

**PLAN DE NEGOCIOS  
ATENCIÓN DOMICILIARIA EN SALUD**

**DANIEL SIERRA BERNAL  
MARIO ALBERTO DÍAZ ARIAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y MERCADO DE CAPITALES  
CHIA  
2010**

**PLAN DE NEGOCIOS: ATENCIÓN DOMICILIARIA EN SALUD**

**DANIEL SIERRA BERNAL  
MARIO ALBERTO DÍAZ ARIAS**

**PLAN DE NEGOCIOS ELABORADO COMO TRABAJO DE GRADO PARA  
OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN FINANZAS Y MERCADO DE  
CAPITALES**

**Ms RICARDO ALFONSO BUENO TORRES  
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y MERCADO DE CAPITALES  
CHÍA  
2010**

*Le dedico este logro a mi padre Pedro Alonso, a mi madre Flor Ángela y a mis hermanos Rubén y César, además quiero hacer un agradecimiento muy especial a Mario Díaz, César Franco y Silvio Gómez que me ofrecieron su apoyo desinteresado e incondicional para lograr culminar exitosamente este objetivo.*

*Daniel Augusto Sierra Bernal*

*Quiero dedicarle este trabajo a mi mamá Gloria, a mi papá Evaristo y a mi hermana Claudia Marcela, quienes han sido un apoyo fundamental en mi vida, en mi profesión y en todos los logros que he obtenido.*

*Mario Alberto Díaz Arias*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar deseamos agradecer a Dios y a la Fuerza

En segundo lugar al maestro Ricardo Alfonso Bueno Torres quien con su guía nos permitió convertir el conocimiento adquirido en soluciones prácticas aplicables a la evaluación de este proyecto de inversión.

A los docentes que consagradamente nos transmitieron su conocimiento para hacer posible que desarrolláramos la capacidad de analizar un proyecto con el fin de tomar la mejor decisión de tipo financiero, optimizando los recursos disponibles y logrando mayores rentabilidades, así como aplicar modelos matemáticos y cálculos necesarios para la comprensión de las variables involucradas en el Mercado de Capitales y en la presente evaluación de un proyecto de inversión.

Por último a todas las personas que nos apoyaron en este proceso.

## CONTENIDO

CONTENIDO .....	5
LISTA DE DIAGRAMAS .....	8
LISTA DE CUADROS .....	9
LISTA DE ANEXOS .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
RESUMEN EJECUTIVO .....	14
1. ESTUDIO DE MERCADO .....	17
1.1 MICROENTORNO.....	17
1.1.1 Competidores.....	17
1.1.2 Sector.....	18
1.1.3 Principales competidores.....	19
1.1.3.1 Hospitalización Domiciliaria.....	19
1.1.3.2 Empresas de Ambulancias Prepagadas .....	20
1.1.3.3 Servicios de enfermería .....	21
1.1.3.4 Unidades de cuidado intermedio.....	22
1.1.4 Área de influencia .....	22
1.1.5 Portafolio de servicios .....	22
1.1.5.1 Hospitalización Domiciliaria.....	22
1.1.5.2 Empresas de Ambulancias Prepagadas .....	24
1.1.5.3 Servicios de enfermería .....	26
1.1.5.4 Unidades de cuidado intermedio.....	26
1.1.6 Estrategias .....	27
1.1.6.1 Estrategia de diferenciación .....	27
1.1.6.2 Estrategia de distribución .....	28
1.1.6.3 Estrategia de comunicación .....	28
1.1.7 Condiciones de negociación .....	28
1.1.7.1 Planes prepago .....	29
1.1.7.2 Cobro por evento .....	29
1.2 MACROENTORNO .....	29
1.3 ESTUDIO DE CLIENTES .....	33
1.3.1 Selección de Mercado.....	33
1.3.2 Segmentación .....	34
1.3.3 Potencial de mercado .....	35
1.3.3.1 Diseño del formulario .....	36
1.3.3.2 Presentación y análisis de resultados .....	36
1.4 SERVICIOS OFERTADOS.....	39
1.4.1 Servicio .....	39
1.4.1.1 Alta Temprana.....	41
1.4.1.2 Hospitalización Domiciliaria.....	41
1.4.1.3 Atención en el hogar .....	41

1.4.2	Estrategia de precio .....	41
1.4.3	Estrategia de distribución .....	41
1.4.4	Estrategia de comunicación .....	42
1.4.5	Servicio al cliente .....	42
1.4.6	Plan de Lanzamiento .....	43
2.	ESTUDIO TÉCNICO .....	44
2.1	TAMAÑO DEL PROYECTO .....	44
2.2	LOCALIZACIÓN .....	44
2.2.1	Macro localización.....	44
2.2.2	Micro localización.....	44
2.3	EQUIPOS DE OFICINA.....	45
2.4	PROCESO DE OPERACIÓN .....	48
3.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	57
3.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	57
3.1.1	Misión.....	57
3.1.2	Visión .....	57
3.1.3	Objetivos Estratégicos .....	57
3.1.3.1	Satisfacción del Cliente.....	57
3.1.3.2	Calidad.....	57
3.1.3.3	Calidad de vida .....	57
3.1.3.4	Personal capacitado.....	58
3.1.3.5	Sistema de información.....	58
3.1.3.6	Cobertura .....	58
3.1.3.7	Incremento Rentabilidad .....	58
3.1.4	Pilares Corporativos.....	58
3.1.4.1	Trabajo en Equipo.....	58
3.1.4.2	Innovación.....	58
3.1.4.3	Calidad.....	58
3.1.5	Direccionamiento Corporativo .....	59
3.1.5.1	Ética .....	59
3.1.5.2	Respeto.....	59
3.1.5.3	Compromiso.....	59
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	59
3.2.1	Organigrama .....	59
3.2.2	Funciones y responsabilidades .....	60
4.	ESTUDIO LEGAL .....	61
4.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....	61
4.2	BENEFICIOS TRIBUTARIOS.....	73
4.3	CUMPLIMIENTO LEGISLACIÓN EN SALUD .....	74
5.	ESTUDIO FINANCIERO .....	79
5.1	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	79
5.1.1	Capital de trabajo.....	79
5.1.2	Gastos preoperativos .....	80
5.1.3	Inversión en activos fijos .....	82
5.2	INGRESOS ESTIMADOS .....	83

5.3	COSTOS ESTIMADOS .....	87
5.4	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES DE ACTIVOS .....	89
5.5	FINANCIACIÓN.....	89
5.6	ESTADO DE RESULTADOS .....	90
5.7	BALANCE GENERAL.....	91
5.8	INDICADORES FINANCIEROS .....	92
5.9	FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO.....	94
5.10	FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA .....	97
5.11	CÁLCULO DEL EVA .....	98
5.12	MARGEN EBITDA.....	99
5.12.1	Análisis EBITDA.....	99
5.12.2	Margen EBITDA .....	100
6.	CONCLUSIONES.....	101
7.	BIBLIOGRAFIA .....	104
8.	WEBGRAFIA .....	105
	ANEXOS.....	106

## LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1.	Diagrama de Flujo del Proceso de Operación .....	54
Diagrama 2.	Organigrama .....	59



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Activos de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos .	18
Cuadro 2.	Pasivos de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos	18
Cuadro 3.	Patrimonio de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos	19
Cuadro 4.	Ingresos y egresos de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos	19
Cuadro 5.	Matriz macroentorno	29
Cuadro 6.	Camas en Bogotá por Localidad.	33
Cuadro 7.	Variables de Segmentación	34
Cuadro 8.	IPS privadas y con servicio de hospitalización en la Localidad Teusaquillo.	35
Cuadro 8.	Porcentaje de ocupación en clínicas Médicos Asociados.	37
Cuadro 9.	Rotación de cama en clínicas Médicos Asociados.	38
Cuadro 10.	Comparación oficinas para arrendar.	45
Cuadro 11.	Equipos de oficina.	45
Cuadro 12.	Comparación tipo de sociedades en Colombia	61
Cuadro 13.	Legislación colombiana en seguridad social	71
Cuadro 14.	Legislación colombiana de algunos beneficios tributarios.	73
Cuadro 15.	Normas orgánicas en salud.	74
Cuadro 16.	Normatividad de Recursos Humanos	75
Cuadro 17.	Normatividad de instalaciones físicas	75
Cuadro 18.	Normatividad de dotación y mantenimiento	76
Cuadro 19.	Normatividad de Medicamentos y Dispositivos Médicos	76
Cuadro 20.	Normatividad de Procesos Prioritarios Asistenciales	77
Cuadro 21.	Normatividad de Historia Clínica y Registros Asistenciales	77
Cuadro 22.	Normatividad para el mejoramiento de la calidad	78
Cuadro 23.	Normatividad del Sistema de Información para la Calidad.	78
Cuadro 24.	Normatividad del Sistema Único de Acreditación	78
Cuadro 25.	Cálculo de honorarios mensuales.	80
Cuadro 26.	Insumos de Oficina y Elementos de aseo.	81
Cuadro 27.	Cálculo de gastos preoperatorios.	82
Cuadro 28.	Inversión en activos.	82
Cuadro 29.	Resumen presupuesto de inversión.	83
Cuadro 30.	Resumen presupuesto de inversión por tipo de financiación.	83
Cuadro 31.	Total camas de la clínica Fundadores y de la clínica Federman.	84
Cuadro 32.	Camas de las clínicas Fundadores y Federman sin cuidado intermedio adulto y neonatal.	84

Cuadro 33. Egresos de pacientes de servicios capitados para clínica Fundadores y Federman.....	85
Cuadro 34. Proyección de egresos de pacientes capitados para clínica Fundadores y Federman, de acuerdo a porcentaje de ocupación.....	85
Cuadro 35. Proyección de egresos de pacientes capitados para clínica Fundadores y Federman, de acuerdo a porcentaje de ocupación y giro cama. ....	86
Cuadro 36. Número de atenciones diarias para un paciente y precio. ....	87
Cuadro 37. Estimación del costo de atención por cada profesional. ....	87
Cuadro 38. Ingresos mensuales recibidos por cada profesional. ....	88
Cuadro 39. Gastos administrativos y ventas anualizadas. ....	89
Cuadro 40. Esquema de financiación. ....	89
Cuadro 41. Supuestos del proyecto para los cinco (5) primeros años de funcionamiento.....	90
Cuadro 42. Estado de Resultados consolidado anual. ....	90
Cuadro 43. Balance General. ....	91
Cuadro 44. Rentabilidad del patrimonio y del activo.....	93
Cuadro 45. Flujo de caja libre proyectado. ....	94
Cuadro 46. Resumen Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno del Proyecto. ....	97
Cuadro 47. Flujo de Caja Neto. ....	97
Cuadro 48. Resumen Valor Presente y Tasa Interna de Retorno del Inversionista. ....	97
Cuadro 49. Cálculo del EVA y de la variación del EVA. ....	98
Cuadro 50. Cálculo del EBITDA. ....	99
Cuadro 51. Cálculo del Margen EBITDA. ....	100

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.	BROCHURE O FOLLETO DE LANZAMIENTO .....	106
ANEXO B.	PLANO OFICINA .....	107
ANEXO C.	MANUAL DE FUNCIONES .....	108
ANEXO D.	ACTA DE CONSTITUCIÓN .....	117
ANEXO E.	TABLA DE AMORTIZACIÓN FINANCIACIÓN.....	128
ANEXO F.	NOMINA AÑO 1 .....	130
ANEXO G.	NOMINA AÑO 2 .....	132
ANEXO H.	NOMINA AÑO 3 .....	135
ANEXO I.	NOMINA AÑO 4 .....	138
ANEXO J.	NOMINA AÑO 5 .....	141
ANEXO K.	SCANNER PORTATIL .....	144
ANEXO L.	DEPRECIACIONES .....	146
ANEXO M.	AMORTIZACIONES .....	148
ANEXO N.	ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL.....	151
ANEXO O.	FLUJO DE CAJA LIBRE MENSUAL .....	156

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente estudio es diseñar un plan de negocios sobre la viabilidad de un servicio de atención domiciliaria en salud; es decir, la realización de actividades de atención primaria, procedimientos de rehabilitación, hospitalización en casa e incluso de fomento, promoción y prevención de la salud de forma extrahospitalaria, únicamente en el propio domicilio del paciente.

Implementar un programa de atención domiciliaria en salud es favorable para el usuario por cuanto en su lugar de residencia tiene menos probabilidad de sufrir infecciones o contagios de otras enfermedades al tiempo que disminuye la posibilidad de enfrentar episodios de soledad, angustia o depresión pues permanece en un entorno que conoce y su familia se integra al proceso de recuperación. El paciente también se favorece al flexibilizarse la rígida alimentación hospitalaria, así como los horarios de esta y de su higiene.

Otra ventaja relacionada con este tipo de planes es la disminución de los costos, tanto los de traslado para los familiares, como los del proceso operativo para las empresas. Este beneficio para las organizaciones que actúan como prestadores de servicios de salud sumado a la descongestión de las clínicas y hospitales, y como consecuencia de ello el aumento de sus ingresos por cuenta de una mayor disponibilidad de camas se constituyen en un gran atractivo para la estructuración de este tipo negocio.

Adicionalmente, ha motivado la realización del presente trabajo el análisis de la resolución 4445 de 1.996 (artículo 9) según la cual los hospitales y clínicas deben tener condiciones de sismorresistencia pues en un desastre natural estas instituciones son recursos claves para albergar a los pacientes que puedan resultar. Aunque esta resolución rige para las construcciones y modificaciones ejecutadas a partir de diciembre de 2000, las edificaciones anteriores a esta fecha también deben cumplir con las condiciones citadas.

Hay tres tipos de técnicas para acondicionar instituciones ya existentes: no destructivas, semidestructivas y destructivas las que generan problemáticas como traumatismos en el uso y operación de la edificación mientras se realizan las adecuaciones, tiempos de ejecución excesivos (6 a 30 m<sup>2</sup> / día), sobrecostos en reparación de acabados (casos hasta del 50% del valor de los acabados y entre el 4% y el 8% del valor del inmueble) producto de la técnica semidestructiva que se

utiliza, calidad espacial del reforzamiento (aumento de las dimensiones de la estructura convencional, reducción en m<sup>2</sup> útiles del edificio, soluciones que no contemplan sistemas activos de disipación de energía, etc.) e impacto estético final (cambios formales en fachada del 30% hasta el 80%).

Estas nuevas inversiones en infraestructura y los problemas que conllevan aumentarán los costos de los servicios en las clínicas y hospitales (costo promedio de cama), lo que a futuro hará que estas Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud se enfoquen en alternativas de atención menos costosas y por ende aumentará el mercado y la viabilidad del proyecto de atención domiciliaria en salud.

En el desarrollo del presente estudio se ha realizado una investigación de mercado, con el objetivo de realizar un análisis de la oferta de servicios y el funcionamiento de las empresas que actualmente se desenvuelven en él, así como revisar los posibles clientes y los servicios que se les ofrecerán.

Otro de los objetivos específicos es establecer los insumos y activos necesarios para desarrollar el proyecto, así como los criterios de inclusión y exclusión del programa evaluado. Esto se hace a través de un estudio técnico, que presenta el tamaño y localización del proyecto y el proceso operativo.

Es necesario también determinar los propósitos que persigue la organización, así como la estructura y el tipo de personas que permitirá alcanzar esos fines, lo anterior como base de la planeación estratégica.

Este trabajo también pretende determinar cuál es la normatividad actual en el sector salud que pueda ser aplicable al proyecto planteado, así como establecer qué tipo de sociedad es la más conveniente y evaluar los beneficios tributarios que pueden ser aplicados.

Por último, se pretende analizar la viabilidad financiera del proyecto, presentando una proyección de la inversión que debe realizarse y de los ingresos y gastos durante los primeros tres años de funcionamiento, con la correspondiente evaluación de las cifras presentadas.

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como objetivo realizar la evaluación de un proyecto de atención domiciliaria en salud. Dicho análisis se efectúa, en primer lugar, a partir de un estudio de mercado en el que se identifican los competidores directos del proyecto, estos se agrupan en cuatro grupos: entidades que prestan servicios de hospitalización domiciliaria, empresas que prestan servicios de ambulancia, empresas que brindan servicios de enfermería a domicilio y por último unidades de cuidado intermedio. Posteriormente se analiza el sector, encontrando que el patrimonio de las empresas evaluadas supera los seis mil millones de pesos, con activos entre diez mil millones de pesos y ochenta y cuatro mil millones de pesos y pasivos elevados pero relacionados principalmente con cuentas por cobrar y reservas. Se caracterizan por ofrecer todos los servicios de salud posibles que pueden ser prestados en la vivienda o lugar de residencia del paciente. Pueden ser personas naturales o jurídicas y se acercan a tres tipos de clientes que son las Empresas Promotoras de Salud (EPS), las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) o directamente al paciente o su familia. Los competidores utilizan el teléfono como su principal herramienta de comunicación con el cliente, sin embargo, se valen de internet para ser contactados por los usuarios. Las relaciones contractuales principalmente son de tipo Plan Prepago o Cobro por Evento.

Se realiza también un análisis del macroentorno, en el que se identifican oportunidades que se deben aprovechar en este momento, como una inflación baja que permite conservar el poder adquisitivo del dinero, tasas de interés bajas que permiten aprovechar adecuadamente los descuentos por pronto pago y los préstamos bancarios, una firme estabilidad política, un conocimiento adecuado y profundo de la normatividad del sector salud y la tendencia esperada a que frente a los decretos de emergencia social las personas demanden más servicios especializados o de cuidados avanzados a nivel particular. La unión familiar que prevalece en el país es un factor positivo así como las cada vez más rápidas y económicas nuevas tecnologías y la presencia de altas concentraciones de personas en áreas urbanas donde se permite realizar la atención según las disposiciones legales. Como amenazas tenemos el pobre crecimiento del Producto Interno Bruto que implica menor generación de oportunidades y negocios para las empresas, las dificultades que presenta la ciudad de Bogotá en cuanto al transporte, y que aún la mayoría de las personas cree que la atención en un hospital es mejor que en casa.

Para realizar la evaluación de Clientes se toma como referencia a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud privadas de la localidad de Teusaquillo que se encuentran inscritas en la Secretaría Distrital de Salud y en el Ministerio de Protección Social encontrando nueve empresas que prestan servicios de hospitalización, de las cuales se seleccionaron la Clínica Fundadores y la Clínica Federmán, propiedad de Médicos Asociados S.A. A través de una encuesta realizada al Gerente de Aseguramiento de esta empresa, se conoció la capacidad instalada de las IPS, la rotación de camas, el porcentaje de contratos capitados y se evaluó el interés por contratar el tipo de servicio ofrecido, encontrando que si hay un interés real por contratar con un tipo de programa como este a pesar de no haber sido buscado ni ofrecido previamente y que el nivel de egresos mensuales de pacientes capitados permite la viabilidad del proyecto en el estudio financiero.

El proyecto ofrecerá los servicios domiciliarios de fisioterapia, terapia respiratoria, medicina general, auxiliar de enfermería, atención por enfermera jefe, entrega de medicamentos y orientación telefónica durante el tratamiento. El enfoque se basa en tomar pacientes que son susceptibles de Alta Temprana, es decir, pacientes que se encuentran en urgencias, que requieren un antibiótico endovenoso pero que no tienen otra indicación para hospitalizarse y Hospitalización Domiciliaria, dirigida a pacientes con dificultades de movilización que tiene un estado estacionario en su condición clínica y que puede ser manejado en casa.

La fijación de precios se basó en el estudio de mercados y en base a la experiencia de la empresa Precooperativa de Especialistas Médicos de la Sabana que actualmente presta servicios administrativos y médicos a Médicos Asociados S.A.

Como estrategia de distribución, se estableció que es necesario realizar un acercamiento personalizado al director administrativo o científico de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Mediante el estudio técnico se estimó que el primer año, el proyecto prestará sus servicios a dos Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y se proyectó un crecimiento de dos IPS más para el segundo año y dos más para el tercer año. El proyecto se ubicará en la localidad de Teusaquillo debido a la presencia de reconocidas e importantes IPS, en esta sección se describen los pormenores del proceso de operación, los criterios de inclusión y exclusión de los pacientes y el organigrama.

En el estudio administrativo se determina la misión, visión, pilares corporativos, funciones, responsabilidades de los empleados y organigrama.

Al realizar el estudio legal se encontró que la mejor opción para crear el tipo de empresa vinculada con este proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificadas reglamentada a través de la ley 1258 de 2008, puesto que su estructura administrativa es flexible, su registro es más económico pues se puede realizar por documento privado, la responsabilidad de los socios se limita únicamente a los aportes, el pago de estos aportes se puede diferir a dos años, existe la posibilidad de crear diversos tipos de acciones, entre otros, acciones con voto múltiple y acciones de pago, en sus inicios no requiere revisor fiscal, suplente de representante legal o suplente de revisor fiscal mientras sus activos sean pequeños. Se realiza así mismo una revisión de la legislación en salud, encontrando que el decreto que mejor puede resumir la reglamentación en torno al cual gira la prestación de servicios de salud es el 1011 de 2006 que establece el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que define cuatro componentes que son 1. Sistema único de habilitación, 2. Auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud, 3. Sistema único de acreditación y 4. Sistema de información para la calidad y cinco características que son 1. Accesibilidad, 2. Oportunidad, 3. Seguridad, 4. Pertinencia, 5. Continuidad.

El estudio financiero muestra que el proyecto es muy favorable pues la TIR del mismo es superior a los rendimientos que ofrece el sistema financiero a través de un Certificado de Depósito a Término CDT, que es la referencia para un inversionista persona natural; sin embargo la Tasa de Interés de Oportunidad TIO del proyecto fue del 7,30% y con ella también se presenta un Valor Presente Neto muy positivo. Para el primer año el proyecto ya muestra un flujo de caja positivo, esta situación junto con un incremento importante de dicho flujo para el segundo año permitiría que se puedan distribuir utilidades o anticipar el crecimiento de la empresa abarcando más IPS.

De otro lado, los clientes entrevistados están dispuestos a contratar estos servicios, pues su precio es inferior al que ellos tienen como referencia en el mercado.



## 1. ESTUDIO DE MERCADO

### 1.1 MICROENTORNO

**1.1.1 Competidores.** Los servicios de asesoría, atención o tratamiento que se realizan en el lugar de residencia del paciente son prestados en Colombia por varios tipos de empresas; dentro de los competidores que tiene el presente plan de negocio, es posible identificar cuatro grupos de organizaciones, así:

En el primer grupo están las entidades que prestan específicamente servicios de hospitalización domiciliaria, esto incluye el traslado al hogar del paciente para su atención, así como la concurrencia en ese lugar del “personal, los servicios y la tecnología necesaria para su recuperación o tratamiento en igual cantidad y calidad que en el hospital, propiciando la participación activa del paciente y su familia en el proceso terapéutico” <sup>1</sup>.

En segundo lugar están las empresas que prestan servicios de ambulancia, ya sea de emergencias o programados, y de forma complementaria ofrecen otro tipo de servicios domiciliarios como atención médica básica o de urgencias, soporte telefónico e incluso citas con especialistas.

En un tercer grupo se encuentran las empresas que brindan servicios de enfermería a domicilio, y ofrecen otro tipo de acompañamientos no sólo para enfermos sino incluso para personas de la tercera edad.

Finalmente, se encuentran las Unidades de Cuidados Intermedios que, aunque no ofrecen atención a domicilio, se constituyen en una alternativa para la recuperación de pacientes que necesitan un mediano grado de atención médica o, como su nombre lo indica, intermedio entre la atención que recibirían en un hospital y la que podrían tener en su hogar.

---

<sup>1</sup> MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución No. 1043 de 3 de Abril de 2006. Anexo Técnico No. 2. Manual único de procedimientos de habilitación.

**1.1.2 Sector.** De acuerdo a lo anterior, los competidores se sitúan en el sector salud y son vigilados por la Superintendencia de Salud de Colombia – Supersalud. Las principales empresas competidoras del proyecto se sitúan en dos (2) de los grupos en los que el ente regulador a dividido a las diferentes organizaciones que supervisa y son los de “Empresas de Ambulancia Prepagadas”<sup>2</sup> y “Prestadoras de Servicios de Salud – IPS”<sup>3</sup>. Sin embargo, no existe una clasificación específica para quienes ofrecen servicios de atención domiciliaria.

Las empresas de ambulancia prepagada, son aquellas que tienen un mayor tamaño dentro de los prestadores de servicios de salud que operan como competidores del proyecto, estas mantienen activos por más de diez mil millones de pesos y una infraestructura física y de equipos cercana a los tres mil millones de pesos.

*Cuadro 1. Activos de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos*

<b>EMPRESA</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>INVERSIONES</b>	<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIP</b>
EMERMEDICA 2008	10.980.389	2.566.689	2.810.600
SUMA 2007			
EMI 2008	84.331.973	9.785.002	2.949.493

Estas empresas mantienen pasivos importantes, sin embargo estos están relacionados principalmente con cuentas por cobrar y reservas, pues sus obligaciones financieras y laborales son pequeñas para el tamaño de las mismas; las financieras constituyen menos del 8% de su endeudamiento y las laborales menos del 4% de su endeudamiento.

*Cuadro 2. Pasivos de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos*

<b>EMPRESA</b>	<b>PASIVO</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>
EMERMEDICA 2008	4.252.669	885.719	448.827
SUMA 2007			
EMI 2008	74.169.982	3.934.987	2.380.430

<sup>2</sup> <http://www.supersalud.gov.co/nuestrosVigilados2009.html>

<sup>3</sup> <http://www.supersalud.gov.co/ipsXdpto/Prestadores-Bogota.pdf>

El patrimonio de estas empresas supera los seis mil millones de pesos, por tanto son consideradas empresas grandes dentro del ámbito económico. Sus utilidades son diversas, pues Emermédica tuvo una rentabilidad sobre patrimonio del 17% mientras que EMI dio pérdidas.

*Cuadro 3. Patrimonio de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos*

<b>EMPRESA</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>UTILIDAD</b>
EMERMEDICA 2008	6.727.720	1.189.467
SUMA 2007		
EMI 2008	10.161.991	-1.901.378

Finalmente los ingresos de estas compañías son en promedio superiores a los diez mil millones de pesos, con un costo de ventas de aproximadamente el 50% de sus ingresos, gastos de operación del 13% de sus ingresos en promedio y unos gastos de administración del 20% de sus ingresos. De esta forma su beneficio bruto es del 17% de sus ingresos.

*Cuadro 4. Ingresos y egresos de la Empresas de Ambulancia Prepagada en miles de pesos*

<b>EMPRESA</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS DE ADMON</b>	<b>GASTOS OPERACIÓN</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>
EMERMEDICA 2008	10.678.529	2.505.623	1.356.343	4.211.641
SUMA 2007	5.953.802	1.358.463	1.612.526	3.583.302
EMI 2008	56.294.202	10.255.464	8.612.707	30.293.975

### **1.1.3 Principales competidores.**

**1.1.3.1 Hospitalización Domiciliaria.** Este grupo corresponde principalmente a empresas que prestan servicios de atención domiciliaria que van desde la consulta médica y la toma de exámenes básicos (toma de muestras de laboratorio, electrocardiograma, glucometría) hasta los cuidados propios de la hospitalización en casa. Estas organizaciones indistintamente pueden trabajar directamente con los pacientes que los contactan telefónicamente, incluso sin contrato previo o

prepago, o también ser contratados por Entidades Promotoras de Salud EPS, de Medicina Prepagada y de Seguro de Salud para atender su servicio domiciliario mediante la modalidad de outsourcing.

Las principales compañías en este grupo son:

a. ADOM (SERVICIOS ADOM Y CÍA. LTDA.): Es una empresa especializada desde 1978 en la Atención Médica Domiciliaria, ya sea de urgencia o programada<sup>4</sup>. A partir del 2002, implementó la modalidad de Hospitalización en Casa, prestando servicios integrales de enfermería, terapias, nutrición, suministro de insumos y medicamentos y otros para la atención de pacientes crónicos, terminales y con patologías agudas. Sus principales clientes son Cafesalud Medicina Prepagada, Colmédica, Colpatria, Colsanitas, Compensar plan empresarial y complementario, Coomeva, Famisanar EPS, Sura seguro de salud, etc. Opera bajo el número de habilitación 1100111142.

b. ENFETER S.A.: Es una empresa de prestación de servicios extramurales de medicina, enfermería y apoyo terapéutico constituida en 1988<sup>5</sup>. Sus principales clientes son Cruz Blanca EPS, Salud Total, Cafesalud y Colmédica Medicina Prepagada. Opera bajo el número de habilitación 1100107138.

1.1.3.2 *Empresas de Ambulancias Prepagadas.* Estas nacieron con objeto de prestar el servicio de ambulancia para emergencias o urgencias, estabilizando al paciente al tiempo que lo trasladaban a la clínica u hospital. Con el paso del tiempo ampliaron los servicios que ofrecían a la consulta médica programada e incluso la pediátrica y así ofrecer un plan integral al cual afiliarse. “Cuentan con vehículos particulares para casos sencillos y ambulancias para los complejos. Clasifican la sintomatología del paciente en tres códigos y, según la situación, priorizan el tiempo de arribo al lugar y el vehículo para prestar la asistencia”<sup>6</sup>, las ambulancias son ubicadas en sectores estratégicos para atender los casos de forma rápida. Sin excepción operan bajo el sistema de prepago, es decir que las personas deben afiliarse previamente y pagar una mensualidad por el servicio.

---

<sup>4</sup> <http://www.adomsaluddomiciliaria.com/home.html>

<sup>5</sup> <http://www.enfeter.com/transforma/inicio.html>

<sup>6</sup> <http://www.abcdelbebe.com/node/153854>

Las sociedades que prestan este servicio son:

a. EMERMEDICA (EMERMEDICA S.A. SERVICIOS DE AMBULANCIA PREPAGADOS): Es una compañía colombiana que presta de servicios de Atención Médica Prehospitalaria, desde 1991 <sup>7</sup>. El equipo profesional de Emermédica lo conforman 120 Médicos Generales, 26 Auxiliares de Enfermería, 120 Conductores con entrenamiento en emergencias, 13 Comunicadoras Clínicas y 8 Despachadores. A nivel de vehículos cuenta con Unidades Móviles de Cuidado Intensivo, Unidades Básicas, carros y motos.

b. EMI (EMPRESA DE MEDICINA INTEGRAL S.A. SERVICIO DE AMBULANCIA PREPAGADA): Es una compañía que presta servicios de Atención Médica Prehospitalaria desde 1979 en Uruguay. En 2006, por la unión de varias empresas, se conformó el grupo EMI con presencia en varios países latinoamericanos como Colombia, Ecuador, Venezuela y Panamá. Actualmente los afiliados cuentan con cobertura en cualquiera de los 5 países en que esta Compañía tiene presencia; adicionalmente, a partir de una serie de convenios esta cobertura se amplía a 14 países de latinoamérica y 100 ciudades. <sup>8</sup>

c. SUMA EMERGENCIAS (SERVICIOS DE URGENCIAS MEDICO ASISTENCIALES EMERGENCIA S.A. SERVICIO DE AMBULANCIA PREPAGO

#### 1.1.3.3 *Servicios de enfermería.*

a. NURSING SERVICES LTDA.: Es una empresa de prestación de servicios en enfermería integral que ofrece asistencia a nivel domiciliario y hospitalario. <sup>9</sup>

b. SERPROENF S.P.E.: Empresa de enfermería creada en 2008. <sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.emermedica.com.co>

<sup>8</sup> <http://www.grupoemi.com/Seccion-2/>

<sup>9</sup> <http://www.nursingservices.com.co>

<sup>10</sup> <http://www.serproenf.com/home.html>

#### 1.1.3.4 *Unidades de cuidado intermedio.*

a. UNIDAD DE CUIDADO INTERMEDIO SAN LUIS: Es una empresa de prestación de servicios de salud a nivel intermedio, es decir que no se realiza en el domicilio del paciente sino que cuenta con su infraestructura propia. Especializada en pacientes que se encuentran en estado de coma.

**1.1.4 Área de influencia.** El área de influencia de los competidores es Bogotá D.C., sólo unos pocos de ellos tienen presencia en todo el país, principalmente las empresas de ambulancias prepagadas como EMI y SUMA. Todas mantienen una cobertura general de la ciudad, sin embargo existen quejas “porque no protegen zonas específicas como lomas o áreas apartadas”<sup>11</sup>.

**1.1.5 Portafolio de servicios.** Los servicios que ofrecen estas empresas son diversos y van desde el acompañamiento en el domicilio de pacientes que requieren una enfermera, pasando por la asistencia médica de urgencias o emergencias y las citas médicas programadas, hasta la hospitalización domiciliaria postoperatoria o la atención para seguimiento controlado por enfermedad. A continuación se describen los portafolios de servicios de los principales competidores, clasificados de acuerdo a los cuatro grupos previamente identificados:

##### 1.1.5.1 *Hospitalización Domiciliaria.*

a. ADOM:

- Hospitalización en casa (Atención integral domiciliaria): Combinación de diferentes servicios y productos de Salud Domiciliaria, para prestar una atención “hospitalaria” en la casa del paciente. Diseñado para la atención de:
  - o Postoperatorio en casos agudos, evitando al paciente hospitalizarse: Infecciones respiratorias, deshidratación, post cirugías ambulatorias, antibioticoterapia, medicamentos especiales etc.
  - o Pacientes Crónicos: de todas las patologías.
  - o Pacientes Terminales: para mejorar su calidad de vida al final de la vida.

---

<sup>11</sup> <http://www.abcdelbebe.com/node/153854>

- Adultos mayores con limitaciones que requieran ayuda y acompañamiento.
  - Pacientes que desde el servicio de urgencias o el consultorio médico, pueden enviarse a su casa para cumplir su tratamiento.
  - Maternas en post parto para ayuda de la madre y el hijo.
  - Todos aquellos que requieren una atención de salud, con la comodidad de no salir de su casa.
- Otras actividades:
- Atención médica domiciliaria 24 horas.
  - Enfermería profesional.
  - Auxiliares de enfermería.
  - Terapia respiratoria - Física – Ocupacional - Lenguaje
  - Psiquiatría y psicología de enlace.
  - Inicio o finalización de esquemas de antibioticoterapia.
  - Oximetrías.
  - Glucometrías.
  - Fototerapia.
  - Electrocardiograma.
  - Toma de muestras de laboratorio.
  - Laboratorio Clínico.
  - Curación e instalación de catéteres periféricos, centrales e implantables.
  - Curación y manejo de heridas / escaras grados I-II-III-IV.
  - Manejo de sondas y ostomías.
  - Cuidado paliativo.
  - Soporte nutricional enteral.
  - Atención y entrenamiento a pacientes crónicos y familias.
  - Suministro de:
    - Oxígeno. Bombas de infusión, y otros implementos hospitalarios.
    - Medicamentos.
    - Materiales descartables para la atención domiciliaria.
    - Productos especializados para ostomías y curaciones.
- b. ENFETER: Ofrece servicios individuales y a empresas en los siguientes campos:

- Medicina General Domiciliaria: Valoración programas prioritarios y crónicos.
- Enfermería:

- Hospitalización Domiciliaria
  - Procedimientos de Enfermería
  - Nutrición Parenteral y Enteral
  - Quimioterapia
  - Curaciones.
  - Programa de Pacientes Crónicos y Terminales
  - Antibioticoterapias
- Apoyo Terapéutico y Rehabilitación:
- Terapia Respiratoria.
  - Terapia Física
  - Terapia del Lenguaje.
  - Terapia Ocupacional

#### 1.1.5.2 *Empresas de Ambulancias Prepagadas.*

a. EMERMEDICA: Ofrece principalmente la suscripción a dos (2) planes, uno familiar y el otro empresarial, este último es de afiliación colectiva mediante un convenio firmado por una empresa. Los servicios que ofrecen estos planes son:

- Orientación Médica Telefónica (OMT): Durante las 24 horas del día un médico está a disposición dando orientación médica relacionada con alguna patología y dirigida a conocer y estabilizar los síntomas.
- Atención Médica Domiciliaria (AMD): Ante cualquier evento que altere el estado habitual de salud del afiliado, Emermédica le presta asistencia médica en el momento que lo necesite y en el lugar donde se encuentre, en casos como enfermedad diarreica aguda, infecciones respiratorias menores, estados febriles, virosis, entre otros.
- Urgencias: Son aquellos eventos en los que, aunque no hay riesgo inminente de muerte ni secuelas invalidantes, hay presencia de síntomas alarmantes que requieren de una pronta intervención médica para estabilizar al paciente, algunos casos asociados a una urgencia son: fracturas, quemaduras, intoxicaciones, heridas leves, cólico nefrítico, esguinces, cortes superficiales,



entre otros. En caso de urgencia el equipo médico de Emermédica es quien decide si es necesario o no realizar el traslado pertinente.

- Emergencias: Son aquellas situaciones en las que existe un riesgo real e inmediato de perder la vida, algunos casos asociados a una emergencia son: trombosis, infarto agudo de miocardio y pérdida del conocimiento. En este caso acuden a la emergencia profesionales con amplio conocimiento, experiencia y todos los medicamentos, equipos e insumos necesarios. Emermédica asiste, estabiliza al afiliado, y si es necesario, lo traslada al centro asistencial de preferencia o al más cercano según las circunstancias lo demanden.
- Traslados Asistidos: Emermédica realiza traslados a clínicas y hospitales como consecuencia de la asistencia médica que lo requiera.
- Pediatría Programada en Casa O Consultorio: Es un servicio dirigido a atender niños entre 0 y 15 años mediante citas programadas con Médicos Especialistas en Pediatría, la solicitud del servicio se tramita a través de la línea de servicio al cliente.

b. EMI: Ofrece principalmente la suscripción a dos (2) planes, uno familiar e individual y el otro empresarial, este último es de afiliación colectiva mediante un convenio firmado por una empresa. Los servicios que ofrecen estos planes son:

- Atención de Emergencias Médicas: Son aquellas situaciones de salud que requieren atención inmediata puesto que existe un riesgo inminente para la vida.
- Atención de Urgencias Médicas: Son aquellos problemas de salud sin riesgo inminente para la vida, pero que requieren atención médica oportuna.
- Atención de Consulta Médica General: Son aquellas situaciones de salud en las cuales el motivo de consulta del paciente está relacionado con enfermedades agudas o crónicas, que generan secuelas en el tiempo, pero requieren valoración médica.

- Línea de Orientación Médica: Este es un servicio atendido por personal calificado y entrenado para suministrar orientación requerida, de acuerdo con cada situación de salud.

#### 1.1.5.3 *Servicios de enfermería.*

##### a. NURSING SERVICES LTDA.: Ofrece los siguientes servicios a domicilio:

- Enfermera acompañante.
- Cuidados Post Operatorios.
- Cuidados para Pacientes con Problemas Psicológicos (que no pueden estar solos).
- Cuidados para Pacientes con Problemas de Movilidad.
- Cuidados de Enfermos.
- Cuidados de Ancianos.
- Cuidados Paleativos.
- Rehabilitación.
- Acompañantes Terapéuticos.

##### b. SERPROENF S.P.E.:

- Turnos de enfermería a nivel domiciliario e intrahospitalario las 24 horas.
- Atención a gestantes, pediatría, adultos, geriatría.
- Procedimientos menores.
- Servicios de enfermería en eventos empresariales.
- Curaciones.
- Inyectología.
- Glucometrías.
- Control de tensión arterial.
- Manejo de toda clase de sondas y ostomias.

1.1.5.4 *Unidades de cuidado intermedio.* Las fuentes de información acerca de esta actividad son escasas, es decir que presentan un alto grado de dificultad para su consecución y estudio.

Las anteriores descripciones y portafolios de servicios fueron tomados directamente de las páginas de Internet o sitios Web de las diferentes empresas, con la información que estas dejan a disposición de sus clientes. Cabe resaltar

que existen otro tipo de profesionales independientes que prestan sus servicios y aunque están listados por la Superintendencia de Salud no existe información detallada sobre ellos, por lo tanto no se tienen en cuenta en el presente estudio.

### **1.1.6 Estrategias.**

1.1.6.1 *Estrategia de diferenciación.* Las empresas que prestan servicios domiciliarios se caracterizan por ofrecer todos los servicios de salud posibles que pueden ser prestados en la vivienda o lugar de residencia del paciente. Estos servicios se pueden clasificar en básicos, es decir aquellos que necesariamente deben ser ofrecidos para ser considerados por los clientes en el momento de requerir el servicio, y complementarios, que hace referencia a los valores agregados que intentan dar las diferentes organizaciones.

a. Servicios básicos. Dentro del grupo de competidores se han podido identificar los servicios básicos que prestan, así.

- Atención médica domiciliaria.
- Enfermería profesional.
- Auxiliares de enfermería.
- Terapia respiratoria - física – ocupacional – lenguaje
- Antibioticoterapias.
- Toma de muestras de laboratorio.
- Curación e instalación de catéteres periféricos, centrales e implantables.
- Manejo de sondas y ostomías.
- Suministro de medicamentos.
- Cuidados Postoperatorios.
- Atención a pacientes que se encuentran en el servicio de urgencias y pueden cumplir su tratamiento en casa.
- Hospitalización domiciliaria.
- Entrenamiento a los pacientes y sus familias.
- Traslado de urgencias a clínica u hospital.

Este es el común denominador de los servicios prestados por estas entidades y que son identificados por los clientes como aquellos que les prestan un valor agregado. Sin embargo no todas las empresas estudiadas prestan la totalidad de estos servicios.

b. Servicios complementarios. En el segundo grupo tenemos los servicios que prestan algunas empresas para conformar un portafolio más atractivo para el cliente, estos son:

- Citas médicas domiciliarias programadas, incluso con especialistas.
- Atención a gestantes.
- Cuidados para pacientes con problemas psicológicos.
- Cuidados de Ancianos.
- Cuidados Paliativos.
- Rehabilitación.

La mayoría de estos servicios no requieren de una prestación estrictamente domiciliaria y en algunos casos no son requeridos por el cliente.

1.1.6.2 *Estrategia de distribución.* Las empresas que prestan servicios domiciliarios se caracterizan por ofrecerlos por igual a personas naturales o jurídicas. En estos su forma de proceder es la siguiente:

a. Personas naturales. Existen dos (2) formas de atención, la primera a partir del ofrecimiento de planes que se adquieren mediante el sistema de prepago y la segunda mediante la prestación de servicios esporádicos o específicos, principalmente de urgencias, y que se prestan de forma individual y no como parte de un plan.

b. Personas jurídicas. Existen dos (2) formas de acercamiento al cliente, la primera dirigida a las EPS e IPS para prestar mediante la modalidad de outsourcing los servicios domiciliarios que estas ofrecen a sus clientes. La segunda dirigida a empresas con el fin de cubrir la atención en el hogar a los empleados y sus familias mediante planes colectivos.

1.1.6.3 *Estrategia de comunicación.* Los competidores utilizan el teléfono como su principal herramienta de comunicación con el cliente; sin embargo, se valen de Internet también para ser contactados por los usuarios o pacientes.

**1.1.7 Condiciones de negociación.** La forma en que los competidos establecen relaciones contractuales con los clientes son de dos tipos:

1.1.7.1 *Planes prepago.* Dirigidos principalmente a personas naturales, actúan como seguros donde el usuario paga una prima y puede o no utilizar los servicios dependiendo de la necesidad que tenga de ellos. Estos planes también se ofrecen a través de empresas que firman convenios y permiten la afiliación colectiva de sus empleados y las familias de estos.

1.1.7.2 *Cobro por evento.* En primer lugar este tipo de cobros se dirige a personas naturales que no tienen un plan prepago y desean adquirir servicios eventuales de atención, es decir por una única vez. Esta modalidad también se emplea frecuentemente cuando se realizan contratos de outsourcing con EPS o IPS donde, aunque existe un contrato de prestación de servicios firmado con antelación, la forma de cobro se hace por evento o por hora, pues los servicios son demandados por el cliente de forma variable dependiendo de la clase y tipo de pacientes que atiendan en cada periodo de tiempo.

## 1.2 MACROENTORNO

Colombia es la cuarta economía de América Latina, después de Brasil, México y Argentina. El principal producto de exportación es el petróleo. Otras explotaciones importantes son las de carbón y oro, pero también la de esmeraldas cuya producción lidera a nivel mundial. Así mismo se destacan la industria textil, la alimenticia y la automotriz, y la producción de petroquímicos, biocombustibles, acero y metales. El sector agrícola representa el 10% del PIB y el sector de servicios un 50%.

A continuación se analizan las variables macroeconómicas y sociales que tiene impacto directo en el desarrollo del trabajo propuesto. Se examinan factores Políticos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales, a partir de una matriz de Oportunidades y Amenazas.

*Cuadro 5. Matriz macroentorno*

FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>ECONOMICO</b>		
<b>PIB</b>		
Crecimiento del PIB inferior al 5%		- La crisis económica internacional que tuvo lugar durante el año 2008 llevó a que la economía colombiana decreciera un -0,32%

		(Septiembre 2008 – Septiembre 2009), cifra que está muy por debajo del crecimiento de largo plazo esperado y que implica menor generación de oportunidades y negocios para las empresas, y afecta negativamente a las nuevas que apenas están empezando a consolidarse.
<p><b>INFLACIÓN</b></p> <p>Disminución de la inflación y meta de largo plazo.</p>	<p>La inflación en Colombia durante 2009 se situó en 2% situación que, aunque fue ocasionada por el debilitamiento mundial de la demanda causado por la recesión económica mundial, permite nuevamente encausar este indicador hacia la meta de largo plazo fijada por el Banco de la República en un 3%. Una inflación de este tipo es comparable a la que se presenta en economías desarrolladas y permita conservar el poder adquisitivo del dinero, de tal forma que es la mayor oportunidad para la generación de empresas en Colombia actualmente, además porque influye directamente en la tasa de interés.</p>	
<p><b>TASAS DE INTERES</b></p> <p>Niveles históricamente bajos de tasa de interés.</p>	<p>El momento actual resulta muy positivo para la creación de empresas, pues el país mantiene el nivel más bajo de tasa de interés (la tasa de intervención del Banco de la República es del 3,5% Efectivo Anual). Esto permite</p>	<p>Un aumento en las tasas de interés es un factor perjudicial para el desarrollo del servicio, puesto que disminuye el desempeño exitoso de las empresas y por ende las enfrenta a situaciones de riesgo y de</p>

	<p>que las empresas encuentren financiamiento a partir de crédito de tesorería a tasas cercanas al 8% E.A. que, aunque muy por encima de estándares internacionales, representa una oportunidad importante.</p> <p>Este factor adicionalmente, permite que las empresas aprovechen mejor los descuentos por pronto pago que otorgan sus proveedores pues esta opción es más favorable que dejar sus recursos líquidos rentando a bajas tasas.</p>	liquidación en el caso más extremo. Esto hace que la demanda por estos servicios se vea afectada.
<b>BALANZA COMERCIAL</b>		La disminución de los niveles de exportación y los inconvenientes con los socios comerciales como Ecuador y Venezuela es un factor de menor actividad económica y de generación de negocios.
<b>POLÍTICA</b>		
<b>ESTABILIDAD POLÍTICA</b>	Permite que el sector salud se desarrolle sobre bases estables que permitan el planteamiento y evaluación de proyectos más ajustado a la realidad.	
<b>NORMATIVIDAD DEL SECTOR</b>	La normatividad que regula la prestación de servicios en el sector es extensa; sin embargo esto permite tener estándares de calidad que restringen la entrada de competidor no aptos.	
<b>DECRETOS DE EMERGENCIA SOCIAL</b>	Ante el nuevo enfoque de la salud hacia la atención médica y odontológica únicamente de primer nivel,	

	los usuarios demandarán nuevos servicios de atención especializada o de cuidados avanzados.	
<b>SOCIAL</b>		
<b>TRANSPORTE</b>		Las dificultades que presenta la ciudad para transportarse, y que tienen que ver con el alto tráfico de vehículos y los medios de desplazamiento inapropiados, se constituye en una debilidad para el servicio.
<b>ACCESO A SALUD</b>	Es una oportunidad por cuanto las personas necesitan acceder a los servicios de prestación de salud y si estos no son suministrados por los particulares obligados a ello los usuarios buscan nuevas opciones de acceso así deban pagar más por ellas.	
<b>SERVICIOS DOMICILIARIOS</b>		Existe una conciencia por parte de las personas de considerar que los servicios prestados en la casa no tienen la misma calidad u oportunidad de aquellos que se prestan en una clínica u hospital.
<b>FAMILIA.</b>	La unión familiar, que aún prevalece en el país, es importante por cuanto permite que estos pueden desempeñarse como cuidadores de un paciente, factor fundamental y obligatorio de la atención domiciliaria en salud.	
<b>TECNOLOGÍA</b>		
<b>AVANCES TECNOLOGICOS</b>	Las nuevas tecnologías permiten la comunicación rápida y eficaz, así como el	



	acceso remoto (a través de Internet) a las bases de datos (por ejemplo de historias clínicas).	
<b>DEMOGRÁFICO</b>		
<b>CENTROS URBANOS</b>	La presencia de una alta concentración de personas en ciudades como Bogotá hace que existan más oportunidades de negocio y de expandir los servicios sin necesidad de salir de la ciudad.	

### 1.3 ESTUDIO DE CLIENTES

**1.3.1 Selección de Mercado.** El mercado que se tomará como referencia es el de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS, esto teniendo en cuenta que las Empresas de Medicina Prepagada EPS ya cuentan con planes de atención domiciliaria cubiertos por empresas a través de outsourcing, por tal razón orientamos en primer lugar el proyecto a la apertura del mercado hacia las IPS.

Adicionalmente, dentro del grupo de IPS se escogen aquellas de naturaleza privada, pues las de carácter público presentan altos indicadores de cuentas por pagar, ya que dependen del giro de los recursos del presupuesto de la nación o del distrito para cumplir sus obligaciones, lo que en ocasiones se hace de forma tardía.

De esta forma se realiza un análisis de la oferta de camas que tienen las IPS de Bogotá por localidad, dicho estudio se enfoca en las camas de Adultos, Obstetricia y Pediátrica pues son aquellas las que regularmente constituyen los egresos de pacientes de una IPS y por tanto hacen parte del mercado objetivo para el presente proyecto.

*Cuadro 6. Camas en Bogotá por Localidad.*

LOCALIDAD	CAMAS			TOTAL	AREA LOCALIDAD EN HECTAREAS	RELACION CAMAS/AREA
	Adultos	Obstetricia	Pediátrica			
BARRIOS UNIDOS	192	73	81	346	1.189,52	29,09%
BOSA	31		42	73	2.391,37	3,05%
CANDELARIA	5		79	84	181,39	46,31%
CHAPINERO	1.039	134	327	1.500	3.898,00	38,48%
CIUDAD BOLIVAR	33	26	11	70	22.914,00	0,31%
ENGATIVÁ	4	7	1	12	3.612,00	0,33%
FONTIBON	208	12	262	482	3.327,10	14,49%
KENNEDY	197	67	70	334	3.858,00	8,66%
MARTIRES	125	25	230	380	651,22	58,35%
RAFAEL URIBE URIBE	48	13	22	83	1.344,71	6,17%
SAN CRISTOBAL	128	10	72	210	1.677,40	12,52%
SANTAFE	461	52		513	4.487,74	11,43%
SUBA	121	29	110	260	10.055,00	2,59%
TEUSAQUILLO	372	65	132	569	1.419,00	40,10%
TUNJUELITO	25	0	20	45	1.062,33	4,24%
USAQUÉN	677	133	166	976	6.531,00	14,94%
USME		4		4	2.220,35	0,18%
<b>TOTAL</b>	<b>3666</b>	<b>650</b>	<b>1625</b>	<b>5941</b>		

Cifras de [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co) y [www.redbogota.com/lopublico/secciones/localidades/](http://www.redbogota.com/lopublico/secciones/localidades/)

Según lo anterior, las tres localidades de Bogotá que mayor número de camas tienen en relación con su tamaño son Candelaria, Mártires y Teusaquillo. Sin embargo, la zona de Candelaria es de un área reducida y con un bajo número de camas (apenas 84), adicionalmente presenta problemas de inseguridad como sucede también con la localidad Mártires. Por tal razón, se escoge la zona de Teusaquillo pues, con un tamaño medio (es la décima localidad por área) se constituye en un sector propicio para iniciar el presente proyecto, adicionalmente cuenta con un número de 569 camas y es adyacente a la zona de Chapinero, la de mayor número de camas en la ciudad y a la que puede realizarse un plan de expansión en el futuro.

**1.3.2 Segmentación.** De esta forma, el mercado para el presente estudio se ha dividido, de acuerdo a las variables que se presentan a continuación, con el fin de realizar una atención más eficaz del segmento escogido.

*Cuadro 7. Variables de Segmentación*

Geográfica	Bogotá D.C.
Sector	Localidad número 13 Teusaquillo
Tipo	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de carácter privado y que

	cuentan con nivel de hospitalización.
Tamaño	Grandes y medianas empresas.

### 1.3.3 Potencial de mercado.

Dentro de este estudio se busca determinar el número de empresas objetivo para el desarrollo del plan de negocios.

Dentro de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de la localidad de Teusaquillo se excluyeron a aquellas de carácter público, pues su naturaleza y funcionamiento difiere de las instituciones de carácter privado y por tanto su modelo de negocio no se adecúa a los planteamientos del proyecto. También se excluyeron aquellas instituciones que no prestan servicios de hospitalización, puesto que estarían por fuera del ciclo operativo necesario para la prestación de los servicios que se ofrecerán.

De esta forma el universo de empresas que son potenciales clientes se circunscribe a 9, estas son:

*Cuadro 8. IPS privadas y con servicio de hospitalización en la Localidad Teusaquillo.*

NOMBRE	DIRECCIÓN	BARRIO
MEDICA MAGDALENA LTDA-CLINICA MAGDALENA	CI 39 N 14 34	Teusaquillo
ASOCIACION DE AMIGOS CONTRA EL CANCER PROSEGUIR	CI 27 N 25-40	Palermo
CONGREGACION DE DOMINICAS DE SANTA CATALINA DE SENA	DIAG 45 N 16 B 11	Palermo
CONGREGACION DE LAS HERMANAS DE LA CARIDAD DOMINICAS DELA PRESENTACION DE LA SANTISIMA CLINICA PALERMO	CI 42 N 22-02	Palermo
CENTRO DE INVESTIGACIONES ONCOLOGICAS CLINICA SAN DIEGO S.A. CIOSAD S.A.	AV 33 N 14-37	Teusaquillo
AAAA ACADEMIA ABSCRITA A ASOCIACION DE ESPECIALISTAS LIMITADA	AV CARACAS N 29-51	Teusaquillo
CLINICA FEDERMAN	Calle58 A # 37 - 10	Nicolás de Federmán
CLINICA FUNDADORES	CL 39 N 25 15	El Recuerdo

1.3.3.1 *Diseño del formulario.* La encuesta se realizó con los siguientes objetivos:

- Conocer la capacidad instalada de la IPS y su nivel de ocupación.
- Conocer la rotación de las camas en la IPS.
- Averiguar si tienen contratos capitados.
- Explorar un posible interés por el servicio.
- Conocer si actualmente o antes ha tomado un contrato outsourcing de prestación de servicios domiciliarios.

1.3.3.2 *Presentación y análisis de resultados.* A continuación se presenta la encuesta realizada a la Clínica Fundadores y a la Clínica Federman de la Organización Médicos Asociados S.A.:

a. La capacidad instalada del hospital (Clínica Fundadores y Clínica Federmán), ¿es suficiente para la demanda de servicios de las EPS?

En términos generales si pero tenemos períodos del año en que se hace especialmente crítica. Nuestra población tiene ciclos epidemiológicos. Tenemos diferentes programas que demandan nuestra capacidad hospitalaria. De hecho eso fue lo que más motivó el estudio del tema del alta temprana porque tenemos que disminuir los costos del paciente hospitalizado con estancias racionales y tener más camas para vender.

b. ¿Cuál es el porcentaje de ocupación y cómo lo miden?

Nosotros medimos la ocupación para nuestros programas, porque estos están dentro de las capitas de Magisterio y Ferrocarriles y por tanto estos pacientes representan un costo. La Clínica Fundadores está en el 80% de ocupación.

Es diferente medir la ocupación de los pacientes de EPS (Saludcoop, Famisanar, Cruz Blanca, Salud Total), porque esos son ventas de servicios para nosotros.

Por esta razón el Plan de Atención Domiciliaria tiene un foco principal en los pacientes capitados, pues permite ser más eficiente en el manejo de los capitados nuestros y tener mayor capacidad instalada para vender servicios.

c. Qué estrategias ha implementado o piensa implementar el Hospital con el fin de darle solución a esta situación.

Aparte del Plan de Atención Domiciliaria (PAD) y de Hospitalización en Casa, se ha tratado como empresa de unificar criterios de manejo de pacientes a través de las guías de práctica clínica, lo que implica realizar un trabajo con los especialistas principalmente en los temas de guías médicas, de manejo, tratar de unificar criterios de hospitalización y utilización de antibióticos, de utilización de anticoagulación.

d.Cuál es la rotación / cama del Hospital y cómo lo miden (Unidades, metodología, etc.).

Se miden dos: Porcentaje de Ocupación y Rotación o Giro de Camas. El Porcentaje de Ocupación es un corte al día, que se calcula al tomar el número de días en que la cama estuvo ocupada y dividirlo entre el total de egresos vivos en el periodo. De otro lado el Giro de Cama se obtiene al dividir el número de egresos por periodo entre el número de camas disponibles en el periodo (Total de camas).

*Cuadro 8. Porcentaje de ocupación en clínicas Médicos Asociados.*

<b>PORCENTAJE DE OCUPACIÓN</b>		
	<b>FUNDADORES</b>	<b>FEDERMAN</b>
Agosto	0,7	0,6
Septiembre	1,1	0,4
Octubre		0,4

Cuadro 9. Rotación de cama en clínicas Médicos Asociados.

<b>ROTACIÓN O GIRO DE CAMA</b>		
	<b>FUNDADORES</b>	<b>FEDERMAN</b>
Agosto	4.6	13.1
Septiembre	4.3	13.5
Octubre		12.8

e. Cuál es el valor de una cama desocupada.

No hemos llegado a ese detalle. Sabemos de la cama ocupada, que vale \$150.000 día, valor que incluye, todos los costos fijos como servicios públicos e insumos básicos, nómina administrativa, honorarios médicos, medicamentos, etc. No se ha determinado el valor de una cama desocupada principalmente por la falta de un sistema de información adecuada.

f. El Hospital tiene contratos capitados.

- Magisterio Bogotá
- Magisterio Cundinamarca
- Ferrocarriles Nacionales
- Cafam ARS (Cuarto Nivel)

Las clínicas Nicolás de Federmán y Fundadores manejan aproximadamente 200 camas cada una, de Federmán sólo el 35% de su ocupación es de nuestros programas capitados, el resto es evento; para el caso de Fundadores el porcentaje destinado a programas capitados es del 60%.

g. En caso de contratar el servicio, el Hospital estaría dispuesto a trasladar en ambulancia el paciente hasta su domicilio y a prestar los equipos que este requiera (bomba de infusión, oxímetro, ...)

Ese tipo de soporte tecnológico sería una contraindicación para el Programa de Atención Domiciliaria como lo tenemos concebido, es decir, el paciente básico que está en la casa es un candidato, pero el que está con bomba de infusión necesita una enfermera, probablemente sería candidato para un programa de alta temprana si es el caso de un tratamiento limitado en el tiempo o más bien una unidad de cuidado intermedio si el paciente va a necesitar el cuidado médico permanente pero no va a estar en clínica. En cuanto al cuidado intermedio, el paciente que tiene un estado estacionario en su evolución médica, que no va a alcanzar una mayor mejoría de donde está pero que no se le puede dejar sin cuidado médico permanente porque necesita por ejemplo alimentación enteral o parenteral, porque necesita movilización pasiva, pero no enfermera con medicamentos, con auxiliar. En Bogotá hay varias unidades de cuidado intermedio y nosotros también le estamos apostando a eso, por ejemplo tenemos varios pacientes en estas unidades. Ellos reciben el paciente y cobran por mes.

A los pacientes del plan de atención domiciliaria (PAD) que se deben someter a un examen como eco doppler, resonancia magnética, TAC, se les da el soporte de ambulancia

h. ¿Le habían ofrecido anteriormente este servicio?

Lo habíamos venido pagando pero no habíamos realizado la tarea ir a buscarlo. Un caso particular nos obligó a contratar un servicio de cuidado intermedio.

i. Estaría dispuesto a compartir información para que podamos evaluar el proyecto de hospitalización domiciliaria?

Claro. Hay una parte de costos que es confidencial para interior de la empresa pero el tema de estadísticas y de volúmenes de trabajo no tendría problema.

## **1.4 SERVICIOS OFERTADOS**

**1.4.1 Servicio.** El servicio inicia en la Institución Prestadora de Servicios de Salud con la selección de los pacientes que pueden ingresar al programa de Atención domiciliaria o Alta temprana según corresponda el sitio de ingreso, hospitalización o urgencias respectivamente.

Durante su estancia en la clínica se realiza una estratificación del paciente con el objetivo de evaluar si cumple las condiciones médicas y socioeconómicas para ingresar al plan (teléfono en el domicilio, servicios públicos, que el domicilio no se encuentre en zona de riesgo de derrumbe, nevera según el caso, etc., de acuerdo con la legislación actual y los criterios de la empresa), si cumple con los requisitos necesarios para la admisión al programa, se le realiza una inducción estandarizada sobre los beneficios y riesgos del programa de atención domiciliaria o alta temprana. Si el paciente acepta, se firma un consentimiento informado y se procede a tomar los datos del paciente para enviar al paciente al domicilio por sus propios medios o con asistencia según su nivel de movilidad. En caso de no aceptar, el paciente no ingresa al programa.

Posterior al ingreso al programa se entrega un identifica el lugar geográfico, el tiempo estimado del tratamiento domiciliario y el tipo de personal (enfermera, médico, fisioterapeuta, auxiliar de enfermería, etc.) y los recursos necesarios. A partir de este presupuesto se ubican los recursos disponibles (recurso humano y medicamentos) en la zona (localidad). De no existir se trasladarán desde otra localidad.

Se realiza también un presupuesto integral (económico, días de permanencia en el programa, servicios que se prestarán) para que el auditor de la clínica avale o realice las observaciones pertinentes y autorice el alcance del servicio.

La clínica será quien decide cuánto tiempo vamos a atender su paciente y cuáles servicios se van a prestar y para ello designará un auditor.

Una vez en su domicilio una persona del call. center se contactará con la familia del paciente. Se darán instrucciones sobre las personas que van a ir para que se exija la presentación del carné de identificación de la empresa.

Los servicios que ofrecerá la compañía, son:

- Fisioterapia
- Terapia respiratoria
- Medicina general
- Auxiliar de enfermería
- Enfermera jefe
- Entrega de medicamentos



Si en el momento de la finalización del servicio, bajo criterio médico el paciente requiere más servicios, se presentará una nueva propuesta de presupuesto para que sea avalada por la clínica.

1.4.1.1 Alta Temprana. Es el servicio que se le presta a los pacientes que se encuentran en urgencias con patologías principalmente infecciosas que se diagnostican en la clínica, que requieren una vía endovenosa para la administración del medicamento pero que no requieren permanencia en la clínica pues el medicamento puede ser administrado en su domicilio por personal idóneo. El tratamiento es limitado en el tiempo

1.4.1.2 Hospitalización Domiciliaria. El paciente con dificultades de movilización que tiene un estado estacionario en su condición clínica.

1.4.1.3 Atención en el hogar. El paciente o un referido puede contratar los servicios de la empresa.

**1.4.2 Estrategia de precio.** La manera como se ha estimado la fijación de precios se ha basado en el estudio de mercados se ha basado en la información obtenida en la encuesta y en base a la experiencia de la empresa Precooperativa de Especialistas Médicos de la Sabana que presta servicios médicos a Médicos Asociados S.A. Se establece el precio por horas de servicio, de esta manera, el mínimo tiempo que puede ser contratado el servicio es una hora. Y de acuerdo a la profesión se establece una tarifa por horas. Dependiendo del procedimiento o servicio, una atención puede llevar una o más horas para desarrollarse.

FISIOTERAPIA: \$ 20.300  
TERAPIA RESPIRATORIA: 20.300  
MEDICINA GENERAL: 36.500  
AUXILIAR DE ENFERMERÍA: 9.000  
ENFERMERA JEFE: 20.300  
ENTREGA DE MEDICAMENTOS: 3.000

**1.4.3 Estrategia de distribución.** La estrategia de distribución se realizará de manera personalizada a través del contacto directo con el director administrativo o director científico de las IPS de la zona de Teusaquillo. Contacto que hará el gerente de la empresa. Las clínicas serán buscadas en las bases de datos que pública el ministerio de protección social en su página web.

Teniendo en cuenta que las políticas y procedimientos de cada institución pueden variar, se hace necesario un contacto directo entre el Gerente con el encargado de la institución prestadora del servicio con el fin de determinar las particularidades asociadas a cada clínica.

Al iniciar una atención domiciliaria un auxiliar de enfermería colocará un botón imantado en la nevera de la vivienda, este contendrá los datos (teléfono, dirección, etc.) de la empresa para que el paciente pueda contactarnos rápidamente, este elemento al mismo tiempo hace parte de la estrategia de distribución de la compañía pues permitirá al paciente contratar servicios directos o particulares de atención en el hogar.

En el mismo sentido, y una vez terminado un tratamiento domiciliar con un cliente, se puede realizar una encuesta de satisfacción que de resultar positiva lleve a ofrecerle los servicios de atención en el hogar.

**1.4.4 Estrategia de comunicación.** Se han establecido medios de comunicación masiva eficientes y de un costo relativamente bajos, como son:

- a. La pagina Web de la Compañía.
- b. Brochure o portafolio de servicios detallado para ser presentado en cada clínica.
- c. Brochure o portafolio de servicios general para ser entregado a los pacientes luego de la atención.
- d. A futuro publicidad en medios masivos seleccionados según los estudios que se hagan al interior de la empresa.

**1.4.5 Servicio al cliente.** Este punto es fundamental por lo tanto es fundamental recibir retroalimentación permanente a través del monitoreo concurrente vía call center.

**1.4.6 Plan de Lanzamiento.** Otro punto importante pues representa la forma en que el proyecto planteado se empieza a ejecutar y la empresa se da a conocer. Este se hará a través de la impresión de un brochure o folleto que se entregará a los clientes potenciales con la información de los planes de atención y los servicios que se prestarán. Este documento se presenta en el Anexo A.

## 2. ESTUDIO TÉCNICO

### 2.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Se ha estimado que para el primer año la Compañía prestará sus servicios con dos (2) IPS. De tal forma que para el último mes del primer año manejará un número de atenciones superior a las 350 en el servicio de Atención Domiciliaria. Estos se dividen en 40 de Alta Temprana, 40 de Hospitalización Domiciliaria y 10 de Atención en el Hogar. Para el segundo año se manejarán (4) IPS. Después del segundo año esperamos un crecimiento exponencial respecto al número de IPS adscritas y de nuevos servicios<sup>12</sup>. Esto podrá ser viable por la estandarización de procesos adquiridas durante los años 1 y 2.

### 2.2 LOCALIZACIÓN

**2.2.1 Macro localización.** El proyecto se ubicará en la localidad de Teusaquillo, debido a la presencia de varias y reconocidas IPS como la Clínica Federmán, Clínica Fundadores, Clínica Palermo, Clínica Nueva, entre otras.

**2.2.2 Micro localización.** Se realizó un estudio con el fin de tener varias opciones de oficinas en la localidad de Teusaquillo, de esta forma se encontraron dos posibles ubicaciones: una en la carrera 24 # 35-52<sup>13</sup>, oficina de 20 metros cuadrados que cuenta con servicios públicos como electricidad, agua, teléfono y también cuenta con Internet; otra alternativa es un inmueble de 30 metros cuadrados en la carrera 24 # 47-19<sup>14</sup> con los mismos servicios que la primera, está ubicada muy cerca de la clínica Palermo.

---

<sup>12</sup> Dato obtenido de la proyección de mercados.

<sup>13</sup> [http://www.fincaraiz.com.co/anuncio-oficina-arriendo/chapinero-la-soledad-la-soledad-cr-24-35-52-det\\_\\_83488-1-3-6-170-1-363-3630001-0-3630102-3632102.aspx?opi=1&lci=0](http://www.fincaraiz.com.co/anuncio-oficina-arriendo/chapinero-la-soledad-la-soledad-cr-24-35-52-det__83488-1-3-6-170-1-363-3630001-0-3630102-3632102.aspx?opi=1&lci=0)

<sup>14</sup> [http://www.fincaraiz.com.co/anuncio-oficina-arriendo/teusaquillo-carrera-24-no-47-19-det\\_\\_175626-1-3-6-170-1-363-3630001-3630023-3630187-0.aspx?opi=1&lci=0](http://www.fincaraiz.com.co/anuncio-oficina-arriendo/teusaquillo-carrera-24-no-47-19-det__175626-1-3-6-170-1-363-3630001-3630023-3630187-0.aspx?opi=1&lci=0)

La comparación hecha entre las dos oficinas se presenta a continuación:

*Cuadro 10. Comparación oficinas para arrendar.*

	<b>OPCIÓN 1</b>	<b>OPCIÓN 2</b>
Ubicación	Teusaquillo	Palermo
IPS cercanas	Clínica Federmán y Clínica Fundadores	Clínica Palermo y Clínica Nueva
Tamaño	20 m <sup>2</sup>	30 m <sup>2</sup>
Canon arrendamiento	\$300.000	\$550.000

De acuerdo a lo anterior se escogió la opción 1 pues es la que representa menos gastos económicos al tiempo que es la que más cerca está de las clínicas Federmán y Fundadores que son aquellas que están contempladas como clientes para el primer año de operaciones de la empresa, mientras que las clínicas Palermo y Nueva hacen parte del plan de aumento de clientes para el segundo año de trabajo. La anterior selección se hace a pesar que esta opción es la de menor tamaño de las que se comparan. El plano de esta oficina se puede ver en el Anexo B.

### **2.3 EQUIPOS DE OFICINA**

Para el servicio que se va a prestar se necesitan los siguientes muebles y equipos:

*Cuadro 11. Equipos de oficina.*

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Equipos de Computo</b>	
Computadores laptop	4
Impresora	1
Enrutador inalámbrico	1
<b>Muebles Y Enseres</b>	
Superficies de trabajo	6

Sillas Giratorias	4
Fax	1
Telefonos	2
Tablero acrílico	1
Papelera	4
Organizador tipo biblioteca	2
<b>Insumos de Oficina</b>	
Resma de papel carta x 500	5
Papel fax (rollo)	3
Sobre manila (carta)	100
Clips	100
Sacaganchos	1
Sobre manila (oficio)	100
Calculadora Procalc Pk-406-14T	4
Perforadora Rapid L ® FMC 25+	4
Papeleras de escritorio	4
Carpetas AZ	10
Carpetas legajadoras	30
Marcadores borrables Sanford ®	4
Marcador permanente Pelikan ®	4
Resaltador	4
Pegastic	4
Esferos	10
Lápices negros	10
Gancho cosedora caja	3
Cosedora GBC ® Bates	2
Bombillo ahorrador 35W	5
<b>Elementos de aseo</b>	
Trapero	1
Hipoclorito (fco x 500ml)	1
Escoba	1
Jabón líquido para manos	2
Toallas desechables (paquete x 50)	1
Bolsas de basura	10
Ambientador (fco x 500ml)	1

Papel higiénico jumbo	1
Detergente polvo (bolsa)	2

Las superficies de trabajo y organizador tipo biblioteca se cotizaron en TUGO. Los equipos de oficina e insumos se cotizaron en Panamericana Librería y Papelería S.A.

Las características del hardware, software y otros equipos se describen a continuación:

a. Hardware:

- Fabricante: HACER
- Modelo: Aspire 4736Z
- Procesador: Pentium® Dual Core
- CPU: 304200 @ 3G\_Hz
- Memoria RAM: 3 gigas
- Sistema operativo 32 bits
- Disco duro: 286 Gigas

b. Software:

- Windows Vista Home Premium.
- Microsoft Office 2007 (Microsoft Word, Excel, PowerPoint).
- Software contable: SAGI V. 2k9.07 contabilidad. Intelsoft
- Software inventarios: Xpress 2k9.07 Administrativo. Intelsoft

c. Impresora Multifuncional:

- SAMSUNG ML-2240 Mono laser printer (impresora monocolor negro).

d. Enrutador:

- Enrutador Inalámbrico Linksys Cisco 54Mb WRT54G Ver. 8.0 DD-WRT.

e. Fax:

- Panasonic KT-FT981

f. Teléfono:

- General Electric inalámbrico 900MHz

## **2.4 PROCESO DE OPERACIÓN**

El proceso de operación es coordinado por el Director Médico, puesto desempeñado por una Enfermera Jefe ubicada en la oficina principal de la empresa y es ejecutado por el personal administrativo y médico a su cargo.

Las etapas del proceso de operación son las siguientes:

a. Recepción de la solicitud de servicios:

La empresa recibe por parte de la IPS o del cliente directo un formulario, debidamente diligenciado, que se constituye en el documento mediante el cual se formaliza la solicitud de servicios domiciliarios y que da inicio a la relación entre las partes.

En el caso una solicitud de una IPS, esta debe manifestar expresamente que garantiza “el apoyo diagnóstico y el apoyo terapéutico”<sup>15</sup>.

b. Valoración de las condiciones del paciente:

Se realiza la verificación del estado del paciente de acuerdo a los siguientes ítems:

---

<sup>15</sup> MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Estándar 7.16. Anexo Técnico 1. Resolución 1043 de 2006.



- Voluntariedad para ser atendido en esta modalidad asistencial.
- Estabilidad clínica y hemodinámica.
- Adecuada capacidad funcional y cognitiva del paciente.
- Firma del consentimiento informado.

c. Revisión del cumplimiento de requisitos del Hogar:

Se confirma que el domicilio al cual será trasladado el paciente cuenta con los siguientes criterios de inclusión obligatorios o mínimos:

- Nivel socioeconómico mínimo (agua corriente, luz eléctrica, higiene, nevera,...)<sup>16</sup>
- El domicilio del paciente cuenta con una línea telefónica que permita la fácil comunicación de la familia y el paciente con el programa.<sup>17</sup>
- Vivienda ubicada dentro del perímetro urbano<sup>18</sup>.
- La familia dispone de los elementos básicos para la higiene y alimentación del paciente<sup>19</sup>.
- Adecuada capacidad funcional y cognitiva del cuidador.
- Dispone de un familiar o acompañante permanente que actúe como cuidador<sup>20</sup>
- La casa no debe estar localizada en lugares de riesgo continuo o inminente desastres naturales, o con áreas adyacentes con riesgos de salubridad graves e incorregibles que impiden mantener las condiciones internas.<sup>21</sup>

Se indaga acerca de la presencia de los siguientes criterios de inclusión opcionales:

---

<sup>16</sup> MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Estándar 2.46. Anexo Técnico 1. Resolución 1043 de 2006.

<sup>17</sup> IDEM IBID

<sup>18</sup> IDEM IBID

<sup>19</sup> IDEM IBID

<sup>20</sup> IDEM IBID

<sup>21</sup> MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Estándar 2.7. Anexo Técnico 1. Resolución 1043 de 2006.

- Estructura socio familiar adecuada.

d. Clasificación del paciente:

Se realiza la clasificación del paciente de acuerdo al servicio solicitado, así:

- Alta Temprana
- Hospitalización Domiciliaria
- Atención en el hogar (Paciente privado).

e. Revisión criterios de exclusión:

- Incumplimiento de los criterios de admisión.
- Ideación suicida del paciente.
- Psicosis aguda.
- Personas indigentes.
- Discapacidad mental del paciente o del cuidador que condicione la comprensión de los riesgos.
- Discapacidad física que impida, cuando sea necesaria, la colaboración del paciente o su cuidador para la aplicación del procedimiento.

f. Evaluación requisitos específicos Alta Temprana:

Si en el punto 4 el paciente ha sido clasificado en el grupo Alta Temprana, deberá adicionalmente cumplir con los siguientes requisitos.

- Certeza diagnóstica de presentar un proceso infeccioso definido por criterios clínicos y analíticos (con o sin estudios microbiológicos).
- Necesidad de administrar antimicrobianos por vía endovenosa tras haber descartado por inadecuada o no recomendables otras vías alternativas para la administración del fármaco.
- Disponibilidad de acceso venoso adecuado en calibre y localización al tipo de fármaco y a la duración prevista del tratamiento.
- Nivel de comprensión y colaboración adecuado del enfermo y del cuidador acerca del tratamiento propuesto.

g. Examen de requisitos específicos Hospitalización Domiciliaria:

Si en el punto 4 el paciente ha sido clasificado en el grupo Hospitalización Domiciliaria, deberá adicionalmente cumplir con los siguientes requisitos:

- Certeza diagnóstica.
- Comorbilidad controlable en el domicilio.
- Existencia de un objetivo asistencial.
- Necesidad de cuidados de rango hospitalario por su complejidad o intensidad.

h. Observación de criterios de exclusión específicos Hospitalización Domiciliaria:

- Capacidad de desplazamiento por si mismo hacia el Hospital u otro lugar.

i. Presupuesto inicial:

El Director Médico (Enfermera Jefe) elabora un primer presupuesto que debe tener en cuenta por lo menos lo siguiente:

- Duración estimada del tratamiento.
- Tipo de intervención y personal asignado según el caso.
- Cantidad de intervenciones.

j. Solicitud autorización del presupuesto:

Se informa a la IPS o al cliente que el paciente cumple con los criterios de inclusión señalados, dicha declaración se envía por escrito junto al presupuesto realizado para que la IPS o el cliente autorice el alcance del servicio.

En caso de ser devuelto y no autorizado se envía una nueva oferta para que sea avalado por la IPS o el cliente, según el caso.

De esta forma es la IPS o el cliente quienes directamente deciden cuánto tiempo vamos a atender su paciente y cuáles servicios se van a prestar.

k. Logística:

El Director Médico (Enfermera Jefe) realiza la ubicación geográfica del domicilio del paciente, de acuerdo a la localidad respectiva, y realiza una triangulación del personal disponible con el fin de elaborar una programación con un horizonte de al menos una semana que incluya lugar, fecha, hora, tiempo de atención estándar y tiempo estimado para imprevistos. Esta matriz se debe actualizar permanentemente con el fin de contribuir a la mejora del proceso.

l. Contacto inicial con el paciente o el cuidador:

El asistente del director médico realiza una llamada telefónica al domicilio del paciente, con el fin de informarle a este o al cuidador la fecha y hora en la que se hará la atención y los datos personales del profesional asignado. Así mismo indicará los elementos que deben prepararse previamente con el fin de optimizar la atención del profesional una vez que este llegue.

m. Llegada del profesional e identificación:

El personal asignado llega al domicilio del paciente y debe presentar su identificación institucional<sup>22</sup> al paciente y a su cuidador.

n. Intervención del profesional:

El profesional realiza su actividad, ya sea un procedimiento o consulta. Debe realizar los registros respectivos en la Historia Clínica del paciente a través de Internet, para esto le será asignado un celular con conexión de datos ilimitada y accederá de esta forma a una base de datos de la empresa.

o. Medicamentos:

---

<sup>22</sup> MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Estándar 10.2.49 Anexo Técnico 1. Resolución 1043 de 2006.

En caso de necesitar la aplicación de medicamentos, la empresa suministrará un recipiente de propiedad de la misma para dejar de forma temporal en el domicilio del paciente. Este debe cumplir con las “condiciones de temperatura, humedad, ventilación, segregación y seguridad apropiadas para cada tipo de medicamentos y dispositivos médicos de acuerdo con las condiciones definidas por el fabricante. Debe contar con un instrumento para medir y controlar humedad y temperatura”<sup>23</sup>, debe ser hermético, liviano e incombustible.

Un auxiliar de enfermería adscrito a la empresa aplicará los medicamentos y procederá a descargarlos del inventario de la misma a través de Internet. De esta manera se conocerá de forma centralizada la cantidad de medicamentos que se tiene en cada recipiente y domicilio.

p. Finalización de servicios:

Si en el momento de la finalización del servicio, bajo criterio médico el paciente requiere más servicios, se presentará una nueva propuesta de presupuesto para que sea avalada por la IPS o por el cliente directo.

q. Encuesta de satisfacción del cliente:

El asistente del Director Médico se comunica con el cliente para realizar una encuesta de satisfacción del servicio que permita evaluar la calidad del mismo y retroalimentar los procesos al interior de la organización.

r. Ofrecimiento de servicio Atención en el Hogar:

Cuando un paciente ha conocido a la empresa a través de los servicios de Alta Temprana u Hospitalización Domiciliaria, y se encuentra conforme con el servicio según la encuesta de satisfacción realizada, se ofrecerá el servicio de Atención en el Hogar si su condición médica lo puede requerir.

---

<sup>23</sup> MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Estándar 4.3. Anexo Técnico 1. Resolución 1043 de 2006.

s. Facturar:

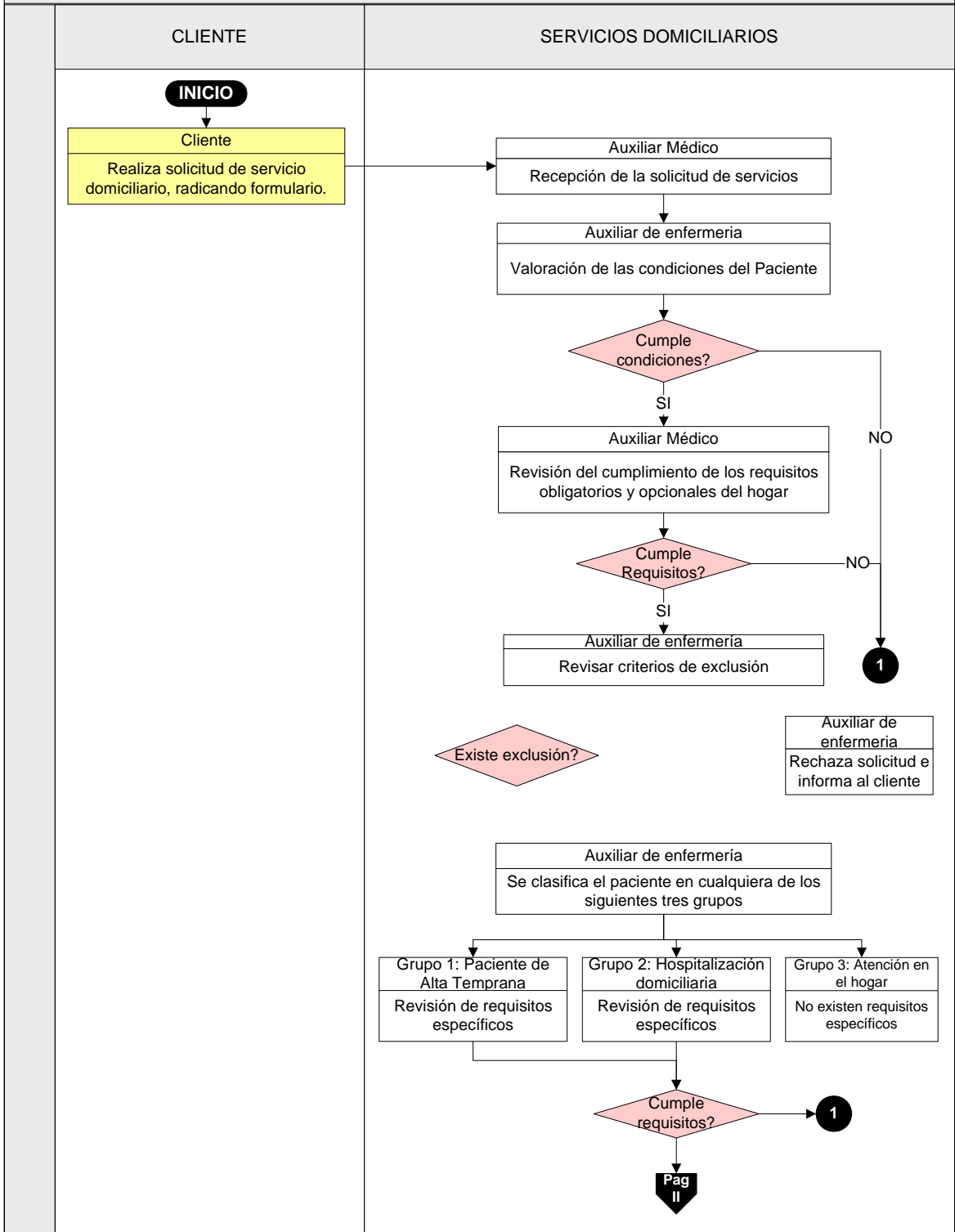
Se genera factura para evento (varios procedimientos a un mismo paciente) procedimiento y se anexan autorizaciones avaladas por la IPS.

t. Informe a la IPS:

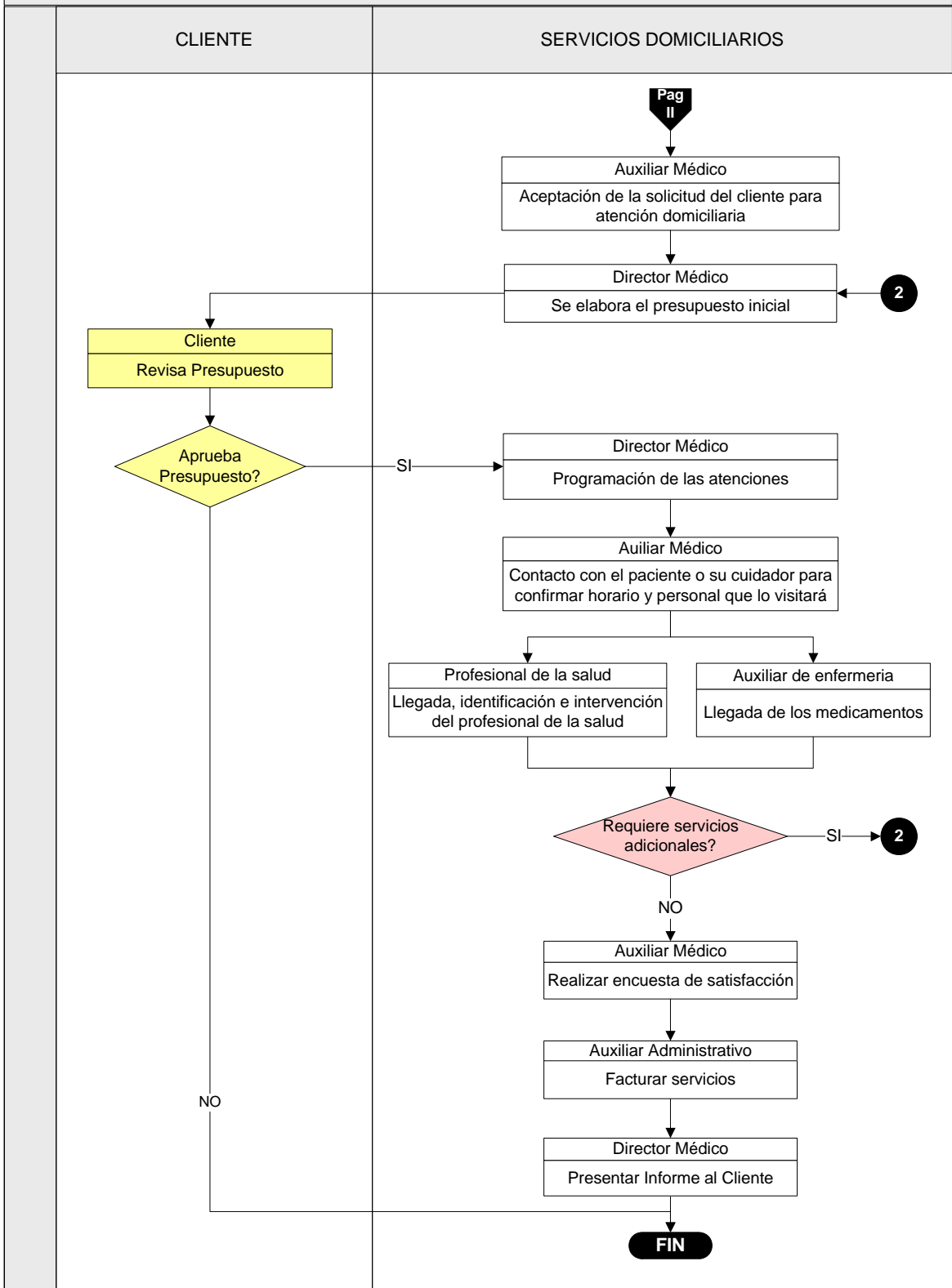
Se genera un informe mensual para revisión con el comité interdisciplinario de la IPS junto con el Director Médico de nuestra empresa que evaluará cada caso, y actualizará los protocolos de manejo y criterios de inclusión y exclusión de pacientes a los programas.

*Diagrama 1. Diagrama de Flujo del Proceso de Operación*

FLUJOGRAMA - hoja 1: Atención de servicios domiciliarios



FLUJOGRAMA - hoja 2 : Atención de servicios domiciliarios





### 3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En el desarrollo de este estudio se describirán las características de la parte administrativa del plan de negocio, haciendo referencia a la estructura organizativa, cuadro de funciones de las personas que interactúan en el proyecto.

#### 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**3.1.1 Misión.** Somos una empresa de servicios de salud dedicada a garantizar el bienestar de nuestros pacientes basados en el compromiso y la vocación de nuestro equipo humano, la oportunidad en la atención y nuestra tecnología de punta, a través de servicios de excelencia, dentro de un marco de armonía y beneficio de nuestros colaboradores, clientes y accionistas.

**3.1.2 Visión.** Para el año 2015 ser la empresa líder en la prestación de servicios médicos domiciliarios en la ciudad de Bogotá, reconocida por su servicio, eficiencia, prestigio, calidad y profesionalismo, enmarcado dentro de un alto sentido de responsabilidad y cumplimiento, con principios éticos y un equipo humano íntegro y comprometido.

**3.1.3 Objetivos Estratégicos.** Para poder dar cumplimiento con la Misión y Visión corporativa, la empresa enfocará todos sus esfuerzos y acciones al logro de los siguientes objetivos estratégicos:

3.1.3.1 *Satisfacción del Cliente.* Mejorar de forma permanente la satisfacción de nuestros clientes y usuarios respecto de las condiciones del servicio.

3.1.3.2 *Calidad.* Mantener y mejorar los estándares de calidad, como herramienta de mejora continua.

3.1.3.3 *Calidad de vida.* Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pacientes mediante una atención profesional y con alta responsabilidad.

3.1.3.4 *Personal capacitado.* Tener personal competente, motivado y comprometido con los objetivos de la organización.

3.1.3.5 *Sistema de información.* Mantener un sistema de información integral y moderno, que soporte la sistematización y automatización de los procesos y permita la realización de análisis eficientes y eficaces.

3.1.3.6 *Cobertura.* Ampliar la cobertura de los servicios prestados, es decir aumentar el número de contratos firmados principalmente en proyectos que generen valor, propendiendo así por el crecimiento sostenible de la empresa.

3.1.3.7 *Incremento Rentabilidad.* Aumentar el nivel de rentabilidad y conservar un flujo de caja favorable para la empresa como macroinductores de valor.

#### **3.1.4 Pilares Corporativos.**

3.1.4.1 *Trabajo en Equipo.* Nuestro equipo de trabajo está compuesto por personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

3.1.4.2 *Innovación.* Nuestra organización efectiva de la innovación, permite la transformación de las estrategias, los procesos, la tecnología y las personas, para reorientar nuestra organización al logro de los objetivos estratégicos, maximizar nuestro desempeño y asegurar el mejoramiento continuo de un ambiente de negocios siempre cambiante.

3.1.4.3 *Calidad.* En nuestra Compañía se ha adoptado una nueva cultura y actitud frente a la gestión de nuestras actividades y tareas, la cual generará un aumento en la satisfacción del cliente y la optimización en la utilización de nuestros recursos.

### **3.1.5 Direccionamiento Corporativo**

3.1.5.1 *Ética.* Nuestra Compañía vive según los cinco principios básicos: honestidad, moralidad, eficiencia, justicia y diálogo, los cuales son la base la responsabilidad social de nuestras actuaciones.

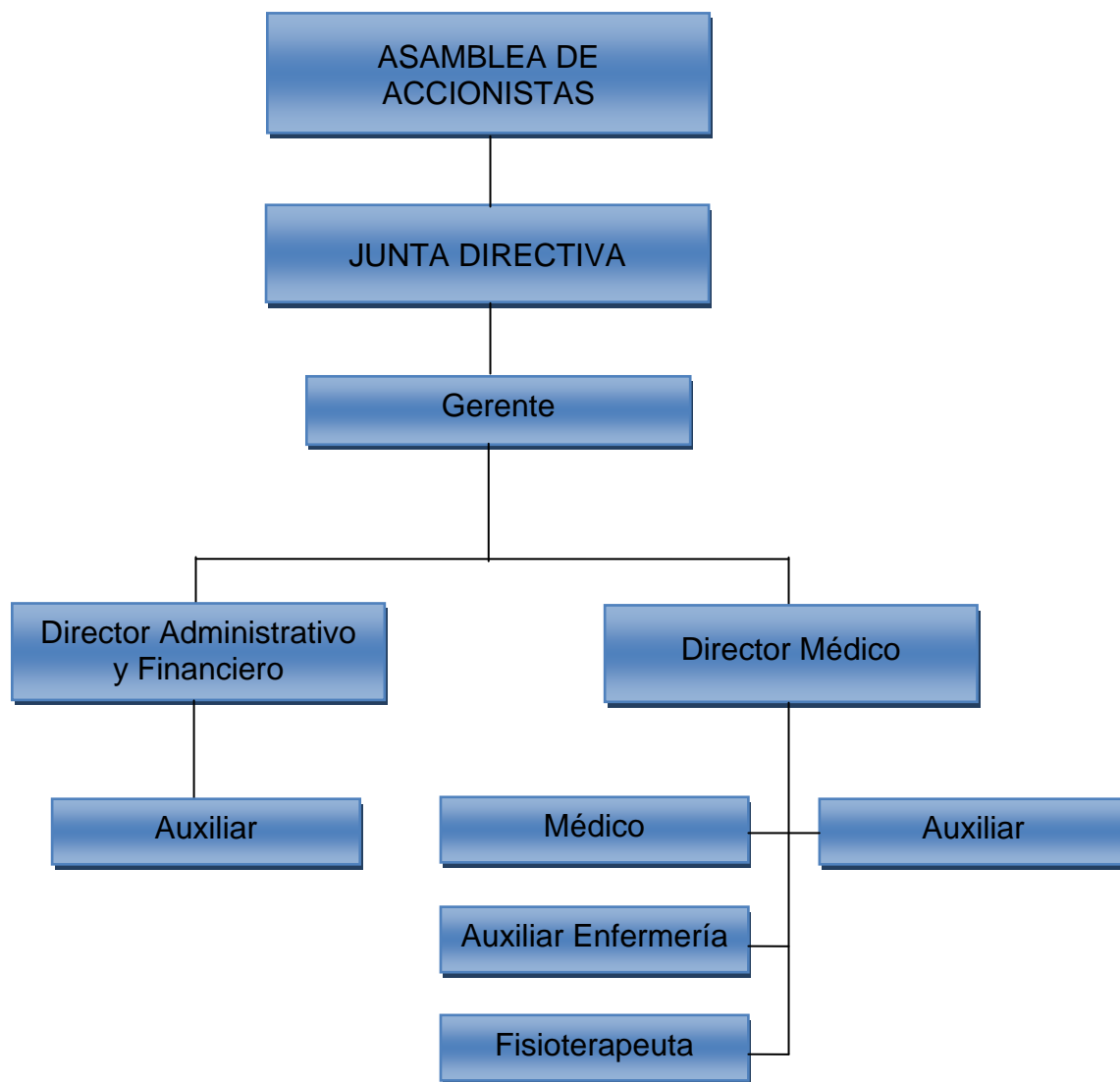
3.1.5.2 *Respeto.* Nuestro mayor activo es el capital humano, y por ende las competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo.

3.1.5.3 *Compromiso.* Luchamos por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en el desarrollo de nuestro objeto social: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes, basados en el responsabilidad que nace del interior del individuo y que impulsa hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo.

## **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**3.2.1 Organigrama.** El esquema organizativo de la empresa, busca determinar las áreas básicas al momento de interactuar en el mercado y sus componentes.

*Diagrama 2. Organigrama*



**3.2.2 Funciones y responsabilidades.** Las funciones de los cargos propuestos al interior de la organización se presentan en el Anexo C, allí se muestran las actividades principales a desarrollar por cada uno al momento de poner en marcha el proyecto.

## 4. ESTUDIO LEGAL

### 4.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para formalizar la empresa hay que seguir una serie de pasos obligados que describimos a continuación:

a. Determinar tipo societario:

Es necesario identificar como primer paso que tipo de empresa se elige.

Se adjunta este cuadro explicativo que expone las bondades de elegir la Sociedad por Acciones Simplificada, creada el 5 de diciembre de 2008 mediante la ley 1258:

*Cuadro 12. Comparación tipo de sociedades en Colombia*<sup>24</sup>

Constitución y Funcionamiento				
	Sociedad de Responsabilidad limitada	Sociedad Anónima	Empresa unipersonal de Responsabilidad Limitada	Sociedad por Acciones Simplificada
Régimen de pluralidades	Mínimo 2 socios, Máximo 25 socios	Mínimo 5 accionistas, máximo infinito	Máximo: 1 titular	Mínimo 1 accionista, Máximo infinito
Naturaleza	Civil o comercial, según el objeto social		Comercial	
Proceso de Constitución	Escritura pública, inscrita en el registro mercantil		Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública)	
Capacidad	Determinada por las actividades explícitamente mencionadas en la cláusula correspondiente al objeto social		Posibilidad de establecer un objeto social indeterminado	

<sup>24</sup> REYES VILLAMIZAR, Francisco. SAS La Sociedad por Acciones Simplificada. Legis Editores S.A. 2009. Bogotá D.C.

Término de Duración	Limitado por el término establecido por los estatutos		Posibilidad de establecer un término de duración indeterminado	
Responsabilidad de los Asociados	Limitada al monto de los aportes, salvo en los siguientes casos: a. Obligaciones laborales, b. Obligaciones tributarias, c. Capital social no ha sido íntegramente pagado, d. La sociedad no se identifica con la sigla "Ltda.", e. Sobrevaloración de aportes en especie, f. Ciertas hipótesis de concurso	Limitada al monto de los aportes, salvo en los siguientes casos: a. Reponsabilidad por obligaciones insolutas de una filial concursada, si las actuaciones de la matriz dieron lugar a la insolvencia de la filial, b. Actuaciones dolosas o culposas que desmejoren prenda común de los acreedores (la acción sólo puede intentarse en desarrollo de un proceso concursal), c. Sobrevaloración de aportes en especie	Limitada, salvo en los casos de fraude a la ley o abuso de la empresa unipersonal en perjuicio de terceros	Limitada al monto de los aportes, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros
Régimen de aportes	Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital	Posibilidad de pagar 1/3 del valor del aporte al momento de la suscripción; el remanente (2/3 del valor del aporte) puede diferirse hasta por un año	Pago íntegro de los aportes debe efectuarse al momento de la constitución o al aumentarse el capital	Pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años
Posibilidad de establecer montos máximos y mínimos de capital	No es posible			Es factible crear reglas estatutarias en este sentido, así como las consecuencias previstas en caso de su incumplimiento

Títulos de Participación	Cuotas sociales	Sólo es posible emitir las siguientes clases de acciones: a. Acciones ordinarias, b. Acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, c. Acciones privilegiadas	Cuotas	Existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: a. Acciones ordinarias, b. Acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, c. Acciones con voto múltiple, d. Acciones privilegiadas, e. Acciones con dividendo fijo, f. Acciones de pago
Transferencia de Acciones o Cuotas	Sujeta a reforma estatutaria aprobada por la junta de socios y derecho de preferencia	Sujeta al derecho de preferencia, si se incluye la cláusula respectiva en los estatutos	Se produce con la inscripción de un documento inscrito en el registro mercantil y da lugar a la conversión de la empresa unipersonal en sociedad	Posibilidad de restringir la transferencia de acciones hasta por diez años o de sujetarla a la autorización de la asamblea u otro órgano o al derecho de preferencia
Renuncia a la Convocatoria	No es posible			Es posible antes, durante o después de la sesión de la asamblea
Reuniones no presenciales	Deben seguir las reglas previstas en los artículos 22 y 23 de la Ley 222 de 1995		No se aplica	Pueden crearse reglas internas para el funcionamiento de las reuniones no presenciales. Puede suprimirse el requisito de quórum universal

Acuerdos de accionistas	Sólo son oponibles a la sociedad cuando se cumplan los requisitos del artículo 70 de la ley 222 de 1995	No se aplica	Son oponibles a la sociedad sin importar la materia sobre la cual versen. El representante legal no computa votos emitidos en contra. Puede promoverse la ejecución específica de las obligaciones ante la Superintendencia de Sociedades	
Conflictos entre accionistas	Arbitraje o Superintendencia de Sociedades con alcance limitado o jurisdicción ordinaria para todos los demás efectos		Arbitraje, Superintendencia de Sociedades o, por excepción, jurisdicción ordinaria para todos los efectos	
Administración	Directa por parte de los socios, pero delegable en terceros	Delegada obligatoriamente en una junta directiva y en un representante legal.	Directa por parte del empresario, pero delegable en terceros	Libertad plena para diseñar la estructura de administración



Junta directiva	Aunque no existen órganos obligatorios de administración, puede crearse una junta directiva	La junta directiva debe contar con al menos tres miembros, junto con sus respectivos suplentes elegidos mediante el sistema de cuociente electoral. El representante legal y su suplente son elegidos en principio, por la junta directiva, a menos que estatutariamente la asamblea se hubiere reservado esta facultad	Aunque no existen órganos obligatorios de administración, puede crearse una junta directiva	Si no se crea un régimen estatutario de administración, la asamblea o el accionista único y el representante legal podrán ejercer todas las funciones de dirección y administración. Es factible crear junta directiva o cualquier otro órgano colegiado y designar a sus miembros mediante cualquier sistema de elección (mayoría simple, cuociente electoral, etc)
-----------------	---	---	---	--

<p>Régimen de deberes y responsabilidades de los administradores</p>	<p>Además de los deberes generales de obrar de buena fe, con legalidad y con diligencia de un buen hombre de negocios, los administradores se encuentran sujetos a los siguientes deberes específicos: a. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social. b. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias, c. Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal. d. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad, e. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada, f. Dar un trato equitativo a todos los socios y responder al ejercicio del derecho de inspección de todos ellos. g. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses. Los administradores responden solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa le ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. La culpa del administrador se presume en los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, de violación a la ley o de los estatutos o de repartición de utilidades en contravención de los límites legales existentes. Los asociados pueden intentar acciones sociales de responsabilidad en contra de los administradores</p>	<p>Resulta aplicable el régimen general, el cual se hace extensivo en las SAS a las personas que, sin ser administradores, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión o dirección en la compañía (<i>dirigeants de fait</i>)</p>
<p>Sistema de representación</p>	<p>Sólo quienes aparezcan inscritos en el registro mercantil como representantes legales podrán representar a la compañía en sus relaciones con terceros. La sociedad puede impugnar los actos <i>ultra vires</i> realizados por los administradores. Es posible crear restricciones estatutarias respecto de las facultades de los representantes legales. La realización de actos en violación de tales restricciones da lugar a la inoponibilidad de tales actos</p>	<p>Sólo quienes aparezcan inscritos en el registro mercantil como representantes legales podrán representar a la compañía en sus relaciones con terceros. Si se estableció un objeto social determinado, se puede impugnar los actos <i>ultra vires</i> realizados por los administradores. Es posible crear restricciones estatutarias respecto de las facultades de los representantes legales. La realización de actos de violación de tales restricciones da lugar a la inoponibilidad de tales actos.</p>

Remoción de administradores	<p>La junta de socios puede revocar la delegación de la administración en un tercero o reemplazar a tal sujeto, mediante decisión adoptada conforme al régimen de mayorías pertinente. Si se crea una junta directiva deberán seguirse las normas que rigen este órgano en las sociedades anónimas</p>	<p>Los miembros de la junta directiva sólo pueden ser removidos por la asamblea general de accionistas, mediante la elección de una nueva junta bajo el sistema del cuociente electoral. Los reemplazos parciales de directores requieren voto unánime de los accionistas.</p>	<p>Libertad estatutaria para establecer el régimen de remoción de los administradores</p>
-----------------------------	--	--	---

Revisor fiscal	Obligatoria si los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior exceden de cinco mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante ese mismo período excedan de tres mil salarios mínimos. Si no se exceden los criterios dimensionales señalados podría incluirse la revisoria fiscal en forma potestativa en las tres sociedades de responsabilidad limitada, en las empresas unipersonales y en las SAS	Siempre es obligatorio	Obligatoria si los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior exceden de cinco mil salarios mínimos o cuyos ingresos brutos durante ese mismo período excedan de tres mil salarios mínimos. Si no se exceden los criterios dimensionales señalados podría incluirse la revisoria fiscal en forma potestativa en las tres sociedades de responsabilidad limitada, en las empresas unipersonales y en las SAS
----------------	--	------------------------	--

- b. Consultar en Nombre de la Organización, en las bases de datos de la cámara de comercio referentes a homonimia nacional en la página web [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)
- c. Consulta de la Actividad Económica. Clasificación según el Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme - revisión 3 de Naciones Unidas<sup>25</sup>).

---

<sup>25</sup> <http://www.actualicese.com/normatividad/2005/11/30/resolucion-11351-de-28-11-2008/>

## 8512 Actividades de la práctica médica:

Esta clase incluye:

Las actividades de consulta y tratamiento desarrolladas por médicos de medicina general y especializada, incluso los cirujanos. Comprende la práctica médica realizada a pacientes externos o ambulatorios, en instituciones prestadoras de salud, departamentos médicos de las empresas de medicina prepagada, consultorios privados, empresas, escuelas, hogares de ancianos, organizaciones sindicales, asociaciones profesionales, así como en el domicilio de los pacientes.

Exclusiones:

La atención médica a pacientes internos en instituciones prestadoras del servicio de salud, se incluyen en la Clase 8511 (Actividades de las instituciones prestadoras de servicios de salud, con internación).

Las actividades paramédicas, como la de enfermeros y auxiliares de enfermería u odontología, optómetras, nutricionistas, etc., se incluyen en Clase 8515 (Actividades de apoyo terapéutico).

Las actividades de los fisioterapeutas, se incluyen en Clase 8515 (Actividades de apoyo terapéutico).

## 8515 Actividades de apoyo terapéutico

Esta clase incluye:

Las actividades de planeación y ejecución de programas de tratamientos terapéuticos, remitidos por el personal médico u odontológico, para la rehabilitación física y mental. Comprende las actividades llevadas a cabo o dirigidas por fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos, enfermeros, auxiliares de enfermería u odontología, enfermeros escolares, higienistas dentales, etc., que pueden atender pacientes sin la presencia del médico u odontólogo, pero son supervisados periódicamente por éstos.

Se incluyen los servicios de optómetras, nutricionistas, etc.

Estas actividades pueden realizarse en instituciones prestadoras de servicios de salud a pacientes externos o ambulatorios, dependencias de empresas, escuelas, hogares de ancianos, organizaciones sindicales, asociaciones profesionales, instituciones de atención de la salud con servicios de alojamiento, distintas de los hospitales, consultorios particulares, hogares de los pacientes, etc.

Exclusiones:

La fabricación de prótesis y aparatos protésicos y ortésicos, se incluye en la Clase 3311 (Fabricación de equipo médico, quirúrgico y de aparatos ortésicos y protésicos).

La fabricación de lentes graduados para la corrección de la vista, de sus monturas y de microscopios ópticos compuestos, se incluye en la Clase 3320 (Fabricación de instrumentos ópticos y de equipo fotográfico).

Las actividades de apoyo terapéutico para pacientes internos realizadas por instituciones prestadoras de servicios de salud, con internación, se incluyen en la Clase 8511 (Actividades de las instituciones prestadoras del servicio de salud, con internación).

d. Consulta del Uso del Suelo. Departamento Administrativo.

e. Elaborar los Estatutos y el Acta de constitución bajo documento privado:

En el momento de elaborar los estatutos y el acta de constitución se debe tener en cuenta la razón social, el objeto social, el nombre de los socios, su nacionalidad, el domicilio, su duración, representante legal y facultades, aporte en capital o en especie, tipo de acciones y número, etc..

En el Anexo D se presenta un modelo de Acta de Constitución de la empresa.

- f. Trámite ante la DIAN. Inscribir nombre, actividad económica y dirección para obtener el Pre RUT.
- g. Adquirir, diligenciar y presentar el formulario de matrícula mercantil. Este puede ser descargado de la página de internet de la cámara de Comercio de Bogotá.<sup>26</sup>
- h. Presentación de los documentos ante la Cámara de Comercio de Bogotá.
- i. Pagar los derechos de matrícula en la Cámara de Comercio de Bogotá. La tarifa que se va a cancelar depende del valor de los activos de la empresa..
- j. Presentar y registrar los Libros de Comercio.
- k. Apertura de cuenta corriente y cuenta de ahorros en una entidad bancaria elegida. Se realiza un estudio de costos bancarios a partir de la información suministrada por la Superintendencia financiera en la página web [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co) en la sección Consumidor financiero / Tarifas de Servicios Financieros de los Establecimientos de Crédito.
- l. Trámites laborales: una vez se firme el primer contrato laboral, se procederá en el siguiente orden a:
  - Inscripción en una Aseguradora de Riesgos Profesionales. Con respecto a los riesgos profesionales se deberá cumplir la reglamentación establecida en el Decreto-ley 1295 de 1994 cuando la empresa tenga más de 10 empleados, además en cuanto a seguridad social se deberá tener en cuenta la siguiente legislación:

*Cuadro 13. Legislación colombiana en seguridad social*

Ley 9 de 1979	Código sanitario nacional
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones

<sup>26</sup> [http://aplica.ccb.org.co/ccbinternet/formularios/form\\_est\\_m.asp](http://aplica.ccb.org.co/ccbinternet/formularios/form_est_m.asp)

Ley 181 de 1995	Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el Sistema Nacional de Deporte
Ley 320 de 1996	Prevención en accidentes de las industrias mayores
Ley 324 de 1996	De los derechos de los sordos
Ley 361 de 1997	Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones
Ley 378 de 1997	Por medio de la cual se aprueba el “convenio No. 161, sobre los servicios de salud en el trabajo” adoptado por el 71 Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT Ginebra 1985
Ley 463 de 1998	Por medio de la cual se aprueba el “convenio No. 162, sobre Utilización del Asbesto en condiciones de seguridad”, adoptado por el 73 reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT Ginebra 1986
Ley 717 de 2001	Por la cual se establece el término de dos meses de la pensión de los sobrevivientes después de radicada la solicitud por el petionario con la correspondiente documentación que acredite su derecho
Ley 776 de 2002	Se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales. Esta ley modifica las prestaciones económicas del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Ley 789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, se modifican algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Importante en salud ocupacional porque incorpora a los estudiantes al sistema general de riesgos profesionales
Ley 828 de 2003	Por la cual se expiden normas para el control de la evasión del Sistema de Seguridad Social, el empleador que se encuentra en mora no se puede trasladar a otra administradora
Ley 962 de 2005	Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos

- Inscripción a una Caja de Compensación Familiar.



- Afiliación a un fondo de Pensiones que el empleado elija y posteriormente con los demás empleados habrá que inscribirse en los fondos que vayan eligiendo.
- Afiliación a Empresa Promotora de Salud que el empleado elija y con los demás empleados habrá que inscribir la empresa en las EPS que vayan eligiendo.
- Inscripción en Operador de Información

## 4.2 BENEFICIOS TRIBUTARIOS

El gobierno, mediante el artículo 43 de la ley 590 de 2002 permite reducir los aportes parafiscales de la siguiente manera:

Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación,  
Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y  
Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

Este beneficio tributario al que se acogerá la empresa se encuentra detallado en las siguientes disposiciones:

*Cuadro 14. Legislación colombiana de algunos beneficios tributarios.*

Ley 590 de 2000 (10 jul)	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
Ley 905 de 2004 (2 ago)	Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones
Decreto 525 de 2009 (23 feb)	Por medio del cual se reglamenta el artículo 43 de la ley 590 de 2000 y demás normas concordantes

### 4.3 CUMPLIMIENTO LEGISLACIÓN EN SALUD

Con respecto a la legislación en salud pertinente para el desarrollo del objeto social de la empresa se tendrá en cuenta la siguiente legislación <sup>27</sup>:

a. Normas generales en cuanto a Habilitación :

*Cuadro 15. Normas orgánicas en salud.*

Ley 100 de 1993 (23 dic)	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 1122 de 2007 (9 ene)	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones
Resolución 1439 de 2002 (1 nov)	Por la cual se adoptan los formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, los Manuales de Estándares y Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales
Resolución 1043 de 2006 (3 abr) -Anexo técnico 1 -Anexo técnico 2	Por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para <b>habilitar</b> sus servicios e implementar el componente de <b>auditoría</b> para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones
Resolución 2680 de 2007 (3 ago) -Anexo técnico 1 -Anexo técnico 2	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 1043 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
Resolución 3763 de 2007 (18 oct) -Anexos técnicos	Por la cual se modifican parcialmente las resoluciones 1043 y 1448 de 2006 y la resolución 2680 de 2007 y se dictan otras disposiciones
Resolución 1448 de 2006 (8 may)	Por la cual se definen las Condiciones de Habilitación para las instituciones que prestan

---

<sup>27</sup> [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co)

	servicios de salud bajo la modalidad de Telemedicina
Circular 076 de 2007 (2 de Nov)	Modificación y adopción de formularios de inscripción en el registro especial de prestadores de servicios de salud para los que inicien la prestación de servicios de reporte de novedades al sistema único de habilitación del sistema obligatorio de garantía de la calidad del SGSSS -Formulario de inscripción -Formulario de reporte de novedades -Formulario de cierre o revocatoria

b. Normas de Habilitación correspondientes a Recursos Humanos:

*Cuadro 16. Normatividad de Recursos Humanos*

Decreto 3616 de 2005 (10 oct)	Por el cual se establecen las denominaciones de los auxiliares en las áreas de salud, se adoptan sus perfiles ocupacionales y de formación, los requisitos básicos de calidad de sus programas y se dictan otras disposiciones
Acuerdo 003 de 2003 (12 de May)	Por el cual se adoptan los criterios de evaluación y verificación de los convenios docente-asistenciales necesarios para desarrollar los programas de pregrado o postgrado en el área de la salud

c. Normas de habilitación correspondiente a Instalaciones Físicas

*Cuadro 17. Normatividad de instalaciones físicas*

Resolución 4445 de 1996	Por la cual se dictan normas para el cumplimiento del título IV de la ley 09 de 1979, en lo referente a condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares
Resolución 14861 de 1985 (30 Nov). Arts. 50 y 51.	Por la cual se dictan normas para la protección, seguridad, salud y bienestar de las personas en el ambiente y en especial de los minusválidos
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias

d. Normas de Habilitación correspondientes a Dotación y Mantenimiento

*Cuadro 18. Normatividad de dotación y mantenimiento*

Resolución 1043 de 2006.	Por la cual se adoptan los formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, los Manuales de Estándares y Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales
Decreto 1011 de 2006	Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del SGSSS
Decreto 4725 de 2005	Por el cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.

e. Normas de Habilitación correspondientes a Medicamentos y Dispositivos Médicos – Gestión de Medicamentos y Dispositivos:

*Cuadro 19. Normatividad de Medicamentos y Dispositivos Médicos*

Decreto 2200 de 2005 (28 Jun)	Por la cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones
Decreto 677 de 1995 (26 abr)	Por el cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el Régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, Productos de Aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia
Ley 715 de 2001 (21 dic)	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros

f. Normas de Habilitación correspondientes a Procesos Prioritarios Asistenciales:

*Cuadro 20. Normatividad de Procesos Prioritarios Asistenciales*

Decreto 2676 de 2000 (22 dic)	Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares
Decreto 1669 de 2002 (2 ago)	Por el cual se modifica parcialmente el decreto 2676 de 2000
Resolución 0058 de 2002 (21 ene)	Por la cual se establecen normas y límites máximos permisibles de emisiones para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y líquidos
Resolución 1164 de 2002	Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de Residuos Hospitalarios (PMGIRH)
Circular 047 de 2006	Procedimiento de elaboración del plan de gestión integral de residuos hospitalarios y similares por parte de los prestadores independientes de salud

g. Normas de Habilitación correspondientes a Historia Clínica y Registros Asistenciales

*Cuadro 21. Normatividad de Historia Clínica y Registros Asistenciales*

Resolución 1995 de 1999 (8 Jul)	Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica
Resolución 1715 de 2005 (8 Jul)	Por la cual se modifica la resolución 1995 de 8 de Julio de 1999
Resolución 0058 de 2007 (15 Ene)	Por la cual se deroga la resolución 1715 de 2005
Ley 594 de 2000	Por medio de la cual se dicta la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones

h. Normas de Auditoría Para el Mejoramiento de la Calidad

*Cuadro 22. Normatividad para el mejoramiento de la calidad*

Decreto 1011 de 2006 (3 abr)	Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del SGSSS
Resolución 1043 de 2006 (descrita en habilitación)	
Pautas de auditoría	
Guías básicas	

i. Normas del Sistema de Información para la Calidad

*Cuadro 23. Normatividad del Sistema de Información para la Calidad*

Resolución 1446 de 2006 (8 may) -Anexo técnico 1	Por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud
Decreto 2193 de 2004 (8 jul)	Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 42 de la ley 715 de 2001 y 17 de la Ley 812 de 2003

j. Normas del Sistema Único de Acreditación

*Cuadro 24. Normatividad del Sistema Único de Acreditación*

Resolución 1445 de 2006	Por la cual se definen las funciones de la Entidad acreditadora y se adoptan otras disposiciones
-------------------------	--

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

En el estudio financiero se presenta la estructura Financiera proyectada para el plan de Negocios. A partir de este se evalúa la viabilidad económica del negocio. Se realiza el costeo y se refleja en los Estados Financieros formulados como Balance General y Estado de Resultados, Flujo de Caja y se monitorean indicadores de información para los inversionistas como Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto, Costo Promedio Ponderado del Capital, etc.

### 5.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

La estructura de financiación de la empresa está conformada por el patrimonio o aportes de sus accionistas, y por financiación o deuda. Para la puesta en marcha del proyecto es necesario realizar las siguientes inversiones:

**5.1.1 Capital de trabajo.** Que corresponde a los recursos necesarios (en efectivo) para dar inicio a la operación de la empresa y garantizar su funcionamiento por un periodo de tiempo, en tanto que se reciben los primeros ingresos por ventas o recuperación de cartera.

Para el presente proyecto se estima que se necesitará contar con el efectivo suficiente para pagar dos meses de salarios de la nómina administrativa y de honorarios, así:

- a. Desembolso de \$ 6.609.258 x 2 = \$ **13.218.516** para la nómina de los dos primeros meses. Aunque dentro de la política de gestión de cartera se deberá facturar en el momento de la terminación del servicio por paciente, dentro del marco de la prudencia estimamos que la empresa debe tener capital suficiente para pagar los salarios administrativos por dos meses. Ver Anexo E.
- b. Desembolso de \$ 11.318.533 x 2 = **22.637.066** para pago de Honorarios por los dos primeros meses de operación. Se sigue el mismo concepto de prudencia que en el área salarial.

Cuadro 25. Cálculo de honorarios mensuales

Tipo Servicio	Costo paquete/paciente/día	Total Paquetes	Valor Total
Honorarios	62.533, <sup>33</sup>	181	11.318.533

**5.1.2 Gastos preoperativos.** En esta categoría se encuentran las inversiones en activos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Estos son:

- a. Teniendo en cuenta que, en desarrollo de su trabajo, los contratistas (médicos, enfermeras, fisioterapeutas, etc.) utilizarán sus propios equipos biomédicos, la empresa les garantizará el mantenimiento inicial o antes de empezar labores, así como un mantenimiento preventivo cada seis meses y los tratamientos correctivos a que haya lugar. Así las cosas, con un costo de \$30.000 por cada mantenimiento de equipos, es necesario realizar un desembolso de \$ 120.000 para 4 equipos del personal médico y paramédico regular (que realiza atenciones de lunes a sábado) y \$120.000 más para 4 equipos del personal extra que trabaja únicamente el día domingo.
- b. Solicitar el desarrollo de una Imagen Corporativa, para lo cual se pagará \$1.000.000 a una persona especializada.
- c. La dotación con imagen corporativa se entregará a razón de tres (3) por cada contratista regular y se realizarán entregas posteriores cada seis meses. A los contratistas que trabajan únicamente los días domingos se les dará una (1) dotación cada seis meses.
- d. La historia clínica se manejará de forma física y se guardará en el lugar de domicilio del paciente en una caja metálica con seguridad, que tiene un costo de \$30.000. Es necesario adquirir inicialmente seis (6) cajas de este tipo, con un costo total de \$180.000.
- e. También será necesario adquirir unos recipientes para depositar allí los residuos metálicos, con un costo individual de \$30.000.

Sin embargo, con el fin de conservar una copia en medio magnético de esta información, se entregará a cada médico un Escaner Portátil con memoria que



tiene un costo individual de \$310.000. Para iniciar operaciones se hará una inversión inicial de \$1.240.000. Los detalles del escáner mencionado se amplían en el Anexo K.

- f. Finalmente se requieren insumos de oficina y elementos de aseo por un valor total de \$676.000.

*Cuadro 26. Insumos de Oficina y Elementos de aseo.*

<b>Insumos de Oficina</b>			
Resma de papel carta x 500	5	8.000	40.000
Papel fax (rollo)	3	3.000	9.000
Sobre manila (carta)	100	50	5.000
Clips	1	2.000	2.000
Sacaganchos	1	8.000	8.000
Sobre manila (oficio)	100	50	5.000
Calculadora Procalc Pk-406-14T	4	40.000	160.000
Perforadora Rapid L ® FMC 25+	4	18.000	72.000
Papeleras de escritorio	4	20.000	80.000
Carpetas AZ	10	4.500	45.000
Carpetas legajadoras	30	200	6.000
Marcadores borrables Sanford ®	4	2.500	10.000
Marcador permanente Pelikan ®	4	2.500	10.000
Resaltador	4	2.500	10.000
Pegastic	4	3.000	12.000
Esferos	10	1.000	10.000
Lápices negros	10	300	3.000
Gancho cosedora caja	3	4.000	12.000
Cosedora GBC ® Bates	2	18.000	36.000
Bombillo ahorrador 35W	5	5.000	25.000
<b>Elementos de aseo</b>			
Trapero	1	6.000	6.000
Hipoclorito (fco x 500ml)	1	8.000	8.000
Escoba	1	6.000	6.000
Jabón líquido para manos	2	4.000	8.000
Toallas desechables (paquete x 50)	1	6.000	6.000
Bolsas de basura	10	5.000	50.000
Ambientador (fco x 500ml)	1	4.000	4.000
Papel higiénico jumbo	24	500	12.000

Detergente polvo (bolsa)	2	8.000	16.000
--------------------------	---	-------	--------

De esta forma, es necesario realizar un desembolso total de \$ 4.257.600.

*Cuadro 27. Cálculo de gastos preoperativos.*

<b>Actividad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b># Unidades</b>	<b>Total</b>
Mantenimiento equipos biomédicos	30.000	8	240.000
Desarrollo imagen corporativa	1.00.000	1	1.000.000
Dotación	46.350	16	741.600
Caja metálica para historia clínica	30.000	6	180.000
Caja para residuos	30.000	6	180.000
Escaner Portátil DocuPen RC 810	310.000	4	1.240.000
Insumos de oficina y elementos de aseo			676.000
<b>TOTAL</b>			<b>4.257.600</b>

**5.1.3 Inversión en activos fijos.** La inversión destinada para la adquisición de activos fijos como equipos de cómputo y dotación de la oficina administrativa, se detalla a continuación:

*Cuadro 28. Inversión en activos.*

<b>Equipos de Oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
<b>Equipos de Computo</b>			
Computadores laptop	4	1.300.000	5.200.000
Impresora	1	290.000	290.000
Enrutador inalámbrico	1	125.000	125.000
<b>Software</b>			
Contable SAGI Intelsfot	1	1.100.000	1.100.000
Administrativo SAGI Intelsoft	1	1.650.000	1.650.000
<b>Muebles Y Enseres</b>			
Superficies de trabajo	6	225.000	1.350.000

Sillas Giratorias	4	60.000	240.000
Fax	1	280.000	280.000
Teléfonos	2	80.000	160.000
Tablero acrílico	1	60.000	60.000
Papelera	4	18.000	72.000
Organizador tipo biblioteca	2	150.000	300.000
			<b>10.827.000</b>

En resumen la inversión total necesaria para iniciar el proyecto se estima entonces en \$49.588.715. La estructura de capital del proyecto se distribuye de la siguiente manera:

*Cuadro 29. Resumen presupuesto de inversión.*

Capital de trabajo	34.504.115	69,60%
Preoperativos	4.257.600	8,60%
Inversión en activos fijos y útiles de oficina	10.827.000	21,80%
<b>Total Presupuesto de Inversión</b>	<b>49.588.715</b>	<b>100,00%</b>

La estructura de financiación del proyecto será la siguiente:

*Cuadro 30. Resumen presupuesto de inversión por tipo de financiación.*

Patrimonio de los Accionistas	24.588.715	49,60%
Préstamo	25.000.000	50,40%
<b>Total Presupuesto de Inversión</b>	<b>49.588.715</b>	<b>100,00%</b>

## 5.2 INGRESOS ESTIMADOS

Los ingresos estimados corresponden a la cantidad de pacientes y servicios contratados por las IPS.

Para hallar la cantidad demandada de estos servicios primero, con base en la información pública suministrada por la página web del Ministerio de Protección Social en el Registro Especial de Prestadores, se describe el número de camas

que ofrecen la clínica Federmán y la clínica Fundadores para diferentes pacientes como adultos, cuidado intermedio adulto, pediátrica, etc.

*Cuadro 31. Total camas de la clínica Fundadores y de la clínica Federman*

<b>IPS</b>	<b>Tipo de cama</b>	<b>Total</b>
Clínica Fundadores	Adultos	66
Clínica Fundadores	Cuidado intermedio adulto	7
<b>Total camas c. Fundadores</b>		<b>73</b>
Clínica Federman	Pediátrica	24
Clínica Federman	Adultos	27
Clínica Federman	Obstetricia	15
Clínica Federman	Cuidado intermedio neonatal	5
Clínica Federman	Cuidado intensivo neonatal	5
Clínica Federman	Cuidado intensivo adulto	5
<b>Total camas c. Federman</b>		<b>81</b>

Posteriormente esta información se filtra prescindiendo de las camas de cuidado intermedio adulto y cuidado intermedio neonatal pues normalmente cuando los pacientes que ocupan estas camas se recuperan, van a hospitalización y no tienen salida.

*Cuadro 32. Camas de las clínicas Fundadores y Federman sin cuidado intermedio adulto y neonatal.*

<b>IPS</b>	<b>Tipo de cama</b>	<b>Total</b>
Clínica Fundadores	Adultos	66
<b>Total c. Fundadores</b>		<b>66</b>
Clínica Federman	Pediátrica	24
Clínica Federman	Adultos	27
Clínica Federman	Obstetricia	15
<b>Total c. Federman</b>		<b>66</b>

Luego, de acuerdo con la información obtenida en la entrevista del plan de mercadeo, se halla la cantidad de egresos estimados que corresponden a pacientes capitados de los programas de la empresa Médicos Asociados S.A., propietaria de dichas clínicas.

De acuerdo con la entrevista, en la clínica Federmán, el 35% de los pacientes son capitados y en la Fundadores, el 60% de los pacientes son capitados.

*Cuadro 33. Egresos de pacientes de servicios capitados para clínica Fundadores y Federman.*

IPS	Tipo de cama	Subtotal	% capitados	Total
Clinica fundadores	Adultos	66	60%	39.6
<b>Sumatoria</b>		<b>66</b>		<b>39.6</b>

IPS	Tipo de cama	Subtotal	% capitados	Total
Clinica federman	Pediátrica	24	35%	8.4
Clinica federman	Adultos	27	35%	9.45
Clinica federman	Obstetricia	15	35%	5.25
<b>Sumatoria</b>		<b>66</b>		<b>23.1</b>

En los contratos capitados (per cápita o por usuario), el cliente le paga a Médicos Asociados un valor fijo mensual que asigna la Superintendencia Nacional de Salud por cada paciente que tiene una EPS considerando su edad y sexo. Estos son los pacientes objetivo para el plan de medicina domiciliaria.

Posteriormente, mediante las fórmulas promedio/giro/cama y porcentaje de ocupación se halla un aproximado de los egresos mensuales de potenciales pacientes demandantes del servicio de medicina domiciliaria.

Estimando según el promedio de porcentaje de ocupación de los meses de Agosto, Septiembre y Octubre de 2009 (90% para Fundadores y 47% para Federmán), los resultados serían los siguientes:

*Cuadro 34. Proyección de egresos de pacientes capitados para clínica Fundadores y Federman, de acuerdo a porcentaje de ocupación.*

IPS	Tipo de cama	Subtotal	% Capitados	Subtotal	% Ocupación	Total
Clinica fundadores	Adultos	66	60%	39,6	90%	35,64

<b>Sumatoria</b>		<b>66</b>		<b>39,6</b>		<b>35.64</b>
------------------	--	-----------	--	-------------	--	--------------

IPS	Tipo de cama	Subtotal	% Capitados	Subtotal	% ocupación	Total
Clínica Federman	Pediátrica	24	35%	8,40	47%	3,95
Clínica Federman	Adultos	27	35%	9,45	47%	4,44
Clínica Federman	Obstetricia	15	35%	5,25	47%	2,47
<b>Sumatoria</b>		<b>66</b>		<b>23,1</b>		<b>10,86</b>

Se aplica el promedio giro/cama para estimar la cantidad de egresos mensuales.

*Cuadro 35. Proyección de egresos de pacientes capitados para clínica Fundadores y Federman, de acuerdo a porcentaje de ocupación y giro cama.*

IPS	Tipo de cama	Subtotal	% Capitados	Subtotal	% Ocupación	Subtotal	Rotación giro/cama	Total
Clínica Fundadores	Adultos	66	60%	39,6	90%	35,64	4,45	159
<b>SUMATORIA</b>		<b>66</b>		<b>39,6</b>		<b>35,64</b>		<b>159</b>

IPS	Tipo de cama	Subtotal	% Capitados	Subtotal	% Ocupación	Subtotal	Rotación giro/cama	Total
Clínica Federman	Pediátrica	24	35%	8,40	47%	3,95	13,13	52
Clínica Federman	Adultos	27	35%	9,45	47%	4,44	13,13	58
Clínica Federman	Obstetricia	15	35%	5,25	47%	2,47	13,13	32
<b>SUMATORIA</b>		<b>66</b>		<b>23,1</b>		<b>10,857</b>		<b>143</b>

De esta forma, se estima que podrán ingresar al programa desde la Clínica Fundadores un total de 159 pacientes al mes y por la Clínica Federmán 143 pacientes al mes.

De acuerdo con estos valores totales, el proyecto iniciará asumiendo que sólo el 20% del total de estos pacientes va a demandar el servicio. Con un incremento del 5% con respecto al total de la población objetivo bimestral se tendrá en el tercer

mes un 25% de esta población, en el quinto mes el 30%, el séptimo mes el 35%, y el noveno mes el 40%, este es el porcentaje máximo al que se espera llegar

Luego se establece el precio del paquete promedio básico diario por paciente que enmarca los servicios promedio que recibirá un usuario por día. Este dato es útil porque proporciona una guía para deducir los ingresos estimados en el estado de resultados del proyecto.

*Cuadro 36. Número de atenciones diarias para un paciente y precio.*

	<b>Atención día</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Auxiliar de Enfermería	2	11.650	23.300
Medicina General	1	40.400	40.400
Fisioterapia/Terapia respiratoria	1	22.500	22.500
Enfermera Jefe	0.33	22.500	7.500
Entrega de Medicamentos	1	3.300	3.300
			<b>97.0000</b>

Según lo anterior, el precio promedio del paquete promedio básico para el primer año es de \$ 87.566 por paciente por día. Este precio se incrementará anualmente en una tasa de 3% que corresponde al punto medio del rango meta de inflación de largo plazo fijado por el Banco de la República.

La estancia promedio de cada paciente en el programa será de 3 días. Para el segundo año, se estima que dos IPS más con condiciones similares a las anteriores tomarán el servicio y al tercer año se estará prestando el servicio a un total de seis IPS de las mismas características que las clínicas estudiadas.

### **5.3 COSTOS ESTIMADOS**

Para hallar los costos operacionales del proyecto se tiene en cuenta que la política de contratación es realizar pagos por honorarios más el reconocimiento de un valor de \$1.600 para el transporte de cada atención realizada. El costo para el primer año se presenta en el siguiente esquema:

*Cuadro 37. Estimación del costo de atención por cada profesional.*

	<b>Honorarios por atención</b>	<b>Valor transporte por atención</b>	<b>Costo unitario total</b>
Auxiliar de Enfermería	6.400	2.000	8.400
Medicina General	24.000	1.600	25.600
Fisioterapia/Terapia respiratoria	13.500	1.600	15.100
Enfermera Jefe	13.500	1.600	15.100
<b>TOTAL</b>	<b>57.400</b>	<b>6.800</b>	<b>64.200</b>

Se estima que estos costos, al igual que los ingresos crecerán teniendo en cuenta una inflación proyectada de 3% anual.

De esta forma el valor recibido por el personal médico y paramédico mensualmente, si realizan seis (6) atenciones al día y trabajan durante 26 días (descansando los domingos) es el siguiente:

*Cuadro 38. Ingresos mensuales recibidos por cada profesional.*

	<b>Auxiliar Enfermería</b>	<b>Medico General</b>	<b>Fisioterapeuta</b>	<b>Enfermera Jefe</b>
Costo Unitario Atención	6.400	24.000	13.500	13.500
(x) Días Trabajados/Mes	26	26	26	26
(x) No Atenciones/Día	6	6	6	6
(=) Honorarios Mensuales	998.400	3.744.000	2.106.000	2.106.000
(-) Aporte seguridad social	113.818	426.816	240.084	240.084
(-) ReteFte (10%)	99.840	374.400	210.600	210.600
(=) NETO RECIBIDO	784.742	2.942.784	1.655.316	1.655.316

#### **ANEXO PARA CÁLCULO DE SEGURIDAD SOCIAL**

	<b>Auxiliar Enfermería</b>	<b>Medico General</b>	<b>Fisioterapeuta</b>	<b>Enfermera Jefe</b>
% Base Cálculo Aporte Seguridad Social (40%)	399.360	1.497.600	842.400	842.400
(x) 28,5 %	113.818	426.816	240.084	240.084

Los gastos administrativos de nómina proyectados para los primeros cinco (5) años de operación se presentan en los Anexos E, F, G, H e I.



Debe tenerse en cuenta que, para la parte laboral, se tiene en cuenta un pronóstico de aumento de salario mínimo del 3%, la misma tasa para el subsidio de transporte. Los salarios que se encuentran por encima del mínimo también se proyectan con un 3% de incremento. Se programa una nueva auxiliar de enfermería por cada 10 contratistas por lo cual para el segundo año se contrata una nueva auxiliar de enfermería y el tercer año otra nueva.

*Cuadro 39. Gastos administrativos y ventas anualizadas.*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de Ventas	223.157.800	513.016.682	820.053.673	1.145.477.664	1.484.308.623
Gastos Administrativos	101.785.416	131.121.972	151.813.798	173.776.606	194.827.162
<b>Total</b>	<b>324.943.216</b>	<b>644.138.654</b>	<b>971.867.471</b>	<b>319.254.270</b>	<b>1.679.135.784</b>

#### **5.4 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES DE ACTIVOS**

Los activos fijos adquiridos en desarrollo del proyecto se depreciación en línea recta, teniendo en cuenta las reglas contables establecidas en Colombia. Ver Anexo L.

Los intangibles representados en las licencias de los software contable, y administrativo adquiridos se amortizan en línea recta en un periodo de tres (3) años. Ver Anexo M.

#### **5.5 FINANCIACIÓN**

Se recurrirá a una financiación equivalente al 50,40% de presupuesto de inversión necesario. De esta forma las principales variables del préstamo solicitado son las siguientes:

*Cuadro 40. Esquema de financiación.*

<b>CAPITAL</b>	25.000.000	
<b>TASA DE INTERES</b>	12,00%	Efectivo Anual
	0,95%	Efectivo Mensual

<b>PLAZO</b>	5	Años
<b>CUOTA FIJA</b>	548.392,40	Mensual

La Tabla de Amortización correspondiente se presenta en el Anexo E.

## 5.6 ESTADO DE RESULTADOS

Se presentan los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) proyectados para los primeros cinco (5) años de operación del proyecto.

Los principales supuestos utilizados para la realización del mismo, fueron:

*Cuadro 41. Supuestos del proyecto para los cinco (5) primeros años de funcionamiento.*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de atenciones	-	3.432	7.764	12.096	16.428	20.760
Precio unitario	-	1.164.000	1.198.920	1.234.888	1.271.934	1.310.092
Número de contratistas	-	84	192	300	408	516
Número de dotaciones y mantenimientos	4	21	39	57	75	89
Número de mantenimientos extras	4	13	22	31	40	45

El Estado de Resultados muestra una pérdida de \$6.162.99 para el primer año de operación, que se revierte a partir del segundo año con una utilidad de \$74.993.996 por el aumento de los ingresos por ventas en una proporción superior a la que aumentan los gastos de administración.

*Cuadro 42. Estado de Resultados consolidado anual.*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	332.904.000	775.701.240	1.244.766.701	1.741.277.958	2.266.459.601
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(223.157.800)</b>	<b>(513.016.682)</b>	<b>(820.053.673)</b>	<b>(1.145.477.664)</b>	<b>(1.484.308.623)</b>
Honorarios	(214.614.400)	(500.074.064)	(802.468.155)	(1.122.555.825)	(1.461.126.533)
Mantenimiento Equipos	(630.000)	(1.205.100)	(1.814.139)	(2.387.025)	(2.832.603)
Mantenimientos Extras a Equipos	(390.000)	(660.000)	(930.000)	(1.200.000)	(1.350.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	(953.000)	(1.264.000)
Dotación	(2.920.050)	(5.585.639)	(8.408.534)	(11.063.861)	(13.129.115)
Dotación Extras	(973.350)	(1.861.880)	(2.802.845)	(3.687.954)	(4.376.372)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	(2.790.000)	(2.790.000)	(2.790.000)	(2.790.000)	(1.550.000)
Caja metálica para historia clínica	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(240.000)
Caja residuos	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	1.560.000
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>109.746.200</b>	<b>262.684.558</b>	<b>424.713.028</b>	<b>595.800.294</b>	<b>782.150.978</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(101.785.416)</b>	<b>(136.065.972)</b>	<b>(156.906.118)</b>	<b>(182.594.722)</b>	<b>(204.204.666)</b>
Nómina	(92.521.416)	(121.580.052)	(141.985.620)	(163.948.428)	(184.998.984)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	(3.600.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(9.834.543)	(10.129.579)
Arriendo	(3.600.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(6.556.362)	(6.753.053)
Servicios Públicos	(2.064.000)	(2.125.920)	(2.189.698)	(2.255.389)	(2.323.050)
<b>- Gastos de Administracion - Impuestos</b>	<b>(4.159.488)</b>	<b>(9.686.730)</b>	<b>(15.480.189)</b>	<b>(21.629.126)</b>	<b>(35.420.907)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(2.859.715)	(7.090.399)	(11.572.350)	(16.316.837)	(28.666.854)
Gravámen a los movimientos financieros	(1.299.773)	(2.596.331)	(3.907.839)	(5.312.290)	(6.754.053)
<b>= EBITDA</b>	<b>3.801.296</b>	<b>116.931.856</b>	<b>252.326.721</b>	<b>391.576.446</b>	<b>542.525.405</b>
- Depreciación	(1.615.400)	(1.615.400)	(1.615.400)	(1.615.400)	(1.615.400)
- Amortización Intangibles	(916.667)	(916.667)	(916.667)	-	-
- Amortización Preoperativos	(851.520)	(851.520)	(851.520)	(851.520)	(851.520)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>417.709</b>	<b>113.548.270</b>	<b>248.943.135</b>	<b>389.109.526</b>	<b>540.058.485</b>
- Intereses	(6.580.709)	(6.580.709)	(6.580.709)	(6.580.709)	(6.580.709)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(6.162.999)</b>	<b>106.967.561</b>	<b>242.362.426</b>	<b>382.528.818</b>	<b>533.477.776</b>
- Impuesto de renta (33%)	-	(35.299.295)	(79.979.601)	(126.234.510)	(176.047.666)
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>(6.162.999)</b>	<b>71.668.266</b>	<b>162.382.825</b>	<b>256.294.308</b>	<b>357.430.110</b>

El Estado de Resultados detallado con periodicidad mensual se observa en el Anexo N.

## 5.7 BALANCE GENERAL

El Balance proyectado de la empresa muestra el fortalecimiento progresivo del efectivo o activo corriente en conjunto con el aumento de la utilidad, situación que fortalece financieramente a la organización.

*Cuadro 43. Balance General.*

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	34.504.115	21.173.108	115.205.551	307.877.847	613.029.527	1.046.029.309
Cuentas por cobrar clientes	0	35.017.000	72.135.020	111.448.606	133.977.072	133.977.072
Gastos pagados por anticipado	0	0	0	0	0	0
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos Fijos	8.077.000	8.077.000	8.077.000	8.077.000	8.077.000	8.077.000
Depreciac. Acumulada	0	-1.615.400	-3.230.800	-4.846.200	-6.461.600	-8.077.000
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
Otros activos (software)	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	0	0
Diferidos (Amortización)	0	-916.667	-1.833.333	-2.750.000	0	0
Diferidos (Gastos Preoperativos)	4.257.600	3.406.080	2.554.560	1.703.040	851.520	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.588.715</b>	<b>67.891.121</b>	<b>195.657.998</b>	<b>424.260.293</b>	<b>749.473.519</b>	<b>1.180.006.381</b>

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Impuestos gravámenes y tasas	0	0	35.299.295	79.979.601	126.234.510	176.047.666
Obligaciones financieras	25.000.000	21.064.757	16.657.284	11.720.915	6.192.182	0
Obligaciones laborales	0	5.526.116	6.588.898	7.704.553	8.784.959	9.874.178
Otras obligaciones	0	22.874.533	47.018.539	72.378.417	99.490.754	127.883.312
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Proveedores a largo plazo	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25.000.000</b>	<b>49.465.406</b>	<b>105.564.016</b>	<b>171.783.486</b>	<b>240.702.404</b>	<b>313.805.156</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social por acciones	24.588.715	24.588.715	24.588.715	24.588.715	24.588.715	24.588.715
Reservas	0	0	0	0	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0	0	0	0	0
Resultados del ejercicio	0	-6.162.999	71.668.266	162.382.825	256.294.308	357.430.110
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	-6.162.999	65.505.266	227.888.092	484.182.400
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>24.588.715</b>	<b>18.425.716</b>	<b>90.093.981</b>	<b>252.476.807</b>	<b>508.771.115</b>	<b>866.201.225</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>49.588.715</b>	<b>67.891.121,5</b>	<b>195.657.997,4</b>	<b>424.260.292,5</b>	<b>749.473.518,8</b>	<b>1.180.006.381,1</b>

## 5.8 INDICADORES FINANCIEROS

Para realizar la evaluación financiera del proyecto es necesario establecer el costo de capital (CK) o costo de oportunidad, que representa la rentabilidad que podría tener el inversionista en otro proyecto o la rentabilidad esperada por el accionista; de esta forma, dicho costo de capital se sitúa en el 20%, pues es la tasa esperada proporcionalmente frente al riesgo asumido.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos calcular los indicadores financieros de Rentabilidad sobre el Activo y Rentabilidad sobre el Patrimonio, con el ánimo de constatar si estos están por encima del costo de oportunidad, pues “cuando se emprenden proyectos que generan rentabilidad por encima del costo de capital, se supone que el valor de la empresa y por ende del patrimonio del accionista está aumentando”<sup>28</sup>. Estos dos indicadores, calculados con base en la Utilidad Operativa, arrojan los siguientes resultados:

*Cuadro 44. Rentabilidad del patrimonio y del activo.*

	<b>RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	<b>RENTABILIDAD DEL ACTIVO</b>
<b>AÑO 1</b>	1,52%	0,56%
<b>AÑO 2</b>	84,44%	192,65%
<b>AÑO 3</b>	66,06%	156,24%
<b>AÑO 4</b>	51,24%	98,68%
<b>AÑO 5</b>	41,77%	70,27%

En el caso de este proyecto, la rentabilidad del patrimonio y del activo se calculan a partir de la Utilidad Operativa Después de Impuestos (UODI) y es baja para el primer año sin embargo, a medida que los ingresos aumentan como consecuencia de la firma de nuevos contratos, las rentabilidades aumentan para luego decrecer hacia el quinto año cuando la empresa mantiene altas utilidades de ejercicios anteriores sin distribuir aumentando el Activo y el Patrimonio.

Estas rentabilidades son buenas frente a las obtenidas por las Empresas de Ambulancia Prepagadas del país durante el año 2008 pues una empresa como EMI, la más grande por nivel de activos y patrimonio, tuvo pérdida durante ese periodo y por tanto rentabilidades negativas sobre el activo y el patrimonio; de otro lado EMERMEDICA tuvo en 2008 una rentabilidad sobre el activo del 10,83% y una rentabilidad sobre el patrimonio del 17,68%, en medio de las cuales los indicadores del presente proyecto son altamente competitivos. Aun así, vale la pena aclarar que buena parte de la utilidad de las compañías mencionadas termina haciendo parte de las reservas que estas constituyen por ley o voluntariamente.

---

<sup>28</sup> GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresoress S.A., 2009. Cuarta edición. p. 137.

## 5.9 FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO

El flujo de caja libre es el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos (capital de trabajo). La proyección del flujo de caja libre es de cinco (5) años y sigue el presente esquema <sup>29</sup>:

$$\begin{aligned} &= \text{UTILIDAD OPERATIVA} \\ &- \text{ Impuestos Aplicados} \\ &= \text{UODI (Utilidad Operativa después de impuestos)} \\ &+ \text{ Depreciaciones y Amortizaciones} \\ &= \text{FLUJO DE CAJA BRUTO} \\ &- \text{ Incremento en el KTNO (Capital de Trabajo Neto Operativo)} \\ &- \text{ Inversión (total) en activos fijos} \\ &= \text{FLUJO DE CAJA LIBRE} \end{aligned}$$

De esta forma, el flujo de caja libre consolidado anual proyectado para el presente proyecto es (el detalle mensual del flujo de caja libre se presenta en el Anexo O de este trabajo):

*Cuadro 45. Flujo de caja libre proyectado.*

---

<sup>29</sup> GARCÍA SERNA, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y EVA. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2003. Tercera Edición. p. 121.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
<b>Ventas</b>	-	<b>332.904.000</b>	<b>775.701.240</b>	<b>1.244.766.701</b>	<b>1.741.277.958</b>	<b>2.266.459.601</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	-	<b>(223.157.800)</b>	<b>(513.016.682)</b>	<b>(820.053.673)</b>	<b>(1.145.477.664)</b>	<b>(1.484.308.623)</b>
Honorarios	-	(214.614.400)	(500.074.064)	(802.468.155)	(1.122.555.825)	(1.461.126.533)
Mantenimiento Equipos	-	(630.000)	(1.205.100)	(1.814.139)	(2.387.025)	(2.832.603)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(390.000)	(660.000)	(930.000)	(1.200.000)	(1.350.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	(953.000)	(1.264.000)
Dotación	-	(2.920.050)	(5.585.639)	(8.408.534)	(11.063.861)	(13.129.115)
Dotación Extras	-	(973.350)	(1.861.880)	(2.802.845)	(3.687.954)	(4.376.372)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(2.790.000)	(2.790.000)	(2.790.000)	(2.790.000)	(1.550.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(240.000)
Caja residuos	-	(420.000)	(420.000)	(420.000)	(420.000)	1.560.000
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	-	<b>109.746.200</b>	<b>262.684.558</b>	<b>424.713.028</b>	<b>595.800.294</b>	<b>782.150.978</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	-	<b>(93.537.491)</b>	<b>(143.538.713)</b>	<b>(168.244.141)</b>	<b>(193.484.386)</b>	<b>(219.306.783)</b>
Nómina	-	(84.273.491)	(129.052.793)	(153.323.643)	(174.838.093)	(200.101.100)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	-	(3.600.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(9.834.543)	(10.129.579)
Arriendo	-	(3.600.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(6.556.362)	(6.753.053)
Servicios Públicos	-	(2.064.000)	(2.125.920)	(2.189.698)	(2.255.389)	(2.323.050)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>	-	<b>(4.126.496)</b>	<b>(9.716.620)</b>	<b>(15.525.541)</b>	<b>(21.672.685)</b>	<b>(35.481.315)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	-	(2.859.715)	(7.090.399)	(11.572.350)	(16.316.837)	(28.666.854)
Gravámen a los movimientos financieros	-	(1.266.781)	(2.626.222)	(3.953.191)	(5.355.848)	(6.814.462)
<b>- Depreciación</b>	-	<b>(1.615.400)</b>	<b>(1.615.400)</b>	<b>(1.615.400)</b>	<b>(1.615.400)</b>	<b>(1.615.400)</b>
<b>- Amortización Intangibles</b>	-	<b>(916.667)</b>	<b>(916.667)</b>	<b>(916.667)</b>	-	-
<b>- Amortización Diferidos</b>	-	<b>(851.520)</b>	<b>(851.520)</b>	<b>(851.520)</b>	<b>(851.520)</b>	<b>(851.520)</b>
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	-	<b>8.698.626</b>	<b>106.045.638</b>	<b>237.559.759</b>	<b>378.176.303</b>	<b>524.895.960</b>
- Impuesto de renta (33%)	-	-	(34.995.061)	(78.394.720)	(124.798.180)	(173.215.667)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE</b>	-	<b>8.698.626</b>	<b>71.050.578</b>	<b>159.165.039</b>	<b>253.378.123</b>	<b>351.680.293</b>
+ Depreciación	-	1.615.400	1.615.400	1.615.400	1.615.400	1.615.400
+ Amortización Intangibles	-	916.667	916.667	916.667	-	-
+ Amortización Diferidos	-	851.520	851.520	851.520	851.520	851.520
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	-	<b>12.082.213</b>	<b>74.434.164</b>	<b>162.548.625</b>	<b>255.845.043</b>	<b>354.147.213</b>
- Inversion en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-
- Inversion en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(49.588.715)</b>	<b>12.082.213</b>	<b>74.434.164</b>	<b>162.548.625</b>	<b>255.845.043</b>	<b>354.147.213</b>

Se observa como el flujo de caja libre es positivo desde el primer año, y a medida que avanza el proyecto mejora la disponibilidad de efectivo del proyecto.

Si tenemos en cuenta que el valor de una empresa está representado por el valor presente de sus flujos de caja se hace necesario abordar el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) que, según Meza Orozco <sup>30</sup>:

*“Se calcula comparando, en una misma fecha, la inversión inicial con los flujos netos de efectivo.*

*La tasa de descuento utilizada para trasladar los flujos netos de efectivo del futuro al presente es la tasa de oportunidad del inversionista, llamada*

<sup>30</sup> MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús. Matemáticas Financieras Aplicadas. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones, 2005. Segunda Edición. p. 459.

*también costo de capital simple. Estamos asumiendo que el inversionista aporta todos los recursos que requiere la inversión inicial. En caso de existir varias fuentes de financiamiento la tasa de oportunidad se reemplaza por el costo del capital.”*

En estas condiciones y, como existe financiación, con un costo de capital de 13,97% el valor presente neto del proyecto es de \$ 463.928.230, que por ser mayor que cero implica la viabilidad financiera del mismo o su aceptación por parte del inversionista.

De otro lado es necesario calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), “un indicador que no depende de la tasa de descuento para su cálculo, sino que es una característica propia del proyecto. Una interpretación importante de la TIR es que ella es la máxima tasa de interés a la que un inversionista estaría dispuesto a pedir prestado dinero para financiar la totalidad del proyecto, pagando con los beneficios (flujos netos de efectivo) la totalidad del capital y de sus intereses, y sin perder un solo centavo.”<sup>31</sup>

La TIR del proyecto es de 126,35% Efectivo Anual y esta “es la tasa de interés a que rinden los dineros que permanecen invertidos en un proyecto de inversión”<sup>32</sup>, y es superior a la rentabilidad que actualmente ofrecen los Certificados de Depósito A Término (CDTs) que oscila entre un 4% E.A. y 5% E.A.

La TIR permite mostrar la viabilidad financiera de la presente propuesta, pues la tasa obtenida es superior al costo de capital del proyecto (WACC).

En este punto debe tenerse en cuenta que la TIR fue calculada a partir de los flujos de caja consolidados anualmente, pues los flujos de caja mensuales (que se detallan en el Anexo O) presentan varios cambios de signo, es decir que las utilidades pasan de ser negativas a positivas varias veces, situación que ocasiona calcula erróneos de la TIR así:

*“Defecto de la TIR: La ecuación de la TIR es un polinomio de grado n. La obtención de las raíces de cualquier polinomio está regido por la regla de*

---

<sup>31</sup> Ibid., p. 471.

<sup>32</sup> Ibid., p. 477.



los signos de Descartes que dice “un polinomio tiene tantas raíces como cambios de signos”. Esto significa, para el caso de la TIR, que si el flujo de caja del proyecto presenta dos cambios de signo, se pueden obtener dos TIR, lo que no tiene interpretación económica.”<sup>33</sup>

Cuadro 46. Resumen Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno del Proyecto.

TIR PROYECTO	126,3516%
TASA PARA VPN (WACC)	13,9704%
VALOR PRESENTE PROYECTO	\$463.928.230

## 5.10 FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA

El flujo de caja neto es el saldo disponible para el inversionista, una vez se ha pagado el servicio de la deuda de la empresa.

Cuadro 47. Flujo de Caja Neto.

= FLUJO DE CAJA LIBRE	(49.588.715)	12.082.213	74.434.164	162.548.625	255.845.043	354.147.213
- Intereses	-	(2.645.465)	(2.173.236)	(1.644.340)	(1.051.975)	(388.527)
- Abono a Capital	-	(3.935.243)	(4.407.472)	(4.936.369)	(5.528.733)	(6.192.182)
= FLUJO DE CAJA NETO	(49.588.715)	5.501.504	67.853.456	155.967.916	249.264.334	347.566.505

Mediante estos flujos es posible calcular la Tasa de Rentabilidad para el accionista, que es de un 118,51%, de esta forma el inversionista debería aceptar el proyecto presentado pues esta tasa es superior a su Tasa de Oportunidad que es de un 20%.

Finalmente el valor presente neto para el inversionista es de \$352.263.215, lo que nuevamente es un motivo para que este acepte el proyecto.

Cuadro 48. Resumen Valor Presente y Tasa Interna de Retorno del Inversionista.

TIR INVERSIONISTA	118,5108%
-------------------	-----------

<sup>33</sup> Ibid., p. 480.

TASA PARA VPN (TIO)	20,0000%
VALOR PRESENTE INVERSIONISTA	\$352.263.215

## 5.11 CÁLCULO DEL EVA

De acuerdo a lo planteado por ORTIZ ANAYA <sup>34</sup>, el EVA se calcula de la siguiente forma:

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPC})$$

ANF: activo neto financiado o capital invertido neto (igual a ANDEO o Activos Netos de operación)

UNA: utilidad neta ajustada (igual que la UODI utilizada en Flujo de Caja)

CPC: Costo promedio ponderado del capital o WACC

*Cuadro 49. Cálculo del EVA y de la variación del EVA.*

	Activo Neto Financiado	Utilidad Neta Ajustado	Costo Promedio de Capital	EVA	Variación EVA
AÑO 1	49.588.715	-6.162.999	13,97%	-13.090.742	-13.090.742
AÑO 2	39.490.472	71.668.266	13,97%	66.151.288	79.242.031
AÑO 3	106.751.266	162.382.825	13,97%	147.469.244	81.317.956
AÑO 4	264.197.722	256.294.308	13,97%	219.384.823	71.915.579
AÑO 5	514.963.296	357.430.110	13,97%	285.487.666	66.102.843

La tasa empleada para el cálculo del EVA corresponde al Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC que se calcula hallando el porcentaje de participación de las fuentes de financiación (TIO y Tasa de interés de la obligación financiera), multiplicándolo por la tasa efectiva anual después de impuestos de esas fuentes de financiación y sumando los resultados.

Es importante destacar que los Activos Netos de Operación que se utilizan para obtener el EVA deben ser los del principio del periodo y no los del final, que es como generalmente se acostumbra a proceder. <sup>35</sup>

<sup>34</sup> ANAYA ORTIZ, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2008. 13ª edición. p. 332.

El EVA es una metodología que toca de modo fundamental con los intereses de los accionistas o socios del negocio, pues son ellos los más interesados en que su resultado sea positivo, es decir que la empresa no sólo les remunere lo mínimo exigido, sino que se produzca un valor agregado adicional.<sup>36</sup>

En principio, que el EVA sea positivo a partir del segundo año ya es un resultado satisfactorio. Sin embargo, “el EVA no se debe analizar a la luz del resultado de un solo período, sino de varios períodos consecutivos para apreciar su tendencia”<sup>37</sup>, por tanto debe destacarse que se haya pasado de un resultado negativo (destrucción de valor) a uno positivo entre en primer y el segundo año, y que la tendencia positiva continúe para el tercer año, esto quiere decir que el negocio ha tomado las medidas necesarias para mejorar sus resultados.

## 5.12 MARGEN EBITDA

**5.12.1 Análisis EBITDA.** Este concepto indica “la utilidad que finalmente se convierte en efectivo y queda disponible para atender los cinco compromisos que tiene la caja de toda empresa, a saber:

- Pago de impuestos
- Atención al servicio de la deuda (intereses y abono a capital)
- Inversiones incrementales requeridas en el capital de trabajo
- Reposición de activos fijos
- Dividendos”<sup>38</sup>

El EBITDA para cada año es el siguiente:

*Cuadro 50. Cálculo del EBITDA.*

---

<sup>35</sup> GARCIA SERNA, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia de Valor y EVA. Op. Cit., p. 152.

<sup>36</sup> ANAYA ORTIZ, Op. Cit., p. 333.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Op. Cit., p. 159-160.

	<b>EBITDA</b>
<b>Año 1</b>	3.801.296
<b>Año 2</b>	116.931.856
<b>Año 3</b>	252.326.721
<b>Año 4</b>	391.576.446
<b>Año 5</b>	542.525.405

Se puede apreciar que el primer año hay una utilidad de \$ 3.801.296 en EBITDA, el segundo año un EBITDA de \$ 116.931.856 y el último año un EBITDA de \$ 542.525.405, es decir que el proyecto presenta un EBITDA creciente que es susceptible a distribuir como dividendos entre los accionistas después de hacer las respectivas inversiones en reposición de activos fijos si fuese el caso.

**5.12.2 Margen EBITDA.** “El margen EBITDA se obtiene de dividir la utilidad EBITDA entre las ventas o ingresos operacionales y se interpreta como los centavos que por cada \$1 vendido quedan disponibles para atender los cinco compromisos del flujo de caja de la empresa”<sup>39</sup>

*Cuadro 51. Cálculo del Margen EBITDA.*

	<b>Margen EBITDA</b>
<b>Año 1</b>	1,14%
<b>Año 2</b>	15,07%
<b>Año 3</b>	20,27%
<b>Año 4</b>	22,49%
<b>Año 5</b>	23,94%

De esta manera se llega a la conclusión que el primer año no queda mucho dinero para atender los compromisos del flujo de caja de la empresa enunciados al analizar el EBITDA, sin embargo el segundo año por cada peso vendido quedan 15 centavos y a partir del tercer año más de 20 centavos por cada peso vendido para atender dichos compromisos, en nuestro caso sería el reparto de utilidades vía dividendo después de hacer la respectiva reposición de activos fijos según sea el caso.

---

<sup>39</sup> Ibid.

## 6. CONCLUSIONES

1. El servicio de atención médica domiciliaria es ampliamente demandado por las instituciones prestadoras de salud debido a que les permite agregar valor en su propuesta de servicio al cliente y les permite liberar capacidad instalada para nuevos pacientes dándoles un mayor potencial para incrementar sus ventas.
2. El sector de atención domiciliaria en salud presenta una amplia y diversa oferta que va desde las empresas que prestan servicios de hospitalización domiciliaria, empresas de servicio de ambulancia, empresas de salud prepagada, servicios de enfermería a domicilio llegando hasta las unidades de cuidados intermedios.
3. Los potenciales clientes pueden ser clasificados en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Empresas Promotoras de Salud y el cliente persona natural.
4. Los planes que se ofrecerán serán alta temprana, hospitalización domiciliaria y atención en el hogar. Los servicios ofertados serán Fisioterapeuta, Terapia Respiratoria, Auxiliar de Enfermería, Enfermera Jefe, y entrega de Medicamentos.
5. La empresa proyecta una prestación de servicios a dos IPS durante el primer año de operación. El proyecto se ubica en la localidad de Teusaquillo por la presencia de varias y reconocidas IPS como la clínica Federmán, Clínica Fundadores, Clínica Nueva y Clínica Palermo.
6. Debido a que el proyecto se basa en la prestación de un servicio, la inversión en activos fijos es mínima y solamente hace referencia a computadores y muebles. Otra inversión tiene que ver con los intangibles como el administrativo, contable e historia clínica
7. Aunque los criterios de inclusión y exclusión de los pacientes se encuentran plasmados en la legislación colombiana, adicionalmente deben homologarse estándares internacionales.

8. Los objetivos de la organización resultante de la evaluación del proyecto deben estar enfocados hacia satisfacer las necesidades del cliente y prestar servicios con calidad y calidez. Esto se logra con personal capacitado y un sistema de información integral y moderno que soporte debidamente los procesos.
9. La organización debe tener una estructura claramente dividida en dos áreas funcionales, una administrativa y financiera y otra técnica operativa, de esta última dependerán los profesionales de la salud que realizan la atención domiciliaria como médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería y fisioterapeutas.
10. El tipo de empresa más apropiado para la evaluación de este proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificada debido a sus múltiples ventajas como gastos de constitución bajos, proceso de constitución sencillo, flexibilidad en sus órganos de administración, necesidad de sólo un accionista, posibilidad de pago de los aportes dentro de los dos primeros años y la más importante, limitación de la responsabilidad de los accionistas sólo a sus aportes.
11. La legislación colombiana permite ciertos beneficios tributarios que se pueden aprovechar para la creación de microempresas, pequeñas y medianas empresas.
12. La legislación colombiana en el área de salud es amplia y el conocimiento sobre esta es una ventaja estratégica para el proyecto de inversión.
13. El presupuesto de inversión está conformado por un capital de trabajo de \$49.588.715 para cubrir la nómina administrativa y los honorarios de los servicios profesionales para los dos primeros meses, los gastos preoperativos de mantenimiento de equipos biomédicos y dotación, y finalmente por la inversión en activos como equipos de cómputo, software, muebles, enseres y útiles de oficina.
14. La prestación del servicio se hará a través de un paquete básico de atención con todos los servicios médicos, que tendrá un costo de \$97.000 pesos. Teniendo en cuenta que al final del año 1 se espera estar

atendiendo 60 pacientes, y que a cada uno de ellos se le dará un promedio de 3 paquetes de atención, los ingresos mensuales ascenderán a \$35.017.000.

15. Los principales costos del proyecto están relacionados con la nómina, por tanto la contratación del personal operativo se hará por servicios, pagando por cada atención domiciliaria que realicen.
16. El Estado de Resultados muestra una pérdida durante el primer año que se revierte durante el segundo año y se revierte en una utilidad importante para el quinto año, haciendo viable financieramente el proyecto.
17. Las rentabilidades del activo y del patrimonio, aunque no muy buenas para el primer año, a partir del segundo año son muy superiores al costo de capital o costo de oportunidad de los inversionistas.
18. El Valor Presente Neto del proyecto es de 463.928.230 descontados los flujos de caja libre utilizando el costo de capital, lo que indica que el proyecto se debería aceptar. De otro lado, la Tasa Interna de Retorno es del 126%, muy superior al costo del capital.
19. El EVA es negativo durante el primer año de operación pero empieza a mostrar una clara tendencia positiva a partir del segundo año, tanto que su variación es de 79.242.031. La variación del EVA para el último año muestra una disminución a sólo 66.102.843, debida a que hay fondos ociosos en caja por más de mil millones de pesos. Este EVA puede ser mejorado, en la misma proporción al incremento de la utilidad operativa, si se realiza un mejor manejo de la caja sin tener que aumentar las inversiones para lograrlo; por ejemplo, a través de inversiones en nuevos proyectos como la contratación con más clientes, y siempre que su rentabilidad esté por encima del costo de capital.

## 7. BIBLIOGRAFIA

DIAZ, Hernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con aplicaciones informáticas. México: Pearson Educación de México S.A., 2008. Segunda Edición.

GARCIA SERNA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2003. Tercera Edición

GARCIA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2009. Cuarta Edición.

REYES VILLAMIZAR, Francisco. SAS La Sociedad por Acciones Simplificada. Bogotá D.C. : Legis Editores S.A., 2009.

MEZA OROZCO, Jhonny de Jesús. Matemáticas Financieras Aplicadas. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones, 2005. Segunda Edición.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2008. 13ª edición.

VALERO RUEDA, Luis A. Operaciones en el mercado bursátil. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2000.



## 8. WEBGRAFIA

<http://camara.ccb.org.co>

<http://www.minproteccionsocial.gov.co>

<http://www.supersalud.gov.co>

<http://www.actualicese.com/n>

<http://www.adomsaluddomiciliaria.com>

<http://www.enfeter.com>

<http://www.grupoemi.com>

<http://www.nursingservices.com.co>

<http://www.serproenf.com/home.html>

<http://www.redbogota.com/lopublico/secciones/localidades>

<http://www.abcdelbebe.com>

<http://www.fincaraiz.com.co>

<http://www.arbokcorp.com>

<http://www.amazon.com>

## ANEXOS

### ANEXO A. BROCHURE O FOLLETO DE LANZAMIENTO

#### M E D D O M

##### **¿QUIÉNES SOMOS?**

Somos la empresa líder en atención domiciliaria en salud como actividades de atención primaria, procedimientos de rehabilitación, hospitalización en casa, fomento de programas de promoción y prevención

##### **NUESTROS PLANES EMPRESARIALES**

**ALTA TEMPRANA.** Servicio que se le prestará a los pacientes que se encuentran en urgencias con patologías principalmente infecciosas que se diagnostican en la clínica, que requieren una vía endovenosa para la administración del medicamento pero que no requieren permanencia en la clínica pues el medicamento puede ser administrado en su domicilio por personal idóneo. El tratamiento es limitado en el tiempo

**HOSPITALIZACIÓN DOMICILIARIA.** El paciente con dificultades de movilización que tiene un estado estacionario en su condición clínica.

##### **NUESTROS PLANES INDIVIDUALES**

**ATENCIÓN EN EL HOGAR.** El paciente o un referido puede contratar los servicios de la empresa.

##### **MISIÓN**

Garantizar el bienestar de nuestros pacientes basados en el compromiso y la vocación de nuestro equipo humano, la oportunidad en la atención y nuestra tecnología de punta, a través de servicios de excelencia, dentro de un marco de armonía y beneficio de nuestros colaboradores, clientes y accionistas

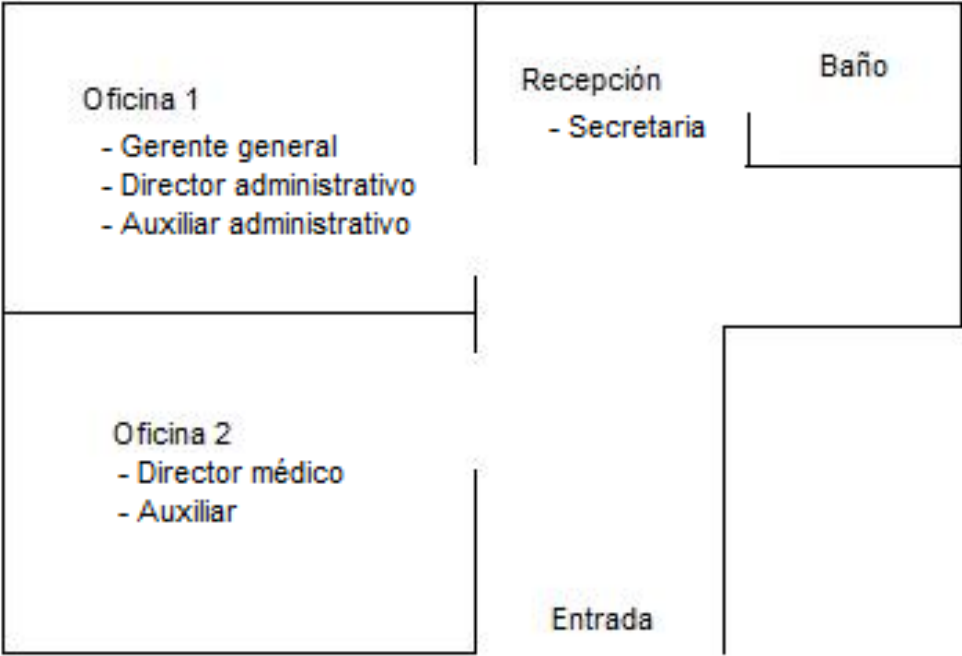
##### **NUESTROS SERVICIOS**

Medicina General  
Terapia Respiratoria  
Fisioterapia  
Auxiliar de Enfermería  
Enfermera Jefe  
Entrega de Medicamentos en el Hogar  
Asesoría Médica Telefónica al Paciente

##### **DATOS DE CONTACTO**

Dirección: Carrera 24 N 35 52  
Teléfonos 2501337 - 6252545  
[servicioalcliente@meddom.com](mailto:servicioalcliente@meddom.com)

**ANEXO B. PLANO OFICINA**



## ANEXO C. MANUAL DE FUNCIONES

### FUNCIONES DEL GERENTE

PROCESO	AREA
OPERATIVO	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR	SUPLENTE
JUNTA DIRECTIVA	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

### OBJETIVO DEL CARGO

Lograr el óptimo nivel de competitividad y productividad de la Compañía en las condiciones del mercado; la generación de valor y el desarrollo organizacional en función de la satisfacción del cliente y los consumidores para lograr su lealtad, el desarrollo del talento humano y la retribución a los accionistas.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Representar legalmente a la Compañía de acuerdo con lo prescrito por los estatutos y las disposiciones legales.
- b. Representar a la Compañía ante los clientes, los proveedores y las agremiaciones.
- c. Liderar los procesos de evaluación de la situación competitiva de la Compañía, las evaluaciones de la situación competitiva en el sector y la formulación de las estrategias del negocio a todo nivel, comercial, producción, financiero y administrativo.
- d. Liderar y verificar el proceso de evaluación de diagnósticos estratégicos para identificar las estrategias y los proyectos a trabajar y ejecutar con miras a aprovechar las oportunidades del mercado en condición de óptima productividad.
- e. Evaluar los proyectos comerciales, operativos, financieros y administrativos aprobados dentro del marco de sus atribuciones o presentarlos para su aprobación a la Junta Directiva.
- f. Verificar el cumplimiento de los planes, proyectos y demás objetivos a todo nivel, considerando la participación en el mercado y el posicionamiento de la Compañía, la óptima utilización de los recursos disponibles para la producción, la rentabilidad del negocio y el desarrollo de los trabajadores.
- g. Desarrollar las relaciones con los clientes, gestionar las negociaciones que correspondan y suscribir los acuerdos que de ellos se deriven.
- h. Verificar el cumplimiento de los planes de mejoramiento de la calidad y de auditoría interna.
- i. Representar legalmente la Compañía ante las autoridades de control y

vigilancia local, departamental y nacional de todo orden, igualmente representarla jurídicamente y extrajudicialmente.

- j. Definir y dirigir el desarrollo de las estrategias corporativas sobre relaciones laborales, manejo del clima organizacional y el desarrollo del recurso humano, tomando en cuenta el desarrollo de políticas salariales, compensación y beneficios a los trabajadores y gestión de recursos humanos.
- k. Identificar las oportunidades de desarrollo de negocios, estructurar los correspondientes proyectos, evaluarlos y ponerlos en consideración de la Junta Directiva.
- l. Verificar el desempeño general de la Compañía, adoptar las medidas que sean necesarias para orientar el desarrollo de las operaciones de acuerdo con las condiciones del mercado y los objetivos propuestos y lo dispuesto por la Junta Directiva.
- m. Evaluar el desempeño del personal administrativo de la organización, estructurar y conducir los planes de mejoramiento y fortalecimiento.
- n. Definir la estrategia financiera para la toma de decisiones relacionadas con las políticas de financiación y estructura de capital de la Compañía.
- o. Desarrollar, fiscalizar y poner en marcha las políticas generadas por la Junta Directiva.
- p. Rendir los informes a la Junta Directiva y la asamblea general de accionistas sobre el desempeño de la Compañía a todo nivel.

<b>PERSONAL A CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Administrativo y Financiero</li> <li>• Director Médico</li> </ul>
-------------------------	---

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial o Medicina; con título de postgrado en la modalidad de especialización en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines.
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos (2) años de experiencia en el mismo cargo en empresas similares.
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Planeación</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Dirección del Recurso Humano</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

## FUNCIONES DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

PROCESO	AREA
OPERATIVO	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR	SUPLENTE
GERENTE	GERENTE

### OBJETIVO DEL CARGO

Administrar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales asignados, así como proporcionar los servicios generales de apoyo, de acuerdo a los programas de trabajo de las diferentes áreas que integran la organización, cumpliendo las políticas y directrices establecidas.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Optimizar los recursos humanos, financieros y materiales, por medio de la aplicación de las técnicas administrativas adecuadas.
- b. Elaborar el presupuesto de la empresa.
- c. Generar los informes de Flujo de Caja.
- d. Supervisar el proceso de pagos a terceros y de nómina.
- e. Presentar informes acerca de los estados financieros de la organización.
- f. Evaluar el impacto financiero de las diferentes fases de la organización
- g. Identificar las necesidades de efectivo de la organización.
- h. Responsabilizarse de la planeación, organización, dirección y control de los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para mejorar su funcionamiento.
- i. Formular y autorizar la expedición de certificaciones o constancias laborales para el personal que las solicite.
- j. Coordinar el suministro adecuado de dotación, si existe lugar a este.
- k. Determinar las estrategias de evaluación de desempeño de los integrantes de la organización.
- l. Crear y difundir el Reglamento Interno de Trabajo, al cual están supeditados todos los integrantes de la organización.
- m. Planear, dirigir y supervisar el proceso de reclutamiento para la contratación de personal.
- n. Participar en la elaboración y actualización de los manuales de organización y procedimientos del área Administrativa y Financiera.

### PERSONAL A CARGO

- Auxiliar Administrativo y Financiero

### PERFIL DEL CARGO

#### EDUCACIÓN

Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines con título de

	postgrado en la modalidad de especialización en áreas afines con las funciones del Cargo.
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos (2) años de experiencia en el mismo cargo en empresas del sector salud.
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Planeación</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Dirección del Recurso Humano</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

## FUNCIONES DEL AUXILIAR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

PROCESO	AREA
OPERATIVO	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR	SUPLENTE
DIRECTOR ADMINISTRATIV.	

### OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la gestión administrativa en talento humano, compras y manejo del archivo administrativo y de la parte financiera de la organización, de acuerdo con las directrices del jefe inmediato.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Solicitar diariamente los saldos de las cuentas bancarias y fondos de valores vía Internet.
- b. Operar el programa de contabilidad para el registro, causación, pago y contabilización de las cuentas por pagar de la compañía.
- c. Asegurar que los compromisos de pago a terceros se cumplan con efectividad y en el tiempo previsto.
- d. Imprimir las confirmaciones de los pagos y adjuntarlo a la carta de giro correspondiente para que quede debidamente soportada.
- e. Informar el estado de los pagos de las cuentas por pagar a los beneficiarios.
- f. Generación de nómina y entrega de desprendibles, así como recoger firma de conformidad.
- g. Contabilizar periódicamente el movimiento de ingresos y egresos de la Compañía.
- h. Controlar los cheques devueltos y realizar seguimiento a su recuperación.
- i. Manejar, controlar y salvaguardar las chequeras de la Compañía.
- j. Manejar y elaborar los reembolsos de la caja de gastos menores de administración, revisar los pagos y anticipos, solicitar autorización para el desembolso.
- k. Realizar diariamente labores de archivo de documentos, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- l. Manejo y organización de las hojas de vida de los funcionarios de la compañía.
- m. Llevar un inventario de la papelería.
- n. Realizar el registro y control de vacaciones.
- o. Mantener organizado el archivo administrativo y financiero.
- p. Recibir correspondencia administrativa y financiera.
- q. Responder por el buen uso y custodia de las bases de datos y documentos (hojas de vida) del personal.
- r. Informar al jefe inmediato sobre las novedades e inconvenientes encontrados en el desempeño de sus funciones.



<b>PERSONAL A CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No aplica</li> </ul>
-------------------------	---

<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>EDUCACIÓN</b>	Técnico o Tecnólogo enfocado en parte Contable, Financiera y/o Administrativa.
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos (2) año de experiencia en el mismo cargo o cargos similares.
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad técnica</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Manejo de la información</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Colaboración</li> </ul>

## FUNCIONES DEL DIRECTOR MÉDICO

PROCESO	AREA
OPERATIVO	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR	SUPLENTE
GERENTE	MÉDICO GENERAL

## OBJETIVO DEL CARGO

Organizar todas las actividades relacionadas con la logística, apoyo a la prestación del servicio y monitoreo de costos, dando cumplimiento a la normatividad vigente.

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a. Valoración del paciente, su familia y condiciones ambientales. Entrevista de admisión para valoración del paciente, familia y su entorno y asignación del personal necesario para la evaluación y cobertura asistencial en domicilio.
- b. Supervisión y coordinación logística de los diversos pacientes activos vinculados a los diferentes programas.
- c. Elaboración del plan de actividades en casa que requiere cada paciente según informe de la IPS
- d. Apoyo logístico a los profesionales y auxiliares optimizando su desplazamiento
- e. Supervisión permanente de la calidad de atención
- f. Asesorar, informar y prestar apoyo telefónico a los pacientes incluidos en el programa y a sus familias sobre las inquietudes que surjan en torno a la enfermedad y cuidados del paciente en casa
- g. Preparar y enviar las cotizaciones por la prestación de servicios médicos y paramédicos a las IPS
- h. Realizar informe semanal con evaluación de los resultados de la asistencia domiciliaria
- i. Asistir, asesorar y responder al personal de la IPS mensualmente en el comité de Atención Domiciliaria que se haya conformado.
- j. Planificación, análisis y control de los costos que generan los recursos humanos y materiales en la internación domiciliaria, con el Director Administrativo y Financiero.

### PERSONAL A CARGO

- Auxiliar Médico

## PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Título Profesional en medicina general o enfermería.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento del cuidado del paciente en el hogar, entrenamiento en la técnica de la consulta telefónica,

	conocimientos de gestión específicos y de las técnicas utilizadas en las centrales de coordinación (telecomunicaciones, informática, etc) y amplios conocimientos del sistema sanitario y del medio geográfico y demográfico en que se desenvuelve su actividad.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un (1) año de experiencia en empresas de atención domiciliaria.
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Planeación</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Dirección del Recurso Humano</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

### FUNCIONES DEL AUXILIAR MEDICO

PROCESO	AREA
OPERATIVO	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR	SUPLENTE
DIRECTOR MÉDICO	AUXILIAR DE ENFERMERIA

### OBJETIVO DEL CARGO

Apoyar la gestión administrativa del Director Médico en programación de atenciones y otros.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

a. En general todas aquellas actividades que, sin tener un carácter profesional sanitario, faciliten las funciones del Director Médico y del personal asistencial.

#### PERSONAL A CARGO

- No aplica.

### PERFIL DEL CARGO

<b>EDUCACIÓN</b>	Auxiliar de Enfermería.
<b>FORMACIÓN</b>	Conocimiento del cuidado del paciente en el hogar, conocimientos de gestión específicos y de las técnicas utilizadas en las centrales de coordinación (telecomunicaciones, informática, etc) y amplios conocimientos del sistema sanitario y del medio geográfico y demográfico en que se desenvuelve su actividad.
<b>EXPERIENCIA</b>	Experiencia en área administrativa y asistencial en programas de medicina domiciliaria de 2 años.
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad técnica</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Manejo de la información</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Colaboración</li> </ul>

## **ANEXO D. ACTA DE CONSTITUCIÓN**

### **ACTO CONSTITUTIVO**

\_\_\_\_\_, de nacionalidad Colombiano, identificado con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_ de Bogotá, domiciliado en la ciudad de Bogotá, declara –previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada \_\_\_\_\_, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de dos millones de pesos, dividido en mil acciones ordinarias de valor nominal de dos mil pesos cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crean.

### **ESTATUTOS**

#### **CAPITULO I**

#### **Disposiciones generales**

**Artículo 1º. Forma.** – La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denomina ( ) SAS, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “SAS”.

**Artículo 2º. Objeto Social.** – La sociedad tendrá como objeto principal ( ). Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

**Artículo 3º. Domicilio.** – El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de ( ) y su dirección para notificaciones judiciales será la ( ). La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

**Artículo 4º. Término de duración.** – El término de duración será indefinido.

## **CAPITULO II**

### **Reglas sobre capital y acciones**

**Artículo 5º. Capital Autorizado.** – El capital autorizado de la sociedad es de ( ), dividido en cien acciones de valor nominal de ( ) cada una.

**Artículo 6º. Capital Suscrito.** – El capital suscrito inicial de la sociedad es de ( ), dividido en ( ) acciones ordinarias de valor nominal de ( ) cada una.

**Artículo 7º. Capital Pagado.** – El capital pagado de la sociedad es de ( ), dividido en ( ) acciones ordinarias de valor nominal de ( ) cada una.

**Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital.** – El monto de Capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

**Artículo 8º. Derechos que confieren las acciones.** – En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les será transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

**Artículo 9º. Naturaleza de las acciones.** – Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

**Artículo 10º. Aumento del capital suscrito.** – El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

**Artículo 11º. Derechos de preferencia.** – Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

**Parágrafo Primero.** – El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

**Parágrafo Segundo.** – No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

**Artículo 12º. Clases y Series de Acciones.** – Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago de cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

**Parágrafo.** – Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posee en la fecha del aviso de oferta.

**Artículo 13º. Voto múltiple.** – Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre

*quórum* y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

**Artículo 14º. Acciones de pago.** – En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

**Artículo 15º. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil.** – Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

**Artículo 16º. Restricciones a la negociación de acciones.** – Durante un término de cinco años, contando a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general de accionistas, representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

**Artículo 17º. Cambio de control.** – Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o lleguen a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

### **CAPITULO III Órganos Sociales**

**Artículo 18º. Órganos de la sociedad.** – La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

**Artículo 18º. Sociedad devenida unipersonal.** – La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le



confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

**Artículo 20º. Asamblea general de accionistas.** – La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

**Artículo 21º. Convocatoria a la asamblea general de accionistas.** – La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

**Artículo 22º. Renuncia a la convocatoria.** – Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas

también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

**Artículo 23º. Derecho de inspección.** – El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrar a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

**Artículo 24º. Reuniones no presenciales.** – Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

**Artículo 25º. Régimen de quórum y mayorías decisorias.** – La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

- i. La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones;
- ii. La realización de procesos de transformación, fusión o escisión;
- iii. La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;
- iv. La modificación de la cláusula compromisoria;
- v. La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y

- vi. La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

**Parágrafo.** – Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

**Artículo 26º. Fraccionamiento del voto.** – Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

**Artículo 27º. Actas.** – Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberán incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

**Artículo 28º. Representación Legal.** – La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocatoria por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le corresponden conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocatoria por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

**Artículo 29º. Facultades del representante legal.** – La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricción de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por si o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

#### **CAPITULO IV Disposiciones Varias**

**Artículo 30º. Enajenación global de activos.** – Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno a varios accionistas que representen cuando menos la mitad mas una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

**Artículo 31º. Cuentas anuales.** – Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

**Artículo 32º. Cuentas anuales.** – Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio,

debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

**Artículo 33º. Reserva Legal.** – La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

**Artículo 34º. Utilidades.** – Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

**Artículo 35º. Resolución de conflictos.** – Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Clausula 35 de estos estatutos.

**Artículo 36º. Clausula Compromisoria.** – La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de ( ). El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de ( ). El tribunal de arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de ( ), se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

**Artículo 37º. Ley aplicable.** – La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

## **CAPITULO V Disolución y Liquidación**

**Artículo 38º. Disolución.** – La sociedad se disolverá:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
4. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
5. Por orden de autoridad competente, y
6. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

**Parágrafo primero.** – en el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecución del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

**Artículo 39º. Enervamiento de las causales de disolución.** – Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causa ocurrida, siempre que el enervamiento de la causa ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6º del artículo anterior.

**Artículo 49º. Liquidación.** – La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el periodo de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que les corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

## **DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD**

1. **Representante legal.** – Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a ( ), identificado con el documento de identidad No. ( ), como representante legal de ( ) SAS, por el término de 1 año.

(INCLUIR NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL) participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen

incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de ( ) SAS.

2. **Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación.** – A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, ( )SAS asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:  
(INCLUIR LISTA DE ACTOS Y CONTRATOS RELEVANTES)

3. **Personificación jurídica de la sociedad.** – Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, ( ) SAS formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

## ANEXO E. TABLA DE AMORTIZACIÓN FINANCIACIÓN

CUOTA No.	INTERESES	ABONO A CAPITAL	TOTAL CUOTA	SALDO
0				25.000.000,00
1	237.219,82	311.172,57	548.392,40	24.688.827,43
2	234.267,17	314.125,23	548.392,40	24.374.702,20
3	231.286,50	317.105,89	548.392,40	24.057.596,31
4	228.277,55	320.114,85	548.392,40	23.737.481,46
5	225.240,05	323.152,35	548.392,40	23.414.329,11
6	222.173,72	326.218,68	548.392,40	23.088.110,43
7	219.078,30	329.314,10	548.392,40	22.758.796,34
8	215.953,51	332.438,89	548.392,40	22.426.357,44
9	212.799,06	335.593,33	548.392,40	22.090.764,11
10	209.614,69	338.777,71	548.392,40	21.751.986,40
11	206.400,09	341.992,30	548.392,40	21.409.994,10
12	203.155,00	345.237,40	548.392,40	21.064.756,70
13	199.879,11	348.513,28	548.392,40	20.716.243,42
14	196.572,14	351.820,25	548.392,40	20.364.423,17
15	193.233,79	355.158,60	548.392,40	20.009.264,56
16	189.863,77	358.528,63	548.392,40	19.650.735,94
17	186.461,76	361.930,63	548.392,40	19.288.805,30
18	183.027,48	365.364,92	548.392,40	18.923.440,39
19	179.560,61	368.831,79	548.392,40	18.554.608,60
20	176.060,84	372.331,56	548.392,40	18.182.277,04
21	172.527,86	375.864,53	548.392,40	17.806.412,50
22	168.961,36	379.431,04	548.392,40	17.426.981,47
23	165.361,02	383.031,38	548.392,40	17.043.950,09
24	161.726,51	386.665,88	548.392,40	16.657.284,21
25	158.057,52	390.334,88	548.392,40	16.266.949,33
26	154.353,71	394.038,68	548.392,40	15.872.910,65
27	150.614,76	397.777,63	548.392,40	15.475.133,01
28	146.840,33	401.552,06	548.392,40	15.073.580,95
29	143.030,09	405.362,31	548.392,40	14.668.218,64
30	139.183,69	409.208,71	548.392,40	14.259.009,93



<b>CUOTA No.</b>	<b>INTERESES</b>	<b>ABONO A CAPITAL</b>	<b>TOTAL CUOTA</b>	<b>SALDO</b>
31	135.300,79	413.091,60	548.392,40	13.845.918,33
32	131.381,05	417.011,34	548.392,40	13.428.906,99
33	127.424,12	420.968,28	548.392,40	13.007.938,71
34	123.429,64	424.962,76	548.392,40	12.582.975,95
35	119.397,25	428.995,14	548.392,40	12.153.980,80
36	115.326,61	433.065,79	548.392,40	11.720.915,01
37	111.217,34	437.175,06	548.392,40	11.283.739,95
38	107.069,07	441.323,32	548.392,40	10.842.416,63
39	102.881,45	445.510,95	548.392,40	10.396.905,68
40	98.654,09	449.738,31	548.392,40	9.947.167,37
41	94.386,61	454.005,79	548.392,40	9.493.161,58
42	90.078,64	458.313,75	548.392,40	9.034.847,83
43	85.729,80	462.662,60	548.392,40	8.572.185,23
44	81.339,69	467.052,71	548.392,40	8.105.132,53
45	76.907,92	471.484,47	548.392,40	7.633.648,05
46	72.434,11	475.958,29	548.392,40	7.157.689,76
47	67.917,84	480.474,56	548.392,40	6.677.215,20
48	63.358,71	485.033,68	548.392,40	6.192.181,52
49	58.756,33	489.636,07	548.392,40	5.702.545,45
50	54.110,27	494.282,12	548.392,40	5.208.263,32
51	49.420,13	498.972,26	548.392,40	4.709.291,06
52	44.685,49	503.706,91	548.392,40	4.205.584,15
53	39.905,92	508.486,48	548.392,40	3.697.097,67
54	35.080,99	513.311,40	548.392,40	3.183.786,27
55	30.210,29	518.182,11	548.392,40	2.665.604,16
56	25.293,37	523.099,03	548.392,40	2.142.505,13
57	20.329,79	528.062,61	548.392,40	1.614.442,52
58	15.319,11	533.073,29	548.392,40	1.081.369,23
59	10.260,89	538.131,51	548.392,40	543.237,73
60	5.154,67	543.237,73	548.392,40	0,00

## ANEXO F. NOMINA AÑO 1

### MED DOM

### NOMINA PARA PAGO DE SALARIOS

PERIODO DE PAGO

APELLIDOS Y NOMBRES	SUELDO BÁSICO	DÍAS TRABAJADOS	DEVENGADO				TOTAL	OTROS INGRESOS LABORALES	DEDUCCIONES					TOTAL	NETO PAGADO
			BÁSICO	AUXILIO TTE	H. EXTRAS	OTROS	DEVENGADO		PENSIONES	SALUD	FSP	OTROS	RFTE	DEDUCIDO	
Gerente General/Dir. Administrativo	\$2.300.000	30	2.300.000	0	0	0	2.300.000	515.000	92.000	92.000	23.000	0	0	207.000	2.608.000
Auxiliar Gerente	\$721.000	30	721.000	61.500	0	0	782.500	0	28.840	28.840	0	0	0	57.680	724.820
Director Médico	\$1.854.000	30	1.854.000	0	0	0	1.854.000	0	74.160	74.160	0	0	0	148.320	1.705.680
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 4.875.000</b>		<b>\$ 4.875.000</b>	<b>\$ 61.500</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4.936.500</b>		<b>\$ 195.000</b>	<b>\$ 195.000</b>	<b>\$ 23.000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 413.000</b>	<b>\$ 5.038.500</b>

APROPIACIONES		PROVISIONES		OBSERVACIONES
SALUD	414.375	CESANTÍAS	411.373	
ARP	50.895	INTERÉS CESANTÍA	49.365	
PENSION	585.000	PRIMA DE SERVICIOS	411.373	
ICBF	36.563	VACACIONES	203.124	
SENA	24.375	OTROS		
CAJA COMPENSACIÓN	48.750			
<b>TOTAL</b>	<b>1.111.208</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.075.236</b>	

Los aportes parafiscales están calculados sobre el 25% para el primer año de funcionamiento de acuerdo a la Ley 590 de 2002.

### MED DOM

### FLUJO DE CAJA DE NÓMINA (MENSUAL)

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Gerente General/Dir. Administrativo	3.362.262	3.362.262	3.362.262	3.362.262	3.362.262	4.512.262	3.362.262	3.362.262	3.362.262	3.362.262	3.362.262	4.512.262	3.638.262	5.662.262
Auxiliar Gerente	954.055	954.055	954.055	954.055	954.055	1.345.055	954.055	954.055	954.055	954.055	954.055	1.345.055	1.047.955	1.736.055
Director Médico	2.295.141	2.295.141	2.295.141	2.295.141	2.295.141	3.222.141	2.295.141	2.295.141	2.295.141	2.295.141	2.295.141	3.222.141	2.517.621	4.149.141
<b>SUBTOTALES</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>9.079.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>6.611.458</b>	<b>9.079.458</b>	<b>7.203.838</b>	<b>11.547.458</b>

Los valores que aparecen en el segundo año corresponden únicamente a los intereses de cesantías (Enero-11) y al pago de cesantías (Febrero-11).

## MED DOM

### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2010  
Fecha final 31 de Enero de 2010

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Gerente General/Dir. Administrativo	\$ 2.300.000

Código	Cargo	Centro de Costos
1	Mensajero	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.300.000		
	Gastos de representación NO reembolsables	\$ 515.000		
	Salud		\$ 92.000	
	Pensión		\$ 92.000	
	Fondo de Solidaridad Pensional		\$ 23.000	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 2.815.000	\$ 207.000	<b>\$ 2.608.000</b>

## MED DOM

### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2010  
Fecha final 31 de Enero de 2010

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Director Médico	\$ 1.854.000

Código	Cargo	Centro de Costos
3	0	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 1.854.000		
	Salud		\$ 74.160	
	Pensión		\$ 74.160	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 1.854.000	\$ 148.320	<b>\$ 1.705.680</b>

## MED DOM

### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2010  
Fecha final 31 de Enero de 2010

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Gerente	\$ 721.000

Código	Cargo	Centro de Costos
2	Gerente General	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 721.000		
	Subsidio de Transporte	\$ 61.500		
	Salud		\$ 28.840	
	Pensión		\$ 28.840	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 782.500	\$ 57.680	<b>\$ 724.820</b>

## ANEXO G. NOMINA AÑO 2

### MED DOM

### NOMINA PARA PAGO DE SALARIOS

PERIODO DE PAGO

APELLIDOS Y NOMBRES	SUELDO BÁSICO	DIAS TRABAJADOS	DEVENGADO				TOTAL DEVENGADO	OTROS INGRESOS LABORALES	DEDUCCIONES					TOTAL DEDUCIDO	NETO PAGADO
			BASICO	AUXILIO TTE	H. EXTRAS	OTROS			PENSIONES	SALUD	FSP	OTROS	RFTE		
Gerente General/Dir. Administrativo	\$2.369.000	30	2.369.000	0	0	0	2.369.000	530.450	94.760	94.760	23.690	0	0	213.210	2.686.240
Auxiliar Gerente	\$742.630	30	742.630	63.345	0	0	805.975	0	29.705	29.705	0	0	0	59.410	746.565
Director Médico	\$1.909.620	30	1.909.620	0	0	0	1.909.620	0	76.385	76.385	0	0	0	152.770	1.756.850
Mensajero	\$530.450	30	530.450	63.345	0	0	593.795	0	21.218	21.218	0	0	0	42.436	551.359
Auxiliar Médico 1	\$742.630	30	742.630	63.345	0	0	805.975	0	29.705	29.705	0	0	0	59.410	746.565
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6.294.330</b>		<b>\$ 6.294.330</b>	<b>\$ 190.035</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.484.365</b>		<b>\$ 251.773</b>	<b>\$ 251.773</b>	<b>\$ 23.690</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 527.236</b>	<b>\$ 6.487.579</b>

APROPIACIONES	PROVISIONES	OBSERVACIONES
SALUD 535.018	CESANTÍAS 540.362	
ARP 65.713	INTERÉS CESANTÍA 64.844	
PENSION 755.320	PRIMA DE SERVICIOS 540.362	
ICBF 94.415	VACACIONES 262.263	
SENA 60.291	OTROS	
CAJA COMPENSACIÓN 125.887		
<b>TOTAL 1.510.756</b>	<b>TOTAL 1.407.830</b>	

Los aportes parafiscales están calculados sobre el 50% para el segundo año de funcionamiento de acuerdo a la Ley 590 de 2002. Se incluyó el cargo de auxiliar médico y todos los salarios se reajustaron en un 3%.

### MED DOM

### FLUJO DE CAJA DE NÓMINA (MENSUAL)

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Gerente General/Dir. Administrativo	3.516.432	3.516.432	3.516.432	3.516.432	3.516.432	4.700.432	3.516.432	3.516.432	3.516.432	3.516.432	3.516.432	4.700.432	3.800.712	5.885.432
Auxiliar Gerente	999.386	999.386	999.386	999.386	999.386	1.402.386	999.386	999.386	999.386	999.386	999.386	1.402.386	1.096.103	1.805.386
Director Médico	2.406.961	2.406.961	2.406.961	2.406.961	2.406.961	3.361.961	2.406.961	2.406.961	2.406.961	2.406.961	2.406.961	3.361.961	2.636.116	4.316.961
Mensajero	729.293	729.293	729.293	729.293	729.293	1.026.293	729.293	729.293	729.293	729.293	729.293	1.026.293	800.549	1.323.293
Auxiliar Médico 1	999.386	999.386	999.386	999.386	999.386	1.402.386	999.386	999.386	999.386	999.386	999.386	1.402.386	1.096.103	1.805.386
<b>SUBTOTALES</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>11.893.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>8.651.458</b>	<b>11.893.458</b>	<b>9.429.582</b>	<b>15.136.458</b>

Los valores que aparecen en el tercer año corresponden únicamente a los intereses de cesantías (Enero-12) y al pago de cesantías (Febrero-12).

### MED DOM

#### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2011  
Fecha final 31 de Enero de 2011

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Gerente General/Dir. Administrativo	\$ 2.369.000

Código	Cargo	Centro de Costos
1	Gerente General/Dir. Administrativo	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.369.000		
	Gastos de representación NO reembolsables	\$ 530.450		
	Salud		\$ 94.760	
	Pensión		\$ 94.760	
	Fondo de Solidaridad Pensional		\$ 23.690	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 2.899.450	\$ 213.210	<b>\$ 2.686.240</b>

### MED DOM

#### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2011  
Fecha final 31 de Enero de 2011

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Gerente	\$ 742.630

Código	Cargo	Centro de Costos
2	Auxiliar Gerente	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 742.630		
	Subsidio de Transporte	\$ 63.345		
	Salud		\$ 29.705	
	Pensión		\$ 29.705	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 805.975	\$ 59.410	<b>\$ 746.565</b>

### MED DOM

#### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2011  
Fecha final 31 de Enero de 2011

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Director Médico	\$ 1.909.620

Código	Cargo	Centro de Costos
3	Director Médico	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 1.909.620		
	Salud		\$ 76.385	
	Pensión		\$ 76.385	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 1.909.620	\$ 152.770	<b>\$ 1.756.850</b>

### MED DOM

#### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2011  
Fecha final 31 de Enero de 2011

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Mensajero	\$ 530.450

Código	Cargo	Centro de Costos
4	Mensajero	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 530.450		
	Subsidio de Transporte	\$ 63.345		
	Salud		\$ 21.218	
	Pensión		\$ 21.218	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 593.795	\$ 42.436	<b>\$ 551.359</b>

# MED DOM

## COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2011  
 Fecha final 31 de Enero de 2011

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 1	\$ 742.630

Código	Cargo	Centro de Costos
5	Auxiliar Médico 1	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 742.630		
	Subsidio de Transporte	\$ 63.345		
	Salud		\$ 29.705	
	Pensión		\$ 29.705	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 805.975	\$ 59.410	\$ 746.565

## ANEXO H. NOMINA AÑO 3

### MED DOM

### NOMINA PARA PAGO DE SALARIOS

PERIODO DE PAGO

APELLIDOS Y NOMBRES	SUELDO BÁSICO	DIAS TRABAJADOS	DEVENGADO				TOTAL DEVENGADO	OTROS INGRESOS LABORALES	DEDUCCIONES					TOTAL DEDUCIDO	NETO PAGADO
			BASICO	AUXILIO TTE	H. EXTRAS	OTROS			PENSIONES	SALUD	FSP	OTROS	RFTE		
Gerente General/Dir. Administrativo	\$2.440.070	30	2.440.070	0	0	0	2.440.070	546.364	97.603	97.603	24.401	0	0	219.606	2.766.827
Auxiliar Gerente	\$764.909	30	764.909	65.245	0	0	830.154	0	30.596	30.596	0	0	0	61.193	768.962
Director Médico	\$1.966.909	30	1.966.909	0	0	0	1.966.909	0	78.676	78.676	0	0	0	157.353	1.809.556
Mensajero	\$546.364	30	546.364	65.245	0	0	611.609	0	21.855	21.855	0	0	0	43.709	567.900
Auxiliar Médico 1	\$764.909	30	764.909	65.245	0	0	830.154	0	30.596	30.596	0	0	0	61.193	768.962
Auxiliar Médico 2	\$764.909	30	764.909	65.245	0	0	830.154	0	30.596	30.596	0	0	0	61.193	768.962

TOTALES \$ 7.248.069 \$ 7.248.069 \$ 260.981 \$ 0 \$ - \$ 7.509.050 \$ 289.923 \$ 289.923 \$ 24.401 \$ - \$ - \$ 604.246 \$ 7.451.68

APROPIACIONES	PROVISIONES	OBSERVACIONES
SALUD 616.086	CESANTÍAS 625.752	
ARP 75.670	INTERÉS CESANTÍA 75.091	
PENSION 869.768	PRIMA DE SERVICIOS 625.752	
ICBF 163.082	VACACIONES 302.002	
SENA 106.672	OTROS	
CAJA COMPENSACIÓN 217.442		
<b>TOTAL 1.831.278</b>	<b>TOTAL 1.628.596</b>	

Los aportes parafiscales están calculados sobre el 75% para el tercer año de funcionamiento de acuerdo a la Ley 590 de 2002. Se incluyó el cargo de auxiliar médico 2 y todos los salarios se reajustaron en un 3%.

### MED DOM

### FLUJO DE CAJA DE NÓMINA (MENSUAL)

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Gerente General/Dir. Administrativo	3.676.827	3.676.827	3.676.827	3.676.827	3.676.827	4.896.827	3.676.827	3.676.827	3.676.827	3.676.827	3.676.827	4.896.827	3.969.635	6.116.827
Auxiliar Gerente	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.461.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.461.578	1.146.196	1.876.578
Director Médico	2.523.426	2.523.426	2.523.426	2.523.426	2.523.426	3.506.426	2.523.426	2.523.426	2.523.426	2.523.426	2.523.426	3.506.426	2.759.455	4.490.426
Mensajero	764.148	764.148	764.148	764.148	764.148	1.070.148	764.148	764.148	764.148	764.148	764.148	1.070.148	837.541	1.376.148
Auxiliar Médico 1	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.461.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.461.578	1.146.196	1.876.578
Auxiliar Médico 2	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.461.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.046.578	1.461.578	1.146.196	1.876.578
<b>SUBTOTALES</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>13.858.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>10.104.134</b>	<b>13.858.134</b>	<b>11.005.220</b>	<b>17.613.134</b>

Los valores que aparecen en el cuarto año corresponden únicamente a los intereses de cesantías (Enero-13) y al pago de cesantías (Febrero-13).

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2012  
 Fecha final 31 de Enero de 2012

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Gerente General/Dir. Administrativo	\$ 2.440.070

Código	Cargo	Centro de Costos
1	Gerente General/Dir. Administrativo	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.440.070		
	Gastos de representación NO reembolsables	\$ 546.364		
	Salud		\$ 97.603	
	Pensión		\$ 97.603	
	Fondo de Solidaridad Pensional		\$ 24.401	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 2.986.434	\$ 219.606	<b>\$ 2.766.827</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2012  
 Fecha final 31 de Enero de 2012

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Director Médico	\$ 1.966.909

Código	Cargo	Centro de Costos
3	Director Médico	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 1.966.909		
	Salud		\$ 78.676	
	Pensión		\$ 78.676	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 1.966.909	\$ 157.353	<b>\$ 1.809.556</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2012  
 Fecha final 31 de Enero de 2012

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Gerente	\$ 764.909

Código	Cargo	Centro de Costos
2	Auxiliar Gerente	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 764.909		
	Subsidio de Transporte	\$ 65.245		
	Salud		\$ 30.596	
	Pensión		\$ 30.596	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 830.154	\$ 61.193	<b>\$ 768.962</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2012  
 Fecha final 31 de Enero de 2012

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Mensajero	\$ 546.364

Código	Cargo	Centro de Costos
4	Mensajero	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 546.364		
	Subsidio de Transporte	\$ 65.245		
	Salud		\$ 21.855	
	Pensión		\$ 21.855	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 611.609	\$ 43.709	<b>\$ 567.900</b>



# MED DOM

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2012  
 Fecha final 31 de Enero de 2012

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 1	\$ 764.909

Código	Cargo	Centro de Costos
5	Auxiliar Médico 1	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 764.909		
	Subsidio de Transporte	\$ 65.245		
	Salud		\$ 30.596	
	Pensión		\$ 30.596	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 830.154	\$ 61.193	<b>\$ 768.962</b>

# MED DOM

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2012  
 Fecha final 31 de Enero de 2012

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 2	\$ 764.909

Código	Cargo	Centro de Costos
6	Auxiliar Médico 2	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 764.909		
	Subsidio de Transporte	\$ 65.245		
	Salud		\$ 30.596	
	Pensión		\$ 30.596	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 830.154	\$ 61.193	<b>\$ 768.962</b>

**ANEXO I. NOMINA AÑO 4**

**MED DOM**

**NOMINA PARA PAGO DE SALARIOS**

APELLIDOS Y NOMBRES	SUELDO BÁSICO	DIAS TRABAJADOS	DEVENGADO				TOTAL DEVENGADO	OTROS INGRESOS LABORALES	DEDUCCIONES					TOTAL DEDUCIDO	NETO PAGADO
			BASICO	AUXILIO TTE	H. EXTRAS	OTROS			PENSIONES	SALUD	FSP	OTROS	RFTE		
Gerente General/Dir. Administrativo	\$2.513.272	30	2.513.272	0	0	0	2.513.272	562.754	100.531	100.531	25.133	0	0	226.194	2.849.832
Auxiliar Gerente	\$787.856	30	787.856	67.203	0	0	855.059	0	31.514	31.514	0	0	0	63.028	792.030
Director Médico	\$2.025.916	30	2.025.916	0	0	0	2.025.916	0	81.037	81.037	0	0	0	162.073	1.863.843
Mensajero	\$562.754	30	562.754	67.203	0	0	629.957	0	22.510	22.510	0	0	0	45.020	584.937
Auxiliar Médico 1	\$787.856	30	787.856	67.203	0	0	855.059	0	31.514	31.514	0	0	0	63.028	792.030
Auxiliar Médico 2	\$787.856	30	787.856	67.203	0	0	855.059	0	31.514	31.514	0	0	0	63.028	792.030
Auxiliar Médico 3	\$787.856	30	787.856	67.203	0	0	855.059	0	31.514	31.514	0	0	0	63.028	792.030
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 8.253.367</b>		<b>\$ 8.253.367</b>	<b>\$ 336.014</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 8.589.381</b>	<b>\$ 330.135</b>	<b>\$ 330.135</b>	<b>\$ 25.133</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 685.402</b>	<b>\$ 8.450.342</b>

APROPACIONES	PROVISIONES	OBSERVACIONES
SALUD 701.536	CESANTÍAS 715.779	
ARP 86.165	INTERÉS CESANTÍA 85.894	
PENSION 990.404	PRIMA DE SERVICIOS 715.779	
ICBF 185.701	VACACIONES 343.889	
SENA 121.690	OTROS	
CAJA COMPENSACIÓN 247.601		
<b>TOTAL 2.085.496</b>	<b>TOTAL 1.861.340</b>	

Se incluyó el cargo de auxiliar médico 3 y todos los salarios se reajustaron en un 3%.

**MED DOM**

**FLUJO DE CAJA DE NÓMINA (MENSUAL)**

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Gerente General/Dir. Administrativo	3.770.741	3.770.741	3.770.741	3.770.741	3.770.741	5.027.741	3.770.741	3.770.741	3.770.741	3.770.741	3.770.741	5.027.741	4.072.334	6.283.741
Auxiliar Gerente	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.180.582	1.932.975
Director Médico	2.599.129	2.599.129	2.599.129	2.599.129	2.599.129	3.612.129	2.599.129	2.599.129	2.599.129	2.599.129	2.599.129	3.612.129	2.842.238	4.625.129
Mensajero	787.073	787.073	787.073	787.073	787.073	1.102.073	787.073	787.073	787.073	787.073	787.073	1.102.073	862.667	1.417.073
Auxiliar Médico 1	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.180.582	1.932.975
Auxiliar Médico 2	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.180.582	1.932.975
Auxiliar Médico 3	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.077.975	1.505.975	1.180.582	1.932.975
<b>SUBTOTALES</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>15.765.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>11.468.842</b>	<b>15.765.842</b>	<b>12.499.567</b>	<b>20.057.842</b>

Los valores que aparecen en el quinto año corresponden únicamente a los intereses de cesantías (Enero-14) y al pago de cesantías (Febrero-14).

**MED DOM**

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
 Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Gerente General/Dir. Administrativo	\$ 2.513.272

Código	Cargo	Centro de Costos
1	Gerente General/Dir. Administrativo	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.513.272		
	Gastos de representación NO reembolsables	\$ 562.754		
	Salud		\$ 100.531	
	Pensión		\$ 100.531	
	Fondo de Solidaridad Pensional		\$ 25.133	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 3.076.026	\$ 226.194	<b>\$ 2.849.832</b>

**MED DOM**

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
 Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Director Médico	\$ 2.025.916

Código	Cargo	Centro de Costos
3	Director Médico	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.025.916		
	Salud		\$ 81.037	
	Pensión		\$ 81.037	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 2.025.916	\$ 162.073	<b>\$ 1.863.843</b>

**MED DOM**

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
 Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Gerente	\$ 787.856

Código	Cargo	Centro de Costos
2	Auxiliar Gerente	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 787.856		
	Subsidio de Transporte	\$ 67.203		
	Salud		\$ 31.514	
	Pensión		\$ 31.514	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 855.059	\$ 63.028	<b>\$ 792.030</b>

**MED DOM**

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
 Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Mensajero	\$ 562.754

Código	Cargo	Centro de Costos
4	Mensajero	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 562.754		
	Subsidio de Transporte	\$ 67.203		
	Salud		\$ 22.510	
	Pensión		\$ 22.510	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 629.957	\$ 45.020	<b>\$ 584.937</b>

## MED DOM

### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 1	\$ 787.856

Código	Cargo	Centro de Costos
5	Auxiliar Médico 1	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 787.856		
	Subsidio de Transporte	\$ 67.203		
	Salud		\$ 31.514	
	Pensión		\$ 31.514	

Salud 0  
Pensión 0 \$ 855.059 \$ 63.028 **\$ 792.030**

## MED DOM

### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 3	\$ 787.856

Código	Cargo	Centro de Costos
7	Auxiliar Médico 3	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 787.856		
	Subsidio de Transporte	\$ 67.203		
	Salud		\$ 31.514	
	Pensión		\$ 31.514	

Salud 0  
Pensión 0 \$ 855.059 \$ 63.028 **\$ 792.030**

## MED DOM

### COMPROBANTE DE NÓMINA

Fecha inicial 1 de Enero de 2013  
Fecha final 31 de Enero de 2013

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 2	\$ 787.856

Código	Cargo	Centro de Costos
6	Auxiliar Médico 2	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 787.856		
	Subsidio de Transporte	\$ 67.203		
	Salud		\$ 31.514	
	Pensión		\$ 31.514	

Salud 0  
Pensión 0 \$ 855.059 \$ 63.028 **\$ 792.030**

**ANEXO J. NOMINA AÑO 5**

**MED DOM**

**NOMINA PARA PAGO DE SALARIOS**

APELLIDOS Y NOMBRES	SUELDO BÁSICO	DÍAS TRABAJADOS	DEVENGADO				TOTAL	OTROS INGRESOS LABORALES	DEDUCCIONES					TOTAL	NETO PAGADO
			BÁSICO	AUXILIO TTE	H. EXTRAS	OTROS	DEVENGADO		PENSIONES	SALUD	FSP	OTROS	RFTE	DEDUCIDO	
Gerente General/Dir. Administrativo	\$2.588.670	30	2.588.670	0	0	0	2.588.670	579.637	103.547	103.547	25.887	0	0	232.980	2.935.327
Auxiliar Gerente	\$811.492	30	811.492	69.219	0	0	880.711	0	32.460	32.460	0	0	0	64.919	815.791
Director Médico	\$2.086.693	30	2.086.693	0	0	0	2.086.693	0	83.468	83.468	0	0	0	166.935	1.919.758
Mensajero	\$579.637	30	579.637	69.219	0	0	648.856	0	23.185	23.185	0	0	0	46.371	602.485
Auxiliar Médico 1	\$811.492	30	811.492	69.219	0	0	880.711	0	32.460	32.460	0	0	0	64.919	815.791
Auxiliar Médico 2	\$811.492	30	811.492	69.219	0	0	880.711	0	32.460	32.460	0	0	0	64.919	815.791
Auxiliar Médico 3	\$811.492	30	811.492	69.219	0	0	880.711	0	32.460	32.460	0	0	0	64.919	815.791
Auxiliar Médico 4	\$811.492	30	811.492	69.219	0	0	880.711	0	32.460	32.460	0	0	0	64.919	815.791

TOTALES \$ 9.312.460 \$ 9.312.460 \$ 46.313 \$ 0 \$ - \$ 9.727.773 \$ 372.498 \$372.498 \$25.887 \$ - \$ - \$ 770.884 \$ 9.536.526

APROPACIONES	PROVISIONES	OBSERVACIONES
SALUD 791.559	CESANTÍAS 810.644	
ARP 97.222	INTERÉS CESANTÍA 97.278	
PENSION 1.117.495	PRIMA DE SERVICIOS 810.644	
ICBF 279.374	VACACIONES 388.018	
SENA 186.249	OTROS	
CAJA COMPENSACIÓN 372.498		
<b>TOTAL 2.471.899</b>	<b>TOTAL 2.106.584</b>	

Se incluyó el cargo de auxiliar médico 4 y todos los salarios se reajustaron en un 3%.

**MED DOM**

**FLUJO DE CAJA DE NÓMINA (MENSUAL)**

CARGO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Gerente General/Dir. Administrativo	3.958.991	3.958.991	3.958.991	3.958.991	3.958.991	5.252.991	3.958.991	3.958.991	3.958.991	3.958.991	3.958.991	5.252.991	4.269.631	6.547.991
Auxiliar Gerente	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.234.258	2.009.573
Director Médico	2.724.053	2.724.053	2.724.053	2.724.053	2.724.053	3.767.053	2.724.053	2.724.053	2.724.053	2.724.053	2.724.053	3.767.053	2.974.456	4.811.053
Mensajero	825.900	825.900	825.900	825.900	825.900	1.149.900	825.900	825.900	825.900	825.900	825.900	1.149.900	903.763	1.474.900
Auxiliar Médico 1	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.234.258	2.009.573
Auxiliar Médico 2	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.234.258	2.009.573
Auxiliar Médico 3	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.234.258	2.009.573
Auxiliar Médico 4	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.128.573	1.568.573	1.234.258	2.009.573
<b>SUBTOTALES</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>18.012.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>13.151.808</b>	<b>18.012.808</b>	<b>14.319.140</b>	<b>22.881.808</b>

Los valores que aparecen en el sexto año (ene-15 y feb-15) se colocan únicamente de forma ilustrativa pues no impactan las proyecciones del flujo de caja libre que se realizan hasta el quinto año únicamente para este proyecto.

### MED DOM

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Gerente General/Dir. Administrativo	\$ 2.588.670

Código	Cargo	Centro de Costos
1	Gerente General/Dir. Administrativo	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.588.670		
	Gastos de representación NO reembolsables	\$ 579.637		
	Salud		\$ 103.547	
	Pensión		\$ 103.547	
	Fondo de Solidaridad Pensional		\$ 25.887	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 3.168.307	\$ 232.980	<b>\$ 2.935.327</b>

### MED DOM

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Director Médico	\$ 2.086.693

Código	Cargo	Centro de Costos
3	Director Médico	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 2.086.693		
	Salud		\$ 83.468	
	Pensión		\$ 83.468	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 2.086.693	\$ 166.935	<b>\$ 1.919.758</b>

### MED DOM

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Gerente	\$ 811.492

Código	Cargo	Centro de Costos
2	Auxiliar Gerente	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 811.492		
	Subsidio de Transporte	\$ 69.219		
	Salud		\$ 32.460	
	Pensión		\$ 32.460	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 880.711	\$ 64.919	<b>\$ 815.791</b>

### MED DOM

**COMPROBANTE DE NÓMINA**  
 Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Mensajero	\$ 579.637

Código	Cargo	Centro de Costos
4	Mensajero	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 579.637		
	Subsidio de Transporte	\$ 69.219		
	Salud		\$ 23.185	
	Pensión		\$ 23.185	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 648.856	\$ 46.371	<b>\$ 602.485</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 1	\$ 811.492

Código	Cargo	Centro de Costos
5	Auxiliar Médico 1	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 811.492		
	Subsidio de Transporte	\$ 69.219		
	Salud		\$ 32.460	
	Pensión		\$ 32.460	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 880.711	\$ 64.919	<b>\$ 815.791</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 3	\$ 811.492

Código	Cargo	Centro de Costos
7	Auxiliar Médico 3	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 811.492		
	Subsidio de Transporte	\$ 69.219		
	Salud		\$ 32.460	
	Pensión		\$ 32.460	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 880.711	\$ 64.919	<b>\$ 815.791</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 2	\$ 811.492

Código	Cargo	Centro de Costos
6	Auxiliar Médico 2	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 811.492		
	Subsidio de Transporte	\$ 69.219		
	Salud		\$ 32.460	
	Pensión		\$ 32.460	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 880.711	\$ 64.919	<b>\$ 815.791</b>

**MED DOM****COMPROBANTE DE NÓMINA**

Fecha inicial 1 de Enero de 2014  
 Fecha final 31 de Enero de 2014

Consignado en cta de ahorros 0 del banco 0

Identificación	Nombres	Salario Básico
0	Auxiliar Médico 4	\$ 811.492

Código	Cargo	Centro de Costos
8	Auxiliar Médico 4	Administración

Código	Descripción Concepto	Devengado	Deducido	Saldo
	Salario básico	\$ 811.492		
	Subsidio de Transporte	\$ 69.219		
	Salud		\$ 32.460	
	Pensión		\$ 32.460	

Salud	0			
Pensión	0	\$ 880.711	\$ 64.919	<b>\$ 815.791</b>

ANEXO K. SCANNER PORTATIL

amazon.com Hello. [Sign in](#) to get personalized recommendations. New customer? [Start here.](#)  
Your Amazon.com [Today's Deals](#) [Gifts & Wish Lists](#) [Gift Cards](#)

Shop All Departments  Search Automotive

Automotive Part Finder Car Care Interior Accessories Performance Parts



**Planon Scanner - RC810 (DPEN-RC810)**  
Other products by [Planon](#)  
★★★★☆ (5 customer reviews) | [More about this product](#)

---

List Price: ~~\$269.99~~  
Price: **\$154.95**  
You Save: **\$115.04 (43%)**

**In Stock.**  
Ships from and sold by [Beach Camera](#).

[See larger image and other views](#)



[Share your own customer images](#)



---

### Technical Details

- Scan a full 8" wide page in 4-8 seconds
  - Resolution 100dpi to 400dpi
  - Dual-roller guiding system for smooth easy scans
  - Scan mode 12 and 24 bit color, grayscale and monochrome
  - 8MB flash memory, upgradeable with optional microSD? memory cards up to 256MB
- > [See more technical details](#)
- 

### Product Details

**Item Weight:** 3 pounds  
**Shipping Weight:** 1.5 pounds ([View shipping rates and policies](#))  
**ASIN:** B0016LE2X8  
**Item model number:** DPEN-RC810  
**Average Customer Review:** ★★★★★ (5 customer reviews)  
**Date first available at Amazon.com:** July 7, 2004

---

### Product Description

#### Product Description

Note: This is the DocuPen RC805 in retail packaging. Planon introduces the DocuPen RC800 color handheld scanner - the latest technology breakthrough from Planon's R&D efforts. Planon have been able to achieve full color 24 bit scanning in a remarkably compact and light form that provides you with the ultimate convenience. The RC800 is capable of storing hundreds of pages into memory and it takes just seconds to scan a page. Choose the mode you want to scan: black and white, standard color or high 24bit color and the resolution from 100 to 400 dpi. Now you can scan your letters, color documents, pictures and bring them into Paperport software (included with the DocuPen). The DocuPen is different from other pen sized scanners in that it scans a FULL PAGE width and therefore scans the entire page including text and graphics in as little as 4 seconds. Other handheld and pen scanners only scan single lines of text or records handwriting and some scanners need to be attached to your computer whereas the DocuPen overcomes these limitations. The need for convenient out of office scanning is enormous but has not been satisfied because the products to date did not fulfill that need adequately. There truly is no other product like the RC800 on the market today. Planon continues with its mission of 'Redefining the way we work' Features: Battery Operated for Full Portability Purposes Can Store 100's Pages into Memory Scan a Full Page Width Including Text & Graphics in as little as 4 seconds Scansoft PaperPort SE-PC Software Included OCR Capability Benefits: Scan and Save Documents You Need Anywhere, Anytime Upgradeable memory slot for increased storage of document scans Now Scan - photos, magazines, passports or other picture ID, receipts, literature, contracts....virtually anything! DocuPen RC800 Features: The DocuPen RC800 uses rechargeable lithium-ion batteries that allows it to remain perpetually charged without utilizing a separa...

## ANEXO L. DEPRECIACIONES

	AÑO 0	AÑO 1											
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Depreciación		134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
Depreciación acumulada		134.617	269.233	403.850	538.467	673.083	807.700	942.317	1.076.933	1.211.550	1.346.167	1.480.783	1.615.400
Valor contable activos fijos	8.077.000	7.942.383	7.807.767	7.673.150	7.538.533	7.403.917	7.269.300	7.134.683	7.000.067	6.865.450	6.730.833	6.596.217	6.461.600

	AÑO 2											
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
Depreciación acumulada	1.750.017	1.884.633	2.019.250	2.153.867	2.288.483	2.423.100	2.557.717	2.692.333	2.826.950	2.961.567	3.096.183	3.230.800
Valor contable activos fijos	6.326.983	6.192.367	6.057.750	5.923.133	5.788.517	5.653.900	5.519.283	5.384.667	5.250.050	5.115.433	4.980.817	4.846.200

	AÑO 3											
	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
Depreciación acumulada	3.365.417	3.500.033	3.634.650	3.769.267	3.903.883	4.038.500	4.173.117	4.307.733	4.442.350	4.576.967	4.711.583	4.846.200
Valor contable activos fijos	4.711.583	4.576.967	4.442.350	4.307.733	4.173.117	4.038.500	3.903.883	3.769.267	3.634.650	3.500.033	3.365.417	3.230.800

AÑO 4												
	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
Depreciación acumulada	4.980.817	5.115.433	5.250.050	5.384.667	5.519.283	5.653.900	5.788.517	5.923.133	6.057.750	6.192.367	6.326.983	6.461.600
Valor contable activos fijos	3.096.183	2.961.567	2.826.950	2.692.333	2.557.717	2.423.100	2.288.483	2.153.867	2.019.250	1.884.633	1.750.017	1.615.400

AÑO 5												
	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
Depreciación acumulada	6.596.217	6.730.833	6.865.450	7.000.067	7.134.683	7.269.300	7.403.917	7.538.533	7.673.150	7.807.767	7.942.383	8.077.000
Valor contable activos fijos	1.480.783	1.346.167	1.211.550	1.076.933	942.317	807.700	673.083	538.467	403.850	269.233	134.617	0

## ANEXO M. AMORTIZACIONES

	AÑO 0	AÑO 1											
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión software contable	1.100.000												
Inversión software administrativo	1.650.000												
<b>Inversión Total software</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>
Amortización software contable		30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556
Amortización software administrativo		45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833
<b>Amortización Total del Periodo</b>		<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>
Amortización acumulada software contab.		30.556	61.111	91.667	122.222	152.778	183.333	213.889	244.444	275.000	305.556	336.111	366.667
Amortización acumulada software adminis.		45.833	91.667	137.500	183.333	229.167	275.000	320.833	366.667	412.500	458.333	504.167	550.000
<b>Amortización Acumulada Consolidada</b>		<b>76.389</b>	<b>152.778</b>	<b>229.167</b>	<b>305.556</b>	<b>381.944</b>	<b>458.333</b>	<b>534.722</b>	<b>611.111</b>	<b>687.500</b>	<b>763.889</b>	<b>840.278</b>	<b>916.667</b>
Valor contable software contable		1.069.444	1.038.889	1.008.333	977.778	947.222	916.667	886.111	855.556	825.000	794.444	763.889	733.333
Valor contable software administrativo		1.604.167	1.558.333	1.512.500	1.466.667	1.420.833	1.375.000	1.329.167	1.283.333	1.237.500	1.191.667	1.145.833	1.100.000
		2.673.611	2.597.222	2.520.833	2.444.444	2.368.056	2.291.667	2.215.278	2.138.889	2.062.500	1.986.111	1.909.722	1.833.333

	AÑO 2											
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Inversión software contable												
Inversión software administrativo												
<b>Inversión Total software</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>
Amortización software contable	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556
Amortización software administrativo	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833
<b>Amortización Total del Periodo</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>
Amortización acumulada software contab.	397.222	427.778	458.333	488.889	519.444	550.000	580.556	611.111	641.667	672.222	702.778	733.333
Amortización acumulada software adminis.	595.833	641.667	687.500	733.333	779.167	825.000	870.833	916.667	962.500	1.008.333	1.054.167	1.100.000
<b>Amortización Acumulada Consolidada</b>	<b>993.056</b>	<b>1.069.444</b>	<b>1.145.833</b>	<b>1.222.222</b>	<b>1.298.611</b>	<b>1.375.000</b>	<b>1.451.389</b>	<b>1.527.778</b>	<b>1.604.167</b>	<b>1.680.556</b>	<b>1.756.944</b>	<b>1.833.333</b>
Valor contable software contable	702.778	672.222	641.667	611.111	580.556	550.000	519.444	488.889	458.333	427.778	397.222	366.667
Valor contable software administrativo	1.054.167	1.008.333	962.500	916.667	870.833	825.000	779.167	733.333	687.500	641.667	595.833	550.000
	1.756.944	1.680.556	1.604.167	1.527.778	1.451.389	1.375.000	1.298.611	1.222.222	1.145.833	1.069.444	993.056	916.667

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Inversión software contable												
Inversión software administrativo												
<b>Inversión Total software</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>2.750.000</b>
Amortización software contable	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556	30.556
Amortización software administrativo	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833	45.833
<b>Amortización Total del Periodo</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>	<b>76.389</b>
Amortización acumulada software contab.	763.889	794.444	825.000	855.556	886.111	916.667	947.222	977.778	1.008.333	1.038.889	1.069.444	1.100.000
Amortización acumulada software adminis.	1.145.833	1.191.667	1.237.500	1.283.333	1.329.167	1.375.000	1.420.833	1.466.667	1.512.500	1.558.333	1.604.167	1.650.000
<b>Amortización Acumulada Consolidada</b>	<b>1.909.722</b>	<b>1.986.111</b>	<b>2.062.500</b>	<b>2.138.889</b>	<b>2.215.278</b>	<b>2.291.667</b>	<b>2.368.056</b>	<b>2.444.444</b>	<b>2.520.833</b>	<b>2.597.222</b>	<b>2.673.611</b>	<b>2.750.000</b>
Valor contable software contable	336.111	305.556	275.000	244.444	213.889	183.333	152.778	122.222	91.667	61.111	30.556	0
Valor contable software administrativo	504.167	458.333	412.500	366.667	320.833	275.000	229.167	183.333	137.500	91.667	45.833	0
	840.278	763.889	687.500	611.111	534.722	458.333	381.944	305.556	229.167	152.778	76.389	0

## ANEXO N. ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>Ventas</b>	<b>17.557.000</b>	<b>17.557.000</b>	<b>21.922.000</b>	<b>21.922.000</b>	<b>26.287.000</b>	<b>26.287.000</b>	<b>30.652.000</b>	<b>30.652.000</b>	<b>35.017.000</b>	<b>35.017.000</b>	<b>35.017.000</b>	<b>35.017.000</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(11.318.533)</b>	<b>(11.993.933)</b>	<b>(14.132.533)</b>	<b>(15.363.333)</b>	<b>(16.946.533)</b>	<b>(18.483.533)</b>	<b>(19.760.533)</b>	<b>(20.651.333)</b>	<b>(22.574.533)</b>	<b>(23.005.333)</b>	<b>(22.574.533)</b>	<b>(26.353.133)</b>
Honorarios	(11.318.533)	(11.318.533)	(14.132.533)	(14.132.533)	(16.946.533)	(16.946.533)	(19.760.533)	(19.760.533)	(22.574.533)	(22.574.533)	(22.574.533)	(22.574.533)
Mantenimiento Equipos	-	(30.000)	-	(60.000)	-	(150.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(270.000)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(30.000)	-	(60.000)	-	(30.000)	-	(30.000)	-	-	-	(240.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotación	-	(139.050)	-	(278.100)	-	(695.250)	-	(278.100)	-	(278.100)	-	(1.251.450)
Dotación Extras	-	(46.350)	-	(92.700)	-	(231.750)	-	(92.700)	-	(92.700)	-	(417.150)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.238.467</b>	<b>5.563.067</b>	<b>7.789.467</b>	<b>6.558.667</b>	<b>9.340.467</b>	<b>7.803.467</b>	<b>10.891.467</b>	<b>10.000.667</b>	<b>12.442.467</b>	<b>12.011.667</b>	<b>12.442.467</b>	<b>8.663.867</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>	<b>(8.482.118)</b>
Nómina	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)	(7.710.118)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
Arriendo	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
Servicios Públicos	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>	<b>(247.750)</b>	<b>(81.904)</b>	<b>(469.457)</b>	<b>(95.382)</b>	<b>(564.521)</b>	<b>(107.863)</b>	<b>(659.585)</b>	<b>(116.534)</b>	<b>(754.649)</b>	<b>(125.950)</b>	<b>(796.553)</b>	<b>(139.341)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(168.547)	-	(378.998)	-	(462.806)	-	(546.614)	-	(630.422)	-	(672.326)	-
Gravámen a los movimientos financieros	(79.203)	(81.904)	(90.459)	(95.382)	(101.715)	(107.863)	(112.971)	(116.534)	(124.227)	(125.950)	(124.227)	(139.341)
<b>= EBITDA</b>	<b>(2.491.401)</b>	<b>(3.000.956)</b>	<b>(1.162.108)</b>	<b>(2.018.833)</b>	<b>293.828</b>	<b>(786.514)</b>	<b>1.749.764</b>	<b>1.402.015</b>	<b>3.205.700</b>	<b>3.403.599</b>	<b>3.163.796</b>	<b>42.408</b>
- Depreciación	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)
- Amortización Intangibles	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)
- Amortización Preoperativos	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(2.773.367)</b>	<b>(3.282.921)</b>	<b>(1.444.074)</b>	<b>(2.300.799)</b>	<b>11.862</b>	<b>(1.068.479)</b>	<b>1.467.798</b>	<b>1.120.049</b>	<b>2.923.734</b>	<b>3.121.633</b>	<b>2.881.830</b>	<b>(239.558)</b>
- Intereses	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(3.321.759)</b>	<b>(3.831.313)</b>	<b>(1.992.466)</b>	<b>(2.849.191)</b>	<b>(536.530)</b>	<b>(1.616.872)</b>	<b>919.406</b>	<b>571.657</b>	<b>2.375.342</b>	<b>2.573.241</b>	<b>2.333.438</b>	<b>(787.950)</b>
- Impuesto de renta (33%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>(3.321.759)</b>	<b>(3.831.313)</b>	<b>(1.992.466)</b>	<b>(2.849.191)</b>	<b>(536.530)</b>	<b>(1.616.872)</b>	<b>919.406</b>	<b>571.657</b>	<b>2.375.342</b>	<b>2.573.241</b>	<b>2.333.438</b>	<b>(787.950)</b>

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>Ventas</b>	<b>54.151.220</b>	<b>54.151.220</b>	<b>58.647.170</b>	<b>58.647.170</b>	<b>63.143.120</b>	<b>63.143.120</b>	<b>67.639.070</b>	<b>67.639.070</b>	<b>72.135.020</b>	<b>72.135.020</b>	<b>72.135.020</b>	<b>72.135.020</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(34.909.859)</b>	<b>(36.065.445)</b>	<b>(37.808.279)</b>	<b>(39.555.727)</b>	<b>(40.706.699)</b>	<b>(43.415.319)</b>	<b>(43.605.119)</b>	<b>(44.982.567)</b>	<b>(46.503.539)</b>	<b>(47.390.987)</b>	<b>(46.503.539)</b>	<b>(51.569.607)</b>
Honorarios	(34.909.859)	(34.909.859)	(37.808.279)	(37.808.279)	(40.706.699)	(40.706.699)	(43.605.119)	(43.605.119)	(46.503.539)	(46.503.539)	(46.503.539)	(46.503.539)
Mantenimiento Equipos	-	(92.700)	-	(123.600)	-	(309.000)	-	(123.600)	-	(123.600)	-	(432.600)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(60.000)	-	(120.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(360.000)
Compra Equipos Biomedicos												
Dotación	-	(429.665)	-	(572.886)	-	(1.432.215)	-	(572.886)	-	(572.886)	-	(2.005.101)
Dotación Extras	-	(143.222)	-	(190.962)	-	(477.405)	-	(190.962)	-	(190.962)	-	(668.367)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>19.241.361</b>	<b>18.085.775</b>	<b>20.838.891</b>	<b>19.091.443</b>	<b>22.436.421</b>	<b>19.727.801</b>	<b>24.033.951</b>	<b>22.656.503</b>	<b>25.631.481</b>	<b>24.744.033</b>	<b>25.631.481</b>	<b>20.565.413</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>	<b>(11.338.831)</b>
Nómina	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)	(10.131.671)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa												
Honorarios Contador	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)
Arriendo	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)
Servicios Públicos	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>	<b>(1.041.010)</b>	<b>(189.617)</b>	<b>(1.279.453)</b>	<b>(203.578)</b>	<b>(1.377.369)</b>	<b>(219.017)</b>	<b>(1.475.285)</b>	<b>(225.286)</b>	<b>(1.573.201)</b>	<b>(234.919)</b>	<b>(1.616.362)</b>	<b>(251.634)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(856.015)		(1.082.865)		(1.169.187)		(1.255.509)		(1.341.831)		(1.384.992)	
Gravámen a los movimientos financieros	(184.995)	(189.617)	(196.588)	(203.578)	(208.182)	(219.017)	(219.776)	(225.286)	(231.369)	(234.919)	(231.369)	(251.634)
<b>= EBITDA</b>	<b>6.861.521</b>	<b>6.557.327</b>	<b>8.220.607</b>	<b>7.549.034</b>	<b>9.720.221</b>	<b>8.169.954</b>	<b>11.219.836</b>	<b>11.092.387</b>	<b>12.719.450</b>	<b>13.170.283</b>	<b>12.676.288</b>	<b>8.974.949</b>
- Depreciación	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)
- Amortización Intangibles	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)
- Amortización Preoperativos	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>6.579.555</b>	<b>6.275.362</b>	<b>7.938.642</b>	<b>7.267.069</b>	<b>9.438.256</b>	<b>7.887.988</b>	<b>10.937.870</b>	<b>10.810.421</b>	<b>12.437.484</b>	<b>12.888.318</b>	<b>12.394.323</b>	<b>8.692.983</b>
- Intereses	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>6.031.163</b>	<b>5.726.969</b>	<b>7.390.249</b>	<b>6.718.676</b>	<b>8.889.863</b>	<b>7.339.596</b>	<b>10.389.478</b>	<b>10.262.029</b>	<b>11.889.092</b>	<b>12.339.925</b>	<b>11.845.931</b>	<b>8.144.591</b>
- Impuesto de renta (33%)	(1.990.284)	(1.889.900)	(2.438.782)	(2.217.163)	(2.933.655)	(2.422.067)	(3.428.528)	(3.386.470)	(3.923.400)	(4.072.175)	(3.909.157)	(2.687.715)
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>4.040.879</b>	<b>3.837.069</b>	<b>4.951.467</b>	<b>4.501.513</b>	<b>5.956.209</b>	<b>4.917.529</b>	<b>6.960.950</b>	<b>6.875.559</b>	<b>7.965.691</b>	<b>8.267.750</b>	<b>7.936.773</b>	<b>5.456.876</b>



	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>Ventas</b>	<b>92.925.292</b>	<b>92.925.292</b>	<b>97.556.120</b>	<b>97.556.120</b>	<b>102.186.949</b>	<b>102.186.949</b>	<b>106.817.777</b>	<b>106.817.777</b>	<b>111.448.606</b>	<b>111.448.606</b>	<b>111.448.606</b>	<b>111.448.606</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(59.906.477)</b>	<b>(61.569.066)</b>	<b>(62.891.849)</b>	<b>(65.182.957)</b>	<b>(65.877.222)</b>	<b>(69.824.990)</b>	<b>(68.862.595)</b>	<b>(70.753.702)</b>	<b>(71.847.967)</b>	<b>(73.219.074)</b>	<b>(71.847.967)</b>	<b>(78.269.807)</b>
Honorarios	(59.906.477)	(59.906.477)	(62.891.849)	(62.891.849)	(65.877.222)	(65.877.222)	(68.862.595)	(68.862.595)	(71.847.967)	(71.847.967)	(71.847.967)	(71.847.967)
Mantenimiento Equipos	-	(159.135)	-	(190.962)	-	(477.405)	-	(190.962)	-	(190.962)	-	(604.713)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(90.000)	-	(180.000)	-	(90.000)	-	(90.000)	-	-	-	(480.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotación	-	(737.591)	-	(885.109)	-	(2.212.772)	-	(885.109)	-	(885.109)	-	(2.802.845)
Dotación Extras	-	(245.864)	-	(295.036)	-	(737.591)	-	(295.036)	-	(295.036)	-	(934.282)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>33.018.815</b>	<b>31.356.226</b>	<b>34.664.271</b>	<b>32.373.164</b>	<b>36.309.727</b>	<b>32.361.959</b>	<b>37.955.183</b>	<b>36.064.076</b>	<b>39.600.639</b>	<b>38.229.532</b>	<b>39.600.639</b>	<b>33.178.799</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>	<b>(13.075.510)</b>
Nómina	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)	(11.832.135)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)
Arriendo	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)
Servicios Públicos	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>	<b>(1.876.507)</b>	<b>(298.578)</b>	<b>(2.132.491)</b>	<b>(313.034)</b>	<b>(2.233.344)</b>	<b>(331.602)</b>	<b>(2.334.198)</b>	<b>(335.317)</b>	<b>(2.435.051)</b>	<b>(345.178)</b>	<b>(2.479.507)</b>	<b>(365.381)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(1.584.579)	-	(1.828.622)	-	(1.917.533)	-	(2.006.445)	-	(2.095.357)	-	(2.139.813)	-
Gravámen a los movimientos financieros	(291.928)	(298.578)	(303.869)	(313.034)	(315.811)	(331.602)	(327.752)	(335.317)	(339.694)	(345.178)	(339.694)	(365.381)
<b>= EBITDA</b>	<b>18.066.798</b>	<b>17.982.138</b>	<b>19.456.270</b>	<b>18.984.620</b>	<b>21.000.873</b>	<b>18.954.847</b>	<b>22.545.475</b>	<b>22.653.249</b>	<b>24.090.078</b>	<b>24.808.843</b>	<b>24.045.622</b>	<b>19.737.908</b>
- Depreciación	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)
- Amortización Intangibles	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)	(76.389)
- Amortización Preoperativos	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>17.784.833</b>	<b>17.700.172</b>	<b>19.174.305</b>	<b>18.702.655</b>	<b>20.718.907</b>	<b>18.672.882</b>	<b>22.263.510</b>	<b>22.371.283</b>	<b>23.808.112</b>	<b>24.526.878</b>	<b>23.763.656</b>	<b>19.455.943</b>
- Intereses	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>17.236.440</b>	<b>17.151.780</b>	<b>18.625.912</b>	<b>18.154.262</b>	<b>20.170.515</b>	<b>18.124.489</b>	<b>21.715.117</b>	<b>21.822.891</b>	<b>23.259.720</b>	<b>23.978.485</b>	<b>23.215.264</b>	<b>18.907.550</b>
- Impuesto de renta (33%)	(5.688.025)	(5.660.087)	(6.146.551)	(5.990.907)	(6.656.270)	(5.981.081)	(7.165.989)	(7.201.554)	(7.675.708)	(7.912.900)	(7.661.037)	(6.239.492)
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>11.548.415</b>	<b>11.491.692</b>	<b>12.479.361</b>	<b>12.163.356</b>	<b>13.514.245</b>	<b>12.143.408</b>	<b>14.549.129</b>	<b>14.621.337</b>	<b>15.584.012</b>	<b>16.065.585</b>	<b>15.554.227</b>	<b>12.668.059</b>

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>Ventas</b>	<b>133.977.072</b>	<b>133.977.072</b>	<b>138.746.825</b>	<b>138.746.825</b>	<b>143.516.579</b>	<b>143.516.579</b>	<b>148.286.332</b>	<b>148.286.332</b>	<b>153.056.085</b>	<b>153.056.085</b>	<b>153.056.085</b>	<b>153.056.085</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(86.371.473)</b>	<b>(88.521.098)</b>	<b>(89.446.407)</b>	<b>(92.254.550)</b>	<b>(92.521.341)</b>	<b>(97.641.698)</b>	<b>(95.596.275)</b>	<b>(97.974.417)</b>	<b>(98.671.208)</b>	<b>(100.499.351)</b>	<b>(98.671.208)</b>	<b>(107.308.637)</b>
Honorarios	(86.371.473)	(86.371.473)	(89.446.407)	(89.446.407)	(92.521.341)	(92.521.341)	(95.596.275)	(95.596.275)	(98.671.208)	(98.671.208)	(98.671.208)	(98.671.208)
Mantenimiento Equipos	-	(222.789)	-	(254.616)	-	(636.540)	-	(254.616)	-	(254.616)	-	(763.848)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(120.000)	-	(240.000)	-	(120.000)	-	(120.000)	-	-	-	(600.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(953.000)
Dotación	-	(1.032.627)	-	(1.180.145)	-	(2.950.363)	-	(1.180.145)	-	(1.180.145)	-	(3.540.435)
Dotación Extras	-	(344.209)	-	(393.382)	-	(983.454)	-	(393.382)	-	(393.382)	-	(1.180.145)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>47.605.599</b>	<b>45.455.974</b>	<b>49.300.418</b>	<b>46.492.275</b>	<b>50.995.238</b>	<b>45.874.881</b>	<b>52.690.058</b>	<b>50.311.915</b>	<b>54.384.877</b>	<b>52.556.734</b>	<b>54.384.877</b>	<b>45.747.448</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>	<b>(15.216.227)</b>
Nómina	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)	(13.662.369)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)
Arriendo	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)
Servicios Públicos	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)
<b>- Gastos de Administracion - Impuestos</b>	<b>(2.762.437)</b>	<b>(414.949)</b>	<b>(3.036.800)</b>	<b>(429.883)</b>	<b>(3.140.679)</b>	<b>(451.432)</b>	<b>(3.244.558)</b>	<b>(452.763)</b>	<b>(3.348.437)</b>	<b>(462.862)</b>	<b>(3.394.227)</b>	<b>(490.099)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(2.356.087)	-	(2.618.149)	-	(2.709.729)	-	(2.801.308)	-	(2.892.887)	-	(2.938.677)	-
Gravámen a los movimientos financieros	(406.351)	(414.949)	(418.651)	(429.883)	(430.950)	(451.432)	(443.250)	(452.763)	(455.550)	(462.862)	(455.550)	(490.099)
<b>= EBITDA</b>	<b>29.626.935</b>	<b>29.824.798</b>	<b>31.047.392</b>	<b>30.846.166</b>	<b>32.638.332</b>	<b>30.207.222</b>	<b>34.229.273</b>	<b>34.642.925</b>	<b>35.820.213</b>	<b>36.877.645</b>	<b>35.774.424</b>	<b>30.041.122</b>
- Depreciación	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)
- Amortización Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Preoperativos	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>29.421.358</b>	<b>29.619.221</b>	<b>30.841.815</b>	<b>30.640.589</b>	<b>32.432.756</b>	<b>30.001.646</b>	<b>34.023.696</b>	<b>34.437.349</b>	<b>35.614.637</b>	<b>36.672.068</b>	<b>35.568.847</b>	<b>29.835.546</b>
- Intereses	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>28.872.966</b>	<b>29.070.829</b>	<b>30.293.423</b>	<b>30.092.197</b>	<b>31.884.363</b>	<b>29.453.253</b>	<b>33.475.304</b>	<b>33.888.956</b>	<b>35.066.244</b>	<b>36.123.676</b>	<b>35.020.455</b>	<b>29.287.153</b>
- Impuesto de renta (33%)	(9.528.079)	(9.593.373)	(9.996.829)	(9.930.425)	(10.521.840)	(9.719.574)	(11.046.850)	(11.183.356)	(11.571.861)	(11.920.813)	(11.556.750)	(9.664.761)
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>19.344.887</b>	<b>19.477.455</b>	<b>20.296.593</b>	<b>20.161.772</b>	<b>21.362.523</b>	<b>19.733.680</b>	<b>22.428.453</b>	<b>22.705.601</b>	<b>23.494.384</b>	<b>24.202.863</b>	<b>23.463.705</b>	<b>19.622.393</b>

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>												
<b>Ventas</b>	<b>177.408.326</b>	<b>177.408.326</b>	<b>182.321.172</b>	<b>182.321.172</b>	<b>187.234.018</b>	<b>187.234.018</b>	<b>192.146.864</b>	<b>192.146.864</b>	<b>197.059.710</b>	<b>197.059.710</b>	<b>197.059.710</b>	<b>197.059.710</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(114.370.454)</b>	<b>(117.218.114)</b>	<b>(117.537.635)</b>	<b>(121.493.814)</b>	<b>(120.704.817)</b>	<b>(127.208.764)</b>	<b>(123.871.999)</b>	<b>(126.948.178)</b>	<b>(127.039.181)</b>	<b>(129.324.359)</b>	<b>(127.039.181)</b>	<b>(131.552.127)</b>
Honorarios	(114.370.454)	(114.370.454)	(117.537.635)	(117.537.635)	(120.704.817)	(120.704.817)	(123.871.999)	(123.871.999)	(127.039.181)	(127.039.181)	(127.039.181)	(127.039.181)
Mantenimiento Equipos	-	(286.443)	-	(318.270)	-	(795.675)	-	(318.270)	-	(318.270)	-	(795.675)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(150.000)	-	(300.000)	-	(150.000)	-	(150.000)	-	-	-	(600.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	(211.000)	-	(631.000)	-	(211.000)	-	(211.000)	-	-	-	-
Dotación	-	(1.327.663)	-	(1.475.181)	-	(3.687.954)	-	(1.475.181)	-	(1.475.181)	-	(3.687.954)
Dotación Extras	-	(442.554)	-	(491.727)	-	(1.229.318)	-	(491.727)	-	(491.727)	-	(1.229.318)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	-
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	-
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	1.800.000
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>63.037.873</b>	<b>60.190.212</b>	<b>64.783.537</b>	<b>60.827.358</b>	<b>66.529.201</b>	<b>60.025.254</b>	<b>68.274.865</b>	<b>65.198.686</b>	<b>70.020.529</b>	<b>67.735.351</b>	<b>70.020.529</b>	<b>65.507.583</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>	<b>(17.017.056)</b>
Nómina	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)	(15.416.582)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa												
Honorarios Contador	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)
Arriendo	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)
Servicios Públicos	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>	<b>(3.698.008)</b>	<b>(536.941)</b>	<b>(3.991.622)</b>	<b>(4.054.610)</b>	<b>(550.887)</b>	<b>(4.171.796)</b>	<b>(4.205.613)</b>	<b>(575.861)</b>	<b>(4.312.608)</b>	<b>(4.368.912)</b>	<b>(576.225)</b>	<b>(4.377.823)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(3.172.458)		(3.453.403)	(3.500.567)		(3.594.893)	(3.642.056)		(3.736.383)	(3.783.546)		(3.783.546)
Gravámen a los movimientos financieros	(525.550)	(536.941)	(538.219)	(554.043)	(550.887)	(576.903)	(563.556)	(575.861)	(576.225)	(585.366)	(576.225)	(594.277)
<b>= EBITDA</b>	<b>42.322.809</b>	<b>42.636.216</b>	<b>43.774.859</b>	<b>39.755.693</b>	<b>48.961.258</b>	<b>38.836.402</b>	<b>47.052.197</b>	<b>47.605.770</b>	<b>48.690.866</b>	<b>46.349.383</b>	<b>52.427.249</b>	<b>44.112.704</b>
- Depreciación	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)
- Amortización Intangibles												
- Amortización Preoperativos	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>42.117.232</b>	<b>42.430.639</b>	<b>43.569.283</b>	<b>39.550.116</b>	<b>48.755.681</b>	<b>38.630.826</b>	<b>46.846.620</b>	<b>47.400.193</b>	<b>48.485.289</b>	<b>46.143.806</b>	<b>52.221.672</b>	<b>43.907.127</b>
- Intereses	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)	(548.392)
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>41.568.840</b>	<b>41.882.247</b>	<b>43.020.890</b>	<b>39.001.724</b>	<b>48.207.289</b>	<b>38.082.433</b>	<b>46.298.228</b>	<b>46.851.801</b>	<b>47.936.897</b>	<b>45.595.414</b>	<b>51.673.280</b>	<b>43.358.735</b>
- Impuesto de renta (33%)	(13.717.717)	(13.821.141)	(14.196.894)	(12.870.569)	(15.908.405)	(12.567.203)	(15.278.415)	(15.461.094)	(15.819.176)	(15.046.487)	(17.052.182)	(14.308.383)
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>27.851.123</b>	<b>28.061.105</b>	<b>28.823.996</b>	<b>26.131.155</b>	<b>32.298.884</b>	<b>25.515.230</b>	<b>31.019.813</b>	<b>31.390.707</b>	<b>32.117.721</b>	<b>30.548.927</b>	<b>34.621.097</b>	<b>29.050.352</b>

## ANEXO O. FLUJO DE CAJA LIBRE MENSUAL

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ventas</b>		<b>17.557.000</b>	<b>17.557.000</b>	<b>21.922.000</b>	<b>21.922.000</b>	<b>26.287.000</b>	<b>26.287.000</b>	<b>30.652.000</b>	<b>30.652.000</b>	<b>35.017.000</b>	<b>35.017.000</b>	<b>35.017.000</b>	<b>35.017.000</b>
<b>- Costo de Ventas</b>		<b>(11.318.533)</b>	<b>(11.993.933)</b>	<b>(14.132.533)</b>	<b>(15.363.333)</b>	<b>(16.946.533)</b>	<b>(18.483.533)</b>	<b>(19.760.533)</b>	<b>(20.651.333)</b>	<b>(22.574.533)</b>	<b>(23.005.333)</b>	<b>(22.574.533)</b>	<b>(26.353.133)</b>
Honorarios		(11.318.533)	(11.318.533)	(14.132.533)	(14.132.533)	(16.946.533)	(16.946.533)	(19.760.533)	(19.760.533)	(22.574.533)	(22.574.533)	(22.574.533)	(22.574.533)
Mantenimiento Equipos		-	(30.000)	-	(60.000)	-	(150.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(270.000)
Mantenimientos Extras a Equipos		-	(30.000)	-	(60.000)	-	(30.000)	-	(30.000)	-	-	-	(240.000)
Compra Equipos Biomedicos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotación		-	(139.050)	-	(278.100)	-	(695.250)	-	(278.100)	-	(278.100)	-	(1.251.450)
Dotación Extras		-	(46.350)	-	(92.700)	-	(231.750)	-	(92.700)	-	(92.700)	-	(417.150)
Escaner Portátil DocuPen RC 810		-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica		-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos		-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>		<b>6.238.467</b>	<b>5.563.067</b>	<b>7.789.467</b>	<b>6.558.667</b>	<b>9.340.467</b>	<b>7.803.467</b>	<b>10.891.467</b>	<b>10.000.667</b>	<b>12.442.467</b>	<b>12.011.667</b>	<b>12.442.467</b>	<b>8.663.867</b>
<b>- Gastos de Administración</b>		<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(9.851.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(7.383.458)</b>	<b>(9.851.458)</b>
Nómina		(6.611.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(9.079.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(6.611.458)	(9.079.458)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador		(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
Arriendo		(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
Servicios Públicos		(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)	(172.000)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>		<b>(243.355)</b>	<b>(77.510)</b>	<b>(465.062)</b>	<b>(90.987)</b>	<b>(560.126)</b>	<b>(113.340)</b>	<b>(655.190)</b>	<b>(112.139)</b>	<b>(750.254)</b>	<b>(121.555)</b>	<b>(792.158)</b>	<b>(144.818)</b>
Impuesto de Industria y Comercio		(168.547)	-	(378.998)	-	(462.806)	-	(546.614)	-	(630.422)	-	(672.326)	-
Gravámen a los movimientos financieros		(74.808)	(77.510)	(86.064)	(90.987)	(97.320)	(113.340)	(108.576)	(112.139)	(119.832)	(121.555)	(119.832)	(144.818)
<b>- Depreciación</b>		<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>
<b>- Amortización Intangibles</b>		<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>
<b>- Amortización Diferidos</b>		<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>(1.670.312)</b>	<b>(2.179.866)</b>	<b>(341.019)</b>	<b>(1.197.744)</b>	<b>1.114.917</b>	<b>(2.443.296)</b>	<b>2.570.853</b>	<b>2.223.104</b>	<b>4.026.789</b>	<b>4.224.688</b>	<b>3.984.885</b>	<b>(1.614.375)</b>
- Impuesto de renta (33%)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>(1.670.312)</b>	<b>(2.179.866)</b>	<b>(341.019)</b>	<b>(1.197.744)</b>	<b>1.114.917</b>	<b>(2.443.296)</b>	<b>2.570.853</b>	<b>2.223.104</b>	<b>4.026.789</b>	<b>4.224.688</b>	<b>3.984.885</b>	<b>(1.614.375)</b>
+ Depreciación		134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
+ Amortización Intangibles		76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389
+ Amortización Diferidos		70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		<b>(1.388.346)</b>	<b>(1.897.900)</b>	<b>(59.053)</b>	<b>(915.778)</b>	<b>1.396.883</b>	<b>(2.161.331)</b>	<b>2.852.819</b>	<b>2.505.070</b>	<b>4.308.755</b>	<b>4.506.654</b>	<b>4.266.851</b>	<b>(1.332.409)</b>
- Inversion en Capital de Trabajo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion en Activos Fijos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>(49.588.715)</b>	<b>(1.388.346)</b>	<b>(1.897.900)</b>	<b>(59.053)</b>	<b>(915.778)</b>	<b>1.396.883</b>	<b>(2.161.331)</b>	<b>2.852.819</b>	<b>2.505.070</b>	<b>4.308.755</b>	<b>4.506.654</b>	<b>(1.332.409)</b>
<b>- Intereses</b>		<b>(237.220)</b>	<b>(234.267)</b>	<b>(231.287)</b>	<b>(228.278)</b>	<b>(225.240)</b>	<b>(222.174)</b>	<b>(219.078)</b>	<b>(215.954)</b>	<b>(212.799)</b>	<b>(209.615)</b>	<b>(206.400)</b>	<b>(203.155)</b>
<b>- Abono a Capital</b>		<b>(311.173)</b>	<b>(314.125)</b>	<b>(317.106)</b>	<b>(320.115)</b>	<b>(323.152)</b>	<b>(326.219)</b>	<b>(329.314)</b>	<b>(332.439)</b>	<b>(335.593)</b>	<b>(338.778)</b>	<b>(341.992)</b>	<b>(345.237)</b>
<b>= FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>(49.588.715)</b>	<b>(1.936.738)</b>	<b>(2.446.293)</b>	<b>(607.446)</b>	<b>(1.464.170)</b>	<b>848.490</b>	<b>(2.709.723)</b>	<b>2.304.426</b>	<b>1.956.678</b>	<b>3.760.362</b>	<b>3.958.262</b>	<b>(1.880.802)</b>

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>												
<b>Ventas</b>	<b>54.151.220</b>	<b>54.151.220</b>	<b>58.647.170</b>	<b>58.647.170</b>	<b>63.143.120</b>	<b>63.143.120</b>	<b>67.639.070</b>	<b>67.639.070</b>	<b>72.135.020</b>	<b>72.135.020</b>	<b>72.135.020</b>	<b>72.135.020</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(34.909.859)</b>	<b>(36.065.445)</b>	<b>(37.808.279)</b>	<b>(39.555.727)</b>	<b>(40.706.699)</b>	<b>(43.415.319)</b>	<b>(43.605.119)</b>	<b>(44.982.567)</b>	<b>(46.503.539)</b>	<b>(47.390.987)</b>	<b>(46.503.539)</b>	<b>(51.569.607)</b>
Honorarios	(34.909.859)	(34.909.859)	(37.808.279)	(37.808.279)	(40.706.699)	(40.706.699)	(43.605.119)	(43.605.119)	(46.503.539)	(46.503.539)	(46.503.539)	(46.503.539)
Mantenimiento Equipos	-	(92.700)	-	(123.600)	-	(309.000)	-	(123.600)	-	(123.600)	-	(432.600)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(60.000)	-	(120.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(360.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotación	-	(429.665)	-	(572.886)	-	(1.432.215)	-	(572.886)	-	(572.886)	-	(2.005.101)
Dotación Extras	-	(143.222)	-	(190.962)	-	(477.405)	-	(190.962)	-	(190.962)	-	(668.367)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>19.241.361</b>	<b>18.085.775</b>	<b>20.838.891</b>	<b>19.091.443</b>	<b>22.436.421</b>	<b>19.727.801</b>	<b>24.033.951</b>	<b>22.656.503</b>	<b>25.631.481</b>	<b>24.744.033</b>	<b>25.631.481</b>	<b>20.565.413</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(17.062.456)</b>	<b>(21.406.076)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(13.100.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(9.858.618)</b>	<b>(13.100.618)</b>
Nómina	(15.855.296)	(20.198.916)	(8.651.458)	(8.651.458)	(8.651.458)	(11.893.458)	(8.651.458)	(8.651.458)	(8.651.458)	(8.651.458)	(8.651.458)	(11.893.458)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)
Arriendo	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)	(515.000)
Servicios Públicos	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)	(177.160)
<b>- Gastos de Administración - Impuestos</b>	<b>(1.063.904)</b>	<b>(229.886)</b>	<b>(1.273.532)</b>	<b>(197.657)</b>	<b>(1.371.448)</b>	<b>(226.064)</b>	<b>(1.469.364)</b>	<b>(219.365)</b>	<b>(1.567.280)</b>	<b>(228.998)</b>	<b>(1.610.441)</b>	<b>(258.681)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(856.015)	-	(1.082.865)	-	(1.169.187)	-	(1.255.509)	-	(1.341.831)	-	(1.384.992)	-
Gravámen a los movimientos financiero	(207.889)	(229.886)	(190.668)	(197.657)	(202.261)	(226.064)	(213.855)	(219.365)	(225.449)	(228.998)	(225.449)	(258.681)
<b>- Depreciación</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>
<b>- Amortización Intangibles</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>
<b>- Amortización Diferidos</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>833.036</b>	<b>(3.832.152)</b>	<b>9.424.776</b>	<b>8.753.202</b>	<b>10.924.390</b>	<b>6.119.154</b>	<b>12.424.004</b>	<b>12.296.555</b>	<b>13.923.618</b>	<b>14.374.451</b>	<b>13.880.457</b>	<b>6.924.149</b>
- Impuesto de renta (33%)	(274.902)	1.264.610	(3.110.176)	(2.888.557)	(3.605.049)	(2.019.321)	(4.099.921)	(4.057.863)	(4.594.794)	(4.743.569)	(4.580.551)	(2.284.969)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE</b>	<b>558.134</b>	<b>(2.567.542)</b>	<b>6.314.600</b>	<b>5.864.646</b>	<b>7.319.341</b>	<b>4.099.833</b>	<b>8.324.082</b>	<b>8.238.692</b>	<b>9.328.824</b>	<b>9.630.882</b>	<b>9.299.906</b>	<b>4.639.180</b>
+ Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
+ Amortización Intangibles	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389
+ Amortización Diferidos	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>840.100</b>	<b>(2.285.576)</b>	<b>6.596.565</b>	<b>6.146.611</b>	<b>7.601.307</b>	<b>4.381.799</b>	<b>8.606.048</b>	<b>8.520.657</b>	<b>9.610.789</b>	<b>9.912.848</b>	<b>9.581.871</b>	<b>4.921.145</b>
- Inversion en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>840.100</b>	<b>(2.285.576)</b>	<b>6.596.565</b>	<b>6.146.611</b>	<b>7.601.307</b>	<b>4.381.799</b>	<b>8.606.048</b>	<b>8.520.657</b>	<b>9.610.789</b>	<b>9.912.848</b>	<b>9.581.871</b>	<b>4.921.145</b>

- Intereses	(199.879)	(196.572)	(193.234)	(189.864)	(186.462)	(183.027)	(179.561)	(176.061)	(172.528)	(168.961)	(165.361)	(161.727)
- Abono a Capital	(348.513)	(351.820)	(355.159)	(358.529)	(361.931)	(365.365)	(368.832)	(372.332)	(375.865)	(379.431)	(383.031)	(386.666)
<b>= FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>291.707</b>	<b>(2.833.969)</b>	<b>6.048.173</b>	<b>5.598.219</b>	<b>7.052.914</b>	<b>3.833.406</b>	<b>8.057.656</b>	<b>7.972.265</b>	<b>9.062.397</b>	<b>9.364.455</b>	<b>9.033.479</b>	<b>4.372.753</b>

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>												
<b>Ventas</b>	<b>92.925.292</b>	<b>92.925.292</b>	<b>97.556.120</b>	<b>97.556.120</b>	<b>102.186.949</b>	<b>102.186.949</b>	<b>106.817.777</b>	<b>106.817.777</b>	<b>111.448.606</b>	<b>111.448.606</b>	<b>111.448.606</b>	<b>111.448.606</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(59.906.477)</b>	<b>(61.569.066)</b>	<b>(62.891.849)</b>	<b>(65.182.957)</b>	<b>(65.877.222)</b>	<b>(69.824.990)</b>	<b>(68.862.595)</b>	<b>(70.753.702)</b>	<b>(71.847.967)</b>	<b>(73.219.074)</b>	<b>(71.847.967)</b>	<b>(78.269.807)</b>
Honorarios	(59.906.477)	(59.906.477)	(62.891.849)	(62.891.849)	(65.877.222)	(65.877.222)	(68.862.595)	(68.862.595)	(71.847.967)	(71.847.967)	(71.847.967)	(71.847.967)
Mantenimiento Equipos	-	(159.135)	-	(190.962)	-	(477.405)	-	(190.962)	-	(190.962)	-	(604.713)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(90.000)	-	(180.000)	-	(90.000)	-	(90.000)	-	-	-	(480.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dotación	-	(737.591)	-	(885.109)	-	(2.212.772)	-	(885.109)	-	(885.109)	-	(2.802.845)
Dotación Extras	-	(245.864)	-	(295.036)	-	(737.591)	-	(295.036)	-	(295.036)	-	(934.282)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>33.018.815</b>	<b>31.356.226</b>	<b>34.664.271</b>	<b>32.373.164</b>	<b>36.309.727</b>	<b>32.361.959</b>	<b>37.955.183</b>	<b>36.064.076</b>	<b>39.600.639</b>	<b>38.229.532</b>	<b>39.600.639</b>	<b>33.178.799</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(20.777.091)</b>	<b>(26.483.967)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(15.101.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(11.347.508)</b>	<b>(15.101.508)</b>
Nómina	(19.533.716)	(25.240.592)	(10.104.134)	(10.104.134)	(10.104.134)	(13.858.134)	(10.104.134)	(10.104.134)	(10.104.134)	(10.104.134)	(10.104.134)	(13.858.134)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios Contador	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)
Arriendo	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)	(530.450)
Servicios Públicos	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)	(182.475)
<b>- Gastos de Administración - Impuesto</b>	<b>(1.907.313)</b>	<b>(352.212)</b>	<b>(2.125.579)</b>	<b>(306.122)</b>	<b>(2.226.432)</b>	<b>(339.706)</b>	<b>(2.327.286)</b>	<b>(328.405)</b>	<b>(2.428.139)</b>	<b>(338.266)</b>	<b>(2.472.595)</b>	<b>(373.485)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(1.584.579)	-	(1.828.622)	-	(1.917.533)	-	(2.006.445)	-	(2.095.357)	-	(2.139.813)	-
Gravámen a los movimientos financiero	(322.734)	(352.212)	(296.957)	(306.122)	(308.899)	(339.706)	(320.840)	(328.405)	(332.782)	(338.266)	(332.782)	(373.485)
<b>- Depreciación</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>
<b>- Amortización Intangibles</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>	<b>(76.389)</b>
<b>- Amortización Diferidos</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>10.052.445</b>	<b>4.238.081</b>	<b>20.909.218</b>	<b>20.437.568</b>	<b>22.453.821</b>	<b>16.638.779</b>	<b>23.998.423</b>	<b>24.106.197</b>	<b>25.543.026</b>	<b>26.261.791</b>	<b>25.498.570</b>	<b>17.421.840</b>
- Impuesto de renta (33%)	(3.317.307)	(1.398.567)	(6.900.042)	(6.744.397)	(7.409.761)	(5.490.797)	(7.919.480)	(7.955.045)	(8.429.198)	(8.666.391)	(8.414.528)	(5.749.207)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE</b>	<b>6.735.138</b>	<b>2.839.514</b>	<b>14.009.176</b>	<b>13.693.171</b>	<b>15.044.060</b>	<b>11.147.982</b>	<b>16.078.943</b>	<b>16.151.152</b>	<b>17.113.827</b>	<b>17.595.400</b>	<b>17.084.042</b>	<b>11.672.633</b>
+ Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
+ Amortización Intangibles	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389	76.389
+ Amortización Diferidos	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>7.017.104</b>	<b>3.121.480</b>	<b>14.291.142</b>	<b>13.975.136</b>	<b>15.326.025</b>	<b>11.429.948</b>	<b>16.360.909</b>	<b>16.433.117</b>	<b>17.395.793</b>	<b>17.877.366</b>	<b>17.366.007</b>	<b>11.954.598</b>
- Inversion en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>7.017.104</b>	<b>3.121.480</b>	<b>14.291.142</b>	<b>13.975.136</b>	<b>15.326.025</b>	<b>11.429.948</b>	<b>16.360.909</b>	<b>16.433.117</b>	<b>17.395.793</b>	<b>17.877.366</b>	<b>17.366.007</b>	<b>11.954.598</b>

- Intereses	(158.058)	(154.354)	(150.615)	(146.840)	(143.030)	(139.184)	(135.301)	(131.381)	(127.424)	(123.430)	(119.397)	(115.327)
- Abono a Capital	(390.335)	(394.039)	(397.778)	(401.552)	(405.362)	(409.209)	(413.092)	(417.011)	(420.968)	(424.963)	(428.995)	(433.066)
<b>= FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>6.468.712</b>	<b>2.573.088</b>	<b>13.742.749</b>	<b>13.426.744</b>	<b>14.777.633</b>	<b>10.881.555</b>	<b>15.812.517</b>	<b>15.884.725</b>	<b>16.847.400</b>	<b>17.328.973</b>	<b>16.817.615</b>	<b>11.406.206</b>

	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>												
<b>Ventas</b>	<b>133.977.072</b>	<b>133.977.072</b>	<b>138.746.825</b>	<b>138.746.825</b>	<b>143.516.579</b>	<b>143.516.579</b>	<b>148.286.332</b>	<b>148.286.332</b>	<b>153.056.085</b>	<b>153.056.085</b>	<b>153.056.085</b>	<b>153.056.085</b>
- Costo de Ventas	(86.371.473)	(88.521.098)	(89.446.407)	(92.254.550)	(92.521.341)	(97.641.698)	(95.596.275)	(97.974.417)	(98.671.208)	(100.499.351)	(98.671.208)	(107.308.637)
Honorarios	(86.371.473)	(86.371.473)	(89.446.407)	(89.446.407)	(92.521.341)	(92.521.341)	(95.596.275)	(95.596.275)	(98.671.208)	(98.671.208)	(98.671.208)	(98.671.208)
Mantenimiento Equipos	-	(222.789)	-	(254.616)	-	(636.540)	-	(254.616)	-	(254.616)	-	(763.848)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(120.000)	-	(240.000)	-	(120.000)	-	(120.000)	-	-	-	(600.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(953.000)
Dotación	-	(1.032.627)	-	(1.180.145)	-	(2.950.363)	-	(1.180.145)	-	(1.180.145)	-	(3.540.435)
Dotación Extras	-	(344.209)	-	(393.382)	-	(983.454)	-	(393.382)	-	(393.382)	-	(1.180.145)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	(1.240.000)
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	(180.000)
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>47.605.599</b>	<b>45.455.974</b>	<b>49.300.418</b>	<b>46.492.275</b>	<b>50.995.238</b>	<b>45.874.881</b>	<b>52.690.058</b>	<b>50.311.915</b>	<b>54.384.877</b>	<b>52.556.734</b>	<b>54.384.877</b>	<b>45.747.448</b>
- Gastos de Administración	(24.027.919)	(30.635.473)	(13.022.699)	(13.022.699)	(13.022.699)	(17.319.699)	(13.022.699)	(13.022.699)	(13.022.699)	(13.022.699)	(13.022.699)	(17.319.699)
Nómina	(22.474.062)	(29.081.616)	(11.468.842)	(11.468.842)	(11.468.842)	(15.765.842)	(11.468.842)	(11.468.842)	(11.468.842)	(11.468.842)	(11.468.842)	(15.765.842)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa												
Honorarios Contador	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)	(819.545)
Arriendo	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)	(546.364)
Servicios Públicos	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)	(187.949)
- Gastos de Administración - Impuesto	(2.797.684)	(476.626)	(3.028.026)	(421.109)	(3.131.905)	(459.846)	(3.235.784)	(443.988)	(3.339.663)	(454.088)	(3.385.452)	(498.513)
Impuesto de Industria y Comercio	(2.356.087)		(2.618.149)		(2.709.729)		(2.801.308)		(2.892.887)		(2.938.677)	
Gravámen a los movimientos financiero	(441.598)	(476.626)	(409.876)	(421.109)	(422.176)	(459.846)	(434.476)	(443.988)	(446.776)	(454.088)	(446.776)	(498.513)
- Depreciación	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)	(134.617)
- Amortización Intangibles												
- Amortización Diferidos	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)	(70.960)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>20.574.419</b>	<b>14.138.297</b>	<b>33.044.117</b>	<b>32.842.890</b>	<b>34.635.057</b>	<b>27.889.759</b>	<b>36.225.998</b>	<b>36.639.650</b>	<b>37.816.938</b>	<b>38.874.370</b>	<b>37.771.149</b>	<b>27.723.659</b>
- Impuesto de renta (33%)	(6.789.558)	(4.665.638)	(10.904.558)	(10.838.154)	(11.429.569)	(9.203.621)	(11.954.579)	(12.091.085)	(12.479.590)	(12.828.542)	(12.464.479)	(9.148.808)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE</b>	<b>13.784.861</b>	<b>9.472.659</b>	<b>22.139.558</b>	<b>22.004.737</b>	<b>23.205.488</b>	<b>18.686.139</b>	<b>24.271.418</b>	<b>24.548.566</b>	<b>25.337.349</b>	<b>26.045.828</b>	<b>25.306.670</b>	<b>18.574.852</b>
+ Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
+ Amortización Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Amortización Diferidos	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>13.990.437</b>	<b>9.678.236</b>	<b>22.345.135</b>	<b>22.210.313</b>	<b>23.411.065</b>	<b>18.891.715</b>	<b>24.476.995</b>	<b>24.754.142</b>	<b>25.542.925</b>	<b>26.251.405</b>	<b>25.512.246</b>	<b>18.780.428</b>
- Inversion en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>13.990.437</b>	<b>9.678.236</b>	<b>22.345.135</b>	<b>22.210.313</b>	<b>23.411.065</b>	<b>18.891.715</b>	<b>24.476.995</b>	<b>24.754.142</b>	<b>25.542.925</b>	<b>26.251.405</b>	<b>25.512.246</b>	<b>18.780.428</b>

- Intereses	(111.217)	(107.069)	(102.881)	(98.654)	(94.387)	(90.079)	(85.730)	(81.340)	(76.908)	(72.434)	(67.918)	(63.359)
- Abono a Capital	(437.175)	(441.323)	(445.511)	(449.738)	(454.006)	(458.314)	(462.663)	(467.053)	(471.484)	(475.958)	(480.475)	(485.034)
<b>= FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>13.442.045</b>	<b>9.129.844</b>	<b>21.796.742</b>	<b>21.661.921</b>	<b>22.862.673</b>	<b>18.343.323</b>	<b>23.928.603</b>	<b>24.205.750</b>	<b>24.994.533</b>	<b>25.703.012</b>	<b>24.963.854</b>	<b>18.232.036</b>

	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>												
<b>Ventas</b>	<b>177.408.326</b>	<b>177.408.326</b>	<b>182.321.172</b>	<b>182.321.172</b>	<b>187.234.018</b>	<b>187.234.018</b>	<b>192.146.864</b>	<b>192.146.864</b>	<b>197.059.710</b>	<b>197.059.710</b>	<b>197.059.710</b>	<b>197.059.710</b>
<b>- Costo de Ventas</b>	<b>(114.370.454)</b>	<b>(117.218.114)</b>	<b>(117.537.635)</b>	<b>(121.493.814)</b>	<b>(120.704.817)</b>	<b>(127.208.764)</b>	<b>(123.871.999)</b>	<b>(126.948.178)</b>	<b>(127.039.181)</b>	<b>(129.324.359)</b>	<b>(127.039.181)</b>	<b>(131.552.127)</b>
Honorarios	(114.370.454)	(114.370.454)	(117.537.635)	(117.537.635)	(120.704.817)	(120.704.817)	(123.871.999)	(123.871.999)	(127.039.181)	(127.039.181)	(127.039.181)	(127.039.181)
Mantenimiento Equipos	-	(286.443)	-	(318.270)	-	(795.675)	-	(318.270)	-	(318.270)	-	(795.675)
Mantenimientos Extras a Equipos	-	(150.000)	-	(300.000)	-	(150.000)	-	(150.000)	-	-	-	(600.000)
Compra Equipos Biomedicos	-	(211.000)	-	(631.000)	-	(211.000)	-	(211.000)	-	-	-	-
Dotación	-	(1.327.663)	-	(1.475.181)	-	(3.687.954)	-	(1.475.181)	-	(1.475.181)	-	(3.687.954)
Dotación Extras	-	(442.554)	-	(491.727)	-	(1.229.318)	-	(491.727)	-	(491.727)	-	(1.229.318)
Escaner Portátil DocuPen RC 810	-	(310.000)	-	(620.000)	-	(310.000)	-	(310.000)	-	-	-	-
Caja metálica para historia clínica	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	-
Caja residuos	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	(60.000)	-	-	-	1.800.000
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>63.037.873</b>	<b>60.190.212</b>	<b>64.783.537</b>	<b>60.827.358</b>	<b>66.529.201</b>	<b>60.025.254</b>	<b>68.274.865</b>	<b>65.198.686</b>	<b>70.020.529</b>	<b>67.735.351</b>	<b>70.020.529</b>	<b>65.507.583</b>
<b>- Gastos de Administración</b>	<b>(27.251.849)</b>	<b>(34.810.123)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(19.613.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(14.752.281)</b>	<b>(19.613.281)</b>
Nómina	(25.651.375)	(33.209.650)	(13.151.808)	(13.151.808)	(13.151.808)	(18.012.808)	(13.151.808)	(13.151.808)	(13.151.808)	(13.151.808)	(13.151.808)	(18.012.808)
Honorarios Diseño Imagen Corporativa												
Honorarios Contador	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)	(844.132)
Arriendo	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)	(562.754)
Servicios Públicos	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)	(193.588)
<b>- Gastos de Administracion - Impuesto</b>	<b>(3.738.948)</b>	<b>(608.113)</b>	<b>(3.982.563)</b>	<b>(4.045.551)</b>	<b>(541.828)</b>	<b>(4.182.181)</b>	<b>(4.196.554)</b>	<b>(566.802)</b>	<b>(4.303.549)</b>	<b>(4.359.853)</b>	<b>(567.166)</b>	<b>(4.388.208)</b>
Impuesto de Industria y Comercio	(3.172.458)		(3.453.403)	(3.500.567)		(3.594.893)	(3.642.056)		(3.736.383)	(3.783.546)		(3.783.546)
Gravámen a los movimientos financiero	(566.489)	(608.113)	(529.160)	(544.984)	(541.828)	(587.288)	(554.497)	(566.802)	(567.166)	(576.307)	(567.166)	(604.662)
<b>- Depreciación</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>	<b>(134.617)</b>
<b>- Amortización Intangibles</b>												
<b>- Amortización Diferidos</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>	<b>(70.960)</b>
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>31.841.500</b>	<b>24.566.399</b>	<b>45.843.116</b>	<b>41.823.950</b>	<b>51.029.515</b>	<b>36.024.215</b>	<b>49.120.454</b>	<b>49.674.027</b>	<b>50.759.123</b>	<b>48.417.640</b>	<b>54.495.506</b>	<b>41.300.517</b>
- Impuesto de renta (33%)	(10.507.695)	(8.106.912)	(15.128.228)	(13.801.903)	(16.839.740)	(11.887.991)	(16.209.750)	(16.392.429)	(16.750.510)	(15.977.821)	(17.983.517)	(13.629.171)
<b>= UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE</b>	<b>21.333.805</b>	<b>16.459.487</b>	<b>30.714.888</b>	<b>28.022.046</b>	<b>34.189.775</b>	<b>24.136.224</b>	<b>32.910.704</b>	<b>33.281.598</b>	<b>34.008.612</b>	<b>32.439.819</b>	<b>36.511.989</b>	<b>27.671.346</b>
+ Depreciación	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617	134.617
+ Amortización Intangibles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Amortización Diferidos	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960	70.960
<b>= FLUJO DE CAJA BRUTO</b>	<b>21.539.381</b>	<b>16.665.064</b>	<b>30.920.464</b>	<b>28.227.623</b>	<b>34.395.352</b>	<b>24.341.801</b>	<b>33.116.281</b>	<b>33.487.175</b>	<b>34.214.189</b>	<b>32.645.395</b>	<b>36.717.565</b>	<b>27.876.923</b>
- Inversion en Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion en Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>= FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>21.539.381</b>	<b>16.665.064</b>	<b>30.920.464</b>	<b>28.227.623</b>	<b>34.395.352</b>	<b>24.341.801</b>	<b>33.116.281</b>	<b>33.487.175</b>	<b>34.214.189</b>	<b>32.645.395</b>	<b>36.717.565</b>	<b>27.876.923</b>

- Intereses	(58.756)	(54.110)	(49.420)	(44.685)	(39.906)	(35.081)	(30.210)	(25.293)	(20.330)	(15.319)	(10.261)	(5.155)
- Abono a Capital	(489.636)	(494.282)	(498.972)	(503.707)	(508.486)	(513.311)	(518.182)	(523.099)	(528.063)	(533.073)	(538.132)	(543.238)
<b>= FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>20.990.989</b>	<b>16.116.672</b>	<b>30.372.072</b>	<b>27.679.230</b>	<b>33.846.959</b>	<b>23.793.409</b>	<b>32.567.888</b>	<b>32.938.782</b>	<b>33.665.796</b>	<b>32.097.003</b>	<b>36.169.173</b>	<b>27.328.531</b>



UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y MERCADO DE CAPITALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE NEGOCIOS ATENCIÓN DOMICILIARIA EN SALUD
3	AUTOR(es)	DANIEL AUGUSTO SIERRA BERNAL MARIO ALBERTO DÍAZ ARIAS
4	AÑO Y MES	ABRIL 2010
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	RICARDO ALFONSO BUENO TORRES
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Este trabajo tiene como objetivo realizar la evaluación de un proyecto de atención domiciliaria en salud. Esta se efectúa a partir del estudio de competidores (empresas de hospitalización domiciliaria, ambulancia prepagada, enfermería a domicilio, unidades de cuidado intermedio) y clientes. Se ubicará en la localidad de Teusaquillo ofreciendo los servicios de fisioterapia, terapia respiratoria, medicina general y auxiliar de enfermería, mediante los programas de Alta Temprana (pacientes que requieren antibiótico endovenoso), Hospitalización Domiciliaria (pacientes con dificultades de movilización) y Atención en el Hogar (contratado por personas naturales). El estudio financiero proyecta los ingresos provenientes de la ocupación de las Clínicas Federman y Fundadores, presenta el presupuesto de inversión y analiza el Flujo de Caja Libre y Neto, EBITDA y EVA. The purpose of this project is to evaluate healthcare and hospital services provided at home. This is carried out starting with competitors (hospital care at home providers, prepaid ambulance services, visiting nurses, intermediate care unit) and patients. The study takes place in Teusaquillo offering services such as physical therapy, respiratory therapy, general medicine, nurse assistant, through programs such as Early Discharge (patients who require antibiotic administered intravenously), Hospital-Level Care at home (patients with difficulties moving around) and HomeCare (required by patients). The finance analysis calculates the income from Federman and Fundadores Clinics, presents the budget to be invested and analyzes the Free Cash Flow and Net Cash Flow, EBITDA and EVA.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	SALUD HOSPITALIZACIÓN DOMICILIARIA HOGAR MEDICINA CLÍNICA FISIOTERAPIA ENFERMERÍA FLUJO DE CAJA EBITDA
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SALUD: ACTIVIDADES DE LA PRÁCTICA MÉDICA
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	PLANES DE NEGOCIO
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan de negocios sobre la viabilidad de un servicio de atención domiciliaria en salud; es decir, la realización de actividades de atención primaria, procedimientos de rehabilitación, hospitalización en casa e incluso de fomento, promoción y prevención de la salud de forma extrahospitalaria, únicamente en el propio domicilio del paciente.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Realizar un análisis de la oferta de servicios y el funcionamiento de las empresas que actualmente se desenvuelven en él, así como revisar los posibles clientes y los servicios que se les ofrecerán. Establecer los insumos y activos necesarios para desarrollar el proyecto, así como los criterios de inclusión y exclusión del programa evaluado. Determinar los propósitos que persigue la organización, así como la estructura y el tipo de personas que permitirá alcanzar esos fines, lo anterior como base de la planeación estratégica. Determinar cuál es la normatividad actual en el sector salud que pueda ser aplicable al proyecto planteado, así como establecer qué tipo de sociedad es la más conveniente y evaluar los beneficios tributarios que pueden ser aplicados. Analizar la viabilidad financiera del proyecto, presentando una proyección de la inversión que debe realizarse y de los ingresos y gastos durante los primeros tres años de funcionamiento, con la correspondiente evaluación de las cifras presentadas.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	DÍAZ, Fernando. Contabilidad General. Enfoque Práctico con aplicaciones informáticas. México: Pearson Educación de México S.A., 2008. Segunda Edición. GARCÍA SERNA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2003. Tercera Edición. GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 2009. Cuarta Edición. REYES VILLAMIZAR, Francisco. SAS La Sociedad por Acciones Simplificada. Bogotá D.C.: Legis Editores S.A., 2009. MEZA OROZCO, Johnny de Jesús. Matemáticas Financieras Aplicadas. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones, 2005. Segunda Edición. ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado y principios de administración financiera. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2008. 13ª edición. VALERO RUEDA, Luis A. Operaciones en el mercado bursátil. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2000.
13	RESUMEN O CONTENIDO	Este trabajo tiene como objetivo realizar la evaluación de un proyecto de atención domiciliaria en salud. Dicho análisis se efectúa, en primer lugar, a partir de un estudio de mercado en el que se identifican los competidores directos del proyecto, estos se agrupan en cuatro grupos: entidades que prestan servicios de hospitalización domiciliaria, empresas que prestan servicios de ambulancia, empresas que brindan servicios de enfermería a domicilio y por último unidades de cuidado intermedio. Estas se caracterizan por ofrecer todos los servicios de salud posibles que pueden ser prestados en la vivienda o lugar de residencia del paciente, pueden ser personas naturales o jurídicas y se acercan a tres tipos de clientes que son las Empresas Promotoras de Salud (EPS), las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) o directamente al paciente o su familia. Las relaciones contractuales principalmente son de tipo Plan Prepago o Cobro por Evento. Para realizar la evaluación de Clientes se toma como referencia a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud privadas de la localidad de Teusaquillo encontrando nueve empresas que prestan servicios de hospitalización, de las cuales se seleccionaron la Clínica Fundadores y la Clínica Federman, propiedad de Médicos Asociados S.A. A través de una encuesta realizada al Gerente de Aseguramiento de esta empresa se conoció la capacidad instalada de las IPS, la rotación de camas, el porcentaje de contratos capitados y se evaluó el interés por contratar el tipo de servicio ofrecido, encontrando que sí hay un interés real. El proyecto ofrecerá los servicios domiciliarios de fisioterapia, terapia respiratoria, medicina general, auxiliar de enfermería, atención por enfermera jefe, entrega de medicamentos y orientación telefónica durante el tratamiento. El enfoque se basa en tomar pacientes que son susceptibles de Alta Temprana, es decir, pacientes que se encuentran en urgencias, que requieren un antibiótico endovenoso pero que no tienen otra indicación para hospitalizarse y Hospitalización Domiciliaria, dirigida a pacientes con dificultades de movilización que tiene un estado estacionario en su condición clínica y que puede ser manejado en casa. Mediante el estudio técnico se estimó que el primer año, el proyecto prestará sus servicios a dos Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y se proyectó un crecimiento de dos IPS más durante cada uno de los siguientes cuatro años. En esta sección se describen los pormenores del proceso de operación, los criterios de inclusión y exclusión de los pacientes y el organigrama. En el estudio administrativo se determina la misión, visión, pilares corporativos, funciones, responsabilidades de los empleados y organigrama. Al realizar el estudio legal se encontró que la mejor opción para crear el tipo de empresa vinculada con este proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificadas y se realiza una revisión de la legislación en salud. El estudio financiero muestra el presupuesto de inversión y los Estados Financieros y establece que el proyecto es muy favorable pues la TIR del flujo de caja libre es muy superior al Costo de Capital y la TIR del flujo de caja neto excede la Tasa de Interés de Oportunidad del Inversionista.
14	METODOLOGÍA	Se realizó una encuesta con los siguientes objetivos: - Conocer la capacidad instalada de la IPS y su nivel de ocupación. - Conocer la rotación de las camas en la IPS. - Averiguar si tienen contratos capitados. - Explorar un posible interés por el servicio. - Conocer si actualmente o antes ha tomado un contrato outsourcing de prestación de servicios domiciliarios.

15	CONCLUSIONES	<p>dándoles un mayor potencial para incrementar sus ventas.</p> <p>2. El sector de atención domiciliaria en salud presenta una amplia y diversa oferta que va desde las empresas que prestan servicios de hospitalización domiciliaria, empresas de servicio de ambulancia, empresas de salud prepagada, servicios de enfermería a domicilio llegando hasta las unidades de cuidados intermedios.</p> <p>3. Los potenciales clientes pueden ser clasificados en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Empresas Promotoras de Salud y el cliente persona natural.</p> <p>4. Los planes que se ofrecerán serán alta temprana, hospitalización domiciliaria y atención en el hogar. Los servicios ofertados serán Fisioterapia, Terapia Respiratoria, Auxiliar de Enfermería, Enfermera Jefe, y entrega de Medicamentos.</p> <p>5. La empresa proyecta una prestación de servicios a dos IPS durante el primer año de operación. El proyecto se ubica en la localidad de Teusaquillo por la presencia de varias y reconocidas IPS como la clínica Federman, Clínica Fundadores, Clínica Nueva y Clínica Palermo.</p> <p>6. Debido a que el proyecto se basa en la prestación de un servicio, la inversión en activos fijos es mínima y solamente hace referencia a computadores y muebles. Otra inversión tiene que ver con los intangibles como el administrativo, contable e historia clínica</p> <p>7. Aunque los criterios de inclusión y exclusión de los pacientes se encuentran plasmados en la legislación colombiana, adicionalmente deben homologarse estándares internacionales.</p> <p>8. Los objetivos de la organización resultante de la evaluación del proyecto deben estar enfocados hacia satisfacer las necesidades del cliente y prestar servicios con calidad y calidez. Esto se logra con personal capacitado y un sistema de información integral y moderno que soporte debidamente los procesos.</p> <p>9. La organización debe tener una estructura claramente dividida en dos áreas funcionales, una administrativa y financiera y otra técnica operativa, de esta última dependerán los profesionales de la salud que realizan la atención domiciliaria como médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería y fisioterapeutas.</p> <p>10. El tipo de empresa más apropiado para la evaluación de este proyecto es la Sociedad por Acciones Simplificada debido a sus múltiples ventajas como gastos de constitución bajos, proceso de constitución sencillo, flexibilidad en sus órganos de administración, necesidad de sólo un accionista, posibilidad de pago de los aportes dentro de los dos primeros años y la más importante, limitación de la responsabilidad de los accionistas sólo a sus aportes.</p> <p>11. La legislación colombiana permite ciertos beneficios tributarios que se pueden aprovechar para la creación de microempresas, pequeñas y medianas empresas.</p> <p>12. La legislación colombiana en el área de salud es amplia y el conocimiento sobre esta es una ventaja estratégica para el proyecto de inversión.</p> <p>13. El presupuesto de inversión está conformado por un capital de trabajo de \$49.588.715 para cubrir la nómina administrativa y los honorarios de los servicios profesionales para los dos primeros meses, los gastos preoperativos de mantenimiento de equipos biomédicos y dotación, y finalmente por la inversión en activos como equipos de cómputo, software, muebles, enseres y útiles de oficina.</p> <p>14. La prestación del servicio se hará a través de un paquete básico de atención con todos los servicios médicos, que tendrá un costo de \$97.000 pesos. Teniendo en cuenta que al final del año 1 se espera estar atendiendo 60 pacientes, y que a cada uno de ellos se le dará un promedio de 3 paquetes de atención, los ingresos mensuales ascenderán a \$35.017.000.</p> <p>15. Los principales costos del proyecto están relacionados con la nómina, por tanto la contratación del personal operativo se hará por servicios, pagando por cada atención domiciliaria que realicen.</p> <p>16. El Estado de Resultados muestra una pérdida durante el primer año que se revierte durante el segundo año y se revierte en una utilidad importante para el quinto año, haciendo viable financieramente el proyecto.</p> <p>17. Las rentabilidades del activo y del patrimonio, aunque no muy buenas para el primer año, a partir del segundo año son muy superiores al costo de capital o costo de oportunidad de los inversionistas.</p> <p>18. El Valor Presente Neto del proyecto es de 463.928.230 descontados los flujos de caja libre utilizando el costo de capital, lo que indica que el proyecto se debería aceptar. De otro lado, la Tasa Interna de Retorno es del 126%, muy superior al costo del capital.</p> <p>19. El EVA es negativo durante el primer año de operación pero empieza a mostrar una clara tendencia positiva a partir del segundo año, tanto que su variación es de 79.242.031. La variación del EVA para el último año muestra una disminución a sólo 66.102.843, debida a que hay fondos ociosos en caja por más de mil millones de pesos. Este EVA puede ser mejorado, en la misma proporción al incremento de la utilidad operativa, si se realiza un mejor manejo de la caja sin tener que aumentar las inversiones para lograrlo, por ejemplo, a través de inversiones en nuevos proyectos como la contratación con más clientes, y siempre que su rentabilidad esté por encima del costo de capital.</p>
16	RECOMENDACIONES	Aunque es un campo opcional, se deben incluir si el proyecto lo amerita.
*	CÓDIGO DE LA BIBLIOTECA	No aplica para usted.

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA  
 Coordinador Comité de Investigación