

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
REHABILITACIÓN INTEGRAL Y TURÍSTICO DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”**

JOHAN HERNANDO PINZÓN TORRES

Código: 0416-401

GUSTAVO BARRIOS CONEO

Código: 0316-067

**TRABAJO REQUISITO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR: ALBEIRO BERBESI

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS- BOLIVAR**

2008

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE
REHABILITACIÓN INTEGRAL Y TURÍSTICO DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD FÍSICA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”**

JOHAN HERNANDO PINZÓN TORRES

Código: 0416-401

GUSTAVO BARRIOS CONEO

Código: 0316-067

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS- BOLIVAR**

2008

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias, 11 de Abril de 2008

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
0. ANTEPROYECTO	17
0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
0.1.1. Planteamiento	17
0.1.2. Formulación	21
0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
0.2.1. Objetivo General	21
0.2.2. Objetivos Específicos	22
0.3. JUSTIFICACIÓN	22
0.4. MARCO DE REFERENCIA	25
0.4.1. Marco Teórico	25
0.4.2. Marco Conceptual	32
0.5. MARCO METODOLÓGICO	40
0.5.1. Tipo de Investigación	40
0.5.2. Fuentes de Recolección de Datos	40
0.5.2.1. Primarias.....	40
0.5.2.2. Secundarias.....	40
0.5.3. Instrumentos de Recolección de Datos	41
0.5.4. Población	41
0.5.5. Operacionalización de Variables.....	42
1. ANALISIS DEL MERCADO	43
1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	43
1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA	47
1.2.1. Centros de Rehabilitación en la Ciudad de Cartagena	48
1.2.2. Centros de Rehabilitación en Colombia	49
1.2.3. Centros de Rehabilitación en el Mundo.....	51

1.3.	RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL MERCADO	52
2.	ANALISIS LEGAL	57
2.1.	MARCO LEGAL	57
2.2.	MACRO PROCESO DE HABILITACIÓN	59
2.2.1.	Proceso de Auto evaluación	59
2.2.1.1.	Capacidad Tecnológica y Científica	60
2.2.1.2.	Capacidad Técnico Administrativa	68
2.2.1.3.	Capacidad de Suficiencia Patrimonial	68
2.2.2.	Proceso de Registro	70
2.3.	CONSTITUCIÓN LEGAL	71
2.3.1.	Fundaciones	72
2.3.2.	Sociedades Anónimas	76
3.	ANÁLISIS TÉCNICO	78
3.1.	UBICACIÓN	79
3.2.	CONCENTRACIÓN ALTERNA	81
3.2.1.	Puntos de Llegada	81
3.2.2.	Hospedaje y Alimentación	82
3.2.3.	Recreación y Turismo	84
3.3.	INFRAESTRUCTURA FÍSICA DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN	86
3.3.1.	Ala Izquierda del Centro de Rehabilitación	87
3.3.1.1.	Zona de Piscina e Hidroterapia	89
3.3.1.2.	Zona de Vestieres y Baños	90
3.3.1.3.	Zona de Gimnasio	91
3.3.2.	Ala central del Centro de Rehabilitación	92
3.3.3.	Ala Derecha del Centro de Rehabilitación	94
3.3.3.1.	Zona Administrativa y de Especialistas	95
3.3.3.2.	Zona de Fisioterapia y de Masajes	96
3.3.3.3.	Salón Múltiple y Consultorio Multidisciplinario	97
3.4.	DOTACIÓN Y EQUIPOS	98
3.4.1.	Zona de Piscina e Hidroterapia	99
3.4.2.	Zona de Vestier y Baños	99
3.4.3.	Zona de Gimnasio	99

3.4.4.	Zona de Recepción.....	100
3.4.5.	Zona Administrativa y de Especialistas	101
3.4.6.	Zona de Fisioterapia y de Masajes.....	102
3.4.7.	Salón Múltiple y Consultorio Multidisciplinario.....	102
3.5.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	103
3.5.1.	Filosofía Organizacional	103
3.5.1.1.	Misión	103
3.5.1.2.	Visión	103
3.5.2.	Organigrama – Identificación y Descripción de Cargos	103
3.6.	PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y PROCEDIMIENTO PARA SU PRESTACIÓN	105
3.6.1.	Programa de Rehabilitación Integral y Turístico	106
3.6.2.	Planes Vacacionales de Salud	112
3.6.3.	Rehabilitación por Sesión.....	113
3.7.	INGRESOS ADICIONALES	114
4.	ESTRATEGIA DE MARKETING	116
4.1.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO	117
4.2.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS	120
4.3.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	120
4.3.1.	Publicidad estratégica	120
4.3.2.	Relaciones Públicas.....	121
4.3.3.	Atención al Usuario.....	122
4.3.4.	Merchandising Institucional	123
4.4.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	123
5.	ANÁLISIS ECONOMICO	125
5.1.	INGRESOS	125
5.2.	EGRESOS	127
5.3.	DIFERIDOS Y DEPRECIACIÓN.....	129
5.4.	IMPUESTOS.....	130
5.5.	PRUEBA PILOTO.....	131
6.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	132
7.	IMPACTO SOCIAL.....	134

8. CONCLUSIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	143

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Razón por la cual no Recibe Servicios de Rehabilitación.....	44
Tabla 2.	Población Discapacitada en el Mundo.....	47
Tabla 3.	Tarifas CIREN.....	52
Tabla 4.	Estadía y Alimentación.....	118
Tabla 5.	Escenarios para la Proyección Financiera.....	125
Tabla 6.	Asesoría Externa.....	127
Tabla 7.	Inflación Proyectada.....	128
Tabla 8.	Vida Útil de los Activos Depreciables.....	130
Tabla 9	Indicadores de Evaluación Financiera.....	132

LISTADO DE MAPAS

Mapa 1.	Ubicación de los Hospitales del Sector de Bocagrande.....	81
Mapa 2.	Hoteles Visitados y Cercanos al Centro de Rehabilitación.....	83

LISTADO DE PLANOS

Plano 1.	Instalaciones completas del Centro de Rehabilitación Integral y Turístico	87
Plano 2.	Ala Izquierda del Centro de Rehabilitación	88
Plano 3.	Zona de Piscina e Hidroterapia	89
Plano 4.	Zona de Vestieres y Baños	90
Plano 5.	Zona de Gimnasio	91
Plano 6.	Ala Central del Centro de Rehabilitación	93
Plano 7.	Ala Derecha del Centro de Rehabilitación	94
Plano 8.	Zona Administrativa y de Especialistas	96
Plano 9.	Zona de Fisioterapia y de Masajes	97
Plano 10.	Salón Múltiple y Consultorio Multidisciplinario	98

LISTADO DE CUADROS

Gráfico 1.	Organigrama del Centro de Rehabilitación	104
Gráfico 2.	Flujograma del Proceso de Inscripción	108
Gráfico 3.	Flujograma del Programa de Rehabilitación Integral Personalizado	110

LISTADO DE ANEXOS

Anexo A	Entrevista Personal Dirigida a Centros de Rehabilitación
Anexo B	Ilustración Edificio Magna Médica
Anexo C	Cuestionario Estructurado Aplicado a Hoteles en Cartagena
Anexo D	Ilustración de los Equipos Terapéuticos y de Gimnasio
Anexo E	Identificación y Descripción de Cargos
Anexo F	Flujo de Caja y Estados Financieros – Escenario Pesimista
Anexo G	Flujo de Caja y Estados Financieros – Escenario Intermedio
Anexo H	Flujo de Caja y Estados Financieros – Escenario Optimista
Anexo I	Salarios y Prestaciones
Anexo J	Tabla de Amortización del Leasing Inmobiliario
Anexo K	Diferido

INTRODUCCIÓN

La discapacidad es un factor social que ha comenzado a cobrar importancia alrededor del mundo fundamentalmente por dos hechos que van ligados a la constante evolución del ser humano. Como primera instancia, se puede mencionar el incremento cuantitativo de las situaciones de discapacidad como lo son el envejecimiento de la población y las personas que sobreviven a accidentes y enfermedades que eran mortales anteriormente, y que ahora son tratables gracias a los avances de la ciencia y de la tecnología en general. En segundo lugar, la toma de conciencia de que las personas con discapacidad pueden contribuir al desarrollo por medio de sus capacidades y conocimientos, hace imperativo que sean tenidos en cuenta como individuos basados en el principio de la igualdad.

Por tales motivos, los gobiernos han dado origen a diferentes políticas en búsqueda de la igualdad de sus ciudadanos en donde las personas discapacitadas tengan las mismas oportunidades que las demás. Para esto se han promulgado leyes y se han desarrollado programas dirigidos a la inserción de estas personas a la comunidad buscando romper con aquella percepción en donde “la discapacidad conduce a la pobreza”.

De tal forma, se constituye en una necesidad gubernamental la promoción del empleo de las personas discapacitadas con el objetivo de eliminar la percepción de que el discapacitado es una persona impedida que no puede aportar al desarrollo y al progreso de su país, y demostrar por el contrario, las muchas cualidades y aportes que puede brindar a su sociedad. Pero para esto, la persona discapacitada debe estar en condiciones tanto físicas como

mentales para poder dar el primer paso y debutar en el mundo laboral; y es aquí en donde muchas de ellas desertan de la posibilidad de seguir adelante. Es por la cantidad de impedimentos arquitectónicos (medios de transporte público no aptos y estructuras tanto de edificios como de zonas comunes inaccesibles), la falta de accesibilidad a una formación académica y principalmente, la falta de una orientación profesional y una rehabilitación adecuada, lo que impide que el individuo haga parte activa de la economía de su país y por ende, que se arraigue una cultura de pasividad entre los discapacitados que los obliga a depender económicamente de sus familiares o de las políticas asistenciales de su país.

Bajo este marco de referencia se pueden identificar dos aspectos negativos que van en contra del discapacitado y de su deseo de hacer parte activa de la sociedad. Primero, el mundo no está diseñado para los discapacitados. Algunos países han hecho grandes esfuerzos e inversiones para convertir el mundo en un lugar mucho más fácil para los discapacitados pero aún falta mucho en lo que refiere a medios de transporte masivo, lugares públicos, lugares para vacacionar, etc. Los gobiernos cada día están más comprometidos con cambiar y mejorar sus ciudades. Sin embargo, es un proceso que puede demorar mucho, en especial en los países tercer mundistas en donde no existen muchos recursos que se puedan destinar a tal fin.

Por otro lado, las personas discapacitadas no tienen un fácil ni un constante acceso a programas de rehabilitación que les permita incorporarse nuevamente a la vida cotidiana, lo cual como consecuencia, conlleva a la pérdida del autoestima del paciente al sentirse incapaz de ser autosuficiente económicamente e independiente en su vida diaria. Las razones de no acceder a una rehabilitación apropiada varían de acuerdo al paciente. Sin embargo, se destacan los elevados costos de estos programas de rehabilitación, la inhabilidad del paciente de trasladarse al lugar de sus terapias (por la falta de transporte público accesible para personas discapacitadas, los costos de tomar un taxi o por la falta de un acompañante) y las distancias existentes entre un

centro especializado y otro, ya que para algunos pacientes, es necesario asistir a diferentes centros para poder recibir una rehabilitación adecuada debido a la ubicación dispersa de los especialistas quienes tienen sus propios consultorios fuera de las instalaciones de la institución prestadora de servicios de salud principal.

De esta manera se puede visualizar la poca efectividad que podrían tener los programas de inserción laboral liderados por los gobiernos actualmente. Si se tiene en cuenta que para que una persona discapacitada acceda a una oferta laboral, esta debe estar rehabilitada y en la capacidad de cumplir con todos los requerimientos de la empresa contratante (cumplir un horario, manejarse adecuadamente dentro del espacio de la empresa, ser independiente en su movilidad, tener un equilibrio psicológico y anímico, etc.), se puede concluir que la clave para que la comunidad discapacitada logre hacer parte activa de su sociedad, le es indispensable una rehabilitación integral en donde adquiera no solo su recuperación física, sino que también aprenda a valerse por sí misma en su entorno.

Por estas razones, a continuación se harán los análisis pertinentes que den como resultado un plan de negocios, con el fin de crear un centro de rehabilitación que supla las necesidades que la población discapacitada pueda tener de manera accesible. Este centro buscará la rehabilitación integral del paciente, permitiéndole en un tiempo prudente, según sea su patología, hacer parte activa de su comunidad. Dicho centro deberá estar dotado con todos los equipos necesarios y contar con la infraestructura adecuada para ofrecer un servicio de rehabilitación realmente integral, en donde se tengan en cuenta todas las facetas del paciente, principalmente su estado emocional y motivacional.

Para esto, se aprovecharán el good-will turístico de la ciudad de Cartagena a nivel mundial, y el buen nombre de Colombia como destino de turismo de salud. De acuerdo a Proexport, el 3% de los visitantes extranjeros,

equivalentes a aproximadamente 300.000 turistas, llegan a Colombia para realizarse algún tratamiento médico en el año¹.

¹ http://turismo.decolombia.net/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=18

0. ANTEPROYECTO

0.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

0.1.1. Planteamiento

En Colombia, el 1,5% de sus habitantes sufre de algún tipo de discapacidad y de estas 600.186 personas, el 67,5%² puede trabajar. Sin embargo, de esas 405.126 personas, únicamente el 20% lo hace por dos razones principalmente. Primero, por la falta de oportunidades laborales, y segundo por la falta de un programa de rehabilitación integral y accesible que le permita a la persona ser autosuficiente y capaz de vincularse de nuevo a la sociedad luego de su accidente o enfermedad.³

En la actualidad, los centros de rehabilitación existentes en el país no brindan programas que cumplan con las expectativas de la comunidad discapacitada. Es así como los pacientes no reciben los tratamientos adecuados por la falta de recursos económicos para costearla, por la baja calidad de algunos centros de rehabilitación, por las pocas garantías de los programas existentes en el mercado actual y por la negación de asistir a un centro médico y/u hospitalario que les haga recordar su vivencia dentro de un hospital afectando negativamente su estado anímico.

Hoy en día, se pueden encontrar centros de rehabilitación que prestan servicios de alta calidad, gracias a su personal altamente calificado y a sus

² Revista Dinero, Febrero 16, 2007, Pág. 62

³ www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=159&Itemid=342 – Enero 22 de 2008

equipos de alta tecnología. Sin embargo, estos centros no son accesibles a la mayoría de la población discapacitada por diferentes razones entre las cuales se destacan la falta de recursos económicos, su lejanía con respecto al centro, la falta de un acompañante y su rechazo a una rehabilitación por que creen no necesitarla o simplemente por que no les gusta.⁴

Entre estos centros de rehabilitación se puede mencionar a la Clínica Universitaria – Teletón (antes conocida como Teletón, actualmente administrada por la Universidad de la Sabana en Bogotá), la cual cuenta con instalaciones dotadas con los equipos más modernos de la industria y los programas de rehabilitación integral mas completos pero a su vez, la de los costos mas elevados. Para acceder a un programa de rehabilitación integral, el paciente debe hacerse una evaluación previa que tiene un costo de \$1.100.000 y luego el costo mensual del programa oscila entre \$7 y \$35 millones de pesos de acuerdo al criterio de la junta médica por la patología del paciente y su deseo de internarse.⁵

Otro centro de rehabilitación que cuenta con 30 años de trayectoria es el Centro de Rehabilitación Integral de Colombia – CIREC el cual cuenta con instalaciones habilitadas para ofrecer servicios de Fisioterapia e Hidroterapia y manejan costos por media hora de terapia entre \$20.000 y \$30.000 pesos. Este centro de rehabilitación ofrece además un programa de patrocinio el cual financia parcialmente las terapias de sus pacientes de acuerdo a su estrato y el excedente es cancelado por individuos externos quienes hacen aportes sociales. Aunque este centro de rehabilitación es más accesible por su costo, el paciente necesita trasladarse hasta sus instalaciones lo cual le genera gastos adicionales y en muchas ocasiones requieren de un acompañante el cual no siempre cuenta con tiempo. Estos impedimentos hacen que el paciente no tenga una continuidad en su proceso de rehabilitación y por consiguiente, lo desmotivan para seguir adelante con su programa.

⁴ Ibíd.

⁵ www.clinicauniversitariateleton.com.co/portafolio/pir.html#serviciosrehain – Enero 28 de 2008

En la ciudad de Cartagena, se encuentra la Fundación REI, la cual presta servicios en Fisioterapia, asistencia Psicológica y Terapia Ocupacional con una trayectoria de 35 años. Esta fundación se encuentra ubicada en el barrio Olaya Herrera de Cartagena y maneja convenios con diferentes EPS's, ARP's, el DADIS y el SISBEN entre otros. El manejo de diferentes convenios permite que el paciente tenga alternativas de pago y de esta forma, pueda acceder al servicio. Sin embargo, la ubicación del centro lo hace menos llamativo para aquellos pacientes provenientes de otras ciudades o países, por su lejanía del centro turístico e histórico de la ciudad y por la falta de seguridad que brinda este sector. Incluso para los mismos pacientes de la ciudad, se hace difícil llegar a sus instalaciones por la problemática del servicio de transporte público existente en Cartagena.

Se puede ver entonces que en Colombia no existe un centro de rehabilitación que cuente con las características e infraestructura necesarias para brindar un programa de rehabilitación integral que sea accesible y que a su vez no conlleve a la desmotivación del paciente. La falta de dinero para continuar y la dificultad para trasladarse pueden desmotivar al discapacitado hasta el punto de que no siga con su programa de rehabilitación, teniendo en cuenta el estudio nacional del DANE de 2005.

Otro aspecto el cual aleja a los pacientes en acceder a un programa de rehabilitación es la similitud entre un centro de rehabilitación y un centro hospitalario lo cual revive recuerdos de su hospitalización o de sus tratamientos médicos, hechos que cualquier paciente quiere dejar en el pasado, como se pudo observar en algunos pacientes que fueron contactados. Todos los centros de rehabilitación existentes manejan el mismo ambiente en su entorno físico, desde las tonalidades de sus paredes hasta la relación paciente-médico.

La no existencia de un centro de rehabilitación que tenga en cuenta el factor mental y motivacional del paciente impide que las personas discapacitadas accedan a un programa de rehabilitación y cumplan con sus objetivos. En 1982, la ONU ya había definido la rehabilitación como “un proceso de duración

limitada y con un objetivo definido, encaminado a permitir que una persona con deficiencia alcance un nivel físico, mental y/o funcional óptimo, proporcionándole así los medios de modificar su propia vida.”⁶

De esta definición, se pueden destacar tres elementos claves que deberían ser tenidos en cuenta por los centros de rehabilitación. Primero, que los programas tengan una duración limitada de acuerdo al objetivo definido o la meta a alcanzar. Segundo, que al paciente se le permita alcanzar un nivel físico, mental y funcional óptimo, tres aspectos que deben ser tratados en simultánea y no individualmente. Tercero, que al paciente se le proporcionen los medios para modificar su propia vida y que sea autosuficiente tanto económicamente como también como ser humano.

Por otro lado, el mismo documento de la ONU hace énfasis en la necesidad de “...intensificar los esfuerzos encaminados a crear servicios de rehabilitación integrados en otros servicios y a facilitar el acceso a los mismos”, motivando a los gobiernos a promover la iniciativa de consolidar centros de rehabilitación centrados en las aptitudes de las personas, respetando siempre su dignidad y su integridad.”⁷

Dentro del marco jurídico colombiano, se han establecido normas con el fin de mejorar la calidad de vida de quienes tienen algún tipo de discapacidad. Bajo los artículos 13, 47, 49 y 54 de la Constitución Política de Colombia de 1991, se le asigna al Estado las funciones de proteger a la comunidad discapacitada y de velar por sus derechos fundamentales por medio de políticas de previsión y rehabilitación, con el fin de alcanzar su integración social y laboral.

Luego, en el artículo 153 de la Ley 100 de 1993, el Estado se compromete bajo el Sistema General de Seguridad Social en Salud a brindar protección integral

⁶www.discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=16&page=2 – Resolución 37/52 del 3 de diciembre de 1982 de la Asamblea General de las Naciones Unidas - Numeral 11 -

⁷www.discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=16&page=2 – Resolución 37/52 del 3 de diciembre de 1982 de la Asamblea General de las Naciones Unidas - Numeral 16 y 20

a todos los afiliados del régimen (ya sean afiliados por el régimen contributivo o subsidiado - Art. 157) lo cual incluye su rehabilitación en caso de ser necesaria⁸. Después, en el año 2002, por medio de la Ley 762, el Estado aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad, mostrando así, su preocupación hacia esta minoría.⁹

En ese orden de ideas, se ve la necesidad de crear una institución que preste los servicios de rehabilitación en donde el paciente sea valorado inicialmente, para luego estructurar un programa integral de rehabilitación personalizado que satisfaga sus necesidades particulares y que garantice resultados en un período de tiempo establecido. Todo esto teniendo en cuenta su estado anímico y psicológico; factor clave para la rehabilitación de cualquier persona.

0.1.2. Formulación

¿Cuáles son las condiciones técnicas, administrativas y de servicios que permitan la creación de un centro de rehabilitación integral y turístico de personas con discapacidad física en Cartagena?

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1. Objetivo General

Determinar las características que permitan la posibilidad económica y social de un centro de rehabilitación para personas con discapacidad física que trabaje mancomunadamente con el sector de hotelería y turismo en la ciudad de Cartagena de Indias.

⁸ www.eseruu.gov.co/pdf/Ley_100_93.pdf - Enero 29 de 2008

⁹ www.discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=11
– Enero 29 de 2008

0.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del mercado a través de la demanda del servicio existente, las debilidades y fortalezas de los competidores actuales en el sector.
- Verificar la normativa para crear dicho centro teniendo presente la legislación vigente y los procedimientos para su creación.
- Hacer el análisis técnico de acuerdo al portafolio de servicios, los procesos internos, la localización y los equipos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Diseñar la estructura organizacional que determine el perfil del personal y el estilo de dirección.
- Formular la estrategia de marketing que permita promover el portafolio de servicios de manera eficaz y captar la demanda necesaria para el funcionamiento sostenible del proyecto.
- Establecer las características económicas del proyecto para determinar el monto de la inversión y el punto de equilibrio.
- Efectuar un análisis financiero para la consecución de los recursos.
- Evaluar el impacto social que surgiría de la ejecución o puesta en marcha del proyecto.

0.3. JUSTIFICACIÓN

La comunidad discapacitada es una minoría que no ha sido tomada en cuenta en la parte productiva del país, desaprovechando su fuerza laboral al relacionar

la discapacidad con la inhabilidad de realizar un trabajo. De esta manera, los discapacitados se vuelven dependientes tanto física como económicamente de sus familiares y por ende son considerados como una carga social.

Para que el discapacitado pueda volver a ser parte activa de su comunidad y esta lo vea como un individuo útil, este debe demostrar que su discapacidad no es un impedimento para desenvolverse como cualquier otro ciudadano. Sin embargo, para lograr ese objetivo, el discapacitado deberá rehabilitarse hasta el punto de ser autosuficiente.

Para lograr los resultados esperados, es necesario que el paciente se someta a un programa de rehabilitación intensivo en el cual se programen actividades progresivas supervisadas permanentemente, para llevar control de su avance y tomar los correctivos necesarios según sea el caso. Además, el paciente debe estar en una locación que cuente con todos los implementos necesarios, evitándole impedimentos con su rutina terapéutica y a su vez, que lo motiven a seguir adelante.

Para crear el espacio adecuado en donde llevar a cabo la rehabilitación del paciente y teniendo en cuenta la necesidad de una supervisión constante, se plantea la idea de acondicionar el centro de rehabilitación con todo lo necesario para brindarle comodidad y confort. Esto con el propósito de influir en el estado anímico del paciente al mostrarle su programa de rehabilitación como un plan vacacional de salud y turismo.

Por otra parte, el sector salud colombiano a nivel internacional, tiene dos ventajas competitivas que son el good-will de los médicos colombianos y los bajos costos del campo médico en el país comparados con otros países del mundo. Estas ventajas pueden ser utilizadas a favor con el objetivo de atraer clientes internacionales.

Para tal fin, el centro de rehabilitación se ubicará en la ciudad de Cartagena para tomar ventaja de la buena imagen de la que goza la ciudad a nivel internacional como destino turístico por excelencia, y como la ciudad más segura del país. Además, el clima es el propicio para la práctica de técnicas fisioterapéuticas y de rehabilitación como la hidroterapia y la equino terapia, terapias que se incluirán dentro del programa integral de rehabilitación personalizado de cada uno de los pacientes para complementarlo y obtener mejores resultados.

Bajo estos argumentos, se hace necesario realizar un plan de negocios el cual analice todos los aspectos pertinentes para la consecución de un centro de rehabilitación integral que preste los servicios multidisciplinarios necesarios para un óptimo proceso de rehabilitación. Por consiguiente, el programa de rehabilitación deberá enfocarse no solo en la recuperación física del paciente sino que también deberá tener en cuenta su parte emocional y motivacional.

De tal forma, se recurre a un plan de negocios en donde se harán diversos estudios en los cuales se aplicarán conceptos y teorías estudiadas en el programa de finanzas y negocios internacionales. Materias como Cátedra Empresarial que busca estimular el sentido de emprendimiento y creación de empresa, Finanzas, Contabilidad e Ingeniería Económica que brindan las herramientas para determinar la viabilidad de un proyecto y Fundamentos de Mercadeo y marketing Internacional las cuales permiten analizar la oferta y demanda de un producto o servicio para luego crear estrategias para su aceptación, entre otras, permitirán la realización adecuada de un plan de negocios que arroje resultados reales que luego puedan permitir la ejecución de un proyecto.

Es así como por medio de este trabajo se espera demostrar que los objetivos específicos del perfil profesional del estudiante de Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad Tecnológica de Bolívar fueron logrados. Entre ellos, por la pertinencia de este trabajo de grado, se puede destacar el de

“fomentar en el estudiante el espíritu empresarial, en la creación de nuevas empresas acordes a las necesidades mundiales”.¹⁰

Además, para la elaboración de un plan de negocios, el estudiante debe haber desarrollado “...la capacidad para la formulación, el análisis y la evaluación de proyectos referentes a productos, sistemas, equipos e inversiones, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas”¹¹ y debe tener un espíritu investigativo fundamentado científica y metodológicamente para la realización de trabajos de grado.

0.4. MARCO DE REFERENCIA

0.4.1. Marco Teórico

La historia del hombre ha sido un constante intercambio de bienes y servicios en el transcurso de su existencia impulsado por el deseo de mejorar cada vez su entorno y de adquirir lo que no posee. Esta búsqueda por satisfacer sus necesidades lo ha llevado a viajar grandes distancias e incluso a pasar por increíbles travesías (como lo hizo Marco Polo en sus viajes a tierras desconocidas) para lograr sus objetivos.

En lo que concierne a la salud, en la antigüedad cuando uno de los miembros de una comunidad sufría de alguna calamidad y esta no tuviera cura en la región, se optaba por viajar a otras tierras en búsqueda de alguna fuente de mejoría. Entre estas podían ser plantas medicinales extranjeras que trajeran salud al enfermo, o en su defecto, se trasladaba al paciente para que médicos, hechiceros, brujos o quien tuviera el poder de curarlo, lo hiciera sin importar en donde se encontrase. Para lograr su mejoría, no se escatimaba en gastos ni en esfuerzos.

¹⁰ www.unitecnologica.edu.co/programas/pregrado/economicas/finanzas

¹¹ *Ibíd.*

El turismo de salud es tal vez uno de los más antiguos que se conocen. La existencia de corrientes turísticas data del siglo V A.C., tiempo en el cual a las Termas de Delfos Olimpia llegaban personas de tierras lejanas para hacer parte de los baños relajantes que allí se ofrecían. Luego los romanos incluyen masajes y la unción con aceites para complementar lo que ya se ofrecía. Pero son los árabes quienes después le dan a este tipo de turismo su máxima importancia y esplendor.¹²

En los últimas dos décadas, el turismo de salud ha sido uno de los segmentos turísticos con mayor crecimiento y con grandes posibilidades de desarrollo en la región Caribe. De acuerdo al Banco Mundial, “la combinación del clima y la belleza de sus paisajes hacen de esta región una alternativa atractiva para pacientes convalecientes o para tratamientos terapéuticos que involucren descanso y relajación. Además, la infraestructura en términos de aeropuertos internacionales y servicios de comunicación complementan adecuadamente el desarrollo de estos servicios”.¹³

Por otro lado, el Banco Mundial destaca a Colombia por tener una ventaja comparativa sobre la región Caribe debido a los bajos costos de su personal médico, la disponibilidad de equipos de alta tecnología y entidades que en muchas ocasiones gozan de buena reputación a nivel internacional. A esto se le suman los modernos sistemas de administración en el campo de la salud y los procesos de control de calidad que hacen que este tipo de servicios sean mucho más atractivos en nuestro país.¹⁴

En la actualidad, para el caso específico de los centros de rehabilitación en Colombia, existen varias instituciones prestadoras de este tipo de servicio que han logrado un buen renombre en el ámbito médico. Entre ellas se pueden

¹² codeturnl.ensi.com.mx/article/1737.html – Enero 19 de 2008

¹³ Huff-Rousselle Maggie, “Prospects for Health Tourism Exports for the English-Speaking Caribbean,” September 1995, <http://lnweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/c3473659f307761e852567ec0054ee1b/969fbd e4eb22891b852567f2006b631e?OpenDocument>

¹⁴ Huff-Rousselle Maggie, “Prospects for Health Tourism Exports for the English-Speaking Caribbean,” September 1995, <http://lnweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/c3473659f307761e852567ec0054ee1b/969fbd e4eb22891b852567f2006b631e?OpenDocument>

mencionar a Teletón y al CIREC quienes aunque cuentan con alta tecnología y personal calificado, no han logrado destacarse como instituciones competitivas a nivel internacional.

En la teoría de la competitividad del economista Michael Porter¹⁵, se menciona la necesidad de las empresas de innovar en sus procesos y en sus productos de manera constante para poder ser competitivos en un mercado dinámico globalizado. Más específicamente, Porter propone el modelo del diamante que hace mención a cuatro factores que son importantes: dotación de factores, condiciones de la demanda, industrias de soporte relacionadas y por último la estrategia, estructura y la rivalidad entre las Firmas.

Estos factores deben ser tenidos en cuenta por la firma de manera integral, siendo el uno complemento directo de los demás. De esta manera, la empresa debe asegurarse de tener los factores de producción necesarios como mano de obra calificada (por medio de capacitación constante) y toda la infraestructura técnica requerida en todos sus procesos. Para el caso del centro de rehabilitación, personal médico y terapéutico altamente calificado y capacitado para hacer uso de la más alta tecnología que deberá ser incorporada a su infraestructura y a sus programas de rehabilitación.

Por otro lado, la firma deberá analizar de manera exhaustiva la demanda local para determinar las características diferenciadoras de su producto o servicio para luego promoverlo a nivel internacional. Según el Censo del 2005, de cada 100 colombianos, 6,3 tienen una limitación permanente, ubicando al país en el segundo lugar en Latinoamérica¹⁶.

En lo referente a las industrias de soporte relacionados, se menciona la importancia de localizar la firma estratégicamente en donde pueda tener fácil

¹⁵ Porter Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, Javier Vergara Editor S.A., 1991, Capítulo 3

¹⁶ DANE, Censo 2005, www.dane.gov.co/discapacidad_mundo

abastecimiento de sus proveedores u obtener fácilmente cualquier insumo que le sea necesario para su funcionamiento.

El cuarto factor enfatiza en la necesidad de las empresas de crear una estructura organizacional que maneje las estrategias adecuadas para sacar ventaja de la rivalidad entre las firmas del mismo sector, siendo este el incentivo para la innovación.

La teoría de Porter se ve muy bien expuesta en la estrategia del océano azul que de acuerdo con el profesor Rubén Roberto Rico, director de la firma Total Quality Consulting Group de Argentina, se define como la estrategia encaminada hacia la innovación del valor que se vende, llámese producto o servicio.¹⁷

El “océano azul” exige ir más allá de explorar la demanda ya existente, requiere no centrar los esfuerzos en vencer a la competencia. Es por esto que más que competir en un mercado ya existente, se hace necesario crear uno nuevo o identificar otro poco recorrido. También requiere salirse de las medidas que rigen el negocio y así combinar nuevos elementos para innovar en valor.

La estrategia del océano azul fue formulada por W. Chan Kim¹⁸ en su libro “La Estrategia del Océano Azul”, en el cual el autor se vale de un símil (figura que consiste en comparar expresamente una cosa con otra) utilizando los océanos rojos y los océanos azules. Los primeros representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a la competencia arrancándole poco a poco parte del mercado.

¹⁷ www.pymesetb.com/detalle_noticia.asp?id_not=2907 -

¹⁸ www.innovacion.com.es/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=36

Los océanos azules, por el contrario, se identifican por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandir los límites de los negocios existentes.

Un ejemplo de esta estrategia es la del Cirque du Soleil ("*Circo del Sol*"), compañía canadiense creada en el año de 1984 por Guy Lalibertè y Daniel Gauthier, que por medio de una producción que fusiona opera, bufones, trovadores, mendigos y payasos con un humor fino, presenta una oferta diferente de circo exitoso mundialmente. La clave para su triunfo se dio por medio de dos aspectos principalmente. Primero, propuso un tema distinto, creó un nuevo espacio de consumo antes desconocido, en donde su competencia no actuaba. Segundo, se direccionó a un grupo de clientes totalmente distinto que incluye adultos y a los sectores corporativos dispuestos a pagar un precio mucho más alto por una experiencia de entretenimiento innovadora.

Partiendo de estas referencias, se puede observar la necesidad de innovación de los centros de rehabilitación existentes en el país actualmente. Estos centros de rehabilitación aunque ofrecen servicios altamente calificados no cuentan con un aspecto diferenciador que les permita ser competitivos entre ellos ni tampoco a nivel internacional, pudiendo decirse que implementan una estrategia de océano rojo.

Por tal motivo, se hace necesario crear un factor innovador que a su vez mejore la calidad del resultado final del servicio y que lo conlleve a ser competitivo en el mercado. Este factor innovador no necesariamente tiene que relacionarse con avance tecnológico, sino también se puede dar por medio del manejo multidisciplinario de sectores ya existentes, para este caso, el sector de hotelería y turismo.

La idea de integrar el campo de la salud con el sector de hotelería y turismo se enfoca en complementar el programa de rehabilitación del paciente para que

este, a través de un mejor estado anímico, logre los objetivos propuestos y se le facilite todo su proceso de rehabilitación. Existen estudios que comprueban que el estado anímico de un paciente es fundamental para su recuperación, entre los cuales se encuentran la ludoterapia y la terapia de la risa.

“En 1926, Ana Freud fue reconocida por ser una de las primeras personas en utilizar la ludo terapia e introducirla a los principios psicoanalíticos en el tratamiento de niños con trastornos mentales, en el cual se formula un método para incluir al niño en la actuación terapéutica.”¹⁹

Luego en 1970, Patch Adams revoluciona a los hospitales de Estados Unidos con su “Terapia de la Risa”, la cual busca mejorar el estado de salud del paciente a través de actividades lúdicas y recreativas encontrando en ellas una manera de reducir dolores, liberar el stress y darle felicidad y optimismo a su vida²⁰. En Colombia se comenzó con la práctica de la terapia de la risa a partir de 1998 en el hospital Simón Bolívar a través de la Fundación Doctora Clown, la cual en la actualidad atiende un promedio de 400 personas entre niños y adultos semanalmente.

Con base en este principio, se busca innovar en el mercado de la rehabilitación por medio del trabajo mancomunado con el sector de hotelería y turismo, del cual se busca aprovechar su know-how en lo referente a servicio al cliente (su formato el cual incluye especialidad en confort, recreación y atención personalizada) para facilitar el programa de rehabilitación y hacer de este unas “vacaciones de salud”.

De esta manera para dar inicio a un nuevo proyecto, se debe partir de unos componentes básicos para el desarrollo de una nueva empresa, los cuales, según el modelo de Alan Gibb, son: primero, motivación y determinación, componente que tiene en cuenta los factores del entorno que pueden facilitar o dificultar el proceso de conformación de un nuevo proyecto; segundo, idea y

¹⁹ www.redcreacion.org/documentos/congreso7/NNeira.html

²⁰ www.redcreacion.org/documentos/congreso7/NNeira.html

mercado, el cual refleja la factibilidad real de una oportunidad de negocio; tercero, recursos, lo cual comprende todas las variables económicas que hacen parte del proyecto para su ejecución; y por último, las habilidades que debe tener el empresario para poder llevar a cabo dicho proceso de manera exitosa.

Por medio de este modelo se muestra la necesidad de analizar todos los componentes directos e indirectos que puedan tener trascendencia en el nuevo negocio. Es así como se hace imperativo entrar en una etapa analítica y evaluar la oportunidad de negocio para luego convertirla en un plan de negocio propiamente dicho.

Para la consecución de este proyecto se hace necesario recurrir inicialmente a un plan de negocio que permita "...darle al negocio una identidad".²¹ De acuerdo al libro *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* de Rodrigo Varela, el plan de negocio es una forma de dar a conocer la visión del emprendedor de manera clara y precisa incluyendo las ideas, los propósitos, la forma operativa y los resultados del negocio.

Para Varela, el plan de negocios debe prepararse por muchas razones tanto internas como externas. Un plan de negocio permite evaluar de manera real el potencial de una idea de negocio por medio de la evaluación, explicación justificación y proyección de un conjunto de supuestos en un escenario determinado, estableciendo objetivos y estrategias a corto mediano y largo plazo. Además, permite dar credibilidad al proyecto cuando se comience la búsqueda y consecución de los recursos financieros.

Como resultado del plan de negocio, el emprendedor deberá lograr demostrar que dispone de un producto o servicio de alta calidad y con suficiente mercado, que cuenta con un recurso humano idóneo y que tiene bien establecidos todos sus procesos, para luego tomar la decisión de ejecutarlo y buscar los recursos necesarios para su montaje y posterior arranque.

²¹ VARELA, Rodrigo; *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*, Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001, Capítulo 7, Página 160

0.4.2. Marco Conceptual

Cargos Diferidos: Representan bienes o servicios recibidos de los cuales se espera obtener beneficios económicos en otros períodos. Se deben registrar como cargos diferidos los costos incurridos durante las etapas de organización, construcción, instalación, montaje y puesta en marcha.²²

Competitividad: Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.²³

Se hace referencia a la competitividad cuando se tiene la capacidad para producir bienes o servicios que respondan a la demanda de los mercados internacionales, facilitando al mismo tiempo a los ciudadanos el disfrute de un nivel de vida cada vez más alto a largo plazo.

Costo de Venta: Registra el valor de los costos incurridos por el ente económico en la prestación de servicios que tienen relación de causalidad con los ingresos percibidos durante el ejercicio.²⁴

Demanda: Cantidad de bienes y servicios que los agentes económicos desean y pueden comprar a un precio dado en un periodo determinado. En teoría la demanda y la oferta son los dos componentes básicos que fijan el precio de los bienes y servicios.²⁵

²² Plan Único de Cuentas para Comerciantes, Legis Editores S.A. Décimo tercera Edición, 2005. 61p.

²³ <http://www.definicion.org/competitividad>

²⁴ Plan Único de Cuentas para Comerciantes, Legis Editores S.A. Décimo tercera Edición, 2005. 251 p.

²⁵ <http://www.definicion.org/demanda>

Discapacidad: toda restricción o ausencia, debido a una deficiencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano.

- ...Física: “puede definir como una desventaja, resultante de una imposibilidad que limita o impide el desempeño motor de la persona afectada. Esto significa que las partes afectadas son los brazos y o las piernas”.²⁶
- ...Cognitiva: Es también denominada discapacidad mental y es una disminución en las habilidades cognitivas e intelectuales del individuo. Entre las más conocidas discapacidades cognitivas están: El Autismo, El síndrome Down, Síndrome de Asperger y el Retraso Mental.
- ...Sensorial: Dentro de la categoría de las discapacidad sensorial, encontramos la discapacidad visual, la discapacidad auditiva y otros tipos de discapacidades relacionadas con disminución de algunos de los sentidos, por ejemplo la hipoagusia que es la disminución en la sensación del gusto.

Equinoterapia: Es un tratamiento, terapéutico, educativo y recreativo. Contribuye a mejorar significativamente las condiciones del desarrollo psico-físico social de las personas con discapacidad y con necesidades educativas especiales, para una mejor calidad de vida. Así, con el caballo, se producen avances significativos en las áreas psicomotora, psicológica, de la comunicación y el lenguaje, y en el campo de la socialización.²⁷

Fisioterapia: La Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como: "El arte y la ciencia del tratamiento por medio del ejercicio terapéutico, calor, frío, luz, agua, masaje y electricidad".²⁸

Fisiatría: La medicina física y rehabilitación, también llamada fisiatría, es un cuerpo doctrinal complejo, constituido por la agrupación de conocimientos y

²⁶ <http://www.tele-centros.org/discapacitados/secao=202&idioma=es¶metro=11554.html>

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Equinoterapia>

²⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Fisioterapia>

experiencias relativas a la naturaleza de los agentes físicos no ionizantes, a los fenómenos derivados de su interacción con el organismo y su aplicación diagnóstica, terapéutica y preventiva.

Comprende el estudio, detección y diagnóstico, prevención y tratamiento clínico o quirúrgico de los enfermos con procesos discapacitantes.²⁹

Gasto de Venta: Comprende los gastos ocasionados en el desarrollo principal del objeto social del ente económico y se registran, sobre la base de causación las sumas o valores en que se incurre durante el ejercicio, directamente relacionados con la gestión de ventas encaminada a la dirección, planeación, organización de las políticas establecidas para el desarrollo de la actividad de venta del ente económico incluyendo básicamente las incurridas en las áreas ejecutiva, de distribución, mercadeo, comercialización, promoción, publicidad y venta.³⁰

Good-will: se define como el valor del activo inmaterial de una empresa mercantil o industrial, establecido como capitalización de los beneficios esperados de ella.³¹

Habilitación: hacer a alguien o algo hábil, apto o capaz para una cosa determinada. En el contexto de este trabajo se refiere a hacer hábil determinada institución para prestar un servicio determinado.³²

Hidroterapia: método de tratamiento en que el agua es empleada en todas sus formas: baños, duchas, aspersiones, a todos los grados de temperatura y en sus diferentes modalidades químicas. La acción terapéutica que ejerce el agua es debida a propiedades físicas como son la temperatura y la presión.³³

²⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina_f%C3%ADsica_y_rehabilitaci%C3%B3n

³⁰ Plan Único de Cuentas para Comerciantes, Legis Editores S.A. Décimo tercera Edición, 2005. 239p.

³¹ <http://www.ucm.es/BUCM/cee/doc/0042/03010042.htm>

³² Diccionario Esencial de la Lengua Española, Espasa Calpe, 756 p.

³³ <http://www.definicion.org/hidroterapia>

Innovación: El Manual de Frascati (OECD, 1996 A:19) define la Innovación como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que es introducido en el mercado, o en un proceso de fabricación nuevo o significativamente mejorado que es utilizado en la industria o en el comercio. La novedad que define la innovación debe serlo para el mercado en el que se desenvuelve la empresa, independientemente de si éste es local, regional, nacional o internacional.³⁴

Know-how: Se define como la información técnica necesaria para diseñar, fabricar, emplear, mantener o comercializar productos o sus elementos o para llevar a cabo la combinación de operaciones en el caso de técnicas o procedimientos, es decir que el Know How es la clase de información necesaria para proyectarlos o utilizarlos.³⁵

Leasing: El Arrendamiento Financiero ó Contrato de Leasing (de alquiler con derecho de compra) es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho a usar un bien a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo ó renovar el contrato.

En efecto, vencido el término del contrato, el arrendatario tiene la facultad de adquirir el bien a un precio determinado, que se denomina residual, pues su cálculo viene dado por la diferencia entre el precio originario pagado por el arrendador (más los intereses y gastos) y las cantidades abonadas por el arrendatario al arrendador. Si el arrendatario no ejerce la opción de adquirir el bien, deberá devolverla al arrendador, salvo que el contrato se prorrogue.

Marketing: Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente. Estas herramientas son conocidas también como las *Cuatro P*: producto, precio, distribución o plaza y publicidad o promoción. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios,

³⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>

³⁵ http://www.sic.gov.co/Informacion_Interes/Boletines_Juridicos/2001/Boletin_Juridico_2.php

metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. El marketing es una de las orientaciones o filosofías con las que se puede gestionar el mercadeo o la comercialización de una organización.³⁶

Material POP (Point-of-Purchase): Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.³⁷

Mercado: Es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como "la institución u organización social a través de la cual los oferentes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones y bajo estas condiciones establecer el precio del mismo."³⁸

Merchandising: El Merchandising (*literalmente del inglés "mercancía"*), o Micromercadotécnica es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Objetivos del merchandising: llamar la atención, llevar al cliente al producto, facilitar la acción de compra. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final.³⁹

³⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

³⁷ [www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20\(POINT-OF-PURCHASE\)](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MATERIAL%20POP%20(POINT-OF-PURCHASE))

³⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

Oferta: Conjunto de bienes, mercancías o servicios que se presentan en el mercado con precio concreto y en un momento determinado.⁴⁰

Plan de Negocio: es un documento que expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.⁴¹

Punto de Equilibrio: Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto (**IT = CT**). Un **punto de equilibrio** es usado comúnmente en las empresas/organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Sean IT los ingresos totales, CT los costos totales, P el precio por unidad, Q la cantidad de unidades producidas y vendidas, CF los costos fijos, y CV los costos variables. Entonces:

$$IT = CT$$

$$P * Q = CF + CV * Q$$

$$P * Q - CF - CV * Q = 0$$

$$(P - CV) * Q - CF = 0$$

$$CF / (P - CV) = Q$$

$$CF / CM = Q$$

⁴⁰ Diccionario Esencial de la Lengua Española, Espasa Calpe, 1050 p.

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Negocios

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el **punto de equilibrio** tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.⁴²

Rehabilitación: acción y efecto de restituir, total o parcialmente la actividad o función perdida por traumatismo o enfermedad. Según la ONU «Es un proceso de duración limitada y con un objetivo definido, encaminado a permitir que una persona con deficiencia alcance un nivel físico, mental y/o social funcional óptimo, proporcionándole así los medios de modificar su propia vida. Puede comprender medidas encaminadas a compensar la pérdida de una función o una limitación funcional (por ejemplo, ayudas técnicas) y otras medidas encaminadas a facilitar ajustes o reajustes sociales.»⁴³

Rentabilidad: es la relación, generalmente expresada en porcentaje, que se establece entre el rendimiento económico que proporciona una determinada operación y lo que se ha invertido en ella.

Terapia Ocupacional: Es una profesión socio sanitaria cuyo fin es prevenir, mantener y restaurar el estado físico, mental y social del individuo que ha sufrido alguna disfunción. Utilizando actividades para ayudar al individuo a adaptarse y funcionar efectivamente en su entorno físico y social, promueve la máxima independencia en todas las áreas de ejecución, esto es, en las actividades de la vida diaria, trabajo y tiempo libre.

La terapia ocupacional consiste en el abordaje de la persona con determinada dificultad, mediante las actividades cotidianas, las ocupaciones y roles que desempeña, para construir con ella una mejor calidad de vida en todos los aspectos posibles: social, laboral, emocional, etc. El campo de acción es muy amplio, no solo en cuanto a las edades de las personas, sino también con relación a los ámbitos de acción: salud, educación, laboral, etc., teniendo en

⁴² http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_Punto_de_Equilibrio

⁴³ www.definicion.org

cuenta las características personales, su entorno, su historia, sus motivaciones.⁴⁴

TIR: La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalué.

La TIR es la tasa de interés que hace que la ecuación fundamental se cumpla, por lo tanto para su calculo establecemos una ecuación de valor con fecha focal en el presente, en el futuro o al final de cada periodo como lo hicimos anteriormente.⁴⁵

Trabajo Social: se refiere al ámbito de acción de profesionales que contribuyen a investigar, diagnosticar, asesorar, orientar, capacitar, e intervenir en favor de personas o comunidades en su acceso a los servicios de asistencia social o políticas sociales. Su principal tarea es gestionar, rehabilitar, coordinar y reinsertar a las personas o comunidades que presentan carencias o problemas en su calidad de vida.⁴⁶

Ventaja Comparativa: Aquel principio por el cual unas condiciones técnicas dadas, el producto incrementado obtenible de la especialización y el cambio, en lugar de la autarquía y aislamiento económico, se maximizara si cada país y región se especializara en aquellos bienes o servicios en que tenga una ventaja comparativa máxima, es decir su coste comparativo de productivo sea menor.⁴⁷

VPN: Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

⁴⁴ <http://www.definicion.org/terapia-ocupacional>

⁴⁵ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-2.htm>

⁴⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_Social

⁴⁷ SELDON, Arthur. Diccionario de Economía. Oikos-taus. 1995, 159 p.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.⁴⁸

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

0.5. MARCO METODOLÓGICO

0.5.1. Tipo de Investigación

El estudio que se llevará a cabo será de tipo descriptivo-explicativo, ya que el investigador tomará la información de las fuentes disponibles, de su ambiente y entorno real para cumplir con el objetivo de la investigación y a través de estas lograr describir de manera sistemática las distintas situaciones.

0.5.2. Fuentes de Recolección de Datos

Para la recolección de datos y de información se implementarán distintas fuentes que permitan obtener información lo suficientemente clara y precisa para dar origen a conclusiones y así poder cumplir con los objetivos propuestos.

0.5.2.1. Primarias

- Población discapacitada

0.5.2.2. Secundarias

⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_presente_netto

- Estudio de “Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad” – (DANE)
- Portafolio de servicio de las entidades prestadoras de servicios de rehabilitación
- Información internacional (OMS)
- Página de Internet “Lesión medular”

0.5.3. Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento en que nos basaremos para abundar en la información requerida de este plan de negocios es el cuestionario estructurado autoadministrado, aplicado directamente con las personas discapacitadas que nos permita recolectar parámetros claves para la elaboración de proyecto.

Por otro lado, el Censo colombiano realizado en el 2005 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) nos ayudará a determinar la población de personas discapacitadas en Colombia y algunas de sus características como por ejemplo el número de colombianos que nunca ha hecho parte de un programa de rehabilitación.

Además, se recogerá información a través de la encuesta por medio de entrevistas informales en centros de rehabilitación, entidades hoteleras, inmobiliarias y a profesionales de la salud, para determinar de la forma más exacta los requerimientos del plan de negocios.

0.5.4. Población

La población del estudio se encuentra integrada de la siguiente manera:

- Población discapacitada en Colombia según el Censo 2005
= 600.186 personas

0.5.5. Operacionalización de Variables

VARIBLE INDEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADORES
PLAN DE NEGOCIO	ANALISIS DE MERCADO	- POBLACION DEMANDANTE - POBLACION OFERENTE
	ANALISIS LEGAL Y JURIDICO	- LEYES Y NORMAS PARA PRESTAR EL SERVICIO
	ANALISIS TECNICO	- TAMAÑO DEL PROYECTO - LOCALIZACIÓN - INFRAESTRUCTURA FÍSICA
	ANALISIS ADMINISTRATIVO	- TALENTO HUMANO - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	ANALISIS DEL IMPACTO SOCIAL	- POBLACIÓN BENEFICIARIA - COBERTURA DE SERVICIOS - OFERTA DE PUESTOS DE TRABAJO PARA PROFESIONALES EN EL ÁREA
	ESTRATEGIA DE MARKETING	- POLÍTICA DE PRODUCTO - POLÍTICA DE PRECIO - POLÍTICA DE COMUNICACIÓN - POLÍTICA DE SERVICIO
	ANALISIS ECONOMICO	- COSTOS DE PRODUCCIÓN - GASTOS ADMINISTRATIVOS - GASTOS DE VENTAS - PUNTO DE EQUILIBRIO - ESTADOS FINANCIEROS - CAPITAL DE TRABAJO
	ANALISIS FINANCIERO	- VPN - TIR - ESTRATEGIA DE FINANCIACION

1. ANALISIS DEL MERCADO

1.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En el mundo existe un gran número de personas discapacitadas, y peor aún, personas discapacitadas que no han podido lograr su completa rehabilitación. De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), un estimado de 600 millones de personas alrededor del mundo viven con algún tipo de discapacidad, de las cuales el 80% vive en países de bajos ingresos en donde tienen dificultad de acceso a servicios médicos y de rehabilitación.⁴⁹ Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), “solamente el 2% de las 85 millones de personas con discapacidad en América Latina recibe la atención adecuada...”⁵⁰ y Colombia no se aleja de esta realidad.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) por medio del CENSO 2005 logró recopilar información importante acerca de la población discapacitada colombiana el cual tabuló bajo el nombre de “Población con Registro para la Localización y Caracterización de las Personas con Discapacidad”. Para efectos de esta tesis, se analizó la información contenida en ese estudio obteniendo la siguiente información:

- El número de discapacitados en Colombia es de 600.186 (1.5% de la población colombiana) de los cuales el 52% tiene una discapacidad física

⁴⁹ www.who.int/disabilities/introduction/en/index.html

⁵⁰ www.paho.org/Spanish/DD/PIN/ahora17_ago06.htm

ya sea de movilidad o referente a su sistema nervioso o de lesión medular. El resto de la población está comprendida por personas con discapacidad cognitiva y sensorial.

- Más del 90% de las personas discapacitadas se encuentran entre los estratos 1, 2 y 3. Sin embargo, aproximadamente el 70% de la población se encuentra afiliado a salud.
- El 76.63% de las personas con alguna clase de discapacidad no han logrado una óptima rehabilitación.

De acuerdo a estas cifras, se puede observar que existe un gran número de personas que no han logrado recuperarse o rehabilitarse de su discapacidad aunque el 70% de ellas cuenta con afiliación a salud. Los motivos que el CENSO menciona por los cuales las personas no reciben servicios de rehabilitación son:

Tabla 1 – Razón por la cual no Recibe Servicios de Rehabilitación

Cuadro 24 Razón por la cual no recibe servicios de rehabilitación	Total		
	Total	Hombres	Mujeres
Total Nacional	404,423	204,509	199,914
Ya terminó la rehabilitación	20,473	10,563	9,910
Cree que ya no lo necesita	17,915	9,542	8,373
No le gusta	14,712	7,946	6,766
Falta de dinero	254,968	129,749	125,219
Lejanía del centro de atención	17,004	8,561	8,443
No hay quien lo lleve	9,604	4,382	5,222
No sabe	60,689	29,422	31,267
Sin Información	9,058	4,344	4,714

Fuente: DANE 2007 - Dirección de Censos y Demografía

De esta información, se observa una contradicción. Las personas discapacitadas están afiliadas a un sistema de salud pero aún así, aluden no recibir servicios de rehabilitación en un 63% por falta de dinero. Aunque una persona solamente deba cancelar su cuota moderadora según sea el caso, ella debe costearse su

transporte y probablemente la de su acompañante, lo cual incrementa los costos para asistir por ejemplo, a una hora de terapia. Es decir que aunque el costo del servicio médico esté saldado, existen costos adicionales que el paciente debe cubrir.

Por otro lado, existen dos aspectos relevantes en el momento en que el paciente decide asistir a un servicio de rehabilitación: su ubicación y la necesidad de un acompañante. De acuerdo a la tabla anterior, el 4.2% de las personas no asiste a este servicio debido a su lejanía entre su lugar de residencia y el centro de atención, y el 2.4% no lo hace debido a que no tiene quién lo acompañe a su tratamiento. Estos dos factores son de suma importancia para el paciente debido a que le generan de nuevo, mayores gastos al momento de trasladarse para recibir su rehabilitación.

Por ejemplo, tomando como referencia a un paciente en silla de ruedas que quiera asistir a la Fundación REI de Cartagena por media hora de rehabilitación⁵¹, y que resida en el centro de la ciudad, por la falta de transporte público adecuado para las personas con discapacidad, este deberá tomar un taxi pagando por el trayecto ida y vuelta un valor de \$12.200⁵² pesos. Además, éste deberá ser acompañado por alguien que le colabore a armar y desarmar la silla de ruedas en el momento de subir y bajarse del carro, el cual puede cobrar por el servicio al no haber un pariente o un amigo cercano con disponibilidad de tiempo.

El acompañante se hace indispensable debido a las múltiples barreras que la persona discapacitada encuentra en su entorno e incluso en su hogar. Según este mismo estudio, los lugares del entorno físico que más barreras presentan para el desarrollo de actividades cotidianas son: la vía pública, el transporte, la vivienda,

⁵¹ La Fundación REI de Cartagena únicamente ofrece servicio de terapias por media hora diaria por paciente a un costo de \$23.623

⁵² Tarifa de acuerdo al Decreto 0071 de enero 25 de 2008, expedido por la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D.T. y C.

los parques, los centros comerciales, el lugar de trabajo, los centros de salud y los centros educativos entre otros.⁵³

La falta de motivación del paciente hacia su rehabilitación es otra de las razones por la cual no asiste a este tipo de servicio. En la tabla anterior, estas personas se pueden ver reflejadas en aquellas que respondieron que no recibían servicios de rehabilitación por que no les gustaba, por que creen no necesitarlos o que sencillamente no saben el por qué. Este grupo de personas que asciende a un 23% dan razones que muestran su desinterés o su inconformidad hacia un proceso de rehabilitación mostrando claramente su falta de motivación o su rechazo a vivir esta experiencia.

Como se había mencionado antes, de acuerdo a la OMS, en el mundo existe una población aproximada de 600 millones de personas que sufre de algún tipo de discapacidad. En la tabla 2, se puede observar el número de personas discapacitadas en diferentes partes del mundo, lo cual nos muestra la existencia de una demanda potencial que requiere de servicios de rehabilitación. Países como el Ecuador cuentan con una población que sufre de discapacidad física mayor al 40% de su población total de discapacitados.

En Europa donde existen 38 millones de discapacitados, Finlandia tiene el índice más alto el cual es del 23% del total de su población, mientras que la población discapacitada de Italia a penas llega al 8%. Es así como en el mercado europeo se pueden encontrar demandantes a los servicios de rehabilitación teniendo en cuenta las ventajas comparativas que tiene Colombia en cuestión de precios. Por otro lado, los mayores ingresos de las personas y los programas de pensiones de los que gozan en este continente, hacen que la población discapacitada europea

⁵³ DANE 2007, Población con registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad, Cuadro 17

tenga mayor accesibilidad a programas de rehabilitación integrales sin tener tanto en cuenta sus costos.

Tabla 2 - Población Discapacitada en el Mundo

País	Población Discapacitada	Fuente
Venezuela	907.694	INE Instituto Nacional de Estadística de Venezuela ⁵⁴
Ecuador	1.608.334	Vicepresidencia del Ecuador ⁵⁵
Perú	2.400.000	INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática ⁵⁶
Brazil	16.000.000	Work Opportunities for People with Dissabilities ⁵⁷
Panamá	52.197	CENSO 2000 ⁵⁸
Mexico	Más de 10.000.000	Fundación Teletón Mexamérica ⁵⁹
Estados Unidos	49.700.000	CENSUS 2000 ⁶⁰
Canadá	3.900.000	Ressources Humaines et Développement Social Canada ⁶¹
España	3.528.221	Instituto Nacional de Estadística – España ⁶²
Finlandia	1.219.000	Instituto de Estadística ⁶³
Italia	4.700.137	ISTAT Instituto de Estadística Italiano ⁶⁴
Europa	38.000.000	EUROSTAT ⁶⁵
Reino Unido	3.600.000	Department for Work and Pensions – UK ⁶⁶

Fuente: Elaborado por los autores

1.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En la actualidad existen varios centros de rehabilitación tanto en el país como en el exterior. Para efectos de este estudio, se tendrán en cuenta los centros de

⁵⁴<http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/Discapacitados/Presentaci%C3%B3n%20Informe%20ES%20Discapacidad%20-%20Venezuela.pdf>

⁵⁵http://www.vicepresidencia.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=79

⁵⁶ www.risolitaria.org.pe/modulo/upload/discapacidad/derechos/53541782doc.doc -

⁵⁷ http://www.disabilityworld.org/09-10_01/spanish/trabajo/brazil.shtml

⁵⁸ http://www.iadb.org/sds/SOC/publication/gen_6191_4093_s.htm#Andina

⁵⁹ www.hispanicprwire.com/news.php?l=es&id=10199&cha=8 -20k -

⁶⁰ <http://www.census.gov/prod/2003pubs/c2kbr-17.pdf>

⁶¹ <http://www.hrsdc.gc.ca/en/hip/odi/documents/advancingInclusion05/summary.shtml>

⁶² antiguo.cermi.es/documentos/especiales/AE2003/Datos-estadisticos-España-Europa-CCAA.doc

⁶³ Ibíd.

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ Ibíd.

⁶⁶ www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/rrep298.pdf

rehabilitación que presten servicios dirigidos a la población con discapacidad física buscando establecer sus fortalezas y sus debilidades.

1.2.1. Centros de Rehabilitación en la Ciudad de Cartagena

En la ciudad de Cartagena de Indias existen los siguientes centros de rehabilitación para personas discapacitadas. (La información fue obtenida por medio de una entrevista personal dirigida a los centros de rehabilitación. Ver anexo 1.)

Fundación REI

Esta fundación con una trayectoria de 35 años, se encuentra ubicada en el barrio Olaya Herrera de Cartagena y maneja convenios con diferentes EPS, ARP, el DADIS y el SISBEN entre otros. El manejo de diferentes convenios permite que el paciente tenga alternativas de pago y de esta forma, pueda acceder al servicio. Sin embargo, la ubicación del centro lo hace menos llamativo para aquellos pacientes provenientes de otras ciudades o países, por su lejanía del centro turístico e histórico de la ciudad y por la falta de seguridad que brinda este sector. Incluso para los mismos pacientes de la ciudad, se hace difícil llegar a sus instalaciones por la problemática del servicio de transporte público existente en Cartagena, el cual no es adecuado para las personas discapacitadas.

El centro de rehabilitación presta servicios de valoración por especialización a un precio de \$26.650, asistencia Psicológica, Terapia Ocupacional y Fisioterapia con un valor cada una de \$23.623 por sesión de media hora.

Centro de Rehabilitación Integral Semillas IPS

Este centro de rehabilitación ubicado en el municipio de Turbaco, ofrece servicios de rehabilitación de acuerdo a la remisión con que llegue el paciente. La sesión de 45 minutos de Fisioterapia tiene un costo de \$10.000. Aunque el costo de la terapia es económico en relación con los demás centros de rehabilitación, este en particular muestra deficiencias en su servicio de atención al cliente. En el momento de pedir información, la persona que la suministra no muestra seguridad en lo que dice, no tiene carisma ni es amable, y no muestra interés por atender a quien puede ser un cliente potencial.

C. Mover

En C. Mover, ofrecen servicios de Fisioterapia, Terapia Ocupacional y Psicología por medio de sesiones de 45 minutos las cuales tienen un valor de \$30.000 cada una. En caso de que el paciente pague 5 por adelantado, cada una tendría un costo de \$25.000. Sin embargo, las sesiones no son personalizadas. Los médicos y/o terapeutas atienden a 3 pacientes a la vez. En caso de que el paciente requiera de una atención personalizada, el costo de la sesión será establecida por la dirección administrativa y puede oscilar entre \$60.000 y \$70.000. Este centro tiene convenio con diferentes EPS del país por lo cual admiten a sus afiliados una vez remitidos por ellos.

1.2.2. Centros de Rehabilitación en Colombia

Clínica Universitaria – Teletón (antes conocida como Teletón, actualmente administrada por la Universidad de la Sabana de Bogota)⁶⁷

Cuenta con instalaciones dotadas con los equipos más modernos de la industria y los programas de rehabilitación integral mas completos pero a su vez, la de los costos mas elevados. Para acceder a un programa de rehabilitación integral, el

⁶⁷ www.clinicauniversitariateleton.com.co/portafolio/pir.html#serviciosrehain – Enero 28/ 2008

paciente debe hacerse una evaluación previa por las áreas de Fisiatría, Terapia Física, Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, Psicología, Trabajo Social, Enfermería y Psicopedagogía, la cual tiene un costo de \$1.100.000.

El costo mensual del programa varía de acuerdo al deseo del paciente de internarse. En este caso, la persona deberá cancelar un valor diferente dependiendo de la clase de alojamiento que desee las cuales son:

- Costo mensual en habitación individual	\$27.000.000
- Costo mensual en habitación bipersonal	\$23.500.000
- Costo mensual en suite	\$31.000.000

Por otro lado, la persona puede acceder al programa de rehabilitación integral sin la necesidad de internarse. Para este tipo de pacientes el costo será de \$7.500.000 el cual incluye el uso del gimnasio, electroterapia, mecanoterapia e hidroterapia. El valor cubre 80 horas mensuales de tratamiento los cuales serán estipulados luego de la evaluación previa. Este costo no incluye servicio de transporte ni exámenes diagnósticos.

Centro de Rehabilitación Integral de Colombia – CIREC⁶⁸

Centro de rehabilitación que cuenta con 30 años de trayectoria y con instalaciones habilitadas para ofrecer servicios de Fisioterapia e Hidroterapia y manejan costos por media hora de terapia entre \$20.000 y \$30.000 pesos. Este centro de rehabilitación ofrece además un programa de patrocinio el cual financia parcialmente las terapias de sus pacientes de acuerdo a su estrato, y el excedente es cancelado por individuos externos quienes hacen aportes sociales. Aunque este centro de rehabilitación es más accesible por su costo, el paciente necesita

⁶⁸ Esta información fue obtenida a través de la entrevista informal (Anexo número 1) realizada por Ximena Torres, paciente de esta fundación. www.cirec.com.co

trasladarse hasta sus instalaciones lo cual le genera gastos adicionales y en muchas ocasiones requieren de un acompañante el cual no siempre cuenta con tiempo. Estos impedimentos hacen que el paciente no tenga una continuidad en su proceso de rehabilitación y por consiguiente, se desmotive para seguir adelante con su programa.

1.2.3. Centros de Rehabilitación en el Mundo

En el mundo, existe gran variedad de centros de rehabilitación que cuentan con excelentes servicios y la más alta tecnología. Sin embargo, el costo para acceder a ellos puede estar entre un 40 y un 60% por encima de los precios que se manejan en países como Colombia, lo cual nos da una ventaja comparativa frente a Europa y Estados Unidos.⁶⁹

En Cuba se encuentra ubicado el (Centro Internacional de Restauración Neurológica) el cual es reconocido a nivel mundial como uno de los mejores centros de rehabilitación, fundado el 26 de febrero de 1989. El CIREN ofrece un programa llamado Tratamiento Neuro-Restaurativo, Multifactorial, Intensivo y Personalizado, el cual, por medio de rutinas de 7 horas diarias programadas según la patología de cada paciente, busca lograr en el menor tiempo posible, la mayor recuperación de sus capacidades perdidas. Esto, a través de la combinación completa, sistematizada, intensa y adecuada de diferentes técnicas y procedimientos terapéuticos.⁷⁰

Para hacer parte de este programa, el paciente debe comenzar pasando por una Evaluación Integral Psicomotriz para determinar su programa de acuerdo a los resultados de los diferentes exámenes. Esta evaluación tiene una duración de una

⁶⁹ Salud y Estética en Colombia, Legis Publicaciones Especializadas, Año 1 No. 6- Octubre 15 a Noviembre 15 de 2007 ISSN 1909-7425, Página 21

⁷⁰ <http://www.ciren.com.mx/index2.htm>

semana y se realiza directamente en las instalaciones del CIREN para luego dar comienzo al tratamiento el cual se diseña en ciclos de 28 días.

Los costos para acceder a este programa se muestran a continuación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el CIREN ofrece dos tarifas, una regular y una preferencial para pacientes provenientes de países Latinoamericanos o tercer mundistas. Estas tarifas incluyen alojamiento, alimentación, transporte Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto, y todos los exámenes y horas de terapia programadas.

Tabla 3 - Tarifas CIREN⁷¹

SERVICIO	Pesos Cubanos	Pesos
	Convertibles - CUC	Colombianos
Semana de Evaluación	\$3556	\$6´790.147
Ciclo de 28 días	\$7130	\$13´614.665
Ciclo de 28 días (Preferencial)	\$6430	\$12´278.022

La tasa de cambio es de 0.0005237 CUC/Peso Colombiano (Febrero 23 de 2008)

Fuente: Elaborada por los autores

1.3. RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL MERCADO

De acuerdo a la información recolectada se puede ver la falta de centros de rehabilitación en Colombia que sean realmente integrales para satisfacer las necesidades de la demanda existente, teniendo en consideración su accesibilidad en todo sentido. Cuando se habla de programas integrales se debiera considerar no solamente el mejoramiento físico del paciente, sino también su aspecto vocacional y de inclusión social, lo cual a su vez, debería ser el objetivo general de cualquier programa de rehabilitación.

⁷¹ <http://www.ciren.com.mx/index11.htm>

Es así como los resultados son similares a los obtenidos en un estudio llamado “Estudio Nacional de Necesidades, Oferta y Demanda de Servicios de Rehabilitación en Colombia, 2003”⁷², realizado por la Fundación Saldarriaga Concha. En este estudio, luego de analizar los servicios prestados por los 306 centros del país, se pudo concluir que:

- Pese a la reconocida necesidad de contar con procesos de rehabilitación integral que busquen una total inclusión del individuo en la sociedad, los servicios de rehabilitación vocacional y de rehabilitación profesional constituyen un porcentaje muy pequeño del total de los servicios ofertados por las instituciones.
- Existe una alta proporción de personal vinculado por prestación de servicios y personal voluntario, lo cual, sumado a la baja remuneración salarial, podría favorecer una alta rotación del recurso humano, con detrimento en la continuidad de los procesos y la calidad del servicio.
- En relación con lo anterior, la alta proporción de horas de personal voluntario cuyo estándar de desempeño puede ser menos exigente al del personal contratado, aumentaría el compromiso en la calidad del servicio.
- El desarrollo de los procesos de atención al usuario, específicamente en la evaluación preliminar, la información suministrada al usuario a lo largo de todo el proceso y la planeación de la intervención, no están implementados en más de la mitad de las instituciones.
- Para la mayoría de las instituciones, la intervención en rehabilitación se queda corta frente al propósito de integración de la persona a su entorno, y

⁷² http://www.discapacidad.gov.co/d_interes/estudiooferta.pdf

de una comprensión más amplia del sujeto y la discapacidad. Los procesos de rehabilitación se orientan, fundamentalmente, hacia el mejoramiento de funciones o estructuras corporales, lo que demostraría un predominio de una concepción más biológica/física de la discapacidad.

- En una alta proporción de instituciones se presentan deficiencias significativas en el área de direccionamiento estratégico y en la gestión de calidad, situación que resulta preocupante si se tiene en cuenta que son estos mecanismos los que permiten una óptima utilización de los recursos disponibles.
- Debido a la pobre articulación que tienen las redes sociales de atención dentro de los servicios de rehabilitación, recae en el usuario gran parte de la responsabilidad por la búsqueda de los servicios requeridos, lo cual genera la impresión de que la oferta de servicios es restringida y de difícil acceso.

Al caracterizar la demanda, el mismo estudio hizo las siguientes observaciones que a su vez tienen total concordancia con los resultados del CENSO 2005.

- La afiliación al Sistema general de seguridad en salud constituye una oportunidad de acceso a los servicios de rehabilitación, especialmente en el caso del régimen contributivo y regímenes de excepción, con una clara dificultad de acceso para la población perteneciente al régimen subsidiado y los no afiliados, que en general incluyen a la población en condición de mayor vulnerabilidad.
- El promedio de tiempo invertido en el traslado desde el lugar de residencia hasta la institución prestadora de servicios es de 40,5 minutos, y la mediana, de 30 minutos.

- Los costos de traslado en relación con el nivel de compromiso funcional son: compromiso funcional severo, \$18.603; compromiso moderado, \$11.302, y compromiso leve, \$6.397.
- El 21,3% del total de las personas encuestadas percibe la existencia de barreras en las instalaciones de las instituciones de las que reciben los servicios.
- El gasto promedio por cada atención es de \$23.597, con una media de \$5.500. Estos indicadores tienden a ser más altos entre los usuarios de servicios de alta complejidad y entre los usuarios de servicios de salud mental.
- Para la población no afiliada, este promedio es de \$42.477, con mediana de \$30.000.
- La existencia de barreras culturales y económicas dificulta al usuario la búsqueda, localización y utilización de servicios, especialmente para los usuarios de estratos socioeconómicos bajos, que contienen a las poblaciones en situación de vulnerabilidad.
- Frente a estas barreras, es importante el diseño e implementación de mecanismos de información que permitan la integración de los usuarios a la red de servicios y que favorezcan la reducción de costos por desplazamiento y atención.

De acuerdo a nuestro análisis y complementado por el estudio hecho por la Fundación Saldarriaga Concha se puede ver claramente la falta de la conceptualización del término “rehabilitación integral” por parte de los oferentes

existentes de este servicio. La rehabilitación se está limitando al mejoramiento físico del paciente, dejando a un lado la inclusión total del individuo el cual debería de ser su verdadero fin.

Por otro lado, las instituciones en general carecen de sistemas de gestión y adecuada administración de los recursos que manejan, lo cual influye directamente en la calidad de los servicios prestados. Como resultado, se obtiene individuos rehabilitados de acuerdo a un número de horas prescritas inicialmente y no según un programa diseñado para lograr resultados específicos entre los cuales debiera estar la inclusión social y laboral.

Entre las recomendaciones que hace la Fundación Saldarriaga Concha se encuentra la de diseñar un modelo de rehabilitación vocacional integral, que incluya procesos de articulación de las redes asistenciales y sociales con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. Además, recomiendan fortalecer los programas de formación y educación encaminados a la reconceptualización de los procesos de discapacidad/rehabilitación que aborden al individuo como ser integral y no como un mero aparato biológico a ser reparado de manera mecánica.

2. ANALISIS LEGAL

Para la iniciación de cualquier negocio, se hace indispensable conocer la normativa o los parámetros legales propios del sector en el cual se piense operar; para el caso de este estudio, el sector salud. En este sector, todo Prestador de Servicios de Salud deberá lograr su habilitación (autorización legal que se le da a una persona natural o jurídica para que pueda realizar un acto jurídico) antes de comenzar a operar, la cual busca garantizar el cumplimiento de las condiciones o capacidades básicas de funcionamiento, para que cualquier persona (natural o jurídica), pueda prestar servicios de salud en Colombia y además le permita su entrada y permanencia al sistema de seguridad social en salud.

2.1. MARCO LEGAL

El Congreso de Colombia bajo la Ley 715/01, en su artículo 56 decreta que: *“Todos los prestadores de servicios de salud, cualquiera que sea su naturaleza jurídica o nivel de complejidad, deberán demostrar ante el Ministerio de Salud o ante quien éste delegue, la capacidad tecnológica y científica, la suficiencia patrimonial y la capacidad técnico-administrativa, para la prestación del servicio a su cargo”*, estableciendo así, las tres capacidades que se deben demostrar para lograr la respectiva habilitación:

- Capacidad Tecnológica y Científica: capacidad de demostrar que se cumple con los requisitos básicos necesarios para prestar servicios de salud y que

a su vez sean suficientes para reducir los principales riesgos que amenazan la salud o la vida de los usuarios.

- Capacidad de Suficiencia Patrimonial y Financiera: capacidad de demostrar la suficiencia económica que garantice la estabilidad financiera necesaria para tener liquidez, ser competitivo y cumplir con todas las obligaciones.
- Condiciones de Capacidad Técnico-Administrativa: capacidad de demostrar que existe como persona jurídica, que tiene una identidad propia de acuerdo con las condiciones legales indicadas para su creación y que cuenta con los requisitos básicos administrativos para su funcionamiento.

Luego, con el fin de estipular claramente los parámetros, los procesos y los requisitos necesarios para que una IPS o un profesional independiente logre su habilitación, el Ministerio de Salud bajo la Resolución Número 001439 del primero de Noviembre de 2002, resuelve: *“adoptar el Formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud y el Formulario de Reporte de Novedades, el Manual de Estándares que establece las Condiciones Tecnológicas y Científicas para la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales y el Manual de Procedimientos para la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales”*, resolución que luego sería complementada por los siguientes anexos:

- Formulario de Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud: este formulario fue actualizado por última vez en Octubre de 2007 y publicado el 23 de Noviembre del mismo año.
- Formulario de Reporte de Novedades: este formulario fue actualizado por última vez en Octubre de 2007 y publicado el 23 de Noviembre del mismo año.

- Anexo Técnico Número 1 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006: el cual contiene el Manual Único de Estándares y Verificación
- Anexo Técnico Número 2 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006: el cual contiene el Manual Único de Procedimientos de Habilitación.

2.2. MACRO PROCESO DE HABILITACIÓN

El proceso de habilitación esta comprendido por una serie de requisitos los cuales buscan que la IPS (para lo referente a esta tesis un centro de rehabilitación) cumpla con unas mínimas exigencias y que a su vez, garanticen la seguridad de los usuarios del servicio de salud. Los principales procesos que lo constituye son el proceso de auto evaluación y el proceso de registro.

2.2.1. Proceso de Auto evaluación

Para comenzar con este proceso se debe hacer la revisión de los Anexos Técnicos Número 1 y 2 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006, con el fin de identificar los requisitos pertinentes para demostrar la habilidad de cumplir con la capacidad tecnológica y científica, la capacidad técnico-administrativa y la capacidad de suficiencia patrimonial necesarias para lograr la habilitación. Para este proceso es necesario diligenciar el Anexo Técnico Número 1, el cual evalúa la capacidad tecnológica y científica del prestador de los servicios de salud. Además, deberá reunir una serie de documentos que certifiquen su capacidad técnico-administrativa y la capacidad de suficiencia patrimonial.

2.2.1.1. Capacidad Tecnológica y Científica

Luego de hacer la revisión del Anexo Técnico Número 2 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006 – Manual Único de Estándares y Verificación, se encontró que para obtener la habilitación de un centro de rehabilitación, se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones (la información a continuación fue tomada del Anexo Técnico Número 2 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006 – Manual Único de Estándares y Verificación):

- Recurso Humano: El personal asistencial que presta directamente los servicios de salud a los usuarios deberá cumplir con los requisitos exigidos por el Estado para ejercer su profesión u oficio. Estos requisitos son:

- Título o certificado expedido por una Institución Educativa legalmente reconocida por el Estado. Para los auxiliares en las áreas de la salud deberán estar condicionados al Decreto 3616 del 2005. Estos títulos deberán ser verificados previamente a la vinculación.
- El número de recurso humano requerido será determinado por la capacidad instalada y los servicios prestados.
- Se debe contar con procedimientos de supervisión permanente para el personal en entrenamiento, quien además deberá provenir de un programa académico aprobado por el Estado.
- Las hojas de vida del personal deberán estar centralizadas en un lugar en donde se garantice su custodia y fácil acceso.
- En el centro de rehabilitación, la coordinación y la responsabilidad del paciente estará a cargo de un médico fisiatra.

- Instalaciones Físicas: Las condiciones y el mantenimiento de la infraestructura física de las áreas asistenciales, deben ser adecuadas al tipo de servicios ofrecidos. Para el caso de un centro de rehabilitación, se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones:

- El centro de rehabilitación debe contar con suministro de agua, energía eléctrica y sistemas de comunicación, como también con un sistema para el manejo de residuos sólidos y líquidos.
- La institución debe estar localizada en un lugar sin un riesgo continuo e inminente de desastres naturales o que tenga áreas adyacentes con riesgos de salubridad, por lo cual debe contar con un manual de Bioseguridad de acuerdo al Decreto 2676 de 2000.
- Se deben garantizar los mecanismos de aseo.
- Como prestador de salud, se debe contar con un domicilio el cual se debe informar a la Secretaría de Salud.
- Los procedimientos de consulta médica especializada deben ser realizados en un consultorio destinado a tal fin, el cual debe contar con dos ambientes: uno para la entrevista y el otro para el examen físico.
- Se debe designar un área específica para el depósito de residuos hospitalarios peligrosos, debidamente señalizado y con acceso restringido.
- El centro debe disponer de áreas específicas de acuerdo a los servicios que preste y de baños para pacientes.

- El centro de rehabilitación que requiera de gimnasio y aparatología debe contar con una unidad sanitaria que incluya ducha.

- Dotación – Mantenimiento: Para prestar los servicios de salud ofrecidos, el prestador deberá contar con los equipos indispensables, sus condiciones necesarias para su funcionamiento y el mantenimiento adecuado. Los criterios son los siguientes:

- Todos los equipos que se utilicen deben contar con las condiciones técnicas de calidad y soporte técnico – científico.
- Las hojas de vida de los equipos deben estar centralizadas y mantenerse al día en cuanto a las revisiones técnicas recomendadas por el fabricante.
- Se requiere de una dotación básica para consultorio médico que incluye: camilla, tensiómetro y fonendoscopio, equipo de órganos de los sentidos, martillo de reflejos, metro y balanza de pie o pesa bebé según el caso.
- Se deben definir los contenidos del equipo de reanimación teniendo en cuenta los servicios que se ofrezcan.
- Según cada servicio que se ofrezca, se debe contar con su respectiva dotación.

- Medicamentos y Dispositivos Médicos – Gestión de Medicamentos y Dispositivos: Se deben diseñar y aplicar procesos para el manejo de medicamentos y dispositivos médicos para uso humano, buscando que sus condiciones de almacenamiento, distribución y entrega, condicionen de forma directa, los riesgos en la prestación de los servicios. Para tal fin, la institución deberá tener en cuenta lo siguiente:

- La institución debe tener un listado que incluya todos los medicamentos para uso humano requeridos para la prestación de los servicios que ofrece; dicho listado debe incluir el principio activo, forma farmacéutica, concentración, lote, registro sanitario, fecha de vencimiento y presentación comercial, según lo establecido en el Decreto 2200 de 2005 o las demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.
 - Se debe confirmar que los medicamentos que se compran tengan su respectivo registro ante el INVIMA.
 - Los medicamentos y en general los insumos asistenciales que utilice la institución, se deben almacenar bajo condiciones de temperatura, humedad, ventilación, segregación y seguridad apropiadas para cada tipo de medicamentos y dispositivos médicos de acuerdo con las condiciones definidas por el fabricante y se deben aplicar procedimientos para controlar las condiciones de almacenamiento y las fechas de vencimiento. En todo caso deberán contar con un instrumento para medir y controlar humedad y temperatura.
- Procesos Prioritarios Asistenciales: Los principales procesos asistenciales deben estar documentados con guías internas, o definidos por normas legales. Dicha documentación debe incluir las acciones para divulgar su contenido y para controlar su cumplimiento.
- Se deben tener definidos y documentados los procedimientos o guías clínicas de atención y los protocolos de enfermería, de acuerdo con los procedimientos más frecuentes en el servicio, e incluir actividades dirigidas a verificar su cumplimiento. Se ha establecido el mecanismo para

desarrollar o adaptar guías propias o desarrolladas por instituciones de educación superior o asociaciones científicas.

- Los procesos, procedimientos, guías y protocolos deben ser conocidos por el personal encargado y responsable de su aplicación, incluyendo el personal en entrenamiento. Cada institución establecerá procedimientos bajo la metodología de medicina basada en evidencia, para determinar el contenido de las guías clínicas de atención y los procesos de atención prioritarios, incluidos en los criterios del estándar de procesos y procedimientos.
- La institución debe contar con guías clínicas de atención preferiblemente de medicina basada en evidencia, para las patologías que constituyen las primeras 10 causas de consulta o egreso, oficialmente reportadas en cada uno de los servicios de hospitalización, unidades de cuidado intermedio e intensivo, unidad de quemados, obstetricia, cirugía, consulta externa, urgencias y traslado asistencial básico o medicalizado.
- Se deben tener definidos los procesos de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de Atención en Salud, según lo normado en el Decreto 1011 de 2006 o demás normas que lo adicionen, modifiquen o sustituyan, y que se basen en las Pautas Indicativas expedidas por el Ministerio de la Protección Social.
- Se deben tener definidos procesos para la Implementación del Sistema de Información para los usuarios según lo normado en el Decreto 1011 de 2006 o demás normas que lo adicionen, modifiquen y sustituyan.
- La institución debe contar con guías sobre el manejo de gases medicinales con su respectivo sistema de alarma y cambio de tanques de agua.

- Los servicios deben tener procesos documentados para el manejo interno de desechos.
- Cada servicio deberá contar con un manual de buenas prácticas de esterilización, de bioseguridad, de manejo de residuos hospitalarios, de descripción del uso y el reuso de dispositivos médicos ó adoptar los manuales del Ministerio de la Protección Social dentro de sus procesos prioritarios asistenciales.
- Para los servicios de fisioterapia, terapia ocupacional, terapia del lenguaje deberán tener definidos en un manual de procedimientos, los protocolos y procedimientos de cada tipo de terapia que realice. Este manual deberá incluir el tipo de elementos e insumos requeridos para cada tipo de procedimiento y cada procedimiento deberá contar con el soporte científico de organizaciones nacionales o internacionales.

- Historia Clínica y Registros Asistenciales: Los prestadores de servicios de salud deben tener diseñados procesos que garanticen que cada paciente cuenta con historia clínica y que su manejo es técnicamente adecuado. Por tal motivo, se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones:

- Todos los pacientes atendidos deben tener historia clínica. Toda atención de primera vez a un usuario debe incluir el proceso de apertura de historia clínica.
- Se deben tener definidos procedimientos para utilizar una historia única institucional y para el registro de entrada y salida de historias del archivo, ello implica que la institución cuente con un mecanismo para unificar la información de cada paciente y su disponibilidad para el equipo de salud; no necesariamente implica tener historias únicas en físico, pueden tenerse

separadas por servicios o cronológicamente, siempre y cuando la institución cuente con la posibilidad de unificarlas cuando ello sea necesario.

- Se deben tener definidos los procedimientos que garanticen la custodia y conservación integral de las historias clínicas en un archivo único.
- El estándar de historias clínicas no es restrictivo en cuanto al uso de medio magnético para su archivo, y sí es expreso en que debe garantizarse la confidencialidad y el carácter permanente de registrar en ella y en otros registros asistenciales.

- Interdependencia de Servicios: Se refiere a que los servicios ofrecidos por el prestador, pueden tener el soporte de otros servicios o productos de apoyo asistencial o administrativo necesarios para la realización oportuna e integral de las actividades, procedimientos e intervenciones que realiza para la atención de los pacientes. Para el caso del centro de rehabilitación, únicamente se tendrán en cuenta los numerales: 7.5 que expone la necesidad de contar con procesos de esterilización en los casos que sea necesario y el 7.15 que muestra la necesidad de tener un sistema de comunicaciones de doble vía en el vehículo en el que se trasladen los pacientes.

- Referencia y Contrarreferencia de Pacientes: Toda institución debe tener definidos manuales o guías de procedimientos para la remisión urgente de pacientes en caso de ser necesario, por lo cual de acuerdo al código 8.1, se deben tener formalmente definidos los flujos de urgencias de los pacientes para estar listos en caso de presentarse algún imprevisto.

- Seguimiento a Riesgos en la Prestación de Servicios: Este ítem busca proteger a los usuarios de los principales riesgos en la prestación de servicios mediante

procesos obligatorios específicos para su evaluación y control por parte de los propios prestadores de salud. Para lograr ese objetivo, se debe realizar lo siguiente:

- Realizar procesos de evaluación y seguimiento de los riesgos inherentes al tipo de servicio que presta mediante el diseño y operacionalización de indicadores. Lo cual implica:
 - La ficha técnica del indicador
 - La estandarización de las fuentes.
 - La definición de los responsables del análisis del indicador, de las tendencias y del cumplimiento de las metas.

- Realizar procesos de evaluación y seguimiento del cumplimiento de las características del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad: acceso, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.

- Los centros y servicios o unidades de rehabilitación deben realizar los procesos de evaluación y seguimiento de:
 - Complicaciones terapéuticas derivadas de las intervenciones, actividades y procedimientos de rehabilitación.

 - Empeoramiento o ausencia de mejora de la discapacidad por deficiencias en el diseño del plan terapéutico o en la oportunidad o seguimiento en su implementación.

2.2.1.2. Capacidad Técnico Administrativa

La institución prestadora de salud debe demostrar su capacidad Técnico Administrativa, de acuerdo a lo estipulado por el Decreto 1011 de 2006, cumpliendo con estos requisitos:

Razón Social: la entidad debe cumplir con los requisitos legales exigidos por las normas vigentes acerca de su existencia y representación legal, acorde a su naturaleza jurídica.

Sistema contable: la IPS debe contar con un sistema contable para generar estados financieros según las normas contables vigentes.

2.2.1.3. Capacidad de Suficiencia Patrimonial

Para lograr la habilitación como prestador de servicios de salud, la institución debe demostrar que cumple con las condiciones de suficiencia patrimonial y financiera a través de los estados financieros dictaminados por el revisor fiscal y/o certificado por el contador. Dicha suficiencia se demuestra mediante la aplicación de los siguientes indicadores que se encuentran en el Anexo Técnico No. 2 de la Resolución 1043 del 3 de abril de 2006:

$$\text{Patrimonio:} \quad \frac{\text{Patrimonio total} \times 100}{\text{Cuenta que registre el capital}}$$

El valor resultante de la operación indicada deberá ser superior a 50.

De acuerdo con la naturaleza jurídica de la entidad la cuenta que registra el capital es:

1. En las entidades descentralizadas del orden nacional, y territorial y entidades autónomas una de las siguientes cuentas de acuerdo con las disposiciones legales de creación y funcionamiento:
 - a) Patrimonio Institucional – Aportes sociales código 3203 del plan general de contabilidad pública.
 - b) Patrimonio Institucional – Capital Suscrito y Pagado, código 3204 del plan general de contabilidad pública
 - c) Patrimonio Institucional – Capital Fiscal, código 3208 del plan general de contabilidad pública

2. En las entidades públicas es la cuenta Capital Fiscal código 3105 del plan general de contabilidad pública o Patrimonio Público Incorporado, código 3125 del plan general de contabilidad pública.

3. En las entidades privadas el Capital Social código 31 del Plan Único de Cuentas para Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Privadas.

Obligaciones mercantiles:

Aquellas acreencias incumplidas a favor de terceros, originadas como resultado de aquellos hechos económicos propios del objeto de la institución.

Sumatoria de los montos de obligaciones mercantiles vencidas en más de 360 días x 100

Pasivo corriente

El valor resultante de la operación no podrá ser superior a 50

Para la obtención del valor del numerador, se solicitará a la entidad un reporte, certificado por el revisor fiscal y o contador de las cuentas por pagar a los proveedores y demás obligaciones mercantiles que superen un período de 360 días calendario contados a partir de la fecha de surgimiento de la obligación, con corte a la fecha de la verificación.

Obligaciones laborales

Son aquellas acreencias incumplidas exigibles a favor de los empleados, ex empleados y pensionados, originadas como resultado de la causación de derechos laborales.

Sumatoria de los montos de obligaciones laborales vencidas en más de 360 días
x 100

Pasivo corriente

El valor resultante de la operación no podrá ser superior a 50

Para la obtención del valor del numerador, se solicitará a la entidad un reporte, certificado por el revisor fiscal y o contador de las moras de pago de nómina y demás obligaciones laborales que superen un período de 360 días calendario contados a partir de la fecha de surgimiento de la obligación, con corte a la fecha de la verificación.

2.2.2. Proceso de Registro

Luego de realizar el proceso de auto evaluación y verificar que se cumple con las condiciones técnico administrativas, de suficiencia patrimonial y las tecnológicas y científicas, se debe dar comienzo al proceso de registro. Este proceso tiene como

objetivo recopilar la documentación necesaria exigida por el Ministerio de Protección Social para que éste de su respectiva aprobación.

Los documentos que se requieren son los siguientes:

- Formato de Inscripción y/o novedades diligenciado de acuerdo al instructivo impreso en original y además en medio magnético
- Acto de creación de la institución (cámara de comercio, personería jurídica, ley, ordenanza, acuerdo, decreto, etc.) según sea el caso
- Fotocopia del NIT o el RUT
- Certificación de suficiencia Patrimonial y financiera de la IPS en original expedida por un contador titulado
- Copia de la tarjeta profesional del contador o revisor fiscal
- Documento de Auto evaluación debidamente diligenciado e impreso
- Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud – PAMEC

2.3. CONSTITUCIÓN LEGAL

Para la constitución y adquisición de recurso de este proyecto de turismo y salud se constituirán dos entes económicos que conjuntamente trabajarán para la consecución de los recursos necesarios para el buen desempeño del centro.

Por lo expresado en este estudio sobre la población discapacitada en Colombia que está, en gran parte, comprendida por personas de estrato 1, 2 y 3, y que no cuentan con los recursos para entrar en un programa integral de rehabilitación, se creará una fundación la cual tendrá como función la obtención de recursos a nivel nacional e internacional para que esta población tenga la oportunidad de hacer parte de un tratamiento digno y que realmente sea procedente con su rehabilitación tanto física como emocional. Esta última olvidada en gran parte en nuestro país según estudio realizado por la Fundación Saldarriaga Concha en el 2003.

El otro ente necesario para la constitución es una empresa comercial como lo es una Sociedad Anónima la cual poseerá los activos y obligaciones contraídas con terceros. A continuación se explicaran las bondades de contar con los entes expuestos.

2.3.1. Fundaciones

Las fundaciones tienen como característica la ausencia de ánimo de lucro, y el elemento característico está dado por la voluntad de afectar un patrimonio para la consecución de una finalidad determinada⁷³. En este tipo de entidad se tiene que poner en práctica la voluntad que se estipula en el acto jurídico de fundación.

Los órganos de administración en las fundaciones son el consejo de fundadores y un revisor fiscal que son los encargados de establecer las directrices y controles de la organización para que lleve a cabo su objeto social.

Las fundaciones se disuelven por la extinción de su patrimonio o destrucción de los bienes destinados a su manutención, según el artículo 652 del Código Civil; o cuando se cancela la personería jurídica y cuando transcurridos dos años desde el

⁷³ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62>

reconocimiento o registro de la persona jurídica, no hayan iniciado sus actividades⁷⁴.

El Art.1 del decreto 44000 de diciembre de 2004 dispone que pertenecerán al régimen tributario especial las entidades como las fundaciones sin ánimo de lucro que cumplan con las siguientes condiciones⁷⁵:

- a) Que el objeto social principal sea la realización de actividades de salud, deporte, educación formal, cultura, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental o programas de desarrollo social.
- b) Que las actividades que realice sean de interés general.
- c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social y este corresponda a las actividades enunciadas en el literal a) del presente artículo.

Para que una fundación sea beneficiaria a donaciones es necesario según el Art. 125-1 del Estatuto Tributario que haya sido reconocida como persona jurídica sin ánimo de lucro, y de estar sometida a control y vigilancia de un ente oficial; además, debe manejar en establecimientos financieros autorizados los ingresos por esta vía.

A continuación se listarán algunas recomendaciones a tener en cuenta para las fundaciones⁷⁶:

⁷⁴ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62>

⁷⁵ <http://www.actualicese.com/actualidad/especial-entidades-sin-animo-de-lucro/>

⁷⁶ <http://www.actualicese.com/actualidad/especial-entidades-sin-animo-de-lucro/donaciones-a-entidades-sin-animo-de-lucro/>

- Es necesario que la Fundación llene todos los formalismos como entidad sin ánimo de lucro para cumplir con las características principales de este ente.
- La destinación de los recursos obtenidos por donaciones se deben establecer claramente.
- Los excedentes, si los hay, deberán ser reinvertidos todos en las actividades señaladas en los estatutos para seguir cobijados con beneficios de las fundaciones sin ánimo de lucro.
- Es conviene estipular con claridad en las Actas de Asamblea la forma del recaudo de las donaciones señalando el proceso que se seguirá.
- Debe prepararse un documento que indique el manejo contable mensual establecido para hacer efectivas las donaciones, pero teniendo en cuenta que si el pago es en efectivo su valor es consignado cuenta corriente o de ahorros de una institución vigilada por la Superfinanciera.
- La Fundación debe emitir los certificados de las donaciones recibidas en efectivo y consignadas en entidades vigiladas por Superfinanciera con la firma del Revisor Fiscal.
- Se deben mantener al día los libros de contabilidad (comercialmente con un atraso no superior a un mes y fiscalmente con un atraso no superior a 4 meses).
- Si la donación es hecha en elementos como propiedad planta y equipo se tendrá en cuenta que su valor se estimará por el costo de adquisición hasta

la fecha de la donación, menos las depreciaciones acumuladas hasta esa misma fecha.

Además de lo expuesto anteriormente, se debe tener en cuenta que las fundaciones pertenecen a un régimen especial para las entidades sin ánimo de lucro creado en 1986, el cual se caracteriza por⁷⁷:

- La tarifa del impuesto de renta es del 20%, siempre que cumplan con las condiciones de ser exentos como entidades sin ánimo de lucro.
- Este tipo de entidades no tienen técnicamente rentas brutas sino "ingresos de cualquier naturaleza, disminuidos en los egresos que sean procedentes". Es importante mencionar que el proceso de depuración de la renta líquida gravable permite no solamente deducir los gastos sino también las inversiones hechas en cumplimiento del objetivo de interés general para la comunidad.
- En las entidades sin ánimo de lucro no existen las rentas líquidas, sino "beneficio neto o excedente", además no se le aplica el sistema de renta presuntiva, tampoco se le calcula anticipo del impuesto de renta y por último no liquidan impuesto al patrimonio.
- Se encuentran obligadas a llevar libros de contabilidad registrados
- Las entidades del régimen tributario especial no requieren la calificación del comité de entidades sin ánimo de lucro, para gozar de la exención del beneficio neto o excedente consagrado en la ley⁷⁸.

⁷⁷ <http://www.actualicese.com/actualidad/especial-entidades-sin-animo-de-lucro/impuestos-aplicables-a-las-personas-juridicas-constituidas-como-entidades-sin-animo-de-lucro/>

Entre los diferentes beneficios que tienen este tipo de entidades se encuentra el hecho de que quienes les efectúen pagos por conceptos distintos a percepción de intereses o ventas de bienes (ejemplo: por servicios prestados, o por ventas de activos fijos, o por honorarios, o por loterías, etc.), no estarían sujetos a retención en la fuente a título del impuesto de renta⁷⁹.

2.3.2. Sociedades Anónimas

“La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de las letras “S.A”.⁸⁰ Además, “la sociedad anónima no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas”.⁸¹

A diferencia de otros tipos de sociedades, en la anónima su capital está conformado por un capital autorizado, por un capital suscrito el cual no podrá ser inferior al 50% al momento de su constitución del autorizado y por un capital pagado el cual se debe pagar por lo menos la tercera parte del suscrito.

La sociedad anónima debe constituirse por escritura pública y también requiere de la inscripción en el registro mercantil. El máximo órgano administrativo es la asamblea de socios la cual está constituida por los accionistas teniendo en cuenta

⁷⁸ <http://www.actualicese.com/actualidad/especial-entidades-sin-animo-de-lucro/impuestos-aplicables-a-las-personas-juridicas-constituidas-como-entidades-sin-animo-de-lucro/>

⁷⁹ <http://www.actualicese.com/actualidad/2006/10/23/cual-es-el-documento-que-se-debe-exigir-a-las-fundaciones-sin-animo-de-lucro-para-no-entrar-a-practicarles-retenciones-en-la-fuente-a-titulo-de-renta/44>

⁸⁰ Artículo 373 del Código de Comercio

⁸¹ Artículo 374 del Código de Comercio

las condiciones previstas en los estatutos, eligiendo a los miembros de la junta directiva y el revisor fiscal de nombramiento obligatorio.

Unos de los beneficios de este tipo de sociedades es la publicidad sobre quienes son sus accionistas. Es algo muy reservado ya que la conformación accionaria con los nombres de los socios no se da a conocer en el registro mercantil solicitado en la Cámara de Comercio o en un certificado de comercio. Así mismo, cuando se requiere realizar una emisión de acciones o cuando un accionista quiere retirarse de la sociedad y poner en venta sus acciones, no necesita ser formalizado mediante escritura pública, sino mediante simples actas de Asamblea de accionistas y con ello se estaría ahorrando en gastos que implican elevar los actos jurídicos a escrituras públicas, gastos que no se pueden ahorrar en los otros tipos de sociedades.

La razón más importante, sin demeritar lo expuesto anteriormente, y teniendo como referencia la norma contenida en los Art. 793 y 794 del Estatuto Tributario, cuando se trata de las deudas por impuestos y aduanas nacionales, la norma es clara en decir que los socios de las personas jurídicas responderán “solidariamente” (es decir, con todo lo que sea necesario hasta que la deuda se extinga, y no solo con el monto del capital social que habían aportado a la sociedad), pero dice que de tal responsabilidad “solidaria” se exonera a “las sociedades anónimas y sus asimiladas”⁸². Por esto, los únicos que siguen teniendo una responsabilidad limitada, y no solidaria, ante las obligaciones por impuestos son este tipo de sociedades que gozan con este “privilegio”.

⁸² <http://www.actualicese.com/actualidad/2006/02/06/especial-sobre-sociedades-anonimas-primera-parte-sus-ventajas-sobre-otros-tipos-de-sociedades/>

3. ANÁLISIS TÉCNICO

Para la implementación de un centro de rehabilitación integral y turístico se deben establecer los servicios que se van a ofrecer, junto con los procesos tanto internos como externos que logren satisfacer las necesidades de la demanda y que permitan obtener los resultados esperados en el tiempo propuesto. Todo esto dentro de un marco de servicio en donde el cliente sea el centro de atención, y por lo tanto todo el entorno esté fusionado para cumplir con sus expectativas.

A continuación, se hará el análisis técnico que permita establecer el portafolio de servicios a ofrecer, la infraestructura física y logística del centro de rehabilitación, los equipos necesarios para la puesta en marcha del negocio y su ubicación. Además se establecerán los procesos necesarios para llevar a cabo el servicio, que garanticen la satisfacción del cliente desde el momento de su primer contacto con el centro.

Se debe recordar que todo el análisis debe estar enfocado no solo a satisfacer las expectativas terapéuticas del paciente sino que también se debe tener muy en cuenta su estado anímico y motivacional. Para esto, se partirá de la base de que no se atenderán pacientes sino clientes del centro de rehabilitación el cual a su vez no tendrá la apariencia física de una entidad de salud ordinaria, por el contrario, el centro lucirá como una zona de entrenamiento de alto rendimiento, con zonas de descanso y tranquilidad que generen en nuestro cliente emociones positivas que le permitan una rehabilitación rápida y eficaz.

3.1. UBICACIÓN

La localización del centro es de suma importancia en el momento en que el cliente decide asistir a un programa de rehabilitación, ya que de esto depende el tiempo total que va a emplear en su trayecto ida y vuelta y los sobre costos que debe asumir por cuestión de transporte. De esta forma, el cliente debe presupuestar los costos de la terapia más lo que cueste el transporte ida y vuelta por el número de horas que necesite asistir.

Por ejemplo, si el cliente debe asistir de lunes a viernes, por tres meses y el transporte ida y vuelta tiene un costo diario de \$25.000, la persona deberá contar con \$1.500.000 adicionales al valor de las terapias. Además, el tiempo que gasta la persona discapacitada en trasladarse de su hogar al centro de rehabilitación puede ser de entre 20 y 45 minutos en un solo trayecto, por lo cual la media hora de terapia se convertiría en 2 horas aproximadamente (más tiempo en traslado que en terapia).

En este orden de ideas, se hace necesario que el centro de rehabilitación esté cerca del lugar en donde resida la persona para poder reducir costos y además, para optimizar el uso del tiempo, lo cual es imposible partiendo del hecho de que la población discapacitada está dispersa. Por tal motivo, surge la idea de trasladar al paciente a una ciudad en donde encuentre, de manera centralizada, variedad en alojamiento y alimentación de acuerdo a su gusto y capacidad económica, el centro en donde llevar a cabo su programa de rehabilitación, facilidades médicas en caso de emergencia o necesidad de tratamientos alternos, y un entorno anímico y motivacionalmente favorable para obtener los resultados deseados.

Bajo este marco, se escoge la ciudad de Cartagena, específicamente el sector de Bocagrande, en donde existe variedad de hoteles, residencias y hostales para que el cliente se pueda hospedar de acuerdo a su capacidad económica. Este

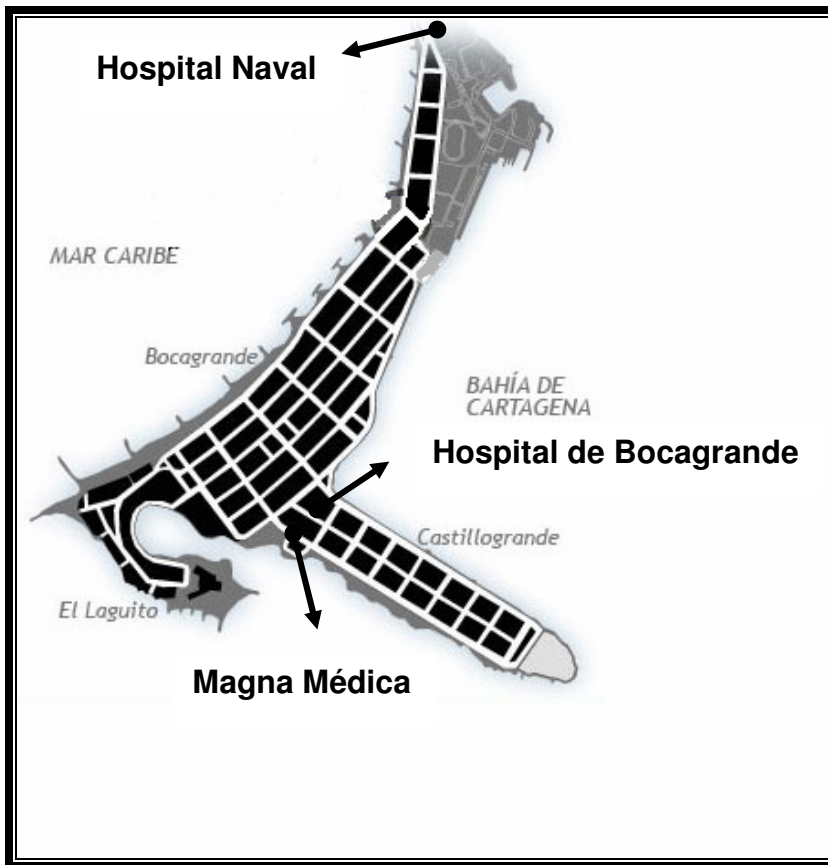
sector cuenta con dos hospitales, el Hospital Naval y el Hospital de Bocagrande por si se presentara algún tipo de emergencia con alguno de los clientes. Además, este sector es turístico por excelencia por su cercanía al mar, lo cual proporciona el entorno adecuado para realizar diferentes actividades dirigidas a mejorar el estado de ánimo del paciente y para hacer de su experiencia de rehabilitación, “unas vacaciones de salud”.

Por otro lado, para la ubicación del centro de rehabilitación existe un edificio en construcción llamado Magna Médica, el cual “...está diseñado especialmente para la prestación de servicios profesionales de la salud...”⁸³, que se convertirá en “...el punto de referencia de la salud en la ciudad de Cartagena de indias”⁸⁴. Además de brindar ventajas por el beneficio de estar ubicado en un cluster médico, el edificio cumple con todas las exigencias legales de infraestructura como zonas de desechos, accesibilidad para personas discapacitadas, ascensores e ingresos suficientemente amplios para la entrada de sillas de ruedas, etc.

De esta manera, el edificio Magna Médica se convierte en una localización estratégica para las instalaciones del centro de rehabilitación debido a su ubicación central en el sector de Bocagrande (con referencia al sector hotelero y turístico de la ciudad), su infraestructura destinada a la prestación de servicios médicos y el prestigio de hacer parte de la mejor comunidad médica de la región.

⁸³ Brouchure de ventas de Magna Médica, cara interior

⁸⁴ Ibíd.



Mapa 1 – Ubicación de los Hospitales del Sector de Bocagrande

Fuente: Elaborado por los autores

3.2. CONCENTRACIÓN ALTERNA

De acuerdo a la localización del centro de rehabilitación en el edificio Magna Médica, se prosigue a caracterizar el entorno con el fin de calcular tiempos, costos y calidad de los servicios adicionales que el cliente pueda necesitar como hospedaje, alimentación y recreación.

3.2.1. Puntos de Llegada

Como primera instancia, se identificaron tres puntos de llegada del cliente los cuales deben ser tenidos en cuenta para su recibimiento y son: el aeropuerto

Rafael Núñez, el Terminal de Transporte de Cartagena y directamente en las instalaciones del centro de rehabilitación.

El aeropuerto se encuentra ubicado en el barrio Crespo a aproximadamente 15 minutos del barrio Bocagrande, lo cual permite un fácil y rápido acceso. Los clientes que decidan llegar a la ciudad por transporte terrestre, el Terminal de Transportes se encuentra localizado en el sector Doña Manuela por la carretera de la Cordialidad a unos 50 minutos promedio de Bocagrande. Finalmente, aquellos que sean residentes de la ciudad o quienes prefieran hospedarse en donde un familiar o amigo, deberán llegar directamente a las instalaciones del centro de rehabilitación a una hora específica acordada para dar inicio a su programa de rehabilitación.

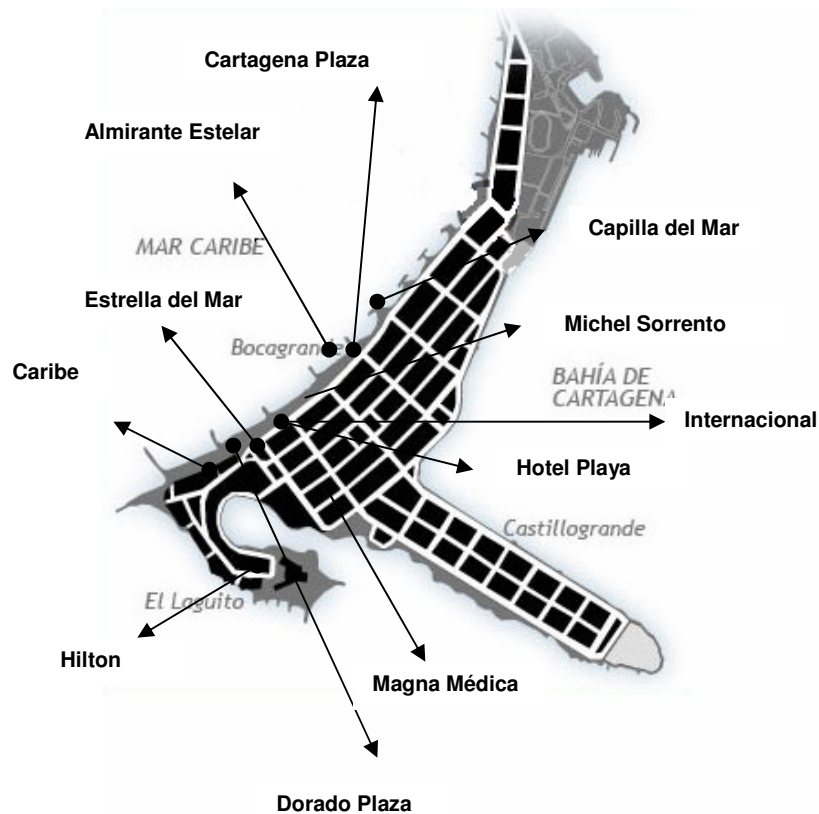
3.2.2. Hospedaje y Alimentación

El sector de Bocagrande cuenta con una excelente infraestructura hotelera brindando a sus visitantes diversas posibilidades de hospedaje según su gusto y capacidad económica. Además, estos establecimientos cuentan con servicio de restaurante, el cual brindará a nuestros huéspedes la alimentación durante su estadía de acuerdo a las recomendaciones del nutricionista al comienzo del programa de rehabilitación integral, pero siempre teniendo en cuenta los gustos personales de nuestro cliente. La idea no es imponerle a la persona una dieta sino orientarlo para que sus hábitos alimenticios sean más saludables.

Algunos hoteles cuentan con habitaciones completamente acondicionadas para personas discapacitadas que tienen barandas en el baño, espacios más amplios para la movilización del huésped, ducha sin impedimentos para ingresar en silla de ruedas y la ubicación de muebles acorde a la altura necesaria para que sean accesibles para el huésped. Los demás, cuentan con habitaciones normales sin ningún tipo de acondicionamiento lo cual, en un momento dado, puede ser tomado

como parte del entrenamiento del cliente para que aprenda a manejarse en lugares no adecuados para personas con su clase de discapacidad.

Todos los hoteles visitados tienen tarifas corporativas y de larga estadía las cuales se pueden negociar de acuerdo al número de noches de alojamiento y a la forma de pago. A continuación se mencionarán varios tipos de alojamiento de los cuales el cliente podrá elegir el que mejor lo satisfaga. (La siguiente información fue obtenida a través de un cuestionario estructurado aplicado a los hoteles de Cartagena. Ver anexo 2.)



Mapa 2 – Hoteles Visitados y Cercanos al Centro de Rehabilitación

Fuente: Elaborado por los autores

3.2.3. Recreación y Turismo

Como elemento diferenciador y como manera de mantener el estado anímico del cliente siempre en alto, se incluirán espacios dentro del programa de rehabilitación en donde el cliente disfrute del entorno turístico de la ciudad. Por medio de estas actividades se buscará que el cliente deje a un lado su discapacidad por un momento y se de cuenta que puede disfrutar su vida sin ningún impedimento.

Debido a la naturaleza de algunos sitios turísticos, no se incluyen dentro de las posibilidades, como por ejemplo el volcán del Totumo, el Jardín Botánico y el Parque Precolombino. Estos tres sitios por ser lugares ecológicos, no cuentan con caminos apropiados para que personas discapacidades transiten por ellas, lo cual les imposibilita su acceso. En el caso del Parque Precolombino, el tour por los Manglares es en canoas, las cuales son de dimensiones muy angostas y no cuentan con espaldar para la seguridad y comodidad de este tipo de clientes.

Por tal razón, se identificaron los siguientes lugares y actividades que serían propicios para tal fin y que podrían ser incluidos en el programa de rehabilitación integral⁸⁵.

- Playas de Bocagrande: por su cercanía con el centro de rehabilitación, estas playas son un lugar propicio para que nuestros clientes disfruten de todas las bondades del mar al mismo tiempo que ponen en práctica lo aprendido en sus diferentes terapias.
- Islas del Rosario: cruzando la Bahía de Cartagena, a aproximadamente una hora de trayecto en lancha, los clientes pueden pasar un día en una de las

⁸⁵ Los siguientes lugares fueron seleccionados del portafolio de servicios proporcionado por Travel House con su representante del Centro Comercial la Plazuela. www.travelhouse.com.co

Islas del Rosario. Entre las opciones, se encuentran la isla Media Naranja, única con playa natural, o la de Cocoliso. Adicionalmente, podrán asistir al Oceanario en donde pueden ver el espectáculo de los delfines y diferentes clases de especies marinas.

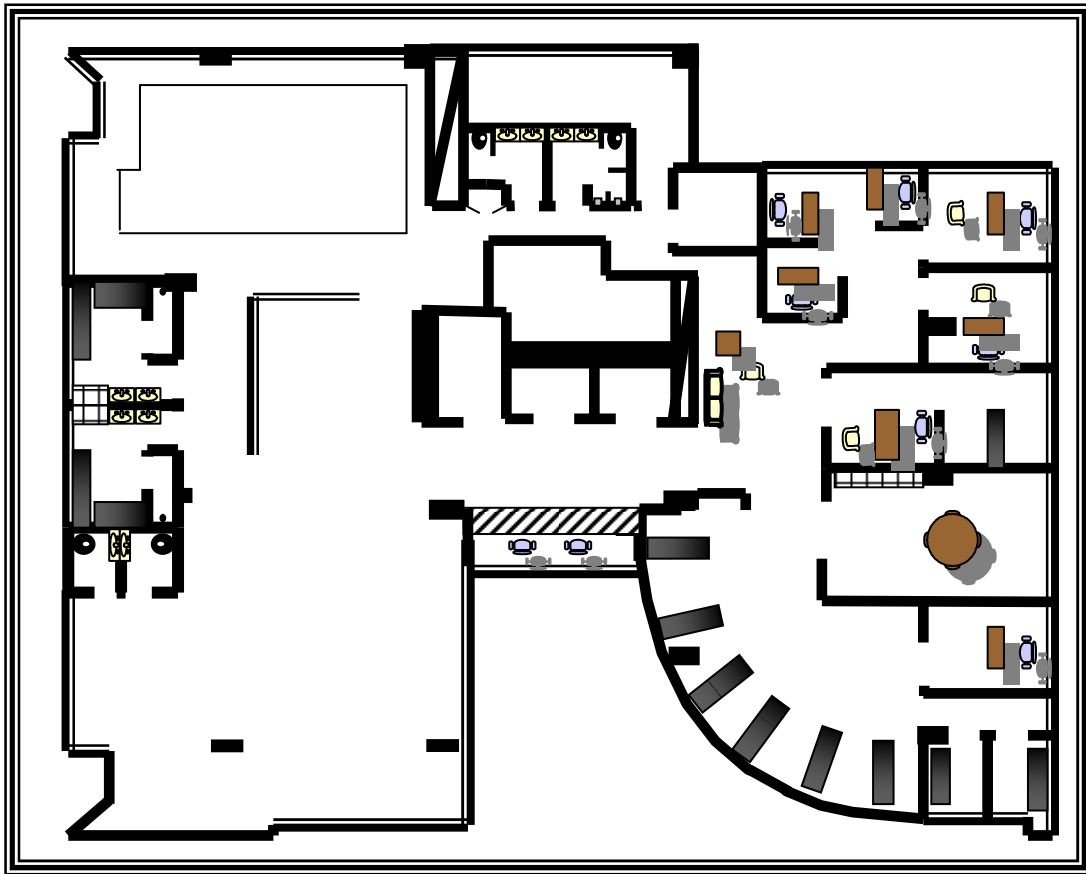
- Tour a Playa Blanca: tour a la playa más extensa y de arena blanca ubicada en la isla de Barú. La ida a la playa se hará en lancha para disminuir el tiempo del trayecto y evitar obstáculos para nuestros clientes.
- Playas de Tierra Bomba: la isla de tierra bomba se encuentra ubicada a 15 minutos en lancha, desde donde se puede divisar la ciudad.
- City Tour Cartagena de Indias: como cualquier turista o visitante de la ciudad, se le llevará a visitar los monumentos históricos entre los cuales se incluirán los Zapatos Viejos, el Castillo de San Felipe, el Convento de la Popa, la India Catalina y las Bóvedas. Para finalizar, se hará una caminata por la ciudad amurallada en donde podrán entrar a sus iglesias y ver sus diferentes parques y plazas.
- Rumba en Chiva: se llevará a nuestros clientes de rumba por la ciudad en una chiva atravesando los barrios de Bocagrande, Manga, Pie de la Popa y Castillo, para luego llegar a las Bóvedas en donde podrán degustar de los fritos típicos cartageneros.
- Paseo en Coche: paseo mágico desde Bocagrande hasta la ciudad amurallada en un coche típico con un guía quien enseñará la historia de las calles principales del corralito de piedra y de sus monumentos.

Además de estos sitios, se tendrán en cuenta las diferentes actividades organizadas en la ciudad a lo largo del año de las cuales nuestros clientes podrían

hacer parte como el Festival de Cine de Cartagena, el Reinado Nacional, Desfiles de Moda, Foros o Conferencias, entre otros.

3.3. INFRAESTRUCTURA FÍSICA DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN

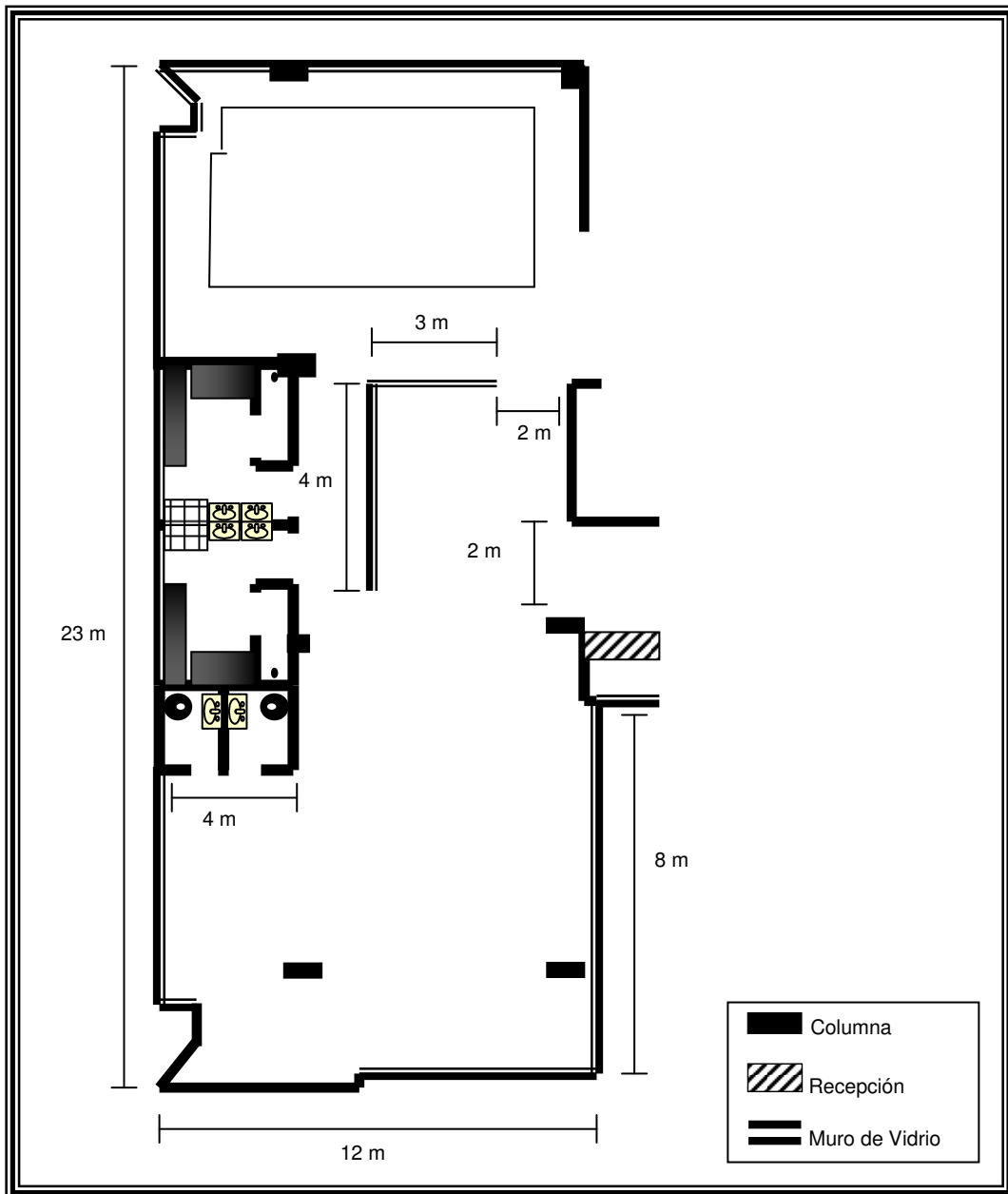
Los servicios médicos y terapéuticos serán prestados en las instalaciones del centro de rehabilitación las cuales estarán ubicadas en el edificio Magna Médica. Estas instalaciones estarán acondicionadas para ofrecer los servicios de Hidroterapia, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Psicología, Trabajo Social, Nutrición y Entrenamiento Físico. Para tal fin, se requerirá de un área aproximada de 489 m², equivalentes al área de un piso completo del edificio, los cuales se distribuirán como se muestra a continuación:



Plano 1 – Instalaciones completas del Centro de Rehabilitación Integral y Turístico – (La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.1. Ala Izquierda del Centro de Rehabilitación

El ala izquierda estará conformada por las zonas de Piscina e Hidroterapia, la zona de vestieres y baños, y la zona de Gimnasio. El metraje total de esta ala será de 280 m².



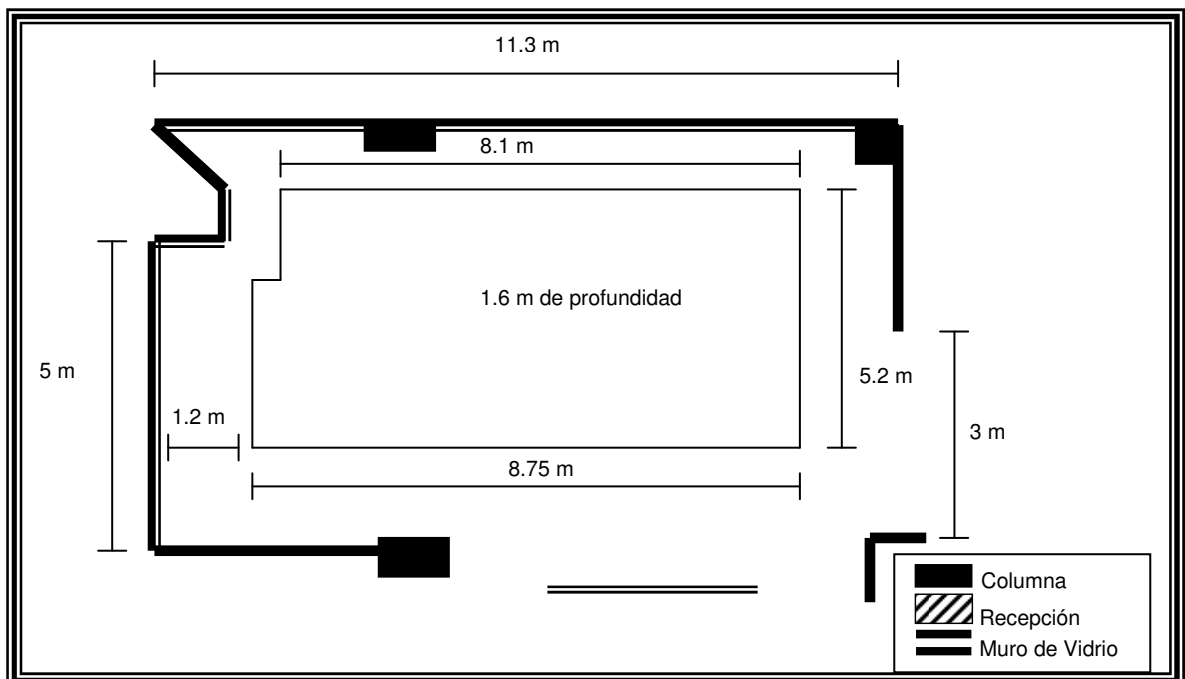
Plano 2 – Ala Izquierda del Centro de Rehabilitación

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.1.1. Zona de Piscina e Hidroterapia

Esta zona estará comprendida por un área total aproximada de 85.5 m² en los cuales se encuentra una piscina con capacidad para que cinco personas en simultanea, realicen hidroterapia o ejercicios que requieran ser hechos dentro del agua. Esta piscina tendrá un área de 45 m² y deberá tener una profundidad aproximada de 1.6 metros para facilitar los ejercicios. Además, deberá contar con barandas y adecuaciones específicas en su diseño para facilitar el ingreso de los clientes a ella y la ejecución de las actividades.

Los pasillos laterales contarán con espacios de 1 metro de ancho en promedio para permitir el acceso a personas en silla de ruedas. Las dos paredes que rodean la piscina, tendrán ventanas amplias con vista al mar permitiendo que haya una excelente iluminación que a su vez brinde un ambiente idóneo de relax y confort.

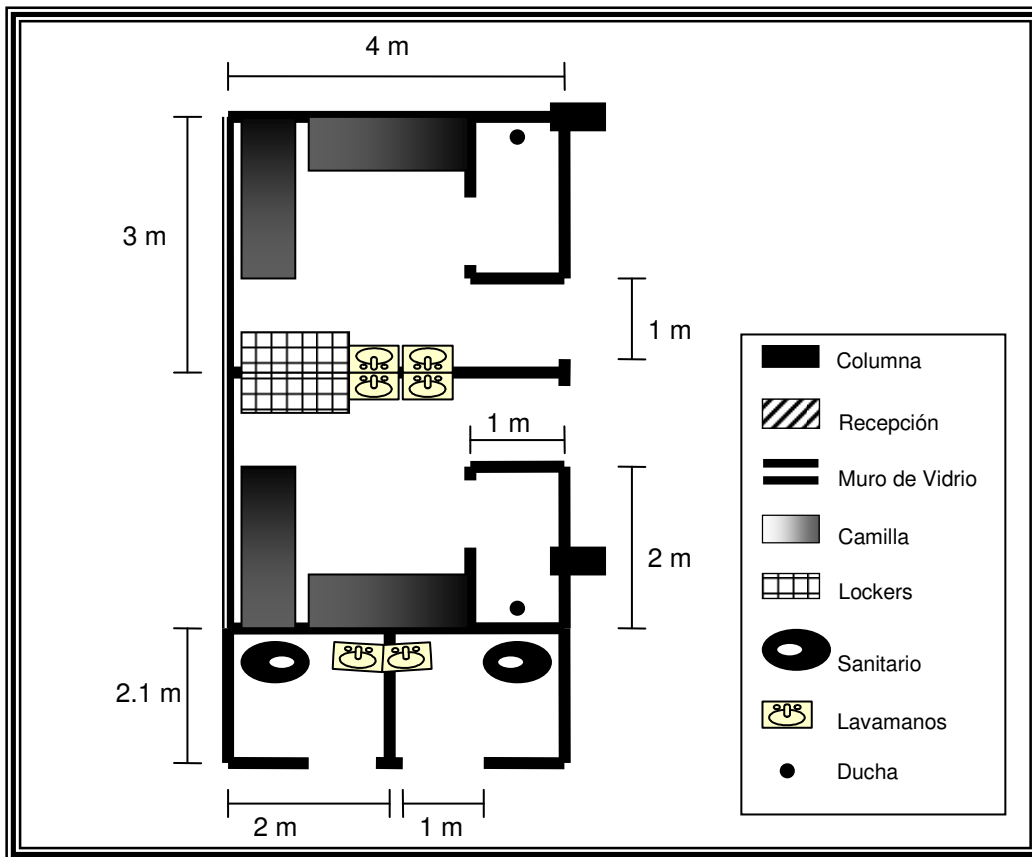


Plano 3 – Zona de Piscina e Hidroterapia

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.1.2. Zona de Vestieres y Baños

Esta zona contará con dos vestieres, uno de hombres y otro de mujeres, cada uno con ducha, lockers, dos lavamanos y dos camillas en caso de ser necesarias para que el cliente se cambie con más comodidad. Cada vestier tendrá su entrada independiente permitiendo evitar el tráfico de ingreso. Además, como fondo se tendrá la vista del mar al haber ventanas en esta pared. En el costado de uno de los vestieres, se encontrarán los baños que tendrán sanitario y lavamanos. Las medidas serán acordes a lo estipulado por la norma técnica colombiana NTC5017.

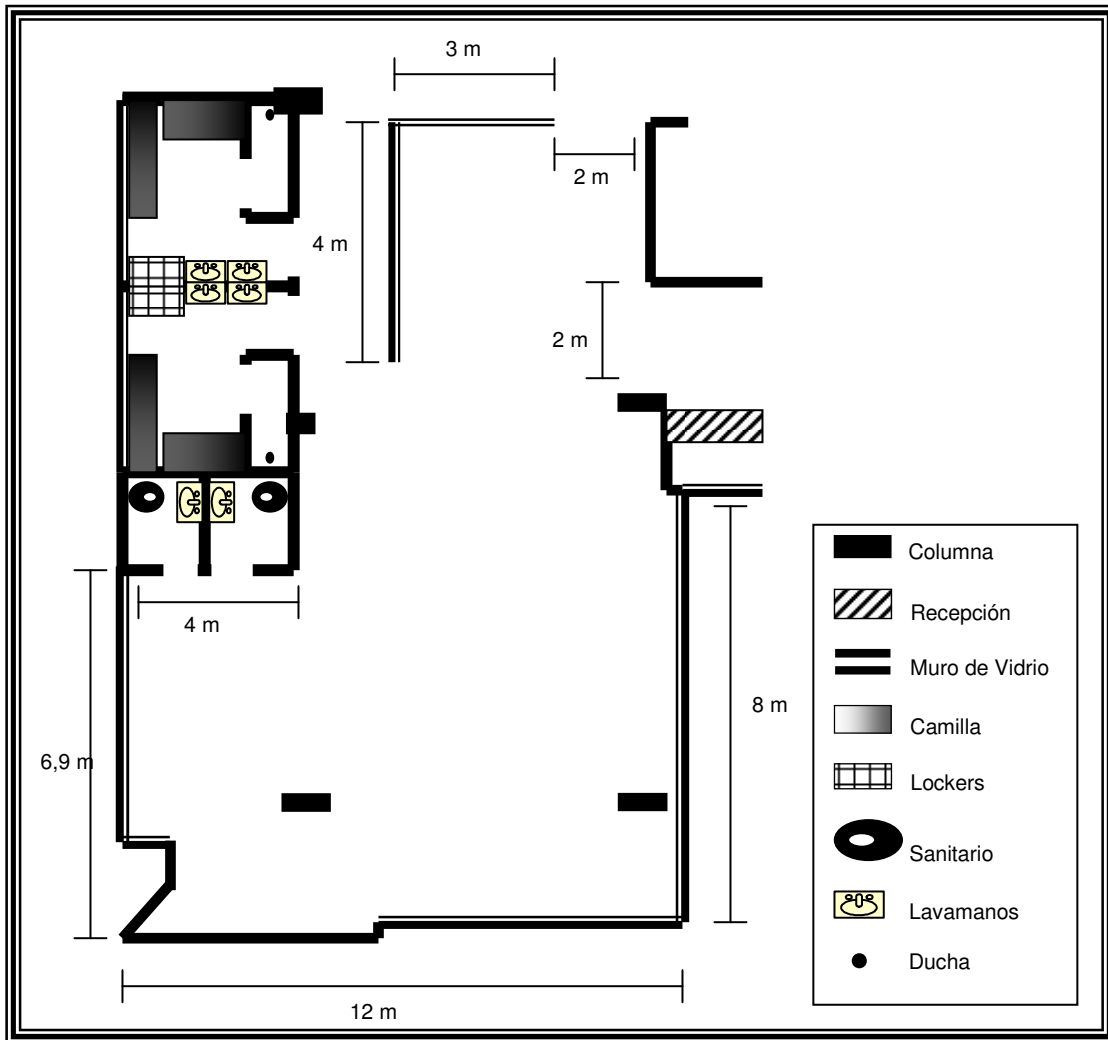


Plano 4 – Zona de Vestieres y Baños

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.1.3. Zona de Gimnasio

La zona de gimnasio contará con un área aproximada de 104 m², en donde se distribuirán diferentes máquinas y elementos como mancuernas, barras bancos, etc. En esta área, el cliente podrá disfrutar de una rutina de ejercicios para fortalecer sus músculos y complementar su programa de rehabilitación.



Plano 5 – Zona de Gimnasio

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.2. Ala Central del Centro de Rehabilitación

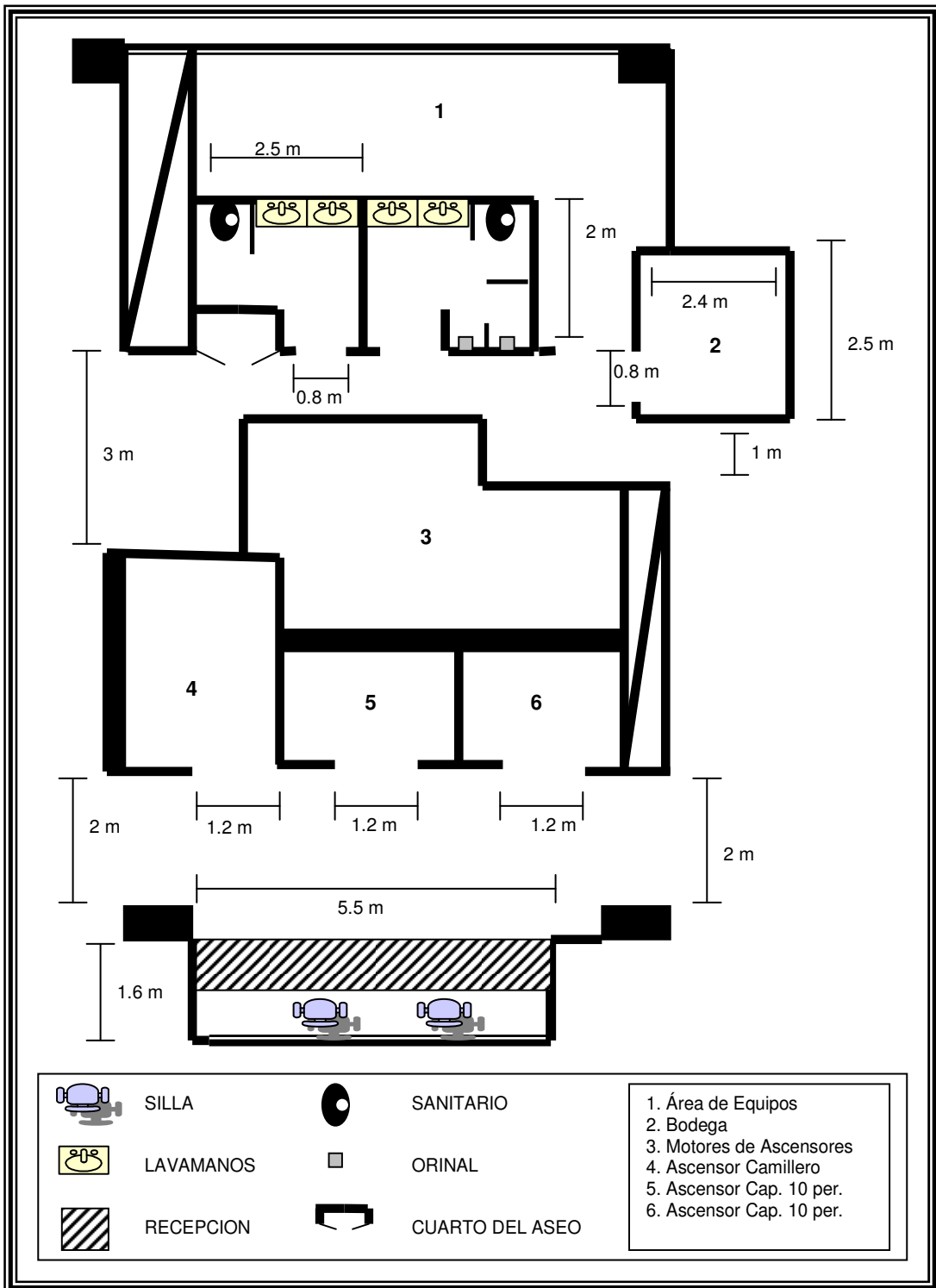
En esta área se encontrarán la recepción, 3 ascensores, 2 baños para uso del personal, el área de equipos y una bodega. Su área total aproximada será de 116 m². La barra de la recepción tendrá 5.5 metros de largo y 1.5 metros de ancho y contará con vista a la ciudad debido a su fondo completamente en vidrio.

El edificio contará con tres ascensores, 1 ascensor camillero con doble puerta para acceso independiente de ambulancias y 2 ascensores con capacidad para 10 personas cada uno. Además, el edificio contará con un área de equipos por piso el cual estará designado para ductos especiales⁸⁶, y/o para la instalación de equipos médicos y de aire acondicionado.

Entre el área de equipos y los ascensores, se encontrarán 2 baños, de hombre y mujer, los cuales contarán cada uno con 2 lavamanos, sanitario y, en el de los hombres, con 2 orinales. Al lado izquierdo de la puerta del baño de mujeres, habrá un cuarto para los elementos de aseo y cafetería.

Al lado derecho de la puerta por donde se ingresaría al área de equipos del edificio, se encuentra la entrada de una bodega que se podrá designar al almacenamiento de equipos y papelería en general.

⁸⁶ Estos ductos están instalados en cada uno de los pisos del edificio para ser utilizados según la necesidad de cada consultorio, como por ejemplo ductos de oxígeno, shut de residuos, entre otros.

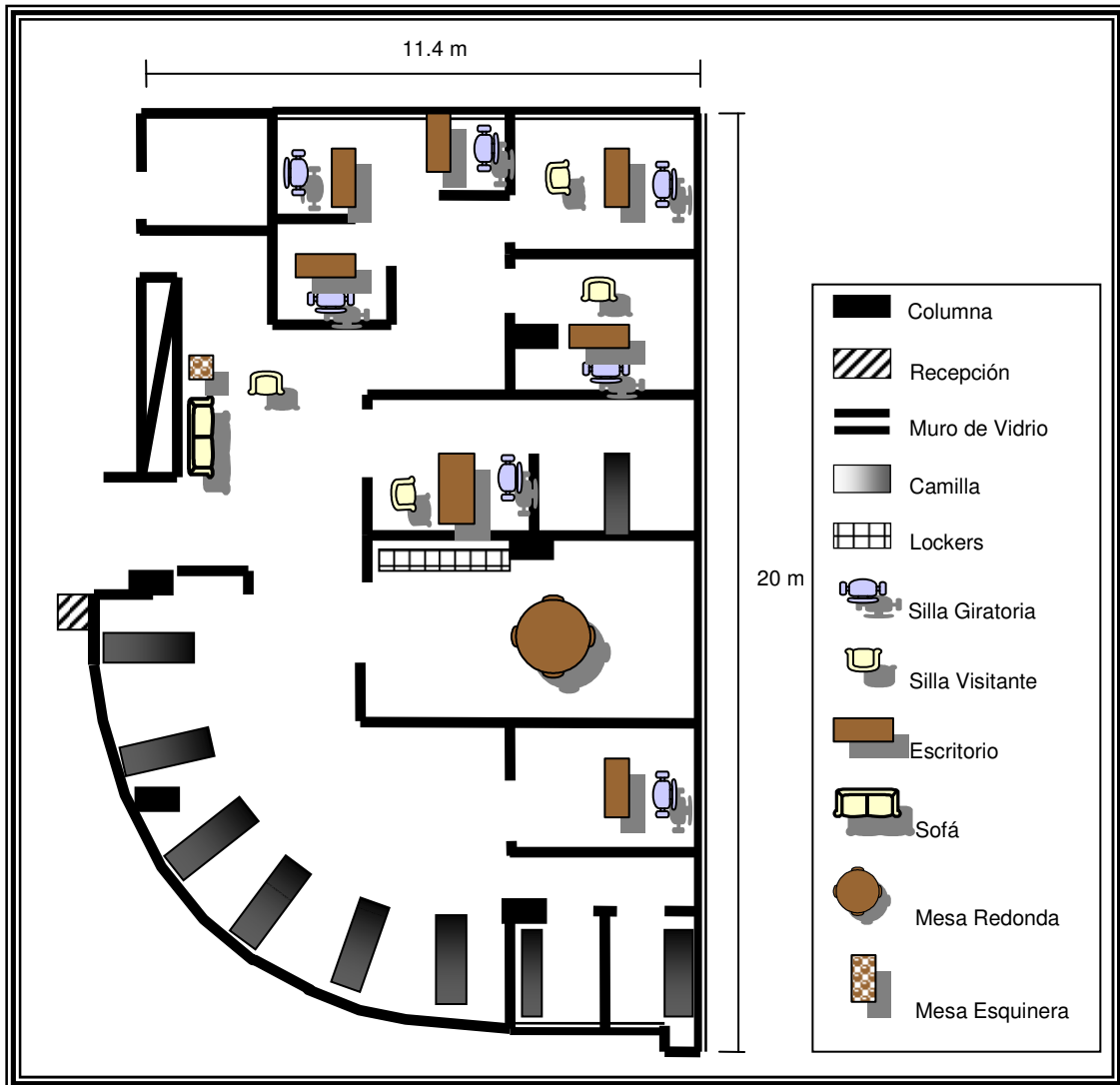


Plano 6 – Ala Central del Centro de Rehabilitación

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.3. Ala Derecha del Centro de Rehabilitación

El ala derecha tiene un área aproximada de 209 m² en donde se encontrarán las oficinas administrativas, las oficinas de los diferentes especialistas, la zona de fisioterapia y un salón múltiple.



Plano 7 – Ala Derecha del Centro de Rehabilitación

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

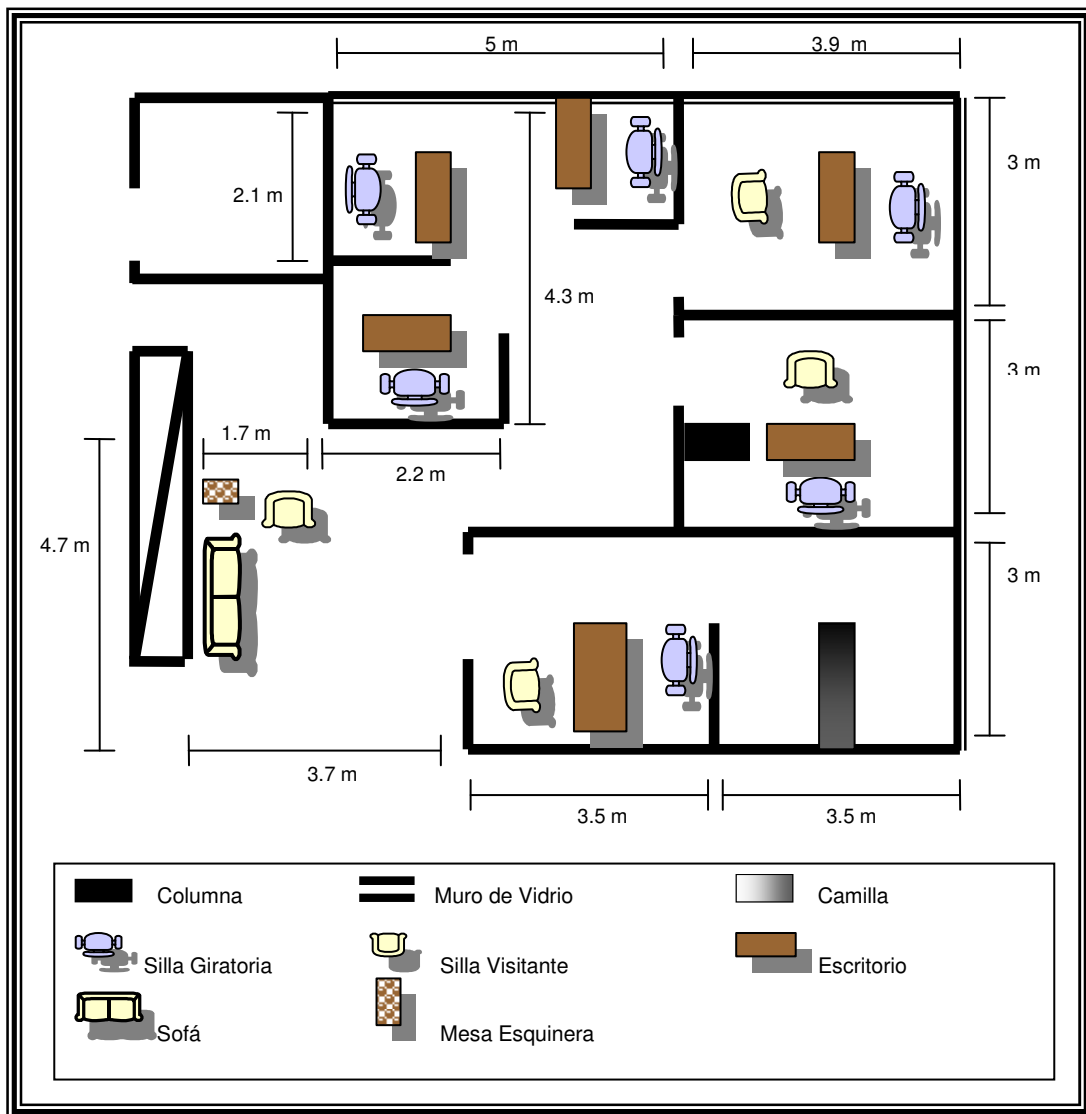
3.3.3.1. Zona Administrativa y de Especialistas

Esta zona cuenta inicialmente con una sala de espera con un área aproximada de 17.4 m² en donde se ubicarán un sofá, un sillón y una mesa esquinera en donde las personas se puedan sentar mientras esperan ser atendidos. Esta sala tendrá suficiente espacio para que personas en silla de ruedas puedan esperar sin obstruir el paso.

Justo al frente se encontrará la oficina y consultorio del médico fisiatra los cuales tienen acceso directo el uno al otro. Cada espacio contará con un área de 10.5 m² en donde el médico tendrá, como lo estipula el Anexo Técnico Número 2 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006, un espacio independiente en donde atender al paciente y otro en donde hacerle su chequeo.

Al lado izquierdo de la oficina del médico fisiatra, se encontrarán dos oficinas independientes las cuales se alquilarán a profesionales de la salud que ofrezcan servicios directamente relacionados con nuestra operación. El área aproximada de cada oficina será de 12.87 m².

Al frente de estas oficinas, se encontrará el área administrativa la cual contará con tres oficinas modulares no independientes que permitan la fácil interacción de los funcionarios. El área total de esta zona será de 15.34 m² aproximadamente.

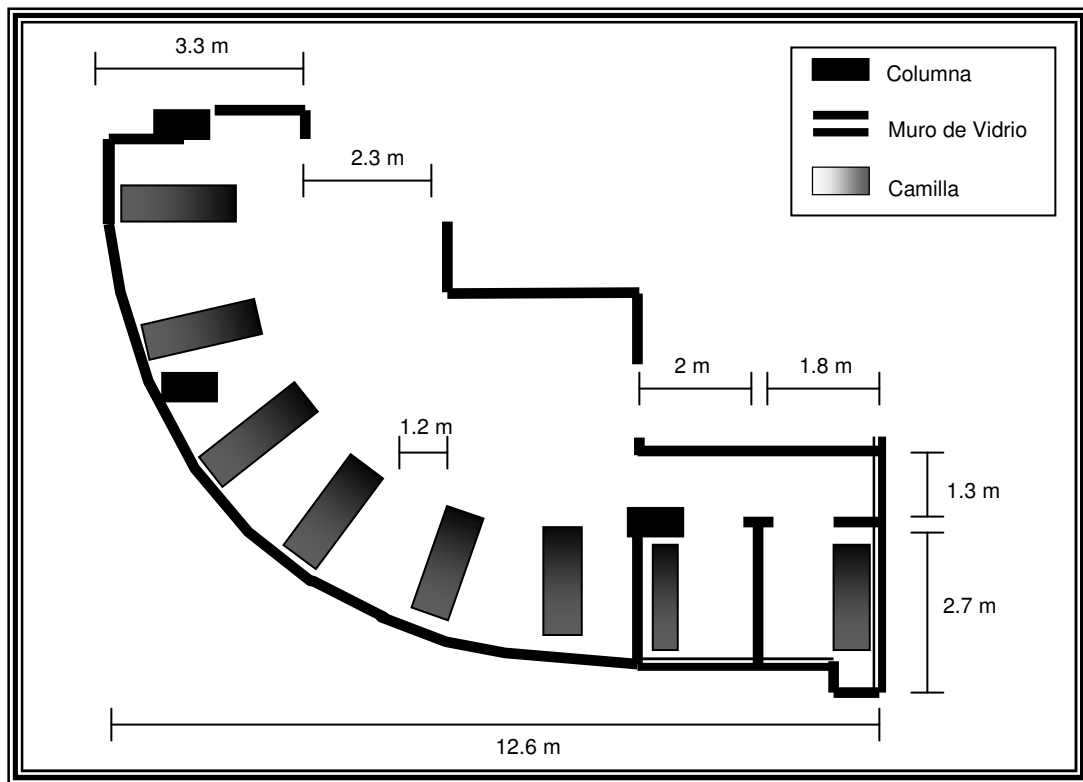


Plano 8 – Zona Administrativa y de Especialistas

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.3.2. Zona de Fisioterapia y de Masajes

Esta zona contará con camillas y colchonetas para llevar a cabo todo lo relacionado con ejercicios de fisioterapia. Además, dispondrá de dos habitaciones independientes destinadas para la realización de masajes o terapias que requieran de privacidad por su naturaleza.



Plano 9 – Zona de Fisioterapia y de Masajes

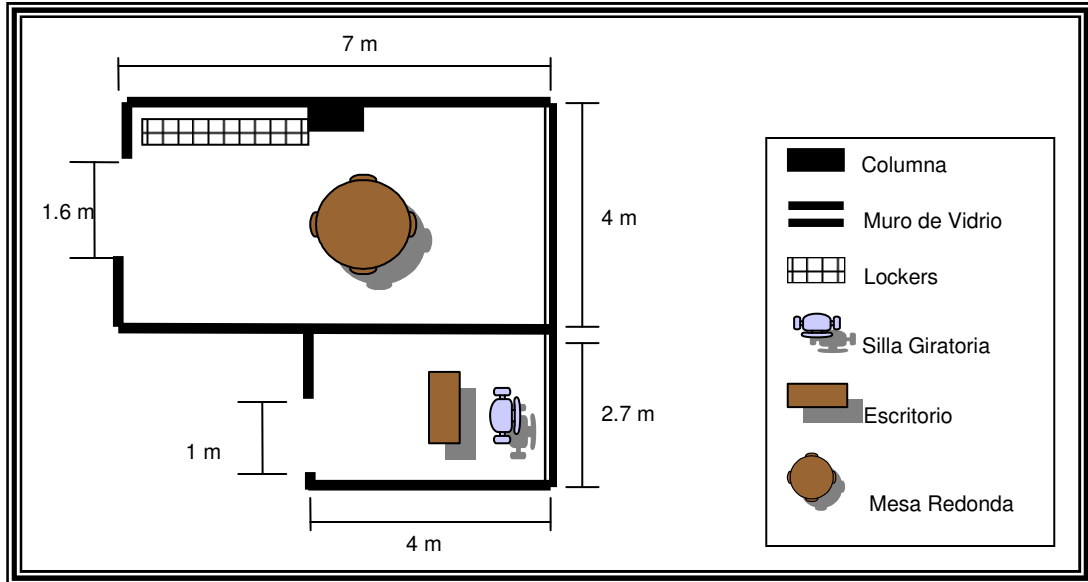
(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.3.3.3. Salón Múltiple y Consultorio Multidisciplinario

El centro contará con un salón múltiple en donde llevar a cabo conferencias, charlas, terapias grupales, entre otros. Este salón tendrá un área aproximada de 28 m², espacio suficiente para ubicar una mesa con sus respectivas sillas, lockers para los fisioterapeutas del centro y sillas plásticas adicionales en caso de ser necesarias.

Al lado izquierdo de ese salón, estará ubicada un consultorio para ser utilizado por los diferentes profesionales de la salud que estén vinculados con el centro por medio de prestación de servicios o de honorarios. De esta manera, ellos tendrán

un lugar propicio para llevar a cabo sus consultas de manera independiente y les dará sentido de pertenencia.



Plano 10 – Salón Múltiple y Consultorio Multidisciplinario

(La infraestructura básica está basada en los planos del edificio Magna Médica. Sin embargo, el diseño interno y distribución del área fue propio de los autores)

3.4. DOTACIÓN Y EQUIPOS

El centro de rehabilitación deberá contar con una serie de equipos tanto terapéuticos⁸⁷ como tecnológicos para brindar los servicios ofrecidos de manera óptima y eficaz. A continuación se hará un listado de ellos de acuerdo a las áreas anteriormente enunciadas (Ver anexo 3).

⁸⁷ Los equipos médicos y terapéuticos fueron recomendados por la Fisioterapeuta Keily Catherine Puerta Mateus, egresada de la Universidad Nacional de Colombia, Resolución No. 10786 de 05/12/2006.

3.4.1. Zona de Piscina e Hidroterapia

Esta zona deberá contar con piso antideslizante que permita evitar accidentes. Además, la piscina deberá estar acondicionada con barras laterales en posiciones estratégicas para ciertas actividades terapéuticas. De igual manera se deberá contar con los siguientes elementos que son indispensables para diferentes ejercicios terapéuticos y recreativos:

- Balones de diferentes tamaños
- Flotadores
- Cabuyas y lazos
- Gusanos

3.4.2. Zona de Vestier y Baños

Cada uno de los vestieres deberá estar provisto de lockers, espejos, 2 camillas de mediana altura y una silla de ruedas para ducha para que los clientes se puedan cambiar antes y después de las terapias y dejar sus pertenencias bajo llave. Las camillas deberán ser de la altura de una silla de ruedas para facilitar el traslado de la silla de ruedas a la camilla, y de ésta a la silla de ruedas de ducha. Dentro de la ducha deberán haber barandas que le permitan al cliente movilidad y seguridad.

- Lockers
- Camillas
- Silla de ruedas para la ducha

3.4.3. Zona de Gimnasio

La zona de gimnasio deberá estar equipada con diferentes máquinas y elementos necesarios para que el cliente adquiera fuerza y resistencia. Estas máquinas

serán distribuidas en el área del gimnasio de tal forma que permita la fácil movilidad de una a otra sin ningún obstáculo. Además, se organizarán de acuerdo al músculo que trabajen. Estas maquinas y elementos son:

- Máquina Aductora
- Máquina Abductora
- Máquina Leg Extension
- Máquina Leg Curl Sentado
- Máquina Jalón Polea
- Máquina Remo
- Máquina Press Pecho
- Predicador Libre
- Banda (Trotadora)
- Máquina Elíptica
- Bicicleta Estática con Espaldar
- Bicicleta Estática sin Espaldar
- Barras Paralelas
- Mancuernas
- Organizador de Mancuernas
- Barras con Diferente Peso
- Organizador de las Barras
- Bancas
- Bancas Inclinadas

3.4.4. Zona de Recepción

La recepción del centro de rehabilitación deberá contar con todo lo necesario para que su recepcionista pueda dar información y atender a los clientes de la mejor manera. Estos equipos son:

- Sillas Giratorias
- Computador
- Planta Telefónica
- Amplificador de Sonido
- Impresora
- Escáner
- Datáfono
- Fax
- Archivadores

3.4.5. Zona Administrativa y de Especialistas

Las tres oficinas administrativas deberán contar cada una con su escritorio, su silla giratoria, su computador y su extensión telefónica. Las dos oficinas independientes no necesitarán ser amobladas ya que serán arrendadas a especialistas afines al centro de rehabilitación. La oficina del médico fisiatra deberá contar igualmente con su escritorio, su silla, su computador y su extensión telefónica. Además, en la parte posterior, en su consultorio, deberá contar con los siguientes elementos⁸⁸:

- Camilla
- Tensiómetro
- Fonendoscopio
- Equipo de órganos de los sentidos
- Martillo de reflejos
- Metro y balanza de pié

⁸⁸ Elementos básicos según el Anexo Técnico No. 2 de la Resolución 1043

Por otro lado, esta zona tendrá una sala de espera la cual necesitará disponer de un sofá con sus dos sillones compañeros y su mesa de centro.

3.4.6. Zona de Fisioterapia y de Masajes

Esta área deberá estar dotada con los siguientes elementos:

- TENS
- Ultrasonido
- Paquetes Calientes y Fríos
- Nevera
- Terabanes de Diferentes Colores (los colores determinan la resistencia)
- Balones de Diferentes Tamaños
- Colchonetas
- Camillas
- Tensiómetro
- Fonendoscopio

3.4.7. Salón Múltiple y Consultorio Multidisciplinario

El salón múltiple deberá contar con un tablero acrílico, un video beam, lockers, sillas Rimax y una mesa redonda de 4 puestos para poder llevar a cabo diferentes actividades con los clientes como charlas grupales, conferencias, videos, entre otras.

El consultorio multidisciplinario deberá tener su escritorio, su silla giratoria, su computador, un archivador y su extensión telefónica.

3.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para el funcionamiento del centro de rehabilitación se deberá contar con el personal calificado para desarrollar las diferentes actividades dentro de todos y cada uno de los procesos, de acuerdo a la misión y visión de la organización. Para tal fin, se ha diseñado el organigrama del centro de rehabilitación de acuerdo a la filosofía organizacional realizando la respectiva identificación y descripción de cargos.

3.5.1. Filosofía Organizacional

3.5.1.1. Misión

Somos una institución dedicada a la prestación de servicios de rehabilitación integral de personas con discapacidad física, con el ánimo de satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes, por medio de la interacción de campos multidisciplinarios que permitan atenderlo como individuo único para así, lograr su nivel más alto de rehabilitación teniéndolo siempre en cuenta como un ser físico, mental, emotivo y social.

3.5.1.2. Visión

Dentro de 5 años, nos visualizamos siendo el primer centro de rehabilitación integral de alto rendimiento en la costa caribe capaz de brindarles a sus clientes nacionales e internacionales, un servicio con un alto estándar de calidad.

3.5.2. Organigrama – Identificación y Descripción de Cargos

Por la naturaleza del centro de rehabilitación, la organización de los cargos estará dividida en dos dependencias, la médica y la administrativa, las cuales serán

dirigidas por una gerencia general. Cada uno de los cargos está diseñado para complementar los procesos y lograr los mejores resultados, siempre enfocados a satisfacer al cliente tanto interno como externo. En el organigrama a continuación, se muestran claramente los cargos y los conductos regulares.

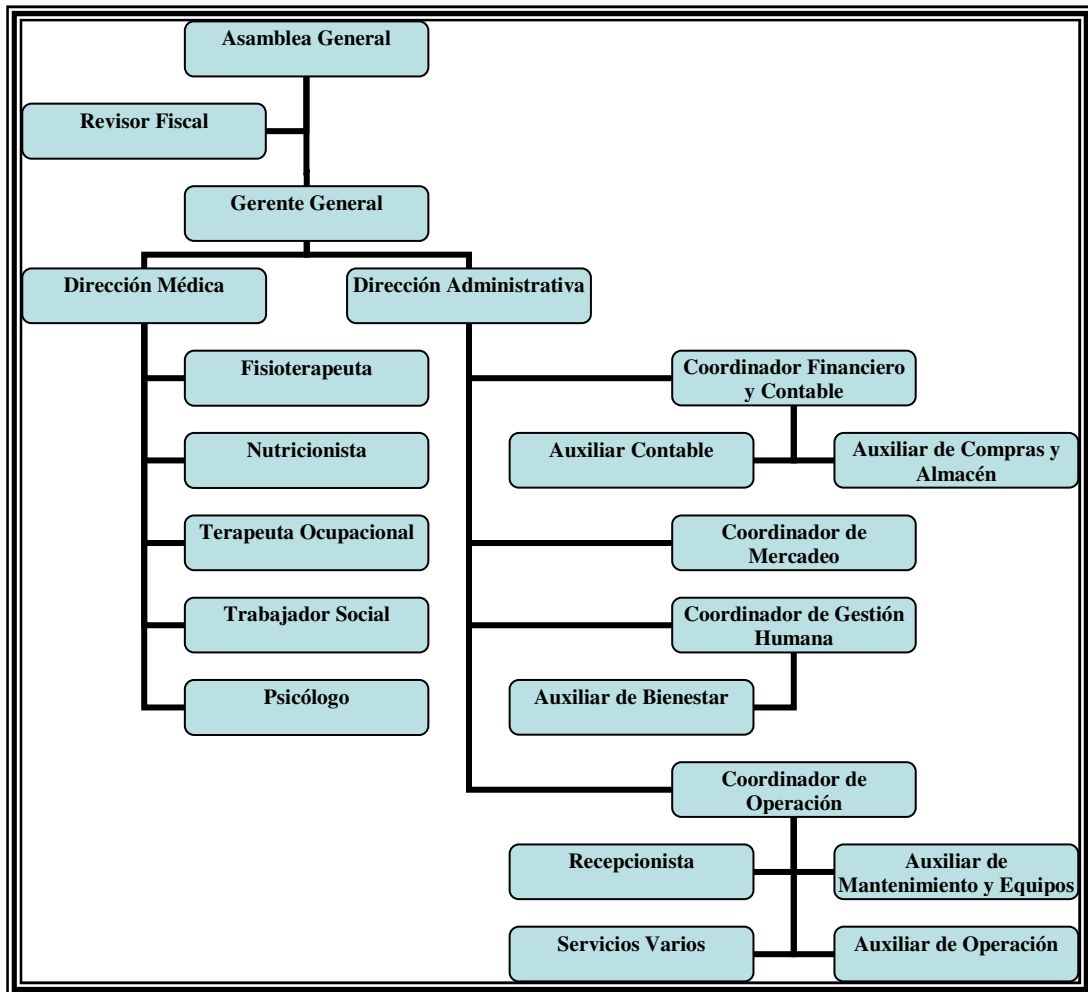


Gráfico 1 – Organigrama del Centro de Rehabilitación

Fuente: Elaborado por los Autores

La dependencia médica será dirigida por un médico fisiatra como lo estipula el Anexo Técnico Número 2 de la Resolución 1043 de 3 de Abril de 2006 – Manual Único de Estándares y Verificación. Los profesionales de la salud a su cargo

deberán constantemente rendirle informes de los avances de los clientes, las necesidades que se puedan presentar y /o cualquier anomalía.

De acuerdo a la afluencia de clientes, se irán contratando los profesionales ya sea por contrato a término fijo en caso de haber tendencia de alta ocupación por temporadas, por contrato a término indefinido para contar con profesionales disponibles permanentemente quienes sirvan de apoyo constante al médico fisiatra, o contrato por honorarios, en caso del nutricionista quien no es necesario esté constantemente en el centro sino únicamente al inicio del programa de cada cliente para diseñar su dieta.

La dependencia administrativa estará a cargo de un director administrativo quien será responsable de planear y organizar las labores de apoyo de la empresa a través de los cuatro coordinadores: financiero y contable, de mercadeo, de gestión humana y de operación.

Todos los cargos fueron descritos e identificados de acuerdo a las necesidades propias del modelo de negocio teniendo en cuenta la filosofía organizacional de la institución y su política de servicio al cliente. (Ver anexo 4)

3.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y PROCEDIMIENTO PARA SU PRESTACIÓN

Ya teniendo las instalaciones del centro de rehabilitación debidamente dotadas tanto de equipos como de personal calificado, ubicados los lugares de acceso de nuestro cliente a la ciudad y la localización de los sitios turísticos de alimentación y hospedaje al cual necesiten acceder, se puede proceder a determinar el portafolio de servicios de la institución. Este portafolio estará dividido en tres servicios principales los cuales, por la naturaleza del campo de la salud, diferirán de acuerdo a la patología, las necesidades y los gustos de cada cliente. La idea no

es imponer un servicio mecánicamente, sino hacerlo apropiado para satisfacer las necesidades particulares de cada individuo para lograr su completa satisfacción.

Viendo entonces las necesidades que puede tener la población, se identificaron tres servicios generales los cuales son: programa de rehabilitación integral, plan de vacaciones de salud y rehabilitación por sesiones.

3.6.1. Programa de Rehabilitación Integral y Turístico

El programa de rehabilitación integral va dirigido a aquellos pacientes quienes por la naturaleza de su discapacidad, necesitan acceder a un programa integral que tenga como objetivos la máxima rehabilitación física posible, lograr independencia y autosuficiencia en su rutina diaria, la estabilidad emocional, elevar el autoestima del cliente y finalmente complementar el proceso con una orientación vocacional que le permita hacer parte de la comunidad laboral de su país.

Este programa se hará de manera intensiva por lo cual se diseñará un programa de hasta 7 horas diarias de lunes a viernes y de 4 horas los días sábado el cual incluirá diferentes terapias y actividades dirigidas a lograr los objetivos generales del programa de rehabilitación integral, complementado con actividades turísticas los días domingo para lograr mejorar el estado de ánimo del paciente. Por lo tanto, el cliente deberá hospedarse en la ciudad por la duración del programa, el cual para efectos de cobro y organización se dividirá en ciclos de 4 semanas cada uno según la necesidad del paciente.

Antes de comenzar el programa de rehabilitación integral, el cliente deberá asistir por tres días inicialmente al centro para hacerle un chequeo médico, una prueba de resistencia física y consultas con los diferentes especialistas como el nutricionista para determinar y diseñar el programa de acuerdo a las necesidades, objetivos y gustos del cliente. En el transcurso de estos tres días, el cliente

también tendrá la oportunidad de ver las instalaciones del centro, relacionarse con los profesionales de la salud y entablar comunicación con otros clientes que estén actualmente vinculados al programa de rehabilitación. En caso de que el cliente no se sienta satisfecho, tendrá la alternativa de no tomar el programa de rehabilitación y solamente pagar por los tres días de evaluación preliminar.

Para dar comienzo a la vinculación, el cliente deberá como primera instancia, hacer llegar su historia clínica (por correo físico o por Internet) en donde conste su estado médico actual, las intervenciones que haya podido tener, alergias, medicamento que esté tomando y enfermedades de las que pueda padecer. La historia clínica será analizada por el médico fisiatra quien determinará si el paciente puede ser un candidato apto para hacer parte de este centro de rehabilitación. Pacientes que tengan discapacidad cognitiva o sensorial, quienes estén en periodo de recuperación o que padezcan de enfermedades contagiosas, entre otros, no serán aprobados por el médico y se tratará de dirigir hacia otro tipo de institución.

Al ser aprobado, se hará contacto con el cliente al cual se le enviará una notificación que incluya el formato de inscripción y el de selección de servicios, el cual es un listado de costos para que el cliente arme su plan de estadía y alimentación. De esta forma, el cliente podrá elegir de un listado donde hospedarse y que clase de alimentación desea.

Para hacerlo más ilustrativo, tomaremos como ejemplo a una paciente de 43 años llamada Esther que reside en Ecuador y padeció un accidente automovilístico hace año y medio sufriendo una lesión medular a la altura de la vértebra T5, T6, quedando parapléjica (perdida de movimiento y sensibilidad de la parte inferior del cuerpo). Esta paciente no sufre de ninguna otra enfermedad y ocasionalmente toma medicamentos para el dolor de espalda producto de las barras que sostienen de manera permanente su columna vertebral.

Este tipo de paciente puede hacer uso de los servicios de este centro de rehabilitación por lo cual se le hará llegar el formato de inscripción y el de selección de servicios. En él, ella deberá escribir sus datos personales, escoger el lugar de su hospedaje, el mes en el que desearía hacer parte del programa y la forma de pago. Luego, deberá enviarlo al correo del centro de rehabilitación, en donde se confirmarán todos los datos y se verificará que el cupo esté disponible. Al confirmar toda la información, se le pedirá al cliente que haga el pago respectivo, el cual al hacerse efectivo, cerrará la inscripción.

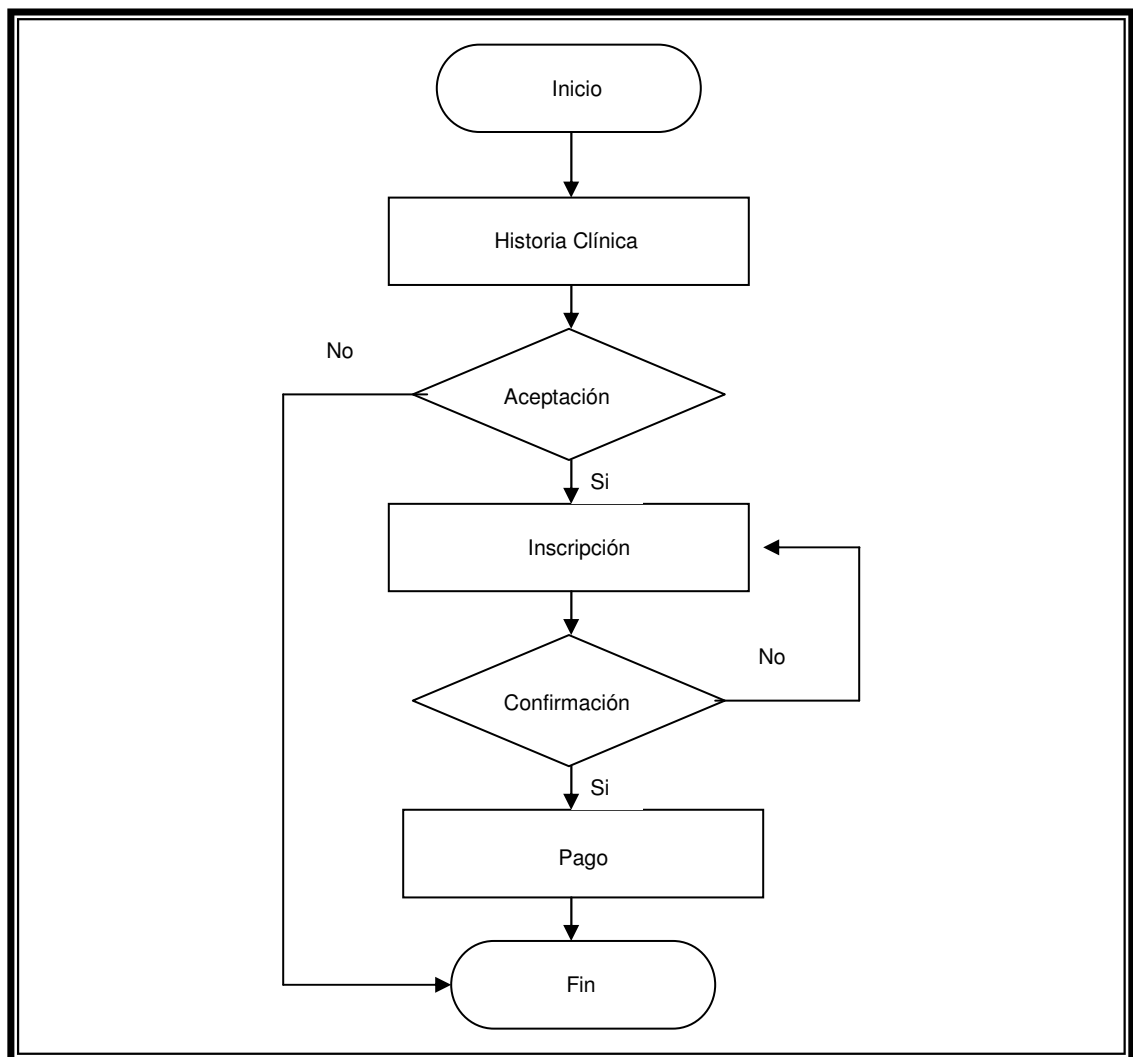


Gráfico 2 - Flujograma del Proceso de Inscripción – Elaborado por los autores

Siguiendo con el ejemplo, Esther decide hacer parte del programa en el mes de Junio, y desea hospedarse en el Hotel Internacional. Al recibir esta información, se procede a confirmar con el Hotel la disponibilidad del cupo y se reserva para esa fecha. Luego se envía la comunicación de confirmación la cual debe incluir la fecha de llegada, el total del costo del programa en pesos colombianos y el número de cuenta para que Esther haga la respectiva consignación. Tan pronto Esther haga su consignación, ella será parte de nuestra institución.

Al llegar la fecha de llegada de Esther, uno de nuestros colaboradores estará esperándola en el aeropuerto para recibirla y llevarla a su hotel para que se instale. Tan pronto esté lista, se llevará al edificio Magna Médica para que conozca las instalaciones del centro y a su personal. Luego tendrá una consulta personalizada con el equipo médico para hacer las respectivas pruebas y exámenes y dar así comienzo al diseño del programa de rehabilitación integral personalizado. Los exámenes se llevarán a cabo en lo posible el primer día para que se tenga suficiente tiempo para dar como resultado el programa en sí. Al tercer día se socializará el programa con Esther para que ella dé su punto de vista y apruebe el programa. Se le explicarán todos los objetivos del programa y se establecerán las metas para que, al finalizar con el programa, se pueda hacer una evaluación de cumplimiento. En caso de no aceptarlo y de no sentirse satisfecha, ella podrá decidir devolverse a Ecuador y se le hará un reembolso equivalente al ciclo que no tomó. Sin embargo, el costo de la evaluación no tendrá reembolso. En caso de aceptarlo, comenzará con su programa al día siguiente.

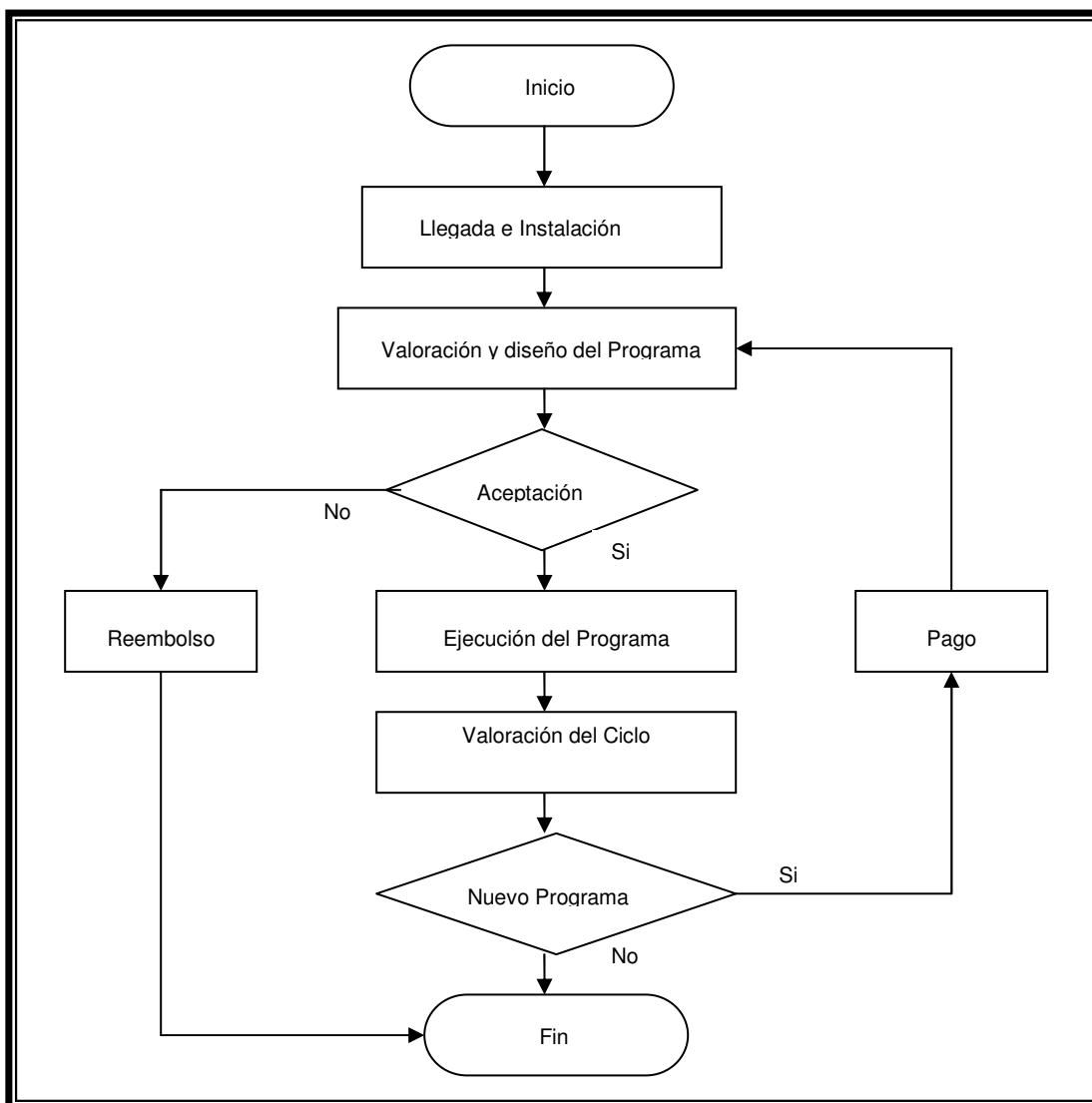


Gráfico 3 - Flujograma del Programa de Rehabilitación Integral Personalizado – Elaborado por los autores

Como el programa es personalizado, de él dependen las actividades diarias y la secuencia la cual es posible que cambie de semana a semana. Durante el día el cliente asistirá a hasta 7 horas de terapia o actividades programadas las cuales pueden ser dirigidas, personalizadas o grupales. Entre los servicios que se pueden incluir en el programa están: hidroterapia, fisioterapia, terapia ocupacional, psicología, acondicionamiento físico en gimnasio, nutrición, charlas

motivacionales, clases de autosuficiencia, orientación médica de primeros auxilios, entre otras.

Cada cliente deberá tener un acompañante quien se encargue de asistirlo en las diferentes terapias que sea necesario, de que asista puntualmente a todas las actividades programadas y que además, le sirva de apoyo emocional. Este acompañante puede ser un familiar o amigo que viaje con él. Sin embargo, en caso de no tener uno, el centro se lo podrá proporcionar por un costo adicional.

En muchas ocasiones, las personas discapacitadas viajan con un acompañante quien es la su mano derecha y por lo tanto necesitan que hagan parte del proceso para darle continuidad después de la rehabilitación. En este caso, el acompañante se hospedaría en la misma habitación del cliente y deberá asistirlo de acuerdo a las necesidades del programa de rehabilitación. Las ventajas de traer su propio acompañante son que él aprenderá en la marcha para luego darle continuidad a las diferentes terapias en casa, y que servirá de apoyo emocional para el paciente, quien se sentirá más seguro al estar con alguien conocido.

Las horas de las tres comidas del día también estarán incluidas dentro del programa, por lo cual el acompañante estará encargado de llevar al cliente al lugar respectivo para que pueda comer y descansar. Las tres comidas serán preparadas de acuerdo al diagnóstico del nutricionista y al gusto del cliente.

Los días sábado, el programa será de 4 horas en la mañana, para que la tarde sea de descanso y de esparcimiento. El descanso también es parte fundamental para que los objetivos del programa se logren cumplir.

Los días domingo, el programa incluirá salidas turísticas con el fin de que el cliente tenga un espacio en donde despejar su mente, interactuar con diferentes personas y entretenerse. Este espacio es de vital importancia para que el cliente

se sienta motivado, para que su estado de ánimo se mantenga elevado y para que se de cuenta que aunque tiene una discapacidad, puede seguir haciendo su vida de manera normal.

El último día del ciclo, el cliente será valorado para determinar los logros alcanzados y poder programar un segundo ciclo en caso de ser necesario. En el caso contrario, el cliente será llevado al aeropuerto para su despedida.

3.6.2. Planes Vacacionales de Salud

Teniendo en cuenta que existen personas discapacitadas que ya están rehabilitadas, personas que se consideran discapacitadas por su edad y otras que aunque están discapacitadas no están interesadas en hacer parte de un programa integral de rehabilitación por considerar no necesitarlo, el centro de rehabilitación también ofrecerá los planes vacacionales de salud. Estos planes serán diseñados para que estas personas disfruten de las virtudes turísticas de la ciudad a la vez que se les ofrece algún servicio terapéutico. Estas terapias no tendrán un programa establecido ni tampoco buscarán lograr metas específicas o cumplir con el sentido literal de una rehabilitación. Sencillamente se buscará satisfacer al cliente por medio de un plan turístico complementado con asesoría médica

Esta asesoría médica hace referencia a todo el apoyo que el cliente discapacitado tendrá durante su estadía como acompañamiento permanente, organización de actividades que contemplen su discapacidad y la oportunidad de hacer parte de los servicios médicos como masajes terapéuticos, sesiones de fisioterapia, asistencia a charlas por parte del trabajador social, sesiones de hidroterapia, uso del gimnasio, entre otros.

De esta forma, el cliente viajaría a la ciudad de Cartagena, por ejemplo, por un período de 7 días 6 noches, durante los cuales gozará de los siguientes servicios:

- Hospedaje y alimentación: aprovechando los descuentos corporativos que se pudieran obtener, el plan incluirá hospedaje en diversos hoteles del sector de Bocagrande que incluyan alimentación.
- Salidas turísticas: se llevará a los clientes a visitar los monumentos y lugares turísticos más significativos de la ciudad brindándole a nuestros clientes toda la logística necesaria como transporte adecuado, selección de lugares turísticos y el apoyo permanente de acompañantes capacitados para asistan al cliente durante todos los recorridos.
- Actividades terapéuticas: el cliente podrá seleccionar dos actividades diarias para hacer parte de ellas. Estas actividades no garantizarán ningún resultado médico definido, simplemente le darán al cliente relajación, confort e información que les pueda ser útil.

Con estos planes se busca atraer a aquellas personas que no necesitan o no creen necesitar una rehabilitación y mostrarles las virtudes de nuestros servicios terapéuticos. Además, ofrecer alternativas turísticas accesibles en todo sentido a las personas discapacitadas.

Las fechas de llegada y de salida de los clientes y la duración del plan se organizarán teniendo en cuenta su edad y las temporadas vacacionales y de alto índice turístico en la ciudad. Esto con el objetivo de organizar grupos afines que permitan una más fácil interacción y de ofrecer diferentes alternativas en lo referente a costos.

3.6.3. Rehabilitación por Sesión

En el mercado existen pacientes, que sufren accidentes o lesiones temporales y que necesitan, para su rápido y efectiva recuperación, asistir a una serie de terapias las cuales son remitidas u ordenadas por su médico. Este tipo de

pacientes, no necesitan ser internados o que se les diseñe un programa multidisciplinario para su recuperación. Ellos solamente están interesados en asistir a sus terapias para recuperar su completa movilidad y desempeño físico.

En este caso, el centro de rehabilitación integral, contando con todos los equipos necesarios, está en condiciones de prestar el servicio de terapias por sesiones en donde un experto se limite a asistir al paciente en su terapia específica y logre su recuperación. Para ofrecer este servicio se hará uso de las mismas instalaciones del centro de rehabilitación. La diferencia es que el paciente será recibido por una remisión externa y será atendido de acuerdo a ella. Las sesiones de terapia serán programadas por la recepcionista de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los profesionales de la salud y al número de sesiones recomendadas por el médico remitir.

Al finalizar con las sesiones, se valorará si el paciente requiere de consultas adicionales y se hará la requisición para que sean autorizadas por la EPS o por su sistema de salud. En caso de no ser autorizadas, el paciente podrá tomarlas como particular cancelando directamente su valor.

3.7. INGRESOS ADICIONALES

Como unidades de negocio adicionales y complementarias del objetivo principal del centro de rehabilitación, que a su vez brinden ingresos adicionales, se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

- Se arrendarán las dos oficinas independientes que se encuentran al lado de la oficina del médico fisiatra. Los arrendatarios deberán ser profesionales de la salud afines al centro de rehabilitación para que puedan complementar la operación en caso de ser necesario. La oficina que tiene

una columna en su interior tendrá un canon de arrendamiento de \$1.500.000 mientras que la otra costará \$1.800.000.

- En la zona de recepción, se dispondrá de un área para que un proveedor de elementos médicos y terapéuticos pueda ubicar una exhibición de sus productos que pueden ser comprados por nuestros clientes. El objetivo es hacerle ver al cliente la importancia de continuar con su terapia en casa para lo cual necesita unos elementos básicos como por ejemplo los terabanes. Se cobrará un valor fijo más un porcentaje sobre las ventas.

4. ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing tendrá como objetivo principal dar a conocer el Centro de Rehabilitación Integral y Turístico de la ciudad de Cartagena de Indias a nivel nacional e internacional, posicionándolo como una de las mejores alternativas para discapacitados en materia de centros de rehabilitación diferenciadores en el mercado.

Para lograr esto, la estrategia se llevará a cabo siguiendo tres directrices las cuales son:

1. La divulgación de toda la información del centro de rehabilitación usando los diferentes medios centralizados a través de la estrategia de mercadeo.
2. La construcción de unas excelentes relaciones públicas entre el Centro de Rehabilitación y las embajadas de los países que vemos como público o target. Asimismo, con las entidades que puedan ayudar con aportes a la Fundación, con los entes territoriales de la ciudad, con el Estado, los diferentes Ministerios, y por supuesto con las personas que toman los servicios del Centro de Rehabilitación.
3. La constante servicio al cliente de los servicios prestados por el centro de rehabilitación, buscando siempre que sean los adecuados y que las personas que estén bajo asistencia en nuestras instalaciones se vayan satisfechos a sus hogares, partiendo del principio que todo cliente contento

multiplica su experiencia convirtiéndose en publicidad positiva para la empresa.

A continuación se explicarán las diferentes estrategias necesarias para cumplir con el objetivo principal, teniendo en cuenta que el plan de negocio busca ofrecer es más que un producto o un servicio, es una experiencia de vida.

4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y PRECIO

El portafolio estará conformado por tres servicios generales los cuales varían de acuerdo a la patología del cliente, a su capacidad económica y a su gusto personal. Los precios se establecieron teniendo en cuenta el punto de equilibrio, los costos fijos y variables, y los precios existentes en el mercado. Estos servicios son:

- Programa de Rehabilitación Integral y Turístico: programa intensivo con el cual se busca rehabilitar al cliente física, mental y emocionalmente dándole todas las herramientas necesarias para su máxima independencia y, para que finalmente pueda volver a ser parte productiva de su comunidad. Esto se logrará a través de la implementación de técnicas, terapias y actividades multidisciplinarias enfocadas a buscar el beneficio del cliente de acuerdo a sus necesidades particulares.

El cliente deberá inicialmente hacer parte de una valoración preliminar por medio de la cual se elaborará su programa personalizado. Esta valoración tendrá una duración de tres días en los cuales el cliente tendrá entrevistas con los diferentes profesionales en Fisiatría, Fisioterapia, Psicología, Nutrición, Terapia Ocupacional y Trabajo Social. El precio de esta valoración incluye hospedaje en el Hotel Estrella del Mar, tres comidas diarias y transporte aeropuerto-hotel-aeropuerto.

El programa será diseñado en ciclos de 28 días con rutinas diarias específicas de hasta 7 horas de actividades de lunes a viernes y de 4 horas los días sábado. Cada ciclo incluirá 2 salidas turísticas los días domingos con diferentes destinos según la temporada.

El cliente deberá contar con un acompañante el cual podrá ser un familiar o amigo. En caso de no contar con alguien, se le proporcionará uno para que lo asista durante su estadía.

La estadía y alimentación del cliente será ofrecida por una variedad de hoteles del sector de Bocagrande, de acuerdo a su gusto y a su capacidad económica. Todos los planes incluyen tres comidas al día y acomodación individual. En caso de contar con el acompañante, éste compartiría la habitación con un recargo adicional. Los precios están condicionados a la temporada del año.

Precios:

Valoración Preliminar	\$ 1.720.000 (Sin acompañante)
Valoración Preliminar	\$ 1.870.000 (Con acompañante)
Ciclo 28 días	\$11.000.000
Acompañante (opcional)	\$ 850.000

Tabla 4 - Estadía y Alimentación

(Todos los precios incluyen 3 comidas diarias y alojamiento por 28 días)

Hotel	Acompañante	Temporada	
		Baja	Alta
Hotel	Sin	\$3.245.200	\$ 4,218,760
Dorado Plaza	Con	\$6.490.400	\$ 8,437,520
Hotel	Sin	\$4.522.000	\$ 5,439,700

Cartagena Plaza	Con	\$9.044.000	\$10,879,400
Hotel	Sin	\$2.692.000	\$ 5,117,840
Internacional	Con	\$3.788.000	\$ 5,447,680
Hotel	Sin	\$4.607.000	\$ 5,990,320
Playa	Con	\$6.289.000	\$ 8,174,180
Hotel	Sin	\$2.426.000	\$ 3,250,520
Estrella del Mar	Con	\$3.198.000	\$ 4,639,040

Fuente: Elaborado por los autores con base a los precios día de cada uno de los hoteles mencionados descontando un 5% asumiendo un mínimo descuento corporativo

- Plan de Turismo y Salud: paquete turístico que incluye alojamiento en el Hotel Internacional, tres comidas diarias, 3 salidas turísticas y 12 horas de servicios terapéuticos de acuerdo al gusto del cliente.

Precio: \$ 2.000.000

- Rehabilitación por Sesión: El centro prestará el servicio de terapias por sesión a aquellos clientes que sean remitidos por una Entidad o por un profesional de la salud, o a aquellos que tengan algún interés particular. Estas sesiones serán de 50 minutos cada una. Los servicios son:
 - Fisiatría \$ 90.000
 - Fisioterapia \$ 55.000
 - Hidroterapia \$ 55.000
 - Terapia Ocupacional \$ 50.000
 - Psicología \$ 50.000
 - Masajes \$ 55.000
 - Gimnasio \$ 55.000

4.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS

Se mostrarán los diferentes planes de alojamiento en el centro de rehabilitación por etapas y duración en el centro según la necesidad de cada paciente. Estos planes se pueden manejar a escala según los ciclos de permanencia en el centro. Asimismo, se darán incentivos en bonos redimibles en servicios por pagos de contado o por referidos amigos efectivos. La idea es incentivar a los posibles visitantes a que paguen de contado para tener flujo de caja. Asimismo, a que no se marchen cuando culmine el primer o segundo ciclo de su tratamiento. Los bonos para ser usados en servicios a quienes nos refieran clientes, son un medio que busca un mayor flujo de pacientes.

Se establecerán planes con servicios innovadores, por una temporada con precios especiales. Esto se logra cambiando o adicionando algunos servicios en términos de terapias diferentes o de mayor nivel. Haciendo convenios con lugares turísticos donde podamos trasladar a nuestros visitantes o clientes para no caer en la monotonía.

El mes del discapacitado será usado como estrategia de ventas ofreciendo descuentos especiales con paquetes de vinculación grande. De esta manera, aseguramos la permanencia por más de seis meses en el centro de rehabilitación.

4.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Se darán a conocer los beneficios del centro de rehabilitación incluyendo sus servicios primarios, sus servicios complementarios, su cuerpo médico, sus instalaciones y las políticas de atención, a través de imágenes apoyados en impresos y videos, merchandising y videos institucionales.

4.3.1. Publicidad estratégica

Se pautará en especializados como programas, revistas o sitios afines donde el grupo objetivo (las personas con discapacidad física) accedan a información o este expuestos de acuerdo a su comportamiento habitual:

A nivel internacional se pautaría en medios de publicidad turísticos asociados a Cartagena y al turismo de salud tales como:

- Proexport
- www.turismocartagenadeindias.com
- www.colombiaespasion.com
- www.lesionmedular.com
- www.discapacidadcolombia.com
- www.vidaindependiente.com..co
- www.ladiscapacidad.com
- Clubes para discapacitados
- Fundaciones
- ONG's

4.3.2. Relaciones Públicas

Se crearán lazos con los diferentes Hospitales del país para poder acceder a las bases de datos de los pacientes que lleven una historia clínica con alguna discapacidad. También se visitarán fundaciones o centros de ayuda psicológica a discapacitados con el fin de crear convenios institucionales que nos lleven a personas objetivas de manera directa.

Hacer lobby con ONG'S (organizaciones no gubernamentales) nacionales e internacionales, con el fin de conseguir recursos y aportes que ayuden al

crecimiento del Centro de Rehabilitación. Estos dineros pueden ser usados para invertir en equipos y programas para niños discapacitados y/o víctimas de las minas antipersonales.

Hacer relaciones públicas con médicos del gremio. Asistir a congresos y eventos relacionados con este tipo de patologías. Hacer invitaciones a Gerentes de Hospitales. Enviar botellas de vino, dar incentivos en efectivo por cada paciente que se remita.

Viajes a distintos países o islas del Continente para promocionar el Centro de rehabilitación en centros hospitalarios y medios directos donde podamos ser vistos o escuchados por discapacitados en estos lugares.

Invitaciones a Cartagena a médicos prestigiosos en este tipo de patologías para que nos visiten y conozcan nuestras instalaciones y forma de trabajo. Los costos de hotelería se cubrirían con convenios en hoteles de Cartagena a los que les demos un espacio en nuestra página Web y refiramos a nuestros clientes.

Alianzas estratégicas con clínicas y laboratorios especializados en este tipo de patologías e implantes ortopédicos de avanzada para acceder a sus historias clínicas y compradores. Por ejemplo, uno de los laboratorios líderes en el mercado es el Suizo Síntesis, que utiliza implantes que van desde dedos hasta discos en titanios para pacientes con accidentes donde se pierden miembros o se sufren fracturas graves.

Participar de programa de radio y/o televisión con charlas y recomendaciones médicas que refuercen la rehabilitación del paciente y el mejoramiento de la calidad de vida.

4.3.3. Atención al Usuario

Para poder dar atención solidaria a la comunidad discapacitada en temas referentes a su discapacidad, se creará una página web que incluya enlaces con diferentes páginas de interés y un boletín informativo que se mantenga actualizado frente a noticias y acontecimientos.

Además, se tendrá una línea 018000 por medio de la cual cualquier persona podrá tener acceso a información, consejería y recomendaciones por parte de nuestro staff profesional, creando fuertes vínculos con la comunidad discapacitada y cumpliendo con la función social de la empresa. El mismo servicio se establecerá a nivel internacional para poder tener una cobertura más amplia.

4.3.4. Merchandising Institucional

Se debe diseñar la imagen del Centro de rehabilitación y de aquí realizar todo el material P.O.P, que debe incluir, papelería membreteada, tarjetas personales, brochure, stand publicitario e informativo portátil, catálogo de servicios, CD Rom con video institucional, bolígrafos, bolsas plásticas.

4.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

El Coordinador de Mercadeo será contratado a partir de enero de 2010; un año antes de la apertura del centro de rehabilitación. Su vinculación será temprana con el fin de diseño y ponga en marcha la primera fase de la estrategia de marketing y logre hacer contacto con posibles clientes, proveedores y el sector de la salud en general.

El presupuesto para esta etapa será de \$245 millones de pesos que podrán ser destinados a:

- Diseño de marca y de la imagen corporativa
- Relaciones públicas con EPS's, ARP's, ONG's, Fundaciones, entre otras para poder crear vínculos interinstitucionales
- Diseño de la página web.
- Material P.O.P
- Pautas en publicaciones o programas especializados

5. ANÁLISIS ECONOMICO

A continuación se presentará un análisis económico el cual dará como resultado los estados financieros proyectados a cinco años partiendo desde el año 2009. Para la consecución de ellos, se realizó un flujo de caja el cual muestra de manera detallada todos los posibles ingresos y erogaciones que el proyecto implicaría mes a mes. El análisis se hizo teniendo en cuenta tres escenarios, los cuales varían por un cambio en la cantidad de clientes mensuales por servicio. De tal forma, cada escenario se proyectó de manera individual dando, cada uno como resultado, sus propios estados financieros. (Ver anexos 5, 6 y 7)

5.1. INGRESOS

Los ingresos se establecieron de acuerdo a la estrategia de precio diseñada en el plan de marketing del capítulo 4. El número de clientes por servicio que se manejarán en los tres escenarios (pesimista, intermedio y optimista) se determinó con base al punto de equilibrio y la capacidad máxima de las instalaciones del centro de rehabilitación.

Tabla 5 – Escenarios para la Proyección Financiera

Escenario	Programa de Rehabilitación Integral y Turístico (PRIT)	Plan Vacacional de Salud (PVS)	Rehabilitación por Sesiones
Pesimista	15	10	15
Intermedio	22	15	45
Optimista	30	20	80

Fuente: Elaborado por los autores

El escenario pesimista tiene en cuenta los costos y gastos fijos y variables, a excepción de la reposición de activos fijos y los diferidos preoperativos necesarios en la primera etapa del proyecto. Para el caso específico del Plan Vacacional de Salud, se tendrá en cuenta como unidad adicional de negocio el cual genera ingresos trimestrales adicionales a la operación del centro de rehabilitación.

Para el escenario intermedio se tuvo en cuenta el punto de equilibrio incluyendo la reposición de activos fijos y los diferidos preoperativos. En el escenario optimista, se tuvo en cuenta la capacidad máxima de las instalaciones basada en la política de calidad expuesta en la misión de la empresa y la importancia del servicio al cliente.

Por otro lado, se recibirá un valor de \$3.300.000 mensualmente correspondientes al arriendo de las dos oficinas disponibles dentro de las instalaciones del centro de rehabilitación.

Además, se recibirán ingresos financieros durante las proyecciones correspondientes a CDT's a una tasa de 9.23% E.A.⁸⁹, buscando seguir el principio financiero el cual establece que el saldo de caja siempre debe ser igual a cero.⁹⁰

Teniendo en cuenta que las empresas como las EPS pueden demorarnos el pago, se estableció una cartera vencida mensual equivalente al 50% de los ingresos de salud del mes anterior, los cuales serán recuperados a los 30 días.

⁸⁹ Tasa vigente el día 29 de marzo de 2008 en Bancolombia, www.grupobancolombia.com/empresas/default.asp

⁹⁰ LEÓN García Oscar, Administración Financiera, Prensa Moderna Impresores S.A., Tercera Edición, Página 16.

5.2. EGRESOS

Las erogaciones se determinaron de acuerdo a las necesidades vistas en el estudio técnico las cuales están respaldadas por la asesoría de diferentes especialistas y de expertos en diferentes campos y cotizaciones recibidas de diferentes proveedores. A continuación se mencionarán.

Tabla 6 – Asesoría Externa

ITEM	PERSONA CONSULTADA	OBSERVACIÓN
Normativa Legal	Dr. Orlando Cogollo	ojcogollo@yahoo.com Teléfono: 312 6226210
Planta Física	Magna Médica	ventas@magnamedica.com
	Asesora: Marcela Gomez	Teléfono: 6657182
Dotación Médica	Keily Puerta - Fisioterapeuta	kcpuertam@unal.edu.co Teléfono: 6539044
Equipos de Comunicación	Carrefour	Avenida del Lago
Equipos de Computación	Computer Working Ltda.	C.C. Centro Uno
Muebles y Enseres	- Distribuciones Sergio Ramirez - Ofimubles de la Costa Ltda.	Teléfono: 6692407 Teléfono: 6647720
Servicios Turísticos	Travel House	info@travelhouse.com.co Teléfono: 6653824

Fuente: Elaborado por los autores

La escala salarial fue estipulada teniendo en cuenta la normatividad legal colombiana en lo que se refiere a salarios, dotaciones, seguridad social y parafiscales. En el anexo 8 se detallarán los salarios de cada uno de los cargos para el año 2011, cuando arranca la operación.

Todas las proyecciones de un año a otro se hicieron teniendo como referencia la inflación proyectada de acuerdo a estudios realizados por Bancolombia que se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7 – Inflación Proyectada

Período	Inflación
2008-I	4.19%
2008-II	3.90%
2008-III	4.30%
2008-IV	4.38%
2009-I	4.09%
2009-II	3.69%
2009-III	3.59%
2009-IV	3.54%
2010-I	3.64%
2010-II	3.54%
2010-III	3.34%
2010-IV	3.44%
2011-I	3.34%
2011-II	3.04%
2011-III	3.14%
2011-IV	3.24%
2012-I	3.14%
2012-II	3.12%
2012-III	3.10%
2012-IV	3.08%

Fuente:[http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(cg5reqroj1uz45kolmp3ur\)/Indicadores/DTF_Proyectada.aspx?C=B](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(cg5reqroj1uz45kolmp3ur)/Indicadores/DTF_Proyectada.aspx?C=B)

Las obligaciones financieras están constituidas por un leasing inmobiliario para la adquisición del piso en el edificio Magna Médica en donde serán las instalaciones del centro de rehabilitación. Los valores fueron calculados con base en la siguiente tasa:

- Leasing Inmobiliario: tasa de interés bancario corriente de consumo y ordinario del 01/01/08 – 31/03/08 igual a 21.83%.⁹¹ (Ver anexo 9)

⁹¹ www.acualicese.com – 28 de Marzo de 2008

Para efectos de la proyección, se tomará el rubro de gastos de mercadeo por \$245 millones de pesos para el año 2010 y para los años siguientes aumentará de acuerdo a la inflación proyectada.

5.3. DIFERIDOS Y DEPRECIACIÓN

Teniendo en cuenta las técnicas contables de presentación de estados financieros, el estado de resultados no puede reflejar una pérdida cuando no existen ingresos que puedan solventar los costos y gastos en que se incurre. Por tal motivo, en la etapa preoperativa en la cual no existen ingresos operativos, la pérdida que se refleja será llevada a la cuenta de diferido como cargos preoperativos ya que estos fueron necesarios para la puesta en marcha de la primera fase del proyecto. Este valor será diferido a 6 años o 72 meses en los cuales se buscará obtener la reposición del capital invertido en la etapa inicial del proyecto (Ver anexo 10).

La depreciación será proyectada mediante el método de línea recta la cual "...se liquida por un valor constante para los años de vida contable de los activos. De acuerdo a la legislación tributaria colombiana, el tiempo de vida útil y porcentaje de desgaste establecidos para efecto de depreciación anual, son los siguientes"⁹²:

⁹² CORAL DELGADO, Lucy del Carmen, Contabilidad Universitaria, Mcgraw Hill, Tercera Edición, Página 193

Tabla 8 – Vida Útil de los Activos Depreciables

Activo Depreciable	Vida Útil	% de Depreciación Anual
Maquinaria y Equipo	10 años	10%
Equipo de Oficina	10 años	10%
Equipo de Computación y Comunicación	5 años	20%

Fuente: CORAL Delgado, Lucy del Carmen, Contabilidad Universitaria, Mcgraw Hill, Tercera Edición, Página 193

5.4. IMPUESTOS

El centro de rehabilitación, por ser una IPS, y hacer parte del sector salud, tiene las siguientes características en el área tributaria:

- IVA (Impuesto al valor agregada): de acuerdo al numeral 1 del artículo 476 del Estatuto Tributario, los servicios de salud humana están excluidos del impuesto al valor agregado siempre y cuando los pacientes sean remitidos por un profesional de la salud.
- GMF (Gravamen a los Movimientos Financieros): según el Art. 879 del Estatuto Tributario, "...quedarán exentas las operaciones realizadas con los recursos correspondientes a los giros que reciben las IPS (instituciones prestadoras de servicios) por concepto de pago del POS (plan obligatorio de salud) por parte de las EPS o ARS hasta en un 50%". Para tener derecho a este beneficio, se deberá abrir una cuenta exclusiva para la consignación de pagos del POS, en el cual está incluido la rehabilitación. En conclusión, el movimiento de los recursos recibidos por parte de las EPS o ARS, solamente deberán pagar el 2 x 1000.

- ICA (Impuesto de Industria y Comercio): el Art. 55 del Acuerdo 30 del 31 de Diciembre de 2001 (Estatuto Distrital) excluye a los servicios de salud humana de este impuesto.
- Impuesto de Renta y Complementario: en el Art. 240 del Estatuto Tributario se determina que a partir del año 2008, la tarifa a aplicar para este impuesto será del 33% para las sociedades.

5.5. PRUEBA PILOTO

Con el fin de poner a prueba los procesos, las instalaciones y al personal del centro de rehabilitación antes de comenzar su operación, se hará una prueba piloto que tendrá las siguientes características:

- Duración: 1 mes
- Número de personas: 6 divididas en dos grupos
- Fecha de inicio: Lunes 2 de agosto de 2010
- Total de la inversión: \$10.000.000

La prueba piloto se llevará a cabo con 6 personas las cuales serán dos provenientes de ciudades capitales del interior del país, dos personas provenientes de municipios del departamento de Bolívar y dos de la ciudad de Cartagena. Esto con el fin de evaluar los traslados, la forma de llegada de los diferentes clientes y la logística necesaria para poderlos atender adecuadamente.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

Luego de analizar los estados financieros de los tres escenarios mencionados en el capítulo anterior, se pudo observar la viabilidad financiera del proyecto para cada uno de ellos. Los indicadores que se utilizaron para este estudio fueron el VPN y la TIR cuyos resultados se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 9 – Indicadores de Evaluación Financiera

Escenario	VPN	TIR
Pesimista	\$30.059.053	11%
Intermedio	\$ 2.707.669.589	45%
Optimista	\$7.201.232.504	78%

Fuente: Elaborado por los autores

Como se puede observar, el proyecto muestra tanto en el VPN como en la TIR, resultados positivos que demuestran que el proyecto es viable en cualquiera de los tres escenarios, y aun más desde el escenario optimista.

Para el cálculo del VPN se tomó una TIO del 10%, tasa superior a la cancelada por un CDT a un año (Ver anexo 11). El valor inicial reflejado en el diagrama de flujo igual a \$1.273.580.801 equivale a los dos aportes realizados por posibles inversionistas en dos pagos, cada uno de \$650.000.000, en los meses de enero y

julio del año 2009. Es así, como se trae la segunda inversión a valor presente para efectos de este análisis siguiendo el principio del valor del dinero en el tiempo⁹³.

Otro aspecto importante que debe tener en cuenta todo negocio es su liquidez, la cual en este proyecto se ve bien reflejada en el flujo de caja en donde los saldos año tras año son positivos. Incluso, esta liquidez podría incrementarse al poner en práctica políticas de pago a proveedores en vez de pagar de contado como está considerado dentro del estudio.

⁹³ MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús, Matemáticas Financieras Aplicadas, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Página 25

7. IMPACTO SOCIAL

La consecución de este proyecto podría traer varios efectos sociales a diferentes grupos de la comunidad. Los beneficiarios no serían únicamente las personas discapacitadas, sino también los profesionales de la salud egresados de las universidades de Cartagena, el sector turístico y hotelero de la ciudad y la comunidad en general.

Las personas discapacitadas que tomen el programa de rehabilitación integral en este centro, estarán en condiciones tanto físicas como mentales para hacer parte de la fuerza productiva de su país. Después de todo el proceso, la persona habrá adquirido estabilidad emocional, habilidad de movimiento en diferentes espacios, habrá elevado su autoestima y su capacidad de autosuficiencia. Bajo estos resultados, las empresas estarán más dispuestas a contratar este tipo de personal ya que dejarán de tener la percepción de que contratar a un discapacitado es una carga o que los discapacitados no están en condiciones para trabajar. Además, las personas discapacitadas de la ciudad de Cartagena inicialmente, serán beneficiarias de los programas que la fundación organice en aras de mejorar su condición de vida.

Por otro lado, los profesionales en fisioterapia recién egresados tendrán una empresa en donde aspirar trabajar que sea afín a su carrera reduciendo la tendencia de migrar a otras plazas y su posible desempleo. Además, se contribuiría con el fortalecimiento de la región como destino para efectos médicos apoyado en las instituciones educativas y los profesionales de la salud.

El sector turístico y hotelero será uno de los más beneficiados debido a la posibilidad de garantizar una continua ocupación al traer clientes que se hospeden por periodos mayores a 8 días consecutivos. De esta manera, el hotel aumentaría su índice de ocupación y podría reducir en gastos resultantes del constante check in de nuevos clientes y los demás costos que esto acarrea. Otro beneficio de este sector es el valor agregado que recibiría resultante de la publicidad hecha por el centro de rehabilitación en su operación de marketing. El centro al incluir ciertos hoteles y/o lugares turísticos dentro de los planes o programas que ofrece, está indirectamente contribuyendo a la difusión de su marca a nivel nacional e internacional sin crearle costo alguno.

La institución además requerirá de mano de obra capacitada para ciertas actividades de la operación lo cual son personas que dejarían de estar desempleadas. Además, por la necesidad del centro de contar con acompañantes permanentes de los clientes, se requerirá de un personal no profesional con ganas de aprender, de trabajar y de superarse, el cual recibirá un entrenamiento para poder hacer parte del equipo de trabajo. Estas personas, serían remuneradas tanto en dinero, como en oportunidades y conocimiento.

En este orden de ideas y teniendo en cuenta la capacidad del centro de rehabilitación y los análisis hechos en los capítulos anteriores, se puede proyectar el siguiente impacto social tomando como referencia el escenario intermedio.

- Unas 240 personas lograrían rehabilitarse anualmente en nuestras instalaciones a través del Programa de Rehabilitación Integral y Turístico, dándoles la posibilidad de reinsertarse en su comunidad con más facilidad.

- La ocupación hotelera aumentaría en un 11,08%⁹⁴ en la ciudad de Cartagena a lo largo de todo el año como resultado de los clientes del Programa de Rehabilitación Integral y Turístico que sean provenientes de otras ciudades y necesiten hospedarse en la ciudad. Adicionalmente, podría aumentar un 0.69% cada tres meses por medio de los Planes Vacacionales de Salud.
- Se generarían un aproximado de 40 empleos directos entre la nómina de trabajadores fijos y temporales necesarios para poder llevar a cabo la operación completa del centro de rehabilitación, lo cual sería equivalente a un incremento del 0.038% en el índice de población ocupada en la ciudad de Cartagena en la rama de servicios, sociales, personales y comunales⁹⁵.
- El sector turístico de la ciudad y sus alrededores (Islas del Rosario, Playa Blanca, etc.) recibirían unos ingresos adicionales anuales aproximados de \$104.000.000.
- La ciudad de Cartagena y sus habitantes podrían contar con centro de rehabilitación especializado que pudiese atender a su población discapacitada en las áreas de fisioterapia, fisioterapia, terapia ocupacional, nutrición, psicología entre otros, el cual por medio de convenios con las diferentes EPS o entidades gubernamentales podría ser accesible a quien lo pudiera necesitar.

⁹⁴ Este porcentaje se calculó teniendo en cuenta el número de habitaciones disponibles de la ciudad de Cartagena de Indias de acuerdo a Cotelco Cartagena (www.cotelcocartagena.com/quienes.html)

⁹⁵ Dato calculado con base a la Encuesta Continua de Hogares, población ocupada según rama de actividad, serie trimestral móvil 2001-2008, Cartagena. DANE.

- La ubicación de este centro de rehabilitación dentro del edificio Magna Médica complementaría el cluster médico que allí se está conformando, convirtiendo a la ciudad en un destino propicio para el turismo de salud.

Para cumplir con el objetivo de hacer accesible el servicio a toda la comunidad discapacitada, en especial a los de los estratos 1, 2 y 3, la fundación tendrá la tarea de conseguir fondos los cuales se destinarán a la financiación de estos individuos, quienes por su situación económica, no pueden hacer parte de un programa de rehabilitación integral.

Estos fondos serán distribuidos entre aquellas personas que demuestren ser merecedores de ellos al hacer una inscripción previa que incluya los siguientes documentos:

- Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía
- Fotocopia de un recibo de servicios público en donde reside el aspirante
- Diagnóstico de discapacidad de la Junta Médica Regional
- Copia de la historia clínica
- Copia del carné o afiliación de la EPS en donde está afiliado(a)

Al tener estos documentos, se hará una revisión con el fin de establecer la necesidad de la persona de acceder a nuestro programa y su capacidad económica, para luego determinar la forma de financiación que la Fundación le otorgará. Es así, como de acuerdo a las características de cada individuo, se podrán acoger a una de los siguientes planes:

Estrato 1 y 2 (Afiliados a EPS o SISBEN)

- La empresa a la cual esté afiliado, deberá hacerse cargo de los costos de salud correspondientes al programa integral de rehabilitación de acuerdo a

lo establecido en el POS. Los costos de hospedaje (en caso de provenir de otras ciudades), alimentación y de transporte correrán por cuenta de la fundación buscando así, que este cliente no deba cancelar ningún valor.

Estrato 3 y 4 (Afiliados a EPS o SISBEN)

- Residentes de Cartagena o municipios aledaños: los gastos médicos serán canalizados a través de la empresa promotora de salud, mientras que el transporte de su casa al centro diario correrá por parte de la fundación.
- Provenientes de otras partes del país: este cliente deberá correr con los gastos de transporte ida y vuelta a la ciudad. La fundación patrocinará su hospedaje y alimentación durante su estadía y su empresa promotora de salud asumirá los gastos de salud.

En caso de que la persona no esté afiliada a algún régimen del Sistema General de Salud, ésta será orientada por la Trabajadora Social, en primera instancia, para que haga su respectiva afiliación ante la entidad correspondiente. Luego, tendrá la oportunidad de hacer parte del programa de rehabilitación integral con los beneficios anteriormente expuestos. Esto con el fin de crear conciencia de la necesidad de estar afiliado a una EPS o al SISBEN y su vez, poder usar esta herramienta como forma de financiación de su rehabilitación.

Para aquellas personas que no apliquen a ninguno de los planes anteriores, se crearán alternativas de financiación a través de líneas de crédito con empresas de servicios públicos o financieras en el país.

8. CONCLUSIONES

Luego de este estudio, se pudieron divisar de manera explícita las condiciones inapropiadas en las cuales deben desarrollarse las personas discapacitadas, no solamente en lo referente a su rehabilitación, sino también en su diario vivir. Las características propias de las ciudades hacen que el discapacitado tenga dificultad en realizar sus actividades cotidianas.

Aunque los gobiernos están haciendo grandes esfuerzos por cambiar las condiciones de vida de esta minoría, la realidad es que estos cambios tardarán más de lo previsto. Por tal motivo, la rehabilitación integral de las personas discapacitadas debe de ser prioritaria. Solo así, las personas lograrán salir del encajonamiento en donde la discapacidad suele relacionarse con pobreza o inhabilidad.

Existen en el mundo gran cantidad de centros de rehabilitación que cuentan con excelentes equipos y personal altamente calificado. Sin embargo, la accesibilidad de los pacientes es limitado debido a su ubicación, sus altos costos, entre otros. Es así, como la persona discapacitada no accede a una rehabilitación, no por falta de voluntad, sino como resultado de todos los obstáculos que encuentra a su alrededor.

Por otro lado, la rehabilitación ha sido tomada meramente en el ámbito físico, dejando a un lado los aspectos emocionales, laborales y motivacionales, olvidando que el ser humano es un ser social por naturaleza. Esta falta de

articulación entre todos estas facetas del paciente, hacen que los programas de rehabilitación pierdan efectividad.

En este orden de ideas, se hace necesario la creación de un centro de rehabilitación que cumpla con una característica esencial: accesibilidad para todos. Siguiendo este parámetro, y de acuerdo a este estudio, un centro de rehabilitación integral y turístico en la ciudad de Cartagena es un proyecto viable desde la perspectiva de innovación, financiera y de carácter social.

Aunque Cartagena no es una ciudad que cuente con una infraestructura de accesibilidad para la población discapacitada, de acuerdo a este estudio, es una ciudad apropiada para la puesta en marcha de dicha idea de negocio por su infraestructura hotelera y turística la cual complementa el servicio médico y terapéutico que se tiene en mente.

De las visitas a los diferentes hoteles, se pudo concluir que la ciudad de Cartagena a nivel hotelero no está preparada para recibir una afluencia de huéspedes discapacitados en la actualidad. Además, se ve la poca importancia de este nicho de mercado en el sector turístico al otorgar acreditaciones sin tener en cuenta a este tipo de individuos y sus necesidades como es el caso del Hotel Almirante Estelar. Incluso, existen hoteles como el Hotel Caribe, que se mostraron rehaceos a dar información alegando estar muy ocupados en el momento para atender a una persona que puede ser, en un corto o mediano plazo, un cliente potencial.

Sin embargo, también se vio el deseo por colaborar y por brindar un buen servicio por parte de los hoteles de mediano perfil en donde la atención fue más amena y daban soluciones a los posibles inconvenientes que un huésped discapacitado pudiera tener. Este tipo de hoteles además de ser más accesibles económicamente hablando, están más dispuestos a mejorar el confort del cliente.

Por otro lado, para que el centro sea accesible económicamente a todas las personas que necesiten atención, se debe complementar su funcionamiento con el de una fundación que trabaje en simultánea para conseguir recursos dirigidos a financiar a aquellos pacientes de bajos recursos y así contribuir en la mejora de su calidad de vida. Esta fundación, además de ser fuente de financiación, debe trabajar de manera articulada con las empresas en las cuales se puedan vincular laboralmente las personas rehabilitadas y se pueda así terminar con el ciclo de rehabilitación por completo.

Es por esto que se debe recurrir a empresas que puedan hacer donaciones a la fundación, aplicar para las regalías por la explotación de recursos naturales los cuales son administrados por el Fondo Nacional de Regalías y que pueden ser destinados entre otros al sector salud, o hacer programas de patrocinio nacional e internacional por medio de ONG. Con estos recursos, se obtendría el beneficio social y a su vez, se impulsaría el número de clientes del centro de rehabilitación.

Después de los análisis económico y financiero del centro de rehabilitación, se puede ver la viabilidad económica del plan de negocios por medio de los indicadores financieros de evaluación de proyectos (VPN y TIR). Por otro lado, se ve una constante liquidez la cual puede ser traducida como una forma de inversión de nuevas secciones de negocios que permitan percibir mayores y nuevas formas de ingresos.

Aunque la inversión inicial es alta, el inversionista podrá ver reflejado su capital en la futura adquisición de un inmueble en la ciudad de Cartagena el cual se está haciendo por medio de un leasing inmobiliario. Es así, como su riesgo se ve disminuido al tener seguro la valoración constante del sector de finca raíz. Además, de acuerdo a los resultados de las proyecciones anteriores, el leasing inmobiliario que inicialmente está programado a 15 años se puede refinanciar

debido al saldo de caja y a la disminución de los cargos diferidos, pudiendo terminar con esta obligación en un promedio total de 11 años. Incluso, esta obligación podría ser cancelada por medio de las utilidades que no fueron distribuidas en los años proyectados, si lo posibles inversionistas lo ven viable.

En síntesis, este plan de negocios no es solamente viable desde el punto de vista financiero, sino también a nivel social al contribuir con una comunidad que a pesar de ser discapacitada, tiene todas las características necesarias para ser parte del sector productivo de cualquier país.

BIBLIOGRAFÍA

- Código de Comercio, Editorial Leyer, Artículo 373. 95 p.
- Código del Comercio, Editorial Leyer, Artículo 374. 95 p.
- **CORAL DELGADO**, Lucy del Carmen. Contabilidad Universitaria, Mcgraw Hill. Tercera Edición. 193 p.
- Decreto 0071 de enero 25 de 2008, Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias DT y C.
- **HUFF-ROUSSELLE, Maggie**. Prospects for Health Tourism Exports for the English-Speaking Caribbean, September 1995
- **LEÓN GARCÍA, Oscar**. Administración Financiera, Prensa Moderna Impresores S.A. Tercera Edición. 16 p.
- **MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús**. Matemáticas Financieras Aplicadas, Ecoe Ediciones. Segunda Edición. 25 p.
- **PORTER, Michael**. La Ventaja Competitiva de las Naciones, Javier Vergara Editor S.A., 1991, Capítulo 3, Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional. 108 p.

- Resolución 1043, Anexo Técnico Número 1, Manual Único de Estándares y Verificación
- Resolución 1043, Anexo Técnico Número 2, Manual Único de Procedimientos de Habilitación
- **Revista Dinero**, Febrero 16, 2007. 62 p.
- **Salud y Estética en Colombia**, Legis Publicaciones Especializadas, Año 1 No. 6- Octubre 15 a Noviembre 15 de 2007 ISSN 1909-7425. 21 p.
- **VARELA, Rodrigo**. Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001, Capítulo 7. 160 p.
- antiguo.cermi.es/documentos/especiales/AE2003/Datos-estadisticos-España-Europa-CCAA.doc
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Equinoterapia>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Fisioterapia>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizacion>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Negocios
- http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_Social

- <http://Inweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/c3473659f307761e852567ec0054ee1b/969fbde4eb22891b852567f2006b631e?OpenDocument> –
- www.actualicese.com/actualidad/2006/02/06/especial-sobre-sociedades-anonimas-primera-parte-sus-ventajas-sobre-otros-tipos-de-sociedades/
- www.actualicese.com/actualidad/2006/10/23/cual-es-el-documento-que-se-debe-exigir-a-las-fundaciones-sin-animo-de-lucro-para-no-entrar-a-practicarles-retenciones-en-la-fuente-a-titulo-de-renta/44
- www.actualicese.com/actualidad/especial-entidades-sin-animo-de-lucro/donaciones-a-entidades-sin-animo-de-lucro/
- www.actualicese.com/actualidad/especial-entidades-sin-animo-de-lucro/impuestos-aplicables-a-las-personas-juridicas-constituidas-como-entidades-sin-animo-de-lucro/
- www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62
- www.census.gov/prod/2003pubs/c2kbr-17.pdf
- www.ciren.com.mx/index2.htm
- www.ciren.com.mx/index11.htm
- www.clinicauniversitariateleton.com.co/portafolio/pir.html#serviciosrehain
- www.codeturnl.ensi.com.mx/article/1737.html

- www.cotelcocartagena.com/quienes.html
- [www.dane.gov.co /discapacidad_mundo](http://www.dane.gov.co/discapacidad_mundo)
- www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=159&Itemid=342
- www.definicion.org
- www.definicion.org/hidroterapia
- www.definicion.org/terapia-ocupacional
- www.disabilityworld.org/09-10_01/spanish/trabajo/brazil.shtml
- www.discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=11
- www.discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=16&page=2 – Resolución 37/52 del 3 de diciembre de 1982 de la Asamblea General de las Naciones Unidas - Numeral 11
- www.discapacidadcolombia.com/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=16&page=2 – Resolución 37/52 del 3 de diciembre de 1982 de la Asamblea General de las Naciones Unidas - Números 16 y 20
- www.discapacidad.gov.co/d_interes/estudiooferta.pdf

- www.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2005-2006/rrep298.pdf
- www.eseruu.gov.co/pdf/Ley_100_93.pdf
- www.grupobancolombia.com/empresas/default.asp
- www.hispanicprwire.com/news.php?l=es&id=10199&cha=8 -20k -
- www.hrsdc.gc.ca/en/hip/odi/documents/advancingInclusion05/summary.shtml
- www.iadb.org/sds/SOC/publication/gen_6191_4093_s.htm#Andina
- www.iesalc.unesco.org.ve/programas/Discapacitados/Presentaci%C3%B3n%20Informe%20ES%20Discapacidad%20-%20Venezuela.pdf
- www.innovacion.com.es/index.php?option=com_content&task=view&id=49&Itemid=36
- www.paho.org/Spanish/DD/PIN/ahora17_ago06.htm
- www.pymesetb.com/detalle_noticia.asp?id_not=2907 -
- www.redcreacion.org/documentos/congreso7/NNeira.html
- [www.risolidaria.org.pe/modulo/upload/**discapacidad**/derechos/53541782doc.doc](http://www.risolidaria.org.pe/modulo/upload/discapacidad/derechos/53541782doc.doc) -

- www.sic.gov.co/Informacion_Interes/Boletines_Juridicos/2001/Boletin_Juridico_2.php
- www.ucm.es/BUCM/cee/doc/0042/03010042.htm
- www.unitecnologica.edu.co/programas/pregrado/economicas/finanzas
- www.vicepresidencia.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=79
- www.who.int/disabilities/introduction/en/index.html

ANEXO A
ENTREVISTA PERSONAL DIRIGIDA A CENTROS DE REHABILITACIÓN

ENTREVISTA PERSONAL DIRIGIDA A CENTROS DE REHABILITACIÓN

Nombre de la Institución: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Página Web: _____

1. ¿Qué tipo de servicios presta su institución actualmente?

2. De acuerdo a los servicios prestados, ¿qué tarifas o precios tienen actualmente?

3. ¿Qué convenios poseen con entidades del estado, EPS, ARP u ONG's en la actualidad? ¿Cual es su relación?

4. ¿Qué tipo de servicios adicionales a la asistencia médica posee la institución para sus pacientes?

5. ¿Cuál es la duración y características que tienen las sesiones de los servicios que ofrecen actualmente?

6. Para realizar un programa integral, ¿qué tipo de diagnóstico inicial aplican para los pacientes?

ANEXO B
CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A HOTELES EN CARTAGENA

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO APLICADO A HOTELES EN CARTAGENA

Nombre del Hotel: _____

Persona Encuestada: _____

Teléfono: _____ Página Web: _____

1. ¿Cuál es el número de habitaciones que dispone el hotel actualmente?

2. ¿Cuáles de las habitaciones que dispone son para discapacitados?

3. ¿Qué características tienen las habitaciones que disponen para discapacitados?

4. ¿Cuál es el costo de la habitación por día en temporada alta?

5. ¿Cuál es el costo de la habitación por día en temporada baja?

6. ¿Cuáles son los costos promedio de los siguientes servicios:

a. Desayuno: _____

b. Almuerzo: _____

c. Comida: _____

7. ¿Qué tipo de descuento existe para tarifas corporativas?

Nombre del Encuestador: _____

Fecha de la Encuesta: _____

- **Hotel Capilla del Mar**

www.capilladelmar.com.co

Teléfono: 6651140

El hotel cuenta con 1 habitación acondicionada completamente para personas con discapacidad, al igual que la mayoría de las áreas comunes del hotel. La acomodación puede ser para una o dos personas por habitación por el mismo costo. El restaurante presta sus servicios los siete días de la semana.

- **Hotel Cartagena Plaza**

www.doradoplaza.com

Teléfono: 6654000

El Hotel Cartagena Plaza cuenta con una habitación acondicionada para personas con discapacidad al igual que sus áreas comunes al contar con rampas y ascensores. Manejan planes todo incluido los cuales incluyen: alojamiento, 3 comidas diarias, snacks y bar abierto en todos los tragos y cócteles.

- **Hotel Almirante Estelar**

www.hotelestelar.com

Teléfono: 6658811

Este hotel está certificado como hotel cinco estrellas y además tienen algunos de sus procesos aprobados por las normas ISO9001. Sin embargo, no cuentan con habitaciones para personas discapacitadas y en caso de recibir alguna, la remiten a otro hotel. En algunas ocasiones, han hospedado personas con discapacidades, pero les han advertido que el

hotel no está acondicionado para sus necesidades particulares y ofrecen ayudar en lo que esté a su alcance.

- **Hotel Michel Sorrento**

www.michelsorrento.com

Teléfono: 6653447

Este hotel ubicado en la Avenida San Martín, no cuenta con habitaciones acondicionadas especialmente para personas discapacitadas. Sin embargo, todos sus siete pisos tienen acceso por medio de ascensor. No tienen servicio de almuerzo.

- **Hotel Internacional**

Teléfono: 6652675

El Hotel Internacional no cuenta con habitaciones para discapacitados. Sin embargo, en su primera planta cuenta con nueve habitaciones las cuales son lo suficientemente amplias para que se maneje una persona en silla de ruedas.

- **Hotel Playa**

www.hotelplayacartagena.com

Teléfono: 6650112

Ubicado en la avenida San Martín, cuenta con una habitación especialmente acondicionada para personas discapacitadas. La atención prestada en el momento de pedir información fue la mejor entre todos los hoteles visitados. La persona de recepción se mostró entusiasta en colaborar con las personas discapacitadas e incluso mencionó tener sillas

especiales, rampas y barandas que se pueden acomodar y utilizar en caso de ser necesario.

- **Hotel Dorado Plaza**

www.doradoplaza.com

Teléfono: 6656222

Este hotel cuenta con 321 habitaciones en total las cuales, aunque no están acondicionadas para personas discapacitadas, no presentan ningún tipo de obstáculo para las sillas de ruedas, ni en la habitación, como tampoco en el baño, ya que la ducha no tiene el muro separador.

- **Hotel Estrella del Mar**

www.hotelesdelmar.com

Teléfono: 6656144

El hotel cuenta con 11 habitaciones en el primer piso en las cuales se han hospedado personas discapacitadas o de la tercera edad. En las habitaciones puede haber hasta 4 camas en cada una permitiendo acomodación cuádruple en caso de ser necesario.





- **Hotel Hilton**

www.hilton.com

Teléfono: 6650666

Este es el hotel que más habitaciones completamente acondicionadas para discapacitados de tres. Las identifican como habitaciones Handycap, palabra inglesa que significa discapacitado.

ANEXO C
ILUSTRACIÓN DE LOS EQUIPOS TERAPÉUTICOS Y DE GIMNASIO

Máquina Aductora	Máquina Abductora
 A blue and white gym machine for adduction exercises. It features a blue padded seat and backrest, and two blue padded footplates. The machine is compact and designed for seated use.	 A blue and white gym machine for abduction exercises. It features a blue padded seat and backrest, and two blue padded footplates. The machine is compact and designed for seated use.
Máquina Leg extensión	Máquina Leg Curl Sentado
 A grey and black gym machine for leg extension exercises. It has a black padded seat and backrest, and a large black roller for the feet. The machine is mounted on a sturdy grey frame.	 A grey and black gym machine for seated leg curl exercises. It has a black padded seat and backrest, and a large black roller for the feet. The machine is mounted on a sturdy grey frame.

<p>Máquina Jalón Polea</p>	<p>Máquina Remo</p>
	
<p>Máquina Press Pecho</p>	<p>Predicador Libre</p>
	
<p>Banda (Trotadora)</p>	<p>Máquina Elíptica</p>
	

<p align="center">Bancas Inclinadas</p>	<p align="center">Bicicleta Estática sin Espaldar</p>
	
<p align="center">Barras Paralelas</p>	<p align="center">Mancuernas</p>
	
<p align="center">Barras con Diferente Peso</p>	<p align="center">Bancas</p>
	

<p align="center">Silla de Ruedas para ducha</p>	<p align="center">Balones Terapéuticos</p>
	
<p align="center">Terabanés</p>	<p align="center">Ultrasonido</p>
	
<p align="center">TENS</p>	<p align="center">Gusanos</p>
	

ANEXO D
IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
DEPENDENCIA:	JEFE INMEDIATO: JUNTA DIRECTIVA

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 30 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y coordinar el plan estratégico de la empresa con el ánimo de alcanzar los objetivos fundamentados en la filosofía organizacional

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Estimular la participación de su equipo de trabajo en la planificación, toma de decisiones y soluciones de problemas.
- 4.2 Delegar poder para la toma de decisiones
- 4.3 Definir los objetivos estratégicos y el plan de acción
- 4.4 Fomentar la alineación de la cultura organizacional con las estrategias de la empresa
- 4.5 Velar por el cumplimiento del sistema de calidad
- 4.6 Coordinar la destinación de los recursos
- 4.7 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Profesional en Administración o formaciones afines

5.2 Formación

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Empowerment	X			
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Calidad del producto o servicio

7.3 Contactos internos y externos.

7.4 Manejo de los recursos económicos de la organización frente a la Junta Directiva

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: REVISOR FISCAL	
DEPENDENCIA:	JEFE INMEDIATO: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 35 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Ejercer vigilancia y control sobre los procesos administrativos y técnicos llevados a cabo por la institución para dar seguridad a los accionistas y al gobierno

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Realizar los controles pertinentes a la información contable y administrativa de la empresa
- 4.2 Revisar que los activos de la organización se estén utilizando de manera adecuada para lograr cumplir con la misión y la visión de la empresa.
- 4.3 Servir de apoyo a las decisiones administrativas que se deban tomar.
- 4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa
- 4.5 Rendir informes periódicamente o cuando la asamblea de accionistas y/o el gerente general lo requieran.

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Contador

5.2 Formación

Inducción Corporativa

5.3 Experiencia

Mínimo 5 años de experiencia como Revisor Fiscal en entidades en el área de la salud.

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente			X	
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa		X		
Flexibilidad	X			
Empowerment		X		
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas		X		

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: DIRECTOR MÉDICO	
DEPENDENCIA: MÉDICA	JEFE INMEDIATO: GERENTE

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 35 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar los programas de rehabilitación y hacerse responsable de los clientes del centro de rehabilitación en la calidad del servicio médico que se le preste

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Estudio y aprobación de la historia clínica del cliente
- 4.2 Valoración previa y posterior de los clientes
- 4.3 Integrar los programas individuales de los demás profesionales de la salud en el programa de rehabilitación integral.
- 4.4 Presentar informes al Jefe Inmediato.
- 4.5 Capacitar al personal del área de salud.
- 4.6 Apoyar el proceso de selección de personal del campo de la salud.
- 4.7 Supervisar los procedimientos de las terapias y los programas médicos asignados según el programa de rehabilitación integral personalizado.
- 4.8 Diseñar y programar actividades grupales para los clientes
- 4.9 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa
- 4.10 Planear y coordinar los programas individuales de rehabilitación con los diferentes profesionales de la salud.
- 4.11 Hacerle seguimiento al desempeño de los profesionales de la salud a su cargo.
- 4.12 Coordinar los planes de capacitación que requieran los profesionales de salud a su cargo.
- 4.13 Canalizar los requerimientos de los diferentes profesionales de la salud para alcanzar los objetivos del plan de rehabilitación.

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado
Médico General
Especialista en Fisiatría

5.2 Formación

Inducción Corporativa
Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 5 años de experiencia en su campo de especialidad.

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Empowerment	X			
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Consultorio
- 6.3 Computador
- 6.4 Camilla
- 6.5 Metro y Balanza
- 6.6 Fonendoscopio
- 6.7 Tensiómetro
- 6.8 Equipo de órganos de los sentidos
- 6.9 Martillo de reflejos

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: FISIOTERAPEUTA	
DEPENDENCIA: MÉDICA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 25 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Llevar a cabo las terapias físicas determinadas para cada cliente.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

4.1 Valoración previa y posterior de los clientes

4.2 Realizar las terapias de acuerdo a lo determinado por el Director Médico

4.3 Registrar los avances de los clientes diariamente.

4.4 Presentar informes de cada cliente al Jefe Inmediato.

4.5 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Profesional en Fisioterapia

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa			X	
Flexibilidad			X	
Empowerment			X	
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas		X		

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo y sus equipos
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: NUTRICIONISTA	
DEPENDENCIA: MÉDICA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 25 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Diseñar el programa de nutrición de los clientes.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

4.1 Valoración previa y posterior de los clientes

4.2 Diseñar el programa de nutrición

4.3 Presentar informes de cada cliente al Jefe Inmediato.

4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Médico General

Especialista en Nutrición

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa			X	
Flexibilidad			X	
Empowerment			X	
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas		X		

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: TERAPEUTA OCUPACIONAL	
DEPENDENCIA: MÉDICA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 25 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Llevar a cabo la terapia ocupacional del cliente

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

4.1 Valoración previa y posterior de los clientes

4.2 Diseñar el programa de terapia ocupacional

4.3 Presentar informes de cada cliente al Jefe Inmediato.

4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Profesional en Terapia Ocupacional

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa			X	
Flexibilidad			X	
Empowerment			X	
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas		X		

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: PSICOLOGO	
DEPENDENCIA: MÉDICA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 25 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Llevar a cabo el análisis psicológico del cliente

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

4.1 Valoración previa y posterior de los clientes

4.2 Realizar las sesiones de psicología del cliente

4.3 Presentar informes de cada cliente al Jefe Inmediato.

4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Psicólogo

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 5 años de experiencia

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa			X	
Flexibilidad			X	
Empowerment			X	
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas		X		

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: TRABAJADOR SOCIAL	
DEPENDENCIA: MÉDICA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR MÉDICO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: F

Edad: Mínimo 28

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Entablar las relaciones empresariales que conlleven al apoyo de la misión de la fundación.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Realizar el DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a cada cliente para determinar su perfil ocupacional
- 4.2 Establecer relaciones con diferentes empresas que quieran vincularse al programa de inserción laboral
- 4.3 Apoyar la consecución de recursos para favorecer a la comunidad discapacitada menos favorecida
- 4.4 Orientar a las personas discapacitadas para hacer uso de sus derechos
- 4.5 Establecer una red social de atención para las personas discapacitadas y lograr su articulación
- 4.6 Hacer el seguimiento posventa de los clientes del centro
- 4.7 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Trabajadora Social

5.2 Formación

Inducción Corporativa
Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa		X		
Flexibilidad		X		
Empowerment		X		
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: GERENTE

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 30

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Planear y organizar las labores de apoyo de la empresa contribuyendo con el alcance de los objetivos estratégico de la gestión administrativa

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Planear y coordinar las tareas de las áreas a su cargo
- 4.2 Hacer seguimiento del desempeño y elaborar plan de acción dado el caso.
- 4.3 Velar por el cumplimiento y socialización de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa
- 4.4 Elaborar y presentar informe mensual al Gerente
- 4.5 Coordinar la ejecución de los gastos necesarios para el funcionamiento de su Dependencia
- 4.6 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Profesional en Administración o formaciones afines

5.2 Formación

Inducción Corporativa

5.3 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Empowerment	X			
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: COORDINADOR DE MERCADEO	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 30 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Diseñar y llevar a cabo la estrategia de mercadeo a nivel nacional e internacional

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Diseñar la estrategia de mercadeo incluyendo los presupuestos.
- 4.2 Dar a conocer la empresa en el mercado nacional e internacional.
- 4.3 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa
- 4.4 Coordinar la comunicación interna y externa de la empresa
- 4.5 Coordinar la relación de medios de publicidad y relaciones públicas
- 4.6 Participar del diseño de productos o servicios de la empresa
- 4.7 Informar a la dirección de los datos generados por la página web y los programas de servicio al cliente.
- 4.8 Rendir informes al Director Administrativo periódicamente o cuando sea solicitado

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Comunicador Social o en Áreas administrativas

Especialista en Mercadeo

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 2 años de experiencia en su especialización y en el área de la salud.

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa		X		
Flexibilidad		X		
Empowerment		X		
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: COORDINADOR FINANCIERO Y CONTABLE	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 30

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Establecer un sistema que permita controlar los movimientos financieros y contables de la empresa

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Realizar la transacción presupuestaria, financiera y patrimonial de la empresa
- 4.2 Realizar el cierre contable y fiscal
- 4.3 Determinar la disponibilidad de recursos
- 4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa
- 4.5 Presentar informes al Gerente General y/o al Revisor Fiscal periódicamente o cuando sean solicitados

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado
Profesional en Contabilidad

5.2 Formación

Inducción Corporativa
Capacitación en software contable

5.3 Experiencia

Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa		X		
Flexibilidad		X		
Empowerment		X		
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE	
DEPENDENCIA: FINANCIERO Y CONTABLE	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR FINANCIERO Y CONTABLE

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 20

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Mantener actualizados los registros de cuentas y las disposiciones financieras, y realizar las liquidaciones de nómina y afiliaciones a la seguridad social

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Realizar pagos y facturación
- 4.2 Responsable de la caja general (caja mayor)
- 4.3 Realizar los asientos contables en los libros o en el sistema
- 4.4 Realizar balance de las cuentas
- 4.5 Recopilar informes y estados financieros
- 4.6 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa
- 4.7 Realizar liquidación de nómina, dentro del período correspondiente.
- 4.8 Afiliar y desafiliar a los trabajadores a la EPS, ARP y Cajas de Compensación.

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado
Técnico o Tecnólogo Contable

5.2 Formación

Inducción Corporativa
Cursos en leyes tributarias
Capacitación en software contable

5.3 Experiencia

Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa				X
Flexibilidad				X
Empowerment				X
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas			X	

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

TITULO DEL CARGO: ASISTENTE DE COMPRAS Y ALMACÉN	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR FINANCIERO Y CONTABLE

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 20 años

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Establecer contactos directos e importantes con los proveedores manteniendo un portafolio de productos que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Comprar los productos requeridos
- 4.2 Planificar las necesidades de inventario
- 4.3 Negociar con los proveedores
- 4.4 Apoyar a la empresa en los procesos de calidad
- 4.5 Coordinar el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa con su equipo de trabajo

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Técnico o Tecnólogo en Administración, Economía o formaciones a fines

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Capacitación en Software contable y de inventario

5.3 Experiencia

Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa		X		
Flexibilidad	X			
Empowerment			X	
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas		X		

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador y scanner

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Excelente relaciones con los proveedores
- 7.2 Equipos, materiales y valores
- 7.3 Inventario, almacenamiento y conservación de productos, materiales o equipos
- 7.4 Calidad del producto o servicio
- 7.5 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: COORDINADOR DE OPERACIONES	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 30

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Planear y organizar las labores de apoyo de la empresa contribuyendo con el alcance de los objetivos estratégicos de las áreas a su cargo.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Coordinar, planear y verificar los procesos relacionados con la ejecución de los servicios y de atención al cliente.
- 4.2 Hacer y presentar informes mensuales al Director Administrativo
- 4.3 Coordina la ejecución de los gastos necesarios para el funcionamiento de su dependencia
- 4.4 Evaluar y hacer seguimiento del desempeño de su equipo de trabajo
- 4.5 Control de turnos y horarios de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo
- 4.6 Planear y controlar el estado óptimo de los materiales y equipos para la prestación del servicio
- 4.7 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller

Ingeniero Industrial

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Capacitación en el software contable y de inventario

Bilingüe (Inglés)

Experiencia:

Mínimo 3 años en cargos similares o afines

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X	X		
Flexibilidad			X	
Empowerment		X		
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Calidad del producto o servicio

7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: RECEPCIONISTA	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE OPERACIÓN

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: F

Edad: Mínimo 20

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la operación de servicio al cliente y todo lo que esto implica.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Recibir a los clientes y brindarles la información que requieran
- 4.2 Mantener en orden toda la documentación del centro
- 4.3 Apoyar las actividades administrativas y comerciales
- 4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Técnica en secretariado bilingüe o áreas afines en administración

Formación en servicio al cliente y manejo de áreas comerciales

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Capacitación en software de la empresa

5.3 Experiencia

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa				X
Flexibilidad				X
Empowerment				X
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas				X

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE MANTENIMIENTO Y EQUIPOS	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE OPERACIÓN

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: M

Edad: Mínimo 25

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Mantener los equipos del centro en buen estado a través del mantenimiento continuo y preventivo

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Hacer el mantenimiento preventivo de todos los equipos del centro
- 4.2 Apoyar en el aseo de las áreas de servicio al cliente
- 4.3 Hacer la limpieza de las zonas húmedas y de la piscina
- 4.4 Rendir informes a su Jefe Inmediato periódicamente
- 4.5 Mantener al día las hojas de vida de los equipos en cuanto a las revisiones técnicas recomendadas por el fabricante
- 4.6 Mantener comunicación con los proveedores de materiales y equipos
- 4.7 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Técnico o Tecnólogo en Mantenimiento de equipos mecánicos, eléctricos y electrónicos

5.2 Formación

Inducción Corporativa

5.3 Experiencia

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa				X
Flexibilidad				X
Empowerment				X
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas				X

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Calidad del producto o servicio

7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: SERVICIOS VARIOS	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE OPERACIONES

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: F

Edad: Mínimo 20

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Mantener todas las áreas del centro en orden y limpias

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

4.1 Mantener limpias y en orden todas las instalaciones

4.2 Atender a los clientes internos y externos de la compañía

4.3 Apoyar las actividades administrativas

4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller

Formación en limpieza y mantenimiento de áreas médicas

5.2 Formación

Inducción Corporativa

5.3 Experiencia

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa				X
Flexibilidad				X
Empowerment				X
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas				X

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE OPERACIONES	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE OPERACIONES

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 20

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Servir de apoyo al Jefe de Operaciones

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

4.1 Apoyar las actividades diarias requeridas de la operación

4.2 Rendir informes al Jefe de Operaciones y/o al Director Administrativo

4.3 Realizar labores de campo en cuanto a la logística, funcionamiento y mantenimiento para el servicio que presta la empresa

4.4 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller

Tecnólogo en Control de Calidad

Formación en funcionamiento de vehículos de transporte de personas y carga

5.2 Formación

Inducción Corporativa

Bilingüe (Inglés)

5.3 Experiencia

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa		X		
Flexibilidad		X		
Empowerment		X		
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas				X

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Comunicación con celular o equipo de radio
- 6.3 Vehículo de transporte

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: DIRECTOR ADMINISTRATIVO

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 25

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Mantener al equipo humano capacitado, competente y comprometido con los objetivos organizacionales.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Verificar la liquidación de nómina, dentro del período correspondiente y el tipo de contratación de los colaboradores.
- 4.2 Verificar la afiliación de los trabajadores a los diferentes entes que dispone la ley.
- 4.3 Atender y solucionar de manera oportuna las quejas, sugerencias y reclamos de los trabajadores.
- 4.4 Registrar operaciones, presentar informes y administrar las tareas asignadas de manera responsable, siguiendo los procedimientos vigentes.
- 4.5 Interactuar de manera proactiva con los compañeros de trabajo y directores de área, para adelantar los procesos que correspondan.
- 4.6 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa. Liderar el proceso de gestión humana para la selección de personal y la evaluación de desempeño requerida por el sistema de calidad de la empresa basado en el modelo de competencia laborales
- 4.7 Elaborar el plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta el sistema de gestión de calidad.
- 4.8 Hacer seguimiento periódico al desempeño de cada uno de los trabajadores y elaborar el plan de acción, dado el caso.

4.9 Mantener actualizada la base de datos de los trabajadores.

4.10 Realizar proceso de selección aplicando las pruebas necesarias para garantizar un equipo humano idóneo para cada cargo.

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Profesional en Psicología, en Administración o formaciones afines

Especialista en Desarrollo Humano

5.2 Formación

Inducción Corporativa

5.3 Experiencia

Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Empowerment	X			
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas	X			

6. REQUISITOS FISICOS

6.1 Locativo

6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

7.1 Equipos, materiales y valores

7.2 Calidad del producto o servicio

7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos

8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

1. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE BIENESTAR	
DEPENDENCIA: ADMINISTRATIVA	JEFE INMEDIATO: COORDINADOR DE GESTIÓN HUMANA

2. DATOS GENERALES DEL CARGO

Sexo: Indiferente

Edad: Mínimo 20

Estado civil: Indiferente

3. OBJETIVO DEL CARGO

Velar por el bienestar de los colaboradores en la empresa mediante actividades que propendan por su satisfacción laboral y personal.

4. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

- 4.1 Atender y solucionar de manera oportuna las quejas, sugerencias y reclamos de los trabajadores.
- 4.2 Registrar operaciones de manera responsable, siguiendo los procedimientos vigentes.
- 4.3 Realizar de manera efectiva las tareas asignadas por su jefe inmediato en la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores y el beneficio de la empresa.
- 4.4 Elaborar plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta el sistema de gestión de calidad.
- 4.5 Mantener actualizada la base de datos de los trabajadores.
- 4.6 Coordinar actividades que propendan por el bienestar de todos los trabajadores de la empresa
- 4.7 Organización y control de los contratos laborales y de servicios del personal directo o indirecto que opera en la empresa
- 4.8 Acatar y velar por el cumplimiento de la política del sistema de gestión de calidad de la empresa

5. COMPETENCIAS

5.1 Educación

Bachiller graduado

Tecnólogo en Administración o formaciones afines

5.2 Formación

Inducción Corporativa
Entrenamiento en procesos relacionados con talento humano

5.3 Experiencia

Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares

5.4 Habilidades/Destrezas

Cualidades	100%	75%	50%	25%
Orientación al cliente	X			
Orientación a los resultados	X			
Calidad del trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Iniciativa			X	
Flexibilidad	X			
Empowerment				X
Autocontrol	X			
Capacidad para aprender	X			
Dinamismo – Energía	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Desarrollo de las personas			X	

6. REQUISITOS FISICOS

- 6.1 Locativo
- 6.2 Computador

7. RESPONSABILIDADES

- 7.1 Equipos, materiales y valores
- 7.2 Calidad del producto o servicio
- 7.3 Contactos internos y externos.

8. CONDICIONES DE TRABAJO

- 8.1 Condiciones de trabajo. Ver registro de horarios por cargos
- 8.2 Condiciones Ambientales. Ver Panorama Factores de Riesgos.

Nota: se requiere en el archivo del personal contratado exista la firma del ocupante del cargo junto a este documento

ANEXO E
FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO PESIMISTA

ANEXO F
FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO INTERMEDIO

ANEXO G
FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS – ESCENARIO OPTIMISTA

ANEXO H
SALARIOS Y PRESTACIONES

ANEXO I
TABLA D AMORTIZACIÓN DEL LEASING INMOBILIARIO

ANEXO J
DIFERIDOS

ANEXO K
DIAGRAMAS DE FLUJO PARA LOS TRES ESCENARIOS