

# CRISIS DE CANVAS ALJURE RADIOLOGOS ASOCIADOS, UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR SU VALOR DE NEGOCIO Y RENTABILIDAD.

Rosa Aljure, Qiguang Gao, Nicolas Sierra, Vivek Singh

## RESUMEN

Mediante el presente caso de negocio se describen y analizan las principales características, funcionamiento, recursos, ventajas competitivas, clientes actuales y potenciales, problemática actual, oportunidades de crecimiento y recomendaciones para ampliar el portafolio de servicios, la rentabilidad y la generación de valor de la Sociedad por Acciones Simplificada: Aljure Radiólogos Asociados, organización localizada en el Distrito de Barranquilla Colombia, la cual cuenta con 25 empleados.

## INTRODUCCIÓN

Aljure Radiólogos Asociados fue establecida en el año 2017, en el Distrito de Barranquilla, con el fin de proveer servicios de radiología e imágenes diagnósticas a nivel local (**Misión**). Actualmente, la Organización presta los servicios básicos de radiología y lectura de resultados de imágenes diagnósticas de acuerdo con sus valores corporativos (ética, humanización, calidad, responsabilidad y compromiso), y cuya **visión** para el año 2024 es proveer servicios de radiología **especializados** y de Tele-radiología de alta calidad, oportunos y exactos, enfocados en facilitar diagnósticos confiables que permitan la aplicación de un tratamiento eficaz y pertinente para mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

## **Problemática:**

Aljure Radiólogos Asociados fue constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada, las cuales **pueden ser constituidas por una sola persona o por un número ilimitado de accionistas, además, la incorporación de documentos para su constitución es privada, lo cual limita la excesiva regulación por parte del Estado.**<sup>1</sup> En conjunto con las anteriores ventajas, **las S.A.S., una vez inscritas en el Registro Mercantil de la respectiva cámara de comercio, formarán una persona jurídica distinta a la de sus accionistas, con limitación de la responsabilidad de su socio o socios, los cuales no son responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.**<sup>2</sup>

Actualmente ARA por estar constituida como una S.A.S., solo puede suscribir contratos directamente con clínicas y/u hospitales, lo cual depende más del bajo costo de los exámenes y servicios ofertados que del reconocimiento de la alta calidad, oportunidad y eficacia de los mismos.

Lo anterior limita la competitividad de la Organización en el mercado, toda vez que para poder ofertar sus servicios a los principales usuarios o contratantes de servicios de radiología e imágenes diagnósticas (Empresas Promotoras de Servicios de Salud; EPS, Empresas de Medicina Prepagada; EMPs, secretarías de salud, y particulares), ARA debe estar legalmente organizada, registrada y habilitada ante el Ministerio de Salud como una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS).

---

<sup>1</sup> <https://www.semana.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554/>

<sup>2</sup> <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>



Figure 3. Estructura de la Financiación del Sistema de Salud en Colombia.

Fuente: <https://twitter.com/adrescol/status/1067530003787722758DRES>

### Solución:

Debido a la problemática descrita anteriormente, se propone como solución cambiar el modelo de negocio de la empresa, ajustando su organización, estructura y funcionamiento de acuerdo a la Resolución No. 3100 de 2019, que es la norma que regula el Sistema Único de Habilitación en Colombia para las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPSs).

Se propone esta solución debido a que ARA cuenta actualmente con los recursos humanos, financieros, tecnológicos y administrativos, necesarios para ser habilitada como una IPS por el Ministerio de Salud, lo cual le permitirá ofrecer y prestar sus servicios básicos **y especializados** de radiología y Tele-radiología, además de competir en el mercado con los principales proveedores de estos servicios en la Ciudad.

Una vez autorizada como una IPS, ARA podrá ampliar su portafolio de servicios y ser contratada por los principales usuarios de imágenes diagnósticas a nivel local (EPSs, EMPs, clínicas, Red pública de Hospitales, Secretarías de Salud y los clientes particulares o no afiliados al Sistema de Salud), aumentando de esta forma su market share y rentabilidad.

**Recomendación:**

Con el objetivo de lograr la solución planteada, se hace necesario identificar las oportunidades existentes en el mercado local de radiología en aras de crear una estrategia innovadora que permita ampliar la ventaja competitiva de la Organización, su rentabilidad y la creación de valor para sus clientes potenciales. Para este fin, es menester que la Sociedad identifique, ofrezca y cubra los servicios básicos y **especializados de radiología** y Tele-radiología que no están siendo completamente cubiertos en la Ciudad (**a la fecha no están siendo cubiertos el 20% de los servicios básicos, el 30% de los servicios especializados, ni el 50% del servicio de Tele-radiología**). De esta manera, ARA debe aprovechar las oportunidades de diferenciación, como por ejemplo, el uso de plataformas, aplicaciones y software que permitan la oferta, contratación, compra, prestación y evaluación de los servicios ofertados.

Con el objetivo de implementar estrategias innovadoras para lograr una ventaja competitiva, la Sociedad debe investigar quiénes con sus principales competidores, cual es el market share de cada uno, quiénes son sus usuarios potenciales, cuáles son las preferencias de estos usuarios, y finalmente, qué servicio adicional y valor agregado debe ofrecer la Organización para convertirse en una IPS reconocida y exitosa.

## **Plan para materializar la recomendación:**

- 1. Realizar un estudio de mercado, analizar el entorno de la Industria a nivel local para identificar el market share de cada competidor (IPSS Radiológicas), y medir el desempeño de dichos competidores en Barranquilla mediante un Benchmarking.**

Luego de realizar un estudio de mercado y analizar el entorno de la industria en Barranquilla, Aljure Radiólogos Asociados identificó cuatro competidores principales: Sabagg Radiólogos, Perez Radiólogos, Cediul Radiología, and Cerid Radiólogos., los cuales cubren el 80% de los servicios básicos de Radiología, el 70% de los servicios especializados y el 50% del servicio de Tele-radiología) a nivel local. Por otro lado, al medir el desempeño de sus dos principales competidores (Sabbag and Pérez Radiólogos) e identificar sus fortalezas versus las oportunidades internas de mejoramiento de ARA, se encontró que éstas dos IPSs se destacan en el Mercado, no solo por su completa infraestructura, equipos con tecnología avanzada, sino también por la significativa inversión que hacen sus propietarios en marketing, tecnología y publicidad. Además de lo anterior, sus principales proveedores son dos compañías reconocidas que ofrecen equipos, dispositivos médicos, y reactivos, a precios más accesibles, en comparación con los actuales proveedores de ARA.

## **2. Realizar un estudio de los clientes prospectivos (EPSs, Empresas de Medicina Prepagada que prestan sus servicios en la Ciudad y los clientes particulares).**

Al realizar un estudio de los clientes prospectivos de los servicios de ARA, una vez se establezca como IPS, encontramos las siguientes EPSs: Anaswayuu, Dusakawii, SURA, Sánitas y Mutual Ser.<sup>3</sup> Por otro lado, las Empresas de Medicina Prepagada (EMPs) con mayor número de asegurados en Barranquilla son: Sura, Sanitas, Axa Colpatria, Allianz y Seguros Bolívar<sup>4</sup>.

Una vez autorizada como (IPS), ARA también podrá participar en licitaciones realizadas por la Alcaldía de Barranquilla y Gobernación del Atlántico para prestar sus servicios a la Red Pública de Hospitales y a la población no asegurada.<sup>5</sup> Lo anterior respaldado en el hecho en que la Secretaría de Salud Distrital de Barranquilla y la Secretaría de Salud Departamental del Atlántico, han suscrito contratos significativos para la prestación de servicios de radiología con los principales competidores de ARA (Sabbag Radiólogos y Pérez Radiólogos), los cuales reciben mejores tarifas y modalidades de pago por parte de estas entidades que por parte de las EPSs.

Finalmente, Aljure Radiólogos, centrará sus esfuerzos en prestar un mejor servicio a aquellos pacientes particulares, que son los que pagan los servicios de radiología de manera directa, ya sea para evitar trámites o para recibir una mejor atención. Lo anterior, con el objetivo de ser la IPS con la prestación de los mejores servicios de Radiología de la Ciudad, encaminada a ser la primera

---

<sup>3</sup> <https://adresfosyga.com/mejores-eps-colombia/>

<sup>4</sup> <https://www.seguralia.com/medicina-prepagada/aseguradoras/barranquilla#:~:text=Sura%2C%20Axa%20Colpatria%2C%20Allianz%20y,lo%20largo%20de%20la%20ciudad.>

<sup>5</sup> <https://miredbarranquilla.com/>

opción para este tipo de usuarios y obtener la fidelización de los mismos. Esto es sumamente importante, debido a la creciente demanda de usuarios particulares, quienes la mayoría de las veces, buscan procesos menos burocráticos, resultados de alta calidad y oportunidad, y sobre todo, un servicio cálido, ameno, rápido y digitalizado.

**3. Realizar un estudio epidemiológico que permita identificar los usuarios potenciales (población Barranquillera con condiciones o enfermedades que puedan llegar a requerir servicios básicos o especializados de radiología).<sup>6</sup>**

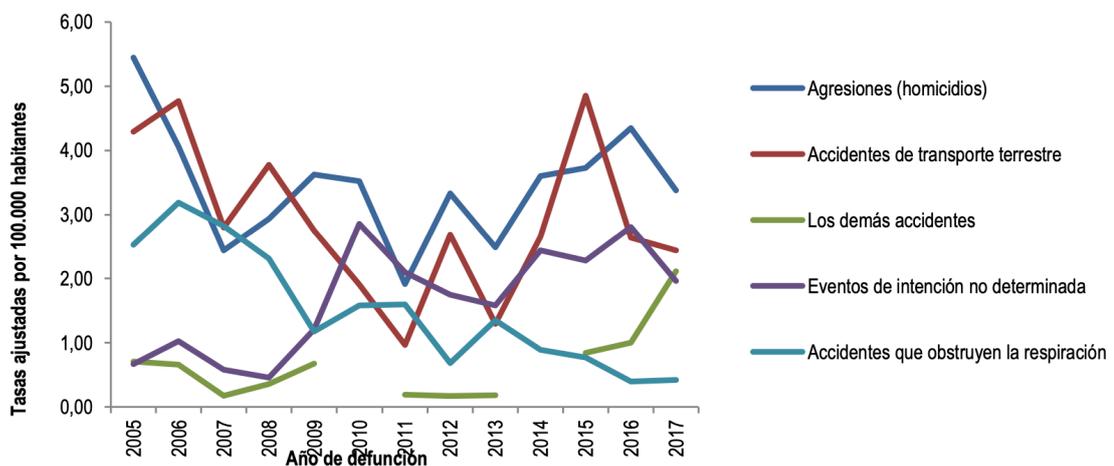
Los datos poblaciones requeridos para el análisis del sector sustentados por la Secretaría Distrital de Salud de Barranquilla en el informe ASIS distrital, basado en el modelo conceptual de Determinantes Sociales de la Salud (DSS). Informe decenal que comprende los periodos anuales del 2012 al 2022, el cual está estructurado en tres partes:

Primera, caracterización de los contextos territorial y demográfico. Segunda, el abordaje de los efectos de la salud y sus determinantes, y la tercera corresponde al listado de problemas de morbilidad y mortalidad priorizados en el capítulo II, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

<sup>6</sup> <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-distrito-barranquilla-2019.pdf>

Considerando las distintas categorías expuestas en el informe como Causas de Afectaciones de Salud y el alcance propuesto como solución operativa, es pertinente evaluar el grupo de hombres y mujeres categorizados dentro del parámetro “Causas Externas”, permitiéndonos discretizar poblacionalmente la necesidad de los servicios implementados por la compañía.



FUENTE: Bodega de Datos SISPRO (SGD), Registro de Estadísticas Vitales DANE

La grafica anterior expone una clara tendencia en el aumento de lesiones físicas (accidentes), originados por varias causas, los cuales pueden ser agrupados como magnitud estadística para la consideración de la demanda en el sector de Radiología en la ciudad de Barranquilla.

4. **Modelo de Pérdidas y Ganancias (P y G) para la inversión y recuperación de la misma. Ver página 18.**
  
5. **Ampliación del portafolio de servicios (identificar y analizar variables de segmentación claves para la prestación de servicios de radiología básicos y especializados e implementación de la Tele-radiología):**

Con la finalidad de identificar segmentos atractivos en el mercado de la Radiología e Imágenes Diagnósticas, elegir las estrategias correctas para los segmentos encontrados, y determinar el número de segmentos a cubrir, ARA ha llevado a cabo el siguiente análisis de segmentación, el cual contiene cinco etapas:

**A. Identificar variables clave de segmentación:** Aljure Radiólogos Asociados, incluirá en su portafolio de servicios, los siguientes Estudios de Radiología Especializados: Fistulografía, Radiografía Digital del Tránsito Intestinal, Histerosalpingografía, Radiografía de Enema Digital de Colón y Cine-deglución), los cuales están siendo cubiertos solo en un 70% en la Ciudad.<sup>7</sup>

Actualmente, ARA ofrece sus servicios a usuarios de todas las edades que necesiten un resultado radiológico, centrándose principalmente en aquellos pacientes que asisten a hospitales públicos para revisión, procedimiento y/o tratamiento. Una vez autorizada como una IPS y ampliado su portafolio de servicios, la Firma se enfocará en ofrecer servicios a las cinco EPSs más importantes de la Ciudad (Anaswayuu, Dusakawii, SURA, Sánitas y Mutual Ser) y a las cinco EMPs con mayor

---

<sup>7</sup> [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_202.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_202.pdf)

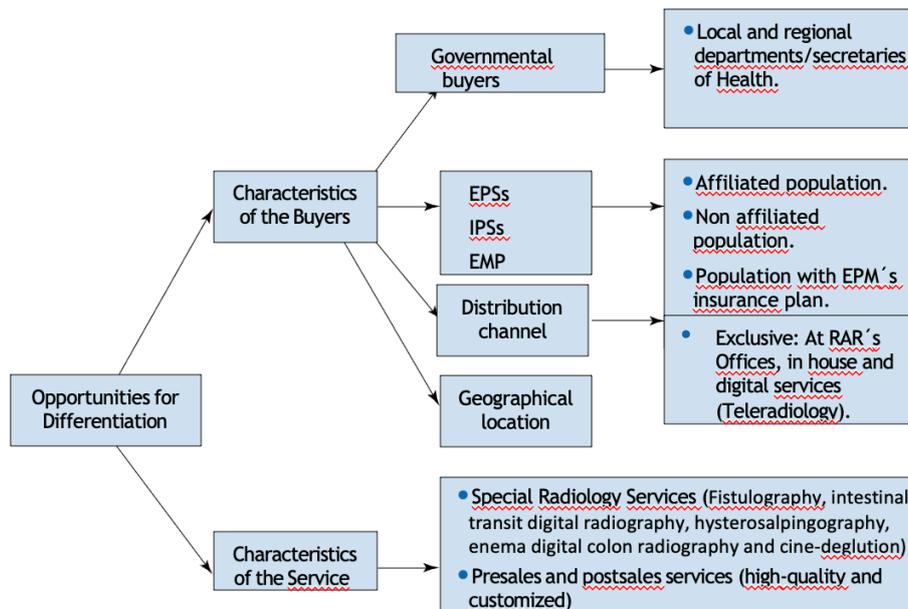
número de asegurados en Barranquilla (Sura, Colsanitas, AXA Colpatría, Allianz y Seguros Bolívar).

Los usuarios que la Sociedad busca servir, serán principalmente aquellos afiliados/asegurados a las EPSs y EMPs mencionadas anteriormente, al igual que a la población no asegurada y particulares, los cuales se caracterizan por buscar servicios de alta calidad.

En conclusión, las variables clave de segmentación que busca cubrir ARA son: Oferta de Servicios Especializados de Radiología y Tele-radiología, Alta Calidad, oportunidad y eficacia en la realización de exámenes y entrega de resultados.

**B. Construir una Matriz de Segmentación:** Identificar las características de los compradores y de los productos o servicios:

**FIGURE 4.5** The basis for segmentation: The characteristics of buyers and products



**C. Analizar la Atracción del Segmento:** Muy a pesar de la existencia de cuatro grandes IPSs que prestan servicios de Radiología en la Ciudad, solo el 70% de los servicios de radiología especializados son cubiertos por las mismas. Además de los anterior, ninguno de ellos ofrece el servicio de Teleradiología, lo cual hace atractivo este segmento del mercado y al mismo tiempo, demuestra que existen pocas barreras de movilidad y penetración, sugiriendo una alta posibilidad de rentabilidad.

**D. Identificar los Factores Clave de Éxito de los segmentos (KSFs):** En el segmento del mercado de Radiología e Imágenes Diagnósticas de Barranquilla, los KSFs son los siguientes: Alta calidad en los servicios prestados, servicios de Tele-radiología, y la prestación de servicios Especializados de Radiología.

**E. Seleccionar el Alcance del Segmento:** ARA se enfocará en prestar los servicios de Radiología Especializados y Teleradiología a los usuarios de las EPSs y EMPs con las cuales suscriba contrato, población asegurada y no asegurada cubierta por Secretaría de Salud Distrital de Barranquilla y Departamental del Atlántico y usuarios particulares.

En lo relacionado con las necesidades y preferencias de los usuarios, es menester mencionar que el Sistema de Salud Colombiano, a pesar de cubrir la mayoría de los servicios, procedimientos, medicamentos y dispositivos médicos en su Plan de Beneficios<sup>8</sup>, aún presenta dilaciones, las cuales originan inconformidades a los usuarios.<sup>9</sup> Por este motivo, algunos usuarios no confían en la eficiencia de las EPSs, razón por la

---

<sup>8</sup> <https://www.minsalud.gov.co/salud/POS/Paginas/plan-obligatorio-de-salud-pos.aspx>

<sup>9</sup> <https://adresfosyga.co/sanitas-pqr/>

cual, quienes tienen capacidad de pago, optan por contratar los servicios de Radiología de manera directa con los prestadores que ofrezcan servicios y atención de alta calidad. Dentro de las principales causas de desconfianza por parte de los usuarios hacia las EPSs e IPSs se hallan las siguientes: Falta de oportunidad en la asignación de citas para la realización de exámenes, baja calidad en la atención y prestación del servicio, y trámites dilatorios en la entrega y revisión de resultados. Lo anterior, soporta el hecho de que la mayoría de usuarios buscan una atención de excelente calidad, oportuna, personalizada y eficaz en la asignación de citas, realización de exámenes y entrega de resultados.

El análisis anterior, le permitirá a Aljure Radiólogos Asociados, implementar cambios significativos que generen buenos resultados para la Organización, tales como invertir en los recursos necesarios para realizar campañas de mercadeo, publicidad y actualización tecnológica (App, plataforma y uso de las TICs) para ofrecer sus servicios especializados y de teleradiología, cambiar sus proveedores, ampliar y ofrecer su portafolio de servicios a los contratantes o usuarios prospectivos y crear canales tecnológicos fáciles de usar, además de prestar servicios de alta calidad, eficaces y oportunos, ofrecer precios competitivos, y sobre todo, ganar la fidelidad de sus usuarios a través de la implementación de un sistema de administración de relaciones (CRM), con el fin de posibilitar una interacción y comunicación más amena, cálida y personalizada.

**6. Solicitud de habilitación como una Institución Prestadora de Servicios de Salud ante la Secretaría de Salud de Barranquilla/Ministerio de Salud.**

La Resolución 3100 de 2019 especifica los requisitos que deben cumplir las IPSs para que el Ministerio de Salud habilite y autorice los servicios ofertados. Actualmente ARA cumple con los requisitos exigidos para la habilitación del servicio de radiología e imágenes diagnósticas. Dentro de éstos requisitos se encuentran los siguientes: Capacidad Técnico-administrativa, Suficiencia Patrimonial y Financiera, y Capacidad Tecnológica y Científica.<sup>10</sup>

Al realizar la autoevaluación que exige la Resolución 3100 de 2019, ARA ha identificado que cumple con los tres requisitos exigidos por dicha norma. En lo referente a la capacidad Técnico-Administrativa, la Sociedad cuenta con 20 profesionales de alto nivel, de los cuales 10 son del área administrativa, 5 son del área de calidad y atención al usuario y 5 son radiólogos con sub-especializaciones (Radiología Intervencionista, Radiología Toraxica, Neuroradiología, Radiología Musculo-esquelética y Radiología Pediátrica), los cuales cuentan con más de 20 años de experiencia relacionada con servicios de alto nivel de complejidad, investigación y academia. Aunado a lo anterior, la Organización cuenta con equipos de alta tecnología (Siemens tomógrafo, Siemens ecógrafo, Equipo de Resonancia Magnética Nuclear y otros equipos de alta tecnología), amplias instalaciones, suficiencia patrimonial y financiera y una cultura de unión, colaboración, compromiso, responsabilidad, y ética. Lo anterior le permitirá posicionar su reputación, reconocimiento y buenas relaciones.

---

<sup>10</sup>

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%203100%20de%202019.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%203100%20de%202019.pdf)

Los recursos y habilidades de ARA le han de conferir ventajas sostenibles y competitivas, siempre y cuando la Organización explote sus fortalezas internas, mientras aprovecha las oportunidades existentes en el entorno del Sector Salud en Barranquilla, tales como: pocos competidores (Oligopolio), servicio de Tele-radiología cubierto en un 50%, alta demanda de servicios especializados de imágenes diagnósticas, alta demanda de servicios oportunos y un incremento en el uso de las TICs. Debido a lo anterior, es esencial alinear las estrategias propuestas de ARA con sus capacidades, recursos internos, y oportunidades externas.

**7. Campaña de mercadeo dirigida hacia las EPSs, EMPs, Secretaría de Salud de Barranquilla, Secretaría de Salud del Atlántico y particulares (asegurados y no asegurados).**

El alcance e impacto establecido por una campaña de marketing está relacionado con sus tres ejes fundamentales, los cuales, se discretizan por etapas y alcances, definidos para generar el impacto deseado en el mercado.

Como primera instancia se define el “*público objetivo*” señalado por este caso de estudio en 2 segmentos; el empresarial y el poblacional, los cuales deben transmitir los alcances técnicos y profesiones de la compañía con el impacto competitivo de la misma y los beneficios adquiridos en la contratación o uso de sus servicios.

Así mismo, tener claridad del mensaje transmisible para cada uno de los grupos mencionados anteriormente, debe ser prioridad de “marketing”, considerando

que los servicios de salud son de carácter prioritario y esencial para la población incidente.

Por último la divulgación debe contener potenciación mediática y corporativa que le permita a el “*público objetivo*” crear una comparativa continua entre la calidad y el costo del servicio de las compañías del segmento.

### **8. Postulación a licitaciones para la contratación de los servicios ofertados.**

En el ámbito de la contratación pública Colombia, la adquisición de bienes y servicios por entidades públicas se realiza a través de las plataformas SECOP I y SECOP II, permitiendo a los oferentes tener conocimiento de las necesidades y alcances que se deben cumplir en los tiempos definidos por la solicitud.

Esta estrategia de negocio le permitirá a la compañía licitar considerando su constitución técnica, profesional y financiera, dentro de un ambiente Publico-empresarial diseñado para cumplir las necesidades de salud pública del sector médico, sin embargo, esta estrategia complementaria debe ser sustentada en la evaluación detallada de los costos operativos adicionales que implica ajustarse a las solicitudes gubernamentales.

La participación de la empresa en contratos públicos, potencializa el movimiento del mercado y proyecta un flujo financiero constante que apalanca el crecimiento en la operatividad. Mencionado lo anterior, ARA cumple con los requisitos de Capacidad Jurídica, Capacidad Financiera y Capacidad Organizacional,

requeridos para pertenecer y competir en un proceso de licitación con entidades gubernamentales.

### **9. Prestación de servicios de radiología y Tele-radiología, el Aseguramiento de la calidad, la atención al usuario y la creación de valor:**

Una vez implementados los pasos anteriores, es crucial que la IPS cumpla con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS), regulado por el Decreto 780 de 2016, con el objetivo de ser competitivo, cumplir con la normatividad y mantenerse en el tiempo<sup>11</sup>. Además de esto, se recomienda establecer estándares propios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. ARA puede potencializar la creación de valor con la aplicación de sus valores corporativos cada vez que se atiende, preste un servicio, entregue un resultado, realice seguimiento y evalúe la atención brindada. El personal de la IPS debe comprometerse a prestar servicios de alta calidad, humanizados, cálidos, oportunos, eficaces y satisfactorios. Demostrar a los usuarios que son la razón de ser de la Organización y que sus opiniones, sugerencias y necesidades, son la prioridad de cada uno de los empleados.

Para lograr sostener las ventajas competitivas que la Firma tiene, ésta debe asegurar la durabilidad de los recursos tangibles mediante la adquisición de equipos y suministros tecnológicos de última tecnología (Plataformas, software, Cloud, Customer Service App, etc.) para poder prestar el servicio de Tele-

---

<sup>11</sup> <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/sistema-obligatorio-garantia-calidad-SOGC.aspx#:~:text=El%20Sistema%20Obligatorio%20de%20Garant%C3%ADa,servicios%20de%20salud%20del%20pa%C3%ADs.>

radiología. Además de lo anterior, la Organización debe asegurar la continuidad y capacitación de su personal, punto clave para lograr la fidelización de sus usuarios y mantener los altos estándares de calidad, mediante la utilización de una plataforma tecnológica y una aplicación fácil de usar, la cual evalúe el servicio recibido y a la vez permita el diligenciamiento de una breve encuesta de retroalimentación, comunicación y evaluación que le permita a ARA tener procesos continuos de calidad, y materializar las necesidades, cambios y preferencias de los usuarios.

Para finalizar, es crucial que ARA comprenda que muy a pesar de que la rentabilidad es el principal indicador de un buen desempeño empresarial, la firma debe estar ampliamente motivada por su Misión, Visión y Objetivos Corporativos. Solo de esta manera la Organización inspirará a sus miembros a lograr un desempeño sobresaliente. Si Aljure Radiólogos Asociados tiene como meta posicionarse como la mejor IPS radiológica de Barranquilla, no solo debe centrarse en generar ganancias, sino también en mantenerse en el mercado a largo plazo, a través de la prestación de un excelente servicio, su actualización y adaptación, de acuerdo a los cambios sociales, culturales, políticos y económicos de la Ciudad y del País.

---

### **P and G analysis, ARA, 2021**

#### **Balance Sheet Data:**

Total Current Assets: 2.000.000.000 COP.

Total Current Liabilities: 1.000.000.000 COP.

Equity: 1.000.000.000 COP.

**Current Ratio** -> measures the ability of the Organization to pay its endowment in a period of 12 months =

Total Current Assets/Total current liabilities = 2000/1000 = 2

Median, Current Ratio for Healthcare Services: 1.97

Current Ratio for the Bigger competitor: 2.23

#### **Income statement:**

<b>ARA Income Statement</b>	
	2021 (Million COP)
<b>Sales Revenue</b>	2.000
<b>Cost of Sales</b>	1.200
<b>Gross Profit</b>	800
<b>Operating Expenses</b>	
<b>Rent</b>	150
<b>Web hosting</b>	50
<b>Advertising</b>	100
<b>Total Operating Expenses</b>	300
<b>Operating Income</b>	500
<b>Taxes and other non-operating expenses</b>	350
<b>Net Income</b>	150

Profit margin: Net income/revenue = 7.5 %

Median Profit Margin, healthcare: -2.9 %

Profit margin for the biggest competitor= 1.3 %

ROE = Net Income/Equity = 15 %

Median ROE, healthcare: -8.2 %

ROE for the biggest competitor 2.7 %

Conclusion: The Company is strong in generating profits, having gotten sufficient assets to pay its debts.



---

## REFERENCIAS

1. <sup>i</sup><https://www.semana.com/empresas/articulo/empresa-sas-en-colombia-que-tipo-de-sociedades-de-empresa-debo-elegir/84554/>
2. <sup>i</sup> <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/images/Centros/Censea/archivos/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
3. <sup>i</sup> <https://adresfosyga.com/mejores-eps-colombia/>
4. <sup>i</sup> <https://www.seguralia.com/medicina-prepagada/aseguradoras/barranquilla#:~:text=Sura%2C%20Axa%20Colpatria%2C%20Allianz%20y,lo%20largo%20de%20la%20ciudad.>
5. <sup>i</sup> <https://miredbarranquilla.com/>
6. <sup>i</sup> <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-distrito-barranquilla-2019.pdf>
7. [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_202.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_202.pdf)
8. <https://www.minsalud.gov.co/salud/POS/Paginas/plan-obligatorio-de-salud-pos.aspx>
9. <sup>i</sup> <https://adresfosyga.co/sanitas-pqr/>
10. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%203100%20de%202019.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%203100%20de%202019.pdf)
11. <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/sistema-obligatorio-garantia-calidad-SOGC.aspx#:~:text=El%20Sistema%20Obligatorio%20de%20Garant%C3%ADa,servicios%20de%20salud%20del%20pa%C3%ADs.>