

ALERGOVITA

Presentado por:

Lorena Ladino Beltrán

Luis Miguel Ladino Beltrán

Profesor:

Mónica Morales

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA GLOBAL

Cali, Colombia

2021

TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento	8
1. Análisis del mercado	9
1.1 Definición del problema.....	9
1.2 Definición de producto y/o servicios.	10
1.3 Clientes.....	11
1.4 Análisis de los competidores.....	12
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	12
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	13
1.7 Plan de ventas.....	14
2. Análisis técnico.....	15
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	15
2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	16
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos	17
2.4 Boceto gráfico de website	17
3. Análisis administrativo.....	18
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	18
3.2 La estructura organizacional	19
3.3 Socios clave.....	19
4. Análisis legal, social y ambiental	20

4.1	Normatividad Técnica.....	20
4.2	Normatividad Tributaria.....	20
4.3	Normatividad Laboral	21
5.	Análisis económico.....	22
5.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	22
5.2	Los ingresos, costos y gastos.....	22
6.	Análisis financiero	24
6.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja	24
6.2	Evaluación de proyecto	25
7.	Road Map del Negocio	27
8.	Conclusiones.....	28
9.	Referencias	29
	Anexos	31

INDICÉ DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Flujo de procesos para la prestación del servicio en ALERGOVITA.....	15
Ilustración 2. Diseño página ALERGOVITA, diseño propio.....	17
Ilustración 3. Organigrama ALERGOVITA, desarrollo propio	19

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Asma y otras enfermedades en Colombia (Dennis, y otros, 2004)	9
Tabla 2. Desarrollo propio.....	10
Tabla 3. Desarrollo propio.....	12
Tabla 4. Afiliados a EPS objetivo en el departamento de Santander (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).	13
Tabla 5. Tarifas por servicio, desarrollo propio.	14
Tabla 6. Proporción de procedimientos en pesos colombianos, desarrollo propio	14
Tabla 7. Detalle gastos puesta en marcha, desarrollo propio	16
Tabla 8. Gastos de mobiliario.....	16
Tabla 9. Extracto proyección ingresos 2021-2024, desarrollo propio.....	23
Tabla 10. Resumen de costos y gastos, desarrollo propio	23
Tabla 11. P&L proyectado 4 años de operación ALERGOVITA, desarrollo propio.....	24
Tabla 12. Flujo de caja proyectado a 4 años ALERGOVITA, desarrollo propio	25
Tabla 13. Flujo de caja libre proyectado a 4 años ALERGOVITA, desarrollo propio	26
Tabla 14. Indicadores evaluación financiera	26
Tabla 15. GANTT, plan de implementación ALERGOVITA	27

Resumen

El incremento de la prevalencia de enfermedades alérgicas e inmunológicas agregado al déficit de alergólogos e instituciones prestadoras de servicios especializados de alergología en la ciudad de Bucaramanga, Santander; genera una oportunidad de negocio para la IPS ALERGOVITA. La misión de la organización es mejorar la calidad de vida del paciente alérgico mediante la atención oportuna en una institución especializada que garantice la cobertura y la calidad a las EPS objetivo, paciente particular y de medicina prepagada.

Inicialmente se realizó una investigación de mercados con base en información primaria y secundaria, a través de la cual se diseña la estrategia de mercadeo y la propuesta de valor de la organización. Adicionalmente se realizó un análisis técnico y legal para determinar los parámetros necesarios para el correcto funcionamiento de la institución. Por último, se realiza un análisis económico y financiero compuesto de; requerimientos de capital, costos y gastos, estados financieros proyectados y evaluación del proyecto.

En última instancia la evaluación del proyecto permitió validar su viabilidad y en las conclusiones se plantean algunas estrategias y recomendaciones para garantizar la operación del negocio y su continuidad a través del tiempo.

Palabras Claves: enfermedades alergias, alergólogo, cobertura, (EPS) entidad promotora de salud, (IPS) institución prestadora de servicios de salud.

Abstract

Both the high incidence of allergic and immunology-related diseases combined with a lack of allergists and specialized health providers in Bucaramanga has created a business opportunity for the development of a new healthcare provider, ALERGOVITA. The mission of this organization is to improve the patients' quality of life by providing prompt service in a top-notch specialized institution that caters to target health care service providers, private patients, and premium health care patients.

Initially, the marketing strategy and the organization's value proposition were designed based on a primary and secondary information marketing analysis. In addition, technical and legal analyses were developed to determine the parameters for the proper functioning of the institution.

Finally, an economic and financial analysis was done taking into account capital requirements, costs and expenses, projected financial statements, and project evaluation. Ultimately, the evaluation of the project concluded its viability and in the conclusions some strategies and recommendations were proposed to guarantee the operation of the business and its continuity over time.

Key Words: allergy-related diseases, allergist, coverage, healthcare provider (EPS from the Spanish Entidad Promotora de Salud), institution providing health services. (IPS from the Spanish Institución Prestadora de Servicios de Salud)

Síntesis del documento

ALERGOVITA surge como solución al problema de que solo el 33% de los prestadores especializados de alergología en Bucaramanga atiende EPS y esto impacta de manera negativa en la oportunidad de cita para los pacientes, actualmente la oportunidad se encuentra entre 1 y 2 meses. A través de la operación del negocio, no solo se va a reducir la oportunidad de cita para pacientes de EPS, sino también mejorar la calidad del servicio para pacientes de medicina prepagada y particulares.

Este proyecto estará liderado por Lorena Ladino Beltrán, química farmacéutica de profesión con experiencia de más de 4 años en la industria de las alergias y Luis Miguel Ladino Beltrán, economista con experiencia de más de 4 años en alergias, que gracias a su conocimiento de la industria crearan alianzas estratégicas que garanticen una prestación del servicio con altos estándares de calidad y adecuados márgenes de rentabilidad.

Con el objetivo de posicionar ALERGOVITA como la primera opción en el tratamiento y diagnóstico de alergias en Bucaramanga, la meta de facturación durante el primer año es de \$101.546.000 con crecimientos exponenciales durante los tres primeros años que tienden a estabilizarse a partir del cuarto año.

Para llevar a cabo la empresa se necesitan como mínimo \$160.000.000 de aportes a capital que garanticen el primer año de operación y evite restricciones de liquidez.

1. Análisis del mercado

1.1 Definición del problema

La Organización Mundial de la salud OMS estima que hacia el 2050 aproximadamente la mitad de la población mundial padecerá por lo menos algún trastorno alérgico (Pulido, 2020), y a pesar del incremento en la prevalencia de estas patologías, muy pocos países prestan servicios adecuados en este campo de la medicina (Universidad de Antioquia, 2012).

“La opinión publica en general, tiende a considerar las enfermedades alérgicas como procesos molestos pero banales, sin embargo, detrás de esos síntomas aparentemente poco trascendentes, se esconden importantes limitaciones” (Zubeldía, Baeza, Jáuregui, & Senent, 2012), en el ámbito laboral, personal y familiar con afecciones como alteración del sueño, somnolencia, cambio en el proyecto de vida, en las opciones de ocio e incluso restricciones en la decisión de tener mascotas.

A nivel mundial, las patologías alérgicas se encuentran catalogadas en el top 6 de las principales enfermedades mundiales, se ha venido presentado un aumento de la prevalencia a lo largo de los últimos 50 años y actualmente afecta hasta el 20% de la población mundial, se evidencia que una alta proporción del aumento se está produciendo en jóvenes, por lo que cuando esta población llegue a la edad adulta, se espera que aumente aún más la carga de enfermedades alérgicas y por ende la demanda en servicios de salud (Pawankar, Canonica, Holgate, & Lockey, 2013).

Colombia no es la excepción, actualmente ocupa el quinto lugar en el mundo en prevalencia de rinitis y conjuntivitis alérgica en adolescentes, como si fuera poco, también el octavo lugar a nivel mundial en niños (Sánchez, y otros, 2016).

En un contexto local, se realizó el análisis de las principales enfermedades alérgicas que afectan a la población colombiana, siendo las más prevalentes, asma, rinitis y dermatitis atópica. Con base en esta información, se determinó un ranking por ciudades que se presenta a continuación:

ASMA		RINITIS		DERMATITIS A.	
1	Medellín	1	Bucaramanga	1	Cali
2	San Andrés	2	Medellín	2	San Andrés
3	Bucaramanga	3	Cali	3	Bucaramanga

Tabla 1. Asma y otras enfermedades en Colombia (Dennis, y otros, 2004)

Como se puede evidenciar, Bucaramanga permanece en el top 3 de cada una de las principales enfermedades alérgicas que aquejan a los colombianos, indicando una alta prevalencia de pacientes

alérgicos en esta ciudad. Para complementar el análisis, se calculó un indicador de número de alergólogos por habitante de las 3 principales ciudades del ranking presentado, hallando lo siguiente:

ALERGOLOGOS/HABITANTE		
ANTIOQUIA	VALLE	SANTANDER
1 por cada 163.162 habitantes	1 por cada 324.714 habitantes	1 por cada 364.167 habitantes

Tabla 2. Desarrollo propio.

Como se puede apreciar, a pesar de que Bucaramanga presenta la más alta prevalencia de enfermedades alérgicas a nivel país, cuenta con uno de los indicadores más bajos de alergólogos por habitante.

Ahora específicamente en cuanto al sistema de salud colombiano, como es de conocimiento público, se encuentra en un déficit presupuestal y según la Procuraduría General de la Nación la deuda con las IPS privadas, públicas y mixtas del país asciende a más de \$40.1 billones, lo que afecta considerablemente la prestación de servicios médicos asistenciales y el derecho a la salud de los colombianos. Debido al retraso de los pagos de las EPS a las IPS, estas han enfocado la prestación de su servicio en medicina prepagada y particulares.

El vacío o problema identificado es que solo el 33% de los prestadores especializados de salud en Bucaramanga atiende EPS y esto impacta de manera negativa en la oportunidad de cita para los pacientes, actualmente la oportunidad se encuentra entre 1 y 2 meses. “La opinión pública, en general, tiende a considerar las enfermedades alérgicas como procesos molestos pero banales (...) sin embargo, la calidad de vida de los pacientes con enfermedades alérgicas se halla dentro del 25% de individuos de la población general que peor calidad de vida tienen” (Sanz, s.f.); de no darle un manejo adecuado a la patología, se pueden ver afectadas tanto la esfera personal, familiar y laboral, debido a que con el tiempo se pueden presentar alteraciones del sueño que producen somnolencia diurna, por otro lado, interfieren de forma significativa en el proyecto de vida de las personas, limitando las actividades profesionales o de ocio y ocasionando que renuncien al pleno desarrollo de sus expectativas. En el peor de los casos se puede producir un choque anafiláctico, que es una reacción alérgica generalizada y que puede llegar a ser mortal.

1.2 Definición de producto y/o servicios.

Para solucionar el vacío que existe en la ciudad de Bucaramanga y mejorar la calidad de vida del paciente alérgico, se propone la creación de una IPS especializada en alergología que garantice la cobertura a las EPS objetivo, medicinas prepagadas y pacientes particulares.

El portafolio de servicios está compuesto por:

- Consulta médica especializada presencial y virtual
- Prueba de diagnóstico para alérgenos y alimentos PT
- Pruebas del parche
- Tratamiento de inmunoterapia de administración sublingual y subcutánea
- Reto de provocación nasal y oral
- Inducción a tolerancia oral de alimentos

Implementando como tecnología novedosa en la ciudad de Bucaramanga el dispositivo prick film® a través del cual se realiza la lectura automática de las pruebas cutáneas (pruebas de diagnóstico) logrando así mayor precisión en la medición de la reacción frente a los alérgenos, con el fin de mejorar la calidad del diagnóstico; adicionalmente, al utilizar este dispositivo, el proceso de diagnóstico es mucho más limpio, ya que no es necesario rayar la piel del paciente como se realiza de manera tradicional y evita el exceso de alérgenos, esta es una tecnología que sólo está siendo utilizada en 3 consultorios en el país y ha obtenido una gran acogida por los pacientes.

1.3 Clientes

Hay dos tipos de clientes, por un lado, las entidades promotoras de salud EPS, que son aquellas encargadas de brindar servicios médicos a la población con la necesidad de contar con aliados estratégicos para brindar servicio de calidad a sus pacientes afiliados y, por otro lado, los pacientes, que son aquellos usuarios finales del servicio médico con la necesidad de acceder a servicios especializados que les permita mejorar su calidad de vida.

El mercado de pacientes objetivo son los habitantes de Bucaramanga que padecen de algún tipo de patología alérgica los cuales pueden generar afecciones de sueño, tendencia a desarrollar sinusitis, alteración de capacidades psicomotoras, riesgo de desarrollar asma, problemas odontológicos o infecciones oculares, pacientes que debido a su condición alérgica se ve disminuida su calidad de vida. Son pacientes que debido a su padecimiento diario de síntomas necesitan una atención oportuna y eficaz.

De acuerdo con la encuesta nacional de salud de 2017 realizada en España, uno de cada diez niños padece una alergia crónica, además, el asma es otro de los problemas crónicos de salud que afecta más a la población infantil, de hecho, afirman que es una de las causas fundamentales de hospitalización en niños menores de 15 años. Es importante señalar que la prevalencia y tipología de las enfermedades crónicas en

niños difieren de las presentadas por la población adulta, esto se debe a que la mayoría de las enfermedades crónicas en adultos están relacionadas con el envejecimiento (Sanitas, 2018).

1.4 Análisis de los competidores

Se realizó una exploración de mercado donde se identificó que existen 6 prestadores de servicios especializados de alergología en la ciudad de Bucaramanga.

Como se puede evidenciar en la Tabla 3, solo 2 de las instituciones estudiadas atiende EPS, estas instituciones solo tienen contrato con 1 o 2 EPS como máximo, lo cual demuestra que no existe una IPS con una posición dominante en el mercado y que brinde cobertura a toda la población. Adicionalmente, se puede evidenciar que ninguno de los competidores de la zona hace uso del dispositivo prick film® para la realización de las pruebas de diagnóstico, siendo ALERGOVITA el pionero en la implementación de esta tecnología.

COMPETENCIA						
DESCRIPCIÓN	AUDIOPHONE	DRA SUS	DR MEBARAK	DR RAMIREZ	DR RODRIGUEZ	DR SANCHEZ
OPORTUNIDAD DE CITA (DÍAS)	30	30	15	15	15	15
ATIENDE EPS	SI	SI	NO	NO	NO	NO
PRECIO PARTICULAR	\$ 200.000	\$ 166.000	\$ 150.000	\$ 220.000	\$ 150.000	\$ 160.000
PRICK FILM	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Tabla 3. Desarrollo propio.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

El departamento de Santander está conformado por 87 municipios, organizados en 6 provincias regionales, con una población total según cifras del DANE de 2.2 millones de personas (DANE, 2018), su capital es Bucaramanga, la cual cuenta con 611 mil habitantes. La cobertura en salud para enero 2021 de acuerdo con las cifras del Ministerio de Salud y Protección Social logra el 95.65% a nivel departamental y 100% en Bucaramanga. Los afiliados a salud en el departamento de Santander se encuentran divididos en 1.124.714 personas en el régimen contributivo, 1.006.429 en el régimen subsidiado y 67.050 en el régimen de excepción y especiales (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

De acuerdo con información obtenida directamente con instituciones prestadoras de servicios de salud, se logran determinar las EPS con menores tiempos de pago a las IPS, las denominamos EPS objetivo y estas son: EPS SURA, EPS Sanitas, Nueva EPS, Salud Total y Régimen de excepción. En las EPS objetivo hay 1.321.036 afiliados de los cuales el 64% corresponde al régimen contributivo con 849.039 afiliados, el 31% corresponde al régimen subsidiado con 404.781 afiliados y el 5% corresponde a régimen de excepción.

En la Tabla 4 se observa la participación de los regímenes en las EPS objetivo en el departamento de Santander.

Nombre Entidad		Régimen		
		Contributivo	Subsidiado	Total Afiliados
Nueva EPS	% de total Afiliados junto con Nombre Entidad	33%	31%	31%
	Afiliados	370.766	311.813	682.579
E.P.S. Sanitas	% de total Afiliados junto con Nombre Entidad	18%	3%	11%
	Afiliados	200.301	33.058	233.359
Salud Total	% de total Afiliados junto con Nombre Entidad	16%	5%	11%
	Afiliados	181.278	49.334	230.612
EPS Sura	% de total Afiliados junto con Nombre Entidad	9%	1%	5%
	Afiliados	96.694	10.576	107.270
Régimen de Excepción	% de total Afiliados junto con Nombre Entidad	-	-	3%
	Afiliados	-	-	67.216
		849.039	404.781	1.321.036

Tabla 4. Afiliados a EPS objetivo en el departamento de Santander (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

La estrategia de mercadeo se divide en los dos segmentos de clientes objetivo, por un lado, las EPS y por otro, el segmento de particulares y medicina prepagada.

Con respecto a la estrategia de mercadeo enfocada en la EPS, se plantea una táctica de penetración, en donde se ofrece un precio competitivo para la consulta médica con el fin de atraer y concretar negociaciones con las EPS, esta estrategia permitirá obtener mayor cantidad de pacientes y promover a través de este servicio inicial los demás servicios de la IPS que son los que más margen de rentabilidad representan.

Por otro lado, la estrategia enfocada en el segmento particular y medicina prepagada, se realizará marketing de contenido a través de redes sociales con estrategias como publicidad en AdWords para aumentar la visibilidad de la institución a los clientes potenciales, diseño atractivo de la página web adaptable a SmartPhones que es uno de los dispositivos mayormente utilizados para búsqueda de servicios y generación de comunidades.

Por otro lado, la estrategia de atención a implementar será tanto presencial como virtual, ya que debido a la pandemia por COVID 19 que enfrenta el mundo, los protocolos de bioseguridad

pueden extender el tiempo de atención de los pacientes. Se implementará como plan piloto una cita virtual donde el especialista haga una valoración inicial de síntomas y determine las pruebas a realizar para hacer más ágil la atención presencial.

1.7 Plan de ventas

De acuerdo a la exploración del mercado y a la estrategia de penetración propuesta para el mercado se proyectan los precios relacionados a continuación. Se toma el promedio de las negociaciones de algunos de los competidores y se plantea una estrategia de precios de consulta a la baja para la obtención de los contratos proyectados.

CONCEPTO	PRECIO VENTA
CONSULTA	\$ 50.000
OTROS PROCEDIMIENTOS	\$ 170.000

Tabla 5. Tarifas por servicio, desarrollo propio.

De acuerdo con la proyección de ventas, el primer año de operación se facturarán \$101.546.000, cabe resaltar, que durante los primeros meses de operación la meta es obtener contrato con mínimo dos EPS. Es importante tener en cuenta que, durante las primeras fases de la ejecución del contrato, se debe realizar una parametrización y actividades que permitan dar a conocer los servicios de la IPS plasmados en el plan de marketing.

Al ejecutar el plan de marketing año tras año, se proyecta una facturación para el año 2022 de \$253.865.000, esto teniendo en cuenta que durante este año se obtendrán 3 nuevos contratos con las EPS y medicinas prepagada, para el año 2023 de \$634.662.500 y para el año 2024 de \$951.993.750.

SERVICIOS	PARTICIPACIÓN	2021	2022	2023	2024
CONSULTAS	27%	\$ 27.417.420	\$ 68.543.550	\$ 171.358.875	\$ 257.038.313
OTROS PROCEDIMIENTOS	83%	\$ 84.283.180	\$ 210.707.950	\$ 526.769.875	\$ 790.154.813
TOTAL		\$ 101.546.000	\$ 253.865.000	\$ 634.662.500	\$ 951.993.750

Tabla 6. Proporción de procedimientos en pesos colombianos, desarrollo propio

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

El proceso de funcionamiento de los servicios prestados por la IPS ALERGOVITA se relacionan en el diagrama 1. Para iniciar, la institución ALERGOVITA debe presentar propuestas ante las diferentes entidades con el objetivo de lograr alianzas estratégicas. Una vez obtenido un contrato, se debe realizar un cronograma de actividades para la parametrización de los servicios y las plenarias que le permiten a la IPS ganar reconocimiento ante los médicos de la entidad.

El paciente es remitido a la IPS; si el paciente es nuevo se le asignará una consulta médica de primera vez donde el médico especialista realiza las pruebas diagnósticas para validar si el paciente padece algún trastorno alérgico; de salir positiva la prueba el paciente se remite a inmunoterapia, en caso de ser negativa se le da salida de la institución. Por otro lado, si el paciente es frecuente se dirige de manera directa a inmunoterapia.

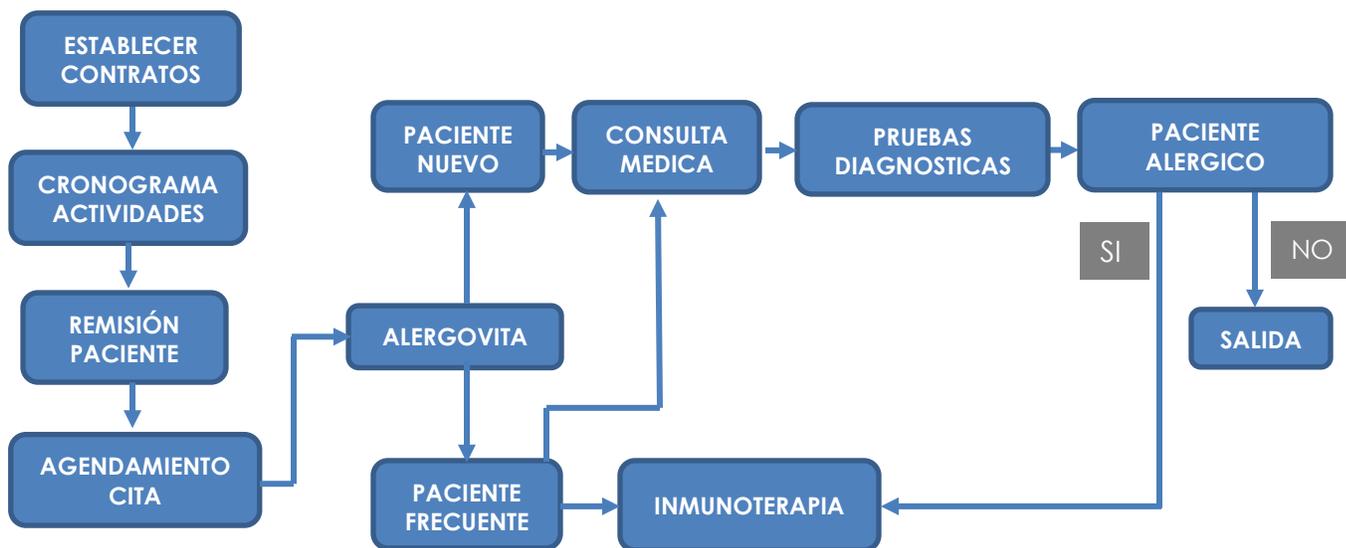


Ilustración 1. Flujo de procesos para la prestación del servicio en ALERGOVITA

Para cumplir con las proyecciones de ventas es necesario realizar 309 consultas de primera vez y 279 procedimientos durante el primer año. La estructura de personal necesaria para garantizar la prestación del servicio debe estar compuesta por; médico alergólogo, enfermera, secretaria, comercial y gerente, que garanticen de manera efectiva la ejecución de los procesos.

Cabe resaltar que durante el primer año la contratación del médico se realizará por prestación de servicios, teniendo en cuenta la agenda de la institución. Se espera a partir del segundo año contratación directa del médico y una enfermera adicional, esto con el objetivo de garantizar los crecimientos proyectados en consulta y procedimientos.

2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

A continuación, se relacionan los gastos necesarios para poner en marcha el negocio.

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CREACIÓN DE SOCIEDAD	\$ 300.000
GRUPO ASESOR	\$ 3.600.000
ADECUACIONES	\$ 9.500.000
ARRIENDO	\$ 1.750.000
INSUMOS PRIMER AÑO	\$ 11.000.000
TOTAL	\$ 26.150.000

Tabla 7. Detalle gastos puesta en marcha, desarrollo propio

GASTOS DE MOBILIARIO		
COMPUTADORES	2	\$ 2.400.000
CAMILLAS	2	\$ 500.000
SILLAS	6	\$ 780.000
ESCRITORIOS	2	\$ 1.200.000
TENSIOMETRO	2	\$ 300.000
FONENDOESCOPIO	1	\$ 60.000
EQUIPO ORGANO DE SENTIDOS	1	\$ 300.000
MARTILLO DE REFLEJOS	1	\$ 20.000
METRO	1	\$ 10.000
BASCULA	1	\$ 50.000
NEVERA	1	\$ 700.000
TELEFONO	2	\$ 200.000
TERMOHIGROMETROS	2	\$ 200.000
IMPRESORAS	2	\$ 600.000
AIRE ACONDICIONADO	1	\$ 1.200.000
SOFTWARE	1	\$ 2.000.000
TOTAL	28	\$ 10.520.000

Tabla 8. Gastos de mobiliario

Teniendo en cuenta los gastos de puesta en marcha, mobiliario y operación del negocio durante el primer año, se hace necesaria una inversión de \$160.000.000, que garantice las compras de insumos, gastos de personal, servicio público, gastos legales, etc.

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Clínica FOSCAL, es una institución prestadora de servicios de salud de alta complejidad, certificada con los más altos estándares de calidad acreditados por el ICONTEC, cuenta con 6 edificios inteligentes y un cilindro central que articula la funcionalidad de todas las áreas. Esta clínica presenta un moderno concepto arquitectónico en la zona franca FOSUNAB y dispone de grandes avances tecnológicos con el fin de ofrecer servicios diferenciados; actualmente cuenta con 245 especialistas y proporciona un gran aporte al a investigación médica.

ALERGOVITA dispondrá de unas instalaciones de 42m², equipado con sala de espera, aire acondicionado, música ambiental y demás espacios adecuados para la atención apropiada del paciente.

2.4 Boceto gráfico de website



Ilustración 2. Diseño página ALERGOVITA, diseño propio

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

De acuerdo con el organigrama relacionado en el numeral 3.2. ALERGOVITA proyecta mantener su staff administrativo y comercial, adaptando su estructura médica a las necesidades del mercado.

En primera instancia, el órgano supremo de la sociedad es la Asamblea general de accionistas, la cual se integra por todos los socios y se encarga de tomar las decisiones que afectan la existencia misma de la sociedad. Seguido a esta, se encuentra la junta directiva, la cual es un órgano imprescindible encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, los miembros de la junta directiva tienen una responsabilidad retadora, de alto impacto, debido a la constante transformación de los negocios.

- Gerente general: encargado de planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas por la compañía, de garantizar la eficiencia en la administración de los recursos y la coordinación entre las partes que la componen.
- Outsourcing contable: comprende las actividades de la gestión contable
- Outsourcing SOGCS: actividades de habilitación para la prestación de los servicios médicos.
- Dirección médica: médico especialista en alergología y deberá estar avalado por la ACAAI.
- Auxiliar de enfermería: soportar y aplicar los tratamientos de inmunoterapia y pruebas de alergia bajo la supervisión del médico especialista. Controlar el inventario de los insumos médicos y asistir al médico especialista para brindar una atención adecuada al paciente.
- Dirección administrativa y comercial, diseñar, capacitar y dirigir las estrategias de mercado, con el objetivo de obtener un mayor número de contratos con las EPS y lograr captar la mayor cantidad de pacientes para la especialidad médica de alergología.
- Secretaria / recepcionista: será el encargado de la atención al cliente mediante la gestión de la agenda, orientación al usuario y atención de PQRS.

3.2 La estructura organizacional

Para empezar, es importante resaltar que un organigrama horizontal, es aquel que se basa en los procesos de trabajo autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando todos ellos al mismo nivel, promoviendo así que los equipos de trabajo conformados tomen decisiones por sí mismos.

Adicionalmente, para lograr que la compañía se enfoque en el core del negocio se propone la estrategia de contratar como outsourcing el área contable y la asesoría en habilitación y mantenimiento de esta.

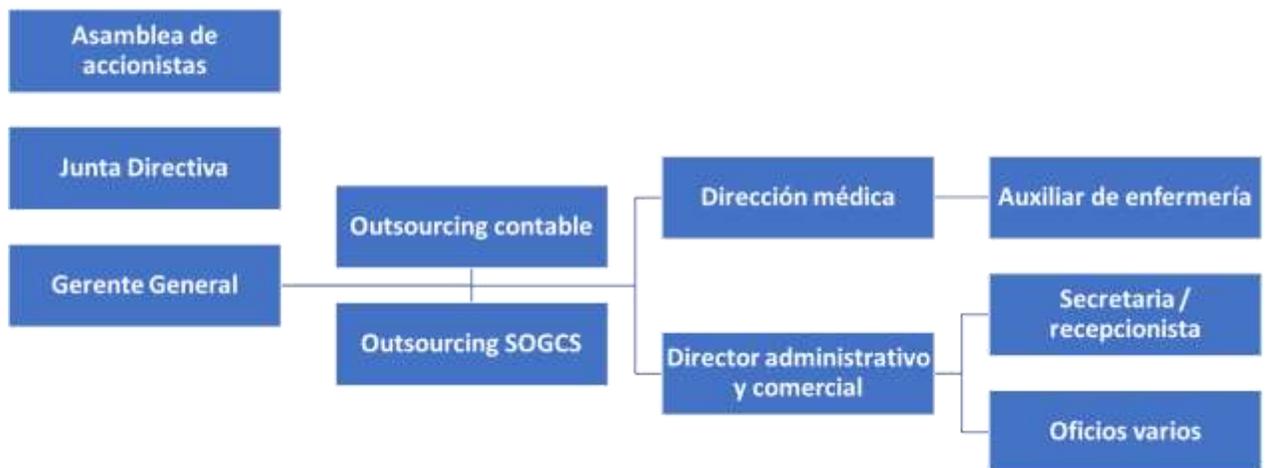


Ilustración 3. Organigrama ALERGOVITA, desarrollo propio

3.3 Socios clave

Inicialmente, las principales organizaciones de apoyo son:

- Inmunotek Colombia SAS: principal laboratorio farmacéutico en Colombia que comercializa productos para el diagnóstico y tratamiento de alergias, altamente reconocido dentro del personal especializado en alergias debido a la calidad de sus productos y a su amplio portafolio.
- Asociación Colombiana de Asma, Alergia e Inmunología: entidad sin ánimo de lucro, que asocia a profesionales en medicina o ciencias afines que dediquen sus actividades profesionales o académicas en forma total o parcial a la alergia, asma e inmunología.

4. Análisis legal, social y ambiental

4.1 Normatividad Técnica

Para los pacientes es de gran importancia tener la certeza de que los consultorios, clínicas y hospitales a los que asisten cuentan con las condiciones para prestar los servicios, condiciones que minimicen los riesgos de seguridad y que puedan garantizar una atención de calidad. Por esta razón, el Ministerio de Salud y Protección social expidió la Resolución 2003 de 2014, que fue actualizada por la Resolución 3100 de 2019 (habilitación de prestadores) que define los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud. Las condiciones de habilitación están agrupadas en capacidad técnico-administrativa, suficiencia patrimonial y financiera, y capacidad tecnológica y científica.

Al obtener la habilitación, la institución hará parte de la base de datos del Registro Especial de Prestadores de servicios de Salud (REPS), que tendrá una vigencia es de 4 años, contados a partir de la fecha de radicación de la inscripción ante la entidad departamental o distrital de salud correspondiente (Decreto 1011/2006 compilado en el Decreto 780 de 2016). Vencidos estos 4 años se renovará por periodos de un año automáticamente, siempre y cuando el prestador realice y reporte en el REPS la autoevaluación anual, condición indispensable para permanecer en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS).

Lo anterior sin perjuicio de las facultades de Inspección, Vigilancia y Control de la Dirección Departamental o Distrital de verificar el cumplimiento de las condiciones en cualquier momento. Es de gran importancia recalcar que la inscripción en el REPS, el reporte de novedades y las visitas de verificación a los prestadores de Servicios de Salud son procedimientos gratuitos.

Finalmente, una entidad es considerada IPS cuando su objeto social es la prestación de servicios de salud, se encuentra inscrita y con servicios de salud habilitados de conformidad con el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) (Ministerio de Salud y Protección Social, s.f.).

4.2 Normatividad Tributaria

Por la operación de la institución ALERGOVITA se debe contribuir en impuestos nacionales y municipales, dentro de los que se encuentra el impuesto de renta anual, de industria y comercio anual, y por ser servicios de salud, estos se encuentran excluidos de IVA.

4.3 Normatividad Laboral

Crear empresa en Colombia exige una serie de requisitos de carácter laboral tales como: realizar contratos de trabajo, afiliar a los trabajadores a la EPS, a la Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL), al fondo de pensiones y cesantías, realizar aportes a la caja de compensación, proveer dotación acorde a la labor desempeñada en la organización, diseñar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), redactar un reglamento de higiene y elaborar un reglamento de trabajo (ACTUALÍCESE, 2014).

5. Análisis económico

5.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Considerando que la empresa es de servicios, no requiere una gran inversión en activos fijos, lo mínimo para la operación es detallado en el numeral 2.2. El consultorio que se utilizará se encuentra con un mobiliario básico y su costo está incluido en el alquiler.

Los activos fijos se consideran los computadores, camillas, sillas, escritorios, tensiómetro, fonendoscopio y demás detallados en la Tabla 8. Gastos de mobiliario, vale la pena resaltar que estas compras no son recurrentes ya que el ciclo de vida de estos activos supera el año de uso. La inversión inicial de activos para el funcionamiento es de \$10.520.000, en los cuales se incluye la adquisición de la licencia del Software necesario para la atención de pacientes.

Inicialmente se proyecta el inicio de la institución con una estructura organizacional compacta compuesta del gerente, el director administrativo y comercial, la dirección médica, el auxiliar de enfermería, la secretaria recepcionista y la persona encargada de oficios varios. Adicionalmente se contratan dos outsourcing correspondientes a la asesoría en habilitación y mantenimiento de esta, y el outsourcing encargado de la contabilidad y área financiera. La estructura de personal se proyecta en aumento a medida que sea necesario para suplir la demanda del mercado.

5.2 Los ingresos, costos y gastos

Para la proyección de ventas, se tomaron en cuenta la cantidad de contratos posibles para negociación con las entidades prestadoras de salud, en donde se tomaron proyecciones muy conservadoras en comparación con la asignación de contratos histórica debido a que tomamos como premisa que la situación generada por la pandemia del COVID 19 puede afectar la cantidad de pacientes atendidos.

Ingresos proyectados	2021	2022	2023	2024
	101.546.000	253.865.000	634.662.500	951.993.750

Tabla 9. Extracto proyección ingresos 2021-2024, desarrollo propio

El primer objetivo es para el 2021 que son 6 meses proyectamos una venta de \$101.546.000 de pesos, mediante la consecución de 2 contratos con EPS´s y para el 2022 cerrar negociación con otras tres EPS logrando una venta de 253 millones de pesos al cierre del año, 2023 634 millones de pesos y 2024 951 millones de pesos. Desde el inicio de la operación se inicia una estrategia de marketing agresiva para atraer particulares y medicinas prepagadas

	2021	2022	2023	2024
COSTO DE VENTAS	59.449.107	159.372.258	247.518.375	371.277.563
CV %	59%	63%	39%	39%
GASTOS TOTALES	74.713.824	111.793.383	208.918.964	224.206.371
% en Ventas Netas	74%	44%	33%	24%

Tabla 10. Resumen de costos y gastos, desarrollo propio

En cuanto al costo de ventas, este incluye los insumos para la atención y las horas dedicadas tanto del especialista como de la enfermera, en el 2021 representa el 59% debido a la magnitud de la venta y a lo largo de 2023 a 2024 se logra estabilizar entre 39% confirmado con el mercado.

En cuanto a los gastos totales, vale la pena resaltar que los primeros 6 meses se hace una inversión importante que representa en 15% del gasto, en marketing y promoción con el fin de respaldar las ventas proyectadas.

6. Análisis financiero

6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

En el primer año de operación se proyecta una pérdida de 32 millones de pesos, logrando en el tercer año de operación utilidades positivas.

En cuanto a la estructura de costos, se ha evidenciado que en su mayoría son fijos y que los gastos operativos y de administración son los más representativos.

P&L	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas netas	101.546.000	253.865.000	634.662.500	951.993.750
Costos variables	59.449.107	159.372.258	247.518.375	371.277.563
Costo nomina	33.492.157	51.752.020	96.088.619	100.893.050
Gastos de Operación	21.450.000	36.892.613	73.506.533	83.381.371
Gastos de Administración y Ventas	12.830.000	14.180.000	17.630.563	20.892.075
Gastos preoperativos	5.541.667	5.818.750	9.000.000	0
Gastos financieros	1.400.000	3.150.000	12.693.250	19.039.875
Utilidad Operativa	-32.616.931	-17.300.642	178.225.161	356.509.817
Impuesto de Renta	0	-5.363.199	55.249.800	110.518.043
Utilidad neta	-32.616.931	-11.937.443	122.975.361	245.991.774
Reserva Legal	0	- 1.193.744	12.297.536	24.599.177
Utilidad del Periodo	-32.616.931	- 10.743.698	110.677.825	221.392.596
Ebitda	-32.266.931	-16.234.409	180.890.744	360.508.190

Tabla 11. P&L proyectado 4 años de operación ALERGOVITA, desarrollo propio

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024
Caja Inicial	0	38.554.736	144.314.575	186.304.982
Ingresos netos	26.846.000	410.070.805	621.999.644	856.794.375
TOTAL DISPONIBLE	26.846.000	448.625.541	766.314.219	1.043.099.357
Inversiones en activos	10.520.000	0	9.000.000	0
Egresos por compra de MrPr	18.831.343	92.359.206	126.932.500	190.398.750
Egresos por nomina	74.109.922	165.428.579	216.674.494	281.771.862
Egresos por gastos de operación	22.700.000	37.506.380	72.604.950	81.235.198
Egresos por gastos de admin y ventas	11.230.000	11.230.000	15.866.563	19.039.875
Egresos por gastos preoperativos	9.500.000	0	9.500.000	0
Egresos impuestos	0	-5.363.199	55.249.800	110.518.043
Egresos por gastos financieros	1.400.000	3.150.000	12.693.250	19.039.875
Egresos por pagos a capital	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	148.291.264	304.310.965	518.521.556	702.003.603
NETO DISPONIBLE	-121.445.264	105.759.839	103.478.088	154.790.772
Aporte de socios	160.000.000	-	0	0
Prestamo	-	0	0	0
Distribución de excedentes	-	0	61.487.681	122.995.887
CAJA FINAL	38.554.736	144.314.575	186.304.982	218.099.868

Tabla 12. Flujo de caja proyectado a 4 años ALERGOVITA, desarrollo propio

La inversión inicial va directamente relacionada con el flujo de caja de ALERGOVITA, es importante mencionar que las entidades prestadoras tienen un tiempo aproximado de pago de 90 días y debido a esta situación se requiere realizar una inversión inicial de \$160.000.000 de pesos con el propósito de evitar restricciones de liquidez. Adicionalmente, es muy conveniente contar con este flujo de caja para acceder a descuentos por pronto pago otorgados por el proveedor y así disminuir la participación del costo.

El proyecto será financiado en un 100% por socios locales los cuales ya otorgaron viabilidad y reserva de recursos para el proyecto.

6.2 Evaluación de proyecto

Para realizar la evaluación del proyecto, se inicia con el cálculo de flujo de caja libre, donde se evidencia que empieza a ser positivo a partir del año 2 y en el año 4 supera considerablemente la inversión realizada por los socios.

	2021	2022	2023	2024
Utilidad operativa	-69.150.756	6.887.249	229.057.429	430.191.730
Total depreciación	350.000	1.212.385	3.030.962	5.758.828
Total amortización de activos	0	0	0	0
EBITDA	-68.800.756	8.099.633	232.088.391	435.950.557
(-) impuesto	0	2.135.047	71.007.803	133.359.436
1. flujo de fondos netos del periodo	-68.800.756	5.964.586	161.080.588	302.591.121
Inversión con recursos propios	160.000.000	0	0	0
Inversión con recursos externos	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-160.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa				1.559.861.633
4. (1+2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-228.800.756	5.964.586	161.080.588	1.862.452.754

Tabla 13. Flujo de caja libre proyectado a 4 años ALERGOVITA, desarrollo propio

Para el cálculo del WACC se tiene en cuenta que los fondos de financiación del proyecto serán directamente de los socios y no se adquirirá deuda para la operación inicial, por lo que el costo de capital, entendiéndolo como la rentabilidad esperada de los accionistas asciende a 13.7%. Finalmente se obtiene una TIR de 76.67% superando el valor del WACC 13.7% evidenciando la viabilidad del proyecto.

Calculo del WACC	
% Deuda	0
% Patrimonio	100
Ke: Costo de Capital	13,70%
Kd: Costo de la deuda	16,30%
t: Tasa de impuestos	30%
WACC: Costo Promedio Ponderado de	13,70%
Tasa interna de retonro	76,67%
Valor presente neto	\$ 980.427.528,24
Tasa minima de retorno	13,70%

Tabla 14. Indicadores evaluación financiera

En cuanto al análisis de sensibilidad, el escenario presentado fue basado en el “peor caso”, asumiendo que debido a la pandemia del COVID se iba a aumentar el tiempo de consecución de los contratos con las EPS por lo que es lo mínimo necesario para sustentar la operación de la IPS.

7. Road Map del Negocio

Se proyecta un periodo de adecuación de las instalaciones de tres meses para la habilitación y prestación del servicio. Durante este periodo se cerrarán contratos con mínimo dos entidades objetivo.

A continuación, se detalla el cronograma de actividades necesarias para el inicio de la operación de la compañía:

GANTT ALERGOVITA

ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1 Negociación con Alergólogo	x						
2 Negociación con las EPS		x					
3 Adecuaciones consultorio		x	x				
4 Habilitación consultorio			x	x			
5 Contratación de personal				x			
6 Planificación de citas					x		
7 Consecución de insumos				x			
8 Inicio de atención a pacientes						x	x

Tabla 15. GANTT, plan de implementación ALERGOVITA

8. Conclusiones.

- Se evidencia que la prevalencia de las alergias está en incremento y el servicio prestado por las instituciones existentes es insuficiente, lo cual representa una oportunidad de negocio para ALERGOVITA
- Queda demostrada la gran importancia de la relación entre la organización y el alergólogo, se deben plantear estrategias de corto, mediano y largo plazo que permita garantizar la continuidad de la prestación del servicio.
- Debido a la fragilidad financiera del sistema de salud colombiano, se debe tener especial atención en la cartera con las EPS, ya que esto puede afectar de manera significativa el flujo de caja.
- Es necesario ejecutar y fortalecer en el mediano plazo la estrategia de publicidad y promoción dirigido tanto a los pacientes de las EPS como a los pacientes particulares y medicina prepagada.

9. Referencias

- ACTUALÍCESE. (2014). Obtenido de <https://actualicese.com/requisitos-en-materia-laboral-para-crear-y-mantener-empresa/>
- DANE. (2018). *Proyecciones de población*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- Dennis, R., Caraballo, L., García, E., Caballero, A., Aristizabal, G., Córdoba, H., . . . Cala, L. (2004). Asthma and other allergic conditions in Colombia: a study in 5 cities. *Ann Allergy Asthma Immunol*, 568-574.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Cifras de aseguramiento en salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). *Sistema Único de Habilitación*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/Sistema-unicode-habilitacion.aspx>
- Pawankar, R., Canonica, G. W., Holgate, S., & Lockey, R. (2013). *Libro blanco sobre alergia de la WAO*. Wisconsin: World Allergy Organization. Obtenido de <https://www.worldallergy.org/UserFiles/file/WhiteBook2-2013-v8.pdf>
- Pulido, S. (05 de 2020). *Gaceta médica*. Obtenido de <https://gacetamedica.com/investigacion/alergias-la-contaminacion-expanse-los-periodos-de-polinizacion-durante-todo-el-ano/#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de%20la,enfermedades%20al%C3%A9rgicas%20no%20han%20variado>.
- Sánchez, J., Cardona, R., Caraballo, L., Serrano, C., Ramírez, R., Diez, S., . . . Minotas, M. (2016). Inmunoterapia con alérgenos: mecanismos de acción, impacto terapéutico y

socioeconómico Consenso de la Asociación Colombiana de Alergias, Asma e Inmunología.

Biomedica. doi:<http://dx.doi.org/10.7705/biomedica.v36i3.3183>

Sanitas. (16 de 10 de 2018). *DataSalud*. Obtenido de <https://sanitasdatasalud.es/la-alergia-asma-las-enfermedades-cronicas-mas-frecuentes-ninos/>

Sanz, C. C. (s.f.). *Libro de las enfermedades alérgicas de la fundación BBVA*. Obtenido de <https://www.fbbva.es/microsite/alergiasfbbva/aspectos-generales/3-importancia-actual-de-las-enfermedades-alergicas/index.html#top>

Universidad de Antioquia. (2012). *Documento maestro alergología*. Medellín.

Zubeldía, J. M., Baeza, M. L., Jáuregui, I., & Senent, C. (2012). *Libro de las enfermedades alérgicas de la Fundación BBVA*. Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de <https://www.fbbva.es/microsite/alergiasfbbva/aspectos-generales/3-importancia-actual-de-las-enfermedades-alergicas/index.html#top>

Anexos

P&L	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas netas	101.546.000	253.865.000	634.662.500	951.993.750	1.142.392.500	1.256.631.750
Costos variables	59.449.107	159.372.258	247.518.375	371.277.563	445.533.075	490.086.383
Costo nomina	33.492.157	51.752.020	96.088.619	100.893.050	105.937.702	111.234.587
Gastos de Operación	21.450.000	36.892.613	73.506.533	83.381.371	87.550.440	91.927.962
Gastos de Administración y Ventas	12.830.000	14.180.000	17.630.563	20.892.075	21.936.679	23.033.513
Gastos preoperativos	5.541.667	5.818.750	9.000.000	0	0	0
Gastos financieros	1.400.000	3.150.000	12.693.250	19.039.875	19.991.869	20.991.462
Utilidad Operativa	-32.616.931	-17.300.642	178.225.161	356.509.817	461.442.736	519.357.844
Impuesto de Renta	0	-5.363.199	55.249.800	110.518.043	143.047.248	161.000.932
Utilidad neta	-32.616.931	-11.937.443	122.975.361	245.991.774	318.395.488	358.356.912
Reserva Legal	0	- 1.193.744	12.297.536	24.599.177	31.839.549	35.835.691
Utilidad del Periodo	-32.616.931	- 10.743.698	110.677.825	221.392.596	286.555.939	322.521.221
Ebitda	-32.266.931	-16.234.409	180.890.744	360.508.190	465.641.028	523.766.051

Anexo 1. P&L proyectado a 6 años, desarrollo propio

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja Inicial	0	38.554.736	144.314.575	186.304.982	218.099.868	324.376.279
Ingresos netos	26.846.000	410.070.805	621.999.644	856.794.375	1.085.272.875	1.222.359.975
TOTAL DISPONIBLE	26.846.000	448.625.541	766.314.219	1.043.099.357	1.303.372.743	1.546.736.254
Inversiones en activos	10.520.000	0	9.000.000	0	0	0
Egresos por compra de MrPr	18.831.343	92.359.206	126.932.500	190.398.750	228.478.500	251.326.350
Egresos por nomina	74.109.922	165.428.579	216.674.494	281.771.862	322.992.277	349.994.620
Egresos por gastos de operación	22.700.000	37.506.380	72.604.950	81.235.198	85.296.957	89.561.805
Egresos por gastos de admin y ventas	11.230.000	11.230.000	15.866.563	19.039.875	19.991.869	20.991.462
Egresos por gastos preoperativos	9.500.000	0	9.500.000	0	0	0
Egresos impuestos	0	-5.363.199	55.249.800	110.518.043	143.047.248	161.000.932
Egresos por gastos financieros	1.400.000	3.150.000	12.693.250	19.039.875	19.991.869	20.991.462
Egresos por pagos a capital	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	148.291.264	304.310.965	518.521.556	702.003.603	819.798.720	893.866.631
NETO DISPONIBLE	-121.445.264	105.759.839	103.478.088	154.790.772	265.474.155	328.493.344
Aporte de socios	160.000.000	-	0	0	0	0
Prestamo	-	0	0	0	0	0
Distribución de excedentes	-	0	61.487.681	122.995.887	159.197.744	215.014.147
CAJA FINAL	38.554.736	144.314.575	186.304.982	218.099.868	324.376.279	437.855.476

Anexo 2. Flujo de caja proyectado a 6 años, desarrollo propio