



**PROPUESTA PARA CREAR UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA E IMPLEMENTACIÓN EN EL  
PROCESO DE HABILITACIÓN PARA ENTIDADES DE SALUD PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL  
TERRITORIO NACIONAL**

**Adriana Marcela Álvarez**

**Yaritza Magaly Ruiz Sáenz**

**UNIVERSIDAD EAN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SALUD**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Bogotá, Colombia**

**2021**



**PROPUESTA PARA CREAR UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA E IMPLEMENTACIÓN EN EL  
PROCESO DE HABILITACIÓN PARA ENTIDADES DE SALUD PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL  
TERRITORIO NACIONAL**

**Adriana Marcela Álvarez**

**Yaritza Magaly Ruiz Sáenz**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SALUD**

**Director (a):**

Claudia Fabiola Rey Sarmiento

**Modalidad:**

Creación de Empresa

**UNIVERSIDAD EAN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA SALUD**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Bogotá, Colombia**

2021

NOTA DE APROBACIÓN

---

**DRA.FABIOLA REY DIRECTOR**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

Como primera instancia agradecemos a Dios por darnos la fuerza y guiarnos en este camino del éxito profesional, gracias a nuestras familias quienes fueron un apoyo incondicional en cada paso realizado, como también nuestra casa de estudios, profesores y todas aquellas personas que estuvieron involucradas en el actual documento, por el compromiso constante en el aprendizaje obtenido durante la trayectoria educativa, logrando de esta manera un objetivo fundamental a nivel pedagógico en nuestra vida.

## Agradecimientos

A nuestra familia por su apoyo, ánimo y el amor que brindaron para alcanzar esta anhelada meta, reconociendo en ellos su paciencia, sacrificio y la tolerancia para comprender las exigencias propias de este estudio académico.

A nuestra directora de tesis Claudia Fabiola Rey por la confianza en nuestro proyecto, las enseñanzas que imprimió para lograr un trabajo de calidad e impecable, que aporte y sea una semilla de investigación en futuras generaciones.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	20
2. Naturaleza del proyecto.....	25
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.....	25
2.2. Descripción de la idea de negocio .....	26
2.3. Justificación y antecedentes .....	27
2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	29
2.5. Estado actual del negocio .....	30
2.6. Descripción de productos y servicios.....	31
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....	32
2.8. Potencial del mercado en cifras.....	33
2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio. ....	35
2.10. Resumen de las inversiones requeridas.....	36
<b>2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....</b>	<b>38</b>
2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad. ....	38
2.13. Equipo de trabajo.....	39
3. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	40
3.1. Características del Sector.....	40
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio (cinco fuerzas de Porter) .....	43
3.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes .....	44
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	45
3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos. ....	47
3.2.5. Rivalidad entre los Competidores .....	48
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas .....	49
3.4. Conclusiones sobre de la viabilidad del sector .....	51
4. ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO .....	53
4.1 Análisis y estudio del mercado .....	53
4.1.1. Tendencias del mercado .....	53
4.1.2. Segmentación de mercado objetivo .....	54
4.1.3. Descripción de los consumidores.....	55
4.1.4. Tamaño del mercado .....	55
4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.....	56

4.1.6	Diseño de las herramientas de investigación. ....	57
4.1.7	Objetivos .....	59
4.1.8	Cálculo de la muestra.....	60
4.1.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	60
4.1.10	Metodologías de análisis de los competidores.....	61
4.2	RESULTADOS .....	62
4.2.1	Resultados del análisis de la competencia.....	62
4.2.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	65
4.2.3	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.....	71
4.2.4	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto .....	71
4.2.5	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....	72
5	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	73
5.1	Objetivos mercadológicos.....	73
5.2	La estrategia de mercadeo.....	73
5.3	Estrategias de producto o servicio.....	74
5.4	Estrategias de distribución.....	75
5.5	Estrategias de Precio.....	75
5.6	Estrategias de Comunicación y Promoción.....	77
5.7	Estrategia de Fuerza de Ventas.....	79
5.8	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	80
6	ASPECTOS TECNICOS.....	81
6.1	Objetivos de Producción.....	81
6.2	Ficha técnica del producto o servicio.....	82
6.3	Descripción del Proceso .....	83
6.4	Necesidades y requerimientos.....	84
6.5	Características de la tecnología .....	85
6.6	Materias Primas y Suministros.....	86
6.7	Plan de Producción .....	86
6.8	Procesamiento de Órdenes de Servicios .....	87
6.9	Escalabilidad de Operaciones .....	88
6.10	Capacidad de producción.....	88
6.11	Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo .....	89

6.12. Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Control de Calidad Sobre el Producto o Servicio.....	90
6.13. Procesos de Investigación y Desarrollo.....	91
6.14. Plan de Compras y Contrataciones .....	92
6.15. Costos de producción.....	93
6.16. Infraestructura. ....	94
6.17. Mano de Obra Requerida.....	94
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	95
7.1. Análisis estratégico .....	95
7.2. Misión. ....	96
7.3. Visión.....	97
7.4. Análisis DOFA .....	97
7.5 Estructura Organizacional .....	98
7.6 Organigrama .....	98
7.7 Perfiles y Funciones.....	99
7.8 Esquema de Contratación y Remuneración.....	100
7.9 Factores claves de la Gestión del Talento humano. ....	101
7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano. ....	101
7.11. Esquema de gobierno corporativo.....	102
7.12. Aspectos legales.....	103
7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	103
7.14. Regímenes especiales. ....	103
8. ASPECTOS FINANCIEROS.....	104
8.1. Objetivos financieros .....	104
8.2 Política de manejo contable y financiero.....	104
8.3. Presupuestos económicos .....	105
8.3.1. Gastos fijos.....	105
8.3.2. Costos fijos.....	106
8.3.2. Presupuesto de Marketing.....	106
8.9 Presupuesto de inversión .....	107
8.4. Presupuesto y costo de ventas .....	109
8.5 Estados financieros (escenario probable).....	111
8.6 Flujo de Caja.....	113



8.7 Estado de resultados.....	114
8.8 Evaluación Financiera .....	115
9. Enfoque hacia la sostenibilidad .....	116
9.1. Dimensión social. ....	117
9.2. Dimensión Ambiental.....	117
9.3. Dimensión Económica.....	118
9.4. Dimensión de Gobernanza.....	118
10. Conclusiones. ....	118
1. ....	17
2. Naturaleza del proyecto.....	
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	25
2.2. Descripción de la idea de negocio .....	26
2.3. Justificación y antecedentes .....	27
2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....	29
2.5. Estado actual del negocio .....	30
2.6. Descripción de productos y servicios.....	31
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....	32
2.8. Potencial del mercado en cifras.....	33
2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio. ....	35
2.10. Resumen de las inversiones requeridas.....	36
2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad .....	38
2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad. ....	38
2.13. Equipo de trabajo.....	39
3. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	40
3.1. Características del Sector.....	40
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio (cinco fuerzas de Porter) .....	43
3.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes .....	44
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes. ....	45
3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos. ....	47
3.2.5. Rivalidad entre los Competidores.....	48

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas .....	49
3.4. Conclusiones sobre de la viabilidad del sector .....	51
4.1 Análisis y estudio del mercado .....	53
4.1.1. Tendencias del mercado .....	53
4.1.2. Segmentación de mercado objetivo .....	54
4.1.3. Descripción de los consumidores.....	55
4.1.4. Tamaño del mercado .....	55
4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.....	56
4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación. ....	57
4.1.7. Objetivos .....	59
4.1.8. Cálculo de la muestra.....	60
4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	60
4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores.....	61
4.2 RESULTADOS .....	62
4.2.1. Resultados del análisis de la competencia.....	62
4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	65
4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.....	71
4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto .....	71
4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....	72
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO .....	73
5.1. Objetivos mercadológicos.....	73
5.2. La estrategia de mercadeo.....	73
5.3. Estrategias de producto o servicio.....	74
5.4. Estrategias de distribución.....	75
5.5. Estrategias de Precio.....	75
5.6. Estrategias de Comunicación y Promoción.....	77
5.7. Estrategia de Fuerza de Ventas.....	79
5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo. ....	80
6. ASPECTOS TECNICOS.....	81
6.1. Objetivos de Producción. ....	81
6.2. Ficha técnica del producto o servicio.....	82
6.3. Descripción del Proceso .....	83
6.4. Necesidades y requerimientos.....	84

6.5. Características de la tecnología .....	85
6.6. Materias Primas y Suministros.....	86
6.7. Plan de Producción .....	86
6.8. Procesamiento de Órdenes de Servicios .....	87
6.9. Escalabilidad de Operaciones .....	88
6.10. Capacidad de producción.....	88
6.11. Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo .....	89
6.12. Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Control de Calidad Sobre el Producto o Servicio.....	90
6.13. Procesos de Investigación y Desarrollo.....	91
6.14. Plan de Compras y Contrataciones .....	92
6.15. Costos de producción.....	93
6.16. Infraestructura. ....	94
6.17. Mano de Obra Requerida.....	94
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	95
7.1. Análisis estratégico .....	95
7.2. Misión. ....	96
7.3. Visión.....	97
7.4. Análisis DOFA .....	97
7.5 Estructura Organizacional .....	98
7.6 Organigrama .....	98
7.7 Perfiles y Funciones.....	99
7.8 Esquema de Contratación y Remuneración.....	100
7.9 Factores claves de la Gestión del Talento humano. ....	101
7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano. ....	101
7.11. Esquema de gobierno corporativo.....	102
7.12. Aspectos legales.....	103
7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	103
7.14. Regímenes especiales. ....	103
8. ASPECTOS FINANCIEROS.....	104
8.1. Objetivos financieros .....	104
8.2 Política de manejo contable y financiero.....	104
8.3. Presupuestos económicos .....	105

8.3.1. Gastos fijos.....	105
8.3.2. Costos fijos.....	106
8.3.2. Presupuesto de Marketing.....	106
8.9 Presupuesto de inversión.....	107
8.4. Presupuesto y costo de ventas.....	109
8.5 Estados financieros (escenario probable).....	111
8.6 Flujo de Caja.....	113
8.7 Estado de resultados.....	114
8.8 Evaluación Financiera.....	115
9. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	116
9.1. Dimensión social.....	117
9.2. Dimensión Ambiental.....	117
9.3. Dimensión Económica.....	118
9.4. Dimensión de Gobernanza.....	118
10. Conclusiones.....	118

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tamaño de la empresa.....	33
Tabla 2Potencia del Mercado en Cifras .....	35
Tabla 3 Recursos financieros capital.....	36
Tabla 4.Activos fijos .....	36
Tabla 5 Gastos del personal .....	36
Tabla 6 Gastos administrativos .....	37
Tabla 7 Egresos no operacionales .....	37
Tabla 8 Detalles activos fijos .....	37
Tabla 9 proyecciones.....	38
Tabla 10 POAM .....	42
Tabla 11Poder de negociación de los clientes.....	44
Tabla 12 Poder de negociación de los proveedores .....	45
Tabla 13 Amenazas de Nuevos Entrantes .....	46
Tabla 14 Amenazas de productos Sustitutos.....	47
Tabla 15 Rivalidad Competitiva .....	49
Tabla 16 Matriz de Evaluación Factores Externo. (EFE) ARA CONSULTING S.A.S .....	50
Tabla 17 Riesgos y Oportunidades .....	57

Tabla 18 Ficha de Procedimientos de Asesoría y Consultoría.....	82
Tabla 19 Ficha técnica de autoevaluación IPS´S .....	83
Tabla 20 Necesidades y Requerimientos Técnicos .....	84
Tabla 21 Plan de Producción.....	86
Tabla 22 Proyección de Compras Previstas. ....	92
Tabla 23 Presupuesto Gastos Administrativos.....	93
Tabla 24 Perfiles y Funciones .....	99
Tabla 25 Gastos fijos Tabla 26.....	105
Tabla 27 costos fijos.....	106
Tabla 28 tabla de presupuesto marketing.....	106
Tabla 29 tabla presupuesto de inversión .....	107
Tabla 30 tabla inversión inicial .....	107
Tabla 31 tabla cálculo del capital.....	108
Tabla 32 presupuesto de ventas.....	109
Tabla 33presupuesto de costos.....	110
Tabla 34 proyecciones.....	110

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 árbol de problemas .....	26
Ilustración 2 Método de investigación .....	58
Ilustración 3 análisis de Porter .....	62
Ilustración 4 Marketing MIX .....	73
Ilustración 5 estrategia de comunicación y promoción.....	78
Ilustración 6 logo empresarial .....	79
Ilustración 7 Mezcla del mercado .....	81
Ilustración 8 Proceso productivo asesorías de portafolios de servicios .....	83
Ilustración 9 procesamiento de ordenes de servicios. ....	87
Ilustración 10 escalabilidad de operaciones .....	88
Ilustración 11 Proceso de servicios de habilitación .....	89
Ilustración 12 Análisis estratégico .....	96
Ilustración 13 DOFA.....	97
Ilustración 14 Organigrama.....	98
Ilustración 15 Esquema Corporativo A.R.A. CONSULTING.....	102
Ilustración 16 tasa de interés anual .....	108

Ilustración 17 datos banco de la Republica.....	111
Ilustración 18 Balance.....	111
Ilustración 19 Proyección Flujo de Caja Operacional.....	113
Ilustración 20 Proyección Estado de Resultados .....	114
Ilustración 21 flujo de caja.....	115
Ilustración 22 punto de equilibrio .....	115



## Resumen

En Colombia desde la reforma y transformación que se tuvo con la Ley 100 de 1993 sobre la equidad en el acceso y la utilización de los servicios de salud y la seguridad social ha buscado perfeccionamiento desde su implementación con el objetivo de aumentar la cobertura en el sistema de salud, mejorar la prestación de los servicios y garantizar un enfoque de atención en alta calidad fomentando la visión para lograr el bienestar de todas las personas afiliadas y beneficiarias; Estas acciones, entre otras, incluye la implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGC) que busca eliminar las barreras de acceso para la prestación de los servicios en salud de la población afiliada y empezar a regir de una manera calificada y correcta.

Por esta razón el enfoque del trabajo de grado está dado al primer estándar del componente de calidad en salud como sistema único de habilitación donde se plasma los requisitos mínimos para que una entidad en salud pueda prestar los servicios con optimización a la población colombiana, basado en esas condiciones el presente trabajo es el resultado de una propuesta para crear una empresa de consultoría e implementación en el proceso de habilitación para entidades de salud en atención pública y privada en el territorio nacional bajo la norma de

habilitación 3100 de 2019, aplicando en el diseño elementos y estrategias fundamentales, prácticas, dinámicas y facilitadoras en las asesorías que se vayan a prestar a las entidades de salud analizando desde una amplia perspectiva la necesidad de las entidades que por falta de conocimiento de la norma y la carencia de capacitación operativa del talento humano a cargo no pueden gestionar de forma idónea sus servicios.

Es así como se realizó a partir de las necesidades expuestas de un estudio metodológico estadístico un modelo de mejoramiento que evalúe y acierte en la realización de la recertificación que necesitan las entidades de salud para seguir funcionando también una ruta de implementación inicial que analice los requisitos pertinentes para la ejecución del objeto de estudio planteado, diseñando y orientando de una forma efectiva en cada una de las etapas de la empresa consultora sus fortalezas y riesgos, explorando la determinación en el mercado, la oportunidad comercial, sostenible y financiera del proyecto.

**Palabras claves:** Empresa, Verificación, Diseño, Identificación, Modelo, Ruta

### **ABSTRACT**

In Colombia, since the reform and transformation that took place with Law 100 of 1993 on equity in access and use of health and social security services, it has sought improvement since its implementation with the aim of increasing coverage in the system of health, improve the provision of services and guarantee a high-quality care approach promoting the vision to achieve the well-being of all affiliated and beneficiary persons; These actions, among others, include the implementation of the Mandatory Health Quality Assurance System (SOGC) that seeks to

eliminate access barriers for the provision of health services to the affiliated population and begin to govern in a qualified and correct.

For this reason, the focus of the degree work is given to the first standard of the health quality component as a single qualification system where the minimum requirements for a health entity to provide services with optimization to the Colombian population, based on these conditions this work is the result of a proposal to create a consulting and implementation company in the process of qualification for health entities in public and private care in the national territory under the qualification standard 3100 of 2019, applying in the design fundamental elements and strategies, practices, dynamics and facilitators in the consultancies that are going to be provided to health entities analyzing from a broad perspective the need of the entities that due to lack of knowledge of the norm and the lack of operational training of human talent in charge they cannot manage their services in an ideal way.

This is how, based on the exposed needs of a statistical methodological study, an improvement model was carried out that evaluates and succeeds in carrying out the recertification that health entities need to continue operating, as well as an initial implementation route that analyzes the pertinent requirements. for the execution of the proposed object of study, designing and guiding in an effective way in each of the stages of the consulting company its strengths and risks, exploring the determination in the market, the commercial, sustainable and financial opportunity of the project.

**Keywords:** Company, Verification, Design, Identification, Model, Route.

## 1. Introducción

El Sistema de Seguridad Social Integral al ser un conjunto de instituciones que cubre las necesidades de las personas en cuanto su calidad de vida en salud, riesgos y pensiones ordena los recursos necesarios para alcanzar los siguientes objetivos:

“1. Garantizar las prestaciones económicas y de salud a quienes tienen una relación laboral o capacidad económica suficiente para afiliarse al sistema. 2. Garantizar la prestación de los servicios sociales complementarios en los términos de la presente ley. 3. Garantizar la ampliación de cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema, mediante mecanismos que, en desarrollo del principio constitucional de solidaridad, permitan que sectores sin la capacidad económica suficiente como campesinos, indígenas y trabajadores independientes, artistas, deportistas, madres comunitarias, accedan al sistema y al otorgamiento de las prestaciones en forma integral.” (Ley 100, 1993, art 6)

Entre tanto el Sistema de Seguridad Social Integral está instituido para unificar la normatividad y la planeación de la seguridad social, así como para coordinar a las entidades prestatarias de las mismas, obtener las finalidades propuestas en la presente Ley 100 de 1993 capítulo II art 6 esto con el fin de cada día mejorar la prestación de los servicios de salud a la población en todo el territorio nacional, enfocada en que las entidades de salud presten servicios con altos estándares de calidad.

La inmensa responsabilidad de las instituciones que prestan servicios de salud, la complejidad de su manejo, los avances técnicos, científicos y los modernos conceptos de gerencia, dirección o administración, han sido los principales factores de motivación para el desarrollo y propósito del trabajo el cual se plantea conforme el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) determinando en el sector salud con un sistema propio de calidad definido en el Decreto 1011 de 2006, artículo 2° como “el conjunto de instituciones, requisitos, normas, mecanismos y procesos” que deben desarrollar la parte administrativa en salud como una herramienta integradora en la gestión de organizaciones en salubridad donde sus cuatro componentes se convierten en pasos claves para que estas evolucionen hacia un bienestar sostenible y en la habilitación de los usuarios sean excelentes establecidos en los parámetros básicos para la prestación de servicios (Decreto 1011, 2006,art. 2), este sistema de calidad en salud está orientado hacia los resultados de atención más que al cumplimiento de los requisitos en el proceso, tal como lo define el anteriormente citado decreto y artículo vinculado a la calidad de la atención en salud siendo así:

“La provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa a través de un nivel profesional óptimo, tenido en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios” (Decreto 1011, 2006,art. 2).

Para que el proceso de habilitación en salud genere los resultados esperados como son la certificación o recertificación para prestar servicios de salud con alta calidad en gerencia de las instituciones de salud debe tener una participación activa y comprometida, cumplir siete estándares exigidos por este sistema, la importancia de implementar correctamente el sistema

radica en que constituye una obligatoriedad nacional y genere una oportunidad para que las entidades de salud sean competitivas en ofrecer un mejor servicio sanitario.

Teniendo en cuenta el gran aporte que proporciona el sistema (SOGCS) en las entidades de salud y el cumplimiento de prestar servicios médicos de calidad, fue inspiración en el trabajo de grado para presentar una propuesta de consultoría en la implementación de Sistema Único de Habilitación, proyecto desarrollado desde la recopilación de información relacionada con el Sistema Único de Habilitación en adelante (SUH) referente a los estándares de cumplimiento hasta el diseño de herramientas que permitan una apropiada implementación de cada uno de los ítems o condiciones del SUH generando como resultado fichas o guías sistematizadas por cada estándar en que se hace la descripción, análisis y herramientas para la implementación de los mismos para finalizar la realización del presente proyecto también genera beneficio a las autoras, fortaleciendo los conocimientos en el Sistema Único de Habilitación y agregando valor al perfil profesional.

Ahora bien, definiendo de igual forma La "Habilitación en Salud" como un estándar escogido para ser desarrollado en el trabajo es un:

"conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios de salud y las (EAPB) empresas administradoras de planes de beneficios" (Decreto 1011, 2006, art 6).

Explicada y entendida la definición es importante resaltar que en Colombia todas las IPS'S deben estar habilitadas para prestar sus servicios en salud, esta habilitación otorga un certificado por 4 años e inscripción a la plataforma del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud ahora en adelante REPS y cada 4 años se debe solicitar ante las secretarías de salud la recertificación para seguir funcionando y prestando sus servicios a la población, la implementación del SUH es el requisito mínimo para funcionar y prestar los servicios en salud.

El problema del no funcionamiento adecuado de esta habilitación comienza desde la falta de integración del direccionamiento y planes estratégicos de las IPS'S, que no contemplan como estrategia durante los 4 años el seguimiento a esos siete estándares que contemplan: 1. el talento humano, 2 la infraestructura, 3 la dotación, 4 medicamentos, dispositivos médicos e insumos, 5 los procesos prioritarios, 6 la historia clínica y registros y 7 las interdependencias, para que su recertificación sea con facilidad en los tiempos que son y no generen a futuro altos costos por esa falta de seguimiento con respecto a las IPS'S que van a solicitar la visita de habilitación por primera vez la principal problemática evidente es la falta de conocimiento operativo de los encargados lo que genera altos costos y tiempos no previstos para la certificación y poder entrar en funcionamiento en debida forma.

Con la aprobación de la Constitución Política de Colombia de 1991 en su artículo 48 se estableció que la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio prestado bajo la dirección , coordinación y control del Estado (Constitución Política de Colombia, 1991, Art, 48), con la creación del nuevo Sistema de Garantía de Seguridad Social en Salud como el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos, procesos deliberados y sistemáticos del sector

salud para generar, mantener y mejorar la calidad de servicios de salud del país bajo la Ley 100 de 1993 donde este indica los cuatro componentes del sistema de garantía de la calidad en salud y define como primera instancia el componente del Sistema Único de Habilitación, además da a conocer la autoevaluación donde están los parámetros o lista de chequeo que se debe implementar en las instituciones prestadoras de salud para la metodología de una correcta implementación del Sistema Único de Habilitación de IPS'S públicas y privadas en todo el territorio nacional, garantizando su certificación o recertificación no solo con los requisitos mínimos y básicos si no con una alta calidad de los estándares y un seguimiento continuo durante y después de la implementación.

Para terminar con la introducción el trabajo de grado propone realizar una propuesta de creación de empresa para la consultoría en la implementación del Sistema Único de Habilitación a IPS'S públicas y privadas mediante herramientas y fichas técnicas sistematizadas, con un acompañamiento continuo el cual busca que las organizaciones en salud desarrollen habilidades y realicen el cumplimiento de los estándares mínimos requeridos por la ley, garantizando el desarrollo seguro de los procesos evitando el cierre de servicios transitorios o definitivos.

Se revisará ¿Cómo esta propuesta de negocio aporta en la creación de una empresa que genere calidad en la prestación del servicio consultor basados en las necesidades de gestión en las IPS'S, ayudando a implementar el Sistema Único de Habilitación en el sector Salud a través de los elementos diferenciales de apoyo continuo antes, ¿durante y después de la certificación? Es allí donde planteado el problema se podrá evidenciar claramente la misión de la empresa y sería un objetivo poder materializar el proyecto de consultoría en el país por parte de todas las



entidades haciendo un buen uso operacional, siendo el inicio en un aporte teórico que a largo plazo pueda ser real.

## **2. Naturaleza del proyecto**

### **2.1. Origen o fuente de la idea de negocio**

El proyecto de creación de empresa en consultoría para la implementación del Sistema Único de Habilitación tendrá como nombre ARA CONSULTING S.A.S, nace por iniciativa primero como emprendimiento, oportunidad de negocio, crecimiento personal y profesional, segundo basado en experiencias personales, asistenciales y administrativas en las necesidades y carencias de conocimiento de normas y guías que encaminan a las instituciones y a los profesionales a dar cumplimiento a este componente del Sistema de Garantía y Calidad en Salud.

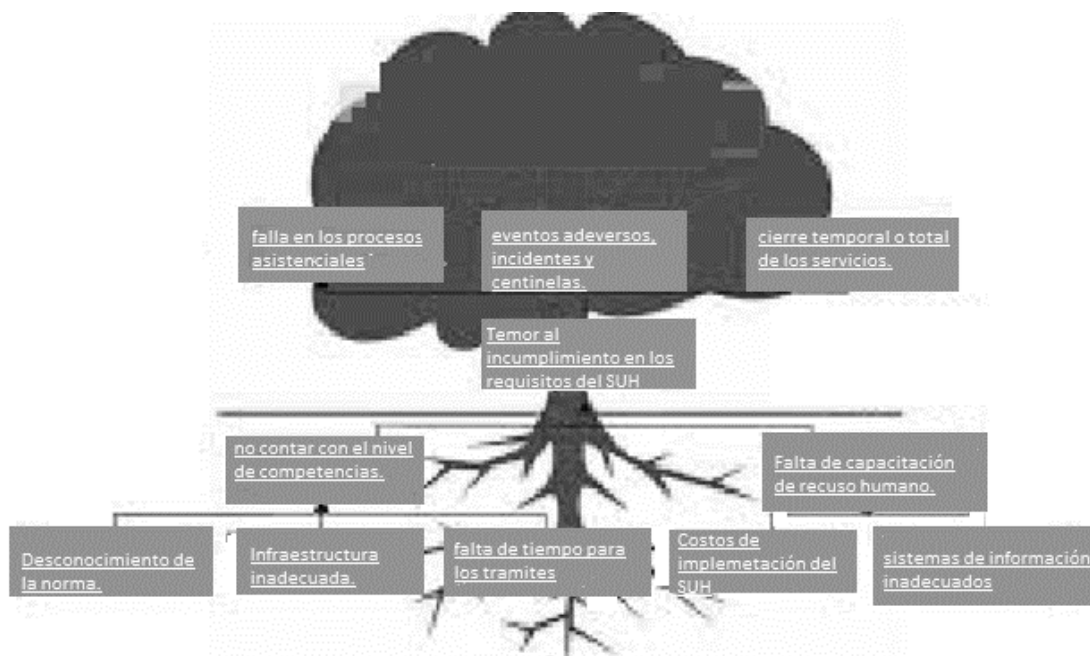
Basado en las necesidades del talento humano que prestan los servicios en salud a la población surge la idea de generar y proponer una consultoría para la implementación del Sistema Único de Habilitación que involucra directamente el talento humano a cargo de la prestación de los servicios en salud, al momento de alistamiento en los estándares con la autoevaluación y cuando se recibe la visita del ente de control que otorga la certificación o la recertificación para la habilitación en salud de las instituciones para de esta manera ofrecer y brindar un acompañamiento continuo, evaluativo y con sentido de humanización generando confianza y conocimiento en la parte administrativa dando un valor agregado a la idea que se plantea en este proyecto de creación de empresa.

## 2.2. Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en la creación de una empresa de consultoría para la implementación del Sistema Único de Habilitación en Salud integrada por personal altamente calificado con el fin de ofrecer servicios enfocados a la certificación y recertificación de este buscando garantizar la operatividad de los requisitos mínimos establecidos por la ley para mantener la apertura de la prestación de los servicios de salud en Colombia.

Con el desarrollo del anteproyecto se realizó el árbol de problemas donde se identificó una clara problemática en estas entidades de salud y haciendo un aprovechamiento de esto como oportunidad de negocio en salud.

*Ilustración Árbol de problemas*



Fuente: Elaboración Propia con base a lineamientos EAN.

En el árbol de problemas se identificaron los aspectos negativos de situaciones que existen a la previa visita de habilitación evaluadas estas causas y efectos se realizó la idea base que es directamente atacar las falencias y necesidades del talento humano a cargo en las instituciones en salud y determinar el alcance del proyecto con su respectivo análisis de las estrategias a implementar para complementar las capacitaciones de los trabajadores en el área de salud y sientan el conocimiento para afrontar los requerimientos.

Con esto, el árbol establece la oportunidad de negocio idónea para evidenciar las problemáticas existentes y poder realizar mecanismos y sistemas de mejoramiento continuos para los potenciales clientes ofreciéndoles a través de los procesos integrales y de capacitación el perfeccionamiento en su prestación de servicios en salud con calidad, accesible, oportuna e integral que garantice la satisfacción y lealtad de los usuarios.

### **2.3. Justificación y antecedentes**

En Colombia se cuenta con un amplio mercado de consultorías en ámbitos generales, aunque no se tiene el dato numérico exacto en el ámbito de la salud actualmente se cuenta con 59.477 IPS'S habilitadas dato recopilado de la fuente oficial en la plataforma del REPS (Registro Especial De Prestadores De Salud) esto sin contar que cada mes o cada año una IPS pública o privada inicia su proceso para la certificación por primera vez en la prestación de los servicios lo cual amplía mucho más el panorama del mercado para hacer realidad el proyecto de la consultoría, además de lo anterior el sector salud es uno de los ámbitos con más ganancias monetarias por la necesidad que generan los servicios de salubridad en la población.

De acuerdo con la Organización Panamericana de Salud OPS en su informe de indicadores básicos situación de la salud en las Américas 2017 (Organización Panamericana de la Salud, 2017)

se establecen como situaciones prioritarias y estratégicas el impacto en la salud de la región de acuerdo con seis metas de indicadores en calidad como son las siguientes: i) esperanza de vida saludable al nacer, ii) tasa de mortalidad infantil, iii) razón de mortalidad materna, iv) tasa de mortalidad por causas evitables mediante la atención de salud, v) tasa de mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles y vi) tasa de mortalidad por VIH/sida(Organización Panamericana de la Salud, 2017).

Esto es lo que hace entender la necesidad a nivel mundial de una prestación del servicio salubre con calidad, mejorando indicadores con bases fuertes en el talento humano a cargo de la salud de la población y Colombia es uno de los países con mayor proyección y crecimiento en el sector salud (Health care Resource Guide, 2016), donde Colombia presenta un crecimiento anual compuesto constante del 12% (2013-2018) para el mercado de dispositivos médicos, siendo el cuarto mercado en Latinoamérica habiendo alcanzado en el 2014 un valor de 1,2 billones de dólares. (Organización Panamericana de la Salud, 2017).

Claramente el sector salud es un mercado amplio y oportuno para la creación de una empresa y la selección de procesos es una decisión estratégica de transformación,

“Es el sistema que adquiere una organización para transformar los recursos en bienes y servicios que se ofrece al mercado. El objetivo del diseño de procesos es encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y la producción, así como en la flexibilidad, costo y la calidad de los bienes producidos por la empresa como lo plantea” (Carro & González, 2012, p.1).

Con base a lo anterior es clara la importancia de tener centrado hacia dónde va enfocado el proyecto a realizar, tener decisiones estratégicas con respecto a lo que se quiere ofrecer, hacer esa transformación y volverla realidad es el objetivo principal de la creación de la empresa

satisfacer las necesidades y llenar todas las expectativas de los clientes potenciales de los cuales harán el posicionamiento en el mercado en un futuro.

En efecto, los procesos de habilitación implican que realmente se desarrolle en el interior de la organización una cultura de mejoramiento continuo, responsable donde se ajusten los procesos, se miden los resultados alcanzados frente a lo esperado, se establezcan planes de acción para corregir debilidades y garantizar el cumplimiento de estándares. Esta es una tarea ardua que exige disciplina y compromiso.

“La Habilidad abre el camino a las instituciones hacia la obtención de niveles altos de prestación de servicios en donde todos los factores son importantes; exige un alto nivel de cumplimiento y seguimiento a los diferentes procesos, fortalece el trabajo en grupo, obliga a mirar la organización hacia adentro de manera objetiva, establecer planes de acción con seguimiento y medición. Crea una cultura de mejoramiento continuo la cual se ve fortalecida si hay una metodología gerencial que contribuya a analizar las causas-efectos de las desviaciones en los resultados esperados” (Vásquez, 2009, p.38).

#### **2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

El objetivo a corto plazo es la obtención de flujo de caja considerable para la manutención de la empresa consultora para constituir la con un análisis previo, llevando con anterioridad un estudio de mercado, técnico, financiero y de evaluación de riesgos, para potencializar el desarrollo de las acciones a ofrecerse en la empresa.

Los objetivos a mediano plazo es lograr la inversión de recursos a través de financiamientos bancarios u otros mecanismos de apalancamiento para hacer realidad el inicio de la empresa consultora para el desarrollo de lo expuesto en el objetivo general, siendo una etapa en la cual inicia el desarrollo de las herramientas o fichas que facilitaran la implementación de este sistema de habilitación y las herramientas de trabajo de la empresa.

Los objetivos a largo plazo es expandir los servicios de consultoría en otros departamentos y lograr hacer un posicionamiento nacional en el sector de la consultoría, hacer expansión del portafolio de servicios de la empresa no solo basado en la habilitación si no en la integración del sistema de acreditación en salud, generando empleos de recurso humano altamente calificado y con calidad en los servicios prestados.

## **2.5. Estado actual del negocio**

El estado actual de las empresas de consultoría en el país es amplio, en cifras aportadas se puede manifestar lo siguiente:

“a nivel nacional existen 1144 empresas de consultoría, de las cuales 14 se dedican en exclusividad a la consultoría en salud (1,22%), 5 ubicadas en el departamento de Santander (0,43%) y 4 de estas en el Área Metropolitana de Bucaramanga (0,35%)” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017 citado en Mateus et al.,2018, p.15) “y 9 en el resto del país” (González, 2012).

Las firmas de consultoría actúan como aliadas estratégicas de las organizaciones facilitando así la integración de distintas prácticas y conocimientos a sus clientes en los campos en el que se especializan con el fin de hacerlas más competitivas en el mercado.

Para el caso de las empresas de consultoría en sistemas de gestión hay una perspectiva de crecimiento en el sector en lo que refiere específicamente al SUH, sin embargo la propuesta de valor actual que ofrecen a sus clientes en la mayoría de ellas se realiza de manera tradicional a través de la prestación de servicios en sus profesionales y con bajo componente de acompañamiento continuo y seguimiento permanente hasta la certificación o recertificación para lo cual la empresa de consultoría ARA CONSULTING S.A.S busca una ventaja en el modelo de negocio basado en el uso de metodologías o rutas de mejoramiento cuando se vaya a realizar

una recertificación o una ruta de implementación inicial, analizando los requisitos pertinentes de diseño y orientación de una forma efectiva en cada una de las etapas de este sistema de habilitación.

## **2.6. Descripción de productos y servicios.**

Los servicios que se desea ofrecer la empresa ARA CONSULTING S.A.S a la IPS privada o pública en la implementación del Sistema Único de Habilitación es hacer un acompañamiento en las actividades para este proceso basados en la resolución 3100 de 2019 (MSPS, 2019) donde se pretende:

- 1.** Crear o revisar la documentación que exige la norma especialmente en los procesos prioritarios (protocolos, manuales, procesos, procedimiento y guías de práctica clínica)
- 2.** Consolidar el equipo líder de los procesos en las diferentes actividades que a calidad se refiere.
- 3.** Aplicar, proporcionar y mejorar con un seguimiento continuo de los servicios ofrecidos de las IPS.
- 4.** Hacer un manejo en el diseño de etapas de implementación del sistema, en la cual está apoyado por el decreto 780 de 2016 y Resolución 3100 de 2019, en este servicio incluye la auditoría y seguimiento continuo de este sistema de habilitación para la calidad.

5. Crear los diferentes comités que exige el sistema de calidad.
6. Capacitar al personal, en la fase inicial, en los temas administrativos para el cumplimiento de la norma.
7. Hacer acompañamiento el día de la visita de habilitación.

### **2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

La localización inicial se dará en el barrio la Castellana ubicado en la ciudad de Bogotá, el barrio la Castellana pertenece a la localidad de Barrios Unidos según información obtenida del Tiempo (2020) este barrio residencial tiene aproximadamente 40 años cuenta con una amplia oferta de servicios.

Se escogió también porque cuenta con cuatro estaciones de Transmilenio adicionalmente ruta de buses y busetas que sirven para llegar al punto específico de la empresa la ciudad de Bogotá es uno del epicentro a nivel nacional, ya que se ejecutan procesos de salud incluyendo los promotores de salud como las IPS'S.

Por otro lado, el barrio la Castellana cuenta con una infraestructura adecuada para servicio al cliente en cuanto a los aliados estratégicos se encuentra la IPS centro médico la castellana, medical Center IPS, Virrey IPS, RTS SAS, Salud Integral Sábana, entre otras cercanas al barrio Castellana.



Tabla 1 Tamaño de la empresa

NOMBRE	ARA CONSULTING S.AS
TAMAÑO	PYME
UBICACIÓN	Carrera 48 # 98-30 Bogotá, Colombia

Fuente: Elaboración propia

## 2.8. Potencial del mercado en cifras

La oportunidad latente son las IPS'S públicas y privadas que pueden llegar a necesitar de la consultoría y asesoría de la empresa ARA CONSULTING para la prestación de un servicio en salud con la más alta calidad con una aspiración que en 2023 se tenga una proyección de crecimiento sobre la ganancia que se tenga en el 2022 aumentando los niveles de capacitación y asesoría para generar un mayor impacto en el mercado.

Se entrará a analizar las necesidades de las IPS'S donde se puede prestar el servicio a través de la herramienta de estimación del tamaño del mercado como son la TAM, SOM y SAM las cuales sirven para hacer una estimación inicial de la oportunidad de mercado que se tiene de un producto o servicio, cuando se aborda el análisis de mercado es importante entender el tipo de mercado al que se va dirigido y el tamaño de la oportunidad que supone (Megias, 2014), que a continuación se explicara:

### **TAM (Total Addressable Market)**

El TAM es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro "universo" se trata de estimar el volumen de ingresos anuales que representa la oportunidad de negocio que tenemos entre manos, este es el valor de mercado en el que se fijan los

inversores iniciales de una startup o Business Àngels dado que les da una idea de magnitud de las posibilidades financieras de su inversión si sea capaz de escalar el negocio y captar una parte importante de “la tarta”.

### **SAM (Served Available Market)**

El SAM es un subconjunto del anterior indicador, y representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido y los recursos a medio plazo, es decir con los canales de venta que se puedan establecer y el equipo de proyecto que exista durante el plan de lanzamiento inicial.

Cuando empieza a tener sus primeras ventas, ha de dimensionar muy bien su capacidad, y este indicador le ayuda a hacerlo adecuadamente, si alcanzamos de forma efectiva el SAM en los primeros pasos de lanzamiento con la estrategia que definamos, podremos validar el mercado alcanzando el deseado encaje producto/mercado.

### **SOM (Serviceable Obtainable Market)**

El SOM es de nuevo un subconjunto del indicador anterior, y representa el mercado objetivo, es la estimación de quiénes serán los compradores del producto de la startup ahora, en este momento de Bootstrap o bootstrapping; Este dato es tremendamente importante para un startup que está intentando validar su producto, es decir intentando alcanzar el encaje problema/solución. El SOM ha de intentar responder a las preguntas: Con los recursos actuales (equipo, dinero...) ¿A quién voy a “atacar”? ¿Qué segmento de

cliente es el más adecuado para llegar al mercado lo antes posible sin quedarme sin caja?  
(Megias, 2014).

*Tabla 2 Potencia del Mercado en Cifras*

TAM	SAM	SOM
IPS'S públicas y privadas a nivel nacional (53.330)	IPS'S públicas y privadas a nivel Bogotá Cundinamarca (17.281)	IPS'S públicas y privadas a nivel Bogotá (14.798)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla está la revisión de la oportunidad de mercado en las herramientas mencionadas, cifras actuales que se obtuvieron de la página oficial Registro Especial de Prestadores de Salud (REPS) del MSPS de las IPS'S que actualmente están habilitadas, es claro recordar que también se realizará la revisión de ¿cuáles están a punto de empezar a hacer su recertificación que es cada 4 años por la misma plataforma? y el estudio en el mercado de IPS'S nuevas se entrará a revisar la solicitud de habilitación.

### **2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.**

- La empresa tiene capacidad de liderazgo al maximizar los beneficios, alcanzar en cada área los objetivos propuestos y tener iniciativa en las ideas de mercadeo.
- Presenta una calidad de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Crecimiento empresarial, sostenible, que genere un valor y aporte social.
- Accesibilidad para los clientes.
- Experiencia del personal, programas idóneos de capacitación del personal, trabajo en equipo y mentalidad abierta e innovadora.

## 2.10. Resumen de las inversiones requeridas.

La inversión será a partir de las necesidades de la empresa para el desarrollo operacional de toda la prestación de servicios en las asesorías de la implementación del Sistema único de Habilitación y se resume de la siguiente manera:

*Tabla 3 Recursos financieros capital*

Recursos	Porcentaje	Valor	Fuente
Propio	50%	10.000.000	Socios
Crédito	50%	10.000.000	Financiera
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>20.000.000</b>	

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 4. Activos fijos*

Escritorio	\$350.000
Pc	\$1.300.000
Impresoras	\$500.000
Sillas	\$200.000
Teléfonos	\$105.000
Muebles	\$2.300.000
Logotipo entrada	\$1.300.000
Adecuación de oficinas	\$650.000
<b>Total</b>	<b>\$6.705.000</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 5 Gastos del personal*

N° de empleados	2	2
Sueldo	\$3.500.000	\$1.500.000
Salud EPS	\$490.328	\$0
Pensión	\$627.620	\$0
Auxilio de transporte	\$411.416	\$0
<b>Total</b>	<b>\$10.058.728</b>	<b>\$3.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Referente a la Tabla 5 Gastos del personal se tendrá en cuenta la nómina de 4 empleados, consistente a: Gerente, contadora, 2 apoyos a gerencia. Por otro lado, se da a conocer el sueldo, las prestaciones de ley pertenecientes al saldo general de \$13.058.728.

Tabla 6 Gastos administrativos

Arriendo	\$2.535.000
Servicios	\$1.000.000
Papelería	\$120.000
Publicidad	\$500.000
Gastos legales	\$250.000
Mantenimiento y reparaciones	\$320.000
Diversos	\$2.300.000
<b>Total</b>	<b>\$7.025.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Egresos no operacionales

Financieros el 40% de la inversión	50%
<b>Total</b>	<b>\$10.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Detalles activos fijos

Equipo de oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	3	\$350.000	\$1.050.000
Pc	4	\$1.300.000	\$5.200.000
Impresoras	2	\$500.000	\$1.000.000
Sillas	8	\$200.000	\$1.600.000
Teléfonos	5	\$105.000	\$525.000
Muebles	1	\$2.300.000	\$2.300.000
Logotipo entrada	1	\$1.300.000	\$1.300.000
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>\$6.055.000</b>	<b>\$12.975.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 proyecciones

EJERCICIO TIR Y TIRM				Tasa financiamiento 3,00%	Tasa reversión 7,00%
t	EGRESOS	INGRESOS	FLUJOS	VP egresos	VF ingresos
				102.544.493	<= Valor presente egresos
0	20.000.000	0	-20.000.000	20.000.000	0
1	7.220.000	15.000.000	7.780.000	7.009.709	31.572.779
2	7.220.000	15.000.000	7.780.000	6.805.542	29.507.270
3	7.220.000	15.000.000	7.780.000	6.607.323	27.576.888
4	7.220.000	15.000.000	7.780.000	6.414.876	25.772.793
5	13.500.000	15.000.000	1.500.000	11.645.219	24.086.722
6	13.500.000	15.000.000	1.500.000	11.306.037	22.510.955
7	7.220.000	15.000.000	7.780.000	5.870.521	21.038.276
8	7.220.000	15.000.000	7.780.000	5.699.535	19.661.940
9	7.220.000	15.000.000	7.780.000	5.533.529	18.375.645
10	7.220.000	15.000.000	7.780.000	5.372.358	17.173.500
11	7.220.000	15.000.000	7.780.000	5.215.882	16.050.000
12	7.220.000	15.000.000	7.780.000	5.063.963	15.000.000
				Valor futuro ingresos ==>	268.326.769
TIR==>		33,32%		TVR==>	10,1%
TIRM==>		16,1%		VAN==>	\$ 46.765.566,77

Valor futuro de ingresos →

← Valor presente de egresos

<= Tasa de rentabilidad verdadera  $\left( \frac{VF \text{ ingresos}}{VP \text{ egresos}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$

Fuente: Elaboración propia

## 2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

**Conclusión financiera:** ARA CONSULTING S.A.S tendrá inicialmente su mercado ubicado en Bogotá y Cundinamarca los ingresos procederán en un 100% de venta de servicios de consultoría y verificación de estándares de calidad, por lo cual se sustenta que la idea será altamente viable y generará recursos económicos para el sostenimiento, empleos y satisfacción personal en los inversionistas.

**Evaluación de viabilidad:** En cuanto a la viabilidad se considera un servicio con excelente aceptación, siempre en constante actualización, análisis, comparación de propuestas, entendiendo las condiciones del mercado, los costos financieros y las revisiones necesarias en calidad, prestación de servicios y funcionamiento.

**Comercial:** Esta idea de negocio es viable ya que se realizará una constante investigación de los diferentes canales publicitarios, marketing para tener datos más confiables de las IPS privadas y públicas, como también el proceso de habilitación en gestión.

**Técnica:** Se tiene claro el proceso de consultoría y se está en una constante actualización de herramientas para el alistamiento para la certificación o recertificación de la habilitación de una manera integral en las asesorías para los futuros clientes.

**Ambiental:** Seremos viables ambientalmente ya que no generará producto tóxico o que hagan daño al medio ambiente.

**Operativa:** En este punto será viable puesto que, al inicio de las asesorías, las personas que las realizarán estarán encargadas por quienes aportan la idea en el presente trabajo y conforme este avance, se adquirirá el recurso humano necesario.

### **2.13. Equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo estará conformado principalmente por dos inversionistas y dos personas de apoyo según la demanda que se presente en los servicios de consultoría, dos profesionales de la salud especialistas en calidad con experiencia en auditoría en salud, profesional y dos auxiliares administrativos en salud quienes serán el apoyo administrativo y

cumplirán funciones de capacitar, con experiencia mínimo de un año cuyos salarios serán establecidos según el promedio del mercado y la capacidad de producción y de operación.

### **3. ANÁLISIS DEL SECTOR**

#### **3.1. Características del Sector.**

En las características se puede denotar que las empresas de consultoría proporcionan orientación y apoyo a las empresas en el desarrollo de sus actividades o en la consecución de certificaciones de tipo normativo. (Losada et al., 2020).

Con base a esto el proyecto de creación de empresa propuesto se enfoca en el apoyo y acompañamiento a las entidades prestadoras de servicios de salud públicas y privadas a nivel nacional para adelantar el proceso de habilitación en cumplimiento de la Resolución 3100 de 2019 los estándares relacionados con talento humano, los procedimientos de verificación y asesorar en la gestión de habilitación.

Así mismo los servicios de ARA CONSULTORÍA S.A.S se especializan en brindar el apoyo para cumplir con la normativa actual del país facilitando a las empresas contratantes la consecución de la certificación la cual es de obligatorio cumplimiento para su operación y funcionamiento, todo lo anterior ofreciendo un servicio que permite el óptimo aprovechamiento de los recursos existentes aminorando los gastos de inversión en infraestructura, recurso humano y dotación de equipos cumpliendo con todos los requisitos garantizando la continuidad en la prestación de los servicios y fomentando las competencias requeridas.

Una vez realizado el estudio se puede determinar que del total de instituciones prestadoras de servicios de salud el cual asciende a (59.477) IPS'S según datos extraídos del



Registro Único de Prestadores del Ministerio de Salud (REPS) (Ministerio de Salud y Protección Social [Min Salud], s.f.) las cuales tienen como objetivo conseguir o mantener la certificación de habilitación manifiesta que es un sector explotable y que depende de las estrategias de marketing que realice la compañía el éxito de la captación de clientes interesados en los servicios prestados.

De igual forma la oferta de dichos servicios por empresas competidoras de acuerdo con sondeo que se realizó mediante llamadas telefónicas a empresas de consultoría del sector salud no son servicios de primera línea o mayor necesidad, basados en lo anterior y en el trabajo de sondeo de mercado realizado a personal de la salud y de otras ramas vinculados al sector, se determina la necesidad de una empresa con un servicio principal como el planteado por ARA CONSULTORIA S.A.S.

Actualmente basados en información tomada de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá existen a nivel nacional 27.613 empresas de consultoría, con el ánimo de manejar datos ajustados a la actualidad nacional y teniendo en cuenta que se mantenga el porcentaje del (1,22%) de empresas dedicadas a la consultoría en salud podríamos sugerir un dato aproximado de 337 potenciales competentes en el sector a nivel nacional.

De acuerdo con lo anterior se destaca que “el sector de servicios de consultoría muestra un potencial crecimiento y capacidad de generar valor a la economía” (Valero, 2021, p.59) la participación del sector en el área de consultoría ha crecido gracias a la dinámica del país y la ampliación de los servicios, la creación de empresas especializadas, la realización de una matriz de POAM.

La matriz POAM se puede definir por sus siglas como el perfil para identificar y darle una valoración a las oportunidades y amenazas de una empresa, el entorno externo es el medio en el cual se pueden encontrar las amenazas y oportunidades de una empresa; Estas amenazas y oportunidades le pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización y el impacto puede darse en grado alto, medio y bajo (Quiroa, 2020, párr. 1)

Tabla 10 POAM

ANALISIS EXTERNO									
EMPRESA ARA CONSULTING SAS									
FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
TECNOLOGIA			X	X			X		
ECONOMIA	X			X			X		
POLITICA		X				X		X	
DEMOGRAFICO			X	X				X	
SOCIALES		X		X			X		

Fuente: Elaboración propia.

## DIAGNÓSTICO

### Tecnológico:

- **Amenaza baja:** No interfiere en el proyectado en la empresa.
- **Oportunidad alta:** Flexibilidad de la tecnología para nuestro proceso de asesoría.
- **Impacto alto:** Avances tecnológicos para mejorar nuestro servicio a través de plataformas.

### Económico:

- **Amenaza alta:** Inflación
- **Oportunidad alta:** Ingresos por venta de nuestros servicios
- **Impacto alto:** Crecimiento económico

### **Político:**

- **Amenaza media:** Disposiciones gubernamentales cambiantes.
- **Oportunidad:** Ninguna
- **Impacto medio:** Plan económico del gobierno.

### **Demográfico:**

- **Amenaza baja:** Tasa de mortalidad
- **Oportunidad:** Crecimiento poblacional
- **Impacto medio:** Esperanza de vida

### **Sociales:**

- **Amenaza medio:** Nivel de desempleo
- **Oportunidad alta:** Imagen y marca de la empresa
- **Impacto alto:** Nivel de satisfacción del cliente

## **3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio (cinco fuerzas de Porter)**

Para el estudio de mercado del proyecto se utilizará la metodología de las cinco fuerzas de Porter & Washington identificando las variables más relevantes que pueda tener cada fuerza y su respectiva aplicación, ya que este método permitirá determinar aspectos importantes sobre el mercado, los clientes competidores y demás aspectos fundamentales para una empresa exitosa.

Con el fin de crear estrategias que permitan dar resultados a los objetivos planteados, “Las amenazas de nuevos entrantes en el mercado, el poder de negociación de los compradores y proveedores, los servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes en el mercado, y principalmente en el sector de consultoría” (David, 2019 citado en Valero, 2021, p.59)

### 3.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Corresponde al potencial con el que los clientes pueden negociar con una empresa y que tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los compradores, según los autores el análisis de esta fuerza puede hacerse con dos elementos, el primero la sensibilidad al precio y el segundo el poder de la negociación en el sector según esta oferta está limitada en cuanto la cantidad de ofertantes que optimicen la consultoría para la implementación del sistema único de habilitación. (Castro et al., 2003)

*Tabla 11 Poder de negociación de los clientes*

<b>Fuerza de los Clientes</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Sensibilidad al precio</b>	0,25	3	0,75
<b>Diferenciación del precio del servicio</b>	0,15	3	0,75
<b>Implementación de las normas</b>	0,3	3	0,9
<b>Búsqueda de empresas con trayectoria</b>	0,2	4	0,8
<b>TOTAL</b>	1		3,2

Fuente. Elaboración propia con base en David (2019).

Al realizar la ponderación de las variables se puede observar el poder de negociación de los clientes más débiles con poca sensibilidad al precio, debido a que este es determinado y evaluado por los prestadores de servicios de salud.

### 3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Para analizar el poder de negociación se debe enfatizar en que “Los proveedores de un sector son poderosos si están en capacidad de capturar la mayor parte del valor de un producto

y/o servicio porque pueden imponer precios más altos” (Cruz & Durán, 2020, p.181). Las variables a tener en cuenta en esta fuerza son:

*Tabla 12 Poder de negociación de los proveedores*

<b>Fuerza Proveedores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Disponibilidad de talento humano</b>	0,3	3	0,9
<b>Disponibilidad de recursos técnicos</b>	0,3	3	1,05
<b>Relación costo-calidad</b>	0,3	3	1,05
<b>TOTAL</b>	1		3

Fuente. Elaboración propia con base en David (2019)

**Cantidad de proveedores en el mercado:** En la actualidad la cantidad de proveedores que prestan servicios de consultoría para la implementación del sistema único de habilitación en Colombia no son muchas y esto se debe al riguroso trámite, exigencia que el servicio requiere en cuanto a infraestructura, personal, marco legal y normativas que requieren los productos.

### **3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para su entrada, en la medida de que más compañías se sumen al mercado, la capacidad productiva del sector incrementará, según los autores Castro et al., (2003) “las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costos” (p. 63).

Los parámetros que tienen más consideración para esta fuerza son las economías de escala y que un nuevo competidor podría ser más competitivo si cuenta con más cobertura de

entrega de servicios de consultoría para la implementación del sistema único de habilitación, por lo cual aumentaría las ventas y lograría una reducción en el precio de flete como lo explica la economía de escala, por otra parte uno de los parámetros de esta fuerza es la diferencia en el producto para este caso del servicio ya que la propuesta de valor sería una mayor herramienta que permite concluir que el incremento de la competencia es alto pero prestar un servicio de calidad se convierte en un gran reto, así mismo es posible determinar que poder cumplir con la normativa en Colombia es dispendioso pero no imposible.

Para cuantificar las amenazas de nuevos entrantes al mercado se utiliza la metodología de evaluación de los factores externos (Matriz EFE) la cual permite valorar las amenazas en términos porcentuales, asignando un peso relativo a cada factor amenazante de acuerdo a su importancia y con base a las características de las organizaciones de nuestros posibles competidores realizando una comparación con competidores más exitosos y con mayor trayectoria en el mercado la suma del valor del peso debe totalizar (1).

La calificación atribuida a cada factor será un valor entre (1 y 4) una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4) esta calificación se refiere a la eficacia de las estrategias implementadas para el desarrollo del proyecto ARA CONSULTING S.A.S.

La calificación ponderada es determinada por el producto (Peso X Valor)

*Tabla 13 Amenazas de Nuevos Entrantes*

Amenazas de Nuevos Entrantes	Peso	Valor	Calificación Ponderada
------------------------------	------	-------	------------------------

Economía a escala compitiendo por costos y precios en relación al mercado.	0,35	2	0,7
Requisitos legales en la obtención de certificación en requisitos de habilitación.	0,30	4	1,2
Métodos y herramientas tecnológicas.	0,35	3	1,05
<b>TOTAL</b>		1	2,95

Fuente. Elaboración propia con base en David (2019)

De acuerdo con la recolección de datos se obtuvo un puntaje de 2,95, por el hecho de estar por encima del promedio (2,5) indica que existen varias amenazas a la empresa con los nuevos competidores y con posibles cambios que puede hacer el Gobierno.

**3.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos.**

En lo que se refiere a un producto sustituto hace referencia específicamente al servicio que pueda ofertar las IPS dentro de su portafolio de servicios sin ser especializados o tener todas las garantías para los clientes que solicitan el servicio como los que lo reciben finalmente todo esto con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

La amenaza de productos sustitutos corresponde al reemplazo del bien o servicio por otro que realice las mismas funciones, la cual puede darse si estos cubren las mismas necesidades a un menor precio o con un mejor rendimiento (Castro et al., 2003)

Esta fuerza muestra una amenaza latente y muy alta no solo por ser un producto sustituto si no porque tocaría directamente la fuerza número cinco de Porter relacionada con la competencia.

*Tabla 14 Amenazas de productos Sustitutos*

Servicios o Productos Sustitutos	Peso	Valor	Calificación Ponderada
Intervención estatal en implementación de herramientas para la preparación de las IPS'S para lograr la habilitación en salud	0,35	3	1,05
Sustitución de la Norma de habilitación por el sistema único de habilitación	0,30	3	0,9
Incremento de las empresas similares	0,35	2	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,65</b>

**Fuente.** Elaboración propia con base en David (2019)

Para cuantificar los productos sustitutos en el mercado se utilizó la metodología de evaluación de los factores externos (Matriz EFE) la cual permite valorar las amenazas en términos porcentuales, asignando un peso relativo a cada factor amenazante de acuerdo a su importancia y en base a las características de las organizaciones de los posibles competidores realizando una comparación con productos que puedan ser sustitutos en el mercado los cuales se suman para dar un valor del peso el cual debe ser o totalizar.

### **3.2.5. Rivalidad entre los Competidores**

Esta fuerza corresponde al conjunto de empresas que están en el mercado y que compiten entre sí para tener un lugar privilegiado en el sector al ofrecer el mismo producto, según los autores, es el elemento más determinante del modelo de Porter y es aquella en donde se emprenden acciones para ganar posicionamiento en el mercado y proteger su posición competitiva. (Castro et al., 2003)

Los parámetros de esta fuerza tienen dos medidas importantes y tienen que ver con los competidores diversos en cuanto a las empresas que prestan el servicio de consultoría para la



implementación del sistema único de habilitación, aunque no sea su fuerte o su especialidad por lo que ven una oportunidad de negocio sin tener mucha responsabilidad lo que disminuyen los costos al no tener las garantías necesarias o requerimientos de ley lo que representa un nivel alto de competencia pero por otro lado la diferenciación del servicio es lo que para ellos sería una falencia o debilidad para la empresa ARA CONSULTING S.A.S sería una fortaleza al ofrecer un servicio de calidad al menor costo posible lo que representa para el negocio una gran oportunidad de emerger.

*Tabla 15 Rivalidad Competitiva*

<b>Fuerza Proveedores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Diversidad de los competidores</b>	0,25	2	0,5
<b>Competencia desleal en los costos</b>	0,3	2	0,6
<b>Empresas con mayor trayectoria</b>	0,2	3	0,6
<b>Diferenciación entre los productos</b>	0,25	2	0,5
<b>TOTAL</b>	1		2,2

Fuerte. Elaboración propia en base a David (2019)

### **3.3. Análisis de oportunidades y amenazas**

Para el análisis de oportunidades y amenazas se realizó la siguiente matriz:

“de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior

a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión” (Talancón, 2007,p .118).

Son recomendaciones a tener en cuenta y evaluar en el cuadro se puede apreciar conforme la referencia mencionada los factores a ponderar.

*Tabla 16 Matriz de Evaluación Factores Externo. (EFE) ARA CONSULTING S.A.S*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Presencia de otras empresas con mayor tecnología digital	0,1	2	0,2
Precio Competitivo	0,1	2	0,2
Reputación e influencia de otras empresas	0,2	2	0,4
No tener recurso humano disponible	0,1	1	0,1
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Explorar plataformas digitales para incrementar las ventas	0,1	4	0,4
Realizar alianzas estratégicas	0,2	4	0,8
Aceptación de diferentes métodos de pago.	0,2	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,7</b>

Fuente: Elaboración Propia. Con base en (Talancón, 2007)

De acuerdo con los datos recolectados y una vez valorados se obtiene una ponderación de 2,7 lo cual indica de acuerdo con (Talancón, 2007) que ARA. CONSULTING S.A.S está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas en el mercado.

### **3.4. Conclusiones sobre de la viabilidad del sector**

Al considerar una institución prestadora de servicios de salud como el conjunto de personas, recursos físicos (infraestructura, tecnología e insumos), recursos financieros y normas para el desarrollo y prestaciones de servicios de salud es necesario tener en cuenta que es el generador de un volumen inmenso de datos que tácitamente son parte fundamental del sistema de información y de la organización misma para apoyar la gestión.

Teniendo en cuenta el análisis del sector los resultados del estudio realizado para la ejecución del proyecto enfocado a la creación de la empresa cuya actividad económica se centra en ofertar servicios de consultoría en procesos de habilitación del sector salud especialmente en las instituciones prestadoras de servicios de salud que no cuentan con esta certificación sector que cuenta con una alta demanda y que requieren cumplir con los estándares de habilitación, así poder ofrecer servicios con altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia para los usuarios del Sistema de Seguridad Social.

En vista de la enfatización para el desarrollo del proyecto las presiones competitivas generadas por la negociación de los clientes son bajas dentro del desarrollo del análisis teniendo como precedente la evidencia de una alta demanda de IPS'S que requieren la asesoría con relación a empresas que ofrecen el servicio de la forma en que ARA CONSULTING S.A.S pretende incursionar en el mercado.

La información de posibles clientes es limitada, el precio es bastante sensible con base en la dificultad de disponibilidad de recursos del Sistema de Salud en Colombia evidenciando a la vez que las presiones de negociación con proveedores es débil dada la calidad del recurso humano con la experticia y capacitación requerida para una buena asesoría en temas técnicos de la norma dado que los estándares a cumplir se enfocan a diferentes ramas (talento humano, infraestructura, dotación, dispositivos médicos e insumos, historia clínica, procesos prioritarios).

En lo relacionado con análisis de productos sustitutos observamos que el cumplimiento de los estándares acorde con la normatividad colombiana no se modifica, pero existe normatividad que requiere del cumplimiento por parte de las IPS'S en habilitación para aspirar a conseguir objetivos más altos como lo es la certificación del Sistema Único de Acreditación.

Al realizar el análisis de la rivalidad competitiva entre empresas de consultoría de habilitación en salud observamos que es débil, por la demanda que existe de IPS'S públicas y privadas para conseguir la certificación del sistema único de habilitación en salud sin embargo los precios ofrecidos no son muy atractivos para los posibles clientes.

Dados los elementos anteriores, la puesta en marcha de este plan de negocio es viable y se justificaría la formalización de la empresa de consultoría ARA CONSULTING S.A.S, la cual se enfocaría en el acompañamiento a las IPS'S para el cumplimiento de los estándares mínimos requeridos para la habilitación en salud cumpliendo con una implementación basada en la aplicación del ciclo PHVA con un objetivo final que es la certificación del sistema único de habilitación en salud para el cliente lo cual debe ejecutarse de manera progresiva y sistemáticamente.

Finalmente, el estudio de viabilidad se limita única y exclusivamente a calcular variables y parámetros para determinar y utilizar las diferentes metodologías dispuestas para tal fin, quedando en manos de los socios la determinación de implementar o no la idea de negocio.

## **SEGUNDA PARTE**

### **4. ESTUDIO PILOTO DEL MERCADO**

#### **4.1 Análisis y estudio del mercado**

Para este punto del proyecto se tiene claro con el aumento día a día de la competencia que existe en el mercado es necesario realizar paso a paso este análisis revisando el servicio, la oferta, la demanda, los precios, canales de información y la competencia que nos permitirá tener un perspectiva de lo que se espera con los servicios que se quieren ofertar, los retos a los que se enfrentará el proyecto antes de su puesta en marcha y los pormenores que en muchas ocasiones no se les da la relevancia que debería y esto puede ayudar a minimizar algunos riesgos que se presentan en el camino.

##### **4.1.1. Tendencias del mercado**

La tendencia del mercado en el ámbito de la consultoría es creciente, aunque no se tiene el dato exacto del número de consultorías en habilitación en salud claramente se observa en la red de internet bastantes consultorías que ofrecen esta asesoría en servicios de salud, lo que sí es claro es que la consultoría a nivel general desempeña un papel importante y crucial como motor de crecimiento corporativo (Mendizábal, 2007).

La consultoría facilita a las organizaciones el acceso a las mejores prácticas globales en las áreas críticas de negocio, generando un efecto positivo en términos de competitividad, con base en esto se puede determinar que la consultoría está vista como una estrategia para realizar la prestación de un servicio con mayor calidad que las organizaciones que no cuentan con este tipo de apoyo.

Es por eso que la empresa ARA CONSULTING S.A.S ofrecerá todos estos servicios de asesoría en la implementación en la habitación de IPS'S públicas y privadas donde se tendrá un componente tecnológico para la atención de sus actividades y esto hará que se tenga un mecanismo diferente de atención y una oportunidad de servicio para la puesta en marcha de esta propuesta de consultoría para la implementación del Sistema Único de Habilitación.

#### **4.1.2. Segmentación de mercado objetivo**

Para clasificar la segmentación de la empresa es fundamental entender su definición y elementos de características como lo expresa el escritor Becerra:

“La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación como término general puede dividirse en otras grandes categorías como segmentación por ubicación, u otras categorías más precisas como segmentación por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing son más efectivas debido a que impactan a las personas correctas con contenido adaptado a cada una de ellas.” (Becerra, 2018, pár.1).

Con base a lo expuesto en el párrafo anterior se definirá el segmento de mercado de A.R.A. CONSULTING S.A.S se establecieron los siguientes criterios de segmentación del trabajo de grado y el proyecto de esta forma:

Segmentación geográfica: Todo el territorio nacional.

Segmentación psicográfica: IPS'S públicas y privadas.

Segmentación demográfica: micro y pequeñas empresas del sector salud.

Segmentación del comportamiento: certificación y recertificación de habilitación en salud.

#### **4.1.3. Descripción de los consumidores**

Para A.R.A. CONSULTING S.A.S es de gran importancia un conjunto de características relevantes que definirán e identificarán el consumidor interesado en el servicio las cuales son todas con o sin economía mixta, que sean nuevas o hayan sido certificadas para prestar servicios de salud en forma parcial o total dentro del cumplimiento del Plan de Beneficios en Salud (PBS) o los no PBS del régimen contributivo, subsidiado, especial o particular, en proceso de habilitación o recertificación que opera en el territorio nacional, donde se tendrá en cuenta la necesidad del consumidor con una previa investigación detallada y minuciosa para definirla.

El sistema de habilitación es de obligatorio cumplimiento, pero también realiza una exigencia de la prestación de servicios con alta calidad estas intervenciones nacionales han hecho que las instituciones que prestan los servicios de salud garanticen esa prestación de manera efectiva y con calidad generando la necesidad de cumplirlos, mejorarlos y mirando hacia el futuro la acreditación.

#### **4.1.4. Tamaño del mercado**

La evolución de la consultoría y su valor agregado incluyen servicios que no solo se limiten a temas estratégicos, sino que además aprovechen la capacidad de su talento para generar

impacto de manera rápida en temas puntuales y tácticos; “Se observa un crecimiento bastante significativo hasta del 68% de algunas firmas consultoras en el país” (Suarez,2020).

Entre enero y marzo de 2021 se crearon 96.431 unidades productivas, 9,3% más que en el mismo periodo de 2020, cuando se crearon 88.248 del total de unidades registradas 75,4% corresponden a personas naturales y 24,6% a sociedades, la creación de personas naturales aumentó durante el trimestre mientras que la creación de sociedades disminuyó.

Las sociedades decrecieron 2,0% respecto a 2020 al pasar de 24.231 a 23.745, en tanto las matrículas de personas naturales pasaron de 64.017 a 72.686, lo que representa una variación positiva de 13,5% las actividades económicas que explican la mayor cantidad de nuevas empresas creadas se encuentran en los sectores de comercio e industria, los cuales participan con el 53,5% del total de nuevas unidades productivas. Por su parte, el sector servicios experimentó una disminución del 7% en la creación de empresas según datos de Confecámaras (2020)

Con base a la información recopilada y para el plan de creación de la empresa se enfocará como segmento del mercado en las micro y pequeñas empresas en las entidades, asociaciones o personas públicas o privadas del sector de servicios de salud.

#### **4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado**

Basados en la oportunidad de negocio y viabilidad de esta propuesta de consultoría para la implementación del sistema único de habilitación, se realizó la siguiente tabla de riesgos y oportunidades.



Tabla 17 Riesgos y Oportunidades

RIESGOS	OPORTUNIDADES
Se identificaron diferentes empresas consultoras que ofrecen servicios de esta índole de acompañamiento continuo en las diferentes etapas del Sistema Generar de Garantía de la Calidad en Salud, por lo cual muestra que la competencia en el sector es alta.	Sector de servicios de consultoría basado en herramientas TIC en crecimiento.  Desarrollo de sistemas o matrices que faciliten la evaluación o diagnóstico del estado actual de los sistemas de salud.
Caída de la actividad económica y recuperación económica lenta por la emergencia sanitaria.	Oferta de servicios diferenciadora en el mercado, basada en herramientas TIC.
Cambios reglamentarios y legislativos.	Eliminar barreras tradicionales
Incapacidad para atraer o retener los clientes	Identificar acciones para crecimiento regionales
Incapacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.	Realizar herramientas y planes de acción oportunos ante la ocurrencia de un evento de emergencia.

Fuente: Elaboración Propia.

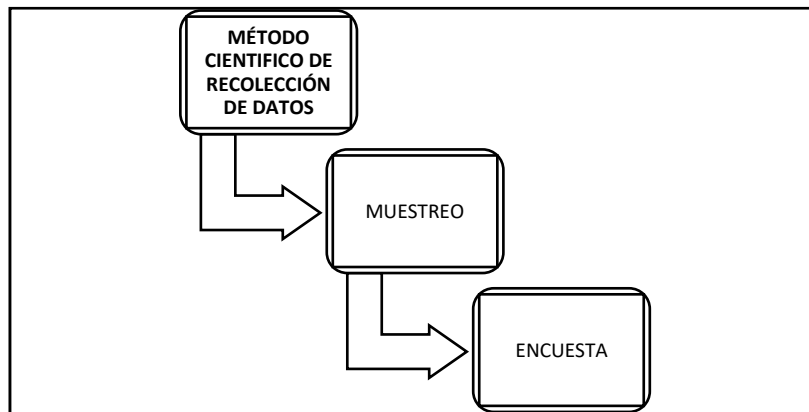
#### 4.1.6 Diseño de las herramientas de investigación.

En este punto se basó en la escogencia de una herramienta de investigación online como método de recolección de datos la cual se realiza a través de internet, esto facilita de una manera muy importante en tiempo, costo, información precisa, visualización en tiempo real y muchos más componentes que ofrecen este tipo de herramienta de investigación online.

La herramienta que se usará es la encuesta online, las cuales se entienden como un método sumamente popular para realizar una investigación online, ya que permiten que las

organizaciones realicen un proceso de recolección de datos eficiente, profesional, en el que se obtienen datos de calidad según el sitio web (QuestionPro ,2021).

*Ilustración 2 Método de investigación*



Fuente: Elaboración propia

El método de investigación utilizado fue recolección de datos:

“Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.” (Torres et al.,2019, p.4)

Se realizó a través de una encuesta técnica estandarizada recogiendo y analizando una serie de datos sobre actitudes creencias y opiniones sobre el sistema único de habilitación, de una muestra de una población específica permitiendo análisis estadísticos.

- Se determinaron los objetivos de la encuesta.
- Construcción del cuestionario.
- Selección de la muestra: Prestadores registrados en el REPS a nivel Bogotá.

- Tipo de muestreo no aleatorio: población a la que se quiere tener una primera impresión.
- No aleatoria bola de nieve: Se encuestó a unos seleccionados por disponibilidad y estos nos contactan con otros para encuestarlos aumentando progresivamente la muestra.
- Tipo de cuestionario semiestructurado: Se incorporaron preguntas abiertas y cerradas y donde el encuestado tiene la libertad de elaborar sus respuestas con sus propias palabras.
- Tipo de preguntas (formulación de frases)
- Herramientas gratuitas online utilizadas (Google Forms).

#### **4.1.7. Objetivos**

- Realizar las encuestas para reconocer el conocimiento que tienen los encuestados frente el sistema único de habilitación.

- Compilar encuestas, las cuales se realizan en Google Forms para enviar el link correspondiente a los encuestados y así respondan las preguntas correspondientes al tema del sistema único de habilitación.

- Hallar una optimización del tiempo en la recolección de datos frente al envío y la recepción inmediata con la encuesta estilo Google Form, entendiendo que este tipo de encuesta facilita el recibir en tiempo real las respuestas de quienes desarrollan la encuesta.

- Reducir costos por que la utilización de Google Forms es gratuita, amigable con el medio ambiente y accesible en cualquier dispositivo electrónico.

- Recopilar datos y analizar los resultados de forma inmediata por el mecanismo utilizado se recepción en tiempo real facilita el análisis inmediato por persona que realiza la encuesta.

- Aumentar el número de encuestados e interés de estos por la facilidad de la herramienta para medir el interés y la necesidad de manera rápida.

#### **4.1.8. Cálculo de la muestra**

Como se definió anteriormente se escoge este tipo de muestra con encuesta online por su mecanismo de facilidad en todas sus variables, “la facilidad de uso, junto con la simplicidad logística que brinda la digitalización, son los factores que explican, aparte del precio, su creciente éxito”. (Arroyo & Finkel, 2019, p.42).

De acuerdo con lo anterior se tomó como muestra estadística de personas registradas a nivel Bogotá del talento humano en salud por medio de REPS según datos de población son de 15.156 personas una cifra considerablemente alta e inconstante por el número de despidos que han existido, sin embargo el enfoque se dio hacia solo veintisiete (27) personas que tienen cargos gerenciales en las IPS’S públicas y privadas aleatoriamente los cuales fueron receptivos y permitieron realizar la encuesta porque consideraron interesante el ejercicio por lo cual colaboraron en el diligenciamiento de la encuesta, en ese sentido fue lo más cercano de encuestar respecto a personas de talento humano en el sector salud, sin embargo también se hizo con el objetivo claro de que estos funcionarios cumplen un rol importante en la decisión de contratar empresas consultoras de acuerdo a las dificultades que se manifiesten en las IPS’S siendo fundamental su capacidad de información.

#### **4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.**

La herramienta de medición fue a través de Google Forms se realizaron 10 preguntas con un paralelo entre el conocimiento actual del sistema versus herramientas de mejora para el

sistema, la encuesta busca inicialmente identificar el conocimiento y la necesidad de implementación del sistema de habilitación, la utilidad y beneficio de la herramienta tecnológica, la validación de la competencia, aceptación de la propuesta de valor.

La visualización y aplicación de la encuesta se realizó virtual a través de correo electrónico y WhatsApp con el fin de tener los resultados en línea el perfilamiento de los encuestados fueron los dueños y gerentes de IPS'S públicas y privadas que tenían conocimiento del tema y una función importante en las decisiones de tercerizar con empresas consultoras.

#### **4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores.**

La metodología que se utilizó para el análisis de los competidores para la empresa A.R.A. CONSULTING S.A.S. como se había descrito anteriormente fue la de las 5 fuerzas de Porter:

1. Poder de negociación de los clientes: La consultora tendrá la capacidad de negociación con clientes con costos acordes sin hacer daño al mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores: El volumen de compra en este caso es bajo, pero con la capacidad de negociación con los proveedores cuando se requiera.
3. Rivalidad entre los competidores: Estar en constante retroalimentación de nuevas posibles consultorías que ofrecen portafolio de servicios similares y mejorar la oferta y los servicios.
4. Amenaza de nuevos productos sustitutos: Se basará en la atención de otros posibles precios relativos o parecidos a los de la empresa y realizar estrategias para mejorarlos sin tener impacto negativo en la consultoría.

*Ilustración 3 análisis de Porter*



Fuente: Elaboración propia con base en Porter & Washington 1979.

El análisis se basó en el resultado de las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online.

## **4.2 RESULTADOS**

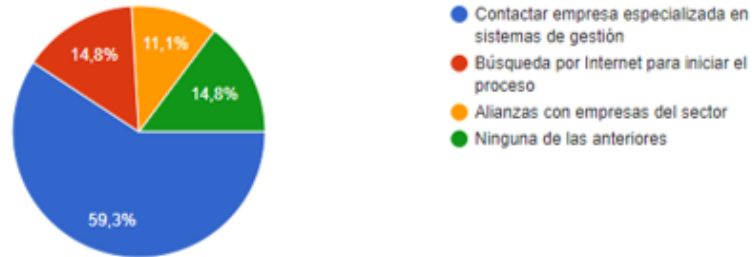
### **4.2.1. Resultados del análisis de la competencia**

El instrumento de medición incluyó preguntas presentando los siguientes resultados los cuales contribuyen a la medición del comportamiento del consumidor frente a la competencia arrojando las siguientes valoraciones:

Diagrama SEQ Diagrama 1\* ARABIC 1. Conocimiento de estrategias sobre Sistema Único de habilitación

¿Qué estrategias conoce para iniciar o dar continuidad al desarrollo de su Sistema Único de Habilitación en Salud?

27 respuestas



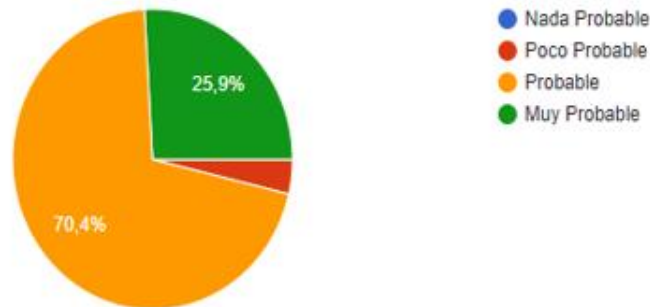
Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google Forms.

Se evidencia que la mayoría de encuestados ve como una estrategia importante tener el personal capacitado para dar continuidad a la implementación del sistema de habilitación en Colombia como un factor importante en las distintas áreas en consideración del proyecto es beneficioso la creación de la necesidad en los gerentes para escoger los servicios de A.R.A CONSULTING S.A.S.

Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 2. Implementación de rubro destinado a implementación del sistema único de habilitación

¿Dentro del presupuesto de su organización, consideraría incluir un rubro para la implementación y desarrollo del Sistema Único de Habilitación en Salud?

27 respuestas



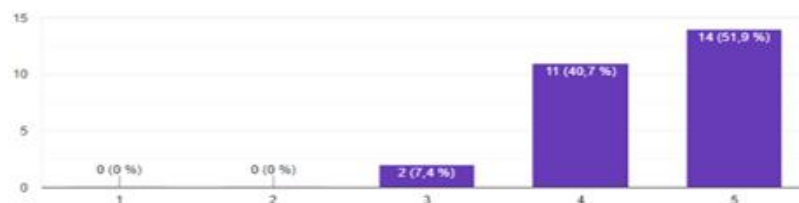
Fuente: Elaboración propia con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online.

En el análisis expuesto de esta gráfica las personas a cargo o son dueñas de las IPS'S contemplan a futuro sacar del presupuesto para la implementación del sistema de habilitación por personas con experiencia en el tema, siendo muy probable contratar los servicios de consultoría.

Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 3. Utilidad de herramientas tecnológicas para la implementación del sistema único de habilitación

¿Qué tan útil para su empresa podría ser utilizar una herramienta tecnológica para la implementación, seguimiento a las estrategias, objetivos y actividades de su Sistema Único de Habilitación en Salud?

27 respuestas





Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google Forms.

De la siguiente gráfica se concluye que las personas a cargo de estas instituciones ven la relevancia y utilidad de tener una herramienta tecnológica que ayude a facilitar los temas de implementación para sus instituciones.

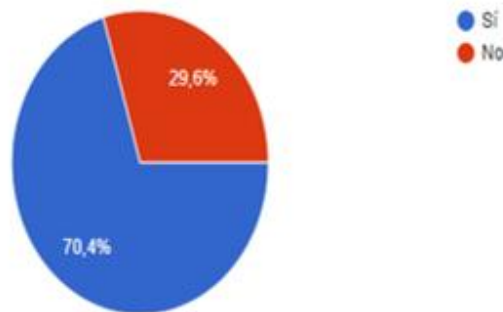
#### 4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

El instrumento de medición se aplicó para personas registradas en el REPS donde se describen las siguientes preguntas las cuales contribuyen a la medición del comportamiento del consumidor a través del análisis y los resultados de cada valoración:

*Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 4. Nociones básicas acerca del sistema único de habilitación*

¿Tiene claro el concepto del Sistema Único de Habilidadación en Salud en Colombia?

27 respuestas



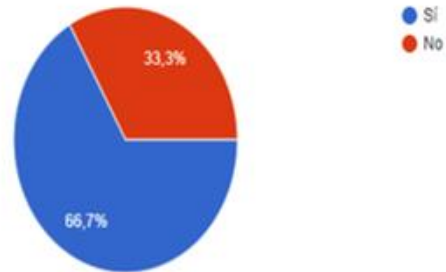
Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

Las personas encuestadas tienen clara la importancia y la obligatoriedad en la implementación del sistema único de habilitación.

Diagrama SEQ Diagrama 1\* ARABIC 5. Conocimiento en estándares del sistema único de habilitación

¿Sabe cuales son los estándares de Habilitación en Salud?

27 respuestas



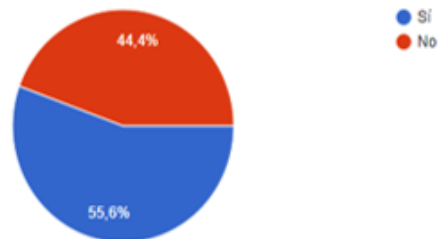
Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

Los conceptos de habilitación, estándares y requisitos mínimos en la implementación están claros en más de la mitad de los encuestados y aunque sobrepasa esa mitad para ser personas del sector salud debería ser al 100% el conocimiento de este talento humano por lo cual es allí donde se atacará la idea siendo un punto a favor de la necesidad planteada.

Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 6. Conocimiento de la autoevaluación del proceso de habilitación

¿Conoce usted como se realiza el diligenciamiento de la Autoevaluación en el proceso de la Habilidad?

27 respuestas



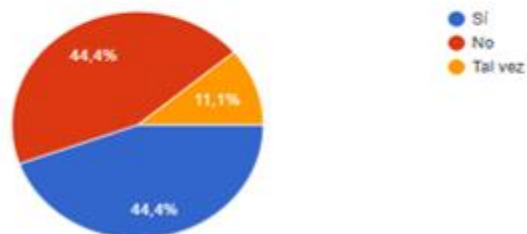
Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

El concepto de autoevaluación siendo la primera base para un diagnóstico del Estado de la organización para la implementación de la habilitación está claro en más de la mitad de los encuestados y aunque sobrepasa esa mitad para ser personas del sector salud debería ser al 100% el conocimiento de este talento humano, por lo cual sigue siendo una necesidad y problema.

Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 7. Posibilidades de ayuda para desarrollar el sistema de habilitación

¿Dentro de su organización cuenta con personas que pueden apoyarlo para desarrollar este Sistema?

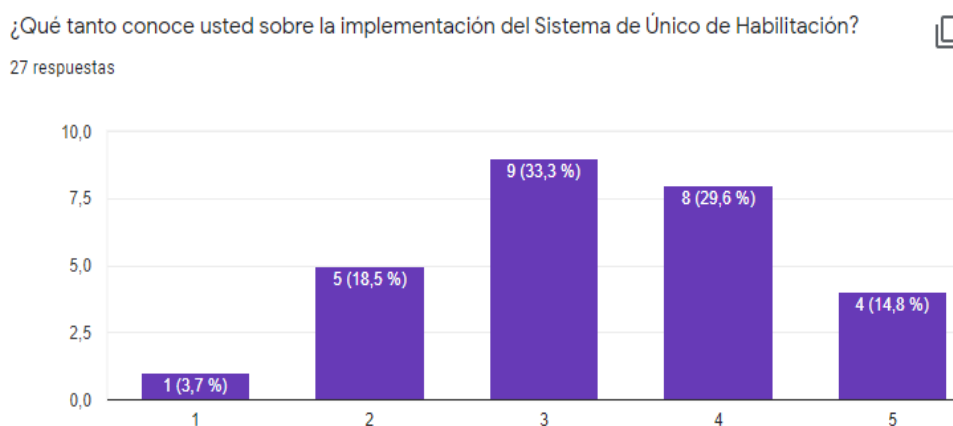
27 respuestas



Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

En esta pregunta es donde se observa claramente la carencia de personal de apoyo para la realización del proceso de capacitación en el sistema único de habilitación las cuales en muchas instituciones no le dan importancia.

*Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 8. Conocimiento en la implementación del sistema único de habilitación*



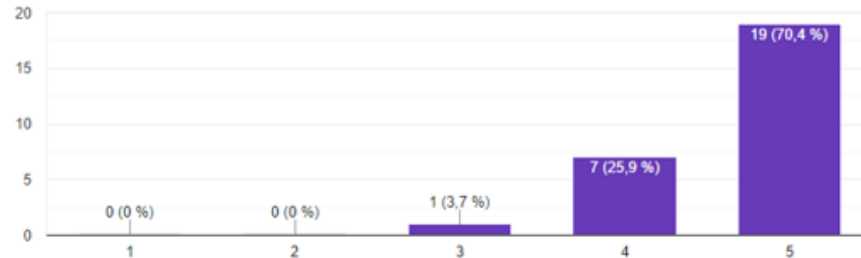
Fuente Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

En el presente resultado es claro que sigue la falencia del desconocimiento por parte del talento humano en salud, a un 100 % frente al primer y más importante sistema de garantía de la calidad en salud que es de obligatorio cumplimiento.

Diagrama SEQ Diagrama 1\* ARABIC 9. Utilidad en la implementación de consultoría para el sistema único de habilitación en salud

¿Qué tan útil sería una consultoría para la implementación del Sistema Único de Habilitación en Salud para su organización?

27 respuestas



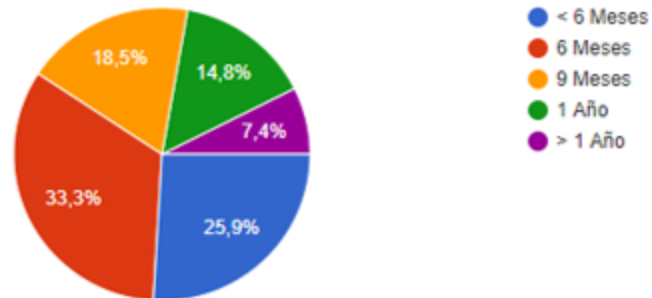
Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

Se expone en el área de talento humano aunque en las otras preguntas se evidencia un alto porcentaje de desconocimiento de factores importante en este proceso de habilitación, también se tiene clara la importancia de tener un apoyo para el desarrollo de este proceso, incentivar al personal en la salud el interés de conocimiento, buscar estrategias de aprendizaje, que se conviertan en asesorías personalizadas tendientes a resolver todos los vacíos en conocimiento de cada funcionario en las IPS'S.

Diagrama SEQ Diagrama \\* ARABIC 10. Consideración del tiempo para implementación efectiva del sistema único de habilitación en salud

¿Cuánto tiempo usted considera que se podría durar la implementación efectiva de un Sistema Único de Habilitación en Salud?

27 respuestas



Fuente: Elaboración instantánea con base en las preguntas descritas en el instrumento de medición encuesta online Google forms.

Estas preguntas se enfocaron en saber hasta dónde llegan los conceptos por parte de talento humano en las instituciones de salud y las personas a cargo de los procesos prioritarios de estos mismos, entender que las personas dueñas o a cargo de estas instituciones de salud necesitan tener un conocimiento claro de la importancia y obligatoriedad de la implementación del sistema, muchas veces es muy básico su conocimiento esto resulta de los múltiples enfoques que tienen las altas gerencias en otros procesos, incluyendo uno más que es la importancia que se le ha dado casi en un 90% a la emergencia sanitaria que se vive actualmente, y aunque están dispuestas a realizar contrataciones de asesores que tenga la experiencia y la calidad de servicio

aún hace falta que se incluya en las estrategias prioritaria y continuas de estas instituciones prestadoras de salud en Colombia.

#### **4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.**

Para calcular la demanda debe basarse en la determinación de la siguiente forma como explicación teórica:

“La demanda potencial es un nivel máximo de demanda alcanzable por un determinado producto dada una serie de condiciones. En otras palabras, las probabilidades de éxito del mismo en un mercado, las empresas persiguen principalmente conocer el nivel de demanda que tendrá en un determinado sector, espacio geográfico o mercado económico aquel producto que pretenda introducir.” (Sánchez,2020, párr. 1 y 4).

Según lo anterior la demanda potencial de A.R.A. CONSULTING estimada es de:

17.745 IPS'S habilitadas actualmente según fuente del REPS en Bogotá y Cundinamarca frente a 59.532 IPS'S habilitadas a nivel nacional.

#### **4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto**

La planificación estratégica es una de las claves para que cualquier proyecto cumpla con sus objetivos y haga realidad su alcance propuesto desde el inicio del proyecto hasta su materialización, es clara la importancia de tener diáfana una visión de las estrategias para intervenir todos los riesgos que se puedan enfrentar en el camino, la principal estrategia de ARA CONSULTING S.A.S será mediante las siguientes acciones:

1. Campañas de marketing, por el cual el enfoque será un aumento progresivo de canales de información altamente visibles.

2. Dar a conocer todos los servicios de manera activa e innovadora, donde la fortaleza será la prestación de servicios con alta calidad y experiencia, para la implementación del Sistema Único de Habilitación que hará que facilite y ahorre costos en el transcurso de su proceso.
3. Comunicar claramente el portafolio de servicios de la empresa consultora.
4. Dar a conocer la marca y proyectarla a futuro en el ranking de las consultorías líderes en el mercado de asesorías en el sector salud.
5. Estar en constante creación de contenidos facilitadores para la calidad de los servicios.

#### **4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado**

- En las instituciones de salud, aunque se evidencia un alto conocimiento de la implementación del sistema de habilitación se está dispuesto y contemplado en contratar una asesoría con experiencia.

- Se observa que en las instituciones se tiene apoyo de colaboradores que desarrollan estas actividades, pero desde la alta gerencia prefieren terceros con experiencia para su desarrollo.

- En ciertas instituciones se observó que tiene recursos limitados para contratación de servicios terceros.

- Se observan oportunidades potenciales en instituciones que demanden el servicio de consultoría en habilitación dado el crecimiento de servicios de salud y su demanda.



- No sé es claro la cantidad de consultorías en salud para conocer específicamente la participación del mercado en ese ámbito.

## **5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

### **5.1. Objetivos mercadológicos**

- Ser referidos y recomendados como la mejor consultoría para la implementación del sistema único de habilitación en salud.

- Mejorar la oferta hasta hacerla irresistible y requieran nuestros servicios.

- Dar valor solucionando dudas, preguntas y dando respuesta a los clientes.

- Mejorar las habilidades comerciales y de marketing del equipo de trabajo de la empresa.

### **5.2. La estrategia de mercadeo**

ARA. CONSULTING S.A.S abarcará distintas estrategias de mercado siendo muy integrales sin dejar a un lado estrategias que contribuyan a la realización de los objetivos propuestos como consultoría, por esta razón se basará en la estrategia de marketing MIX: las 4 PS. Donde fortalece los aspectos esenciales y básicos del nivel de los negocios.

*Ilustración 4 Marketing MIX*



Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Estrategias de producto o servicio.

Para la presentación del servicio se van a presentar los siguientes estándares:

- Asesoría con calidad y excelencia del portafolio de servicios
- Servicio personalizado
- Acompañamiento y seguimiento durante el inicio y transcurso de la implementación.
- Capacitación constante al personal encargado de la prestación de los servicios en la institución
- Capacitación en línea con los actores de la institución para generar cultura organizacional
- Atención al cliente con calidad en el servicio de la asesoría.

#### **5.4. Estrategias de distribución**

La empresa ARA CONSULTING S.A.S contará con estrategias de distribución selectiva enfocados a un sector del mercado interesado en la prestación del servicio realizando:

- Estrategias de comunicación por distintos canales tecnológicos descritos anteriormente, redes sociales, correos electrónicos, en video.

- Cobertura de asesoría y consultoría a nivel nacional.

#### **5.5. Estrategias de Precio.**

Las estrategias de precios son tácticas que la empresa pone en práctica para la incursión en el mercado y así mismo la reforma de los costos de los servicios de ser necesario para el alcance de todas las instituciones prestadoras de salud y accedan con más facilidad a los servicios de consultoría y capacitación; La empresa muestra su imagen perceptible y transparente para ser percibida de inmediato en el mercado. (Córdoba & Moreno, 2017).

El precio debe de ser meticulosamente analizado por el área encargada de mercadeo teniendo en cuenta que puede ser utilizado como un signo hacia los potenciales clientes, la empresa ARA CONSULTING S.A.S establece su estrategia de precios a través de introducir y encajar basada en la fijación de precios económicos y accesibles a los nuevos servicios para lograr una inclusión en el mercado masivo, generando un gran volumen de ventas y desalentar a posibles competidores novatos captando así posibles clientes del sector, basándose en el movimiento del mercado y las tendencias de precios de sus competidores de igual o similar categoría validando los costos del servicio, estableciendo así el precio de sus servicios.

Así mismo se aplicará la estrategia de precio por paquetes:

Consistente en ofrecer dos o más servicios juntos por un solo precio abriendo la opción de poder vender uno o varios servicios dado que esta estrategia permite que se conozcan más del portafolio de servicio de ARA CONSULTING S.A.S

Dado que es una empresa nueva y nace de una idea de emprendimiento y reinención, se identifica que los precios competitivos son la supervivencia en el mercado con base en esto se establecerán precios que serán la media aritmética de los identificados en el mercado dando a conocer a ARA CONSULTING como una empresa consultora que será reconocida por la prestación de servicios de alta calidad con personal idóneo en la implementación de cada uno de los estándares del sistema único de habilitación en salud para (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud) IPS públicas y privadas cumpliendo con lo establecido en la Resolución 3100 del 2019 aplicando principios de eficacia eficiencia y efectividad en los proyectos de negocio que se asuman y no por ofrecer precios bajos con servicios de mala calidad.

Se considera que la Empresa para entrar al mercado puede establecer el método de fijación de precios con base en la propuesta de valor, considerando el hecho de ser un servicio diferencial, con elementos de consultoría y asesoría, innovadora, versátil lo cual aumentará el valor a la propuesta y por ende una definición de su precio incluyendo su rentabilidad esperada (Kotler & Keller,2012 citado en Valero, 2021. p.106)

Las principales metas fijadas para el desarrollo del proyecto son:

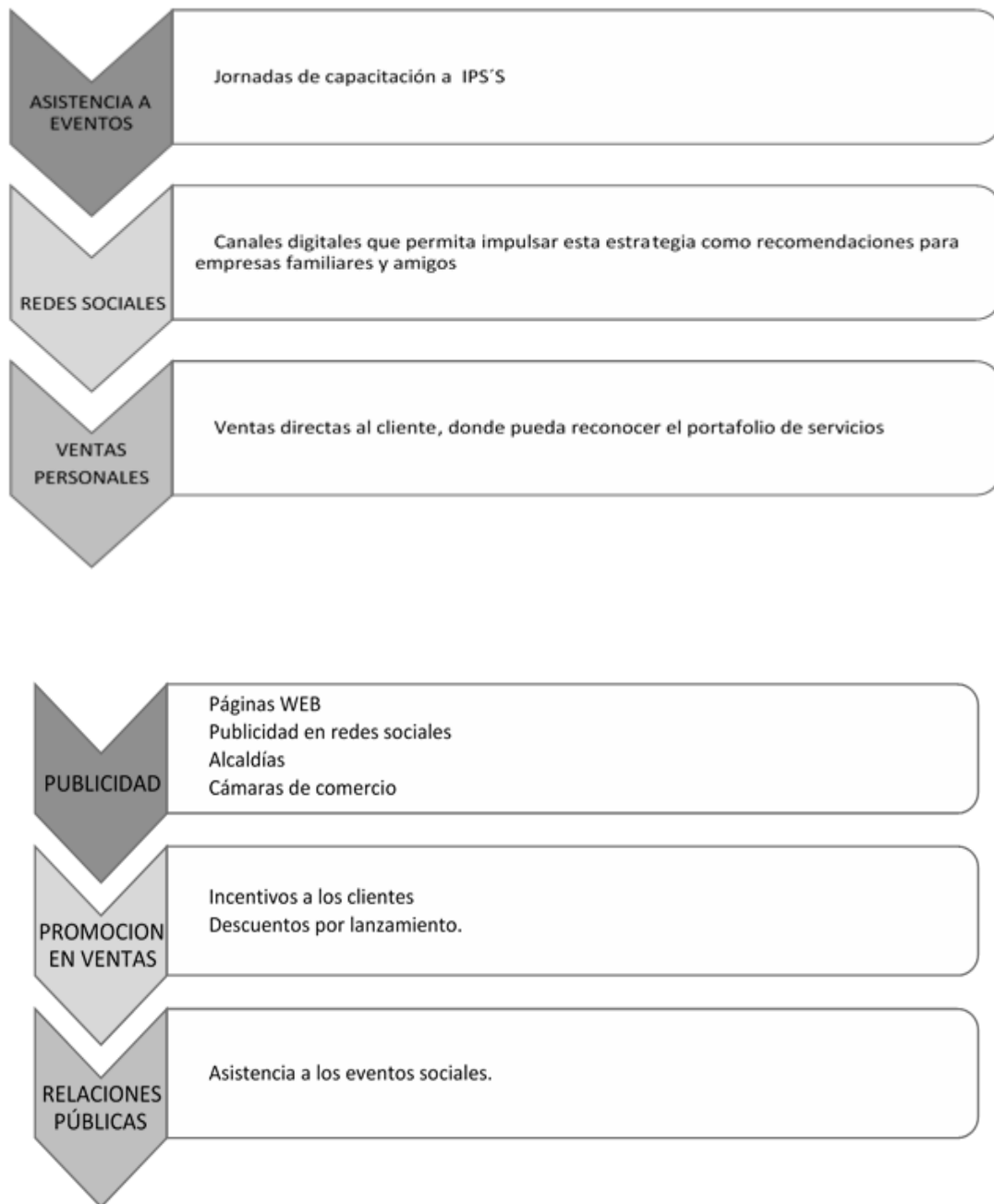
- Metas relacionadas con la empresa.
- Aumento de las ventas.
- Aumento de beneficios y ganancias.
- Mejoramiento de la rentabilidad.
- Aumento de la participación en el mercado.
- Metas relacionadas con el comercio.

- Aumento de la presencia en el mercado.
- Mejoramiento de posicionamiento y la presentación del servicio.
- Apoyo publicitario por los potenciales clientes captados.
- Aseguramiento de un nivel unificado de los precios.
- Metas relacionadas con el cliente.
- Mejoramiento del valor percibido por la prestación del servicio.
- Mejoramiento de la percepción del precio como económico.
- Manipulación de la percepción del precio.
- Manipulación del precio esperado.

#### **5.6. Estrategias de Comunicación y Promoción.**

Para lograr un posicionamiento de la empresa ARA CONSULTING S.A.S busca ejecutar una estrategia de promoción como: publicidad (tarjetas de presentación, Brochure (folletos) promociones en ventas, asistencia a eventos, ventas personales, publicidad en redes sociales destacando la seriedad de ARA CONSULTING S.A.S e impactando de manera positiva y constante al mercado en desarrollo de

Ilustración 5 estrategia de comunicación y promoción.



Fuente Elaboración propia

*Ilustración 6 logo empresarial*



Fuente: Elaboración propia

### **5.7. Estrategia de Fuerza de Ventas.**

La fuerza de ventas de A.R.A CONSULTING S.A.S se desarrollará mediante 2 diferentes mecanismos con el fin de obtener mayores clientes potenciales los cuales son:

Como primer punto, sería un desarrollo de negocios por medio de estrategias y alianzas comerciales con empresas que ofrezcan servicios que complementen el portafolio y carezcan de servicios que se ofertan, las cuales se pueden asociar con ARA CONSULTING S.A.S y como segundo punto, para ARA CONSULTING S.A.S es una oportunidad de darse a conocer en el mercado acompañado de empresas que cuentan con una más amplia trayectoria en el mercado de la consultoría en salud, estas estrategias son una opción de fuerza de ventas con una mínima inversión en publicidad y otras estrategias de mercadeo.

Canales directos Marketing digital: Según (Chadwick & Chaffey, 2014) quienes indican que:

El marketing digital es el conjunto de estrategias de comercialización realizadas a través de los medios electrónicos como la web, el correo electrónico, la televisión interactiva y los medios inalámbricos con el fin de identificar las características y comportamiento de los clientes (Chadwick & Chaffey 2014, p.38).

Es importante tener presencia en internet con la generación de un sitio web propio de la empresa por medio de las redes sociales, las cuales sirven para promocionar los servicios y así llegar a los clientes a través de las telecomunicaciones, estrategia que cuenta con gran acogida en los últimos años y permite difundir información con mayor facilidad y rapidez como son las redes Twitter, WhatsApp, YouTube Instagram, Facebook aprovechando los beneficios de todos los canales digitales que actualmente se usan para publicar fotos de seminarios y eventos de formación en temas de salud que cuentan con presencia de personal directamente implicado con la línea de negocio, sabiendo que las redes sociales son medios de comunicación y difusión de información muy eficientes en la actualidad.

#### **5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.**

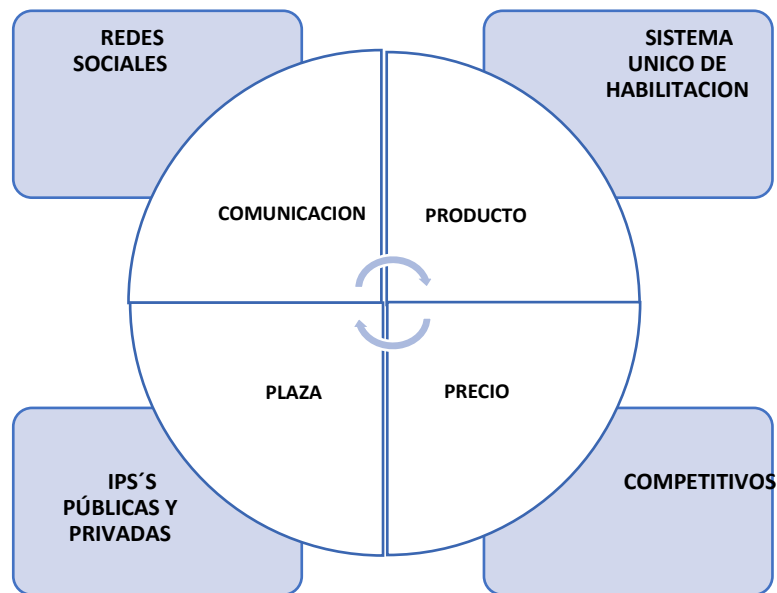
El presupuesto de mercadeo de ARA CONSULTING presenta servicios que atienden la necesidad de los clientes potenciales (IPS'S Públicas, Privadas y Trabajadores Independientes en salud) en todo lo concerniente con el cumplimiento de los estándares mínimos de habilitación en salud y lo establecido en la resolución 3100 de 2019, ofreciendo precios competitivos en la justa medida de los precios que actualmente se encuentran ofertados por la potencial competencia.

La empresa promocionará la prestación de los servicios ofertados mediante, redes sociales, pendones, desarrollo de una página web propia y participación constante en diferentes eventos que incorporen en sus asistentes a los directivos de IPS'S y trabajadores independientes del sector salud, generación de materiales impresos (Folletos, Tarjetas de presentación,



propuestas de presentación del portafolio de servicios sondeo mediante llamadas telefónicas a los clientes potenciales que se logren identificar o se refiera para contacto directo con el cliente.

Ilustración 7 Mezcla del mercado



Fuente: Elaboración propia

## 6. ASPECTOS TECNICOS

### 6.1. Objetivos de Producción.

- Coordinar e implementar todos los procesos, actividades y funciones necesarias para la prestación de los servicios acordados con los niveles de calidad aprobados.
- Dar soporte a todos los usuarios del servicio.
- Gestionar la infraestructura tecnológica necesaria para la prestación de los servicios.
- Recomendar mejoras para todos los procesos y actividades involucradas en la gestión y prestación de los servicios.


- Monitorizar y analizar los parámetros de seguimiento de niveles de satisfacción de los clientes.
- Dar soporte a la fase de estrategia y diseño para la definición de nuevos servicios y procesos/actividades asociadas a los mismos.

## 6.2. Ficha técnica del producto o servicio

La ficha técnica de la empresa ARA CONSULTING constituye en un marco de referencia por los objetivos en el plan de negocio en los cuales presentan las fichas técnicas de los servicios que tiene proyectado ofrecer la empresa las cuales incluyen un objetivo, descripción del servicio y los recursos necesarios para realizarlo.


Lo anterior para poder planear un esquema de negocios, donde detalla los servicios de asesoría y consultoría a IPS'S públicas y privadas a nivel nacional.

Tabla 18 Ficha de Procedimientos de Asesoría y Consultoría

<b>NOMBRE DEL SERVICIO</b>		
<b>ELABORACION</b>	25/04/2021	VERSION 1
<b>ELABORADO POR</b>	Adriana Alvarez	Magaly Ruiz
<b>NOMBRE DEL SERVICIO</b>	ASESORIA Y CONSULTORIA	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Procedimiento para gestion de asesorias y consultorias	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>Asesoría</b> conocimiento u orientacion a una persona natural o juridica que carece de ello. <b>Consultoría</b> Diseño, estructuracion y adecuacion de servicios de saludcumpliendocon los requisitos establecidos en la resolucion 3100 del 2019	
<b>NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES</b>	Asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestion de las organizaciones	
<b>REQUISITOS TECNICOS</b>	Conocimientos basicos de las actividades de las organizaciones o de los usuarios en general	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD</b>	Tiempo de entrega según lo acordado en el convenio o contrato legalizado por las partes	
<b>PRESENTACIONES</b>	Oficina principal ubicada en el barrio la castellana ,cuenta con publicidad por diferentes medios ,como paginas web, e-mail	
<b>RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO</b>	Gerente general , , Lider asistencial , Lider administrativo y financiero	
<b>PUNTOS DE CONTROL</b>	Evaluacion inicial ,informes de seguimiento periodico, planes de mejora, evaluacion de satisfacion del usuario	

Fuente Elaboración propia.

Tabla 19 Ficha técnica de autoevaluación IPS'S

<b>NOMBRE DEL SERVICIO</b>		
<b>ELABORACION</b>	25 de Abril de 2021	<b>VERSION 1</b>
<b>ELABORADO POR</b>	Adriana A lvarez	Magaly Ruiz
<b>NOMBRE DEL SERVICIO</b>	ASESORIA Y CONSULTORIA	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Procedimiento para gestion de asesoria y consultoria	
<b>DESCRIPCION</b>	AUTOEVALUACION IPS'S	
<b>NECESIDAD Y EXPECTATIVA DE LOS CLIENTES</b>	Se realiza para revisar las características de cada uno de los servicios que se van a inscribir y habilitar	
<b>REQUERIMIENTOS TECNICOS</b>	Conocimiento basico de los 7 estandares y criterios de habilitacion en la resolucion 3100	
<b>REQUISITOS DE OPORTUNIDAD</b>	Según el tiempo acordado en el contrato legalizado por las partes	
<b>PRESENTACIONES</b>	IPS'S publicas y privadas	
<b>RESPONSABLE DE APROBACION DEL SERVICIO</b>	Gerente general ,lider asistencial, lider administrativo, y financiero	
<b>PUNTO DE CONTROL</b>	Evaluacion informe de seguimiento, planes de mejora y evaluacion fina	

Fuente elaboración propia.

### 6.3. Descripción del Proceso

Ilustración 8 Proceso productivo asesorías de portafolios de servicios



Fuente: Elaboración propia

El proceso productivo del servicio de asesorías de portafolio de servicios, consiste en verificar los datos de los servicios de salud, generando modelos que permitan el cumplimiento de requisitos para poder prestar los servicios de salud que se requieren inscribir ante el REPS, realizando auditorías de verificación de cumplimiento de todos los procedimientos que sean requisito para la habilitación del servicio, finalmente la evaluación de los resultados e informe para toma de medidas y viabilidad de la habilitación de los servicios.

#### 6.4. Necesidades y requerimientos

Determinar y evidenciar los requerimientos y necesidades técnicas para la prestación del servicio de consultoría para la preparación y consecución de la certificación del sistema único de habilitación en salud los cuales se representan en forma humana, física y tecnológica y así poder llevar a cabo el plan de negocio, de la forma que se plantea en el siguiente cuadro.

*Tabla 20 Necesidades y Requerimientos Técnicos*

Requerimiento	Descripción	Cantidad
Resolución 3100 de 2019	Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicio de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adapta el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud	1
Recursos Humanos	Profesionales para contratar por prestación de servicios (4) Gerente, coordinador, administrativo, financiero y atención al cliente.	4

Datos de consultores	Base de datos de personal técnico, profesional y especialista, de las diferentes disciplinas que actuarán en rol de consultores, especializados, los cuales se encargará de facilitar el proceso de cambio en el Sistema único de habilitación.	1
Equipos de oficina	Equipos de cómputo de escritorio /o portátiles con características técnicas para soportar el trabajo personal de la empresa ARA CONSULTING, equipos de impresión y fotocopidora	4

Fuente Elaboración propia.

### 6.5. Características de la tecnología

Para la empresa ARA CONSULTING es importante y fundamental contar con herramientas tecnológicas que permitan realizar documentación, almacenamiento y difusión de la información necesaria para la prestación del servicio, así mismo el acceso a bases de datos y plataformas tecnológicas de entes de control del sector salud y del sector empresarial del país.

Al no contar con la información ya nombrada se optará por agendar visitas y reuniones con directivos de IPS'S públicas y privadas y trabajadores independientes del sector salud, para poder ofrecer los servicios y conocer más a fondo de las necesidades de los posibles clientes, no obstante ARA CONSULTING desarrollará la creación de su página web la cual ofrecerá herramientas de consulta en temas de habilitación en salud, marco normativo en salud y apoyos a las partes interesadas en el desarrollo diario de sus actividades.

## **6.6. Materias Primas y Suministros**

Al revisar las necesidades, las características técnicas y los requerimientos de ARA CONSULTING se observó las exigencias frente a materia prima y suministros para iniciar las actividades propuestas.

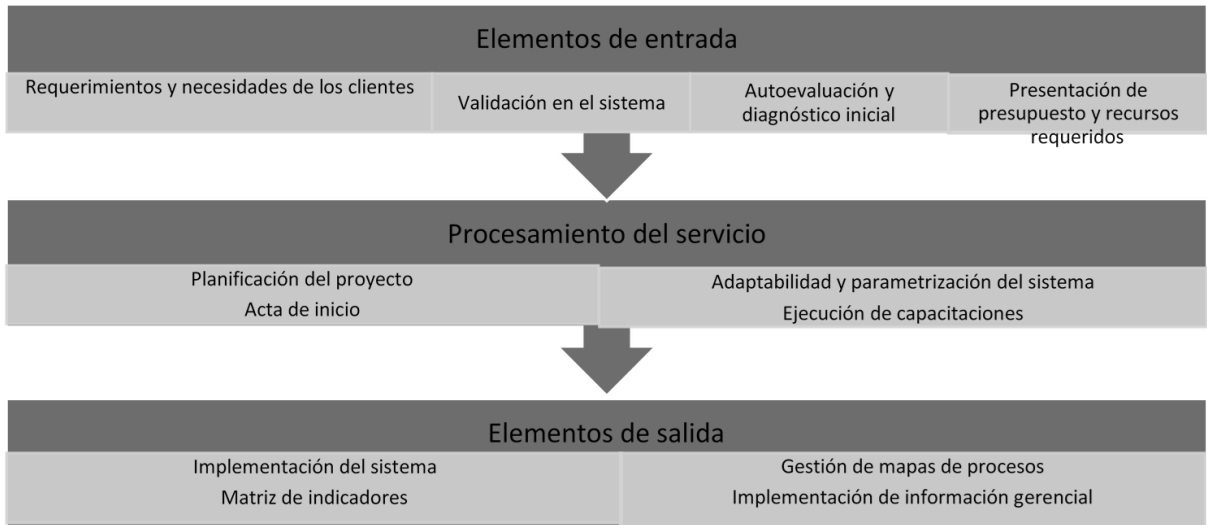
- Recurso humano calificado
- Infraestructura
- Tecnología (software) computadores de mesa y portátiles
- Muebles y enseres
- Base de datos de consultores especializados
- Materiales de insumos de papelería
- Normatividad vigente

## **6.7. Plan de Producción**

El plan de producción se realizará por gestión de proyectos, en donde dada la oferta de servicios y el alcance de los mismos se establecerá un plan de trabajo con los distintos requerimientos del Cliente, representados en personal de apoyo, horas de asesoría, vigencia, adaptabilidad de módulos (Rossemberg, 2019).

Además de organizar la estructura y los conceptos de los niveles de autoridad, de las funciones y las responsabilidades

*Tabla 21 Plan de Producción.*



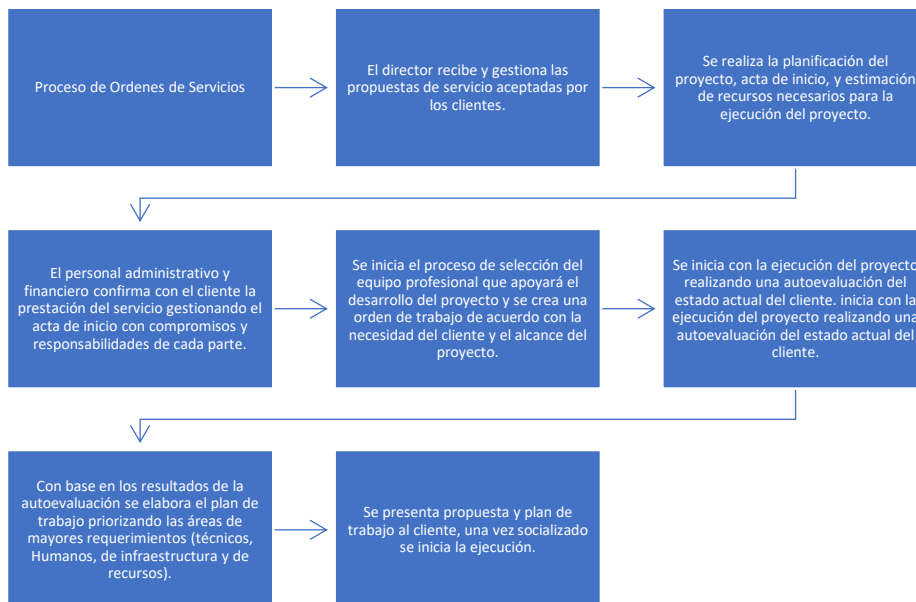
Fuente Elaboración propia

## 6.8. Procesamiento de Órdenes de Servicios

El procesamiento de órdenes de servicios, se gestionan de la siguiente manera para su ejecución.

ilustración proceso de ordenes de servicios

Ilustración 9 procesamiento de ordenes de servicios.

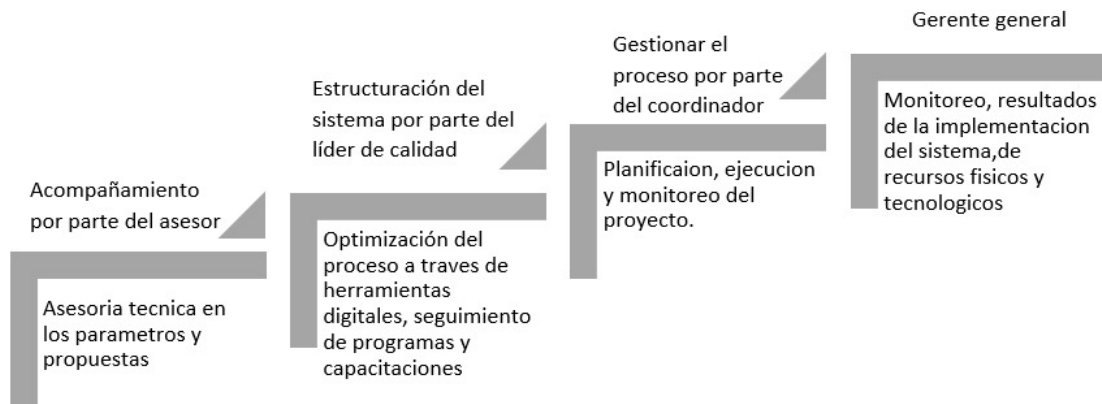


Fuente: elaboración propia

## 6.9. Escalabilidad de Operaciones

Se presenta el esquema en el cual se indica la escalabilidad de las operaciones y el plan de producción, la estructura y estrategia de la empresa A.R.A CONSULTING

*Ilustración 10 escalabilidad de operaciones*



Fuente Elaboración propia.

## 6.10. Capacidad de producción

La capacidad de producción para la empresa ARA CONSULTING se calcula de la siguiente manera:

1. Horas totales
2. Horario por cada trabajador 40 horas a la semana 8 horas diarias 5 días a la semana

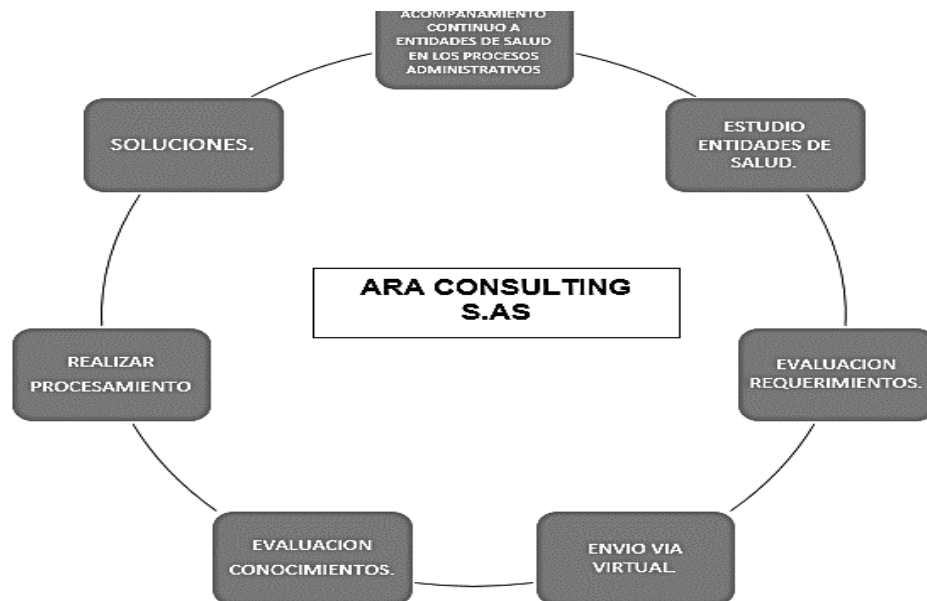


3. Cada analista de la empresa con 10 empresas 4 horas semanales por empresa
4. Análisis según el gestor con 10 empresas 3 horas semanales por empresa
5. Análisis según el consultor 20 empresas 2 semanales por empresa
6. Producción Real / Proyecto 260 horas por semana      260      81%
7. Capacidad Proyectada / Proyecto 8hrs \* 40 Semanas      320      Utilización

Al realizar el cálculo de la capacidad estimada de producción por cada profesional y asesor se observa que está proyectado un 81% y el 19% restante se puede asignar para tareas o trabajos de menor impacto, en caso de superar la capacidad proyectada se contratará personal en modalidad de prestación de servicios.

### 6.11. Modelo de Gestión Integral del Proceso Productivo

*Ilustración 11 Proceso de servicios de habilitación*



Fuente: Elaboración propia

El proceso productivo del servicio para la aplicación de autoevaluación en el cumplimiento de los requisitos del sistema único de habilitación contenidos en la Resolución 3100 de 2019, elaboración de un plan de mejoramiento y su implementación, consiste en el acompañamiento continuo a IPS'S públicas, privadas y trabajadores independientes del sector salud, interviniendo sus procesos administrativos y asistenciales, así mismo se realizarán los procedimientos de planificación y organización, para finalmente brindar las soluciones oportunas al desarrollo adecuado del proyecto.

#### **6.12. Política de Aseguramiento de la Calidad y Estrategia de Control de Calidad**

##### **Sobre el Producto o Servicio**

La empresa ARA CONSULTING S.A.S está dedicada al acompañamiento y asesoría para la certificación de IPS'S Públicas y Privadas en el Sistema Único de Habilitación estableciendo y adopta políticas para el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos las cuales son:

- La autoevaluación como tal será una herramienta de calidad, y mejoramiento continuo a través de la cual se debe asegurar el desarrollo y funcionamiento sistemático de los procesos establecidos, contribuyendo a los valores, visión, misión corporativa y relación a los resultados obtenidos.
- El mejoramiento continuo es un compromiso permanente de ARA CONSULTING S.A.S en todo su conjunto de servicios, el cual tiene un proceso participativo independientemente del área a la que pertenezca, teniendo en cuenta la

percepción y apreciaciones de los colaboradores para encontrar fallos en los procesos y generar posibles soluciones.

- Se realizará un seguimiento y acompañamiento permanente a los clientes con el fin de comprender las inquietudes y sugerencias, para de esta manera generar las medidas correctivas de acuerdo a su importancia.
- Se considera de importancia el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, como asertiva para la adecuada gestión de labores
- Crear alianzas confiables con contratistas y proveedores idóneos de acuerdo con el desarrollo del proyecto y del sistema.

### **6.13. Procesos de Investigación y Desarrollo**

La empresa ARA CONSULTING S.A.S quiere invertir en procesos de desarrollo y planes de inversión en la creación de herramientas tecnológicas (Software) que permitan la administración y el cumplimiento del Sistema Único de Habilitación logrando así una propuesta de valor que ofrezca un portafolio de servicio de mayor cobertura, accesibilidad, disminuir los costos y tener mayor productividad en los servicios ofrecidos.

La idea de la empresa de consultoría A.R.A CONSULTING es llegar a todas las IPS'S públicas y privadas independiente de su ubicación geográfica en el territorio colombiano con una metodología virtual gracias a la plataforma que propone las siguientes acciones para el desarrollo de investigación.

- Investigación de mercadeo en otras zonas del país.
- Desarrollar características de software.

- Mejor desarrollo para las características de los proveedores de tecnología e infraestructura.

#### 6.14. Plan de Compras y Contrataciones

Comprar inicialmente todo lo necesario para poder prestar el servicio a los clientes es importante “El plan de compras para la empresa de consultoría se basará en aquellas compras relacionadas con recursos tecnológicos, físicos y logística, dado que las contrataciones de personal de apoyo, profesionales especialistas y consultores externos” (Valero, 2021.p.134). para cumplir con ese objetivo se realizó una tabla con las siguientes proyecciones en plan de compras que se harán:

Tabla 22 Proyección de Compras Previstas.

Requerimiento	Descripcion	Cantidad	compra estimada
COMPUTADORES /PORTATILES	Equipos de comuto de escritorio /o portatiles con cararcteristicas tecnicas para soportar el trabajo personal de la empresa ARA CONSULTING , equipos de impresión y fotocopiadora	4	1 año
IMPRESORAS MULTIFUNCIONALES	impresoras multifuncional (impresoras fotocopiadora) scanner	1	2 año
PAPELERIA E INSUMOS	Base de datos de personal técnico, profesional y especialista, de las diferentes disciplinas que actuarán en rol de cons ultores especializados, los cuales se encargarán de facilitar el proceso de cambio en el Sistema unico de habilitacion.	1	1 año
MUEBLES Y ENSERES	Mobiliario de oficina, archivador,	2	indefinido
BASES DE DATOS	compra de bases de datos empresariales con camara de comercio de bogota	1	1 año
REDES Y SERVIDORES	contratacion proveedores de servicios tecnologicos almacenamiento redes utiles de escritotio	1	indefinido

Fuente. Elaboración propia con base en Valero, (2021)

Complementando los datos financieros se toman los registros de actividades realizadas en los centros de costos, ya sean de carácter operativo o logístico y administrativos, sin las cuales no será posible determinar el costo de todos los servicios.

### 6.15. Costos de producción

Se realizará la relación de costos estimados para la empresa ARA CONSULTING para un año en los cuales encontraremos el presupuesto de gastos administrativos. Se estima que para el incremento del IPC anual para el 2021 es del 1,51 % la variación fue del 0,51 %

*Tabla 23 Presupuesto Gastos Administrativos*

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Meses	Total, de Gastos
Elementos de protección personal	4	\$ 200.000	6	2.400.000,00
Servicios de internet	2	\$ 60.000	12	720.000,00
Papelería e insumos	1	\$ 150000	12	1.800.000,00
Servicios públicos	3	300.000	12	3.600.000,00
<b>Total</b>				<b>8.520.000,00</b>

Fuente. Elaboración propia

### **6.16. Infraestructura.**

ARA CONSULTING S.A.S proyecta para realizar su objeto misional con una infraestructura física compuesta por una oficina ubicada en una casa de dos pisos en el barrio la Castellana de la localidad de Barrios Unidos en la siguiente dirección Carrera 48 No 98-30 Bogotá, la cual cuenta acceso al servicio de cuatro estaciones de Transmilenio ubicadas en su vecindad, en las instalaciones se implementaran una recepción en la parte exterior de la oficina en cuyo interior se adecuarán cuatro puestos de trabajo y una pequeña sala de espera, los puestos de trabajo estarán con instalaciones de redes de datos, teléfono y eléctricas para la conexión de los equipos de cómputo de los profesionales contratados y una impresora multifuncional al servicio de todos (Escáner, fotocopiadora e impresora) y finalmente parqueadero al frente de las instalaciones con capacidad para cinco vehículos, también tiene acceso a baños y por la actual situación se cuenta con los debidos protocolos de bioseguridad.

### **6.17. Mano de Obra Requerida.**

Se presenta el recurso humano requerido para dar inicio al proyecto bajo la modalidad de contratación por prestación de servicios teniendo en cuenta que es una idea de negocio nueva, por lo tanto, el equipo de trabajo está compuesto por un equipo interdisciplinario en el cual se contará con cuatro personas altamente calificadas con los siguientes perfiles: Profesional de la salud especialista en calidad con experiencia en auditoria en salud, profesional en Ingeniería biomédica con experiencia en auditoria en salud, profesional en salud con especialización o maestría en administración de empresas de salud y auxiliar administrativo en salud quien cumplirá funciones de recepcionista, con experiencia mínima de un año cuyos salarios fueron establecidos según el promedio del mercado y la capacidad de producción y de operación.

Adicional se tendrá en cuenta un rubro presupuestal para mano de obra en caso de requerir un mayor número de contratistas para adelantar los posibles proyectos que puedan surgir, los cuales serán contratados mediante la modalidad de prestación de servicios permitiendo así, una reducción en los costos de operación dado que el pago de parafiscales correrá por cuenta de los contratistas.

## **TERCERA PARTE**

### **7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.**

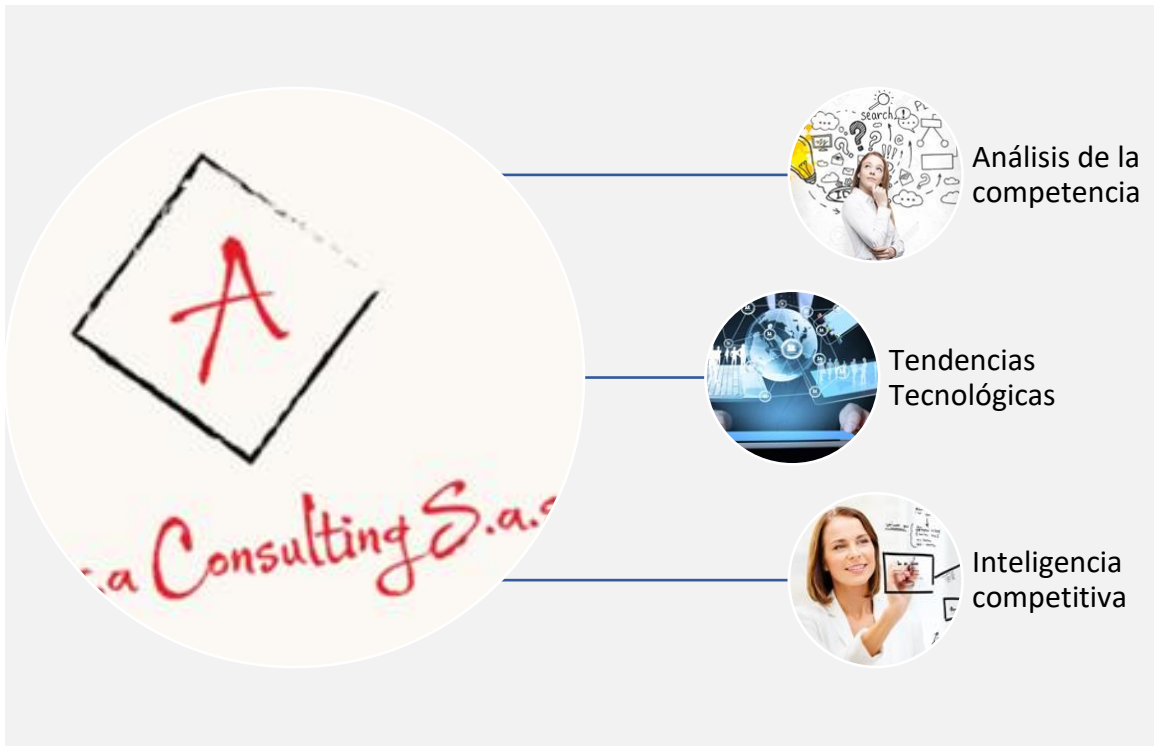
#### **7.1. Análisis estratégico**

El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos (Questionpro,2020).

A.R.A. CONSULTING S.A.S realizará periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar los criterios que se deben mejorar aquellas que están bien y pueden mejorar aún más, ese análisis se utilizará como instrumento gerencial e indispensable en la toma de decisiones, definiendo el rumbo a seguir, el logro de metas y cumplimiento de objetivos, con base al análisis estratégico se identificará el mercado de competencia directa y así definir sin problema una estrategia que se mantendrá presente en el presupuesto o rubro.

Con base en lo anterior estos son los tres aspectos que A.R.A. CONSULTING utilizara para el análisis estratégico.

Ilustración 12 Análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia.

## 7.2. Misión.

El compromiso de A.R.A. CONSULTING S.A.S es prestar servicios de consultoría para la implementación del Sistema Único de Habilitación (SUH), a través de servicios innovadores y de alta calidad orientados hacia el mejoramiento continuo de capacitación, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes contando con un equipo multidisciplinario de apoyo.



### 7.3. Visión.

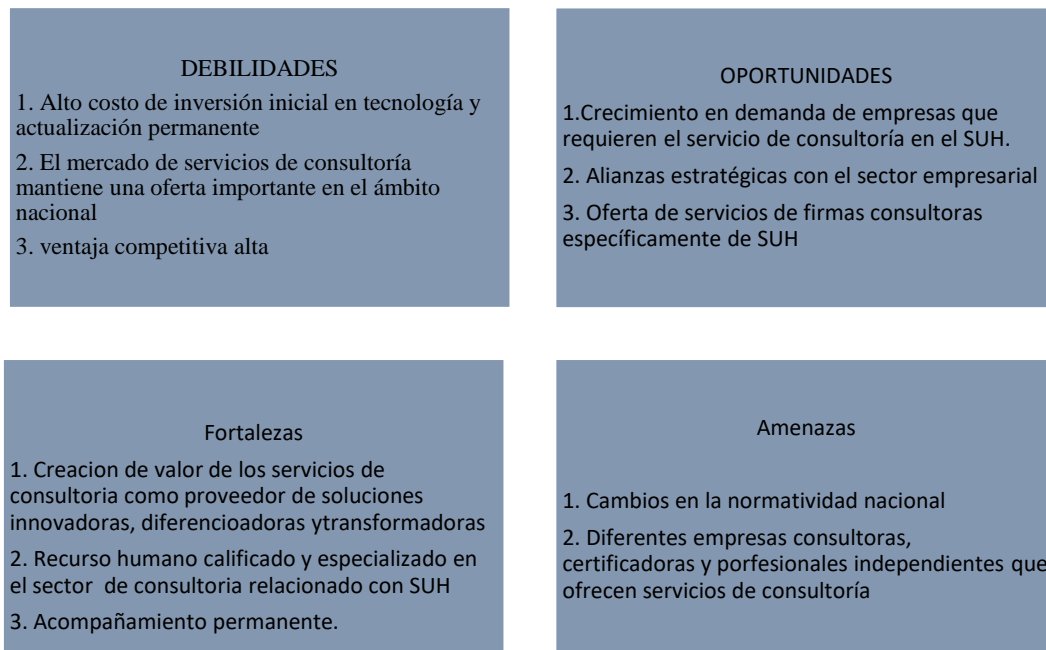
A.R.A. CONSULTING será para el año 2025 la consultoría líder a nivel nacional en prestación de servicios en la implementación del Sistema Único de Habilitación, reconocidos como un equipo innovador en la identificación y soluciones de las necesidades de nuestros clientes aplicando todas las metodologías necesarias para su satisfacción.

### 7.4. Análisis DOFA

También conocida como “análisis de alcance”, fue desarrollada por la Universidad de Stanford en los años 70. Su nombre es un acrónimo de los 4 elementos que forman la base de FODA:

- Fortalezas (strengths);
- Oportunidades (opportunities);
- Debilidades (weaknesses);
- Amenazas (threats); (Borges,2019, p.32)

*Ilustración 13 DOFA*



Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Estructura Organizacional

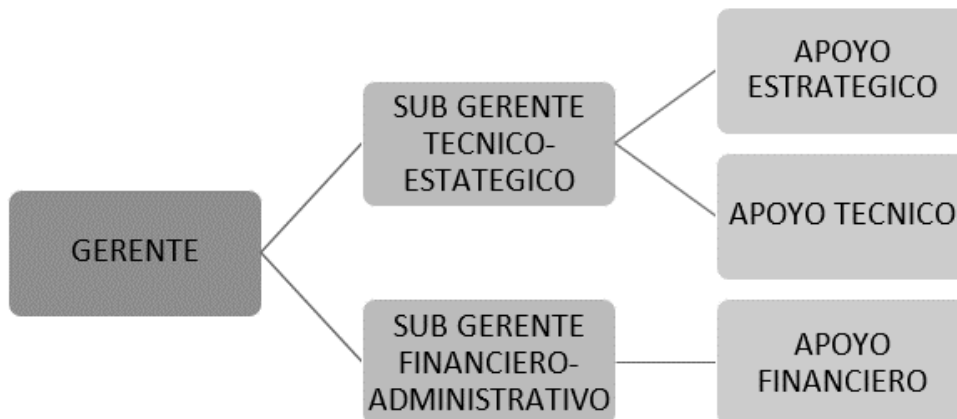
Ahora bien, definir la estructura organizacional resulta siendo el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1988).

Con base en los elementos anteriores y dadas las necesidades de cubrimiento en los servicios según el modelo de producción propuesto anteriormente se proporciona la siguiente estructura organizacional para la empresa de consultoría A.R.A. CONSULTING S.A.S.

El modelo de estructura será tipo lineal, contando con dos niveles el primero es la parte técnica y estratégica y la segunda la parte financiera y administrativa, dividida de la siguiente forma contará con personal contratado por prestación de servicios como se vaya requiriendo según la demanda.

## 7.6 Organigrama

*Ilustración 14 Organigrama*



Fuente: Elaboración propia.

## 7.7 Perfiles y Funciones

A continuación, se presentan los perfiles de los cargos que de manera inicial se pretende contratar para la empresa de consultoría.

Tabla 24 Perfiles y Funciones

CARGO	FINALIDAD DEL CARGO
GERENTE	<p>Representar legalmente a la empresa ante las partes interesadas.</p> <p>Ordenador del gasto.</p> <p>Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas, financieras y técnicas para garantizar el normal y óptimo funcionamiento de la Empresa, en cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.</p> <p>Máximo exponente de la empresa.</p> <p>Fijación de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la empresa.</p> <p>Hacer de líder de los equipos de trabajo.</p>
SUB-GERENTE TECNICO-ESTRATEGICO	<p>Diseñar, mantener, documentar y asegurarse de la mejora continua de la empresa.</p> <p>Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa.</p> <p>Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras muchas tareas.</p> <p>Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado, planeación, organización, dirección y análisis de resultados.</p> <p>Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño técnico y estratégico de la empresa.</p> <p>Supervisión, evaluación y auditoria de los</p>

	procesos de consultoría.
APOYO ESTRATÉGICO	<p>Negociaciones de posibles clientes.  Definir prospectos para la empresa.  Investigar, extraer y recopilar para investigación de mercado.  Análisis de informes sobre posibles clientes.  Ayudar en la organización de campañas y el desarrollo de estrategias de marketing.  Emplear técnicas de análisis de marketing para reunir datos importantes (redes sociales, analíticas web, clasificaciones, etc.)  Actualizar hojas de cálculo, bases de datos e inventarios con información estadística, financiera y no financiera.  Comunicarse directamente con clientes y fomentar unas relaciones de confianza.</p>
APOYO TÉCNICO	<p>Atención a llamadas.  Atención a visitas.  Custodiar documentos.  Comunicación entre áreas y clientes.  Actualización de agenda de clientes.  Tramitación de documentación legal.  Conocimiento de los procesos internos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.8 Esquema de Contratación y Remuneración.**

La empresa A.R.A. CONSULTING S.A.S en primera instancia hará de sus colaboradores de apoyo una contratación bajo la modalidad por prestación de servicios, la remuneración se acordará entre las partes y no generará relación laboral ni obliga a la empresa a pagar prestaciones sociales y la duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar, el gerente y contador entrarán de planta por estatutos de la empresa.

### **7.9 Factores claves de la Gestión del Talento humano.**

La propuesta de valor que A.R.A CONSULTING S.A.S tiene para sus empleados es que se adapte de forma precisa a sus necesidades personales y profesionales, así sea una de las mejores experiencias para los trabajadores al estar vinculados a la empresa con gran sentido de humanización laboral y sentido de pertenencia.

De esta manera se realizará el proceso de gestión del recurso humano:

1. **Planificación:** El objetivo principal está en la capacidad de captación del talento humano adecuado al perfil a desempeñar, estrategias y acciones a realizar como actividades de convocatorias.
2. **Reclutamiento:** Seguimiento a la planificación y capacidad de atraer el talento humano (profesión y competencias) adecuado a través de convocatorias.
3. **Incorporación:** una vez se realiza la depuración y se obtiene el talento humano capacitado se realiza el proceso de contratación por prestación de servicios y explicación del cumplimiento de actividades.
4. **Seguimiento:** Se hará seguimiento a las actividades mensualmente y efectividad de clientes.
5. **Retención:** La empresa realizará un gran esfuerzo para retener el talento, creando y fomentando un buen ambiente de trabajo y posibles incentivos.

### **7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.**

La propuesta de incentivos que A.R.A CONSULTING S.A.S tiene para sus empleados van más allá de un reconocimiento y agradecimiento, es reforzar los vínculos y fortalecer una cultura centrada en los colaboradores y realizar compensaciones monetarias cuando sobrepase la meta

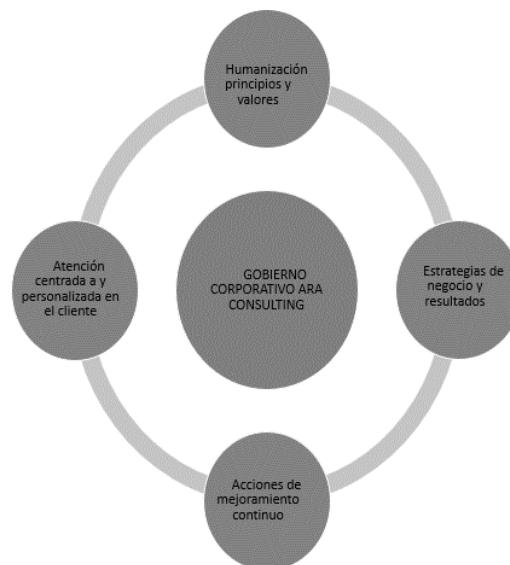
esperada de número de clientes efectivos mensual, estipulada en sus obligaciones contractuales, la compensación se tiene pensada de manera trimestral dividida en tres clases de incentivos:

1. Programa de reconocimiento y celebraciones: potenciar los valores de la empresa, compromiso y logros.
2. Programa de trayectoria de servicio: fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores.
3. Programa de incentivos monetarios: cuando sobrepasa la meta establecida.

### **7.11. Esquema de gobierno corporativo.**

Para ARA CONSULTING es importante basar su gobierno corporativo sobre una base de principios y valores en la ética, disciplina, compromiso y respeto en normas de carácter general y universal.

*Ilustración 15 Esquema Corporativo A.R.A. CONSULTING*



Fuente: Elaboración propia.

### **7.12. Aspectos legales.**

Para ARA CONSULTING S.A.S es importante tener todos los requisitos legales y normativos, por esta razón se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Permisos y licencias para operar: Inscripción en la Cámara de Comercio iniciando su definición de constitución como SAS (sociedad por acciones simplificada) el código de la actividad económica o CIU.
2. Regulación para empleados: El crecimiento es importante para la consultoría, por esta razón es claro la contratación a futuro de varios empleados bajo la modalidad de prestación de servicios con incentivos monetarios.
3. Impuestos: Ante las entidades como la DIAN se debe inscribir el RUT y la obtención del NIT, así como también ante la Secretaría de Hacienda el registro de industria y comercio y el registro de uso del suelo, condiciones sanitarias y de seguridad.

### **7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad.**

La idea de emprendimiento empezó a ser forjada desde junio del 2020 como una iniciativa de trabajo de grado y al ser colegas de pregrado en la universidad, la empresa de consultoría fue conformada como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S y la actividad principal es la de consultoría y gestión, cuyo representante legal y accionistas son ADRIANA MARCELA ALVAREZ TORRES Y MAGALY RUIZ SAENZ.

### **7.14. Regímenes especiales.**

La empresa de consultoría ARA CONSULTING no se acoge a ningún régimen especial tributario contemplado en la legislación colombiana actual.

## **8. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **8.1. Objetivos financieros**

- Percibir los ingresos esperados y proyectados con el fin de que la empresa perdure.
- Aumentar las ventas e ingresos en un 10% el cual equivale a una consultoría anual el cual permite tener una fidelización y un servicio posventa.
- Diversificar servicios para aumentar las fuentes de ingresos.
- Abrir nuevas sucursales permitiendo tener un mayor peso en el mercado y abarcando mayores plazas.
- Aumentar la satisfacción en los clientes para así fidelizar y permitir tener un mejor posicionamiento de mercado.
- Reducir el número de insatisfacciones de los servicios en los clientes generando mecanismos de posventas que permitan un buen voz a voz.

### **8.2 Política de manejo contable y financiero.**

La empresa de consultoría ARA CONSULTING S.A.S, dedicada a la implementación, acompañamiento y seguimiento del desarrollo del Sistema Único de Habilitación en Salud, establecerá la siguiente política de manejo contable y financiero bajo los siguientes parámetros.

- Realizar la planeación, organización y el control de los recursos financieros de la empresa de consultoría para su adecuada operación.
- Velar por el manejo responsable de los recursos, garantizando la solidez financiera y el cumplimiento de los objetivos propuestos.



- Establecer la existencia de una estructura financiera y contable para el manejo, seguimiento y control de los recursos a través de los diferentes softwares certificados.

- Adaptación de la política contable de acuerdo con las normas establecidas en el Manual De Políticas y Procedimientos Contables del Ministerio del Interior.

### 8.3. Presupuestos económicos

Con el fin de realizar la proyección financiera del plan de negocios para la empresa de ARA CONSULTING S.A.S, se contempla que se debe incluir tanto los presupuestos económicos como los presupuestos de funcionamiento como se evidencia y analiza a continuación;

**8.3.1. Gastos fijos:** Se identifica que la Empresa requiere para su funcionamiento los siguientes gastos fijos los cuales hacen parte y que se requieren para el desarrollo de su actividad, es importante aclar que dichos gastos son bastantes reducidos entendiendo que su principal actividad se desarrolla en las instalaciones de los clientes, por ellos se determinan como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 25 Gastos fijos Tabla 26

GASTOS FIJOS	
CONCEPTO	VALOR AÑO 1
ARRIENDO:	\$ 3.000.000
SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 400.000
TELEFONÍA CELULAR:	\$ 100.000
INTERNET:	\$ 150.000
PAPELERÍA:	\$ 70.000
SERVICIOS DE ASEO:	\$ 300.000
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.020.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**8.3.2. Costos fijos:** Se identifica que la Empresa requiere para su funcionamiento los siguientes costos fijos ya que hacen parte directamente de la razón de ser y el funcionamiento de la actividad social, así como la atención y nómina de la empresa.

*Tabla 27 costos fijos*

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR AÑO 1</b>
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 10.000.000
<b>VENTAS:</b>	\$ 5.000.000
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 15.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia

**8.3.2. Presupuesto de Marketing:** de acuerdo con funcionamiento y la razón de la empresa a destinado una gran proporción de sus recursos para generar una buena estrategia de ventas que permita una captación de clientes y su fidelización, por ello y debido a su importancia se hace una estimación a 5 años y se incrementa 5 millones de pesos anuales como se evidencia a continuación:

*Tabla 28 tabla de presupuesto marketing*

<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX X AÑO</b>	
<b>2021</b>	\$ 10.000.000
<b>2022</b>	\$ 15.000.000
<b>2023</b>	\$ 20.000.000
<b>2024</b>	\$ 25.000.000
<b>2025</b>	\$ 30.000.000

Fuente elaboración propia

## 8.9 Presupuesto de inversión

La inversión inicial de la propuesta se estima en \$ 67.020.000 de los cuales hacen parte \$10.000.000 en aportes de los emprendedores y \$ 57.020.000,00 que son objeto de financiación externa en la cual se incluye el capital de trabajo del primer año entendiendo que el mercado y su sector tiene una cuenta por cobrar mayor a 180 días por ello a continuación se relacionan 3 cuadros donde se evidencian la inversión total el capital de trabajo y su respectivo análisis de crédito.

A continuación, se relaciona el primer cuadro donde se evidencia cual es la inversión total del plan de negocios, para así dar marcha al mismo y dando como resultado un valor total de \$67.020.000 pesos pero de los cuales las dos emprendedoras generan un aporte de \$5.000.000 de pesos para una suma total de \$10.000.000 como se evidencia a continuación:

*Tabla 29 tabla presupuesto de inversión*

<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>67.020.000</b>
<b>APOORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>	<b>\$</b>	<b>10.000.000</b>
<b>PRÉSTAMO A SOLICITAR</b>	<b>\$</b>	<b>57.020.000</b>

Fuente: elaboración propia

Es importante dar claridad que si discriminamos el valor de la inversión debemos iniciar por la inversión inicial donde se requiere un mínimo de componentes para desarrollar nuestra actividad por eso a continuación hacemos un inventario por concepto y necesidad.

*Tabla 30 tabla inversión inicial*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>INVERSIÓN INICIAL</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 15.000.000
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 10.000.000
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	\$ 8.000.000
<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	\$ 5.000.000
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 38.000.000</b>

**Fuente.** Elaboración propia

De igual manera como se mencionó anteriormente la empresa a contemplado desde su proyección un valor de capital de trabajo el cual corresponde al primer año de su funcionamiento debido a la complejidad del recaudo de cartera por ello se estima los siguientes valores:

*Tabla 31 tabla cálculo del capital*

<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>MESES</b>	<b>VALOR</b>
<b>NÓMINAS</b>	12	15.000.000
<b>MARKETING MIX</b>	12	10.000.000
<b>GASTOS FIJOS</b>	12	4.020.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 29.020.000</b>

Fuente: elaboración propia

Una vez revisado el valor inicial del proyecto, así como el valor del capital de trabajo del primer año es preciso buscar una fuente de financiación que permita soportar dicha operación por lo que es necesario realizar un crédito a un periodo de 3 años con una tasa del 12% efectiva anual, a continuación, se muestra no solo el monto a financiar sino como se debe amortizar generando el monto y periodicidad tanto de los intereses la cuota y el capital, generando así el pago total de la obligación.

*Ilustración 16 tasa de interés anual*

		TASA DE INT ANUAL CRÉDITO			
		12,00%		AÑOS DE CRÉDITO	
				3	
<b>CALCULO DEL PRÉSTAMO</b>					
	<b>inicial</b>	<b>interés</b>	<b>amort</b>	<b>cuota</b>	<b>final</b>
<b>AÑO 0</b>					\$ 57.020.000,0
<b>2021</b>	\$ 57.020.000,0	\$ 6.842.400,0	\$ 16.897.818,9	\$ 23.740.218,9	\$ 40.122.181,1
<b>2022</b>	\$ 40.122.181,1	\$ 4.814.661,7	\$ 18.925.557,1	\$ 23.740.218,9	\$ 21.196.624,0
<b>2023</b>	\$ 21.196.624,0	\$ 2.543.594,9	\$ 21.196.624,0	\$ 23.740.218,9	\$ -
<b>2024</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>2025</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

#### 8.4. Presupuesto y costo de ventas

A continuación, se detalla el presupuesto de ventas anuales el cual fue simulado con los tres servicios principales ofrecidos por la empresa consultora y una participación estimada para cada uno, igualmente dada la capacidad instalada de cada servicio se realizó la proyección de las empresas entregando como resultado 12 habilitaciones anuales, y de las cuales se revisando tiempos y movimientos se genera en promedio una ejecución de cada habilitación en 6 meses para ello se discrimina a continuación tanto el valor captado por cada fase como el valor del costo del mismo, el precio unitario (P) se fijó según el costo por hora de cada profesional para la atención establecido en la ficha del servicio y el AIU esperado.

Tabla 32 presupuesto de ventas

<b>INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO</b>					
NUMERO DE PRODUCTOS	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	%
1	Proyecto y diagnostico de Asesoría en Implementación del Sistema Único de Habilitación	12	\$ 8.000.000	\$ 96.000.000	23%
2	Gestión documental en Habilitación y plan de mejora	12	\$ 12.000.000	\$ 144.000.000	34%
3	Implementación, Servicio de capacitación, acompañamiento y seguimiento	12	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000	43%
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 420.000.000</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica anterior mente relacionado se tiene una proyección de ventas en un escenario bastante sensato y ajustado al nicho de mercado y la experiencia en el sector en cual con 12 habilitaciones prestadas a las ips y hospitales se genera un ingreso de ventas del primer año por valor de \$420.000.000 pesos el cual obedece y se discrimina en cada fase de la prestación del servicio.

Tabla 33 presupuesto de costos

<b>COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO</b>					
	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO</b>	<b>CANTIDADES</b>	<b>COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO</b>	<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Proyecto y diagnostico de Asesoría en Implementación del Sistema Único de Habilitación	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	17%
<b>2</b>	Gestión documental en Habilitación y plan de mejora	12	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	17%
<b>3</b>	Implementación, Servicio de capacitación, acompañamiento y seguimiento	12	\$ 8.000.000	\$ 96.000.000	67%
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 144.000.000</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

Como se evidencia en cuadro anterior obedece y está directamente relacionado a la gráfica de ingresos de ventas, nos muestra los costos relacionados detallado por servicios y evaluados en el primer año el cual asciende a \$144.000.000 pesos con los cuales se cubre la totalidad de los costos de ventas dando un panorama bastante beneficioso para el emprendimiento.

Tabla 34 proyecciones

<b>PROYECCIONES</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>VENTAS ANUALES</b>	\$ 420.000.000	\$ 478.170.000	\$ 543.870.558	\$ 618.000.115	\$ 700.873.930
<b>COSTOS ANUALES</b>	\$ 144.000.000	\$ 163.152.000	\$ 184.851.216	\$ 209.436.428	\$ 237.291.473
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 276.000.000</b>	<b>\$ 315.018.000</b>	<b>\$ 359.019.342</b>	<b>\$ 408.563.687</b>	<b>\$ 463.582.458</b>

En relación al cuadro anteriormente expuesto el cual se detalla y nos entrega el margen operativo con un escenario bastante favorable para la empresa en donde se evidencia que tanto para el primer periodo como para los 4 posteriores genera una utilidad acorde a esperada, así como del primer año al segundo año un valor \$ 39.018.000 pesos y del segundo año al tercero de \$ 44.001.342 y del tercer año al

cuarto \$ 49.544.345 y terminado el último periodo estimado con un incremento del \$ 55.018.771 esto de acuerdo a una proyección de un crecimiento porcentual del 10% basados en una INFLACIÓN, un IPP y una tasa impositiva del 31 así como la siguiente grafica lo presenta y basado en datos del banco de la república en donde se identifica el sector.

*Ilustración 17 datos banco de la Republica*

<b>AÑO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>INFLACIÓN</b>	<b>3,5%</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,1%</b>
<b>IPP</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>

Fuente: banco de la republica

### **8.5 Estados financieros (escenario probable)**

Se presentan los estados financieros resultado de la simulación financiera mostrando los respectivos escenarios para los 5 años, el cual corresponde a un crecimiento sobre las ventas del 10%, dando como resultado en cada uno de los periodos un total en el activo, pasivo y patrimonio coherentes al proceso técnico expuesto en el trabajo y soportado en un análisis financiero dado en los indicadores, de liquidez, de gestión, endeudamiento y rentabilidad.

*Ilustración 18 Balance*

<b>BALANCE</b>							
<b>CONCEPTO</b>	<b>INICIO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	
<b>ACTIVO</b>							
CAJA/BANCOS	\$ 29.020.000,00	\$ 252.259.781,13	\$ 274.814.262,26	\$ 300.320.733,32	\$ 352.836.958,07	\$ 408.303.900,01	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6.100.000,00	\$ 12.200.000,00	\$ 18.300.000,00	\$ 24.400.000,00	\$ 30.500.000,00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 38.000.000,00	\$ 31.900.000,00	\$ 25.800.000,00	\$ 19.700.000,00	\$ 13.600.000,00	\$ 7.500.000,00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 67.020.000,00</b>	<b>\$ 284.159.781,13</b>	<b>\$ 300.614.262,26</b>	<b>\$ 320.020.733,32</b>	<b>\$ 366.436.958,07</b>	<b>\$ 415.803.900,01</b>	
<b>PASIVO</b>							
Impuestos X Pagar	0	\$ 72.551.656,0	\$ 83.519.467,9	\$ 96.106.427,3	\$ 110.495.457,0	\$ 125.799.209,0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 72.551.656,0	\$ 83.519.467,9	\$ 96.106.427,3	\$ 110.495.457,0	\$ 125.799.209,0	
Obligaciones Financieras	\$ 57.020.000,00	\$ 40.122.181,13	\$ 21.196.623,99	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 57.020.000,00</b>	<b>\$ 112.673.837,13</b>	<b>\$ 104.716.091,85</b>	<b>\$ 96.106.427,33</b>	<b>\$ 110.495.457,00</b>	<b>\$ 125.799.209,00</b>	
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 161.485.944,0	\$ 185.898.170,4	\$ 213.914.306,0	\$ 245.941.501,1	\$ 280.004.691,0	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10.000.000,00</b>	<b>\$ 171.485.944,00</b>	<b>\$ 195.898.170,40</b>	<b>\$ 223.914.305,99</b>	<b>\$ 255.941.501,07</b>	<b>\$ 290.004.691,00</b>	
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 67.020.000,00</b>	<b>\$ 284.159.781,13</b>	<b>\$ 300.614.262,26</b>	<b>\$ 320.020.733,32</b>	<b>\$ 366.436.958,07</b>	<b>\$ 415.803.900,01</b>	

fuelle: elaboración propia

De acuerdo con el balance general soportado en cuadro en ilustración anterior, adjunto anteriormente es preciso indicar que en todos los periodos la utilidad del ejercicio permite tener un panorama acorde a lo esperado ya que genera un crecimiento en promedio de 15% expresado en valores aproximado a \$ 29.629.686 pesos entre los periodos evaluados y proyectados así como muestra un valor en bancos (disponible) el cual tiene a crecer vs el total del activo partiendo en un 89% hasta en el último periodo llegar al 96%, así como se evidencia una disminución en la financiación para los últimos 3 periodos generando así una mayor utilidad para los últimos periodos permitiendo tener una estabilidad para que la empresa, logrando que sea perdurable y pueda soportar otras líneas de negocio y nuevas plazas o nichos de mercado.



## 8.6 Flujo de Caja

El flujo de caja del plan de negocio muestra el disponible con el que cuenta la empresa para sus operaciones, como reflejo por su actividad principal de prestación de servicios de consultoría en la implementación del sistema único de habilitación en salud y dada la premisa de financiamiento de ventas respectivamente, lo anterior mostrado como la proyección de pagos que se puede suscitar en la negociación de los proyectos con los clientes y el grado de avance de cada uno de ellos y pago de productos.

*Ilustración 19 Proyección Flujo de Caja Operacional*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CONCEPTO	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos Corrientes	\$ 29.020.000	\$ 252.259.781	\$ 274.814.262	\$ 300.320.733	\$ 352.836.958	\$ 408.303.900
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 72.551.656	\$ 83.519.468	\$ 96.106.427	\$ 110.495.457	\$ 125.799.209
<b>KTNO</b>	<b>\$ 29.020.000</b>	<b>\$ 179.708.125</b>	<b>\$ 191.294.794</b>	<b>\$ 204.214.306</b>	<b>\$ 242.341.501</b>	<b>\$ 282.504.691</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 31.900.000</b>	<b>\$ 25.800.000</b>	<b>\$ 19.700.000</b>	<b>\$ 13.600.000</b>	<b>\$ 7.500.000</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 6.100.000	\$ 12.200.000	\$ 18.300.000	\$ 24.400.000	\$ 30.500.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>	<b>\$ 38.000.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 67.020.000</b>	<b>\$ 211.608.125</b>	<b>\$ 217.094.794</b>	<b>\$ 223.914.306</b>	<b>\$ 255.941.501</b>	<b>\$ 290.004.691</b>
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		\$ 240.880.000,0	\$ 274.232.300,0	\$ 312.564.328,2	\$ 356.436.958,1	\$ 405.803.900,0
Impuestos		\$ 74.672.800,0	\$ 85.012.013,0	\$ 96.894.941,7	\$ 110.495.457,0	\$ 125.799.209,0
<b>NOPLAT</b>		<b>\$ 166.207.200,0</b>	<b>\$ 189.220.287,0</b>	<b>\$ 215.669.386,5</b>	<b>\$ 245.941.501,1</b>	<b>\$ 280.004.691,0</b>
Inversión Neta		\$ 144.588.125,1	\$ 5.486.669,3	\$ 6.819.511,6	\$ 32.027.195,1	\$ 34.063.189,9
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>		<b>\$ 310.795.325</b>	<b>\$ 194.706.956</b>	<b>\$ 222.488.898</b>	<b>\$ 277.968.696</b>	<b>\$ 314.067.881</b>

**Fuente.** Elaboración propia

Como se evidencia en el flujo de caja la empresa cuenta con unos indicadores estables ya que siempre dan positivo el cual le permite maniobrar al gerente financiero y poder soportar imprevistos sin necesidad de acceder a nuevos apalancamientos para poder soportar la operación. Por eso se recomienda pasado los 5 años reinvertir dichas utilidades generando nuevas líneas de negocio.

## 8.7 Estado de resultados

El estado de resultados muestra unos ingresos de ventas crecientes en un 10% dado por las variables de simulación inicial, frente a la estructura de costos y gastos se refleja una variación constante de acuerdo a lo normativo por ley de igual manera se recomienda realizar un proceso de contratación mediante contratos laborales los cuales serán un costo adicional pero generan una satisfacción y una mayor número de clientes en cuanto a los costos gastos financieros tienen a bajar toda vez que como lo hemos mencionado anteriormente se cubren las respectivas obligaciones en los tres primeros años por lo que se recomienda realizar compras que me permita prestar un servicio de mayor calidad.

*Ilustración 20 Proyección Estado de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
VENTAS	420.000.000	478.170.000	543.870.558	618.000.115	700.873.930
COSTO VENTAS	144.000.000	163.152.000	184.851.216	209.436.428	237.291.473
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>276.000.000</b>	<b>315.018.000</b>	<b>359.019.342</b>	<b>408.563.687</b>	<b>463.582.458</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	15.000.000	15.525.000	16.052.850	16.582.594	17.096.654
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	4.020.000	4.160.700	4.302.164	4.444.135	4.581.903
OTROS GASTOS	10.000.000	15.000.000	20.000.000	25.000.000	30.000.000
DEPRECIACIÓN	6.100.000	6.100.000	6.100.000	6.100.000	6.100.000
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>240.880.000</b>	<b>274.232.300</b>	<b>312.564.328</b>	<b>356.436.958</b>	<b>405.803.900</b>
GASTOS FINANCIEROS	6.842.400	4.814.662	2.543.595	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS</b>	<b>234.037.600</b>	<b>269.417.638</b>	<b>310.020.733</b>	<b>356.436.958</b>	<b>405.803.900</b>
IMPUESTOS	72.551.656	83.519.468	96.106.427	110.495.457	125.799.209
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>161.485.944</b>	<b>185.898.170</b>	<b>213.914.306</b>	<b>245.941.501</b>	<b>280.004.691</b>

Fuente: Elaboración propia

## 8.8 Evaluación Financiera

Cuando hablamos de evaluación financiera nos permitimos incluir ítems o indicadores como lo son VPN, TIR y PQ para así tener un resumen de como esta la empresa y cuál es su proyección y como se puede hacer una planeación con el fin de que la empresa llegue a una maduración y perdure en el tiempo siempre con una utilidad acorde a la estructura de esta por ello a continuación relacionamos los siguientes cuadros:

*Ilustración 21 flujo de caja*

	INVERSION ANO o	2021	2022	2023	2024	2025
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	-\$67.020.000	\$310.795.325	\$194.706.956	\$222.488.898	\$277.968.696	\$314.067.881

Fuente: elaboración propia

Es esta imagen nos muestra el flujo de caja inicial el cual se evidencia en los estados financieros, y del cual se toma como base para poder calcular el Valor presente neto trayendo estos flujos a fecha de hoy y evaluando la empresa la cual nos arroja un valor de \$ 246.988.891,86 pesos con una tasa interna de retorno del 433,21% mucho mayor a la inicialmente propuesta, de acuerdo con lo anterior se adjunta tabal de ´ punto de equilibrio con

*Ilustración 22 punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE FOTO O SERVICIO	
DIAGNOSTICO HABILITACION	\$ 6.000.000,00	23%	\$ 1.371.428,57	0,85	UNIDADES
PLAN DE MEJORA HABILITACION	\$ 10.000.000,00	34%	\$ 3.428.571,43	1,28	UNIDADES
IMPLEMENTACION HABILITACION	\$ 7.000.000,00	43%	\$ 3.000.000,00	1,59	UNIDADES
				<b>3,72</b>	<b>UNIDADES</b>

el fin de evidenciar cuantas unidades tiene que realizar la empresa para cubrir sus gastos y costos:

Ilustración punto de equilibrio

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en el cuadro anterior la empresa para poder solventar sus costos requiere 3,72 unidades para lograr un punto de equilibrio el cual su margen de contribución promedio ponderado es de \$ 7.800.000 para lo cual después de un análisis financiero se idéntica que la empresa debe diversificar ya se por más líneas de negocio como asesorías de alta calidad o inversiones que permita tener una rentabilidad mayor.

## 9. Enfoque hacia la sostenibilidad

Teniendo en cuenta el concepto de sostenibilidad de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1987 “como la forma de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas propias” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo,1987, p.23), la empresa de consultoría ARA CONSULTING SAS concentra su enfoque en las dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza bajo las siguientes acciones:

### **9.1. Dimensión social.**

La consultora propone para la implementación del sistema único de habilitación en las IPS'S públicas y privadas comprender el componente social el cual contribuye en gran parte a mejorar la calidad de vida de todos los usuarios, salud y la seguridad de los trabajadores como individuos, la empresa está comprometida con todos los aspectos relacionados en el desarrollo organizacional, lo cual permite optimizar la atención en los servicios de salud, así mejorar y generar que los servicios sean más eficiente, más seguros para todos, cumpliendo también varios objetivos como generar empleo, salud y bienestar dirigido para todos los colaboradores, igualdad de género y condiciones dignas para trabajar,

### **9.2. Dimensión Ambiental.**

La dimensión ambiental para la empresa de consultoría es muy importante para poder reconocer los residuos provenientes de las actividades de producción que no generan emisiones contaminantes además de garantizar, promover y evaluar la gestión ambiental con una cultura responsable.

Se ejecutarán programas de separación de residuos como materiales impresos, reutilizados y así poder vender a intermediarios los residuos generados por la empresa y finalmente se busca realizar uso adecuado de recursos tales como el cuidado del medio ambiente a través del consumo responsable de agua, de electricidad, adecuado manejo del ciclo de los desechos y programas de creación de conciencia ambiental para los colaboradores y sus familias.

### **9.3. Dimensión Económica**

Comprendiendo la sostenibilidad a como asignación apropiada de unos recursos escasos, con el fin de obtener un beneficio, para mantener el negocio (Rubio & Fierro, 2015); para la empresa de consultoría ARA es muy importante tener una alta generación de rentabilidad la cual permita mantener una oferta de precios cómodos para los clientes y así poder garantizar pagos justos conforma el mercado y esperar la respuesta económica buscando la competitividad de la organización y la generación de la cadena de productividad.

### **9.4. Dimensión de Gobernanza.**

Para la empresa ARA CONSULTING es muy importante la dimensión de gobernanza ya que se busca asumir con la mayor transparencia, responsabilidad y ética de tal forma que se pueda dar apoyo a todos los colaboradores y así poder tener mayor ventaja competitiva, buena reputación, capacidad de retener trabajadores, clientes y usuarios.

Igualmente mantener la moral, el compromiso de los trabajadores, tener buenas prácticas laborales, participación activa en el desarrollo de la comunidad, ofreciendo servicios de calidad para así poder cumplir con los requisitos que exige la resolución 3100 para la implementación del sistema único de habilitación de IPS'S públicas y privadas siempre con la ayuda de sistema de información.

## **10. Conclusiones.**

En síntesis al realizar el plan de negocio se observó que la empresa de consultoría ARA CONSULTING S.A.S en su ideación para la implementación del sistema único de habilitación en las

IPS'S públicas y privadas, es factible y tiene las competencias para poder tener una importante participación en el sector salud, teniendo en cuenta el alto potencial del mercado como se pudo apreciar en las encuestas, las respuestas suministradas de los posibles clientes frente a su desconocimiento en el tema y la creación de la necesidad para mejorar la prestación de sus servicios, en el uso y cubrimientos de todos los servicios al analizar la realización de las distintas gráficas de estadística siendo interesante apreciar cada factor desde el económico hasta el social, jurídico y ambiental en la realización de apoyos para estandarizar y satisfacer las insuficiencias, logrando las certificaciones de las instituciones conforme la Resolución 3100 de 2019 y la normativa existente.

Se concluye que es importante identificar las tendencias y elementos que impactan a la organización en sus distintos componentes, equiparando a su vez los elementos claves de éxito tanto al interior de la empresa ARA CONSULTING S.A.S como los de la competencia, aplicando las matrices DOFA, el análisis de Pestel, herramientas que fueron permitiendo identificar aquellas oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que se deben monitorear en la ejecución del plan de negocio para el logro de los objetivos, para que sea un estudio minucioso donde exista mejores ofertas, contender contra competidores con precios más bajos, pero no dejando de lado el enfoque de la empresa el cual será brindar calidad y personal idóneo capacitado, por lo cual se pretende la empresa sea reconocida y apreciada como la mejor en disposición y buen servicio, es así como se obtendrá el resultado esperado en todas las proyecciones realizadas en tiempo, costos y personal como apreciamos en los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

El aprendizaje al realizar este tipo de trabajos académicos es enriquecedor toda vez que la creación de una empresa busca la manera de impulsar su marketing, además de proyectar cada

idea no es una tarea sencilla, merece análisis, estudio atento y constante, investigación, actualización y amplitud de temas financieros, comerciales, jurídicos y demás permitiendo un crecimiento personal y profesional.

ARA CONSULTING S.A.S tendrá inicialmente su mercado ubicado en Bogotá y Cundinamarca, los ingresos procederán en un 100% de venta de servicios de consultoría y verificación de estándares de habilitación según establece la Resolución 3100 de 2019, esta idea será factible y generará recursos económicos para el sostenimiento, generando empleos y satisfacción personal en los inversionistas, junto al crecimiento que se pretende tener a futuro ampliando de manera nacional y siendo la número uno en el ranking de consultoras.

Finalmente la propuesta de los elementos organizacionales para la empresa de consultoría ARA CONSULTING S.A.S es sólida y describe los lineamientos estratégicos fundamentales como la misión, la visión y los objetivos alineados con la estructura organizacional, la disposición de sus actividades, la definición de sus procesos y perfiles de cargos es una estrategia que interviene en todos los riesgos posibles, donde la comunicación así como mencionamos en el trabajo será clave el uso de las telecomunicaciones tiene un papel fundamental de desarrollo en el portafolio de servicios brindado por la empresa teniendo en cuenta la fuerte inversión la cual no se considera una amenaza económica al contrario su destinación será útil y lucrativo.

Así mismo se realizó el análisis del sector, mediante la caracterización y análisis de las fuerzas que impactan el negocio donde se determinaron las oportunidades como amenazas de la empresa de consultoría ARA CONSULTING S.A.S que llevaron a concluir sobre una viabilidad potencial y sustentable para aprovechar las oportunidades que demuestran la apertura de nuevos prestadores de servicios de salud, las cifras fueron claves donde se desarrolló exhaustivamente y



tuvo investigación a nivel nacional permitiendo determinar que son pocas las empresas consultoras con este tipo de prestación en servicio.

La idea de la empresa de consultoría A.R.A CONSULTING S.A.S es llegar a todas las IPS'S públicas y privadas independiente de su ubicación geográfica en el territorio colombiano con una metodología virtual que gracias a la plataforma que se llevará a cabo y la proposición de trabajar para la salud y la seguridad de los trabajadores como individuos, se compromete con todos los aspectos de gestión relacionados en busca de la excelencia, la calidad, la eficiencia, la prevención, la productividad y la mejora continua de los procesos de acreditación con ello se concluye en materializar dicho proyecto y sea un orgullo por todo el esfuerzo que se ilustró en el trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Arroyo, M., & Finkel, L. (2019). Encuestas por Internet y nuevos procedimientos muestrales. Panorama Social (30), 41-53.

Banco de la Republica. <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-total-y-meta>;  
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-del-productor-ipp>;

Becerra, R. (2018, 10 de Abril). Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia. AB Tasty, 1-11. <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado%2C%20tambi%C3%A9n,personalizados%20a%20las%20audiencias%20correctas>.

Borges, C. (2019, 18 de Octubre). Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas. <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>

Carro, R., & González, D. A. (2012). Diseño y selección de procesos.

Castro, J., Suárez, O. , & Baena, E. (2003).El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas Scientia et technica, 3(23), 61-66.

Chadwick, E., & Chaffey,F. (2014) El concepto del marketing.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987). Nuestro futuro común.

Confecámaras (2020). <https://www.confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2>

Congreso de la República de Colombia. (1993, 23 de diciembre). Ley 100.Por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 41148.

Constitución Política de Colombia. (1991). Gaceta Constitucional no 116.

Córdoba, C & Moreno, D (2017). la importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados.

Cruz, P., & Durán, J. (2020). Análisis estructural del sector de la salud de Colombia con el modelo de las cinco fuerzas de Porter-Estudios institucionales, empresariales y económicos. In. Editorial Universidad Santiago de Cali.

David, F. (2019). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson

El Tiempo (2020) Datos Barrio la Castellana ciudad de Bogotá.

González, M. (2012). Diagnóstico de instituciones prestadoras de salud con habilitación de servicios oncológicos en Bogotá, Colombia. Gerencia y Políticas de Salud, 11(22).

Health care Resourse Guide, (2016) Healthcare Resource Guide: Colombia [https://2016.export.gov/industry/health/healthcareresourceguide/eg\\_main\\_092230.asp](https://2016.export.gov/industry/health/healthcareresourceguide/eg_main_092230.asp)

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. New Jersey: Pearson Education

Losada, L., Cristancho, N. Mejía, M., & Zapata, V. (2020). Informe de consultoría y/o asesoría para el mejoramiento de la calidad de la empresa Home Group según los estándares y criterios de calidad adaptada a la resolución 3100 del 2019.

Mateus, L., Medina, M., Quintero, G., & Villamizar, L. (2018). Diseño de un portafolio de servicios de consultoría para el sector salud en Bucaramanga y su área metropolitana.

Megias, J. (2014). Una estrategia para calcular el tamaño de mercado: TAM, SAM y SOM. In: Obtenido de: <https://javiermegias>.

Megias, J. (2014). Una estrategia para calcular el tamaño de mercado: TAM, SAM y SOM.

Mendizábal, I. (2007). Investigación de mercado para la creación de una empresa consultora para la Universidad Católica Andrés Bello.

Ministerio de Salud y de Protección (2019,25 de Noviembre). Resolución 3100 de 2019. Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. Diario Oficial No. 51149

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud por clase de prestador IPS-Instituciones <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Registro-Especial-de-Prestadores-de-Servicios-de-S/c36g-9fc2/data>

Organización Panamericana de la Salud. (2017). Salud en las Américas Panorama regional y perfiles de país. Revista Gerencia y Políticas de Salud, 12(24), 271-275

Pedraza Castillo, M. L., Garzón Fernández, E. Y., & Castillo Villareal, L. G. (2011).

Porter, J y Washington, R (1979). Identidad y autoestima negras: una revisión de estudios sobre el autoconcepto negro, 1968-1978. *Revisión anual de sociología*, 5 (1), 53-74.

Presidencia de la República. (2006, 3 de abril). Decreto 1011. Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. *Diario oficial* 46230.

Presidencia de la República. (2016, 6 de Mayo). Decreto 780. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. *Diario oficial* 49865

Questionpro. (2020) ¿Qué es el análisis estratégico? <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

Questionpro. (2021) ¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla? <https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/>

Quiroa, M. (2020, 9 de noviembre). Matriz POAM. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>.

Rossemberg, R. (2019). Pertinencia de la utilización del Marketing Digital En las empresas de consultoría de Negocios Internacionales Universidad Ean.

Rubio, G & Fierro, F. (2015) Desarrollo sostenible y mercados eficientes: hacia la construcción de un modelo teórico.

Sánchez, J. (2020, 30 de agosto). Demanda potencial. <https://economipedia.com/definiciones/demanda-potencial.html>

Strategor00, (1988) estructura organizacional y estrategia empresarial

Suárez, N. (2020). Plan de negocios de una empresa de intermediación en consultoría.

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

Torres, M., Salazar, F., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación.

Valero, P. (2021). Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría en SG-SST basado en el uso de herramientas digitales.

Vásquez, A. (2009). Importancia de la Habilitación y la Acreditación de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Revista de actualización de enfermería, 15.

**Anexo1.**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSejV8hRiqYquu0fZ6RKuFs5vBW5VQkXN5PdHzpL9AZb5wm-Hw/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>