

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Facultad de Enfermería y Rehabilitación

Programa de Fisioterapia

Presentado por  
Ana Gabriela Dorante Schutte

Bogotá, D.C., Colombia

2016

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Facultad de Enfermería y Rehabilitación

Programa de Fisioterapia

Proyecto de emprendimiento e innovación para optar por título de Fisioterapeuta

Presentado por  
Ana Gabriela Dorante Schutte

Presentado a  
Jorge Enrique Moreno Collazos  
Fisioterapeuta

Bogotá, D.C., Colombia

2016

## Contents

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
Misión, Visión y objetivos de la empresa .....	11
Misión:.....	11
Visión:.....	11
Objetivos de la Empresa.....	11
Descripción del servicio.....	12
Ventajas Competitivas .....	13
Innovación.....	14
ANÁLISIS DE MERCADO.....	15
Análisis de la industria en particular .....	15
Análisis del Mercado General .....	15
Segmentación del Mercado general .....	15
Tamaño del Mercado general .....	16
Tendencias del Mercado general.....	16
Mercado Objetivo .....	16
Tamaño del Mercado objetivo.....	16
Características del Mercado objetivo .....	17
Crecimiento del Mercado objetivo .....	17
Tendencias del Mercado objetivo.....	17
Análisis de la competencia.....	18
Factores competitivos del Mercado .....	18
Factores claves de éxito .....	18
Factores claves de compra.....	18
ANÁLISIS TÉCNICO Y PLAN DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN .....	20
Ficha técnica del producto o servicio .....	20
Estado de desarrollo del producto o servicio .....	21
Descripción del proceso de producción u operaciones.....	21
Descripción de los procesos de soporte .....	21
Necesidades y requerimientos .....	21
Plan de compras .....	22
Manejo de proveedores .....	22

Plan de tecnología .....	22
Presupuestos de costos de venta .....	23
Presupuesto de gastos administrativos .....	23
Análisis Estratégico .....	23
Asuntos estratégicos clave .....	23
Análisis DOFA .....	23
Problemas críticos .....	25
Plan de contingencias .....	26
Soluciones estratégicas: .....	26
Plan de Salida .....	27
Modelo de Negocio .....	27
Oportunidad .....	27
Planteamiento de éxito .....	28
Proposición de valor .....	28
Plan de Marketing y Promoción .....	28
Líneas de Servicio .....	28
Estrategias de Precios .....	29
Estrategias de distribución .....	29
Plan de captura de mercado y manejo de la competencia .....	29
Estrategia de personal comercial .....	29
Estrategias promocionales .....	30
Estrategias de publicidad y comunicación .....	30
Estrategias de relaciones publicas .....	30
Estrategias de servicio al cliente .....	30
Plan de crecimiento .....	30
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	32
Cronograma de actividades de inicio .....	32
Cronograma de actividades de crecimiento .....	33
GERENCIA Y ORGANIZACIÓN .....	34
Estructura de propiedad .....	34
Estructura organizacional .....	34
Biografías de Gerencias claves .....	34
Junta directiva .....	35
Alianzas estratégicas .....	35
Expertos que asesoran la iniciativa .....	35

Staff requerido .....	35
Plan Financiero .....	36
Inversión Inicial .....	36
Inversiones diferidas .....	36
Inversiones fijas.....	37
Inversiones para capital de trabajo.....	37
Análisis de riesgos financieros .....	37
Análisis de sensibilidad y plan de contingencia .....	37
Bibliografía .....	39

INDICE DE ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICAS Gráficas 1 Anexo 1 ..... **Error! Bookmark not defined.**

## RESUMEN

EL CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE ALTA TECNOLOGÍA S.A.S es una empresa que nace con la idea de dar continuidad a la empresa familiar GERSALUD que cuenta con 25 años de experiencia en el área de rehabilitación establecida fundamentalmente en Caracas-Venezuela y actualmente con 3 sedes más en San José de Costa Rica, donde prestan servicio de rehabilitación de alta calidad y han logrado posicionarse a nivel nacional. El CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE ALTA TECNOLOGÍA S.A.S., está conformado por GERSALUD y GERSALUD CO, empresa con la cual se quiere incursionar el mercado colombiano involucrando equipos de alta tecnología y el turismo en salud; con el ánimo de aprovechar su amplia para incursionar el mercado internacional adicional a la prestación del servicio de rehabilitación de alta calidad.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2014 llegaron 20.500 pacientes extranjeros a realizarse procedimientos médicos en Colombia, principalmente de países como Estados Unidos y Las Antillas Holandesas dirigidos a ciudades como Cali y Bogotá, donde se encuentran las mejores clínicas y hospitales del país donde 16 clínicas médicas se encuentran en las mejores 40 de Latinoamérica según Rankin América Economía, 2015<sup>1</sup>. Hasta el momento el turismo en salud se ha inclinado hacia especialidades como cardiología, oftalmología, odontología y cirugía plástica según datos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi, 2015)<sup>2</sup> por lo que nuestra empresa quiere incursionar el área de turismo en salud en el área de rehabilitación, ofreciendo el mejor servicios con equipos de alta tecnología.

El turismo en salud se ha venido impulsando en Colombia a través de un conjunto de políticas gubernamentales como el Programa de Transformación Productiva (PTP)<sup>3</sup> de El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que promueve la iniciativa “Elija Colombia”, el Consejo Nacional de Política Económica y Social

---

<sup>1</sup> América Economía. Ranking de los mejores hospitales y clínicas de América Latina 2015.

<sup>2</sup> ANDI-Reporte consolidado de las exportaciones de 11 IPS. 2015

<sup>3</sup> Programa de Transformación Productiva

(CONPES)<sup>4</sup> que tiene como política sectorial posicionar a Colombia como un destino de turismo en salud y bienestar de talla internacional, trabajando de la mano de PROCOLOMBIA que impulsa el turismo en salud a través de la difusión de tres pilares fundamentales; los altos estándares de calidad, tecnología e infraestructura y calidez en el servicio que hacen de Colombia el destino más atractivo para realizar procedimientos médicos a nivel internacional. La ampliación del abanico de servicios de turismo en salud a través de la rehabilitación de alta tecnología en el sector será un atractivo especial para la población joven deportista, pacientes de carácter neurológico, musculo esquelético y cardiopulmonar.

---

<sup>4</sup> Consejo Nacional de Política Económica y Social

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios que se presentara a continuación es el resultado del trabajo de la estudiante de X semestre del programa de Fisioterapia de la Universidad de la Sabana que a través de la práctica clínica ha detectado la necesidad de elaborar este plan de negocios, no solo con fines académicos sino con la idea de implementarlo de manera efectiva. Dentro del contenido de este plan se puede encontrar la propuesta de valor generada en la creación de la empresa GERSALUD CO la cual se dedicara a la prestación de servicios de rehabilitación con equipos de alta tecnología y turismo en salud; dirigida a pacientes con patologías musculoesqueléticas, cardiovasculares, neuromusculares e integumentaria en estado crónico o ambulatorio en cualquier etapa del ciclo vital. Teniendo en cuenta lo anterior, se tiene un mercado objetivo de 857,132 personas en Bogotá Colombia lugar donde GERSALUD CO comenzará sus actividades y 3'361.490 de personas en Miami-Florida donde se incursionara el mercado internacional; el interés en este mercado y la oportunidad que nos brinda las características del mismo, es que al ser un porcentaje tan alto de la población, GERSALUD CO podrá llegar a este mercado ofreciendo, la mejor calidad del servicio, con profesionales y equipos de alta tecnología, ofreciendo al paciente nacional e internacional servicio de rehabilitación con trabajo interdisciplinar basados en la calidez del servicio y bienestar del paciente teniendo en cuenta su entorno social.

CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE ALTA TECNOLOGÍA S.A.S

## **Misión, Visión y objetivos de la empresa**

### **Misión:**

Brindar el mejor servicio integral de alta tecnología basado en un trabajo interdisciplinario, conocedor del entorno social del usuario y con capacidad de transformarlo, comprometidos con la sociedad, que de acuerdo con la Ley 528 de 1999, que orienta nuestras acciones al mantenimiento, optimización y potencialización del movimiento corporal humano, así como la prevención y recuperación de sus alteraciones y a la habilitación y rehabilitación integral de las personas, con el fin de optimizar su calidad de vida y contribuir al desarrollo social.

### **Visión:**

En combinación con nuestros conocimientos, y la más alta tecnología, GERSALUD CO será un punto de referencia en el desarrollo de procesos para la rehabilitación de patologías, neuromusculares, osteomusculares cardiopulmonares y desarrollo investigativo a partir de la utilización de los equipos de alta tecnología orientado al aporte y suministro al conocimiento científico en salud.

Para el año 2017 seremos el centro de rehabilitación integral ubicado en Chia-Cundinamarca con prestación de servicios de rehabilitación dotado con tecnología de vanguardia y profesionales actualizados basados en valores y calidad del servicio.

Para el año 2020 el centro de rehabilitación integral GERSALUD CO será reconocido a nivel nacional como el mejor centro de rehabilitación.

2025 seremos la empresa privada líder en rehabilitación a nivel internacional con excelencia en prestación de servicios de alta calidad.

### **Objetivos de la Empresa**

- ✓ Optimizar el movimiento corporal humano a través de un servicio de alta calidad basado en el trabajo interdisciplinario.
- ✓ Utilizar equipos de alta tecnología en el servicio de rehabilitación
- ✓ Promover el servicio de rehabilitación de alta calidad y utilización de equipos de alta tecnología a nivel nacional e internacional.

- ✓ Entrar al mercado internacional durante los primeros tres años de la empresa.

### **Descripción del servicio**

La empresa GERSALUD cuenta con experiencia de 25 años en el área de fisioterapia en países como Venezuela y Costa Rica que ambiciona ingresar al mercado Colombiano ofreciendo el servicio de fisioterapia incluyendo el turismo en salud, tomando beneficio del reconocimiento internacional del país como pionero y líder en la prestación de servicios de salud, con altos estándares de calidad en sus instituciones de salud con la habilitación y acreditaciones de sus servicios, que se logran mediante un proceso de mejoramiento y optimización continua que es verificado por el gobierno colombiano a través del Ministerio de la Protección Social e implementado y ejecutado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) y la disponibilidad de profesionales altamente calificados gracias a las instituciones educativas de alto nivel que ofrece el país.

GERSALUD CO aspira prestar un servicio de fisioterapia de alta calidad como lo ha venido haciendo en los diferentes países donde ha ganado reconocimiento por sus servicios de alta calidad humana y profesional, con atención inmediata y personalizada al paciente que lo requiera, restableciendo de manera integral su bienestar por medio de equipos, técnicas y tratamientos de vanguardia.

Programa de fisioterapia.

- Patologías musculo esqueléticas: dolor lumbar, dorsal y cervical, luxaciones, esguinces, fracturas.
- Patologías neuromusculares: distrofias musculares, enfermedad de Parkinson, parálisis facial, lesiones de los nervios periféricos, neuralgias.
- Patologías cardiovasculares: ACV, aneurismas.
- Patologías autoinmunes/degenerativas: artritis, artrosis, reumatismo.
- Rehabilitación de lesiones deportivas
- Población infantil con retrasos en desarrollo psicomotor y/o en situación de discapacidad.
- Rehabilitación post-operatorios

Evaluación.

- Historia clínica
- Anamnesis
- Evaluación por sistemas (Cardiovascular, musculo esquelético, neuromuscular e integumentario)
- Pruebas funcionales específicas de dominio/s alterado/s y categorías según APTA

#### Diagnostico fisioterapéutico

- Categorización según APTA
- Objetivos de tratamiento

Se diseña plan de tratamiento teniendo en cuenta la orden del médico tratante y el diagnostico fisioterapéutico. Ofreciendo un servicio líder en el área de la salud y la rehabilitación contando con tecnología de punta como lo es el láser terapéutico, ultrasonido, magneto y electroterapia. Asimismo prestación de instalaciones operativas con gimnasio terapéutico totalmente equipado con plataforma vibratoria, bosu, banda sin fin, bicicleta elíptica, escalera sueca, barras paralelas, mesa de mano para la atención de patologías específicas en mano, contando con tanque de parafina, tanque de hidroterapia, crioterapia y equipos de fortalecimiento muscular.

#### *Ventajas Competitivas*

El servicio de fisioterapia que ofrece GERSALUD CO acoge los 25 años de experiencia en el área de fisioterapia de GERSALUD a nivel internacional, en Colombia será de la más alta calidad con profesionales especialistas, infraestructura diseñada para el confort y recuperación del paciente, inspirando bienestar a través del servicio, contando con las técnicas y tecnología de vanguardia a precios asequibles a nivel internacional, tomando como ventaja el actual precio del dólar, donde al paciente extranjero se ve beneficiado en gran manera con respecto a la rehabilitación fisioterapéutica en el extranjero, específicamente en aquellos pacientes con patologías crónicas que requieren de una intervención continúa para mantener sus capacidades. Teniendo en cuenta que actualmente las políticas gubernamentales apoyan el turismo en salud por medio de empresas como PROEXPORT que conforma convenios entre hoteles y centros de salud. Dentro de las especialidades por las que se ha generado mayor turismo en salud se encuentra principalmente la

cardiología con el 41.72% de los pacientes, sin embargo dentro del programa PROCOLOMBIA se ofrecen servicios de odontología, oncología, urología y cirugía plástica; teniendo en cuenta que no incluye servicios de rehabilitación, el objetivo de GERSALUD CO es ofrecer este servicio e incluirlo dentro de éstas políticas tanto públicas como privadas.

#### *Innovación*

La innovación que ofrecerá FISIOMED es un servicio de alta calidad con equipos de alta tecnología, profesionales especializados con un amplio portafolio de servicios que tendrá la capacidad de recibir y atender a pacientes extranjeros, ofreciendo precios asequibles en conjunto con las políticas públicas encaminadas a promoción del turismo en salud que incluyen convenios con hoteles para así resolver la estadía de estos pacientes, ofreciendo calidad y seguridad aportando a la estrategia propuesta por el CONPES de la promoción internacional del país como destino turístico de salud y bienestar.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

### **Análisis de la industria en particular**

La industria del sector salud en Colombia gracias a las alianzas entre el sector del Gobierno, la empresa privada y con cambios positivos en términos administrativos y gerenciales, ha generado un gran portafolio de servicios médicos y quirúrgicos para brindarle a los pacientes servicios de alta calidad y de talla internacional con profesionales calificados gracias a las instituciones educativas de alto nivel, los amplios escenarios de práctica clínica, profesores de renombre internacional, y un enfoque permanente al cumplimiento de metas, los profesionales de la salud colombianos se han convertido en un referente a nivel mundial, según el Programa de Transformación productiva (PTP).

La fisioterapia en Colombia se rige a través de la ley 528 de 1999 donde se reglamenta el ejercicio de la profesión y muestra como su objetivo el estudio, comprensión y manejo del movimiento corporal humano, como elemento esencial de la salud y el bienestar del hombre. En Colombia se encuentra La Asociación Colombiana de Fisioterapeutas (ASCOFI) que en conjunto con el Colegio Colombiano de Fisioterapia (COLFI), La Asociación Colombiana de Facultades de fisioterapia (ASCOFAFI) y La Asociación Colombiana de Estudiantes de Fisioterapia buscan el desarrollo integral de la profesión en todas sus áreas.

Actualmente la industria se ha inclinado a la promoción del turismo en salud, acogiendo la tendencia mundial que debido al alto costo de la atención en salud en el país de origen, largos tiempos de espera para ciertos procedimientos, la facilidad y accesibilidad de los viajes internacionales y las mejoras en la tecnología y estándares de atención en muchos países como Colombia.

### **Análisis del Mercado General**

#### *Segmentación del Mercado general*

Más de mil millones de personas en el mundo hoy son objeto de discapacidad. Estas personas generalmente tienen peor salud, logros educativos más bajos, menos oportunidades económicas y mayores tasas de pobreza. Esto se debe en gran parte a

las barreras que enfrentan en su vida cotidiana, en lugar de su discapacidad. Estados Unidos cuenta con una población de 320,051,000 habitantes, que en condiciones normales generan un gasto total por habitante de 9,146 dólares al año según la OMS, 2013.

#### *Tamaño del Mercado general*

Aproximadamente el 15% de la población mundial, más de mil millones de personas, tienen algún tipo de discapacidad. Entre 110 millones y 190 millones de adultos tienen dificultades significativas en el funcionamiento EEUU<sup>5</sup>; actualmente las tasas de discapacidad están aumentando debido al envejecimiento de la población y el aumento de las condiciones de salud crónicas, entre otras causas. Las personas con discapacidad tienen menos acceso a los servicios de salud y por lo tanto experimentan necesidades de salud insatisfechas.

#### *Tendencias del Mercado general*

La tendencia de los usuarios no asegurados y subasegurados en Estados Unidos es buscar opciones que cubran sus necesidades en el exterior. Los precios inaccesibles hacen que el mercado de estos pacientes busque alternativas viables en países como Brasil y Colombia.

### **Mercado Objetivo**

#### *Tamaño del Mercado objetivo*

Según el centro para el control y la prevención de enfermedades (CDC), más de 50 millones de estadounidenses, lo que equivale a 1 de cada 5, declaran que tienen algún grado de discapacidad. De los 320,1 millones de personas en la población en 2013, 54,4 millones (18,7 por ciento) tenían algún grado de discapacidad y 35.0 millones (12,0 por ciento) tenía una discapacidad grave. Los gastos de atención médica asociados a discapacidad representaron el 26,7 % del total de los gastos de atención de salud para los adultos que viven en los Estados Unidos y totalizaron \$397,8 mil millones, con los gastos del Estado que van desde \$ 598 millones en

---

<sup>5</sup> Center for Disease Control and Prevention (CDC). US Department of Health and Human Services.2015

Wyoming a \$40.1 millones de dólares en Nueva York, mientras que las fuentes no publicas pagaron \$117,8 mil millones según Public Health Reports, 2010.

### *Características del Mercado objetivo*

En EE.UU. el sistema de atención de la salud está compuesto por: Seguro privado, Aseguradores públicos (Medicare, Medicaid) y personas no aseguradas; durante el año 2006 los gastos se distribuyeron de la siguiente manera Medicaid \$161.1 billones, Medicare \$119.0 billones, Privado \$111.0 billones, No Asegurado \$5.6 billones, Otros seguros \$1.2 billones. La población en situación de discapacidad en EE.UU. es en predominancia de género femenino (23.4 por ciento) en edades entre 35 y 65 años (64 por ciento) con algún tipo de discapacidad funcional. Actualmente el seguro de incapacidad cubre a 153 millones de estadounidenses no ancianos y paga beneficios mensuales a 8,4 millones de trabajadores discapacitados y 2,0 millones de cónyuges e hijos dependientes. Según el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las personas con discapacidad severa tienen un ingreso familiar mensual promedio de \$2,182, en comparación las personas con una discapacidad no severa generan un ingreso de \$ 3,801 y las personas sin discapacidad \$ 4,669.

### **Crecimiento del Mercado objetivo**

La discapacidad física en los EE.UU representa 331 casos por 10,000 personas/año, con mayor presencia de mujeres.

### **Tendencias del Mercado objetivo**

En los últimos diez años se ha potenciado el turismo médico en salud; actualmente los países en vía de desarrollo están incrementando la atención de pacientes del extranjero para elevar el aporte económico y lograr ser más competitivos en esta área. Para el 2015 se estima que los tratamientos que ofrecerán mayor rentabilidad estarán asociados con la categoría de medicina preventiva y de bienestar. En la actualidad, las especialidades más demandadas en las categorías de medicina son: cardiología, cirugía general y ortopedia; mientras que en la categoría de bienestar son: levantamiento espiritual, talleres de nutrición y tratamientos de spa (cosméticos y no cosméticos).

## **Análisis de la competencia**

Inicialmente el mercado de turismo en salud en Colombia ofrece gran variedad de servicios tales como cirugía plástica, cirugía plástica facial, cirugías para la obesidad, reconstructivas, dermatología, odontología, oftalmología y servicios complementarios como cuidados post-operatorios y centros de estética, sin embargo no se ofrecen servicios de rehabilitación en Colombia. A nivel mundial se ofrecen estos servicios en países como Tailandia, Singapur, India, Sudáfrica, México, Costa Rica, Brasil y Estados Unidos, este último a su vez, es el principal emisor de personas que usan el turismo en salud.

## **Factores competitivos del Mercado**

El bajo costo de los procedimientos médicos es la principal razón por la cual la gente se desplaza para recibir tratamientos médicos, el ahorro varía entre el 30% y el 80% del costo que se pagaría normalmente en Estados Unidos. El turismo en salud ofrece la oportunidad de acceder de manera rápida a los servicios ofertados.

## **Factores claves de éxito**

Al ser una empresa con trayectoria a nivel internacional, con 25 años de experiencia en el sector de rehabilitación que representa un factor diferencial de confiabilidad. Dentro de las ventajas que se presentan actualmente que favorecen el gasto en Colombia debido a que se encuentra el aumento en el precio del dólar con una proyección que ubica a la moneda norteamericana en 3.100 pesos. Colocando la diferencia de costos un 35% menos en Colombia teniendo en cuenta hospedaje, traslado el costo de la rehabilitación.

## **Factores claves de compra**

GERSALUD CO es una opción para usuarios que requieran servicio de rehabilitación de alta calidad de manera inmediata, que presta un servicio integral y cuenta con equipos de alta tecnología que complementan el quehacer del fisioterapeuta de la mejor manera para ofrecer un mejor servicio. Motivación racional: El usuario extranjero ve en GERSALUD CO una oportunidad para recibir

rehabilitación en un país caracterizado por su calidad en servicio precios accesibles.  
Motivación psicológica: el paciente tiene la oportunidad de conocer una cultura diferente, así como familiarizarse con un nuevo país y así salir de la rutina.

## ANÁLISIS TÉCNICO Y PLAN DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN

### Ficha técnica del producto o servicio

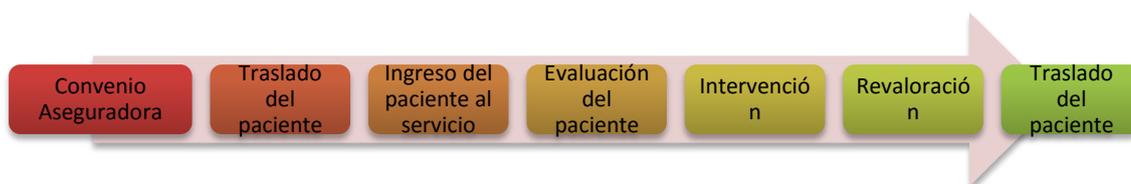
<b>FICHA TECNICA CENTRO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE ALTA TECNOLOGÍA S.A.S GERSALUD CO</b>	
Servicio específico:	Prestación servicios fisioterapéuticos
Nombre comercial	Gersalud CO
Código CPC 1.1 INT	93191
Código CIU Rev 4 A.C.	8692
Descripción	Prestación de servicios de rehabilitación para pacientes con patologías del sistema cardiovascular pulmonar, musculo esquelético, neuromuscular e integumentario en etapa crónica y/o ambulatoria, que se encuentren en cualquier etapa del ciclo vital.
Usos	Mantenimiento, optimización o potencialización del movimiento, así como a la prevención y recuperación de sus alteraciones y a la habilitación y rehabilitación integral de las personas.
Objetivos	Optimizar el movimiento corporal humano a través de un servicio de alta calidad basado en el trabajo interdisciplinario. Mantener actualización en técnicas de vanguardia, utilizando equipos de alta tecnología en el servicio de rehabilitación. Promover el servicio de rehabilitación de alta calidad y utilización de equipos de alta tecnología a nivel nacional e internacional.
Estructura	Estructura organizacional está compuesta por un gerente general, seguido de un administrador, 2 fisioterapeutas, un auxiliar de fisioterapia y un médico fisiatra.

### **Estado de desarrollo del producto o servicio**

Nuestra empresa tiene como objetivo brindar un servicio de alta calidad con equipos de alta tecnología a un precio accesible para el usuario local y extranjero. Nuestro proceso de desarrollo del servicio consiste en realizar convenios con las aseguradoras en Florida-Estados Unidos, ofreciendo el servicio de turismo en rehabilitación a precios accesibles así como formalizar convenios con las entidades prestadoras de salud en Bogotá-Colombia

### **Descripción del proceso de producción u operaciones**

Nuestro proceso comienza cuando iniciamos convenio con las aseguradoras a nivel nacional o internacional. A nivel internacional, el paciente adquiere el servicio a través de la aseguradora, quien direcciona al paciente a nuestra empresa, en nuestra empresa ofrecemos los paquetes que ofrecemos y agencias de viajes que contratamos por medio de outsourcing con una empresa especializada para lograr eficiencia en tiempos y costos, así lograr nuestro principal objetivo enfocarnos en nuestro proceso clave que es la prestación de servicio de calidad y bajo costo. Al recibir al paciente nacional o extranjero, inicia el proceso de evaluación interdisciplinar, diagnóstico y pronóstico de acuerdo a las necesidades individuales del paciente. Posteriormente inicia el proceso de rehabilitación con revaloración mensual.



### **Descripción de los procesos de soporte**

Nuestros procesos de soporte son básicamente los convenios con las aseguradoras a nivel nacional e internacional, el traslado de los usuarios, el mantenimiento de los equipos de alta tecnología, la disponibilidad del local y los fisioterapeutas contratados en el centro de rehabilitación GERSALUD CO.

### **Necesidades y requerimientos**

En nuestra empresa lo más importante es la prestación de servicio con profesionales en constante formación con experiencia en el área de rehabilitación capacitados en la utilización de equipos de la más alta calidad y tecnología de

vanguardia. La adquisición de equipos de alta tecnología e infraestructura adecuada para la prestación del servicio.

### **Plan de compras**

Las compras realizadas se harán a través de FISIOMEDICA, distribuidores de productos especializados en rehabilitación, FISIOACADEMIA para la capacitación que Comprende programas de educación continua con el aval Fisiomédica; Talleres, seminarios, cursos, guías prácticas y protocolos. Entrenamientos personalizados y consultoría. FISIOTECH para el servicio de mantenimiento y reparación de los equipos, esta empresa ofrece planes de mantenimiento preventivo y correctivo que son exigidos por la Secretaría de Salud; asesoría y acompañamiento en línea para lugares distantes.

### **Manejo de proveedores**

Nuestros proveedores de equipos de electroterapia y máquinas de fortalecimiento están ubicados en Bogotá, los convenios con aseguradoras se encuentran en Florida y Bogotá. Como primera medida vamos a mantener una relación de convenio con las aseguradoras tanto en Florida como en Bogotá de acuerdo a las especificaciones de cada aseguradora y según los servicios contratados. Con los proveedores de equipos de electroterapia y fortalecimiento estableceremos convenio para pago a través de leasing.

### **Plan de tecnología**

Nuestra empresa cuenta el uso de equipos de alta tecnología para lograr mayor competitividad y confiabilidad, pues cada día los avances tecnológicos se están presentando con más velocidad y en el área de la salud donde se adquiere una gran responsabilidad al manejar el bienestar del usuario, es necesario contar con los mejores equipos que respalden el quehacer del fisioterapeuta. Nuestro plan tecnológico es lograr estar actualizados en tecnología y nuevas estrategias de tratamiento para lograr mantener una competitividad en el mercado. Nuestro principal objetivo es aprovechar las oportunidades que nos brinda el mercado en el área de la salud, específicamente la rehabilitación a nivel nacional y en el extranjero para conseguir la recuperación los pacientes de manera óptima siempre teniendo en cuenta la relación más efectiva entre calidad y precio.

### Presupuestos de costos de venta

No se realiza la contabilización de costos sino de gastos en general.

### Presupuesto de gastos administrativos

Servicios públicos	1,000,000,00 COP
Honorarios asesores (prestación de servicios)	5,000,000,00 COP
Administración edificio	8,000,000,00 COP
Papelería	500,000,00 COP
Gastos de aseo y cafetería	450,000,00 COP
Total Gastos administrativos	7,750,000,00 COP

### Análisis Estratégico

#### Asuntos estratégicos clave

A través de nuestra infraestructura y nuestros equipos de alta tecnología en combinación con nuestra amplia experiencia en el sector de fisioterapia, lograremos dar al paciente un proceso de rehabilitación eficaz, donde el profesional estará capacitado para la valoración y tratamiento del paciente y tendrá las herramientas necesarias para lograr los mejores resultados.

#### Análisis DOFA

<b>Fortalezas(Interno)</b>	<b>Debilidades(Interno)</b>
----------------------------	-----------------------------

<p>Amplia experiencia en el área de la rehabilitación a nivel internacional.</p> <p>Es un proyecto innovador en el área de rehabilitación.</p> <p>Se cuenta con un equipo de trabajo que denota empeño, conocimiento y experiencia.</p> <p>Servicio con buena relación costo-beneficio.</p> <p>Asequibilidad y accesibilidad al servicio.</p> <p>Experiencia</p>	<p>Centralización de la empresa en Colombia</p>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>
<p>Un mercado creciente, poco explorado y muy amplio.</p> <p>Auge en la utilización de equipos de alta tecnología.</p> <p>Socios, aliados y proveedores estratégicos dispuestos a trabajar con nosotros.</p>	<p>Clausura de convenios con aseguradoras a nivel nacional e internacional.</p> <p>Poca aceptación de usuarios extranjeros por paradigma de Colombia como país inseguro.</p> <p>Variabilidad del dólar.</p> <p>Variabilidad en condiciones políticas en Estados Unidos</p>

#### Riesgos y Contingencias

<p><b>Riesgo</b></p>	<p><b>Respuesta y Estrategia contra el riesgo</b></p>
----------------------	---

Insuficiente aceptación del servicio y del concepto de turismo en rehabilitación por parte del usuario debido en parte a su bajo costo y al paradigma de Colombia como país inseguro.	Focalizar el servicio a la población Colombiana, promoviendo el turismo en rehabilitación a nivel nacional, Ofreciendo como factor diferencial los equipos de alta tecnología y larga trayectoria en el sector.
Escaso margen de sostenimiento por no alcanzar punto de equilibrio debido a la alta inversión inicial.	Ofrecimiento de paquetes y promociones incluidas dentro de los catálogos de servicio de las EPS para aumentar el flujo de pacientes.
Interrupción en la relación con proveedores (Agencia de viaje, equipos y aseguradoras) por condiciones externas.	Estipular contratos bien estructurados en los que se establezca y garantice un precio y una disponibilidad estable y continua.
Depreciación repentina del dólar	Estipular contratos con nuestros proveedores en el mercado de futuros, para asegurar un precio favorable durante todo el emprendimiento.

### Problemas críticos

Área	Problema Crítico	Propuesta de Acción
<b>Comercialización</b>	Las entidades prestadoras de salud (EPS) se interesan por ofrecer servicios que les generen utilidad.	Pactar con las EPS contratos estructurados que estipulen el margen de ganancia de acuerdo al número de pacientes referidos.  Tener respaldo con otras

	La agencia de viaje no ofrece un buen servicio	agencias de viaje que ofrezcan un mejor servicio.
<b>Mercadeo</b>	La capacitación ofrecida es muy baja por infraestructura del local inicial.	Así mismos los costos de mantenimiento del centro de rehabilitación, por lo que si se genera aumento en la demanda del servicio se buscara la oportunidad de ampliar el centro de rehabilitación.

### **Plan de contingencias**

Descripción de las operaciones y sus respectivos riesgos:

- Compra y adquisición de equipos de rehabilitación: En esta etapa del proceso se puede presentar un incumplimiento por parte del proveedor, así como un aumento repentino en el precio de los equipos, lo que ocasionaría un aumento en la inversión inicial y una caída en las utilidades retardando el proceso de alcanzar el punto de equilibrio.
- Proceso de afiliación a convenios con las entidades prestadoras de salud (EPS): Este proceso puede verse enlentecido a nivel nacional e internacional por petición de requisitos inadvertidos lo que ocasionaría costos extras de mantenimiento de local, profesional y administrativo.

### **Soluciones estratégicas:**

- Contratos con precios fijos y permanencia del precio inicial.
- Crear un fondo de respaldo, que ayude a mitigar inconvenientes económicos presentados a lo largo del proceso.
- Promover el mercado de usuarios particulares y domiciliario para el sostenimiento del flujo de pacientes.
- Realizar contrato con los profesionales de prestación de servicio para mitigar el

valle de la muerte.

- Costo y programación de actividades si el plan de ventas no se cumple

El plan de ventas secundario en caso que el plan de ventas inicial no funcione, se presenta a través de las siguientes estrategias:

- Aumentar la red de aseguradoras que ofrecen el servicio en el extranjero.
- Ofrecer a las entidades prestadoras de salud mayor margen de ganancia en relación al número de pacientes remitidos.
- Ofrecer el turismo en rehabilitación a nivel nacional ofreciendo los equipos de alta tecnología y un amplio abanico de servicios de rehabilitación y bienestar.
- Promoción de nuestros servicios a través de las EPS, agencias de viaje y hoteles convenio.
- Ingresar al mercado empresarial a través de recursos humanos ofreciendo servicios de salud y seguridad en el puesto de trabajo.
- Ofrecer descuentos para pago en efectivo a los usuarios particulares.
- Aprovechar las épocas de vacaciones en Estados Unidos, las vacaciones de verano en junio hasta finales de agosto.

### **Plan de Salida**

Programar estrategias de publicidad masiva en centros de salud y EPS con las que se tenga convenio, así como en centro de bienestar y al mercado específico a través de asociación con médicos que remitan pacientes de manera particular, pactando con el medico una comisión con respecto al número de pacientes remitidos.

Como plan de contingencia se pretende la venta de los equipos de mayor costo y el alquiler de aquellos equipos de mayor uso para subsanar los gastos mensuales y deudas bancarias.

### **Modelo de Negocio**

#### **Oportunidad**

La oportunidad que existe en el mercado colombiano y para el cual Gersalud CO ha encontrado una manera de aprovechar la necesidad que se presenta en el mercado internacional debido a los altos costos en rehabilitación, es una demanda de

pacientes con patologías que requieren rehabilitación por un largo periodo de tiempo y que no cuentan con estos servicios debido a que tienen un alto costo.

GERSALUD CO encontró en este mercado la oportunidad de suplir una necesidad, como lo es el bienestar y calidad de vida por medio del servicio de rehabilitación, ofreciendo un servicio a un precio más bajo en un país caracterizado por su calidad en servicio.

### **Planteamiento de éxito**

El planteamiento de éxito de GERSALUD CO es lograr el punto de equilibrio a través del flujo contante de pacientes desde los convenios con las EPS y de manera particular que en un futuro podrá ser reemplazado por el ingreso de pacientes provenientes del extranjero atraídos por nuestra calidad en servicio, alta tecnología y bajos costos.

### **Proposición de valor**

Ganar reconocimiento a nivel nacional e internacional en rehabilitación por la constante innovación en técnicas y tecnología que logre posicionarnos en el mercado, haciendo de la rehabilitación un pilar dentro del turismo en salud y Colombia como país de referencia.

## **Plan de Marketing y Promoción**

### **Líneas de Servicio**

Proceso interdisciplinario de rehabilitación y atención en Consulta Externa para pacientes de cualquier edad, con patologías discapacitantes que comprometan cualquiera de los siguientes sistemas: Neuromuscular, Musculo esquelético, Cardio-Pulmonar e integumentario. Donde el paciente es sometido a valoración por los distintos profesionales, medico fisiatra, psicología, terapia ocupacional, fisioterapia y enfermería; quienes generan un diagnóstico y pronóstico en relación a sus resultados. El servicio cuenta con gimnasio para adultos, gimnasio para niños, área de mecanoterapia, electroterapia con equipos de electro estimulación y electro analgesia para la pronta rehabilitación de nuestros pacientes.

**Estrategias de Precios**

Para la estrategia de precios, GERSALUD CO utilizara la comparación con competidores en el sector rehabilitación para establecer el precio de sesiones particulares estimando el valor agregado que ofrece GERSALUD CO en prestar el servicio de fisioterapia con tecnología de vanguardia, para el precio de sesiones a través de seguro se establecerá el precio con respecto a un rango de número de pacientes remitidos.

**Estrategias de distribución**

Para establecer el rango de precios para pacientes particulares se realizara una comparación con los precios de los competidores en el mercado buscando un equilibrio en cuento a los servicios que se ofrecen y la infraestructura que se presta, así como la formación profesional de nuestros empleados. Para establecer los precios ante las entidades prestadoras de salud (EPS) se realizara la presentación del portafolio de servicios donde se presentaran distintos paquetes dependiendo del número de pacientes referidos en promedio se llegara a un acuerdo en el precio establecido.

**Plan de captura de mercado y manejo de la competencia**

La competencia en el país es amplia, sin embargo GERSALUD CO ofrece un factor diferencial para sus trabajadores y usuarios que favorecen ser la mejor opción en el sector de mercado. La calidad del servicio a través de nuestros profesionales se basa en el bienestar laboral que se les brinda a los profesionales, con constante actualización en técnicas de vanguardia. Para los usuarios se ofrece la mejor tecnología que en combinación con nuestros profesionales, favorecen la recuperación de nuestros usuarios. Esta estrategia junto con estrategias de promoción como cuñas radiales, pendones en EPS con convenio, convenios con médicos especialistas y la contratación de un gestor comercial.

**Estrategia de personal comercial**

La estrategia de mercadeo en cuanto a personal comercial se basara en un ingreso al mercado capacitando a los gestores en nuestros servicios y factores diferenciales de tal manera que ellos sean capaces de facilitarle a las empresas prestadoras de servicios de salud (EPS) la información necesaria para definir su afiliación,

resaltando siempre las cualidades de nuestros servicios.

### **Estrategias promocionales**

Estas estrategias se pactaran con las aseguradoras en función del número de pacientes referidos en promedio al mes mientras con pacientes particulares se hasta descuento del 20% por el pago adelantado mensual.

### **Estrategias de publicidad y comunicación**

Se generaran estrategias que han dado resultados en clínicas a nivel internacional como la Clínica Mayo en su área de fisioterapia, utilizando medios como los comerciales de TV, su página web y en distintos consultorios médicos, publicación de artículos de interés en fisioterapia en revistas médicas, utilización de las redes comunicacionales como vía de reconocimiento de prestación de servicios así como directamente en las EPS con distribución de volantes publicitarios.

### **Estrategias de relaciones publicas**

Una estrategia que debemos manejar con respecto a nuestros socios claves es un constante lobby, asistir a eventos organizados por la asociación colombiana de fisioterapeutas (ASCOFI) así como eventos de salud y bienestar, congresos de actualización en técnicas fisioterapéuticas y de bienestar.

### **Estrategias de servicio al cliente**

Se utilizara como estrategia la calidad del servicio y la calidez de los funcionarios de la empresa, basados en valores institucionales preestablecidos e infundados a través del ejemplo. El personal deberá realizar su intervención fisioterapéutica de manera creativa, utilizando estrategias con base científica dando explicación al paciente de los que se le está realizando, así como ofrecer estrategias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

### **Plan de crecimiento**

La proyección de la empresa se encuentra estructurada inicialmente para mantener el desarrollo empresarial de una manera planificada y controlada durante los primeros 5 años. El primer año el objetivo de la empresa es penetrar el mercado de Bogotá D.C. logrando tener un buen flujo de pacientes que cubra los gastos operativos de la empresa. A través de convenios con empresas prestadoras de

servicios en salud (EPS), así como con médicos especialistas que remitan pacientes de manera particular y estrategias de mercadeo a través de la gestión comercial, cuya meta se encuentra en concretar 3 contratos con EPS y el 2% de crecimiento en pacientes particulares. El segundo año el objetivo es logrando alcanzar nuestro punto de equilibrio a través del crecimiento en el número de afiliaciones a EPS y pacientes particulares que asisten a nuestro servicio de fisioterapia, iniciando nuestro proceso de ampliación. En el tercer año, el objetivo principal es incursionar en el mercado internacional, específicamente Florida – Estados Unidos, utilizando el modelo de turismo en salud por medio de Outsourcing para el traslado y alojamiento de pacientes. En el cuarto año, nuestro objetivo principal es la apertura de nueva sede a nivel nacional, inicialmente en Medellín donde se encuentra un mercado emergente con respecto al área de fisioterapia y mayor desarrollo del turismo en salud.

En el quinto año, nuestro objetivo va dirigido a la actualización de nuestros equipos para mantener actualización en tecnología de vanguardia y expansión hacia consulta en línea.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### Cronograma de actividades de inicio

Fecha	Diseños producción del servicio	Marketing	Operación	Financiero
Agosto 2015	Lluvia de ideas	Lluvia de ideas	Lluvia de ideas	
Septiembre 2015	Modelo canvas	Modelo canvas	Modelo canvas	
Octubre 2015	Modelo canvas	Modelo canvas	Modelo canvas	
Noviembre 2015	Modelo canvas	Modelo canvas	Modelo canvas	
Febrero 2016	Plan de negocio	Plan de negocio	Plan de negocio	Estructura de costos
Marzo 2016	Plan de negocio	Plan de negocio	Plan de negocio	Modelo financiero
Abril 2016	Plan de negocio	Plan de negocio	Plan de negocio	Gastos fundación
Octubre 2016	Procedimiento legal para fundación de la empresa			Gastos fundación
Noviembre 2016	Compra recursos físicos			Compra de recursos físicos
Enero 2017	Contratos EPS		Inicio de operaciones	

**Cronograma de actividades de crecimiento**

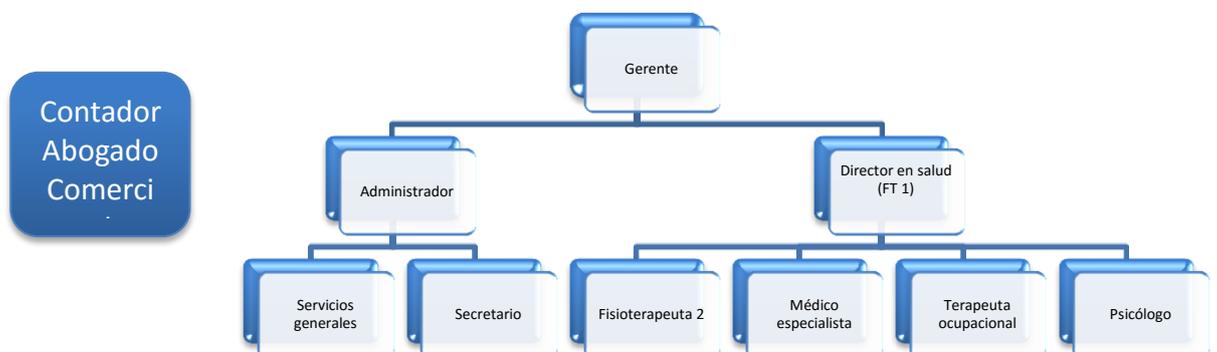
Enero 2018	Penetrar el mercado de Bogotá D.C.
Enero 2019	Alcanzar punto de equilibrio
Enero 2020	Incursionar el Mercado internacional
Enero 2021	Apertura nueva sede
Enero 2022	Actualización equipos

## GERENCIA Y ORGANIZACIÓN

### Estructura de propiedad

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) nos permite como empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses. Esto nos garantiza contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales. Como la Sociedad por Acciones Simplificada se puede crear por documento privado, constituir la empresa es más fácil y económico, ahorrándonos tiempo y dinero. El mismo razonamiento aplica para la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica por parte de la empresa.

### Estructura organizacional



### Biografías de Gerencias claves

Los inversionistas de nuestra empresa somos nosotros (Gersalud CO y Gersalud), que actuamos como accionistas también. Por eso mismo escogimos ser una sociedad por acciones simplificadas, para empezar como accionistas y a medida que las alianzas estratégicas se vayan fortaleciendo vamos incluyendo a más inversionistas, siendo esto una posibilidad a largo plazo.

**Junta directiva**

Inicialmente la junta directiva estará compuesta por el gerente de GERSALUD CO Ana Gabriela Dorante Schutte y El gerente de Gersalud Ana María Schutte Hernández. En nuestra junta directiva habrá un representante legal, para encargarse de los aspectos legales y regulatorios que conciernen.

**Alianzas estratégicas**

Nuestras alianzas estratégicas están conformadas principalmente con las EPS y Prepagadas, quienes nos proveerán el mayor flujo de pacientes, las agencias de viajes de turismo en salud Grupo Global y Clinical Travel, quienes nos facilitaran la remisión de pacientes extranjeros. Consultor de negocios e inversiones Alfonso Cos, quien será quien direcciona decisiones de inversión a corto y largo plazo.

**Expertos que asesoran la iniciativa**

Nuestro experto asesor en el área empresarial es Charles Muller Sánchez, Abogado y administrador de negocios internacionales de la Universidad de la Sabana quien actualmente trabaja en el área de investigación de Inalde business School y como consultor jurídico empresarial. En el área de fisioterapia el profesor Jorge Enrique Moreno Collazos, Fisioterapeuta graduado de la Universidad de Santander Magister en ciencias, Jefe de prácticas, director de grupo de investigación Movimiento Corporal Humano del programa de Fisioterapia.

**Staff requerido**

- Gerente General
- Administrador
- Fisioterapeuta 1 (Director en salud)
- Fisioterapeuta 2
- Médico general
- Psicólogo
- Terapeuta Ocupacional
- Servicios generales

## **Plan Financiero**

### **Inversión Inicial**

La inversión inicial de GERSALUD CO, para poner en marcha el proyecto, está determinada por gastos como la compra del local, la compra de equipos de fisioterapia, la adecuación del local y gastos de constitución de la empresa, como el registro de la marca, los derechos notariales, el registro en cámara de comercio y los honorarios profesionales. El local antes mencionado será de 200 mts<sup>2</sup> ubicado en Chia-Cundinamarca en el Centro Medico Vita, ubicado frente al centro comercial Centro Chía Cra 4E # 24-65. Para el desarrollo de todos los procesos de rehabilitación, y la ejecución de nuevos servicios y programas es necesaria la implementación de los siguientes elementos: Camillas, cuñas, almohadas, equipos de electroterapia (Tens, EMS electro estimulador), medios físicos (ultrasonido, magneto, laser, hidrocolector, nevera pequeña, tanque de parafina) máquinas para acondicionamiento físico: bicicletas estáticas, elíptica, mancuernas, maquina multifuerza, herramientas como goniómetro, tensiómetro digital, pulsoxímetro, medidores de pliegues cutáneos, polar, bandas elásticas y demás elementos descritos anteriormente en el documento.

El total de esta inversión inicial de propiedad, planta y equipo es de 272,588,400,00 COP. De los cuales 160,000,000.00 COP provienen de inversión propia, 50,000,000.00 COP de socio externo, y préstamo bancario de 136,608,400,00 COP, obteniendo un nivel de endeudamiento inicial del 39.4%.

### **Inversiones diferidas**

Dentro de las inversiones diferidas se encuentra la adecuación del local que tendrá un costo de 8,000,000,00 COP, la adquisición de implementos de equipamiento del local como camillas, mesas, mobiliario, portátiles, etc., que tendrá un costo de 5,980,000,00 COP necesario para el inicio de la operación y la atención de pacientes así como la adquisición del software HOSVITAL que tiene un costo de 5,000,000,00 COP.

**Inversiones fijas**

La inversión fija serían los equipos de fisioterapia que son fundamentales para la prestación de nuestro servicio, ya que constituyen uno de los pilares de la empresa que es la utilización de equipos de alta tecnología que correspondería a una inversión de 42,888,400,00 COP así como los mobiliarios y camillas para la utilización de los pacientes que sumaría 2,772,000,00 COP, dando un total de 45,660,400,00 COP.

**Inversiones para capital de trabajo**

No es posible poner el negocio en marcha si no contamos con el efectivo necesario para realizar las primeras operaciones de la empresa. Para la inversión inicial, generalmente se utilizan 3 meses de aprovisionamiento, que se considera es el tiempo suficiente para que la empresa consiga un margen de clientes que le permitan iniciar sus operaciones de forma regular que en nuestro caso representa un total de 60,000,000

**Análisis de riesgos financieros**

Dentro de los riesgos a los que se enfrenta esta empresa basada en la prestación de servicios de fisioterapia con equipos de alta tecnología y turismo en salud, se encuentran una serie de riesgos financieros en donde la tasa de cambio es el mayor factor para tener en cuenta pues los pacientes extranjeros se benefician de la alta tasa de cambio en la que se encuentra el dólar actualmente, así podemos decir que cuando el peso colombiano COP se deprecia frente al dólar USD tenemos beneficios, de lo contrario tendremos que incurrir en costos más altos lo cual no es recomendable en un modelo de negocio como este. Además de este riesgo existen otros riesgos latentes, como las constantes reformas en salud que nos abstiene a un futuro incierto con respecto a las entidades prestadoras de servicio en salud y demás políticas. Otros riesgos de tipo financiero pero que tal vez no son tan directos que son las tasas de interés en los bancos, pues tendremos préstamos a lo largo de nuestra actividad y según la tasa de interés tendremos que pagar interés más altos o más bajos.

**Análisis de sensibilidad y plan de contingencia**

Ya que nuestra empresa se encuentra en el área de la salud, debe tener alta sensibilidad con respecto a las reformas en salud, que se han venido presentando constantemente, por lo que siempre debe estar al margen de las nuevas estrategias

dictadas por el sistema. También debe estar en constante actualización con respecto a nuevas tendencias y equipos en fisioterapia para mantener posicionamiento y sustentar nuestros pilares como empresa.

## Bibliografía

Ramírez-Vélez, R., Hurtado, C. E., & López, M. F. (2010). Análisis de la capacidad científica e investigativa de los profesionales en Fisioterapia de Colombia. Dificultades y oportunidades de desarrollo. *Revista Iberoamericana de Fisioterapia y Kinesiología*, 13(1), 37-45.

Economía, A. Ranking de los mejores Hospitales de América Latina (Visitado 2016 febrero).

Baquero, G., & López, O. (2004). El papel de la epidemiología en la identificación de necesidades relacionadas con la fisioterapia en Colombia. *salud pública de méxico*, 46(1), 5-6.

Rodríguez, A. P. (2004). Promoción de la salud y prevención de la enfermedad, desde la fisioterapia. Revisión conceptual. *Revista de la Facultad de Medicina*, 52(1), 62.

Baquero, G., & López, O. (2004). El papel de la epidemiología en la identificación de necesidades relacionadas con la fisioterapia en Colombia. *salud pública de méxico*, 46(1), 5-6.

American Physical Therapy Association. (2008). APTA vision statement for physical therapy 2020. Go to [www.apta.org](http://www.apta.org) and click on "About APTA." Accessed January, 15.

Jaramillo, I. (1997). *El futuro de la salud en Colombia: la puesta en marcha de la Ley 100*. Fundación Friedrich Ebert de Colombia.

SOLANO, N. V. Una mirada a las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en el ejercicio de la profesión de fisioterapia regulada por la Ley 528. *Revista Electrónica de educación, formación y pedagogía*, (316).

Guerrero, R., Gallego, A. I., Becerril-Montekio, V., & Vásquez, J. (2011). Sistema de salud de Colombia. *salud pública de méxico*, 53, s144-s155.

Frenz, B. A. (1978). The Enraf-Nonius CAD 4 SDP—a real-time system for concurrent X-ray data collection and crystal structure determination. *Computing in crystallography*, 64-71.