la investigación, se encuentra ubicada en el municipio de Pasto y estará enfocada en el área administrativa y financiera de la nueva IPS, que se denominará IPS AMARDENT S.A.S.

8.2 Localización geográfica

Pasto es la capital del Departamento de Nariño en la República de Colombia, se encuentra a una altitud de 2 543 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura 7 °C - 16 °C, se localiza a los 1°12'0" norte y 77°16'1" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

8.3 Localización institucional

La Nueva IPS, se ubicará en la carrera 24 # 26-41 Centro.

8.4 Objeto de estudio

El objeto de esta investigación es el análisis de viabilidad para la creación de una IPS de carácter privado S.A.S. en el área de odontología en el municipio de Pasto.

8.5 Tipo de investigación

La investigación que se llevará a cabo es de tipo cuantitativo con enfoque descriptivo analítico. Desde luego, el manejo de carácter cuantitativo permite el procesamiento de la información recolectada, mediante algunos cuadros, tablas y gráficas, dando con ello respuesta al problema planteado y al verdadero significado que tiene para el presente estudio: encontrar la viabilidad de la empresa a crear. El enfoque descriptivo-analítico, permitirá el estudio de una situación o fenómeno, en este caso la propuesta para la creación de una empresa prestadora del servicio de salud.

Señala Hernández (2003, p. 184) que una investigación es descriptiva toda vez que en ella se describen situaciones o eventos, para ser sometidos a análisis, para lo cual se establecen las variables de estudio, con las que se busca análisis que conlleve a la toma de decisiones para la viabilidad y factibilidad del proyecto. Durante este proceso investigativo, se pretendió observar y caracterizar una realidad sin intervenir o manipular variables, pues se trataba de un estudio de viabilidad. Para la descripción de los resultados se emplearon todas las variantes del lenguaje científico: escritos, gráficos, símbolos, etc.

8.6 Población

La población proyectada como objeto de estudio estuvo conformada por habitantes de Pasto de estratos socioeconómicos 2, 3, y 4 (área urbana) y probables clientes de la empresa. Para su determinación se tuvo en cuenta el último censo DANE, según el cual, Pasto tenía una población de 383.416 habitantes. Se calcula que a la fecha, cuenta con alrededor de 420.817 habitantes.

Para facilitar el trabajo de investigación, sin que ello signifique pérdida de claridad y de logro de los objetivos propuestos, se definió una muestra documental, seleccionada, y una muestra poblacional basada no en cálculos ligados a fórmulas, sino en criterios tales como: disponibilidad de las personas para contestar la encuesta, permanencia en Pasto menor a los cinco años y estar afiliado a una EPS. Estos criterios –que constituyen una forma no aleatoria de seleccionar una muestra representativa– permitieron definir los sujetos de la muestra por conveniencia, reuniendo características relacionadas con las necesidades de mercado de la nueva empresa. En este sentido, la muestra que se tuvo en cuenta fue de 100 personas.

8.7 Variables

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

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

Tabla 1. Operacionalización de variables

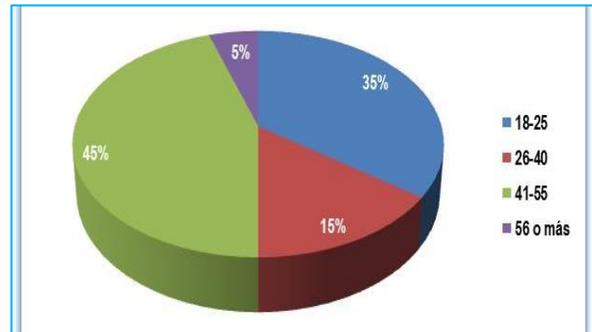
8.8 Técnicas e instrumentos para recolectar información

Las técnicas que se utilizarán para recolectar la información requerida, son el Análisis Documental, la Encuesta y una entrevista vía telefónica al Gerente o persona encargada de contratar servicios de las EPSs Comfamiliar, Emssanar, Nueva EPS y Sánitas. Además los instrumentos empleados en esta investigación son el Formato de Análisis Documental, la Guía de Preguntas para encuesta y las preguntas de la entrevista a las EPS, respectivamente. (Anexos A, B y C). El análisis documental se aplicó sobre documentos relacionados con el tema: normas legales, informes contables y registros de libros. A continuación se reseñan los resultados de la aplicación de la encuesta de sondeo en una muestra poblacional de cien personas y que aporta a la variable “Factores de mercado”. Los siguientes gráficos y su respectiva comprensión descriptiva, exponen los resultados hallados. Seguidamente se hace el análisis de la entrevista y dentro del contexto del trabajo se analizan los reportes contables.

VARIABLE: FACTORES DE MERCADO

Ítem	Número	Porcentaje
18-25	35	35%
26-40	15	15%
41-55	45	45%
56 o más	5	5%
Total	100	100%

Tabla 2. Rango de edad

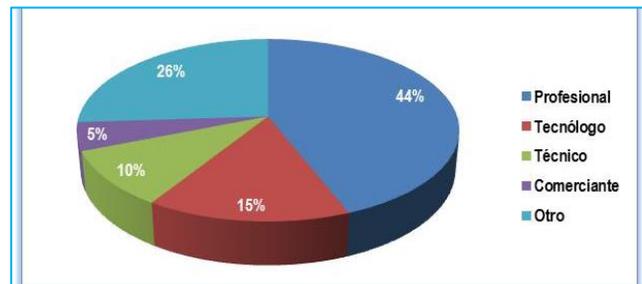


Gráfica 1. Rango de edad

La gráfica muestra que el 45% de los encuestados está entre los 41 y 55 años, el 35% entre los 18 y 25, el 15% entre los 26 y 40 años y solo el 5% está comprendida entre los 56 y más años.

Ítem	Número	Porcentaje
Profesional	44	44%
Tecnólogo	15	15%
Técnico	10	10%
Comerciante	5	5%
Otra	26	26%
Total	100	100%

Tabla 3. Profesión

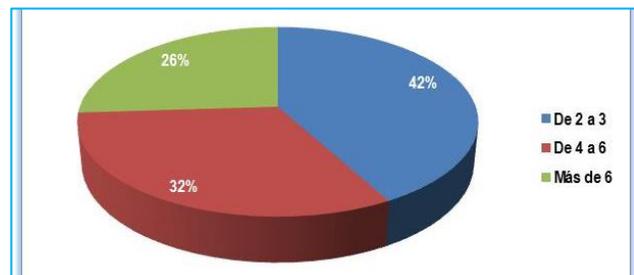


Gráfica 2. Profesión

De acuerdo a la profesión de los encuestados el 44% son profesionales, el 26% corresponde a otra, el 15% son tecnólogos, el 10% técnico y el 5% comerciantes.

Ítem	Número	Porcentaje
De 2 a 3	42	42%
De 4 a 6	32	32%
Más de 6	26	26%
Total	100	100%

Tabla 4. Núcleo familiar



Gráfica 3. Núcleo familiar

La gráfica muestra que dentro del núcleo familiar, la mayoría de hogares está conformada en un 42% de 2 a 3 miembros, el 32% de 4 a 6 y el 26% más de 6 miembros.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	95	95%
No	5	5%
Total	100	100%

Tabla 5. Afiliación a EPS

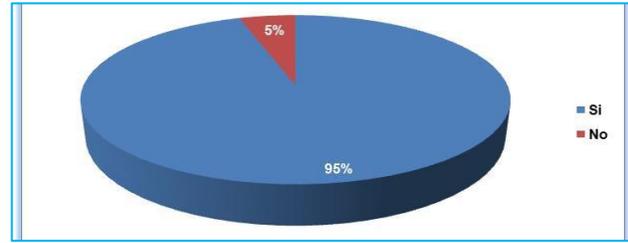


Gráfico 4. Afiliación a EPS

Como vemos en la gráfica el 95% está afiliado a una EPS, solo un 5% no está afiliado.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	47	47%
No	53	53%
Total	100	100%

Tabla 6. Prestación servicios eficiente y oportuna en la EPS

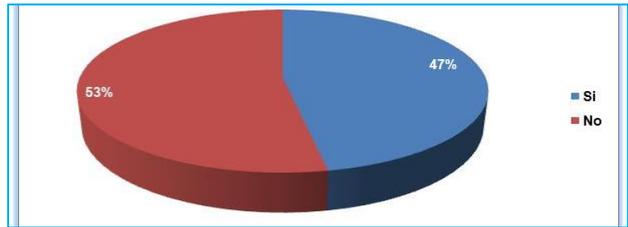


Gráfico 5. Prestación servicios eficiente y oportuna en la EPS

En este ítem el 53% afirma que los servicios que le presta la EPS a la cual está afiliado no son eficientes ni oportunos. El 47% afirma que si. Opiniones casi parejas.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	63	63%
No	37	37%
Total	100	100%

Tabla 7. Atención IPS particular

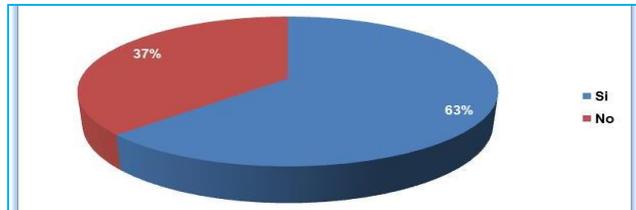


Gráfico 6. Atención IPS particular

El 63% como muestra la gráfica si está de acuerdo en recibir atención en una IPS particular, el 37% dice que no.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	69	69%
No	31	31%
Total	100	100%

Tabla 8. Pago suma adicional a EPS

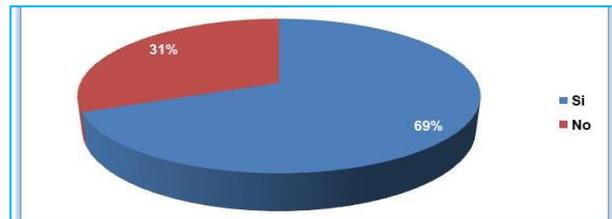
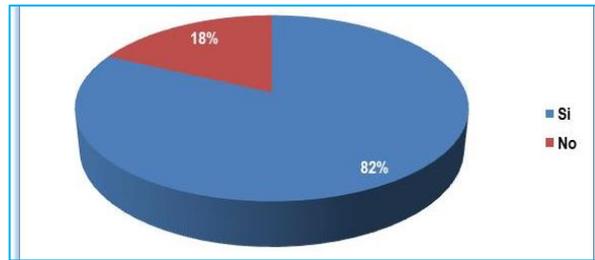


Gráfico 7. Pago suma adicional a EPS

La gráfica muestra que el 68% si está dispuesto a pagar una suma adicional a la EPS, si ofrece mejores servicios, solo el 31% dice que no.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	82	82%
No	18	18%
Total	100	100%

Tabla 9. Tomar opción complementaria a su EPS

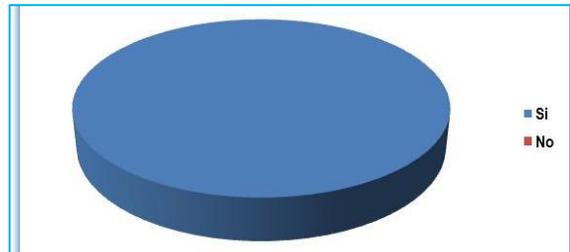


Gráfica 8. Tomar opción complementaria a su EPS

El 82% si está de acuerdo a tomar una opción complementaria a su EPS, el 18% dice que no.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	100	100%
No	0	0%
Total	100	100%

Tabla 10. Atención inmediata

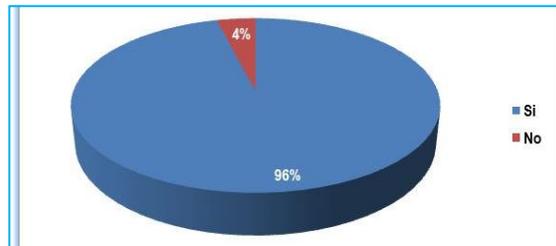


Gráfica 9. Atención inmediata

La gráfica muestra que el 100% de los ecu estados está d acuerdo en recibir atención inmediata, oportuna, cuando se presenta una urgencia o cuando se requiera.

Ítem	Número	Porcentaje
Si	96	96%
No	4	4%
Total	100	100%

Tabla 11. Recomendar IPS particular



Gráfica 10. Recomendar IPS particular

El 96% de los encuestados está dispuesto a recomendar a una IPS particular, sobre todo si ofrece buenos servicios, solo un 4% dice que no.

El 100% de los encuestados indico que está dispuesta a adquirir los beneficios de la IPS y un 80% están dispuesta a pagar el costo del servicio.

Las EPS Comfamiliar, Emssanar, Nueva EPS y Sánitas, de acuerdo a las entrevistas telefónicas y explicando el motivo de la llamada para evaluar el grado de satisfacción en la prestación de servicios y con el inconveniente que fue difícil hablar con los gerentes, las personas encargadas de adquirir los servicios de odontología especializada, están dispuestas a contratar los servicios de la IPS Amardent S.A.S. siempre y cuando se cumpla con las siguientes estipulaciones: personal amable, cordial, atención oportuna, solución de quejas y reclamos, seguridad laboral, instalaciones iluminadas, limpias y organizadas, equipos odontológicos adecuados, precios exequibles a los usuarios, entre otras.

La recomendación que hacen es que se conforme un equipo de información, que sean profesionales, que conozcan el enfoque en salud oral, para que sean ellos quienes manejen las diferentes situaciones que en materia de promoción y prevención en salud oral, requiera la comunidad.

Además, en esta entrevista refieren que es importante una vez esté funcionando la IPS Amardent S.A.S., se de inicio al proceso de acreditación en salud, dándola a conocer a todos los funcionarios sobre la nueva etapa que iniciarán y su importancia. Se deben establecer indicadores de calidad que permitan medir el cumplimiento de los estándares de acreditación.

8.9 Aspectos éticos

Teniendo en cuenta la naturaleza del presente estudio, los aspectos éticos están están circunscritos a las condiciones de los servicios que ofrecerá la IPS AMARDENTE S.A.S., los cuales garantizarán una atención integral basada en la responsabilidad, compromiso, seriedad y calidad para la población objeto de estudio.

9. ESTUDIO DE MERCADO

9.1 Identificación y caracterización del servicio

Con el fin de conocer la operación de la nueva IPS, para la ciudad de Pasto, se requiere un estudio de mercado que no solamente demuestre la viabilidad de la empresa, sino que también permita justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto de creación de la nueva IPS. La caracterización de los servicios permitirán enfocar la política de servicio y de precio de una forma rentable para la actividad inicial.

Al momento de realizar este estudio, se presentan las siguientes preguntas: ¿Tiene el concepto un atractivo lo suficientemente amplio como para tener éxito?, ¿A qué segmentos del mercado, atrae más?, ¿Cuáles de los servicios que proporciona serían los más llamativos para los usuarios potenciales?

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

9.1.1 El servicio

Para el estudio de mercado local que permitiera determinar la demanda potencial del servicio, se recuerda que el portafolio de la Nueva IPS, se realizarán procedimientos de mediana y baja complejidad y además con apoyo de profesionales especialista. La atención en salud bucal se brindará en áreas como odontología general integral, periodoncia, endodoncia, cirugía oral, rehabilitación oral, odontopediatría, ortopedia maxilar e implantología.

Frente a estos servicios, el estudio de mercadeo, le ofrece a la Nueva IPS, un punto de equilibrio, de sostenibilidad, de encontrar un modelo armonioso para practicar su actividad económica por lo menos durante el siguiente quinquenio, con lo que sus accionistas se proyecten laboralmente dentro de su perfil profesional y obtengan la renta que les permita vivir con

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

9.1.2 Características

Los servicios de salud a realizar en la Nueva IPS, son los siguientes:

TIPO DE SERVICIO	CARACTERÍSTICA	REQUISITO
Consulta odontológica o valoración	En la sede.	Estar afiliado o cancelar 30.000 pesos
Procedimiento odontológico simple	En la sede.	Estar afiliado o cancelar 25.000 pesos
Procedimiento odontológico especializado	En la sede (sesión)	Estar afiliado o cancelar 40.000 pesos

Tabla 12. Servicios

La afiliación a la Nueva IPS, posee una tarifa de 50.000 pesos por grupo familiar (hasta 4 personas del núcleo familiar) al mes, que pertenezcan al régimen subsidiado o contributivo. La afiliación les dará derecho a los miembros del grupo a consulta médica o valoración. Si un usuario no afiliado desea el servicio, tendrá el valor registrado en el cuadro anterior.

9.2 Caracterización del consumidor

En esta investigación, se pretende demostrar las características del mercado local en relación con el servicio odontológico. Son usuarios o consumidores de los servicios los siguientes:

TIPO DE CONSUMIDOR	CARACTERÍSTICA
Profesionales, Tecnólogos Técnicos, Comerciantes y otros.	Hombres y mujeres residentes en Pasto, del régimen subsidiado o contributivo que desean contar con el servicio odontológico. Personas con reconocimiento del valor e importancia de un servicio odontológico especializado.

Tabla 13. Consumidor

9.3 El mercado

9.3.1 Preferencias y hábitos del mercado

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

En Pasto, capital del departamento de Nariño, las preferencias del mercado de los servicios de odontología se dirigen hacia consulta o valoración, procedimiento odontológico simple y procedimiento odontológico especializado.

De acuerdo al tabla 12, en cuanto a los precios relacionados con los servicios odontológicos que ofrecerá la Nueva IPS., se puede advertir que no son costosos y que este detalle los vuelve todavía más accesibles al usuario o cliente, si se ofrecen en la forma de paquete empresarial para el grupo familiar.

9.3.2 Sistema de comercialización

En cuanto al sistema de prestación del servicio, se hará en las instalaciones de la Nueva PS., la cual está ubicada en el centro de la ciudad y es punto estratégico para el acceso a ella.

9.3.3 Mecanismos de promoción

Los medios de promocionar los servicios odontológicos, se basan en el uso de métodos de promoción que incentivan la afiliación del grupo familiar.

9.3.4 Publicidad y Promoción de ventas

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

9.4 Análisis de la demanda

De acuerdo con el último censo oficial y con un índice de variación de 4.05%, se tiene estimado para la ciudad de Pasto una población de 383.846 habitantes, de tal forma que se estima como población económicamente activa al 66%, en vista de que las estadísticas reveladas por el DANE sobre el mercado laboral durante 2010 en Pasto mostraron que el porcentaje de personas en edad de trabajar subió 0,5 pp con respecto a la tasa registrada en 2009, igual comportamiento presentó la tasa global de participación, cuyo incremento fue de 1,0 pp para el mismo periodo de análisis. De forma análoga, la tasa de ocupación mostró un crecimiento de 1,8 pp al pasar de 54,2% a 56,0%⁵¹ (Banco de la República, 2019). Con estas consideraciones, se obtiene la demanda a 201.252.

PERIODO	CANTIDAD DEMANDADA	TASA DE CRECIMIENTO	PROYECCIÓN TASA ARITMÉTICA
2016	191.175		
2017	195.190	0.0210	
2018	199.035	0.0197	
2019	203.056	0.0202	
2020			207.178
2021			211.239
2022			215.613
2023			219.925

Tabla 14. Proyección demanda

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

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

$$\frac{195.190 - 191.175}{191.175} = 0,0210$$

Proyectando mediante la tasa aritmética (Interés simple).

$$i = \frac{(n_n/n_0) - 1}{n}$$

$$i = \frac{(203.056/191.175) - 1}{3} = 207.178$$

De acuerdo a estas estimaciones se observa que la proyección está incrementada entre 4061 y 4374 afiliados por cada año.

9.5 Análisis de la oferta

La ciudad de Pasto, tiene una red de servicios de IPS que ofrecen a las aseguradoras del régimen subsidiado, contributivo y especial, servicios de mediana y alta complejidad, como: Clínica Maridíaz, Clínica Hispano, Clínica Las Américas, Sanitas, Emssanar, Mallamás. Nueva EPS, Hospital Departamental, Comfamiliar.

ENTIDADES ASEGURADORAS
Clínica Maridíaz
Clínica Hispano
Clínica Las Américas
Sanitas
Emssanar
Mallamás
Nueva EPS
Comfamiliar
Proinsalud
IPS Los Ángeles

Tabla 15. Oferta de Servicios Médicos

Desde este enfoque se puede definir que la oferta de servicios médicos en la ciudad de Pasto, está dado por las entidades que se aprecian en la Tabla 15. El aseguramiento al régimen contributivo se encuentra distribuido entre las EPS-C, agrupando un total de 175.565 usuarios (La demanda en salud, 2018).

EPS-C	Número de usuarios
Sanitas	82.210
Emssanar	25.367
Mallamás	16.049
Nueva EPS	14.953
Comfamiliar	12.915
Proinsalud	9.288
Otras	4.106

Tabla 16. Usuarios entidades médicas Pasto

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

En estos términos, la proyección de la oferta tiene en cuenta para el año 2019 los 175.565 usuarios atendidos actualmente por las EPS interesados en adquirir un servicio odontológico integral en la Nueva IPS al que poseen convencionalmente. Además, cabe resaltar que se considera como demanda, el 100% de la población económicamente activa del casco urbano de Pasto, y como oferta, al número de afiliados actuales, se continúa con el siguiente análisis:

PERIODO	CANTIDAD OFERTADA	TASA DE CRECIMIENTO	PROYECCIÓN TASA ARITMÉTICA
2016	170.436		
2017	172.072	0.0096	
2018	173.603	0.0089	
2019	175.565	0.0113	
2020			177.309
2021			179.129
2022			181.185
2023			182.997

Tabla 17. Proyección oferta

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

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

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

Proyectando mediante la tasa aritmética (Interés simple).

$$i = \frac{(n_n/n_0) - 1}{n}$$

$$i = \frac{(175.565/170.436) - 1}{3} = 177.309$$

La tabla 17 muestra que la oferta proyectada es significativamente positiva, aumentando de esta manera, las posibilidades para brindar la alternativa del servicio odontológico en la ciudad de Pasto.

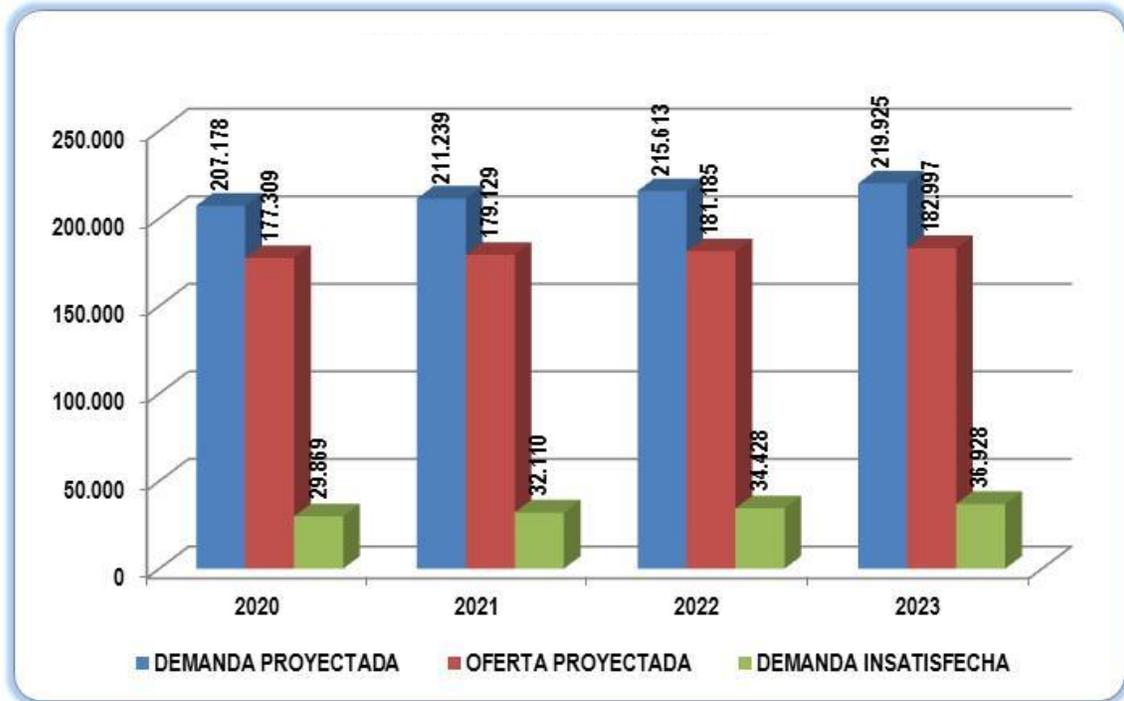
9.6 Posibilidades reales del proyecto

Para establecer las posibilidades reales del proyecto, es necesario hacer un análisis comparativo entre la demanda y la oferta proyectadas (Tabla 18):

AÑO	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2020	207.178	177.309	29.869
2021	211.239	179.129	32.110
2022	215.613	181.185	34.428
2023	219.925	182.997	36.928

Tabla 18. Demanda y oferta proyectadas

La comparación gráfica de la demanda y la oferta proyectadas, a continuación se puede apreciar (Gráfica 11), generando una creciente demanda insatisfecha, de tal manera que amplía la ventaja competitiva en el mercado, a la nueva IPS.



Gráfica 11. Demanda Insatisfecha

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

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

9.6.1 Comercialización

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

que sea líder en el mercado en la ciudad de Pasto. Por tanto, la comercialización u oferta de los servicios de la Nueva IPS, se realiza en las instalaciones de la empresa.

9.6.2 Precio

El principal criterio que se ha tenido en cuenta para la determinación de los precios de los servicios odontológicos que ofrecerá la Nueva IPS., corresponde a los costos de prestación de servicios, en relación con la capacidad instalada, y la demanda. Aquí debe decir que la empresa tendrá la capacidad de ofrecer inicialmente 1.160 servicios por mes y que además hay servicios particulares como los que se aprecian en la tabla 19.

SERVICIO	PRECIO CITA
Consulta odontológica o valoración	\$ 30.000
Procedimiento odontológico simple	\$ 25.000
Procedimiento odontológico especializado	\$ 40.000

Tabla 19. Servicios ofertados

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

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

9.6.3 Publicidad

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

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

9.6.4 Oportunidad

La Nueva IPS, ofrecerá un servicio hecho a la medida del usuario a través del personal odontológico, el cual se encarga de asistir al cliente, y proporcionarle la atención inmediata y preventiva que requiera. En todo caso, el servicio se debe prestar en el momento que el cliente lo requiere y a la hora que sea pactado con el mismo.

9.6.5 Responsabilidad

Es una característica del medio y de los funcionarios de este sector, por lo cual se implementará como política principal en la Nueva IPS.

10. ESTUDIO TÉCNICO

10.1 Tamaño del proyecto

El tamaño de la Nueva IPS se puede medir a partir de su capacidad para ofrecer inicialmente 13.920 servicios al año, con un odontólogo general, una auxiliar de odontología y un especialista odontológico, trabajando todos los días, las 24 horas de los 365 días del año.

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

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

10.1.1 La dimensión del mercado

La dimensión del mercado, como la demanda insatisfecha es un factor que justificaría la ejecución del proyecto, más aún cuando se destaca que este nuevo servicio evitará congestiones y pérdida de tiempo en trámites de espera de las instituciones prestadoras de servicios de salud, porque siempre habrá un odontólogo para ser atendido oportunamente, ya sea presencial o por teléfono.

10.1.2 La tecnología utilizada

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

VARIABLE: ESTUDIO TÉCNICO

10.1.3 La capacidad de financiamiento

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

10.1.4 La disponibilidad de elementos

El suministro de elementos odontológicos en cantidad y calidad a la empresa, resultará suficiente.

10.1.5 La distribución geográfica del mercado

Aunque los clientes del proyecto se encuentran diseminados en la ciudad, se trabajará con una sola unidad de servicios, en el centro de Pasto.

10.2 Localización

La macrolocalización de la sede central de la Nueva IPS es en el centro de la ciudad de Pasto, Carrera 24 # 26-41. Además el lugar se eligió por las siguientes razones: facilidad de transporte, mayor movilidad y una gran ventaja publicitaria.

10.3 Prestación de servicios

10.3.1 La consulta médico odontológica, auxiliar de odontología y especialista

En el proceso de prestación de los servicios de servicios de odontología, auxiliar de odontología y especialista odontológico se utiliza, básicamente el mismo proceso.

10.3.2 El proceso

Cabe resaltar que la Nueva IPS, cuenta con una planta propia, que se constituye en el centro operativo de la empresa: un área para oficina, otra para consultorios odontológicos, un área para auxiliar de odontología, un área para especialista y los indispensables espacios para el aseo. Contará con odontólogo, auxiliar de odontología, especialista odontológico, una secretaria, una auxiliar de servicios generales. Se contratarán los servicios de dos asesores: uno contable y el otro publicitario.

Además, la empresa estará en capacidad de atender un desdoblamiento de la demanda, con sólo ampliar el personal de salud. Los equipos requeridos para la atención a los usuarios serán accionados con energía eléctrica.

Acorde con el tamaño de la empresa, se elaboró el siguiente programa de producción a cuatro años:

AÑO	SERVICIOS
2020	13.920
2021	14.400
2022	14.800
2023	15.000

Tabla 20. Programa de producción

10.4 Obras civiles y distribución en sede

Previa a la elaboración del presente proyecto, se pensó que la Nueva IPS, debe funcionar ajustada a la legislación vigente en los niveles tributario, laboral, comercial y civil, básicamente.

Constitución jurídica de la empresa: De acuerdo a las disposiciones de la ley la Nueva IPS se constituirá como una S.A.S ya que contara con accionistas y por la practicidad y facilidad en la creación y además es la que más se acomoda a las necesidades establecidas.

La Ley 1258 de 2008 de Sociedades por Acciones Simplificadas SAS, obedece a la sociedad por acciones simplificada, es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Este nuevo tipo de negocio brinda a los empresarios del país las ventajas de las sociedades anónimas y al mismo tiempo les permite diseñar los mecanismos de gobernabilidad de sus empresas a la medida de sus necesidades.

En términos generales este nuevo tipo societario ofrece flexibilidad en temas tales como: constitución, organización y funcionamiento, convocatorias, reformas estatutarias y reorganización de la sociedad, juntas directivas y acuerdos de accionistas, entre otros.

¿Cuáles son los pasos para crear una SAS?

Su constitución puede hacerse mediante documento privado, salvo que aporten un bien inmueble, para lo cual se requerirá escritura pública; sus reformas no requieren de la formalidad de la escritura pública; sus estatutos son flexibles, es decir, se adaptan a las necesidades de la sociedad; puede ser constituida por una o varias personas; la responsabilidad de sus accionistas se limita a sus aportes; las obligaciones tributarias y laborales recaen sobre la sociedad y no sobre los accionistas; no requiere tener órgano de administración (ni junta directiva, ni Revisor Fiscal). Lo que se constituye en un ahorro; su duración puede ser indefinida y su objeto puede ser indeterminado, por lo que puede participar en cualquier tipo de negocio.

¿Cuánto vale constituir una SAS?

Tal como sucede con otras sociedades, el costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos. Para ello existen unas tablas en las cámaras de comercio. Por ejemplo, una empresa con capital de \$25 millones paga cerca de \$800.000 a las cámaras de comercio por el derecho a registro y certificado de existencia, entre otros.

¿Qué responsabilidades tributarias tienen las SAS?

Las compañías SAS tienen las mismas reglas aplicables a las Sociedades Anónimas. Durante los primeros años de la ley que creó este modelo había beneficios tributarios y por la creación de empleo, sin embargo, estos ya terminaron.

¿Qué impuestos deben pagar? y ¿de qué depende?

Las SAS son responsables del impuesto sobre la renta y sus complementarios, que se paga anualmente. Hoy en día pagan el 33% de renta; responden por IVA, según lo que indica el artículo 420 del Estatuto Tributario. Este se cancela cada bimestre si es un gran contribuyente. El resto lo deben cancelar cada 4 meses; también pagan el impuesto de Industria y Comercio cuando realicen actividades industriales, comerciales o de servicios que no estén excluidas o exentas. Además tienen la calidad de agentes retenedores a título de renta, IVA e ICA.

¿Cuáles son las diferencias entre una SAS unipersonal y una SAS con accionistas?

La distribución del capital, en las unipersonales la totalidad de acciones suscritas la tiene el único accionista. En las otras, el capital se divide entre los accionistas, de acuerdo con los porcentajes establecidos para cada uno.

Cuando la sociedad está conformada por único accionista, al momento de realizar nombramientos o reformas, el único accionista podrá realizar una carta en la que informa su decisión y presentarla ante la Cámara de Comercio sin tener que convocar a la Asamblea o al órgano competente.

La estructura administrativa de la Nueva IPS., hasta la puesta en marcha del proyecto, Se presenta a continuación.



Figura 3. Estructura administrativa

Junta Directiva

Juega un papel muy importante en el desarrollo del objeto de la prestación de servicios, tiene entre sus funciones:

Funciones

Nombrar al Gerente, quien es el representante legal de la misma.

Trazar los planes de funcionamiento de la organización.

Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con los objetivos trazados por los socios.

Analizar y aprobar la utilización de recursos económicos de la empresa.

Gerente

Al Gerente, le compete atender todos los asuntos relacionados con la planeación, dirección y control general del proceso de prestación de los servicios odontológicos, además de la compra y bodegaje de los productos de que se emplean para los procedimientos como la atención de las relaciones internas y externas de la organización.

Funciones

Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas, productivas y comerciales de la empresa.

Velar por el correcto cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Junta (Accionistas).

Coordinar el manejo financiero de la empresa.

Mantener las relaciones externas de la empresa.

Orientar y controlar la relación de estudios técnicos y administrativos relacionados con los objetivos y actividades de la empresa, evaluar los resultados, y realizar las proyecciones que haya que hacer de la organización.

Asesor de publicidad

Estará encargado de diseñar y poner en marcha planes de penetración en el mercado, mediante el manejo de la imagen de la organización.

Secretaria

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

Funciones

Controlar el recibo de los elementos médicos y confrontar su clase, estado y calidad, y cantidad con el documento de recibo.

Organizar la distribución de los equipos y elementos en la planta de acuerdo a los servicios ofrecidos.

Vigilar y controlar el mantenimiento y uso adecuado de los elementos y equipos al servicio de la empresa.

Solicitar y mantener existencias de elementos como sellos, papelería y útiles de trabajo para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

Dirigir la realización de inventarios generales y selectivos, y presentar los informes correspondientes.

Auxiliar de consultorio odontológico

No sólo se encargará de funciones propias de la odontología, sino que podrá llevar el control de las necesidades de los usuarios, frente a consulta, así como también a los casos en que haya lugar a remisión de paciente a otro nivel de atención. Liderará procesos de afiliaciones fuera de la sede.

Funciones

Impartir instrucciones al personal en materia de manejo de los elementos de la empresa, y el procedimiento con el paciente o cliente, y dirigir y supervisar la atención a los clientes.

Contador

Debe establecer, coordinar y controlar los procesos administrativos y financieros de la empresa, mediante las siguientes funciones:

Establecer políticas y procedimientos sobre funciones financieras.

Presentar análisis económicos, financieros de la empresa cuando así lo exija la gerencia.

Coordinar la gestión financiera tanto de inversiones como de operaciones.

Dirigir los estudios, análisis e implementación de políticas crediticias, dado el caso.

Efectuar el mantenimiento de los registros de contabilidad y tesorería, y supervisar la separación de estados financieros, presupuesto de inversiones y operaciones. Los interpreta para asesorar a los accionistas en la evaluación de la gestión realizada.

Elaborar sugerencias.

10.5 Plataforma estratégica

10.5.1 Misión

La Nueva IPS “Amardent”, constituidos como una institución prestadora de servicios de salud oral en odontología general y especializada a usuarios afiliados al sistema de salud y particulares del Municipio de Pasto y la población aledaña, con las premisas de cumplimiento de la normatividad, calidad en el servicio y la atención centrada en el usuario.

10.5.2 Visión

En el año 2023, La Nueva IPS “Amardent” se convertirá en la institución líder de su comunidad, en la prestación de servicios de odontología general y especializada que procure siempre la atención integral de los usuarios, generando un servicio reconocido por su calidad técnica, científica y humana, obteniendo clientes satisfechos y fidelizados.

10.5.3 Política de calidad

Prestar servicios que contribuyan a la protección de la salud oral de la comunidad atendida, con un equipo humano calificado, con experiencia, con criterios científicos, comprometido con la gestión de sistemas que garanticen el mejoramiento continuo de la calidad en los procesos y con la satisfacción y fidelización de los usuarios, buscando contribuir al desarrollo de un sector de la salud de la comunidad, ética y responsablemente.

10.5.4 Objetivos corporativos

Proveer servicios de salud que garanticen un alto proceso de calidad en el cliente, generando como producto final usuarios satisfechos y fidelizados, saludables y con mejor calidad de vida.

Ser una empresa líder en el medio en la prestación de servicios de salud oral, con una gestión constante de la calidad del talento humano ético, bien calificado y con desarrollo científico para generar condiciones competitivas en el mercado.

Prestar servicios de salud oral con eficiencia, rentabilidad y utilidad como base del fortalecimiento.

Proporcionar a nuestro equipo unas condiciones de trabajo satisfactorio, que cumplan con las condiciones laborales y que ofrezca oportunidades de desarrollo personal.

10.5.5 Valores corporativos

Seguridad. Todas las acciones que se realicen en la Nueva IPS “Amardent” serán encaminadas a minimizar todos los riesgos posibles a los que se ven expuestas las personas al recibir una atención odontológica.

Integridad. Contamos con personal responsable, honesto, respetuoso, amable y correcto con su accionar.

Calidad. Contamos con procesos que van encaminados al mejoramiento continuo y a lograr la satisfacción de los usuarios.

Ética. El personal que labora en la institución asumirá con compromiso y rectitud las acciones y actividades encomendadas.

Solidaridad. Reconocer que no podemos ser ajenos al dolor de los demás, estamos en condiciones de comprender el dolor, la pena y la desventura de los demás; capacitados para asumir, como propias, las justas y razonables demandas de los otros. Reconocer el derecho a la privacidad, individualidad, libre pensamiento y decisión de las personas.

Transparencia. Claridad en las actividades desarrolladas por el personal que elabora en la institución, se está presto para la revisión necesaria por las entidades competentes.

10.5.6 Imagen corporativa

. La imagen corporativa es el cúmulo de creencias y actitudes que tienen los consumidores y el público en general sobre una marca o corporativo, es decir, la percepción que se han formado a partir de los productos, servicios y comunicación externa de una empresa. En pocas palabras: la imagen corporativa es el significado que adquiere una empresa ante la sociedad. La imagen es mostrar que lo más importante para la IPS y la razón de ser de la misma son los usuarios.



Figura 4. Imagen corporativa

10.6 Estrategia organizacional

10.6.1 Análisis DOFA

Partiendo de las condiciones del entorno y de sector donde se ubicará la Nueva IPS objeto de estudio, se procederá a realizar un listado de amenazas y oportunidades. Además con base en la situación interna manifestado por el personal que labora en las instalaciones se procedió a listar las debilidades y fortalezas. Una vez definidas todas estas variables se procede a la construcción de la matriz DOFA, que se muestra a continuación:

	Fortalezas – F F1. Ubicación estratégica de la Nueva IPS. F2. Disponibilidad de equipos odontológicos y materiales de calidad. F3. Compromiso de la gerencia para implementar un plan estratégico de mercadeo. F4. Formación y experiencia de los odontólogos. F5. Disponibilidad de recursos financieros para adelantar una campaña de promoción y publicidad.	Debilidades – D D1. Falta de planeación estratégica D2. Pocas actividades de promoción y publicidad. D3. Falta de mecanismos de financiación para que el cliente pueda acceder a los tratamientos. D4. Falta recordación de la marca en el municipio de Pasto D5. No se dispone de un sistema contable preciso que permita establecer los precios y determinar el punto de equilibrio. D6. Subutilización de la capacidad instalada que tendría la Nueva IPS a causa de bajas ventas.
Oportunidades –O O1. Diversificación de los servicios de salud oral, destacándose especialidades como los servicios estéticos. O2. Concentración de las empresas e instituciones educativas en el sector para realizar venta institucional. O3. Aumento en los hábitos de cuidado de la salud e higiene oral. O4. Distribución de la población por edad, lo que permiten la segmentación específica y la concentración. O5. La población de la ciudad de Pasto concentra población de estratos económicos con mayor poder adquisitivo.	Estrategias – FO F1.O2. Establecer la venta institucional para lo cual se recurre a la contratación de vendedores y uso de canales como internet. F2. O1. Destacar aspectos que diferencien los servicios de la Nueva IPS por su calidad, materiales, tecnología y profesionalismo de los odontólogos. F3. O4. O5. Segmentar el mercado concentrándose en la población entre 18 y 40 años que tienen una mayor participación en el total de la población y en los estratos 3, 4 y 5. F5. O1. O3. Establecer una mezcla de promoción para hacer el lanzamiento de marca, y difundir los servicios odontológicos entre los clientes potenciales de la ciudad de Pasto.	Estrategias – DO D2. O1. Diseñar un plan de mercadeo haciendo énfasis en la segmentación y concentración. D1. D6. O2. Implementar la venta institucional llegando a instituciones educativas y empresas. D3. O3. Establecer mecanismos de financiación para facilitar el acceso a los servicios, generando convenios con instituciones bancarias. D5. O1. Establecer un sistema contable para conocer los precios y margen de contribución por servicio y así llevar mejor control de costos e ingresos.
Amenazas –A A1. Crecimiento de la competencia: consultorios y clínicas privadas. A2. Aumento de la cobertura del sistema de Salud. (E.P.S y Sisben) A3. Reducción de precios por aumento de la competencia. A4. Cambios tecnológicos en la industria. A5. Expansión de clínicas privadas bajo la modalidad de franquicias en el mercado de Pasto.	Estrategias – FA A1. F2. Establecer un diferenciador de la competencia centrado en la calidad de los tratamientos y en la atención integral al paciente. A2. F4. Diferenciarse de las clínicas orales del sistema de salud, a través del servicio que prestan los odontólogos y lo oportuno de los mismos. A3. F1. Aumentar las ventas institucionales, generando un mayor margen de rentabilidad por cantidad de servicios vendidos sin necesidad de incrementar precios. A1. A5. F5. Implementar una mezcla de promoción para dar a conocer la marca, tener mayor recordación y presentar los servicios ofrecidos.	Estrategias – DA A1. D1. Establecer un plan estratégico para enfrentar la competencia, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad. A1. A2. A5. D4. Establecer una mezcla de promoción para generar mayor recordación y posicionamiento de la clínica frente a la competencia. A3.D3. Establecer convenios con instituciones bancarias para facilitar el acceso a financiación para que el cliente adquiera los servicios. A3. D5. Establecer un sistema contable para llevar control de los costos y verificar que estos se reduzcan según lo planificado

Tabla 21. Matriz DOFA

10.7 Mapa de procesos

El mapa de procesos de atención está diseñado de manera integrada donde se evidencia cuál el ciclo que debe seguir el paciente, en el que se involucran el área administrativa, asistencial, financiera y de control, partiendo del agendamiento de la consulta, su atención, explicación detallada del tratamiento a realizar, que deriva en plan de tratamiento presupuesto, asesoría financiera, realización del tratamiento hasta su finalización, controles y seguimiento pos tratamiento con miras a la evaluación de la satisfacción del usuario para determinar falencias, fortalezas que retroalimenten el fundamento de la IPS Amardent, el cual es la calidad en el servicio.

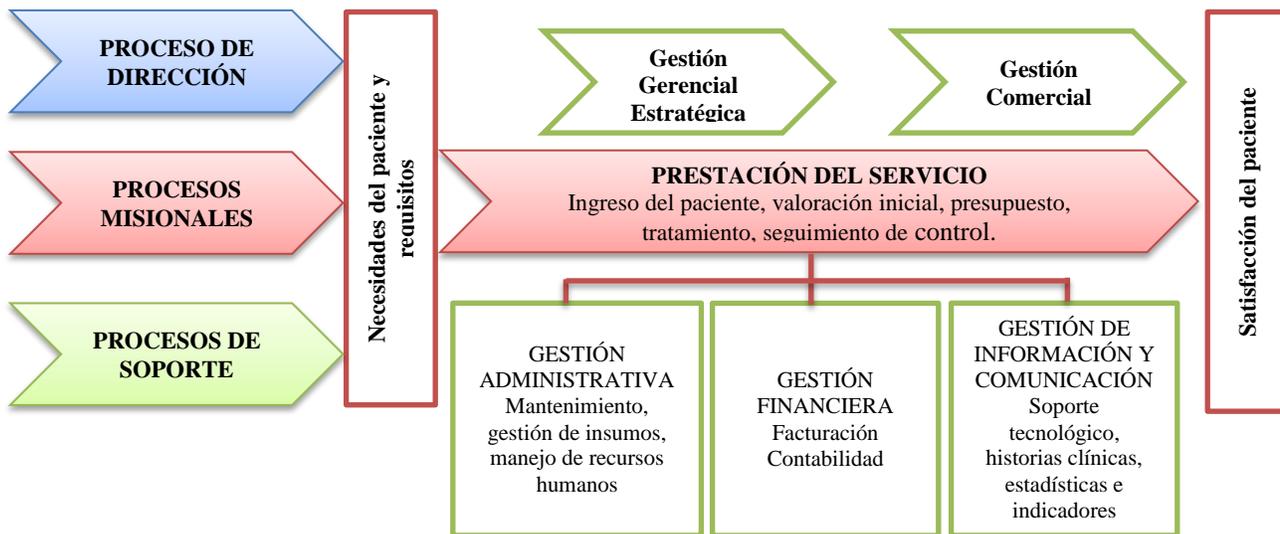


Figura 5. Mapa de procesos

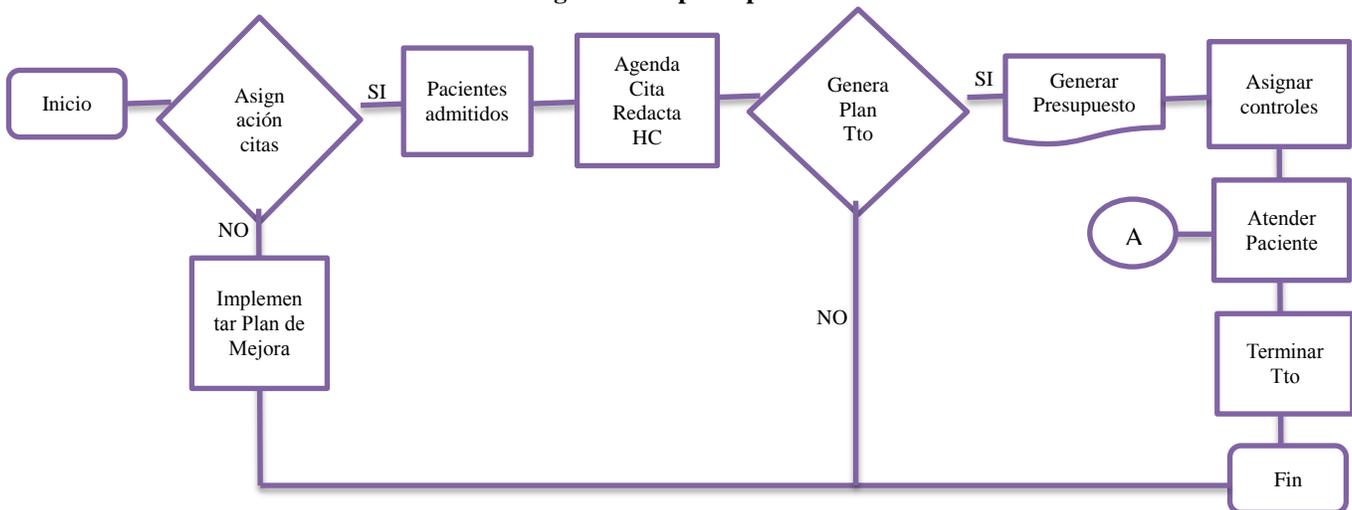


Figura 6. Flujograma

11. ESTUDIO FINANCIERO

11.1 Inversiones iniciales

Todo negocio para su puesta en marcha, requiere de una inversión inicial, compuesta por inversión en activos fijos y en activos corrientes. La inversión inicial para la puesta en marcha de la IPS Amardent, es de \$ 104.191.250 los cuales se obtendrán con un aporte de los 3 socios por \$ 14.730.417 cada uno, es decir que se contará con \$ 44.191.250 y los otros \$ 60.000.000 se obtendrán a través de un crédito financiero gestionado de manera particular, por \$ 20.000.000 cada uno.

Para IPS Amardent, son inversiones iniciales: adecuación del local, compra de equipo de oficina, compra de equipos de cómputo y comunicaciones, compra de equipo e instrumental odontológico, gastos de constitución y puesta en marcha, capital de trabajo.

VARIABLE: ESTUDIO FINANCIERO

11.1.1 Los activos fijos

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

En la IPS Amardent, es necesario hacer una alta inversión en equipos y dotación de consultorios odontológicos con los elementos básicos que aumentarán los costos ya que es necesario adecuar el local existente, que resulta apropiado por su ubicación, además de los operarios que estarán encargados de este proceso.

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

Computador: Es necesario contar con cuatro computadores, uno para la contabilidad, otro para facturación y los otros para los consultorios odontológicos. El primer computador contará con un office actualizado y otros programas que se irán adquiriendo de acuerdo a las necesidades y formas de facturación, este con su respectiva impresora. El otro estará destinado para las oficinas de administración, y los otros dos computadores serán portátiles y estarán a disposición del personal de odontología, quienes en línea accederán a las historias clínicas de los usuarios, y podrán, incluso, contestar sus correos personales con el ánimo de recibir alguna indicación odontológica o de concretar una atención cara a cara; con esto se obtiene mayor eficiencia, se reduce al máximo los tiempos, los costos y el riesgo, y se progresa en competitividad.

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

El equipo de oficina, agrupa los siguientes: cuatro escritorios, doce sillas, un archivador, dos mesas metálicas, una mesa de centro, dispensador de agua, extintor, otros

El equipo de Cómputo y comunicaciones agrupa los siguientes elementos: tres equipos telefónicos inalámbricos, un telefax, tres equipos celulares, cuatro computadores, una impresora.

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

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL (años)
Equipos	\$ 21.965.000	10
Dotación consultorios	\$ 45.450.000	10
Equipo de Oficina	\$ 13.987.000	10
Equipo de Cómputo y comunicaciones	\$ 10.620.000	5
Total	\$ 92.022.000	

Tabla 22. Inversión activos fijos

11.1.2 Capital de trabajo

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

DESCRIPCIÓN	VALOR
Inventario material odontológico	\$ 800.000
Caja Menor	\$ 1.469.250
Bancos	\$ 7.000.000
Total	\$ 9.269.250

Tabla 23. Capital de trabajo

11.1.3 Cargos diferidos

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

DESCRIPCIÓN	VALOR
Arrendamiento local	\$ 1.500.000
Adecuación e instalaciones	\$ 600.000
Útiles y papelería	\$ 200.000
Publicidad, propaganda y promoción	\$ 300.000
Elementos de aseo y cafetería	\$ 100.000
Gastos legales	\$ 200.000
Total	\$ 2.900.000

Tabla 24. Cargos Diferidos

El total de inversiones iniciales, se puede apreciar en la tabla 25.

INVERSIÓN	VALOR
Activos fijos	\$ 92.022.000
Capital de trabajo	\$ 9.269.250
Cargos diferidos	\$ 2.900.000
Total	\$ 104.191.250

Tabla 25. Total de inversiones

11.2 Costos operacionales

11.2.1 Los Costos de Operación

Cada empleado tendrá un contrato de 6 meses con remuneración fija. Los socios cobrarán según los ingresos de la empresa un valor adicional al pactado. El socio que no labora en la empresa, recibirá sus dividendos semestralmente. La remuneración que cobrará cada trabajador será de 890.000 líquido que será la cantidad fija que se ha acordado en el contrato de los trabajadores. Agregando el 11% obligatorio para sus contribuciones. Se trabajara de lunes a sábado de 07:30 a 6:30 en la sede. El día domingo siempre habrá un odontólogo y auxiliar de odontología quien atenderá el servicio de urgencias, quienes trabajarán con turnos rotativos.

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

INVERSIÓN	CARGO MENSUAL	CARGO ANUAL
Honorarios Odontólogo general	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorarios Odontólogo especializado	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Honorarios Auxiliar odontológica	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Equipos	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Total	\$ 3.550.000	\$ 42.600.000

Tabla 26. Costos de operación o prestación de servicios

Los honorarios de los odontólogos corresponden a lo acordado entre socios, pero reconociendo que además, cada semestre, las utilidades de la empresa serán distribuidas entre los tres, dejando para capitalizar un porcentaje de estas, que debe oscilar entre el 20 y el 30%. La decisión será tomada llegada la fecha de corte, y con asesoría del contador contratado por la empresa. Además, la remuneración que cobrará cada empleado administrativo será de 712.000 líquido que será la cantidad fija que se ha acordado en el contrato de los trabajadores. Agregando el 11% obligatorio para sus contribuciones.

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

CARGO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Secretaria	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Aux. Servicios Generales	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Honorarios Asesor Publicitario	\$ 250.000	\$ 3.000.000
Honorarios Contador	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Arrendamiento	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Servicio de Agua	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Servicio de Energía Eléctrica	\$ 320.000	\$ 3.840.000
Servicios de Internet – telefonía fija	\$ 290.000	\$ 3.480.000
Servicio Telefonía móvil	\$ 278.000	\$ 3.336.000
Papelería, Cafetería y útiles de aseo	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Publicidad, propaganda y promoción	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Mantenimiento de Equipos	\$ 150.000	\$ 1.800.000
TOTAL	\$ 5.598.000	\$ 67.176.000

Tabla 27. Gastos de operación

11.3 Determinación del precio de venta

Tanto los factores de oferta, como los de la demanda determinan los precios de los bienes y servicios a ofertarse. Los precios disminuirán si hay exceso de oferta y aumentarán si la demanda es excesiva, hasta que se alcance el equilibrio. Quien oferta un bien o servicio determinará su estrategia de precios con el fin de maximizar sus beneficios, aunque también puede tener otros objetivos, como los contemplados en la teoría de la empresa. Sin embargo, la determinación de

los precios también depende del tipo de mercado: en un monopolio o en un oligopolio los precios se pueden aumentar por la no existencia de competencia.

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

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

Tabla 28. Precio de venta

Es de conocimiento, que la capacidad instalada para el año 2019 es de 13.920 servicios, lo que ha indicado para este estudio, que mensualmente son 1.160 servicios. Con esta cantidad, se definirá el precio de venta así:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Total precio de venta}}{\text{Servicios mensuales}} = \frac{\$ 11.892.400}{1.160} = \$ 10.252 \text{ por usuario}$$

$$\text{Precio afiliación} = \text{precio de venta por usuario} \times 4 \text{ veces al mes}$$

$$\text{Precio afiliación} = \$10.252 \times 4 = \$ 41.008$$

Cabe resaltar que un exceso de utilización, cubrirá con los servicios prestados a particulares, y/o con los afiliados que nunca los utilicen.

11.4 Determinación del punto de equilibrio

La siguiente determinación del punto de equilibrio, se ha obtenido pensando en el número de servicios del año 2019. La determinación del punto de equilibrio, nos indica cuántos servicios

debemos vender anualmente, para no ganar ni perder, es decir, para que la utilidad sea igual a cero, y los ingresos cubran todos los costos y gastos operacionales. Para determinar el número de servicios que se tienen que vender para llegar al punto de equilibrio, se utilizan los datos que ya se conocen (Tabla 29).

PUNTO DE EQUILIBRIO				N° Afiliaciones (CDT/PA)
Precio Afiliación (PA)	Costos por prestación de servicios anual	Gastos operacionales anual	Costos Directos Totales (CDT)	
\$ 41.008	\$ 42.600.000	\$ 67.176.000	\$ 109.776.000	2.677

Tabla 29. Punto de equilibrio

$$Q_e = \frac{\text{Costos Directos Totales}}{\text{Precio de Afiliación}} = \frac{\$ 109.776.000}{\$ 41.008} = 2.677$$

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

11.5 Proyecciones financieras

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

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

CONCEPTO	AÑOS	
	2020	2021
Propiedad, planta y equipo	92.022.000	7.000.000
TOTAL	92.022.000	7.000.000

Tabla 30. Presupuesto de inversión en activos fijos

La determinación del capital de trabajo se realizó mediante el ciclo productivo, que comenzará a darse 120 días luego de iniciado el proyecto.

Costos de prestación del servicio anual, tal como aparecen en la relación de prestación de servicios.

CONCEPTO	VALOR ANUAL
Honorarios	\$ 37.800.000
Equipos	\$ 4.800.000
Sueldos Administración	\$ 27.600.000
Servicios públicos	\$ 12.576.000
Arrendamiento	\$ 18.000.000
Papelería, Cafetería y útiles de aseo	\$ 1.800.000
Mantenimiento de Equipos	\$ 1.800.000
Publicidad	\$ 5.400.000
TOTAL	\$ 109.776.000

Tabla 31. Costos de prestación del servicio anual

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

$$CSD = \frac{\text{Costo servicio anual}}{365 \text{ días}} = \frac{109.776.000}{365 \text{ días}} = 300.756$$

$$CSD = 300.756$$

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

$$ICT = CO \times COPD$$

Donde:

CO = Ciclo de servicio.

COPD = Costo del servicio promedio diario.

Reemplazando tenemos:

$$ICT = 30 \times 300.756 = 9.022.680$$

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

Tasa promedio de inflación de los últimos cinco años: 0,0408

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

Dónde:

P = Valor real

F = Valor corriente

I = Tasa promedio de inflación

n = Período de años

Reemplazando tenemos:

$$P = 9.022.680 (1 + 0,0408)^1$$

$$P = 9.022.680 (1,0408)^1 = 9.390.805$$

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

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

CONCEPTO	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
Capital de Trabajo	\$ 9.022.080	\$ 9.390.805	\$ 9.773.950	\$ 10.172.727

Tabla 32. Necesidades de inversión en capital de trabajo

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

CONCEPTO	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
Inversión Fija	\$ 92.022.000	\$ 7.000.000	0	0
Capital de Trabajo	\$ 9.022.080	\$ 9.390.805	\$ 9.773.950	\$ 10.172.727
TOTAL	\$ 101.044.080	\$ 16.390.805	\$ 9.733.950	\$ 10.172.727

Tabla 33. Programa de inversión

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

CONCEPTO	VALOR PROMEDIO POR SERVICIO
Todo tipo de cita –Afiliado	\$ 10.252
Precio consulta valoración – Particular	\$ 30.000
Procedimiento odontológico simple - Particulares	\$ 25.000
Procedimiento odontológico especializado - Particulares	\$ 40.000
Precio Promedio Servicio a Particulares	\$ 31.667

Tabla 34. Precios por servicio

Pero, para efectos de esta determinación de precios, se han unificado los servicios particulares y se ha sacado un precio promedio. Los precios se han dado en función de términos constantes.

Producción anual 2020

CONCEPTO	VALOR PROMEDIO POR SERVICIO
Servicios para afiliados	10.252
Servicios a particulares	3.300
Total	13.552

Tabla 35. Producción anual

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

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO PROMEDIO	VALOR TOTAL
Servicios para afiliados	10.620	\$ 10.252	\$ 108.876.240
Servicios a particulares	3.300	\$ 31.667	\$ 104.501.100
Total	13.920		\$ 213.377.240

Tabla 36. Presupuesto de ingresos

De acuerdo al programa de producción (Tabla 35) para el periodo en estudio, y los precios promedio por servicio, con una tasa de inflación promedio del 0,0408%, se hace un presupuesto de ingresos por los tres años siguientes:

AÑO	TOTAL SERVICIOS	SERVICIOS POR CATEGORÍA	PRECIO PROMEDIO SERVICIO	TOTAL VENTAS POR SERVICIO	TOTAL VENTAS
2020	13.920	10.620 Afiliado	\$ 10.252	\$108.876.240	\$180.377.340
		3.300 Particular	\$ 21.667	\$ 71.501.100	
2021	14.400	10.987 Afiliado	\$ 10.980	\$120.637.260	\$197.603.823
		3.413 Particular	\$ 22.551	\$ 76.966.563	
2022	14.800	11.292 Afiliado	\$ 11.428	\$129.044.976	\$211.381.244
		3.508 Particular	\$ 23.471	\$ 82.336.268	
2023	15.000	11.445 Afiliado	\$ 11.894	\$136.126.830	\$222.971.925
		3.555 Particular	\$ 24.429	\$ 86.845.095	

Tabla 37. Presupuesto de ingresos

En la siguiente tabla se ve reflejado el número de afiliaciones previstos en los cuatro años:

AÑO	TOTAL SERVICIOS AFILIADOS	TOTAL AFILIACIONES
2020	10.620	2.655
2021	10.987	2.747
2022	11.292	2.823
2023	11.445	2.861

Tabla 38. Presupuesto de ingresos

Presupuesto de costos y Gastos operacionales

Han sido constituidos por los costos del servicio, gastos de ventas y gastos administrativos, con una tasa de inflación promedio del 0,0408, además de incrementos en honorarios por contrato de un odontólogo más a partir del año 2020, y del material médico por el incremento de servicios por año:

DESCRIPCIÓN	CARGO MENSUAL	CARGO ANUAL
Honorarios odontólogo general	2.081.600	24.979.200
Honorarios odontólogo especializado	1.040.800	12.489.600
Honorarios Auxiliar odontológica	750.000	12.489.600
Equipos	861.336	10.336.032
TOTAL	\$ 5.024.536	\$ 60.294.432

Tabla 39. Costos de operación

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

Tabla 40. Presupuesto de Costos y Gastos operacionales

Finalmente, el flujo del Proyecto sin financiamiento por parte de la empresa, se denomina también Flujo Neto de Operación.

	2020	2021	2022	2023
TOTAL INGRESOS	\$ 180.377.340	\$ 197.603.823	\$ 211.381.244	\$ 222.971.925
(-)TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 42.600.000	\$ 60.294.432	\$ 63.053.271	\$ 65.781.427
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 137.777.340	\$ 137.309.391	\$ 148.327.973	\$ 157.190.498
(-)GASTOS OPERACIONALES DE ADMON Y VENTAS	\$ 67.176.000	\$ 69.916.781	\$ 72.769.385	\$ 75.738.376
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 70.766.100	\$ 67.392.610	\$ 75.558.588	\$ 81.452.122
(-)IMPUESTOS	\$ 23.352.813	\$ 22.239.561	\$ 24.934.334	\$ 26.879.200
(+)DEPRECIACIÓN	\$ 17.564.200	\$ 17.564.200	\$ 17.564.200	\$ 17.564.200
(+)AMORTIZACIONES	\$ 2.900.000	0	0	0
FLUJO NETO DE OPERACIÓN	\$ 67.877.487	\$ 62.717.249	\$ 68.188.454	\$ 72.137.122

Tabla 41. Flujo neto de operación

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

CONCEPTO	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
- Flujo neto de inversión	\$ 101.291.250	\$ 16.390.805	\$ 9.733.950	\$ 10.172.727
Flujo neto de operación	\$ 67.877.487	\$ 62.717.249	\$ 68.188.454	\$ 72.137.122
Flujo financiero neto del proyecto	\$ 33.413.763	\$ 46.326.444	\$ 58.454.504	\$ 61.964.395

Tabla 42. Flujo financiero neto del proyecto

11.6 Financiamiento

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

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

11.7 Estados financieros

11.7.1 Balance General Inicial

A continuación, se presenta el Balance General La IPS Amardent.

I.P.S. AMARDENT S.A.S			
BALANCE INICIAL			
Febrero 2020			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	8.469.250		
Inventarios	800.000		
Otros Activos	2.899.000		
Total Activo Corriente		12.168.250	
ACTIVO NO CORRIENTE			
Maquinaria y Equipo	46.573.000		
Dotación consultorios	45.450.000		
Total Activo no Corriente		92.023.000	
TOTAL ACTIVOS:			104.191.250
PASIVOS			
Pasivos corriente	0		
Otras Cuentas por pagar	0		
Total Pasivos corrientes		0	
PASIVOS NO CORRIENTES			
Otras Cuentas por pagar	0		
Total Pasivos no corrientes		0	
TOTAL PASIVOS			0
PATRIMONIO			
Aportes sociales	104.191.250		
TOTAL PATRIMONIO		104.191.250	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			104.191.250

Tabla 43. Balance inicial de la empresa

A continuación, se ha proyectado el estado de pérdidas y ganancias consolidado para el periodo en estudio como también los Flujos de Caja y los Balances Generales, supuesto que la empresa opere a partir del año 2020.

I.P.S. AMARDENT S.A.S					
Estado de resultados consolidado proyectado (pesos)					
CONCEPTO	PERIODO	PROYECTADOS			
		2020	2021	2022	2023
INGRESO POR VENTAS		\$183.542.100	\$197.603.823	\$ 211.381.244	\$ 222.971.925
COSTOS DE PRESTACION DEL SERV.		\$45.600.000	\$60.294.432	\$63.053.271	\$ 65.781.427
UTILIDAD BRUTA		\$ 137.942.100	\$ 137.309.391	\$148.327.973	\$157.190.498
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VEN		\$67.176.000	\$69.916.781	\$72.769.385	\$75.738.376
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$70.766.100	\$67.392.610	\$75.558.588	\$81.452.122
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		\$ 0.464.200	\$ 17.564.200	\$ 17.564.200	\$ 17.564.200
GASTOS FINANCIEROS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
INTERESES		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		\$ 0.301.900	\$ 49.828.410	\$ 57.994.388	\$ 3.887.922
IMPUESTOS		\$ 7.605.665	\$ 17.439.944	\$ 20.298.036	\$ 2.360.773
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$ 2.696.235	\$ 32.388.467	\$ 37.696.352	\$ 1.527.149
DIVIDENDOS		\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$ 14.191.250
UTILIDAD NETA		\$ 2.696.235	\$ 2.388.467	\$ 7.696.352	\$ 7.335.899

Tabla 44. Estado de resultados consolidado proyectado

Se presenta un aumento del 7.7% en los ingresos operacionales del año 2021 frente al 2020; y el 2023, respecto al 2020 se aumenta en un 21.48%, lo que significa un incremento positivo. Los costos de prestación del servicio, son mayores debido a los honorarios de un nuevo odontólogo. Sin embargo, trabajando con el mismo personal, en los años 2020 a 2023, los costos no aumentan significativamente, pero las ventas sí, lo cual se ve reflejado al final del ejercicio, en un mayor valor de la utilidad después de impuestos en los dos últimos periodos, debido también al valor constante de los gastos operativos.

I.P.S. AMARDENT S.A.S FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2021	
CAJA INICIAL (Saldo año anterior)	\$ 32.696.235
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 197.603.823
Ventas al contado	\$ 197.603.823
CAJA DISPONIBLE	\$ 230.300.058
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 147.816.878
Costos de Prestación del Servicio	\$ 60.294.432
Gastos de Administración y Ventas	\$ 69.916.781
Pago de Impuestos	\$ 17.605.665
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 7.000.000
Adquisición de Activos Fijos	\$ 7.000.000
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 154.816.878
SALDO EN EFECTIVO	\$ 75.483.180

Tabla 45. Flujo de Caja proyectado año 2021

I.P.S. AMARDENT S.A.S FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2022	
CAJA INICIAL (Saldo año anterior)	\$ 75.483.180
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 211.381.244
Ventas al contado	\$ 211.381.244
CAJA DISPONIBLE	\$ 286.864.424
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 153.262.600
Costos de Prestación del Servicio	\$ 63.053.271
Gastos de Administración y Ventas	\$ 72.769.385
Pago de Impuestos	\$ 17.439.944
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0
Adquisición de Activos Fijos	\$ 0
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 153.262.600
SALDO EN EFECTIVO	\$ 133.601.825

Tabla 46. Flujo de Caja proyectado año 2022

<i>I.P.S. AMARDENT S.A.S</i> <i>FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2023</i>	
CAJA INICIAL (Saldo año anterior)	\$ 133.601.825
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 222.971.925
Ventas al contado	\$ 222.971.925
CAJA DISPONIBLE	\$ 356.573.750
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 161.817.839
Costos de Prestación del Servicio	\$ 65.781.427
Gastos de Administración y Ventas	\$ 75.738.376
Pago de Impuestos	\$ 20.298.036
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 0
Adquisición de Activos Fijos	\$ 0
TOTAL EGRESOS EN EFECTIVO	\$ 161.817.839
SALDO EN EFECTIVO	\$ 194.755.911

Tabla 47. Flujo de Caja proyectado año 2023

El saldo de efectivo al final de cada periodo es significativamente alto, debido básicamente a los bajos egresos, ya que no existen inversiones adicionales, a excepción del año 2022, ni tampoco créditos financieros; lo que podría suponer una recuperación de la inversión inicial a muy corto plazo, ya que el saldo es apropiado para el pago de dividendos.

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

De todas maneras, el flujo de caja es un orientador para que el empresario pueda saber hasta cuando le alcanzan los recursos de liquidez, o para hacer los ajustes pertinentes en el manejo de los gastos, inversiones, costos y ventas. Para éste caso cuenta con disponibilidad de recursos de caja hasta el año 2023.

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

Seguidamente, se presenta el análisis del balance general comparativo de IPS Armadent S.A.S., para los años 2020 y 2021:

Lo interesante de resaltar, es como en 2021 se habría producido liquidez frente a 2020, aumentando el pasivo, tanto por los impuestos como por la inversión en bienes; la empresa se liberaría del endeudamiento en el 2022 y se consolida esta tendencia, orientándose por la estrategia de buscar el crecimiento con recursos propios, y un manejo financiero sano.

IPS AMARDENT S.A.S.				
BALANCE COMPARATIVO				
Diciembre 31 de 2020				
Diciembre 31 de 2021				
AÑOS	2021	2020	VARIACIÓN	%
ACTIVO				
Activo Corriente				
Caja y Bancos	\$ 57.057.713	\$ 52.082.498	\$ 4.975.215	10%
Inventarios	\$ -	\$ 800.000	\$ (800.000)	100%
Otros Activos	\$ -	\$ 2.900.000	\$ (2.900.000)	100%
Total Activo Corriente	\$ 57.057.713	\$ 55.782.498	\$ 1.275.215	2%
Activo no Corriente				
Maquinaria y Equipo	\$ 19.022.000	\$ 46.573.000	\$ 7.000.000	58%
Dotación de consultorios	\$ 45.450.000	\$ 45.450.000	\$ -	0%
Depreciación Acumulada	\$ (7.564.200)	\$ (7.564.200)	\$ -	0%
Total Activo no Corriente	\$ 81.457.800	\$ 74.457.800	\$ 7.000.000	9%
TOTAL ACTIVOS:	\$ 138.515.513	\$ 130.240.298	\$ 8.275.215	6%
PASIVOS				
Pasivos Corrientes				
Adquisición de bienes	\$ 7.000.000	\$ 0.0	\$ 7.000.000	100%
Impuestos	\$ 22.239.561	\$ 23.352.813	\$ (1.113.252)	-5%
Total Pasivos corrientes	\$ 29.239.561	\$ 23.352.813	\$ 5.886.748	25%
Pasivos no Corrientes				
Total Pasivos no corrientes	\$-	\$-	\$-	0%
TOTAL PASIVOS	\$ 29.239.561	\$ 23.352.813	\$ 5.886.748	25%
PATRIMONIO				
Aportes sociales Resultado de Ejercicios anteriores	\$ 104.191.250	\$ 104.191.250	\$-	0%
	\$ 2.696.235	\$-	\$ 2.696.235	100%
Resultado del Ejercicio	\$ 2.388.467	\$ 2.696.235	\$ (307.768)	-11%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 109.275.952	\$ 106.887.485	\$ 2.388.467	2%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 138.515.513	\$ 130.240.298	\$ 8.275.215	6%

Tabla 48. Balance comparativo 31-12-2020 – 31-12-2121

11.8 Razones financieras

11.8.1 Razones de liquidez

Razón corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

2020	2021
2.38	1.95

Los resultados dan una idea aproximada de liquidez. El resultado del año 2020 es ideal, porque para cancelar un peso, se dispondría de 2 pesos 38 centavos. El año 2021, sin considerar la calidad de los activos y pasivos corrientes, la empresa estaría en capacidad de generar en el corto plazo 1.95 pesos por cada peso exigible. Es interesante señalar que se presenta un aumento bastante considerable, generador de una excelente liquidez, lo que hace posible un crecimiento en todos los niveles a menores costos.

Capital de trabajo neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente

32.429.685	27.818.152
------------	------------

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

11.8.2 Razones de rentabilidad

Margen bruto de utilidad = Utilidad Bruta / Ventas

0.75	0.69
------	------

Para el año 2020, por cada peso de venta 25 centavos hubieran sido destinados para el costo de producción y los 75 centavos restantes disponibles para cubrir otros costos que puedan causarse. En el año 2021, por cada peso de venta 31 centavos para cubrir costos de producción y 69 centavos disponibles para cubrir eventuales gastos.

Margen de utilidad neta = Utilidad Neta / Ventas

0.17 0.16

Para el año 2020 hubieran quedado de utilidad final para los socios 17 centavos, por cada peso. En el año 2021 la utilidad sería 16 centavos.

Rendimiento de los activos = Utilidad Neta / Activos

Totales

0.35 0.35

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

Rendimiento de patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio

0.31 0.29

Tiene que ver con la eficiencia en que se utiliza los recursos de los socios. Para el año 2020, por cada peso de los socios le hubiera generado la empresa 31 centavos y para el año 2021 por cada peso de los socios, 29 centavos en la utilización del patrimonio.

12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

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

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

Donde VPN = Valor Presente Neto

S_0 = Inversión Inicial

S_t = Flujo de Efectivo Neto del Periodo

N = Número de periodos de vida del proyecto

i = Tasa de recuperación mínima

$$VPN = -104.191.250 + 58.771 \cdot \frac{150}{(1+0.30)^1} + 75.483 \cdot \frac{100}{(1+0.30)^2} + 133.601 \cdot \frac{0.25}{(1+0.30)^3} + 194.755 \cdot \frac{911}{(1+0.30)^4} - 114.682.413$$

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

12.1 La TIR

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

TIR = 22% en términos constantes o reales.

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

Tabla 49. Viabilidad del negocio desde la TIR

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

13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

13.1 Trámites

Los trámites legales, administrativos y de habilitación para la implementación del proyecto se simplifican en la medida que Amardent S.A.S. será una empresa constituida legalmente, con estándares de acreditación y habilitación. Para eso, deberá, junto a el asesor contable, cerciorarse de que todos los requerimientos legales y formales para la constitución del negocio, estén en regla.

13.2 Financiamiento

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

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

13.3 Ejecución del proyecto

Para la ejecución, se ha superado la etapa de la obtención de recursos financieros, y la empresa proyectada pasa a ser una realidad. En esta etapa, se encarga a uno de los odontólogos que ejerzan esta función y que además hacen parte de los tres socios, de la gerencia del proyecto; pero con la participación de los otros socios. Además se cumplirán las siguientes etapas: se formaliza la infraestructura para alquilar; se acude a formalizar los contratos con el asesor contable y el de publicidad; se hace todo el proceso de vinculación e inducción al personal; se capacita; se gestiona la maquinaria y equipo con los proveedores; se adecúan las áreas de la sede;

se gestiona la constitución legal; se hace la publicidad necesaria y por último se planea la fecha para iniciar labores.

De la elevación de la capacidad operativa, se conciben tres fases: 1. Implementar la atención continua y de calidad; 2. Recepción, análisis e implementación de sugerencias y 3. Procura de ampliar el portafolio de servicios (pensar a mediano plazo en la venta de medicamentos, por ejemplo).

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

14. DISCUSIÓN

El resultado de la realización del proyecto de creación de empresa, ofrece un panorama suficientemente aproximado para la puesta en marcha de Amardent S.A.S. El énfasis en un proceso de afiliación eficiente y una fuerte labor publicitaria, permitirá un flujo de ingresos constante y una alta rentabilidad de la inversión que permitirá a la empresa tener los recursos financieros suficientes para enfrentar con calidad el servicio odontológico, ante la competencia.

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

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

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

El estudio administrativo permitió establecer dos aspectos esenciales para la futura empresa: debe estar ceñida a la normatividad civil, comercial, laboral y tributaria. Y, desde el punto de vista jurídico, perfilarse como una microempresa, con tres socios que deben encontrarse en capacidad de ejercer diversas, alternadas y múltiples funciones (como la de gerente), de acuerdo con las necesidades de la entidad. La naciente empresa IPS Amardent S.A.S., contará con una infraestructura operativa y financiera que le puede permitir un nivel de prestación de servicios sostenible.

No solo se trata de un proyecto viable desde los puntos de vista del mercado, técnico, administrativo y financiero, sino que generará empleos directos e indirectos, éstos últimos bastante numerosos. No cabe duda que el proyecto beneficiará a la comunidad indirectamente en obras de valor comunitario, mediante el impuesto pagado al Estado. En el proceso de desarrollo del proyecto se ofrecerá una gama de servicios, que al comenzar a ser promovidos, generarán beneficios, tanto a los empleados como a los colaboradores externos.

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

Reconocer que IPS Amardent S.A.S.. cuenta con una infraestructura operativa y financiera que le permitirá mantener un nivel de producción sostenible.

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

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

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

15. CONCLUSIONES

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

El 98% del estudio de mercado indica amplias posibilidades de consolidación para la creación de la IPS de carácter privado S.A.S. en el área de odontología especializada en la ciudad de Pasto, por cuanto los servicios ofrecidos tienen un alto nivel de aceptación en la ciudad.

El 100% de los encuestados indico que está dispuesta a adquirir los beneficios de la IPS y un 80% están dispuesta a pagar el costo del servicio.

Las EPS Comfamiliar, Emssanar, Nueva EPS y Sánitas, de acuerdo a las entrevistas telefónicas y explicando el motivo de la llamada para evaluar el grado de satisfacción en la prestación de servicios y con el inconveniente que fue difícil hablar con los gerentes, las personas encargadas de adquirir los servicios de odontología especializada, están dispuestas a contratar los servicios de la IPS Armadent S.A.S. siempre y cuando se cumpla con las siguientes estipulaciones: personal amable, cordial, atención oportuna, solución de quejas y reclamos, seguridad laboral, instalaciones iluminadas, limpias y organizadas, equipos odontológicos adecuados, entre otras.

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

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

El poner en marcha el plan de negocio en la ciudad de Pasto, es un propósito real en la elaboración de éste proyecto; es una ruta de acción que permitirá mantener el enfoque en objetivos propuestos, pero no será para los autores y posibles accionistas, como un caso cerrado,

al que se debe seguir de manera estricta. Las novedades en el entorno se dan día a día y se deben anticipar, o bien, reaccionar a estas de forma rápida y asertiva, y la manera de lograrlo es considerando y sometiendo a evaluación permanente éste plan en contraste con dichos cambios.

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

El proyecto es factible desde el punto de vista técnico, teniendo en cuenta que la capacidad instalada le permite abastecer la demanda del mercado del cual va a participar; igualmente, porque la sede administrativa y operativa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, punto de acceso exequible a los clientes potenciales, puede adquirirse la tecnología requerida y contratar mano de obra calificada para la prestación de los diferentes servicios especializados en odontología.

En cuanto al aspecto financiero, el proyecto se considera viable, porque según los índices de rentabilidad y los indicadores financieros bien analizados, siempre existe una rentabilidad y si se toma la decisión de ejecutarlo la IPS Amardent S.A.S será una empresa que generará ganancias para sus socios, además de fomentar empleo y prestar un servicio social.

16. RECOMENDACIONES

Desde el punto de vista de la administración en salud, el mercadeo es una herramienta que permitan masificar, difundir las estrategias comunicativas para posicionar un servicio, sin embargo las entidades prestadoras de salud, en particular la de servicios odontológicos especializados, deberían contar con profesionales que se dediquen expresamente al mercadeo con conocimiento de la empresa y entorno donde se desarrolla, considerándose como elemento fuerte en la planeación estratégica y establecer estrategias llamativas y novedosas para el mejoramiento continuo en la calidad de la prestación del servicio, dando respuesta conforme a las necesidades de la población partiendo de sus particularidades étnicas, culturales, creencias, entre otras.

El mercado en el cual va a operar el proyecto es altamente competitivo, por lo cual, es necesario que la empresa tenga aspectos diferenciadores importantes para que se desplace la demanda hacia el proyecto. En este caso, se ha optado por colocar un precio inferior al de la competencia, un horario de 12 horas, evitar la tramitología, reducir el tiempo de espera para las citas, y una página web interactiva.

La IPS. tiene enormes posibilidades de posicionarse bien a nivel local, con un horizonte aceptable de operación que le permitiría cubrir su mercado propio. Sin embargo, es posible ampliar su mercado mediante campañas masivas ofertando los servicios especializados de odontología, creando expectativas a los usuarios y utilizando las TIC, por medio de la página WEB en donde se presenten las instalaciones y el portafolio de servicios.

Finalmente, después de haber realizado una investigación completa, la creación IPS Armadente S.A.S. servicios odontológicos especializados, es viable técnica, administrativa y financieramente, lo cual da un parámetro para llevar este proyecto a la realidad. También podría servir como material de apoyo para la creación de una empresa prestadora de salud.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arango, C, y Gutiérrez de Piñeres C. (2017). *Modelo de Evaluación para la Factibilidad de Constitución de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia*. (Trabajo de Grado).
- Bravo, A. y Briceño S. (2017). *Plan de negocio para la creación de una IPS de primer nivel especializada en seguridad y salud en el trabajo, en la ciudad de Pasto – Nariño*. (Trabajo de Grado).
- Castro, Fernando; Dueñas, Mónica C. y Martínez, Bredio. (2011). *Factibilidad para la creación de una IPS "Centro Amigable" para jóvenes y adolescentes en el municipio de Popayán*. (Trabajo de Grado).
- Carro, Roberto. (2008). **Elementos básicos de costos industriales**. Buenos Aires, Argentina; Macchi.
- Colombia. Congreso de la república. (2012). *Código Tributario*. Bogotá D.C.: pdf
- Colombia. Congreso de la república. (2010). *Ley 80 de 1993*. Bogotá D.C.: pdf
- Colombia. Congreso de la república. (2008) *Constitución Política de Colombia*. Bogotá D.C.: Jurídicas el Profesional
- Colombia. Congreso de la republica. (2000). *Código de Comercio*. Santafé de Bogotá: El Pensador
- Colombia. Congreso de la República. (1993). *Ley 100 de 1993*. Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993. Bogotá
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- DANE, (2008). *Boletín Pasto 2005*. Bogotá: PDF.
- DANE. (2008). *Proyecciones de población. Proyecciones municipales 2006-2020*. Bogotá: PDF.
- Del Alcázar, J. (2014). *Principios de Estrategia y Planificación de Marketing*. Disponible: <https://blog.formaciongerencial.com/principios-estrategia-planificacion-marketing/> PDF
- Estudio de demanda y estimación de costos. *Documento*. [en línea]
<https://docs.google.com/document/d/1gSe5BHgKx3fQLYoE4kqcbnQU5SChoM3qF7BS7Zfnkec/edit>
- Hernández S., R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill, 2003

Informe de coyuntura económica regional. *Departamento de Documentación y Editorial Banco de la República*, Bogotá Sept. 2011. [en línea]

http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/huila_icer10.pdf

La demanda en salud. Documento. [en línea]

http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/neiva_pg-2012.pdf.

Muriel, C. (2017). *Marketing, negocios e innovación*. Disponible en:

<https://digitalisthub.com/cuales-son-los-conceptos-basicos-del-marketing/>. PDF

Pearce, J. Robinson, Richard. (2015). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. McGraw-Hill. 14. edición.

Pimiento, Gladis y Gamas, Elizabeth. (2008). *Factibilidad para crear una IPS para la atención de Fisioterapia en el municipio de Bucaramanga*. (Trabajo de Grado).

Robbins, S. & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson. 13 Edición.

Schermorhorn, J. & Bachrach, D. (2015). *Management: Learn Succeed*. Wiley. 13 edición.

Zarama, Iván y Lagos, Lanny. (2014). *Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Prestadora de Salud que tercerice servicios en el oriente de la ciudad Santiago de Cali*. (Trabajo de Grado)

ANEXOS

Anexo A. Formato análisis documental

Universidad Católica de Manizales
Facultad de ciencias de la salud
Especialización en Administración de la Salud

OBJETIVO. Recolectar información relacionada con los aspectos económico, empresarial, técnico, administrativo y financiero para la creación de la IPS AMARDENT S.A.S, odontología especializada.	
FECHA:	
TEXTO:	COMENTARIO:

Anexo B. Formato de encuesta

Universidad Católica de Manizales
Facultad de ciencias de la salud
Especialización en Administración de la Salud

Cuestionario dirigido a población muestra

Objetivo: Apreciar posibles factores de mercado dentro del estudio de viabilidad de creación de una IPS particular.

Indicación: Responda con sinceridad las siguientes preguntas.

1. Ubique su rango de edad:
A. De 18 a 25. B. De 26 a 40. C. de 41 a 55. D. 56 o más.
2. Por su formación académica o de trabajo, indique el nivel en el que se desempeña:
A. Profesional B. Tecnólogo. C. Técnico. D. Comerciante.
E. Otro.
3. Señale el número de personas que conforman su núcleo familiar.
A. De 2 a 3. B. De 4 a 6. C. Más de 6.
4. ¿Está Usted afiliado a una EPS?
a. Sí. B. No.
5. ¿La prestación de los servicios de odontología en su EPS es eficiente y oportuna?
A. Sí. B. No.
6. ¿En caso de una eventualidad le gustaría ser atendido por IPS particular?
A. Sí. B. No.
7. ¿Estaría dispuesto a pagar una suma adicional a la de su EPS?
A. Sí. B. No.
8. ¿Si hubiera una opción complementaria a su EPS, la tomaría?
A. Sí. B. No.
9. ¿Piensa Usted que cuando en su familia se presenta urgencia está debe ser atendida rápidamente?
A. Sí. B. No.
10. ¿Recomendaría a sus amigos ser atendido por una IPS particular?
A. Sí. B. No.

Muchas gracias por su tiempo

Anexo C. Formato de entrevista telefónica

Universidad Católica de Manizales
Facultad de ciencias de la salud
Especialización en Administración de la Salud

Cuestionario dirigido a representantes EPS

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción en la prestación del servicio de la IPS Amardent S.A.S. en el área odontológica especializada, por el gerente o persona encargada para contratar servicios.

1. ¿Usted está dispuesto a contratar los servicios de la IPS Amardent S.A.S. en el área de Odontología especializada si contamos con lo siguiente:
 - a. El personal responde cordialmente a las necesidades de servicios que ofrece.
 - b. Cuando se solicita un servicio el personal de atención habla claramente y de una forma amable
 - c. Se recibe una orientación adecuada por parte del personal encargado de brindarla.
 - d. El comportamiento y actitud del personal que lo atiende le trasmite seguridad y confianza.
 - e. Desde que ingresa a la entidad recibe una atención respetuosa y amable por parte del personal encargado.
 - f. Se brinda asesoría y orientación sobre el servicio.
 - g. El tiempo de atención es adecuado para la prestación de un servicio que se solicita.
 - h. El servicio se recibe oportunamente y sin tanta tramitología.
 - i. Es atendido a la hora fijada.
 - j. Se tiene una respuesta oportuna por parte del personal la IPS cuando tiene quejas y reclamos.
 - k. Las instalaciones físicas donde reciben el servicio son las adecuadas en cuanto iluminación y está siempre limpio y organizado.
 - l. En las instalaciones de la IPS existen todas las señalizaciones exigidas por las normas de seguridad laboral.
 - m. El servicio que le ofrece la IPS es adecuado y coherente con el precio.
 - n. Los equipos odontológicos utilizados para la prestación del servicio son adecuados y novedosos.

Anexo D. Carta de la empresa



San Juan de Pasto, 16 de octubre de 2020

Señores,
**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACION ADMINISTRACION EN SALUD
CIUDAD**

Cordial saludo,

Adriana del Pilar Cadena Muriel, Karen Liliana Erazo Noguera y Ruth Maritza Bastidas Paz, estudiantes de la Universidad Católica de Manizales, solicitan en forma comedida la colaboración para el suministro de información, con el fin de llevar a cabo el proyecto titulado “Análisis de viabilidad para la creación de una institución prestadora de servicio de salud (IPS) de carácter privado S.A.S (sociedad anónima simplificada) en el área de odontología especializada, en el Municipio de Pasto – Nariño”, el cual es requisito indispensable para optar al título de Especialista en Administración de la salud.

Este proyecto de grado es de vital importancia para el consultorio odontológico, porque su viabilidad está proyectada para el tercer año de implementación, convirtiéndolo en una gran IPS odontológica de carácter privado.

Además, también busca el beneficio para los usuarios, brindando una excelente atención integral, servicios de calidad y tratamientos cuyo costo sea asequible a la mayoría de población, de forma segura y eficiente.

Atentamente,

ADRIANA CADENA MURIEL
Odontóloga general
R.P. 52-0560
C. C. 59831141 de Pasto

Dirección: Carrera 24 No.26-41 Celular 3013491353 Email. Danix-2012@hotmail.es