

**KDM AUDIT & CONSULTING LTDA.**

**PLAN DE NEGOCIO**

**JUAN DAVID ROJAS RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD CES – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MEDELLÍN**

**2008**

**KDM AUDIT & CONSULTING LTDA.**

**PLAN DE NEGOCIO**

**JUAN DAVID ROJAS RAMIREZ**

**Plan de Negocio**

**Director**

**Gustavo Riveros Sáchica PhD**

**Director Posgrados Universidad del Rosario**

**UNIVERSIDAD CES – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MEDELLÍN**

**2008**

## **CONTENIDO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>                       | <b>6</b>  |
| <b>1. PROYECTO Y OBJETIVOS</b>                 | <b>8</b>  |
| 1.1. LA IDEA                                   | 8         |
| 1.2. LOS CLIENTES                              | 8         |
| 1.3. PORQUÉ                                    | 9         |
| 1.4. PROMOTORES                                | 9         |
| 1.5. MISION                                    | 10        |
| 1.6. VISION                                    | 10        |
| 1.7. OBJETIVOS                                 | 10        |
| <b>2. ESTUDIO DE MERCADO Y SECTOR</b>          | <b>11</b> |
| 2.1. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS                | 11        |
| 2.2. PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES       | 12        |
| 2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES          | 12        |
| 2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS           | 12        |
| 2.5. RIVALIDAD ENTRE LA COMPETENCIA EXISTENTE  | 12        |
| 2.6. ANALISIS DEL ENTORNO – MATRIZ MEFE        | 13        |
| 2.6.1. TASA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA      | 12        |
| 2.6.2. ENTORNO POLITICO – LEGAL                | 13        |
| 2.6.3. ENTORNO TECNOLOGICO                     | 14        |
| 2.6.4. ENTORNO SOCIAL                          | 14        |
| 2.6.5. ENTORNO DEMOGRAFICO                     | 14        |
| 2.7. ANALISIS INTERNO – MATRIZ MEFI            | 15        |
| 2.7.1. CAPACIDADES BASICAS                     | 15        |
| 2.7.2. ACTIVOS ESTRATEGICOS                    | 15        |
| 2.7.3. PROCESOS BÁSICOS                        | 15        |
| 2.7.4. RED DE VALOR                            | 16        |
| 2.7.4.1. PROVEEDORES                           | 16        |
| 2.7.4.2. SOCIOS                                | 16        |
| 2.7.4.3. COALICIONES                           | 16        |
| 2.7.5. FUENTES INTERNAS DE VENTAJA COMPETITIVA | 16        |
| 2.7.5.1. EFICIENCIA                            | 16        |
| 2.7.5.2. CALIDAD                               | 17        |
| 2.7.5.3. CAPACIDAD DE SATISFACER AL CLIENTE    | 17        |
| 2.8. OBJETIVOS DE MERCADO                      | 17        |
| 2.9. PLAN DE MERCADO                           | 18        |
| 2.9.1. ANALISIS DOFA                           | 18        |
| 2.9.2. ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO    | 19        |

|   |        |
|---|--------|
| 2.9.3. PLAN DE VENTAS                               | 19     |
| 2.9.4. CAPTACION Y FIDELIZACION DECLIENTES          | 20     |
| 2.9.5. FUERZA DE VENTAS                             | 20     |
| 2.9.6. CRITERIOS DE FUNCIONAMIENTO FUERZA DE VENTAS | 20     |
| 2.9.7. ESTIMACION DE VENTAS                         | 21     |
| <br>3. ORGANIZACIÓN Y RECURSO HUMANO                | <br>22 |
| 3.1. DIRECCION DE LA EMPRESA                        | 22     |
| 3.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA           | 23     |
| 3.3. CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERATIVAS         | 24     |
| <br>4. ASPECTOS LEGALES Y DE CONSTITUCIÓN           | <br>24 |
| <br>5. PLAN FINANCIERO                              | <br>25 |
| 5.1. RESULTADOS A TRES AÑOS                         | 25     |
| 5.2. FLUJO DE CAJA                                  | 26     |
| 5.3. BALANCE GENERAL                                | 27     |
| <br>BIBLIOGRAFIA                                    | <br>29 |
| <br>ANEXOS  | <br>29 |

## **LISTA DE TABLAS Y GRAFICOS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>TABLA 1. PORCENTAJE PARTICIPACIÓN INTERVENTORÍA KDM</b>   | <b>21</b> |
| <b>TABLA 2. ESTADO DE RESULTADOS KDM</b>                     | <b>24</b> |
| <b>TABLA 3. FLUJO DE EFECTIVO KDM</b>                        | <b>25</b> |
| <b>TABLA 4. BALANCE GENERAL KDM</b>                          | <b>26</b> |
| <b>GRÁFICO 1. PORCENTAJE PARTICIPACIÓN INTERVENTORIA KDM</b> | <b>21</b> |
| <b>GRAFICO 2. ESTRUCTURA FUNCIONAL KDM</b>                   | <b>22</b> |
| <b>GRAFICO 3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO KDM</b>        | <b>25</b> |

## RESUMEN EJECUTIVO

**KDM Audit & Consulting Ltda** nace como una empresa de consultoría en contratación estatal, iniciando con interventoría a los contratos de administración de Régimen Subsidiado en Salud, celebrados entre las Entidades Territoriales y las Empresas Promotoras de Salud Subsidiada EPS-S.

Buscará satisfacer las necesidades de sus futuros cliente a través de la capacitación constante y de la apropiación de la tecnología disponible para la administración de los contratos de Régimen Subsidiado y a través del acercamiento constante para con sus clientes y establecer relaciones basadas en la confianza.

La Misión de la firma es Proveer servicios de calidad y valor en consultoría e interventoría a contratos de Administración de Régimen Subsidiado en Salud que garanticen la operación y el cumplimiento de las obligaciones de los contratos y el acceso de la población más vulnerable a los servicios de salud bajo los parámetros de ley.

La visión de la firma es ser para el año 2015 expertos en temas relacionados con la gestión de consultoría e interventoría a contratos de administración de Régimen Subsidiado en el Departamento de Antioquia, en el que seremos reconocidos por la calidad en la prestación de los servicios, la ágil y oportuna respuesta a los requerimientos y el respeto de nuestro equipo de trabajo para con cada uno de nuestros clientes.

La estrategia de la firma:

- Realizar alianza estratégica con una empresa que en su objeto social contemple la realización de interventorías al Régimen Subsidiado en Salud durante los primeros 3 años de labores de la firma.
- Participar en los procesos de licitación para la contratación de empresas de interventoría a contratos de administración de Régimen Subsidiado en Salud en el departamento de Antioquia.
- Contar con una base de datos personalizada de los clientes, en la cual refleje las relaciones basadas en la confianza.

## **PENETRACION DE MERCADO**

Se pretende capturar una participación inicial de 5% del total estimado por año para la interventoría al Régimen Subsidiado en Salud, a través de la alianza estratégica con GMF Auditores y Consultores Ltda representante de Midsnell Group International MGI, quien aportará su imagen y trayectoria a fin de apalancar el ingreso de KDM al mercado Antioqueño.

Ser habilitados por la Dirección Seccional de Salud de Antioquia como firma interventora del Régimen Subsidiado en Salud y participar en procesos de licitación y/o contratación directa para tal fin.

## **CRITERIOS DE VENTAS**

Trabajar por procesos, la firma plantea el trabajo por procesos de cada una de sus áreas lo que le permitirá agilidad en tiempos de respuesta a sus clientes.

## **FINANZAS**

Cada socio aportará \$10.000.000 para un total de \$40.000.000 de capital suscrito, recursos que se pretenden conseguir a través de préstamos con entidades bancarias o a través de un inversionista que desee arriesgarse en una firma interventora, creemos que el retorno de la inversión es de 15%, y al revisar las utilidades proyectadas de la firma, encontramos una utilidad neta de 36% sobre las ventas (Ver plan financiero).

## **1. PROYECTO Y OBJETIVOS**

### **1.1. La Idea**

**KDM Audit & Consulting Ltda.** Se proyecta como una empresa de servicios de Consultoría e interventoría, especializada en la prestación de servicios de interventoría de contratos estatales.

La empresa iniciará actividades enfocada en la línea estratégica de Interventoría de contratos de Administración de Régimen Subsidiado en Salud que se celebran entre los entes territoriales y las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas EPS-S.

### **1.2. Los Clientes**

KDM prestará sus servicios a entidades territoriales (Departamentos y Municipios) que contraten la administración de Régimen Subsidiado con una o varias Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas (EPS-S).

A través de la prestación del servicio especializado en interventoría al Régimen Subsidiado en Salud, KDM explorará satisfacer necesidades de experiencia, seguridad, conocimiento, eficiencia, eficacia, y efectividad en el área de interés de la firma.

KDM proveerá satisfacer las necesidades antes expuestas de sus clientes a través de una capacitación constante en la adquisición de conocimientos relacionados con la administración de los contratos de Régimen Subsidiado en Salud, de la normatividad vigente para la realización de las interventorías, la apropiación de la tecnología disponible para la gestión de los contratos, y el acercamiento constante hacia los clientes con el fin de conocerlos cada vez mejor y prestarles un excelente servicio, generando relaciones basadas en la confianza.

Para ello, la firma establecerá contacto directo y personal con los clientes potenciales, de manera que conozcan quien es la firma, su historia y lo que esta ofrece para ayudar a gestionar mejor los recursos del Régimen Subsidiado en Salud, y establecerá contacto con empresas especializadas en tecnología para el desarrollo de un programa específico para la administración de los contratos de interventoría en Salud.



### 1.3. Porqué

El sector de las empresas de servicios de interventoría a contratos de administración de Régimen Subsidiado en Salud ha presentado un crecimiento considerable en los últimos 10 años en lo que a cantidad de empresas que prestan dichos servicios se refiere, luego de ser puesta en marcha la Ley 100 de 1993, lo que le dio la posibilidad a las entidades territoriales de iniciar procesos de contratación para la prestación de los servicios de Salud que están a su cargo y basadas en la ley 80 de 1993 que establece las reglas a seguir en lo que a contratación estatal se refiere.

Actualmente con la vigencia de la Ley 1122 de 2007 que reforma en algunos aspectos la ley 100 de 1993, y algunas leyes y decretos como la ley 1150 de 2007, el decreto 2474 de 2008, y la resolución 0666 del mismo año, la actividad de las interventorías a contratos estatales debe ser realizada por empresas constituidas para tal fin o que dentro de su objeto social, contemplen la posibilidad de prestar dichos servicios, ya que en épocas anteriores, estos servicios eran prestados tanto por empresas como por particulares especializados en el tema.

### 1.4. Promotores

**Juan David Rojas Ramírez** – Profesional en Administración en Salud de la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, especialista en Administración de Empresas de las universidades del Rosario y CES, con más de 10 años de experiencia en actividades relacionadas con la administración de Servicios de Salud y atención al usuario beneficiario del Régimen Subsidiado en Salud.

**María Isabel Jaramillo Sosa** – Abogada de la Universidad Luís Amigó, diplomada en conciliación y finanzas, con más de 20 años de experiencia en los sectores público, privado y en convenios internacionales en lo relacionado con la interventoría a contratos de obras públicas, auditoría administrativa y asesoría técnico jurídica en contratación.

**Byron de Jesús Tamayo Toro** - Abogado de la Universidad Luís Amigó, Especialista en Docencia e investigación, con 8 años de experiencia en procesos de asesoría jurídica a personas y empresas en diversos temas relacionados con aspectos legales.

**Elsa Victoria Bedoya** – Economista Industrial de la Universidad de Medellín, Diplomada en Control de Gestión a través de Balanced Score Card, con 12 años de experiencia en temas presupuestales y financieros del sector salud y sector social.

### **1.5. Misión**

Nuestra Misión es proveer servicios de calidad y valor en consultoría e interventoría a contratos de administración de Régimen Subsidiado en Salud, celebrados entre las Entidades Territoriales y las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas EPS-S, que garanticen la operación y cumplimiento de las obligaciones de los contratos que permitan el acceso de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud bajo los parámetros establecidos por la ley.

### **1.6. Visión**

Para el año 2015, seremos expertos en temas relacionados con la gestión de consultoría e interventoría a contratos de administración de Régimen Subsidiado en el Departamento de Antioquia, en el que seremos reconocidos por la calidad en la prestación de los servicios, la ágil y oportuna respuesta a los requerimientos y el respeto de nuestro equipo de trabajo para con cada uno de nuestros clientes.

### **1.7. Objetivos**

**1.7.1.** Realizar alianza estratégica con una empresa que en su objeto social contemple la realización de interventorías al Régimen Subsidiado en Salud durante los primeros 3 años de labores de la firma.

**1.7.2.** Participar en los procesos de licitación para la contratación de empresas de interventoría a contratos de administración de Régimen Subsidiado en Salud en el departamento de Antioquia.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO Y SECTOR**

En la región de Antioquia y especialmente en la ciudad de Medellín, existen varias empresas dedicadas a la interventoría de los contratos del Régimen Subsidiado en Salud, muchas de estas prestan servicios (según su portafolio) muy parecidos, lo que nos puede llevar a pensar que se presente cierta convergencia estratégica en el sector, hecho que salta a la vista al aplicar las matrices diseñadas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Para efectos del presente plan de negocios, Y como estudio de mercado, se tendrá en cuenta el análisis del entorno o 5 fuerzas de Porter y los términos en los cuales se debe llevar a cabo un proceso de interventoría a contratos de Régimen Subsidiado en Salud, además de las cuantías de contratación del sector Salud en el departamento de Antioquia.

### **2.1. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS**

El sector de las empresas de interventoría al Régimen Subsidiado en Salud, ha tenido su atractivo ya que todos los municipios en el país contratan la prestación de servicios de aseguramiento del riesgo en Régimen Subsidiado, es de anotar que en la actualidad y con la entrada en vigencia de la Resolución 0660 de 2008 por el cual se reglamenta la prestación de los servicios de interventoría al Régimen Subsidiado en Salud, se imponen otras barreras de entrada como son acceso a canales por las modalidades de selección de contratistas a través de diferentes criterios y genera cambios en la forma en cómo se venía prestando este servicio por parte de particulares expertos en materia de interventoría contractual en Salud.

El sector cuenta además con las siguientes barreras de entrada:

- Requisitos de capital, pues para poseer una empresa especializada en este sector se requiere contar con una buena inversión en matrícula de la empresa en cámara de comercio, registro como proponente ante la entidad estatal que requiere el proceso de licitación pública para la interventoría en Salud, y la inversión en equipos y materiales para la organización de las instalaciones (por lo menos de un lugar en el cual ubicarse los socios de la empresa).
- Desventaja de los costos independientes del tamaño, pues las empresas establecidas cuentan con mayor experiencia y aprendizaje en el sector, lo que se constituye en un factor de limitación para la empresa incursionar en el mismo.
- Política oficial, por las regulaciones del sector, al tratarse de contratación estatal, la cual cambia cada tiempo que se requiere por parte del sector gobierno.

## **2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

En el negocio de la interventoría a contratación de Régimen Subsidiado en Salud el estado provee los contratos de aseguramiento, en cuanto a productos sustitutos a los del proveedor no existen pues los contratos de servicios de Salud son función especial del estado, el producto de la contratación es único, y los costos son asumidos por el proponente, es decir por las empresas contratistas. Por ello el poder de negociación de proveedores es medio alto (Ver anexo matriz de análisis de fuerzas del mercado).

## **2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES**

En este sector el poder negociador de clientes es también alto, pues como lo expresé antes, son también proveedores de la firma de interventoría, por lo tanto cuando sale una convocatoria pública para contratar con el estado la interventoría a los contratos de Régimen Subsidiado en Salud, este puede exigir calidad o mayor servicio, el producto de la interventoría es un componente del comprador pues por ley toda contratación estatal debe tener una interventoría, entonces por ello se afirma su poder de negociación.

## **2.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En cuanto a sustitutos de la interventoría a la contratación estatal no es de conocimiento de los miembros de la firma el hecho que exista algún sustituto de esta. Por lo tanto no es un factor de amenaza.

## **2.5. RIVALIDAD ENTRE LA COMPETENCIA EXISTENTE**

Este sector se caracteriza por la existencia de muchos competidores, algunos de ellos iguales en tamaño y poder como es el caso de las firmas relacionadas más adelante, no tiene altas barreras de salida como inversiones en plantas y equipos que no pueden ser usados para otras actividades, pues los equipos necesarios para estas actividades son equipos de computo y software que puede ser adaptable a otros sectores, los costos de salida pueden ser elevados dependiendo del tamaño de la empresa liquidada.

La industria presenta un crecimiento medio, no es muy lento pues cada vez es mayor el número de afiliados al Régimen Subsidiado en Salud en los departamentos y municipios del país, se presentan rivales con diferentes estrategias, orígenes y personalidades, pues existen firmas de interventoría en todo el territorio nacional que prestan sus servicios en todo el país en donde exista una convocatoria para interventorías al RS en Salud y por último el producto no se diferencia en muchos aspectos de los que ofrecen las demás firmas, solo en cuanto a calidad y tiempos de respuesta, pero en cuanto al producto en sí son casi los mismos.

Las firmas que se habló anteriormente son:

**AJURISALUD Ltda.** – Empresa con más de 10 años de experiencia especializada en asesoría en prestación de servicios de Salud en el departamento de Antioquia y a nivel nacional, uno de sus productos de portafolio es la realización de interventorías a contratos de Régimen Subsidiado en Salud.

**APLISALUD Ltda.** – Empresa con 9 años de experiencia en el sector de la Auditoría en Salud, además de ofrecer el mismo producto sobre interventoría contractual, también posee su propio desarrollo de Software para el manejo de la misma.

**ASCODES** – Empresa de Asesoría y consultorías en desarrollo social y Salud, con amplia experiencia en el sector de la interventoría de contratos de Reg. Subs.

En lo que al perfil de competencia se refiere, APLISALUD Ltda. Es la empresa con mayor nivel de competencia, hecho que se observa en la puntuación obtenidas en la matriz MPC anexa a este plan de negocio, puesto que es en este sector una de las empresas líderes para la interventoría contractual en Régimen Subsidiado con mayor experiencia y capacidad de resolución. KDM por ser una empresa naciente en este sector, la toma como competidor principal para ingresar en el negocio\*.

## 2.6. ANALISIS DEL ENTORNO – MATRIZ MEFE

### 2.6.1. TASA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA

A pesar de la desaceleración en el crecimiento de la economía colombiana en el último año según los expertos, el consumo tiene que reducirse pues los afectados seremos todos los colombianos al aumentar el índice inflacionario a raíz del elevado consumo, esto puede afectar el interés de las empresas en inversión pero no los ingresos de las administradoras del Régimen Subsidiado en lo que a contratos se refiere, pues cada día es mayor el número de población afiliada al Régimen Subsidiado, lo que se toma como una oportunidad representada en el crecimiento del mercado nacional (Ver cuadro anexo Afiliados RS Antioquia)<sup>†</sup>.

### 2.6.2. ENTORNO POLITICO – LEGAL

Un análisis realizado por la firma independiente de consultoría **Consultor Salud S.A.** multinacional especializada en procesos de consultoría en el sector considera inicialmente que *“el modelo de aseguramiento está pasando por una etapa crítica, que*

---

\* Ver Anexo – análisis cualitativo de hacinamiento, matrices MPC, MEFI, MEFE, MIME; facilitadas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

<sup>†</sup> Ver cuadro – Afiliados Régimen Subsidiado 2002-2007; Ministerio de la protección Social

*podría derivar en la configuración de un escenario de insostenibilidad financiera, en virtud de la ruptura normativa por la vía judicial, que ha liquidado por el camino jurisprudencial al POS y dejado inermes a las EPS, con una precaria prima de aseguramiento UPC insuficiente.*

*La interventoría es el resultado de una ineficiente gestión territorial, y un sobre costo injustificado, que debería atenderse por la vía administrativa municipal, y en cuyo caso concurriría con acertada precisión, un sistema informático adecuado y suficiente”.*

Punto que deja bastante tela para cortar sobre el tema, y que quizá es el aspecto más importante a tener en cuenta a la hora de pensar el negocio, ya que representa un factor crítico de amenaza (Ver matriz MEFEE anexa).

### **2.6.3. ENTORNO TECNOLÓGICO**

La velocidad de cambio del entorno tecnológico, entendido como un aspecto sociológico y no informático, se refiere a saberes necesarios que hacen referencia a la utilización de múltiples medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información. Para KDM es importante apropiarse de la tecnología a manera de conocimiento continuo sobre el sector para mejorar la forma en la que presta servicios, esto se refiere a la capacitación constante, al diseño de un programa para la administración de los contratos (plataforma informática) y al cómo saber administrar estas tecnologías, por esta razón el entorno tecnológico se convierte en una oportunidad.

### **2.6.4. ENTORNO SOCIAL**

El entorno social puede ser un factor que afecte a la firma en el sentido de que sin la gestión territorial de los entes territoriales no es la más eficiente y se presentan descontentos de la población beneficiaria, o casos como los que se viven actualmente con la parapolítica, la contratación puede verse afectada por la reducción de los recursos para la interventoría como lo expresa el análisis de la firma consultora multinacional antes mencionada. Este factor se representa como una amenaza para la firma.

### **2.6.5. ENTORNO DEMOGRÁFICO**

Al sector Salud lo afecta directamente el crecimiento de la población, ya que tiene que ver con cuántos y cómo se tratarán los casos de afiliados al sistema general de seguridad social en Salud de nuestro país, cada vez es mayor la población vulnerable que requiere atención en Salud con carácter solidario, y es allí en donde la gestión de los entes territoriales entra a jugar un papel preponderante en la asignación de los recursos para la atención de dicha población y la interventoría a los contratos que

realicen los entes territoriales con las administradoras de planes de beneficios hace parte de ese control administrativo que requiere hacerse para garantizar la plena asignación de esos recursos.

## **2.7. ANALISIS INTERNO – MATRIZ MEFI**

### **2.7.1. CAPACIDADES BÁSICAS**

KDM Interventor Ltda, contará con el conocimiento adquirido a través del estudio de la administración en Salud en la Facultad de Salud pública de la Universidad de Antioquia y con la experiencia adquirida de más de 10 años en el área de los servicios de Salud relacionados con el Régimen Subsidiado, el conocimiento del sector, sus actores y la forma en que este opera, elementos que se constituyen en fuente de ventaja competitiva para la empresa.

Es de anotar que los competidores también poseen características parecidas a las nuestras, pero nosotros tendremos la generación de relaciones de confianza con cada uno de nuestros clientes futuros, lo que se convierte en la verdadera fuente de ventaja competitiva y en fortaleza.

### **2.7.2. ACTIVOS ESTRATEGICOS**

KDM contará con una base de datos personalizada de cada uno de los clientes con los cuales habrá de establecer relaciones comerciales basadas en la confianza, para ello entrará en contacto con cada uno de ellos previa cita, con el fin de darles a conocer la nueva firma que se funda en la ciudad de Medellín para la prestación de los servicios especializados de Interventoría al Régimen Subsidiado y poco a poco establecer vínculos con los clientes potenciales con quienes se vaya a contratar.

### **2.7.3. PROCESOS BASICOS**

Los procesos que la firma requiere para la transformación de los insumos en servicios de interventoría, son los mismos pasos que se siguen durante un proceso de Interventoría en contratación, de los cuales cito algunos por no ser muy extenso en el tema, estos son:

- Conocer la descripción de la necesidad que la entidad estatal pretende satisfacer con la contratación, en este caso la prestación de los servicios de Salud del Régimen Subsidiado a la población beneficiaria.
- Analizar la descripción del objeto a contratar, que se encuentre de acuerdo a las especificaciones de la entidad contratante e identificar el contrato a celebrar.

- Análisis del valor estimado del contrato, con la identificación de variables que soportan el presupuesto para la contratación, monto, costos asociados al contrato, y los riesgos previsible que puedan afectar el equilibrio económico del contrato<sup>‡</sup>.

Entre otros procesos, requisitos y exigencias que se deberá diligenciar al momento de iniciar labores como firma de interventora, para ello KDM se mantendrá al tanto de la normatividad vigente en referencia a estos procesos.

#### **2.7.4. RED DE VALOR**

##### **2.7.4.1. PROVEEDORES**

Para KDM como ya se expresó en la definición del negocio, se identifica que los proveedores de los insumos para la prestación de los servicios de interventoría en contratación de Régimen Subsidiado en Salud, serán sus mismos clientes, lo que los constituye en “Prosumidores” Por tal razón es que como fuente interna de ventaja competitiva, se pretende la capacidad de satisfacer al cliente, con lo que requiere en un proceso de interventoría en el momento oportuno que este defina.

##### **2.7.4.2. SOCIOS**

Entre los socios de la firma tenemos dos abogados conocedores del aspecto Técnico-jurídico de la contratación estatal (que es en la cual se circunscribe la firma KDM), estos socios aportarán sus conocimientos a la resolución de los aspectos específicos relacionados con el objetivo de la misma.

##### **2.7.4.3. COALICIONES**

En este punto se ha planteado la posibilidad de realizar una alianza estratégica con universidades, o empresas habilitadas que realicen procesos de interventoría a contratos de Régimen Subsidiado en Salud, pues estas organizaciones son de gran importancia para la adquisición de nuevos conocimientos en la materia de interés de KDM.

#### **2.7.5. FUENTES INTERNAS DE VENTAJA COMPETITIVA**

##### **2.7.5.1. EFICIENCIA**

---

<sup>‡</sup> Tomado de: Departamento Nacional de Planeación: Decreto 2474 de 2008 por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 80 de 1993 y la Ley 1150 de 2007 sobre las modalidades de Selección, Publicidad, Selección Objetiva, y se dictan otras disposiciones.



KDM tiene la capacidad de administrar de manera eficiente los recursos con los que cuenta para la prestación de sus servicios, pues somos una empresa naciente en el mercado, y al no contar todavía con una infraestructura compleja como la de otras empresas que hacen lo mismo que nosotros, podemos brindarle un servicio de calidad al cliente, en los tiempos establecidos y con óptimos rendimientos.

#### **2.7.5.2. CALIDAD**

KDM prestará servicios de alta calidad y valor agregado a sus clientes en lo que a interventoría de contratos de Régimen Subsidiado en Salud se refiere, calidad en lo referente a tener sus procesos bien integrados, como por ejemplo el contacto con el cliente, el diligenciamiento de las condiciones para la prestación de los servicios, dado que es contratación estatal y se deben llenar ciertos requisitos especiales, entregas de informes parciales y finales sobre la ejecución de los contratos de Régimen Subsidiado en los tiempos que establezca el ente territorial con el cual se contrate. Etc., esto con el fin de trabajar a bajo costo en cuanto al tiempo que impacta en la reducción de costos económicos.

#### **2.7.5.3. CAPACIDAD DE SATISFACER AL CLIENTE**

Se considera como la ventaja competitiva de KDM, ya que se busca crear relaciones de largo plazo basadas en la confianza, de manera que los clientes de la empresa habrán de mantenernos en sus listas de proveedores para la prestación de los servicios de interventoría en contratación de servicios de Salud.

### **2.8. OBJETIVOS DE MERCADO**

- 2.8.1.** Conocer las cuantías de contratación en Régimen Subsidiado del departamento de Antioquia para el año 2008.

Para el año 2008 en el departamento de Antioquia y según información consultada en la página web del Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA con corte a Septiembre 9 de 2008, el valor total de la contratación del Régimen Subsidiado en el departamento asciende a los **\$500.092.465.305** de pesos colombianos de los cuales el 4% es decir **\$2.000.369.861** de pesos colombianos, son destinados para la interventoría al Régimen Subsidiado.

- 2.8.2.** Estimar el tamaño del mercado para consultoría en interventoría contractual a Régimen Subsidiado en Salud en Antioquia.

El tamaño del mercado se estima de acuerdo al número de afiliados al Régimen Subsidiado en el departamento de Antioquia para el presente año, que corresponde a **1.938.727<sup>§</sup>** afiliados y una cuantía en contratación de **\$500.092.465.305** de pesos colombianos de los cuales solo el 0.4% se destina para la interventoría del Régimen Subsidiado, es decir **\$2.000.369.861** que equivale al 100% del mercado del departamento.

## 2.9. PLAN DE MERCADEO

### 2.9.1. ANALISIS DOFA

| ANALISIS DOFA  |   |
|--|---|
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de la Compañía</li> <li>• Empresa nueva en el mercado</li> <li>• Falta de experiencia en procesos de contratación pública</li> </ul> | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades Básicas, conocimiento experiencia</li> <li>• Relaciones de confianza con clientes potenciales</li> <li>• Base de datos personalizada de clientes</li> <li>• Capacidad de satisfacer al cliente</li> </ul> |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno político legal</li> <li>• Entorno social</li> <li>• Entorno demográfico</li> </ul>   | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento mercado nacional</li> <li>• Entorno tecnológico</li> <li>• Entorno demográfico</li> </ul>  |

<sup>§</sup> Tomado de Fidufosyga.gov.co, reporte de afiliados por departamento y municipio, Sep. 09 de 2008.

### **2.9.2. ESTRATEGIA Y PENETRACION DE MERCADO**

Nuestro servicio como ya se ha expresado, va dirigido a los entes territoriales que celebren contratos con las Empresas Promotoras de Salud Subsidiadas EPS-S del territorio nacional, inicialmente nuestro mercado objetivo es el mercado del departamento de Antioquia, en el que pretendemos capturar una participación inicial de un 5% del total de los valores calculados para interventoría, es decir tomar un mercado de **\$154.028.479** para el primer año de labores de la firma, porcentaje que habrá de aumentar proporcionalmente cada año (Ver proyecciones financieras), para ello realizaremos una alianza estratégica a través de un convenio de unión temporal con la Firma GMF Auditores y Consultores Ltda. Con sede en la ciudad de San Juan de Pasto Nariño, esta firma, tiene una trayectoria de 10 años en acciones relacionadas con la consultoría administrativa, financiera y contractual entre otras labores dentro de su portafolio de servicios y está planteando la posibilidad de expandirse al mercado antioqueño a través de la representación por parte de una empresa que quiera contactarla para tal fin.

Meses previos a la organización del plan de negocio, se ha estado en conversaciones con el director de dicha empresa y la idea se presenta ante nosotros como una buena oportunidad para acceder al mercado regional, dado que esta firma posee la experiencia y el nombre que requerimos para ingresar al mercado, ya que es una empresa con trayectoria en el área de consultoría, tiene el conocimiento y contaría con el apoyo de nuestro equipo de trabajo para entrar a la región, además cuenta con la afiliación a MGI International a través de su alianza con la firma Páez y Asociados de la ciudad de Bogotá, lo que le otorga gran impacto a la hora de participar en licitaciones de contratación.

Una vez realizada la alianza estratégica con la firma GMF Auditores y Consultores Ltda. Iniciaremos los trámites para la habilitación como firma interventora en el departamento de Antioquia participando en el proceso de habilitación que genere la dirección seccional de Salud del departamento, a inicios del año 2009.

Luego de ser habilitados como empresa interventora del Régimen Subsidiado, entraremos a participar en los procesos de licitación pública sobre contratación.

### **2.9.3. PLAN DE VENTAS**

Para el desarrollo de nuestra empresa en un entorno competitivo y altamente regulado, en el que la experiencia, el buen nombre y los procesos adelantados son la puerta de entrada al mercado, creemos que al ingresar con la plataforma de otra firma que en su portafolio de servicios y objeto social, contemple el desarrollo de interventorías al Régimen Subsidiado, será de gran importancia para iniciar nuestra labor y poco a poco posicionar la firma en el mercado regional con posibilidad de expandirla nacionalmente, para ello nuestra estrategia de ventas será basada en la

habilitación de la firma como interventora del Régimen Subsidiado en Antioquia y su participación en los procesos de interventoría convocados.

#### **2.9.4. CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

Nuestros clientes como ya se ha expresado en líneas anteriores, son los entes territoriales que contratan la administración del Régimen Subsidiado con las EPS-S, como estos clientes captan a las empresas interventoras a través de procesos de licitación pública o de contratación directa, KDM habrá de realizar su labor con los mejores criterios de calidad para ser una de las empresas a ser tenidas en cuenta a la hora de realizar un proceso de contratación directa y una vez afianzada su unión temporal con la firma GMF, se presentará ante otros entes territoriales para ser habilitada como empresa interventora del RS, para de esta manera ingresar a otras regiones para la prestación de los servicios propios de esta.

Punto importante a resaltar será el contacto directo y personal (como ya se expresó) con sus clientes potenciales, para lo cual habrá de presentarse el director administrativo y comercial de la empresa ante los responsables del manejo de la contratación pública de los entes territoriales y así de esta forma dar inicio a las relaciones personales con estas entidades, demostrando los resultados obtenidos con los procesos de interventoría realizados en la región de Antioquia.

#### **2.9.5. FUERZA DE VENTAS**

Para el proceso interventor, la firma tendrá inicialmente a sus socios fundadores al frente del contacto directo con los clientes de los municipios del departamento de Antioquia con los que apruebe procesos de licitación o contratación directa, luego de finalizar los contratos que estén vigentes al primer año de labores de la empresa, se creará un equipo de trabajo encargado de la gestión de los procesos contractuales que salgan a licitación pública o contratación directa conformado por profesionales especializados en interventoría a contratación de Régimen Subsidiado en Salud, según requieran los entes territoriales a partir del segundo año de funcionamiento de la firma. Con esa ampliación se nombrará un encargado de la gestión de las cuentas de los municipios.

#### **2.9.6. CRITERIOS DE FUNCIONAMIENTO FUERZA DE VENTAS**

La gestión de la fuerza de ventas de la firma se realizará a través del trabajo por proceso de la siguiente manera:

- Gestión licitaciones públicas, será el proceso encargado de contactar los procesos de licitación pública o contratación directa vigentes y publicados en los portales de contratación del país.

- Gestión pliegos de condiciones, encargado de organizar los pliegos de condiciones que se deben diligenciar para participar en el proceso de contratación.
- Gestión propuestas comerciales, encargado de organizar las propuestas comerciales que se adjuntarán en los casos de contratación directa.
- Seguimiento al proceso interventor, formación y motivación permanente, estará encargado de hacer seguimiento a los demás procesos y a la interventoría como tal, de manera que se garantice un óptimo control de los procesos contractuales.

### 2.9.7. ESTIMACIÓN DE VENTAS

Para estimar los valores en contratos que la firma puede celebrar durante un periodo de un año, se tomará los valores de la contratación actual según datos facilitados por el Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA en cuanto a Número de cupos contratados de afiliados y valores de contratación con corte a Septiembre de 2008, se hará una revisión de los históricos encontrados en la página web del Ministerio de la Protección Social en los años 2002 a 2007 de manera que se tenga un histórico del crecimiento del mercado durante ese periodo de tiempo, los datos se pueden apreciar en los cuadros anexos a este plan y son los siguientes:

Desde el año 2002 y hasta el año 2007, se observa un crecimiento promedio del 10% en el Número de cupos contratados de afiliados entre los entes territoriales y las Entidades Promotoras de Salud EPS-S, ubicándose un total de 1.938.727 afiliados en solo el departamento de Antioquia para este periodo.

Para el año 2008 y a partir de Octubre, el monto de los contratos asciende a \$500.092.465.305, de los cuales el 0.4% se destina a contratación de la interventoría, es decir \$2.000.369.861.

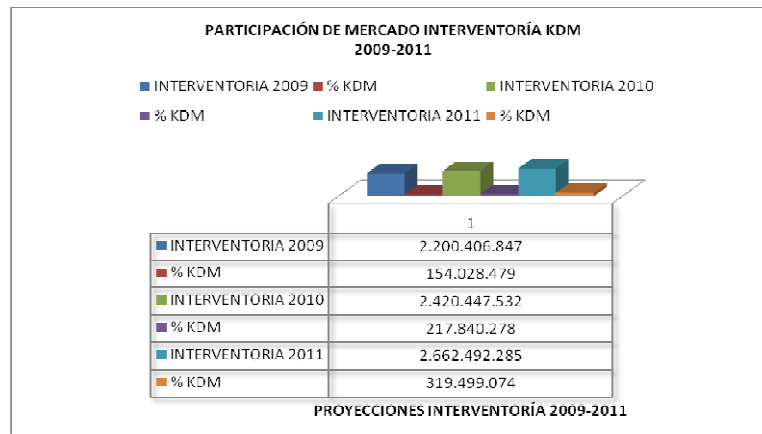
Si se tiene en cuenta el crecimiento promedio en número de cupos contratados, respecto de los valores de interventoría, tenemos los siguientes datos:

Tabla 1. Porcentaje participación Interventoría KDM

| INTERVENTORÍA |               | PARTICIPACIÓN KDM |             |
|---------------|---------------|-------------------|-------------|
| 2009          | 2.200.406.847 | 7%                | 154.728.479 |
| 2010          | 2.420.447.532 | 9%                | 217.840.278 |

|      |               |     |             |
|------|---------------|-----|-------------|
| 2011 | 2.662.492.285 | 12% | 319.499.074 |
|------|---------------|-----|-------------|

Gráfico 1. Porcentaje participación Interventoría KDM



Es de anotar que la firma también contemplará dentro de su objeto social, la posibilidad de realizar otro tipo de asesorías jurídicas, comerciales y financieras, independientes de la interventoría, lo que se traduce en otros ingresos para la misma.

### 3. ORGANIZACIÓN Y RECURSO HUMANO

#### 3.1. DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa estará dirigida por una junta directiva conformada por sus socios fundadores quienes se han asignado una responsabilidad de acuerdo a las capacidades de cada uno para un área específica y contando con la experiencia que cada uno tiene en el sector, para ello se ha definido la siguiente organización inicial:

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| Dirección Administrativa: | María Isabel Jaramillo Sosa |
| Dirección Comercial:      | Juan David Rojas Ramírez    |
| Dirección Financiera:     | Elsa Victoria Bedoya        |
| Dirección Jurídica:       | Byron Tamayo Toro           |
| Revisoría Fiscal:         | GMF Auditores Ltda.         |

Es de anotar que la firma GMF Auditores Ltda, que será el socio estratégico de KDM, hará también las veces de revisor fiscal de la misma dada su experiencia en el área contable y tributaria, además esto nos permitirá disminuir costos a la hora de contratar un tercero para la tarea.

### 3.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

La firma inicia actividades con la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 2. Estructura Funcional KDM.



La Junta Directiva será la encargada de direccionar a la empresa hacía su camino a recorrer durante el tiempo que perdure la misma, ese camino será el definido en la visión de manera que de esta manera se alcancen las metas que se establezcan en la empresa para el ingreso y permanencia en el mercado, será también la encargada de organizar todo lo relacionado con el funcionamiento de la firma, coordinará el desarrollo de nuevas estrategias, y programas de interventoría que se requiera implementar como también todo lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios para el buen funcionamiento de la misma.

La Dirección Jurídica será la encargada de administrar el proceso de gestión de pliegos de condiciones y de revisar los aspectos legales relacionados con los procesos de interventoría en los que participe la firma, de igual manera prestará los servicios de asesoría técnico jurídica en los casos que se requiera por parte de alguno de nuestros clientes como también administrará el contrato de unión temporal con la firma GMF Ltda, nuestro socio estratégico para el ingreso al mercado de la interventoría.

La Dirección Administrativa será la encargada de organizar, guiar y controlar todo lo relacionado con el funcionamiento de la firma, igualmente realizará la gestión del proceso Gestión licitaciones públicas en equipo con la Dirección Comercial.

La Dirección Comercial estará a cargo de administrar el proceso de Gestión propuestas comerciales que se presentarán a los clientes en los procesos de interventoría convocados y de realizar la búsqueda de convocatorias de interventoría en los portales de contratación del país, en equipo con la dirección administrativa.

La Dirección financiera, estará a cargo de todo lo relacionado con el manejo presupuestal, financiero y el manejo de los recursos monetarios de la firma, de igual forma participará en conjunto con el resto del equipo de trabajo.

### **3.3. CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERATIVAS**

Para KDM es muy importante el aspecto laboral y el mantenimiento de las buenas relaciones entre los integrantes del equipo, por ello antes de iniciar con el plan de negocio, nos reunimos todos para hablarnos de cada uno, sus fortalezas, retos, limitaciones en fin todo lo que nos caracteriza como personas, de manera que nos conociéramos mejor y poco a poco mejorar nuestra relación personal y profesional.

Inicialmente cada uno de nosotros, dadas las condiciones del mercado actual , tendrá una remuneración lo suficiente para cubrir nuestras obligaciones personales y contar con un buen nivel salarial, en la medida que la empresa crezca, nuestros ingresos salariales lo harán proporcionalmente hasta alcanzar un excelente nivel de remuneración, en cuanto a las prestaciones de ley, las llevaremos acorde a esta.

## **4. ASPECTOS LEGALES Y DE CONSTITUCIÓN**

La firma KDM Audit & Consulting Ltda, se constituirá como una sociedad limitada ante cámara de comercio de Medellín y ante notaría de registro, con los cuatro (4) socios fundadores quienes aportarán un capital social inicial de \$40.000.000 distribuidos de a \$10.000.000 cada uno, con estos aportes de capital se cubrirán los gastos de constitución de la empresa.

En lo referente a sede de ubicación, la empresa cuenta con un espacio en el estudio de uno de los socios, desde el cual se coordinarán todas las actividades iniciales de la empresa, una vez se vaya captando mercado se planea conseguir un espacio físico ubicado en una zona céntrica de la ciudad de Medellín en la cual se puedan realizar todas las actividades del objeto de la firma.



## 5. PLAN FINANCIERO

Con el fin de lograr la puesta en marcha de este plan de negocio, la firma KDM requerirá de una inversión de **\$13.580.000** para cubrir sus necesidades de financiamiento para el inicio de labores, para cubrirlos se habló de un aporte de **\$10.000.000** por parte de cada socio, dinero que habrá de conseguirse por medios externos en su totalidad, estos recursos son los requeridos para cubrir los gastos de matrícula mercantil, notariado y registro y la compra de algunos equipos y materiales de oficina.

Se plantea como tasa interna de retorno n 15% sobre la inversión que según el flujo de efectivo de la firma, se podrá percibir a partir del tercer año de funcionamiento de la misma.

### 5.1. RESULTADOS A TRES AÑOS

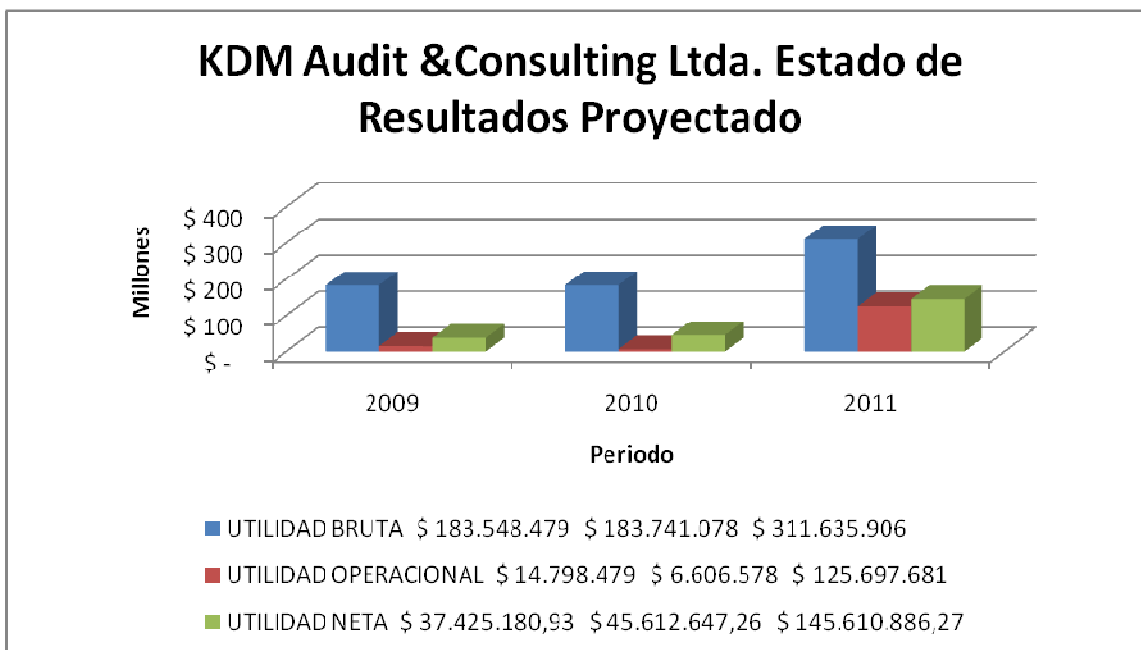
Prevedemos un crecimiento promedio anual en ventas de contratos de interventoría de 9%, alcanzando al tercer año ingresos por concepto de interventoría a contratos de \$409.499.074, lo que dejaría una utilidad neta de **\$145.610.886** es decir un **36% (Ver Estado de Resultados)**

Tabla 2. Estado de Resultados KDM

#### ESTADO DE RESULTADOS KDM AUDIT & CONSULTING LTDA

|                                 | 2009                 | 2010                 | 2011                  |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| VENTAS                          | 274.028.479          | 277.840.278          | 409.499.074           |
| COSTOS DE VENTAS                | 90.480.000           | 94.099.200           | 97.863.168            |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>           | <b>183.548.479</b>   | <b>183.741.078</b>   | <b>311.635.906</b>    |
| GASTOS ADMINISTRACION           | 167.690.000          | 176.074.500          | 184.878.225           |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES | 1.060.000            | 1.060.000            | 1.060.000             |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>     | <b>14.798.479</b>    | <b>6.606.578</b>     | <b>125.697.681</b>    |
| OTROS INGRESOS                  | 40.000.000,00        | 60.000.000,00        | 90.000.000,00         |
| OTROS EGRESOS                   | 1.060.000,00         | 1.472.000            | 1.632.000             |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPTOS</b>    | <b>55.858.479,00</b> | <b>68.078.578,00</b> | <b>217.329.681,00</b> |
| PROVISION IMPTOS (33%)          | -18.433.298,07       | -22.465.930,74       | -71.718.794,73        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | <b>37.425.180,93</b> | <b>45.612.647,26</b> | <b>145.610.886,27</b> |

Grafico 3. Estado de Resultados Proyectado KDM.



## 5.2. FLUJO DE CAJA

Podemos apreciar en este estado financiero lo que se afirmaba respecto al retorno de la inversión, ya que la empresa comienza a dar buenos resultados después del tercer año de funcionamiento (Ver cuadro).

Tabla 3. Flujo de Efectivo KDM.

| FLUJO DE EFECTIVO<br>KDM AUDIT & CONSULTING LTDA |    |                    |                    |                    |
|--|----|--------------------|--------------------|--------------------|
| ENTRADAS   | EF | 2009               | 2010               | 2011               |
| VENTAS   | ER | 154.028.479        | 217.840.278        | 319.499.074        |
| APORTE DE SOCIOS                                 | BG | 40.000.000         | -                  | -                  |
| PRESTAMOS  | BG | 40.000.000         | -                  | -                  |
| OTROS INGRESOS                                   | ER | 40.000.000         | 60.000.000         | 90.000.000         |
| <b>TOTAL ENTRADAS</b>                            |    | <b>274.028.479</b> | <b>277.840.278</b> | <b>409.499.074</b> |
| <b>SALIDAS</b>                                   |    |                    |                    |                    |

**FLUJO DE EFECTIVO**  
**KDM AUDIT & CONSULTING LTDA**

|                        |    |                    |                    |                    |
|------------------------|----|--------------------|--------------------|--------------------|
| COSTOS DE VENTAS       | ER | 90.480.000         | 94.099.200         | 97.863.168         |
| GASTOS DE ADMON        | ER | 168.890.000        | 176.074.500        | 184.878.225        |
| INVERSION KT           | BG | -                  | -                  | -                  |
| INVERSIONES AF         | BG | 5.300.000          | 2.060.000          | 2.310.000          |
| PAGO PRESTAMOS         | BG | 10.000.000         | 10.000.000         | 10.000.000         |
| DIVIDENDOS             | BG | -                  | -                  | 15.000.000         |
| OTROS EGRESOS          | ER |                    |                    |                    |
| <b>TOTAL SALIDAS</b>   |    | <b>274.670.000</b> | <b>282.233.700</b> | <b>310.051.393</b> |
| <b>SALDO PERIODO</b>   |    | <b>-641.521</b>    | <b>-4.393.422</b>  | <b>99.447.681</b>  |
| <b>SALDO ACUMULADO</b> |    | <b>-641.521</b>    | <b>-5.034.943</b>  | <b>94.412.738</b>  |

**5.3. BALANCE GENERAL**

Tabla 4. Balance General KDM.

**BALANCE GENERAL**  
**KDM AUDIT & CONSULTING LTDA**

| DESCRIPCION                     | 2009                  | 2010                  | 2011                  |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>ACTIVO CORTO PLAZO</b>       |                       |                       |                       |
| DISPONIBLE                      | \$ 140.000.000        | \$ 72.613.426         | \$ 159.749.537        |
| INVERSIONES                     | \$ 5.300.000          | \$ 2.060.000          | \$ 2.310.000          |
| CARTERA                         | \$ 54.028.479         | \$ 145.226.852        | \$ 159.749.537        |
| OTROS CP                        | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>TOTAL ACTIVO CORTO PLAZO</b> | <b>\$ 199.328.479</b> | <b>\$ 219.900.278</b> | <b>\$ 321.809.074</b> |
| <b>ACTIVO LARGO PLAZO</b>       |                       |                       |                       |
| ACTIVOS FIJOS                   | \$ 80.000.000         | \$ 80.000.000         | \$ 81.200.000         |
| OTROS ACTIVO LP                 | \$ 5.300.000          | \$ 2.060.000          | \$ 2.310.000          |
| <b>TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO</b> | <b>\$ 85.300.000</b>  | <b>\$ 82.060.000</b>  | <b>\$ 83.510.000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>             | <b>\$ 284.628.479</b> | <b>\$ 301.960.278</b> | <b>\$ 405.319.074</b> |
| <b>PASIVO CORTO PLAZO</b>       |                       |                       |                       |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS        | \$ 40.000.000         | \$ 30.000.000         | \$ 20.000.000         |
| PROVEEDORES                     | \$ 5.300.000          | \$ 2.060.000          | \$ 2.310.000          |
| CUENTAS POR PAGAR               | \$ 32.475.000         | \$ 45.200.000         | \$ 54.700.000         |
| IMPUESTOS                       | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| OTROS PASIVOS CP                | \$ -                  | \$ 98.200.000         | \$ 125.350.000        |
| <b>TOTAL PASIVO CORTO PLAZO</b> | <b>\$ 77.775.000</b>  | <b>\$ 175.460.000</b> | <b>\$ 202.360.000</b> |
| <b>PASIVO LARGO PLAZO</b>       |                       |                       |                       |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS        | \$ 10.000.000         | \$ 10.000.000         | \$ 10.000.000         |
| OTROS PASIVOS LP                | \$ 76.853.479         | \$ 36.500.278         | \$ 111.759.074        |
| <b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b> | <b>\$ 86.853.479</b>  | <b>\$ 46.500.278</b>  | <b>\$ 121.759.074</b> |

|                                  |                       |                       |                       |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>\$ 164.628.479</b> | <b>\$ 221.960.278</b> | <b>\$ 324.119.074</b> |
| PATRIMONIO                       | \$ 80.000.000         | \$ 80.000.000         | \$ 81.200.000         |
| CAPITAL                          | \$ 40.000.000         | \$ -                  |                       |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>\$ 120.000.000</b> | <b>\$ 80.000.000</b>  | <b>\$ 81.200.000</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>\$ 284.628.479</b> | <b>\$ 301.960.278</b> | <b>\$ 405.319.074</b> |

## BIBLIOGRAFÍA

1. Plan de negocio, Internet Business Services; En: [www.plannegocio.com](http://www.plannegocio.com)
2. Plan de Negocios Lofran; Javier de Lope, Tecnológico de Monterrey. Mexico, 2000
3. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos AESE; Restrepo P. Luis Fernando, Rivera Hugo A. Editorial Universidad del Rosario, 2006.
4. [www.fisufosyga.gov.vo](http://www.fisufosyga.gov.vo) – Base de Datos Afiliados al Régimen Subsidiado por departamento.
5. [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co) – reporte afiliados nacionales al régimen subsidiado
6. [www.contratos.gov.co](http://www.contratos.gov.co) – procesos de contratación estatal administracion de régimen subsidiado
7. [www.contrataciónavista.gov.co](http://www.contrataciónavista.gov.co) – procesos de licitación contractual, Bogotá.
8. República de Colombia, Congreso de la República, Ley 1150 de 2007, por la cual se introducen medidas para la transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.
9. República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Decreto 2474 de 2008, por el cual se reglamentan parcialmente la ley 80 de 1993 y la ley 1150 de 2007 sobre las modalidades de selección, publicidad, selección objetiva y se dictan otras disposiciones.

## ANEXOS

(Ver Archivos Adjuntos en Excel)

1. Analisis Interno y Externo Empresarial, Matrices MEFE, MEFI, MPC, Analisis cualitativo de hacinamiento.
2. Estudio financiero
3. Analisis afiliados Régimen Subsidiado en Salud, Antioquia Septiembre de 2008
4. Analisis 5 fuerzas de Porter.