

Estructura Plan de Negocios

Daniela Cortés Roncería

Elisa Alejandra Olaya Prada

María Juliana Quijano Villarreal

Laura Camila Ramos Martínez

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Enfermería y Rehabilitación

Programa de Fisioterapia

Chía, Cundinamarca

2019

Resumen Ejecutivo

Actualmente en Colombia, la prevalencia de las enfermedades de salud mental, la tasa de estrés y trastornos mentales y del comportamiento han estado aumentado significativamente desde la año 2013, ocupando actualmente el 3er puesto en frecuencia de reportes a las Aseguradoras de Riesgo Laboral (ARL), seguida de los trastornos musculoesqueléticos, lo que indica que las enfermedades mentales producto del estrés va en aumento, disminuyendo la calidad de vida y el nivel de productividad en las empresas, debido no solo a la fatiga mental de la persona sino a los días de incapacidad que para la empresa representan pérdidas de hasta \$179.258 pesos por persona la mes (Condarcuri, 2016).

Por ello, nace El Centro Integral Estrés Menos Salud Más, Manejo Profesional Mediante el Uso de Terapias Alternativas, cuya ubicación estará en Bogotá D.C, específicamente en la localidad de Usaquén. El fin de este centro es brindar un servicio integral profesional en compañía de un amplio portafolio de fisioterapeutas especialistas en terapias alternativas como lo son acupuntura, cupping, terapia neural y magnetoterapia, y que en conjunto con el psicólogo se busca mejorar la calidad de vida de los trabajadores, debido a la reducción de los niveles de estrés y sus síntomas tanto físicos como emocionales y/o mentales.

Estas terapias están dispuestas en paquetes, donde el paquete más económico es el Silver con un precio de \$350.000 e incluye una terapia alternativa de 4 sesiones. Luego está el paquete Golden que incluye dos terapias alternativas y tiene un costo de \$500.000, el último paquete es el Diamond que consta de 2 terapias alternativas y sesiones que varían de 4 a 7 según necesidad del paciente y tiene un precio de \$650.000.

Estos paquetes son un diferencial del Centro Integral, pues son únicos en el mercado, ya que ningún otro centro o consultorio oferta esta alternativa. Estos paquetes antiestrés exclusivos de terapias alternativas tiene como objetivo buscar una solución integral al estrés mediante la atención de fisioterapia alternativa y psicología, mejorando los síntomas debidos al estrés laboral lo más pronto posible en todas aquellas personas que adquieran un paquete antiestrés.

Esta solución va dirigida a todas aquellas personas activas laboralmente de entre 25 y 50 años de edad, de estratos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Bogotá, cuyo porcentaje corresponde al 6.8 % del total de personas en este rango de edad que están activas laboralmente.

El otro grupo focal de este negocio son las PYMES, donde se llegará a aquellas que llevan más de 7 años en el mercado, con mucho poder económico, cuya facturación supere los 300 millones de pesos, que tenga sentido humano y se preocupe por el bienestar de sus trabajadores, que estén dispuestos a mejorar su productividad y desempeño a través del manejo del estrés de sus empleados.

Con estos dos segmentos de clientes, se quiere apostar a ganar el 0.01% del mercado de Salud y Belleza, cuyo crecimiento se prevé en un 10,5% a 2020 en Colombia, alcanzando los 8,7 trillones de dólares, esto de acuerdo con el informe del 2017 de global health care sector Outlook (Deloitte, 2017).

Para lograr que este proyecto sea posible se necesita una inversión inicial de \$ 334.869.253 COP, cuyos aportes se realizarán en partes iguales por cada una de las socias, es decir que cada una aporta el 25%, teniendo como fuentes de financiación deudas-préstamos palanca y recursos propios. Después de los 2,5 años se recurrirá a financiación externa a través de créditos con entidades bancarias con cuotas diferidas a más de 12 meses.

En el 3er año, con unas ventas de mínimo \$90.712.400 por mes, se logra un punto de equilibrio entre los costos y gastos. Lo óptimo con el fin de garantizar no sólo punto de equilibrio sino ganancias que contribuyan al crecimiento de la empresa se recomienda mantener unas ventas por es de \$126.097.800. Al tratarse de un servicio por paquetes y cuyos márgenes de ganancias varían entre sí, se debe garantizar como mínimo en el paquete Silver un ingreso mensual de \$8.580.000, en el Golden \$6.050.000 y en el Diamond \$5.023.900, lo que equivaldría a un total de clientes por paquete de 25, 13 y 8 respectivamente por paquete.

Como estrategias para fidelizar a los clientes contamos una fusión entre el método Push y el Pul, como lo son Open house, marketing digital en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, página web), mensajes motivacionales a los correos de los clientes sobre la necesidad del bienestar mental y la importancia de un ambiente saludable de trabajo, espacios de apertura en empresas ofreciendo los servicios, publicidad en revistas especializadas en fechas especiales, participación en ferias empresariales y de emprendimiento garantizando no solo clientes felices y fieles a la empresa sino apertura en el mercado.

Por otro lado, el Centro Integral Estrés Menos Salud Más, Manejo Profesional Mediante el Uso de Terapias Alternativas, cuenta con factores clave de éxito como lo son el personal altamente capacitado y especializado en terapias alternativas, la prestación de un

servicio novedoso, cuenta con excelentes instalaciones, con equipos de alta calidad, segmentación del mercado bien definida y sobre todo la innovación en la presentación del servicio (dado en paquetes y con acompañamiento psicológico por un precio asequible) y que contribuye de manera social a suplir una necesidad en salud pública como lo es el reducir los índices de estrés laboral en la población bogotana.

En contraste a lo anterior, se encontró que la empresa está expuesta a diferentes riesgos tanto en la parte pre-operacional como en el desarrollo de la prestación del servicio.

Entre los riesgos encontrados están: las altas exigencias del ministerio de salud y protección social y la secretaría distrital de salud a nivel de condiciones de sanidad y de seguridad, habilitación de un consultorio para la atención al público. En cuanto, a lo financiero, el crecimiento del IVA, la inflación, los costos de arriendo y el costo de la nómina hace que los gastos operacionales sean altos.

Para evitar que lo mencionado anteriormente, afecte la funcionalidad y el éxito en el mercado se desarrollaran estrategias de contingencia donde se garantice que el gasto sea el justo evitando deudas con créditos y tasas de interés altas, evitar ostentidad en la contratación del personal y recurrir a benefactores o capital semilla. Por otro lado, se va a acudir a asesorías dadas por la Cámara de Comercio y semilleros de emprendimiento para garantizar que se haga de forma correcta la constitución de la empresa y disminuir gastos pre-operacionales.

Índice

1. Introducción	5
2. Presentación de los Emprendedores	7
2.1. Daniela Cortés Roncería	7
2.2. Elisa Alejandra Olaya Prada	7
2.3. María Juliana Quijano Villarreal	8
2.4. Laura Camila Ramos	9
3. El Entorno y el Sector	10
4. El Mercado y la Competencia	14
5. Modelo de Negocio	15
6. El Servicio	17
7. Plan Comercial	17
8. Plan Operativo	19
9. Plan Organizacional	22
10. Programa de Financiación	23
11. Análisis Económico- Financiero.....	24
11.1. Costos de Puesta en Marcha.....	24
11.2. Gráficos Financieros.....	25
11.3. Ratios Financieros.....	26
11.4. Análisis financiero general.....	27
12. Análisis de Riesgo	28
13. Referencias.....	29

Introducción

Este proyecto empresarial surgió a partir de la experiencia que cada una de las emprendedoras ha tenido a lo largo de las prácticas clínicas, comunitarias y empresariales propias de la carrera de Fisioterapia de la Universidad de La Sabana. Entre los lugares donde se ha hecho práctica académica desde sexto semestre están: el IMRD y el hospital San Antonio de Chía, la Clínica Fray Bartolomé de Las Casas, Hospital Simón Bolívar, Hospital de Suba, Hospital La Samaritana de Bogotá, Clínica Universidad de La Sabana, Alcaldía Municipal de Chía, Lucta Grancolombiana y Universidad de La Sabana.

En cada uno de estos sitios se logró observar y vivir los niveles de estrés en los que se ven inmersos no solo los trabajadores del área de la salud, sino administrativos, docentes y demás personas activas laboralmente. Al ver cómo el estrés laboral afecta no solo el aspecto emocional- psicológico con la presencia de ansiedad e incluso depresión, sino que afecta el estado físico con la presencia síntomas como tensión y dolor muscular, cefaleas, fatiga y dolor en el pecho (Mayo Clinic, 2018) les hizo apropiarse de una problemática que aunque se puede ver “normal” según el trabajo en el que se desempeñe, es una situación que ha modificado negativamente la calidad de vida de las personas llevándolas incluso a la muerte, ya sea por casos de suicidio o el síndrome de Burnout (Díaz, O. 2015).

De acuerdo, al Observatorio Nacional de Salud Mental (ONSM), desde el año 2013 la prevalencia de las enfermedades de salud mental, la tasa de estrés y trastornos mentales y del comportamiento han estado aumentando significativamente, ocupando actualmente el 3er puesto en frecuencia de reportes a las Aseguradoras de Riesgo Laboral (ARL) (Condarcuri, 2016), a estos le siguen los trastornos musculoesqueléticos, los cuales en muchos de los casos son producto de la somatización de la sobrecarga laboral a la que están expuestos los trabajadores (MinSalud, 2017).

Estos reportes también muestran que las pérdidas para las empresas a nivel de productividad son significativas, debido a esta sintomatología una incapacidad laboral promedio es de 7.8 días, con un costo diario para la empresa de \$22.982 pesos, esta misma cifra llevada al mes significan \$179.258 pesos y al año implicaría una pérdida aproximada en la productividad de \$127.791.910.400 (Condarcuri, 2016).

Partiendo de este problema, del don de servicio y el gusto por lo alternativo y la medicina oriental salió la propuesta de negocio, *Centro Integral Estrés Menos, Salud Más*; donde a través del uso de terapias alternativas como la acupuntura, cupping, terapia neural, magnetoterapia, y en conjunto con psicología se pueda reducir los niveles de estrés de los trabajadores colombianos, mejorando positivamente su calidad de vida.

En este documento usted encuentra primero la presentación de cada una de las emprendedoras que hacen parte de este proyecto empresarial, seguido de eso podrá leer el estudio del entorno y el sector en el que operará la empresa, junto con el análisis e investigación del mercado para finalizar con el plan de negocios.

Presentación de los Emprendedores

Daniela Cortés Roncería



Estudiante 9º semestre de fisioterapia. Ha estado en práctica en el Hospital San Antonio de Chía, en el Centro de Rehabilitación Integral Infantil RIIE, en el Hospital Simón Bolívar y en la Alcaldía de Chía donde desempeñó labores de promoción de la salud, intervenciones en pacientes pediátricos con enfermedades neurológicas a pacientes adultos específicamente en el pabellón de quemados del Hospital Simón Bolívar donde tuvo la oportunidad de rotar por el pabellón de quemados pediátrico, adulto, UCI y crónicos. En la actualidad, se encuentra participando en un proyecto de participación ciudadana junto con la alcaldía de Chía, la oficina de participación ciudadana y la secretaría de educación de ese mismo municipio.

Daniela viene de una familia de emprendedores, sus padres y tíos han tenido varios negocios y actualmente tienen una droguería familiar. Siempre soñó con tener su propio negocio en donde pudiera brindar una mejor oportunidad de vida a las personas, desea tener su propia fundación para niños y personas de la tercera edad. Dentro de la empresa desempeña es la encargada del área de Marketing y Publicidad y de Fisioterapeuta especialista en terapias alternativas, subespecializada en Ventosa.

Elisa Alejandra Olaya Prada



Estudiante 9º semestre de fisioterapia. Ha estado en práctica en el IMRD de Chía, en la Clínica Fray Bartolomé de Las Casas, Clínica Universidad de La Sabana ejerciendo labores de promoción de la salud, realizando intervención en personal adulto y pediátrico rotando por las áreas de consulta externa, hospitalización, Unidad de Cuidado Crítico y Cuidados intermedios. Actualmente, se desempeña como pasante en la Dirección de Salud y Seguridad Industrial de La Universidad de La Sabana.

Elisa fue nominada en el periodo 2017-1 a estudiante distinguida y cuenta con beca del 100% como mejor bachiller del programa Ser Pilo Paga- I. Dentro de la empresa desempeñará el rol de Directora de Recursos Humanos y de Fisioterapeuta especialista en Terapias Alternativas, subespecialidad en Magnetoterapia.

María Juliana Quijano Villarreal



Estudiante de 9º semestre de fisioterapia, bachiller del I.E.D Usaquén promoción 2013, en la zona norte de Bogotá, con manejo del inglés grado intermedio avanzado, con certificado de seis meses de estudios de inglés en EF International, en la ciudad de Seattle, en el estado de Washington de los Estados Unidos donde vivió en el 2014. Por otro lado, en el año 2017 fue becada para un curso de invierno en la ciudad de Sao Paulo, Brasil obteniendo un certificado en el curso de Winter Schools - ADVANCES IN PHYSICAL THERAPY: ESTABLISHING THERAPEUTIC GOALS BASED ON FUNCTIONAL ASSESSMENT.

Ha cursado prácticas formativas en instituciones educativas como la Institución educativa oficial Fagua trabajando con estudiantes y profesionales del lugar, ha realizado prácticas clínicas en Centro de Rehabilitación Integral Infantil RIIE, Hospital Universitario de la Samaritana en la sede Bogotá centro, realizando actividades, interacciones e intervenciones de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

En los lugares anteriores pudo rotar por áreas como consulta externa, terapia respiratoria, cuidados críticos, ortopedia y neuropediatría. Actualmente se encuentra en una pasantía empresarial en la multinacional Lucta Grancolombiana en el sector de Tocancipá desempeñando labores relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, ergonomía y prevención de riesgos y enfermedades laborales. Dentro de la empresa desempeña es la encargada del área de Gerencias General y es la Fisioterapeuta especialista en terapias alternativas, subespecializada en Acupuntura.

Laura Camila Ramos Martinez



Estudiante 8º semestre de fisioterapia, se graduó como bachiller del colegio Santa Rita en el municipio de Facatativá con un técnico en contabilización de operaciones comerciales y financieras con apoyo de Servicio Nacional de Aprendizaje. En su proceso ganó la beca estado que otorgaba créditos condonables a estudiantes con un buen desempeño académico, así hizo su ingreso a la Universidad de la Sabana, donde se ha formado en diferentes campos de la fisioterapia, realizando su práctica de primer nivel de atención en en promoción de la salud en el colegio Jose Joaquin Casas y el Instituto Municipal de Recreación y Deporte (IMRD) en el municipio de Chía.

Posteriormente realizó su práctica de formación en pediatría en el Hospital de la Subred Norte de Suba en la ciudad de Bogotá en la rehabilitación física en áreas como: ortopedia, medicina interna, plan canguros, unidad de cuidados intermedios de neonatos y en actividades de promoción de la salud para madres y padres de plan canguro.

Actualmente se encuentra en el Hospital Simón Bolívar donde ha rotado por diferentes áreas como: medicina interna, ortopedia, cuidados críticos, urgencias y el pabellón de quemados en la rehabilitación del adulto, esto en actividades de promoción de salud y prevención de la enfermedad. Dentro de la empresa se desempeña en el área contable y de finanzas, siendo fisioterapeuta especialista en medicina alternativa y terapia neural.

El Entorno y el Sector

Al realizar el análisis de la industria, la empresa se encuentra dentro del sector de tecnología y Salud. Dentro del sector tecnológico porque se requieren procesos de almacenamiento de la información, el uso de equipos médicos y de marketing donde se utilizarán todos los avances tecnológicos con el fin de mejorar la experiencia del cliente con cada servicio y además lograr captar su atención y pronta fidelización.

Respecto a la industria de Salud, según el último Informe de Progreso de Salud y Bienestar del Consumer Goods Forum y Deloitte Global los programas de salud y bienestar aumentó un 23% en el año 2017 (Deloitte, 2017), aunque este aumento puede suponer una alarma en cuanto al aumento de la competencia, si se examina esto de forma exhaustiva, se ve que las subáreas que más crecen son la de la industria de la comida saludable, farmacéutica, es decir, todo lo referente a oferta de productos de salud y belleza, más no los del área de servicio.

Una subindustria dentro de este campo de salud y belleza que está en auge en el consumir, es todo lo “referente a estilos de vida saludable, la promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de spa, centros de estética y gimnasios” (El Tiempo, 2013). Esto se puede utilizar a favor, infiriendo que las personas están más apropiadas de su salud y cuidado por lo que están en busca de una solución a sus problemas de salud, lo que facilitará llegar de forma más fácil a los clientes y a sus necesidades.

En términos de valor monetario y crecimiento de este sector a nivel mundial se estima que para el 2020 el promedio del crecimiento del sector será de 4,56%, y a nivel de América Latina el crecimiento sea de 2,4%. En Colombia el porcentaje de gasto respecto al producto interno bruto aumentará ligeramente de un 10,4% en 2015 a un 10,5% en 2020 alcanzando los 8,7 trillones de dólares, esto de acuerdo con el informe del 2017 de global health care sector Outlook (Deloitte, 2017).

Este informe también menciona que la producción total del sector salud en Colombia es de 52.654 miles de millones de pesos a 2016, con un crecimiento del 7.4% comparado con el 2015, lo que demuestra estabilidad en el mercado. Entre el año 2000 y el 2016 se cuadruplicó la producción del sector salud siendo 4.3 veces mayor a la del año 2000, representando un crecimiento nominal de \$2.729 miles de millones de pesos, lo que equivale a un 430.5% en 16 años.

Estas proyecciones sugieren buenas condiciones para la creación de la empresa Centro Integral Estrés Menos, Salud más; pues aparte de demostrar estabilidad económica en el sector, también infiere buenas condiciones del mercado para su sostenibilidad en el tiempo.

La empresa Centro Integral Estrés Menos, Salud más; está catalogada dentro de una economía de diferenciación, debido a que la empresa tiene un factor único, algo que la diferencia de los demás competidores en el mercado o lo complementa tanto que el cliente no necesita buscar otras alternativas por más económicas que puedan ser. Por lo tanto, “es una estrategia que busca el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia” (Aranda, M. 2004).

La diferenciación de esta empresa será la integralidad del servicio incluyendo no sólo atención fisioterapéutica especializada en terapias alternativas para el manejo del estrés y sus signos y síntomas, sino una atención psicológica integral con el fin de lograr una mejor calidad de vida en los trabajadores que asisten al centro.

Además, contará con guías de exclusividad dándole diferenciación a las actividades de la cadena de valor, en este caso se enfoca en la guía de elecciones de políticas sobre los servicios que se ofrecen, políticas en cuanto a los recursos humanos con base a la especialización y formación del personal, por otro lado se encuentra la guía de eslabones la cual garantiza que la empresa lleve un orden y organización en las interacciones con diferentes empresas no competitivas como proveedores y distribuidores de los equipos y productos necesarios para ofertar el servicio.

Otra guía de referencia es la de Interrelaciones, la cual se basa en “compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente” (Aranda M., 2004), y es a partir de esto que surge nuestra integralidad, en vista que no queremos brindar el modo convencional e individual en que se ofertan las terapias alternativas.

A nivel de políticas gubernamentales, nos regimos por las órdenes directas del Ministerio de Salud y Protección Social y la Secretaría de Salud del Distrito para poder habilitar los servicios como prestadores de servicios de salud. Entre la normativa que se debe cumplir está el Sistema Único de Habilitación, el cual se rige por el Decreto 0780 de 2016 Artículos 2.5.1.3.1.1, la resolución 2003 de 2014, resolución 3678 de 2014, resolución 0226

de 2015, resolución 1164 2002 (Manual Residuos Hospitalarios -SIRHO-), resolución 1441 de 2013, por la cual se definen los procedimientos y condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar los servicios.

También, se debe cumplir con los requerimientos de tecnovigilancia, el cual es un sistema de vigilancia post mercado de dispositivos médicos (DM) que identifica, hace recolección, evalúa, gestiona y divulga los eventos o incidentes adversos que presentan los dispositivos médicos durante su uso.

Tabla 1

Análisis DOFA

Positivos		Negativos
Origen	Fortalezas:	Debilidades:
interno	Varios Servicios Personal altamente capacitado (Fisioterapeutas) Buena atención Servicios novedosos Excelentes instalaciones Equipos necesarios Equipo colaborador Segmentación del mercado Innovación en la presentación del servicio Suplir una necesidad de salud mental	Poca participación en el mercado (al principio) Falta de conocimiento de la empresa dentro del mercado Lento crecimiento en ventas Poca experiencia en el mercado Presupuesto limitado Falta de conocimiento de las terapias alternativas en el medio Poca recepción por parte del cliente Poca adherencia a los precios Personal limitado (Presupuesto) Acceso limitado a estadísticas financieras de la competencia
Origen	Oportunidades:	Amenazas:
externo	Pocos competidores en el mercado Variedad en los servicios ofrecidos Excelentes instalaciones y equipos Brindar paquetes que cubran las necesidades del segmento	Competencia ubicada en zonas estratégicas Vulnerabilidad ante grandes competidores Continuidad de la crisis económica

Apertura a nuevos mercados empresariales	Aumento de la inflación e IVA en los mercados de Salud y belleza
Crear fidelización en las empresas	Poca capacidad de adquisición de los servicios por parte de los segmentos
Captar nichos en el mercado de Salud y belleza	Localización de la empresa en una
Semilleros y bolsas de emprendimiento para financiación	ubicación poco receptible

Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

A partir de este análisis DOFA se puede concluir que la oportunidad de negocio muestra viabilidad para continuar con el mismo, considerando que las fortalezas y las oportunidades que brinda el mercado son sólidas y benéficas para garantizar sostenibilidad en el mercado.

En el aspecto de influenciadores de origen externo, los competidores en el sector son pocos y sus servicios no cubren en la totalidad los servicios que se están proponiendo, además del sentido de calidad de servicio en cuanto al nivel de formación de cada profesional y la atención individualizada y enfocada a la necesidad de la población objeto.

El Mercado y la Competencia

Respecto al análisis que se realizó del mercado, se estableció que los clientes potenciales son todas aquellas personas mayores de edad que están activos laboralmente. Según la Secretaría Distrital de planeación (2014), en Bogotá hay un total de 3.999.196 habitantes, pero de esta cantidad el 43,6% están en edades de 18 a 59 años (activos laboralmente), de los cuales 272.308 pertenecen a estratos 3, 4, 5 y 6, es decir el 6.8 %.

En el mercado no se encontraron competidores directos, aunque existen centros de terapias alternativas el enfoque que ellos le dan es muy diferentes, caracterizándose por prestar un servicio individualizado y enfocado al aspecto físico, sin contar variables como el entorno laboral, y personal.

Como competidores indirectos se estableció el Centro Medicina Alternativa Van Uden I.P.S. y los consultorios médicos especialistas en Terapias Alternativas y medicina bioenergética. El primero tiene una experiencia de 16 años, especialista en Medicina Alternativa, Natural, Biorreguladora e Integrativa, además cuenta con otros servicios como consulta médica especializada, psicología sistémica, salud sexual y reproductiva, y servicio farmacéutico homeopático (Van Uden IPS, 2019).

Los consultorios médicos especialistas en Medicina Alternativa, está constituido por todo aquel médico que se especializa en esta área. La experiencia en el mercado varía de entre 1 a 20 años, lo que, si el paciente requiere de un servicio adicional es remitido a otro especialista lo que implica gastos adicionales, más tiempo en la atención y solución de su problema de salud.

En el análisis de tendencias, según el mercado el Centro Integral Estrés Menos Salud Más, se ubica en las macrotendencias tecnología, Salud y bienestar.

Modelo De Negocio

Acorde al análisis del cliente con el uso de la herramienta de cliente ideal y el mapa de valor se llega a la personificación de dos segmentos de clientes potenciales: Personas naturales en etapa productiva, entre 20 y 59 años, que cuenten con un estrato igual o superior a 3, deben ser personas que tengan mente abierta a las nuevas posibilidades que ofrece la medicina, específicamente las terapias alternativas. Deben contar con una carga laboral alta, con índices elevados de estrés afectando sus actividades de la vida diaria y su propósito es mejorar su calidad de vida.

El otro segmento son empresas tipo PYMES que deben ser consolidadas con una antigüedad mayor o igual a 7 años, que se dedique a la manufactura o prestación de servicios y que quieran aumentar su productividad mediante el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores.

La propuesta de valor va acorde a la segmentación, percepción de la idea de negocio, el mapa de valor y la validación de este, quedando en nuestro caso así: Persona natural: “Recargue su energía y recupere su estado positivo, disminuya su estrés y vuelva a disfrutar de todas las actividades. Centro integral, estrés menos, salud más. Manejo profesional mediante el uso de terapias alternativas” y para empresa, “Encuentre una solución integral para beneficiar al trabajador y la productividad de su empresa. Centro Integral, estrés menos, salud más. Manejo profesional mediante el uso de terapias alternativas”

La forma es que se llegará a los será a través de dos canales. El primer canal es directo, usando las redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y Twitter, en estas plataformas se espera la mayor captación de clientes y conexión directa con ellos. También se abrirá una página web de fácil acceso, donde se encuentre todo el portafolio de servicios detallado y una red WhatsApp para tarifas y horarios. El segundo canal será indirecto, donde se pagará la publicidad en revistas médicas de interés público.

Para lograr la fidelización de los clientes potenciales se van a realizar varias estrategias, siempre caracterizándose por la asistencia personal, donde el cliente es lo más importante, donde tendrá un trato individualizado y acorde a las necesidades propias, además por medio de las redes sociales se creará una comunidad que tendrá beneficios, es decir los clientes premium podrán obtener membresía y adquirir servicios y promociones especiales y exclusivas.

La fuente de ingresos se dará mediante 2 medios: la primera por pagos puntuales y recurrentes de los clientes naturales, estos serán de manera instantánea usando la moneda corriente nacional a través de efectivo y tarjeta crédito o débito. Por otro lado, los clientes premium y con beneficio de la membresía podrán adquirir servicios que podrán ser pagados a cuotas con un pequeño porcentaje de interés. Con relación a la alianza con empresas los pagos serán de forma mensual y dependiendo del cupo de uso de los servicios.

Los recursos claves de la empresa están dados por la parte humana, los equipos tecnológicos y la intelectual. En la parte humana estará el equipo de fisioterapeutas especialistas en Terapias Alternativas, personal de psicología y de servicio general de aseo. En cuanto a los equipos tecnológicos, estos serán equipos importados de la más alta calidad. Los recursos intelectuales serán los procedimientos y protocolos exclusivos del manejo del estrés.

Las actividades claves serán principalmente dos: la primera será de protocolo y procedimientos, donde el equipo interdisciplinar es indispensable para llevar a cabo esta actividad. La segunda son las actividades administrativas y de logística, donde se buscarán alianzas para mejorar la productividad y el correcto funcionamiento del Centro Integral.

La relación será entre empresas no competitivas, donde centros de medicina homeopática pueda ofrecer nuestros servicios como un complementario y empresas aliadas que quieran mejorar la productividad de sus empresas, mejorando la calidad de vida de sus trabajadores, la alianza cliente-proveedor, será exclusiva para adquirir los productos y tecnologías necesarias para la manutención del centro.

Los costos serán suplidos gracias a una inversión inicial de recursos propios, donde las cuatro socias fundadoras darán una suma de dinero equitativa para el arranque inicial, luego se recurrirá a créditos bancarios y fondos semillas, todo esto se hace mientras se supera el llamado “valle de la muerte”.

El Servicio

Lo que ofertamos es un servicio integral de 4 terapias alternativas, como lo son acupuntura convencional y tipo moxa, cupping, terapia neural y magnetoterapia, establecidos en 3 paquetes. El primero es el paquete Silver que incluye una terapia alternativa y 4 sesiones, tiene un precio de \$350.000. El segundo paquete es el Golden, el cual incluye dos terapias alternativas y tiene un costo de \$500.000. El último paquete es el Diamond, y consta de 2 terapias alternativas y sesiones que varían de 4 a 7 sesiones según necesidad del paciente, y tiene un precio de \$650.000. Las terapias que se utilizan en cada persona es de acuerdo a la condición de salud y lo que se acople mejor a su necesidad.

Plan Comercial

Dentro de la segmentación del cliente contamos con 2 perfiles:

Personas naturales: personas activas laboralmente, que tengan entre 10 y 59 años, con nivel educativo profesional y un estrato socioeconómico mayor a 3. Deben ser personas que trabajen en manufactura o en prestación de servicios (debido al alto estrés que maneja), personas que ya presenten síntomas propios del estrés y síntomas psicosociales acarreados por el estrés que le genera su trabajo.

Además, estas personas que deben ser muy receptivas frente a técnicas no convencionales, es decir, que quieran probar nuevas alternativas para mejorar su salud mental y se preocupe por su estado de salud, y que sobre todo estén dispuestas a pagar por un servicio profesional para tratar y manejar el estrés.

Persona jurídica o empresa: las empresas con las cuales queremos una alianza, deben ser empresas con experiencia en el mercado de más de 7 años (superación del valle de la muerte), con máximo 80 empleados, con mucho poder económico, cuya facturación supere los 300 millones de pesos, que tenga sentido humano y se preocupe por el bienestar de sus trabajadores, que estén dispuestos a mejorar su productividad y desempeño a través del manejo del estrés de sus empleados.

La política de precios se estableció de la siguiente forma:

Gráfica 1.

Precios del Servicio Establecidos

SERVICIO	OPCIÓN	COSTO	PRECIO DE VENTA	MARGEN DE GANANCIA \$
SILVER	1	256.000	350.000	94.000
	2	240.000	350.000	110.000
	3	224.000	350.000	126.000
	4	255.000	350.000	95.000
GOLDEN	1	362.000	500.000	138.000
	2	372.000	500.000	128.000
	3	308.000	500.000	192.000
	4	352.000	500.000	148.000
	5	404.000	500.000	96.000
DIAMOND	1	511.000	650.000	139.000
	2	500.000	650.000	150.000
	3	520.000	650.000	130.000
	4	480.000	650.000	170.000
	5	436.000	650.000	214.000

Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

De acuerdo con la gráfica anterior, las ganancias por cada servicio vendido son las adecuadas, lo que garantiza una ganancia para la empresa, además de tener un precio competitivo frente a la competencia.

Como políticas de mercadeo contamos con Open House con el fin de atraer clientes nuevos por medio de eventos al inicio del mes, va dirigido a clientes nuevos, antiguos y visitantes. Otra estrategia son las rebajas, con el objetivo de generar mayor adquisición de clientes y fidelización de estos. Esta estrategia se llevará a cabo al abrir la empresa, en el mes del trabajo, mes de la madre, meses de vacaciones, y temporada baja como los meses de febrero, abril, septiembre y octubre; va dirigido a todos los clientes, especialmente los antiguos.

En las estrategias de publicidad contamos con un método mixto, donde incluimos apartados tanto del método Push y el Pul, como lo son las siguientes estrategias: Open house al inicio del mes para posibles clientes, marketing digital en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, página web), mensaje de la necesidad de bienestar mental y ambiente saludable de trabajo a los correos de los clientes, espacios de apertura en empresas ofreciendo los servicios, publicidad en revistas especializadas en fechas especiales, participación en ferias empresariales y de emprendimiento en ciudades aledañas a nuestra ubicación, lo que representaría el manejo de un canal de venta directo con el cliente.

Plan Operativo

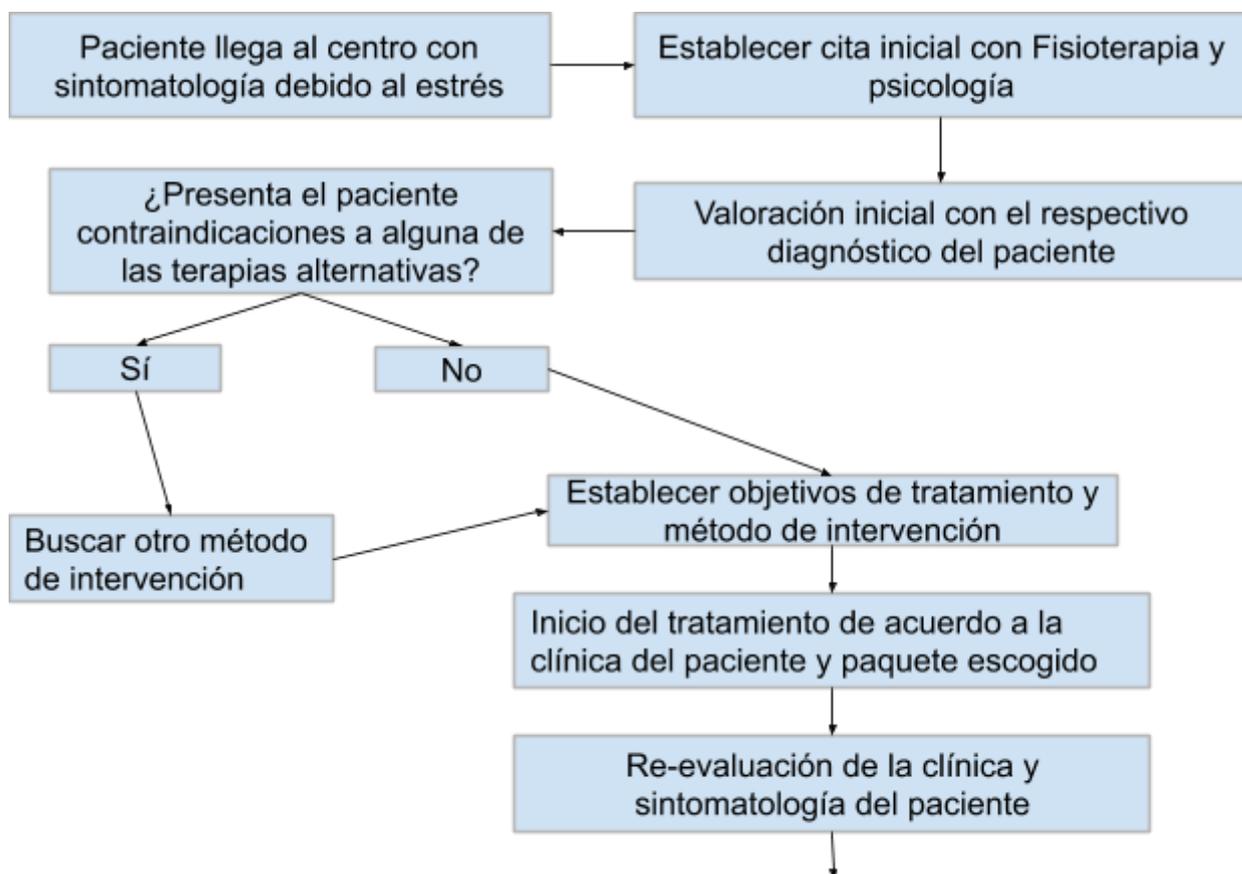
La empresa está localizada en la localidad de Usaquén, lo que garantiza que los clientes potenciales estén cerca y además ya existen lugares adecuados para operar como consultorios, lo que baja los precios de operación.

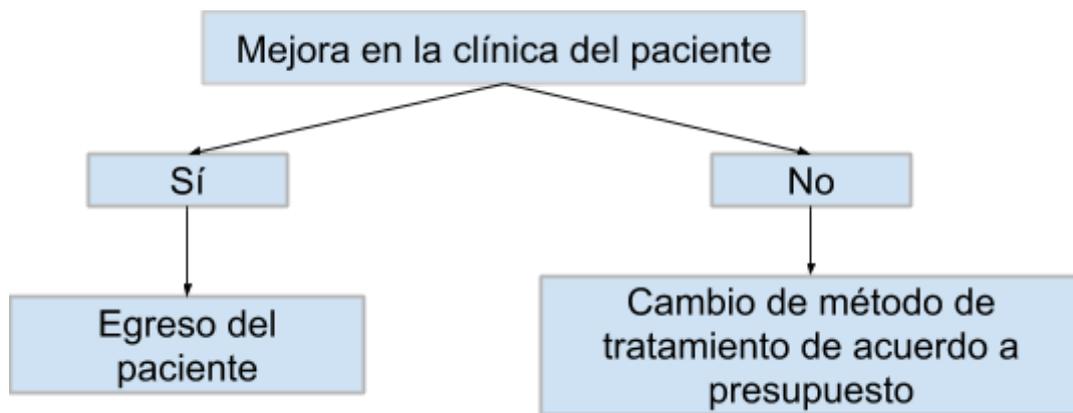
Por otro lado, se va a ofertar un servicio en la modalidad de talleres de servicio sin intermediarios favoreciendo una relación directa con el cliente.

El proceso interno que se realizará para lograr la prestación del servicio será el siguiente:

Gráfica 2.

Ruta Operativa





Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

En relación a las instalaciones donde se va a prestar el servicio, se tendrá un contrato de arrendamiento que se mantendrá a lo largo de los 5 primeros años, con renovación cada año.

En cuanto a la infraestructura dispuesta en los gráficos 3 y 4, se puede ver un pequeño bosquejo de lo que será el Centro Integral, el cual, contará con una recepción, una sala de espera, 4 consultorios clínicos adaptados según el Ministerio de Salud y la Secretaría Distrital de Salud, un cuarto de almacenamiento de medicamentos e insumos médicos, cafetería que será para el uso de los especialistas y clientes, y un cuarto de aseo donde estarán los elementos e insumos necesarios de esta área.

Gráfico 3.

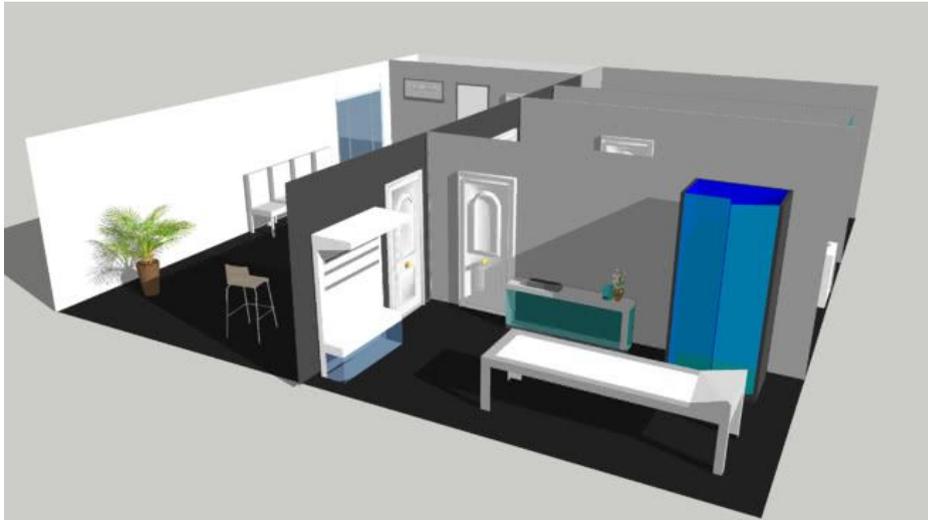
Planta Física del Centro Integral. Estrés Menos, Salud Más.



Fuente: Adaptación tomada de: Yasiukovich A. (2019)

Gráfico 4.

Planta Física Interna del Centro Integral. Estrés Menos, Salud Más.



Fuente: adaptación tomada de: Yasiukovich A. (2019)

Plan Organizacional

La empresa se registrará bajo una naturaleza jurídica unipersonales, es decir SAS, el cual garantiza beneficios a nivel de reducción de impuestos, menos gastos al momento de abrir la empresa legalmente.

El organigrama que se tendrá será plano, es decir, una dirección general, lo que contribuye a que el gasto preoperativo no aumente al tener que contratar más personal, puesto que garantizará reducción en los costos de gestión y toma de decisiones mucho más rápida. De este modo se establecen las siguientes funciones de acuerdo con cada emprendedora que hace parte de este proyecto:

Gerencia: María Juliana Quijano Villarreal

Recursos humanos: Elisa Alejandra Olaya Prada

Finanzas y contabilidad: Laura Camila Ramos Martínez

Marketing y publicidad: Daniela Cortés Roncería

Personal especialista en terapias alternativas: todas las socias

Los otros roles que contribuyen a la operación de la empresa se da a través de la contratación de personal externo:

Asesores legales y financieros: se dará por medio de la contratación de prestación de servicios.

Personal servicios generales: Contrato laboral con prestaciones legales.

Personal de atención al cliente: Contrato aprendiz Sena.

Programa de Financiación

Según el análisis realizado se necesita un monto de \$ **334.869.253 COP**, con el fin de suplir todos los gastos iniciales y preoperativos, haciendo frente a variables macroeconómicas como la tasa de cambio proyectada, tasa de crecimiento de la industria, salarios mínimo legal proyectado, tasa de impuesto de renta esperada de inflación anual. Para continuar con la gestión normal en los siguientes años, es necesario que al año siguiente se tenga una base de \$136.882.628 COP, y cada año este activo aumente entre el 5 y el 10%, para que al final de los 5 años se tenga un aumento de \$153.736.280 COP.

Como fuentes de financiación se empezarán con deudas-préstamos palanca y recursos propios. Después de los 2,5 años se recurrirá a financiación externa a través de créditos con entidades bancarias con cuotas diferidas a más de 12 meses, evaluando siempre las tasas de interés más bajas del mercado, además de recurrir a fondos públicos y ayudas financieras para emprendedores.

Análisis Económico- Financiero

Costos de puesta en marcha

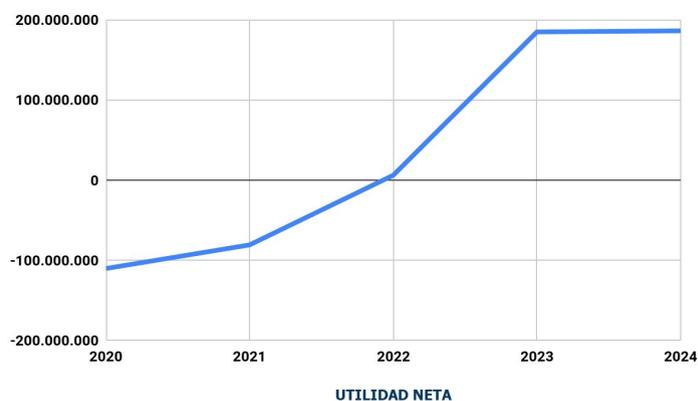
El costo según el análisis realizado en donde se tuvo en cuenta costos pre-operativos como arriendo de instalaciones, gastos jurídicos, fiscales y de registro, capacitación de la nómina, equipos de oficina y máquinas e instrumentos físicos y tecnológicos indispensables para prestar el servicio del Centro Integral.

Otros costos incluidos dentro del presupuesto inicial son los pronósticos de nómina administrativa, comercial y de producción, pronóstico de insumos requeridos, gastos administrativos donde se incluye mantenimiento y honorarios de asesores contables y legales, además, se consideró los gastos de ventas y marketing. Todo esto da un costo de puesta en marcha de **\$ 334.869.253**.

Gráficos Financieros

Gráfico 5:

Utilidad Neta



Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

Gráfico 6:

Rentabilidad por servicio ofrecido

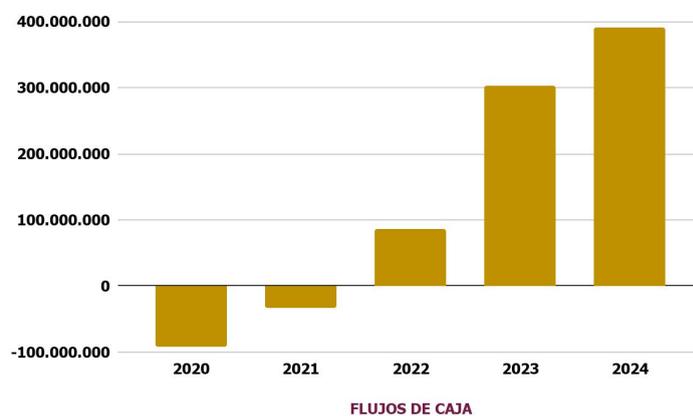
SERVICIO	OPCIÓN	COSTO	PRECIO	MARGEN DE GANANCIA \$	MARGEN DE GANANCIA %
SILVER	4	256.000	350.000	94.000	28%
		240.000	350.000	110.000	31%
		224.000	350.000	126.000	36%
		255.000	350.000	95.000	27%
GOLDEN	5	362.000	500.000	138.000	27,60%
		372.000	500.000	128.000	25,60%
		300.000	500.000	192.000	38,40%
		352.000	500.000	148.000	29,60%
DIAMOND	5	404.000	500.000	96.000	19,20%
		511.000	650.000	139.000	21,50%
		500.000	650.000	150.000	23%
		520.000	650.000	130.000	20%
		400.000	650.000	170.000	26%
		436.000	650.000	214.000	32%

Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

Proyección del flujo de caja a 5 años

Gráfico 7:

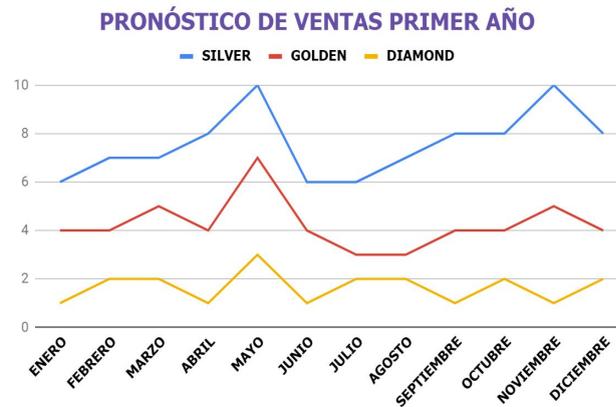
Flujos de Caja a 5 años



Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

Gráfico 8:

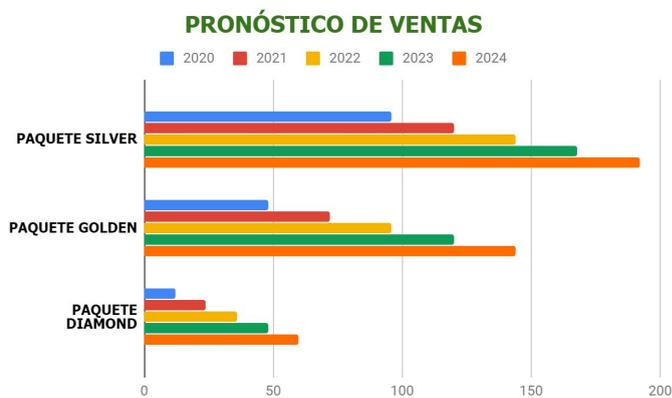
Pronóstico de Ventas Primer Año (2020)



Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

Gráfica 8:

Pronóstico de Venta a 5 años



Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

Ratios financieros

Tabla 2

Ratios Financieros

TIR	82,35%
VPN	317.184.029
WACC	12%
ROE	40%

Fuente: Creación propia de los autores a partir del análisis de la información.

Análisis Financiero General

Respecto al gráfico 6 (*Rentabilidad por servicio ofrecido*), podemos observar que la rentabilidad por paquete presenta una variación de ganancias en porcentaje de mínimo 19.20% hasta 38.40%, lo que garantiza buenos índices de ganancias netas. Por otro lado, en lo que concierne a punto equilibrio gráfico 5 (*Utilidad Neta*) se evidencia una superación del valle de la muerte en el año 3 de operaciones lo que corresponde al año 2023, esto se confirma gracias a los gráficos de pronóstico de ventas y los flujos de caja (gráfico 7 y gráfico 8), donde se observa un margen positivos de ingresos y que van aumentando hacia ese mismo sentido de manera gradual, gracias a la amplia rotación y demanda del paquete Silver, seguido del Golden y finalmente el Diamond.

Referente a los ratios financieros (Tabla 2) nos indica que la empresa es escalable y sostenible en el tiempo, dando buenos pronósticos de éxito en el mercado real.

El sostenimiento del funcionamiento se dará por medio de la calidad del servicio y la atención al cliente, garantizando buenas estrategias de marketing, efectividad, eficiencia e interdisciplinariedad en la atención, lo que garantizará clientes satisfechos y fidelización de estos.

La financiación del crecimiento se dará a través de los ingresos de la empresa, esto al alcanzar el punto de equilibrio al 5to año, porque antes de superar el valle la muerte se dará por medio de inversiones de capital propio, préstamos, créditos, fondos de emprendimiento y capital semilla.

Análisis del Riesgo

Aunque la empresa tiene factores a favor como lo son la innovación en el servicio, precio asequible y la multidisciplinariedad en la atención del paciente, también presenta puntos para mejorar y que pueden dificultar su sostenibilidad, como lo es la experiencia en el mercado, la poca aceptabilidad de las personas a las terapias alternativas.

Otras situaciones de riesgo para el éxito son las altas exigencias del ministerio de salud y protección social y la secretaría distrital de salud a nivel de condiciones de sanidad y de seguridad, habilitación de un consultorio para la atención al público. En cuanto, a lo financiero, el crecimiento del IVA, la inflación, los costos de arriendo y el costo de la nómina hace que los gastos operacionales sean altos.

Para reducir el impacto sobre la creación de la empresa se afrontarán estrategias de contingencia donde se garantice que el gasto sea el justo evitando deudas con créditos y tasas de interés altas, sino por el contrario recurrir a benefactores o capital semilla, evitar ostentación en la contratación del personal, sino contratar de acuerdo con la necesidad y servicio requerido (contrato por prestación de servicio) y en convenio Sena a través de aprendices. En relación con las exigencias del ministerio de salud y secretaría distrital de salud, se van a acudir asesorías dadas por la Cámara de Comercio y semilleros de emprendimiento no solo para garantizar que se haga de forma correcta la constitución de la empresa sino para disminuir gastos.

Referencias

- Aranda M. (2004). Estrategias Genéricas Competitivas. Retrieved from <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2015). Encuesta Ausentismo, Incapacidades y Restricciones médicas 2015. ANDI-Colombia
- Condarcuri, R. (2016). Estrés laboral en Colombia ¿Qué supone en cifras? Retrieved from <https://cursopsicologiapositiva.com/estres-laboral-colombia/>
- Deloitte. (2017). 2018 Global health care Outlook, the evolution of Smart health care.
- Deloitte. (2017). Global health care sector outlook. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-SciencesHealth-Care/gx-lshc-2017-health-care-outlook-infographic.pdf>
- Díaz O. (2015). “Burnout”: Estrés, depresión y muerte. Retrieved from http://correodelsur.com/ecos/20150426_burnout-estres-depresion-y-muerte.html
- Mayo Clinic. (2018). Cómo influye el estrés en tu cuerpo y en tu conducta. Retrieved from <https://www.mayoclinic.org/es-es/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/stress-symptoms/art-20050987>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Salud mental, clave para el desarrollo de empresas y trabajadores. [online] Minsalud.gov.co. Available at: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/salud-mental-clave-para-el-desarrollo-de-empresas-y-trabajadores.aspx> [Accessed 20 Apr. 2019].
- Pizarro, C. (2018). Estudios sobre la Bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. Retrieved from https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202020/ANEXO%206_An%C3%A1lisis%20sector%20salud.pdf
- Van Uden IPS. (2019). Quienes somos. Retrieved from <http://vanudenips.com/quienes-somos/>