



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN -MBA  
Y GERENCIA DE LA INFORMACIÓN Y SISTEMAS DE APOYO TECNOLÓGICO

Creación de Empresa de consultoría en la acreditación en salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información. Plan de negocios.

Henry Tarazona French

Lida Fals Hidalgo

Director (a): Claudia Fabiola Rey Sarmiento

Modalidad: Creación de Empresa

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS y  
FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES



**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Director del Trabajo de Grado**

**Bogotá D.C. Día - mes – año**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se realiza el estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría, cuyo objetivo principal es asesorar a las Instituciones Prestadoras de Salud - IPS - y profesionales independientes del sector salud de Bogotá, en la implementación de la Acreditación en salud y del SOGCS (Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad en salud), con el valor agregado de proveer soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información. Actualmente existen en Colombia 122.425 prestadores de servicios de salud, la empresa concentrará actividades para el mercado de prestadores de Bogotá correspondiente a 30.440, que atienden a 7.684.739 afiliados. Todos los prestadores deben cumplir con la normativa en salud aplicable, principalmente con el Decreto 1011 de 2006 y normas complementarias, que en resumen contemplan los 4 requisitos 1. El Sistema Único de Habilitación. 2. La Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud. 3. El Sistema Único de Acreditación (Voluntario) y 4. El Sistema de Información para la Calidad, todos mandatorios con la excepción del Sistema Único de Acreditación, el cual es voluntario. A partir del estudio integral de los aspectos que deben ser considerados en la creación de una empresa como son el análisis del sector, la estrategia del mercado, los aspectos técnicos, organizacionales, legales, financieros, económicos y de sostenibilidad, se concluye que el proyecto es viable, conformándose en una oportunidad de plan de negocio.

**Palabras clave:** SOGCS, consultoría, salud, acreditación, habilitación

## **ABSTRACT**

The feasibility study for the creation of a consulting company is carried out, whose main objective is to advise the Health Care Provider Institutions - IPS - and independent professionals of the health sector in Bogota, in the implementation of the Accreditation in health and the SOGCS (Obligatory System of Guarantee of the quality in health), with the added value of providing solutions of technology of the information and information systems that achieve the optimization of processes and automation of the information. Currently there are 122,425 health service providers in Colombia, the company will concentrate activities for the market of providers in Bogota corresponding to 30,440, serving 7,684,739 members. All the providers must comply with the applicable health regulations, mainly with Decree 1011 of 2006 and complementary regulations, which in summary contemplate the 4 requirements 1. 2. The Audit for the Improvement of the Health Care Quality. 3. The Unique Accreditation System (Voluntary) and 4. The Quality Information System, all mandatory except for the Unique Accreditation System, which is voluntary. From the comprehensive study of the aspects that must be considered in the creation of a company such as the analysis of the sector, the market strategy, the technical, organizational, legal, financial, economic and sustainability it is concluded that the project is viable, conforming to a business plan opportunity.

**Keywords:** SOGCS, consultancy, health, accreditation, qualification

## Índice

1. Introducción .....	12
1.1. Objetivo General .....	15
1.2. Objetivos específicos: .....	15
1.2 Objetivo general de la empresa: .....	16
1.2. Objetivos específicos de la empresa: .....	16
2. Naturaleza del Proyecto .....	17
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	17
2.2. Descripción de la idea de negocio .....	18
2.3. Justificación y antecedentes .....	20
2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo .....	23
2.5. Estado actual del negocio .....	25
2.6. Descripción de productos o servicios .....	27
Dentro de los servicios que se prestarán se encuentran: .....	27
2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa .....	28
2.8. Potencial del mercado en cifras .....	28
2.9. Ventajas competitivas del producto y/o servicio .....	30
2.10. Resumen de las inversiones requeridas .....	33
2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad .....	35
2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....	38
2.13. Equipo de trabajo .....	39
3. Análisis del Sector .....	40
3.1. Caracterización del sector .....	40
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio .....	52
3.3. Análisis de oportunidades y amenazas .....	52
3.4. Conclusiones sobre viabilidad del sector .....	54
4. Estudio piloto de Mercado .....	56
4.1. Análisis y estudio de mercado .....	56
4.1.1. Tendencias del mercado .....	56
4.1.2. Segmentación de mercado objetivo .....	57
4.1.3. Descripción de los consumidores .....	58
4.1.4. Tamaño del mercado .....	59

4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.....	59
4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación. ....	61
Resultados del análisis de la competencia. ....	62
4.2. Resultados.....	65
4.2.1. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	69
4.2.2. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado	71
4.2.3. Proyección de ventas y participación del mercado.....	71
4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto .....	73
4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.....	76
5. Estrategia y plan de Introducción de Mercado. ....	77
5.1. Objetivos mercadológicos.....	77
5.2. Estrategia de mercadeo .....	79
5.3. Estrategias de producto y servicio. ....	84
5.3.1 Portafolio de Servicios.....	84
5.3.2. Servicio de implementación.....	85
5.3.3. Servicio de mantenimiento .....	86
5.3.4. Servicio de formación. ....	87
5.3.5. Servicio de Auditorías Internas.....	88
5.4. Estrategias de precio .....	88
5.4.1. Asignación precio del servicio de implementación .....	88
5.4.2. Política de pago servicio de implementación.....	89
5.4.3. Asignación precio del servicio de mantenimiento .....	90
5.4.4. Asignación precio del servicio de Formación.....	91
5.4.5. Asignación precio del servicio de auditorías Internas .....	91
5.5. Estrategia de fuerza de ventas:.....	92
5.6. Estrategias de comunicación y promoción .....	92
5.7. Presupuesto del plan de mercadeo .....	92
6. Aspectos técnicos.....	94
7. Aspectos organizacionales y legales. ....	96
7.1 Análisis estratégico. ....	97
7.2 Estructura organizacional.....	100
8. Aspectos Financieros .....	112

8.1 Objetivos financieros .....	112
8.2 Política de manejo contable y financiero.....	112
8.3 Presupuestos económicos (simulación) .....	113
8.3.1 Presupuesto de ventas .....	113
8.3.2 Presupuesto de costos .....	114
8.3.3 Estados financieros (escenario probable).....	115
9. Enfoque hacia la sostenibilidad .....	122
9.1 Dimensión social.....	122
9.2 Dimensión ambiental. ....	123
9.3 Dimensión económica.....	124
9.4 Dimensión de gobernanza.....	124
10. Conclusiones.....	125
10. Referencias.....	128

## Índice de Tablas

Tabla 1. Datos de Cumplimiento de habilitación de IPS Salud.....	17
Tabla 2. Datos Prestadores de Salud en el REPS a mayo 5 de 2020 .....	22
Tabla 3. Cuadro de mando integral.....	24
Tabla 4. Datos de Cumplimiento de habilitación de IPS Salud.....	26
Tabla 5. Segmentos de Prestadores de servicios de Salud total Colombia a 5 de mayo de 2020.	29
Tabla 6. Total IPS en tres principales ciudades de Colombia.....	29
Tabla 7. Total IPS en Bogotá.....	30
Tabla 8. Atributos de valor en la propuesta de negocio.....	30
Tabla 9. Recursos Necesarios para el Modelo de Negocio.....	33
Tabla 10. Proyección de Ingresos .....	36
Tabla 11. Utilidad Anual Neta Proyectada en Pesos .....	38
Tabla 12. Normativa aplicable al SOGCS .....	44
Tabla 13. Cifras de aseguramiento en salud en Colombia con corte agosto de 2020.....	56
Tabla 14. Segmentos de Prestadores de servicios de Salud total Colombia a 5 de mayo de 2020 .....	57
Tabla 15. Total IPS en Bogotá.....	57
Tabla 16. Competidores .....	62
Tabla 17. Proyección de Ingresos .....	72
Tabla 18. Utilidad Anual Neta Proyectada en Pesos .....	73
Tabla 19. Cuadro de Objetivos Mercadológicos.....	78
Tabla 20. Estrategias de mercado: Estrategia de Ventas .....	79
Tabla 21. Estrategias de mercado: Estrategia de Comunicación y Promoción.....	80
Tabla 22. Estrategias de mercado: Estrategia de Producto .....	82
Tabla 23. Estrategias de mercado: Estrategia de Talento Humano .....	83
Tabla 24. Estrategias de mercado: Estrategia de Marketing Relacional.....	84
Tabla 25. Asignación de precio del servicio de implementación .....	89
Tabla 26. Política de pago servicio de implementación .....	90
Tabla 27. Asignación de precio del servicio de mantenimiento .....	90
Tabla 28. Asignación de precio para el servicio de formación.....	91
Tabla 29. Asignación de precio para el servicio de auditorías internas.....	91
Tabla 30. Inversión Plan de Acción.....	93
Tabla 31. Análisis DOFA. ....	97
Tabla 32. Proyección de Ingresos .....	113
Tabla 33. Presupuesto de ventas .....	114
Tabla 34. Presupuesto de costos de comercialización .....	114
Tabla 35.: Presupuesto de gastos administrativos.....	115
Tabla 36. Flujo de caja en el primer año.....	116
Tabla 37. Estado de resultados primer año .....	117
Tabla 38. Estado de resultados primer año .....	118
Tabla 39. Proyección del Estado de Resultados a 5 años .....	119
Tabla 40. Balance General.....	119

Tabla 41. Indicadores Financieros .....	121
Tabla 42. Resultados Indicadores Financieros.....	121
Tabla 43. Identificación de Factores .....	137
Tabla 44: Ficha Técnica Servicio a Profesionales Independientes .....	149
Tabla 45: Ficha Técnica Servicio a IPS de baja, mediana y alta complejidad e IPS de Transporte Especial .....	150
Tabla 46. Ficha Técnica Servicio Asesoría en Acreditación de IPS.....	151

## Índice de Figuras Guía rápida para la evaluación de pacie

Figura 1. Afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud .....	8
Figura 2. Guía rápida para la evaluación de pacientes por Covid-19.....	51
Figura 3. Datos encuesta viabilidad .....	65
Figura 4. Cuestionario encuesta viabilidad .....	65
Figura 5. Resultados encuesta viabilidad .....	68
Figura 5. Resultados encuesta viabilidad .....	88

## **1. Introducción**

---

En Colombia gracias a la ley 100 y su modificación más reciente la ley estatutaria en salud 1751, todos los colombianos y habitantes del territorio tienen derecho a la salud integral, es decir: fomento de la salud, promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación, medicamentos y paliación. La cobertura actual en salud supera el 95% de acuerdo con los datos del Ministerio de Salud de la plataforma Sistema Integrado de Información de la Protección Social (SISPRO 2020) revisado el 23 de agosto de 2020. Se menciona que:

Al 30 de junio/20 los afiliados a salud en Colombia son 48.496.874: 24.307.637 del régimen subsidiado, 22.065.702 del régimen contributivo y 2.123.535 del régimen de excepción. Para un total de 48.496.874 de personas afiliadas al SGSS (Sistema General de Seguridad Social en Salud). También se menciona que “Para el período 2009-01 a 2020-04 los colombianos demandaron la prestación de 3.121.592.725 atenciones”, según el reporte de RIPS realizado por las EPSs al Ministerio de Salud y Protección Social.

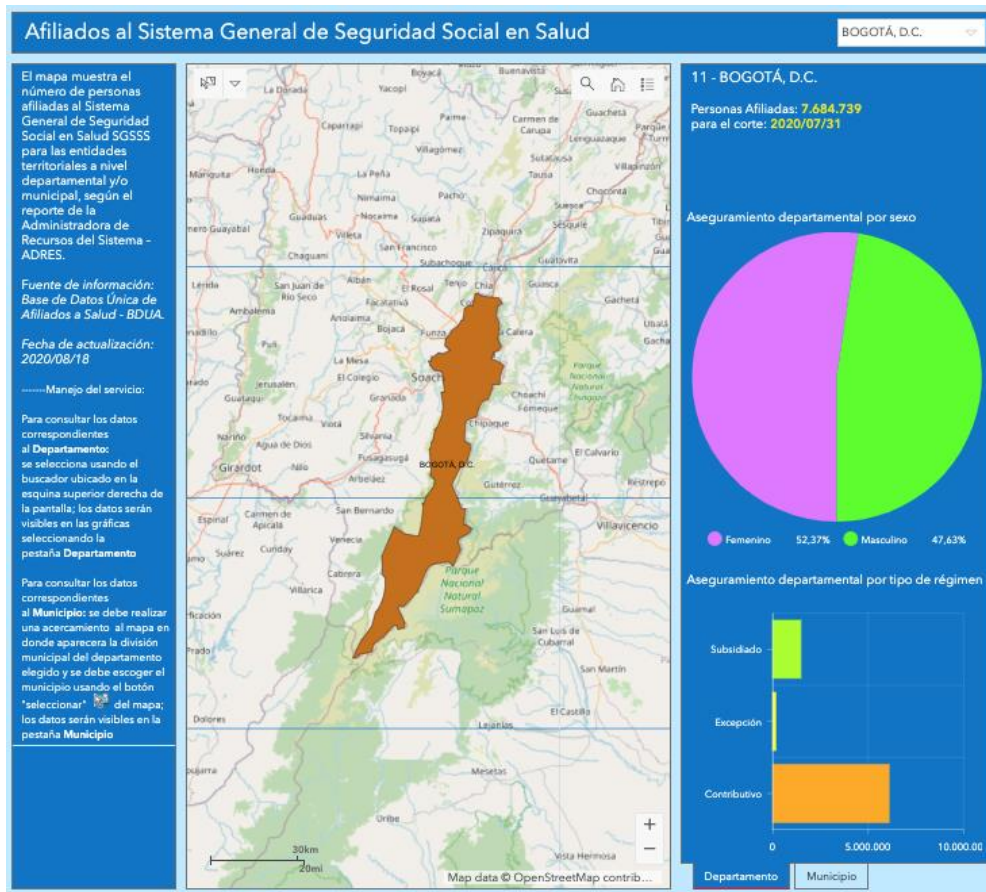
Todo colombiano se afilia al sistema por medio de una Empresa promotora de salud o un régimen de excepción y tiene derecho a que se le presten los servicios por medio de un prestador debidamente habilitado. Todos los prestadores deben cumplir con el SOGCS (Sistema Obligatorio de garantía de la calidad en salud), para ingresar al sistema los prestadores deben ser habilitados de acuerdo a la resolución 3100 de 2019, que deben renovar anualmente de forma digital realizando inscripción al REPS (Registro especial de prestadores de servicios de salud); cuando ingresan deben reportar los indicadores del Sistema de información en salud de acuerdo a los parámetros de la resolución 256, actualmente el reporte es trimestral y requiere el uso de la plataforma SISPRO; las IPS (Instituciones prestadoras de servicios de salud), deben reportar y desarrollar el PAMEC (Programa de auditoría para el mejoramiento de la Calidad), anualmente de acuerdo a la circular 012 de 2016, requiriendo realizar estos reportes de forma digital a la superintendencia nacional de salud. Los tres componentes mencionados son obligatorios en cumplimiento y el cuarto componente es la acreditación en salud que es voluntario para las IPS

privadas, pero las IPS públicas deben desarrollar los estándares de acreditación. En el desarrollo de la Acreditación se deben cumplir 14 estándares de Gerencia de la información y las instituciones que buscan el logro de la acreditación deben contar con historia clínica electrónica entre los estándares mencionados y de otra parte deben desarrollar un total de 160 estándares internacionales de la calidad, que requieren el apoyo de la Gerencia de la Información y los sistemas de apoyo tecnológico.

Existen con corte a 5 de mayo de 2020 en Colombia 122.425 prestadores de servicios de salud (Ministerio de Salud, 2020); todos requieren apoyo para cumplir con los requisitos y reportes del SOGCS, de forma que puedan lograr su sostenibilidad, la empresa de Consultoría en la Acreditación en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información, da respuesta a esta necesidad.

La empresa iniciará contemplando el mercado de prestadores de Bogotá correspondiente a 30.440 prestadores, que atienden a 7.684.739 afiliados, pero contempla la expansión en todo el país.

Figura 1. Afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud



Fuente: Tomado de la página del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud, 2020)

Dada la pandemia ocasionada por el Covid-19, se observa que el sector salud es de los pocos sectores de la economía que no han sufrido el cierre de actividades y, por el contrario, se requiere un mayor número de prestadores de servicios de salud que den respuesta a las necesidades de salud de la población e incorporen nuevas formas de prestación y atención como es el caso de la Telemedicina y la Telesalud.

El propósito de este trabajo es la creación de empresa de consultoría en el SOGCS, que ayude a los prestadores de servicios de salud para que logren el cumplimiento del SOGCS, apoyándolos con soluciones de sistemas de Información y sistemas de apoyo tecnológico que les permitan la toma de decisiones y la sostenibilidad.

## **1.1. Objetivo General**

Crear el plan de negocios que permita demostrar la viabilidad de la empresa de consultoría Fals Tarazona en el sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud y asesorías que requieran los prestadores, mediante herramientas de mercado y viabilidad financiera.

## **1.2. Objetivos específicos**

1. Determinar la naturaleza del proyecto, describiendo la idea del negocio y los objetivos empresariales a fin de determinar los objetivos de la empresa.
2. Realizar análisis del sector, mediante una caracterización y análisis de las fuerzas que impactan el negocio, para determinar oportunidades y amenazas de la empresa consultora y concluir sobre su viabilidad.
3. Efectuar estudio piloto del mercado, por medio de un análisis de las tendencias del mercado, para determinar la segmentación de este, la descripción de los consumidores, el tamaño del mercado con sus riesgos y oportunidades.
4. Definir la demanda potencial y la proyección de ingresos, utilizando la herramienta de cálculo de la demanda potencial, para proyectar las ventas y participación en el mercado y describir las estrategias y riesgos del mercado.
5. Estructurar las estrategias y plan de introducción del mercado, estableciendo los objetivos mercadológicos, para el logro de las estrategias de mercado, producto y servicio.
6. Determinar los aspectos técnicos, legales y organizacionales de la empresa, mediante un análisis estratégico y de la estructura organizacional que permitan la creación de la empresa asesora en el marco de la normatividad colombiana.
7. Establecer los aspectos financieros y de viabilidad de la empresa, definiendo los objetivos financieros y las políticas contables para determinar los presupuestos de ventas y costos y los estados financieros de la empresa.
8. Estructurar los aspectos relacionados con la Responsabilidad social de la empresa mediante el análisis de las dimensiones: social, ambiental, económica y de gobernanza que permitan establecer la sostenibilidad de la empresa consultora.

## **1.2 Objetivo general de la empresa:**

Crear una empresa de consultoría en el sector salud, para asesorar a las Instituciones Prestadoras de Salud - IPS - y profesionales independientes del sector salud (medicina, enfermería, telemedicina y también empresas de transporte de pacientes) de Bogotá, en la implementación de la Acreditación en salud y del SOGCS (Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad en salud), con soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.

## **1.2. Objetivos específicos de la empresa:**

1. Realizar un diagnóstico en las IPS sobre el proceso de gestión del Sistema obligatorio de Garantía de Calidad en salud - SOGCS- y de Acreditación.
2. Diseñar los servicios de consultoría para el cumplimiento y evaluación de la habilitación, para las IPS, profesionales independientes, telemedicina y empresas de transporte, para que puedan poner en funcionamiento los servicios y mantener anualmente la habilitación de acuerdo con la resolución 31000 y las que la modifiquen, considerando soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.
3. Estructurar los servicios de consultoría para el cumplimiento y evaluación del Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en salud -PAMEC -, y para la implementación y reporte del Sistema de información en salud considerando soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.
4. Modelar los servicios de consultoría para la evaluación y obtención de la certificación de acreditación en salud.
5. Diseñar los servicios de consultoría para la habilitación para los profesionales independientes.
6. Desarrollar los servicios de consultoría que se ofrecerán en relación con la implementación del Programa de seguridad del paciente.

## 2. Naturaleza del Proyecto

---

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

La idea de negocio surge de la identificación de la situación actual en el sistema de salud relacionado con el cumplimiento deficiente de la regulación por parte de las IPS, específicamente en los cuatro componentes del SOGCS: Habilitación, PAMEC, Sistema de Información y Acreditación. Surge además de observar las dificultades que presentan los prestadores para comprender el SOGCS, realizar los reportes requeridos con calidad y oportunidad y el ser sancionados o cerrados por incumplimiento.

Lo anterior está sustentado en los datos encontrados de incumplimiento en el sector. En consulta realizada en la página de la ADRES, Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES, 2020). Se encontraron los siguientes datos para el último reporte del año 2020 en relación al cumplimiento del SOGCS (ICONTEC, 2020):

Tabla 1. Datos de Cumplimiento de habilitación de IPS Salud

<b>Datos Cumplimiento IPS en Salud</b>	<b>Cantidad IPS</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
IPS habilitadas	4394	82,66
IPS no habilitadas	922	17,34
IPS acreditadas	47	0,88
IPS no acreditadas	5269	99,12
Total IPS	5316	

Fuente: Elaborado a partir de datos de ICONTEC (ICONTEC, 2020)

Adicionalmente es importante tener en cuenta que en Colombia se pueden acreditar las IPS, no los profesionales independientes y en 17 años, de 30.293 IPS públicas y privadas solo se han podido acreditar 47, debido a la alta calidad exigida por los Estándares de acreditación.

Cabe enfatizar en este punto que el decreto 1011 del 2006, artículo 2º describe la calidad de la atención en salud,

como la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios” (Ministerio de Protección Social, 2006).

Varias de las causas de la situación que se presenta están relacionadas con el desconocimiento de la normatividad, la falta de recurso humano y técnico lo que conlleva al incumplimiento de los requerimientos de calidad en salud y como consecuencia de ello a riesgo en la prestación de servicios para los pacientes o usuarios con implicación en pérdidas económicas.

Otro aspecto importante es la capacidad de los entes territoriales para realizar las visitas de inspección a los prestadores para otorgar los certificados de habilitación que son la entrada al sistema. La empresa apoyará tanto a los entes territoriales como a las IPS, para el logro del cumplimiento del SOGCS.

## **2.2. Descripción de la idea de negocio**

Nuestra idea de negocio está fundamentada en diseñar una solución a la necesidad que presenta actualmente el sistema de salud en el cual, para la evaluación y el cumplimiento de las exigencias del SOGCS, las IPS y los profesionales independientes requieren contar con servicios profesionales especializados en calidad y auditoría que puedan brindarles orientación y que además evalúen y aseguren el cumplimiento de las condiciones solicitadas y ofrezcan soluciones de tecnología de la información y sistemas de información optimización de procesos y automatización de la información alineados a la estrategia organizacional que permitan su cumplimiento, dado que no siempre se cuentan con dicho personal. Adicionalmente no hay una adecuada preparación académica en los pregrados, sumado a un desconocimiento y entendimiento de la normatividad.

Si bien las IPS cuentan generalmente con departamentos de calidad que verifican el cumplimiento de las exigencias, sin embargo, para muchas IPS, resulta costoso tanto el

cumplimiento como el garantizar la disponibilidad de los profesionales que realizan esta tarea. Los profesionales independientes, conocen muy poco de los temas de calidad y ven el cumplimiento de los estándares como exigencias difíciles de cumplir. La asesoría a IPS y profesionales independientes permite no solo el logro del cumplimiento sino el trabajo por la calidad superior en la prestación de los servicios de salud, minimizando a su vez una autoevaluación errada o engañosa, cuyos resultados negativos se evidencian en el momento de las inspecciones por las autoridades de salud y peor aún por fallas en el servicio a los usuarios, resultando en un mal servicio al sistema de salud.

De acuerdo con la reciente Resolución 3100 de 2019, artículo 11, de no realizarse la autoevaluación de acuerdo con los requisitos establecidos se inactivará la habilitación del prestador de servicios de salud, quien deberá solicitar visita de reactivación y se establece que la secretaría de salud tiene hasta 6 meses posteriores a la solicitud para realizar la visita.

Nuestra propuesta de empresa será de gran ayuda para los diferentes actores dentro del sistema de salud para el cumplimiento del SOGCS para garantizar la prestación de servicios de salud de óptima calidad, ofreciendo soluciones de tecnología de la información y optimización de procesos, además de automatización de la información, redundando en el bienestar de los clientes, es decir de los pacientes y logro de las estrategias organizacionales. Este último punto diferencia nuestra empresa, otras pueden ofrecer asesoría en los componentes del SOGCS, pero hace falta apoyar a las organizaciones en Sistemas de información y Tecnología de información acordes a su realidad y tamaño, que les permiten optimizar sus procesos desde el ingreso del paciente hasta su salida, apoyados en éste flujo de información en la que intervienen diferentes procesos con las Tecnologías de la información, buscando el logro y funcionalidad de los procesos y el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

De acuerdo con lo anterior se observan áreas de intervención posibles como contar con personal experto en calidad, tener buena preparación en gestión de calidad y el SOGCS en pregrado y postgrado. También contar con soluciones tecnológicas, de optimización y automatización de procesos. Esto se logrará con la empresa de consultoría propuesta en el presente proyecto.

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

Antes de la ley 100 Colombia contaba con el sistema Nacional de Salud, con una lógica curativa, el cual se caracterizaba por ser inequitativo, desarticulado y selectivo por capacidad de pago. De acuerdo con lo expuesto por Acevedo (2010) antes de dicha ley, se podían identificar los siguientes subsistemas en seguridad social incluyendo en Salud:

- La Asistencia Pública: Sistema de salud para la población en general, cuyos recursos provenían del estado.
- El Seguro Social: Conformado por “El Instituto Colombiano de los Seguros Sociales” mediante el cual se atendían la enfermedad y la maternidad, la invalidez, vejez y muerte y los riesgos profesionales de los trabajadores del sector privado.
- La Previsión Social, régimen de protección administrado por las Cajas de Previsión Social, para dar servicios a los trabajadores del Estado.

De acuerdo con lo descrito por (Acevedo, 2010) También existían el Subsidio Familiar por partes de las Cajas de Compensación Familiar y la Caja de Crédito Agrícola y Asistencia Social, por parte de instituciones creadas para atender las necesidades sociales de la población más vulnerable, así como formas adicionales de protección, públicas y privadas, para dar beneficios de protección social y salud.

Debido a los numerosos problemas del sistema y en exigencia de la constitución de 1991 que promulgaba la ley para todos, la ley 10 de 1990 que promovía la descentralización y la ley 60 de 1990 que buscaba la distribución de competencias, se gestaron los cambios que llevaron a la ley 100 de 1993 que garantizaba en primer lugar, la universalidad de la atención por medio de la afiliación del núcleo familiar al sistema y el apoyo por parte del gobierno para los más pobres para acceder a los servicios de salud, generando el principio de solidaridad. También la ley 100 permitió la libre escogencia de Asegurador (EPS) y de prestador (IPS) y entregó a los colombianos planes de beneficios precisos como el Plan Obligatorio en salud, el plan obligatorio en salud subsidiado, los planes complementarios, atención de accidentes de tránsito, la atención de eventos catastróficos, la atención de accidentes de trabajo y riesgos profesionales y la atención inicial de

urgencias. Desde su implementación, las personas podían ingresar al sistema a través del régimen contributivo para los trabajadores y del régimen subsidiado para las personas de escasos recursos y vulnerables. Desde la ley 100 fue definido que para el 2001 los planes de beneficios del régimen contributivo y subsidiado serían iguales, sin embargo al no lograrse, la ley 100 se reemplazó por la ley 1122 de 2007 la cual promovió principalmente el aseguramiento de las personas, es así que a partir de la dicha ley se establece el Decreto 1011 sobre el Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad en Salud con sus 4 componentes a saber: Habilitación, PAMEC, Sistema de información y Sistema único de acreditación que continúa vigente. Posteriormente la ley 1122 es reemplazada por la ley 1438 del 2011 y luego por la ley 1751 o ley estatutaria en salud que conservan el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud - SOGS.

El Decreto 1011 de 2006, artículo 2°, establece el SOGCS “como un conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos del sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de servicios de salud del país”. Según este decreto, en su artículo 2° el SOGS debe orientar a una mejora en los servicios de atención en salud para el usuario, los cuales, según el artículo 3° del mismo decreto, estos servicios deben cumplir con las siguientes características: Accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad. Para esto se establecen los 4 componentes así:

1. El Sistema Único de Habilitación
2. La Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud
3. El Sistema Único de Acreditación (Voluntario)
4. El Sistema de Información para la Calidad

Es importante aclarar en relación con el Sistema Único de Acreditación, que este debe ser evaluado por las IPS públicas sin que esto implique acreditarse.

Para la habilitación actualmente se debe cumplir la resolución 3100 de 2019, requisito que toda IPS, servicio de transporte o profesional independiente debe cumplir para prestar cualquier servicio y ser contratados por las EPS (Empresas Promotoras de Salud) o Pagadores, se debe autoevaluar al inicio y luego autoevaluarse anualmente y enviar información por medios

electrónicos a las secretarías de salud en el REPS (Registro especial de prestadores de servicios de salud).

El PAMEC o Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad en la Atención en Salud debe presentarse por parte de la IPS al momento de habilitar los servicios y anualmente a más tardar cada 28 de febrero, por medios electrónicos de reporte. Desde el año 2007 el PAMEC sigue las directrices de las Pautas Indicativas de Auditoría para el mejoramiento de la calidad y la circular 012 de 2016.

En relación con el Sistema de Información, actualmente se debe presentar por parte de las IPS con reportes electrónicos 4 veces al año los cuales consolidan los indicadores de la resolución 256 de 2016.

Por su parte la Acreditación actualmente está reglamentado por la resolución 5095 de 2019 y la resolución 2082 de 2014 y cuenta con 160 estándares internacionales de Calidad a saber: Asistenciales, de apoyo y de mejoramiento. Al cumplirlos una IPS es catalogada de poseer calidad de atención de talla mundial. La acreditación nace en 2003 y a 2020 en 18 años solo se han logrado acreditar 47 instituciones reconocidas en Colombia por la excelencia y calidad en la prestación de los servicios de salud.

El Ministerio de Salud registró 45563 prestadores de servicios de salud inscritos en el Registro Especial de Prestadores de Servicio (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017). De estos prestadores un 72,7% corresponde a profesionales independientes, un 22,7% son IPS, un 3,7% a entidades con objeto social diferente y un 0,7% son servicios de transporte especial de pacientes.

En una reciente búsqueda realizada en el REPS, se encontraron los siguientes datos:

Tabla 2. Datos Prestadores de Salud en el REPS a mayo 5 de 2020

<b>Tipo de Entidad</b>	<b>Cantidad de Prestadores en el REPS</b>
IPS Públicas	4645
IPS Privadas	25548
Profesionales Independientes	91472

Transporte Especial	760
---------------------	-----

Fuente: Elaboración a partir de los datos del REPS de Ministerio de Salud, 2020

Se observa un total de 122.425 prestadores

En resumen, de acuerdo con el Decreto 1011 de 2006, los profesionales independientes, las IPS y los servicios de transporte de pacientes deben cumplir con las condiciones de habilitación. Las IPS además deben reportar los indicadores del sistema de Información cuatro veces al año y deben cumplir con el PAMEC y si lo desean pueden Acreditarse cuando cumplan los estándares de calidad superior. Los servicios de transporte de pacientes deben cumplir con la habilitación.

Es muy importante destacar que las IPS y profesionales independientes, así como a los servicios de transporte de pacientes no cuentan con soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren optimización de procesos y automatización de la información para el logro de los 4 componentes del Decreto 1011, que lleve al cumplimiento de las estrategias organizacionales, de éstos componentes del SOGCS, que contribuyan al aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud y a garantizar la permanencia en el tiempo de estas instituciones y al cumplimiento de la responsabilidad social.

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

Los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo estarán de acuerdo con las 4 perspectivas de Kaplan y Norton del Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de mando integral o Balanced Score Card, es una herramienta diseñada por Kaplan y Norton, que permite alinear los objetivos estratégicos con los objetivos operativos, permite ver a la empresa desde 4 perspectivas abandonando el enfoque tradicional de ver las empresas solo desde el punto de vista financiero, para ello propone indicadores para cada perspectiva que permitan medir el desempeño de la organización alineado al direccionamiento estratégico. Las 4 perspectivas propuestas son: La perspectiva del usuario, la perspectiva financiera, la perspectiva de los procesos y la perspectiva de los trabajadores, esta última llamada de crecimiento y desarrollo. Se deben fijar indicadores en el plan estratégico para cada perspectiva y a su vez los planes operativos de cada proceso deben alinearse con indicadores en estas 4 perspectivas. Se recomienda contar máximo con 7 indicadores por perspectiva.

“Robert Kaplan y David Norton desarrollaron más el concepto y publicaron en 1996 el libro de gran influencia The Balanced Scorecard. Kaplan, Norton” (Koontz et al., 2012)

Tabla 3. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	INDICADOR	TIPO	ESTANDAR	PONDERACION	RESULTADO OBTENIDO MES
BSC	Horas totales de asesoría	%	>95%	30%	24%
	de información y sistemas de apoyo tecnológico	%	>95%		
	Horas de Asesoría en Sistema de Información	%	>95%		
	Horas de asesoría en Pamec con Gerencia de información y sistemas de apoyo tecnológico	%	>95%		
	Gerencia de información y sistemas de apoyo tecnológico	%	>95%		
	farmacovigilancia, tecnovigilancia y recativovigilancia con Gerencia de	%	>95%		
Perspectiva Financiera	EBITDA	%	POSITIVO	20%	16%
	Utilidad neta sobre ingresos del 14 al 18%.	%	14-18%		
Perspectiva del cliente	Satisfacción	%	>95	30%	24%
	Recomendaría la firma auditora	%	>95		
	Quejas	#	0%		
Perspectiva de crecimiento y desarrollo (Voz del Colaborador)	Satisfacción clima laboral	%	>80	20%	16%
	Rotación de personal	%	<2%		
	Ausentismo	%	21%		
RESULTADO GLOBAL DE LA GESTION				100%	80%

Fuente: Elaboración propia

En el corto plazo la empresa iniciará sus labores en Bogotá, buscando realizar sus estrategias de mercado que lleven a la consecución de utilidades en el primero y segundo año pasando de una utilidad neta sobre ingresos del 14 al 18%. Esto garantiza el cumplimiento de las perspectivas de proceso y financiera.

En la perspectiva de Satisfacción se buscará el logro de una satisfacción de los clientes mayor del 95% y cero quejas.

En la perspectiva de crecimiento y desarrollo o perspectiva de personas se buscará lograr un clima laboral con resultados superiores al 85%; además se tendrán como indicadores de esta perspectiva el ausentismo y la rotación del personal que no podrán ser mayores del 2%

Ver: Tabla 10 Utilidad Anual Neta Proyectada en Pesos.

A mediano Plazo entre dos y 5 años nuestra empresa buscará la expansión a otras ciudades en primera instancia ciudades capitales iniciando con Cali, Medellín, Barranquilla y Cartagena. Logrando una utilidad neta sobre ingresos del 18,5% al 30%. Esto garantiza el cumplimiento de las perspectivas de proceso y financiera.

En la perspectiva de Satisfacción se buscará el logro de una satisfacción de los clientes mayor del 95% y cero quejas.

En la perspectiva de crecimiento y desarrollo o perspectiva de personas se buscará lograr un clima laboral con resultados superiores al 85%; además se tendrán como indicadores de esta perspectiva el ausentismo y la rotación del personal que no podrán ser mayores del 2%.

A largo plazo luego de 5 años la empresa se expandirá en todo el territorio nacional y logrando una utilidad neta sobre ingresos mayor del 30%. Esto garantiza el cumplimiento de las perspectivas de proceso y financiera.

En la perspectiva de Satisfacción se buscará el logro de una satisfacción de los clientes mayor del 95% y cero quejas.

En la perspectiva de crecimiento y desarrollo o perspectiva de personas se buscará lograr un clima laboral con resultados superiores al 85%; además se tendrán como indicadores de esta perspectiva el ausentismo y la rotación del personal que no podrán ser mayores del 2%.

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

El problema principal es el cumplimiento deficiente de las IPS de los cuatro componentes del SOGCS: Habilitación, PAMEC, Sistema de Información y Acreditación.

El análisis está sustentado en los datos encontrados de incumplimiento en el sector. En consulta realizada en la página de la ADRES, Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES, 2020). Se encontraron los siguientes datos para el último reporte del año 2020 en relación al cumplimiento del SOGCS (ICONTEC, 2020):

Tabla 4. Datos de Cumplimiento de habilitación de IPS Salud

<b>Datos Cumplimiento IPS en Salud</b>	<b>Cantidad IPS</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
IPS habilitadas	4394	82,66
IPS no habilitadas	922	17,34
IPS acreditadas	47	0,88
IPS no acreditadas	5269	99,12
Total IPS	5316	

Fuente: Elaborado a partir de datos de ICONTEC(ICONTEC, 2020)

Adicionalmente es importante tener en cuenta que en Colombia se pueden acreditar las IPS, no los profesionales independientes y en 17 años de 30.293 IPS públicas y privadas solo se han podido acreditar 47, debido a la alta calidad exigida por los Estándares de acreditación.

Cabe enfatizar en este punto que el decreto 1011 del 2006 en su artículo 2° describe la calidad de la atención en salud

como la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios.

Con corte a mayo de 2020 en Colombia existen 122.425 prestadores y en 4 años se pasó a esta cifra que en 2016 era de 45.563, notándose un incremento del 169%. Los entes territoriales no logran realizar las visitas que certifiquen las condiciones de habilitación de la totalidad de prestadores en el país y con recursos propios deben contratar equipos para realizar estas visitas que se limitan por tiempo y por presupuestos, pero establecen cronogramas anuales. A los prestadores que sean visitados y no cumplan se les realiza el cierre de los servicios. Nuestra empresa beneficia

tanto a los prestadores como a los entes territoriales y al país. A los prestadores los prepara y mantiene en el cumplimiento de las condiciones del SOGCS y los apoya para el logro de su sostenibilidad enmarcada en la responsabilidad social, gracias al apoyo con Gerencia de la informaciones y soluciones tecnológicas a la medida de cada prestador. A los entes territoriales les favorece nuestra firma pues se ayuda a que los prestadores cumplan con el SOGCS y se apoya al país al promover desde nuestra empresa el cumplimiento de los estándares de calidad del sistema.

Una búsqueda a 23 de agosto de 2020 en la Cámara de Comercio de Bogotá muestra la existencia de 97 empresas consultoras en salud (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Revisadas las 97 ninguna ofrece asesorías para el cumplimiento del SOGCS.

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

El servicio ofrecido por la empresa consistirá en la consultoría en el sector salud, para asesorar a las Instituciones Prestadoras de Salud - IPS - y profesionales independientes (medicina, enfermería, telemedicina y también empresas de transporte de pacientes) para el logro de la implementación de la Acreditación en salud y del SOGCS (Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad en salud), con soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.

### **Dentro de los servicios que se prestarán se encuentran:**

- Realizar un diagnóstico en las IPS sobre el proceso de gestión del Sistema obligatorio de Garantía de Calidad en salud - SOGCS- y de Acreditación.
- Diseñar los servicios de consultoría para el cumplimiento y evaluación de la habilitación, para las IPS, profesionales independientes, telemedicina y empresas de transporte, para que puedan poner en funcionamiento los servicios y mantener anualmente la habilitación de acuerdo con la resolución 31000 y las que la modifiquen, considerando soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.
- Diseñar los servicios de consultoría para el cumplimiento y evaluación del Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en salud -PAMEC -, y para la implementación y

reporte del Sistema de información en salud considerando soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.

- Diseñar los servicios de consultoría para la evaluación y obtención de la certificación de acreditación en salud.
- Diseñar los servicios de consultoría para la habilitación para los profesionales independientes.
- Diseñar los servicios de consultoría que se ofrecerán en relación con la implementación del Programa de seguridad del paciente.

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

### **Nombre de la empresa:**

Empresa de consultoría en acreditación en salud y en cumplimiento del sistema obligatorio de garantía de calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información. Calidad HTLF (Henry Tarazona Lida Fals).

### **Tamaño:**

En principio será constituida por los dos socios fundadores. El personal requerido para soporte técnico, auditorías, y asesoría se contratará por prestación de servicios para cada proyecto.

### **Ubicación de la empresa**

No se requiere infraestructura física para el funcionamiento del negocio dado que el trabajo se realiza en las instalaciones de las IPS, que otorgan espacios para las asesorías.

## **2.8. Potencial del mercado en cifras**

El Ministerio de Salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017), en noviembre de 2016 registró 45563 prestadores de servicios de salud inscritos en el REPS. De estos prestadores un 72,7% corresponde a profesionales independientes, un 22,7% son IPS, un 3,7% a entidades con objeto social diferente y un 0,7% son servicios de transporte especial de pacientes.

Una revisión al REPS del 5 de mayo de 2020 muestra los siguientes datos:

Tabla 5. Segmentos de Prestadores de servicios de Salud total Colombia a 5 de mayo de 2020

Segmentos de prestadores de servicios de salud	Total Colombia 5 de mayo de 2020	Porcentaje
IPS Públicas	4.645	4
IPS Privadas	25.548	21
Profesionales independientes	91.472	75
Transporte especial	760	1
Total Prestadores	122.425	100

Fuente: Elaboración a partir de los datos del REPS de Ministerio de Salud, 2020

Se observa con respecto al 2016 un crecimiento del 169%. Las Secretarías de Salud deben visitar a todas las IPS para expedir el certificado de habilitación, pero solo alcanzan a visitar a las nuevas IPS y aquellas con servicios como urgencias, servicios oncológicos o UCIS. La visita es gratuita y la realiza una comisión, las Secretarías no cuentan con los recursos y personal suficiente para realizar todas las visitas a las IPS, por ello realizan una programación aleatoria. Si al visitar una IPS ésta no cumple con algún servicio se cierra.

Revisamos las IPS de las tres principales ciudades de Colombia, que pueden a futuro ser el segmento para ofrecer servicios.

Tabla 6. Total IPS en tres principales ciudades de Colombia

Segmento	Total IPS		
	Bogotá	Medellín	Cali
IPS Públicas	149	67	118
IPS Privadas	4.402	1.690	1.550
Profesionales independientes	25.831	6.415	12.893
IPS de Transporte Especial	58	96	35

Fuente: Elaboración a partir de los datos del REPS de Ministerio de Salud, 2020

Finalmente se decide iniciar la empresa en Bogotá con los 4 segmentos, dado el gran volumen e IPS y su crecimiento.

Tabla 7. Total IPS en Bogotá

<b>Segmentos de Prestadores de Servicios de Salud en Bogotá</b>	<b>Total Bogotá</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
IPS Públicas	149	0,5
IPS Privadas	4.402	14,5
Profesionales independientes	25.831	84,8
Transporte especial	58	0,2
<b>Total Prestadores Bogotá</b>	<b>30.440</b>	<b>0,5</b>

Fuente: Elaboración a partir de los datos del REPS de Ministerio de Salud, 2020

Se cuenta con todas las bases de datos de Toda Colombia y Bogotá con las direcciones, teléfonos, correos y nombre de los Gerentes o profesionales independientes, lo que nos permite contactarlos directamente.

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

Con los servicios que ofrece nuestra empresa las IPS lograrán los siguientes beneficios:

Tabla 8. Atributos de valor en la propuesta de negocio

<b>Servicio</b>	<b>Atributos de valor</b>
Profesionales independientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la habilitación, mediante auditoria de calidad.</li> <li>• Diseño de los sistemas de información requeridos para soportar la habilitación. Gestión documental de la habilitación</li> <li>• Recomendación de Tecnologías de la información acordes al consultorio para ser competitivo.</li> <li>• Diseño del programa de seguridad del paciente.</li> <li>• Realización de la autoevaluación anual e inscripción en el REPS</li> <li>• Formulación y apoyo para cierre de planes de mejoramiento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación permanente mediante la creación del aula virtual Edmodo</li> </ul>
IPS de baja, mediana y alta complejidad e IPS de Transporte Especial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del SOGCS, mediante auditoria de calidad</li> <li>• Diagnóstico, autoevaluación anual de habilitación e inscripción en REPS.</li> <li>• Gestión documental de la habilitación</li> <li>• Diseño del PAMEC acorde a la IPS, evaluación anual del mismo y reporte de acuerdo con la circular 012 en las plataformas</li> <li>• Generación del reporte trimestral de indicadores de la resolución 256</li> <li>• Diseño de los sistemas de información requeridos para soportar la habilitación, el PAMEC y el Sistema de Información en Salud.</li> <li>• Recomendación de Tecnologías de la información acordes con la IPS</li> <li>• Capacitación permanente mediante la creación del aula virtual Edmodo</li> </ul>
Acreditación de IPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del estado inicial de la Acreditación, mediante evaluación de la calidad superior.</li> <li>• Conformación de los equipos de Acreditación en salud y apoyo para escoger a los líderes.</li> <li>• Implementación de los grupos primarios, secundarios y terciarios de la acreditación.</li> <li>• Desarrollo de los 7 ejes de la acreditación (Humanización, atención centrada en el usuario de los servicios de salud, Gestión del riesgo, Gestión de la Tecnología, Transformación cultural, Seguridad del paciente, Responsabilidad Social empresarial.</li> <li>• Acompañamiento semanal o quincenal a los grupos de autoevaluación de: Direccionamiento y Gerencia, Gerencia del Talento Humano, Gestión de la Tecnología, Gerencia de la Información, Gerencia del Ambiente Físico y Grupo Asistencial y Grupo de mejoramiento Continuo En reuniones de dos horas.</li> <li>• Apoyo en el Desarrollo de los 160 estándares de la Acreditación en: Enfoque, despliegue y resultados mediante Sistemas de Información</li> </ul>

	<p>apoyados por Tecnologías de la Información que permitan demostrar el desarrollo pleno de los estándares de talla mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la metodología del paciente trazador utilizando Sistemas de Información</li> <li>• Desarrollo del Perfil organizacional para presentar al ente acreditador.</li> <li>• Desarrollo del tablero de indicadores de la acreditación en salud.</li> <li>• Desarrollo del proceso de referenciación interna, nacional e internacional.</li> <li>• Desarrollo el documento solicitud de la acreditación y anexos.</li> <li>• Desarrollo de la metodología Seis Sigma</li> <li>• Acompañamiento antes, durante y después de la visita de acreditación de otorgamiento y acompañamiento permanente durante las visitas anuales y las visitas de nuevo ciclo de la Acreditación</li> <li>• Capacitación permanente mediante la creación del aula virtual edmodo</li> <li>• Seguimiento y cierre a los planes de mejora de la Acreditación en Salud</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que la relación con los clientes será una relación directa, es significativo el hecho de que cada cliente se trabajará como un proyecto especial dado el tamaño, condiciones iniciales y particularidades de la institución prestadora de salud. Es así que se programarán reuniones iniciales de apertura de negocios y diagnóstico, reuniones posteriores de sesiones de trabajo para el desarrollo del proyecto, y posteriormente reuniones de cierre de los diferentes procesos que se vayan culminando hasta consolidar mediante la entrega de Sistemas de Información el proyecto con el logro de la habilitación, PAMEC, Sistema de Información o acreditación según corresponda, apoyados por la tecnología de la información, alineados con la estrategia organizacional. Se busca lograr la fidelización de los prestadores en el tiempo debido a que cada año se debe realizar la autoevaluación de habilitación y registrar en la plataforma tecnológica del REPS; cuatro veces al año se deben reportar los indicadores de la resolución 256 de la IPS, en las plataformas de PISIS, y SISPRO del ministerio de la protección social y

Superintendencia Nacional de Salud; cada año se debe reportar el PAMEC, mediante la aplicación de la circular 012 a la Superintendencia nacional de Salud.

Se utilizarán también las diferentes herramientas tecnológicas citadas, siendo la más importante CRM, (Customer Relationship Management), por sus siglas en inglés o Gestión de las relaciones con clientes, que corresponde a una aplicación la cual permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre nuestra empresa y las IPS asesoradas, se contratará a la firma DYALOGO, que realizará campañas con los diferentes prestadores.

Se utilizará el aula virtual Edmodo [www.edmodo.com](http://www.edmodo.com) como espacio de aprendizaje y comunicación permanente con las IPS asesoradas.

Se utilizará el APP, que permitirá la comunicación de forma permanente con las IPS, así como la página web, la tele consulta.

Se dará solución y apoyo además de conocimientos sobre el SOGCS y su actualización permanente, que permiten la sostenibilidad en el tiempo de la IPS. Se entregarán los Sistemas de Información acordes a cada segmento de prestador para que puedan cumplir con el SOGCS y de esta forma garanticen la continuidad de la empresa, conjurando el riesgo de cierre por incumplir con este Sistema Obligatorio.

## 2.10. Resumen de las inversiones requeridas

Se definen los siguientes recursos necesarios para poner en marcha el modelo de negocio:

Tabla 9. Recursos Necesarios para el Modelo de Negocio

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Financieros</b>	<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Físicos</b>	<b>Recursos Tercerizados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Intelectuales (Capital Intelectual):</li> <li>· Especialistas en Auditoria en Salud Líderes: HT y LF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inicialmente los recursos son propios</li> <li>· provenientes de los socios emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Computadores</li> <li>· Telefonía</li> <li>· Internet</li> <li>· Software</li> <li>· App</li> <li>· Aula Edmodo</li> <li>· CRM Dyalogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Oficina</li> <li>· Mobiliario.</li> <li>· Es opcional, dado que el trabajo se realiza en las instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asesores técnicos</li> <li>· Asesores legales</li> <li>· Asesor de marketing/publicista</li> <li>· Soporte administrativo y contable</li> </ul>

· Soporte Técnico: Asesores y auditores		· Licencias y aplicativos Microsoft	de las IPS, que otorgan espacios para las asesorías	· Soporte en servicios generales (ej. mensajería)
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

**En complemento se presenta la estructura de costos:**

El proyecto clasifica los costos y gastos, relacionados con los componentes administrativos, y los costos directos aplicables con el desarrollo del portafolio de servicios de la Empresa los costos relacionados con la prestación del servicio, y los costos administrativos relacionados.

Entre los gastos administrativos tenemos:

- Valor de constitución comunes para creación de toda empresa que incluye registro en Cámara de Comercio, obtención del RUT, registro en la DIAN para solicitar resolución de facturación y registro ante el sistema de seguridad social.
- Alquiler de oficina, considerando la opción inicial de una oficina móvil o compra de mobiliario y equipos, en caso de crear una oficina para uso propio.
- Gastos de representación (contacto y reuniones con clientes potenciales)
- Gastos de papelería, impresiones y demás útiles de oficina
- Los gastos por imprevistos se estiman en el 10% del total presupuestado para el componente administrativo

En los costos operativos tenemos:

- Costos de salarios de empleados directos
- Costos para la contratación, que sería inicialmente por un año para honorarios de asesores y auditores de acuerdo con el volumen de trabajo que se genere (Todo lo concerniente a seguridad social, primas y cesantías).
- Costo de viáticos, para desplazamiento de reuniones fuera de la ciudad.

- Equipo audiovisual.
- Honorarios a terceros
- Costo para la inversión de publicidad, página web y en redes sociales

La financiación del proyecto tiene dos fuentes, la primera de ellas con recursos propios de los socios y que en la fase inicial representan el 100% y la segunda, dependiendo del crecimiento de la empresa y la vinculación de nuevos proyectos, la posibilidad de esta opción conlleva la obtención de recursos del mercado de capitales y las entidades financieras, para apalancar contratos, en especial de acreditación y habilitación, en el país para organizaciones hospitalarias de alta complejidad.

Ahora bien, en relación al modelo de pago, este se basará en un sistema de costeo por órdenes el cual será ajustado de acuerdo a las necesidades del cliente, dado que el servicio no es generalizado o estandarizado para todos los clientes, sino que depende del estado en que se encuentre el prestador de salud, así como del servicio requerido, si este corresponde a habilitación, al PAMEC, Sistema de Información en salud o Acreditación en Salud, de este modo para cada servicio o producto bajo pedido se genera una orden de trabajo teniendo en cuenta los costos operativos, los administrativos y los gastos adicionales que pueden ser causados, así como un porcentaje para imprevistos.

## **2.11. Proyecciones de ventas y rentabilidad**

Es importante tener en cuenta que el servicio de consultoría a tratar con cada entidad prestadora de salud se trabajará como un proyecto independiente.

De acuerdo con lo anterior, cada proyecto se trabajará teniendo en cuenta el estado en que se encuentra la entidad en relación con el SOGCS, al tamaño de la entidad, y al tipo de servicio solicitado, esto es habilitación, PAMEC, sistema de Información en salud los cuales son obligatorios o acreditación.

Dado lo complejo del proceso de certificación para obtener la acreditación en salud, este es el servicio de mayor costo y el que generaría un mayor ingreso.

Para cada proyecto se realiza un costeo, se presenta la oferta al cliente incluyendo la planeación en tiempo para el desarrollo de las actividades. La oferta incluye un cobro para inicio del trabajo y pagos mensuales equitativos por el periodo proyectado hasta la finalización del trabajo con el logro de la habilitación, acreditación o el servicio prestado.

Para cada proyecto, se calcula el tiempo en horas requerido de acuerdo con el tamaño de la IPS, cobrando \$ 250.000 por hora que incluye el diagnóstico y entrega de soluciones de tecnología de la información, especialmente con la optimización de procesos y automatización de la información. así:

Tabla 10. Proyección de Ingresos

<b>Portafolio de Producto Por Tipo de IPS</b>	<b>Precio o Valor Hora</b>	<b>Horas Promedio Apoyo</b>	<b>Ingreso Estimado</b>	<b>Participación %</b>
Prestador independiente	\$250.000	18	\$4.500.000	0.80
IPS de baja complejidad	250.000	35	8.750.000	1.60
IPS de mediana complejidad	250.000	90	22.500.000	4.20
IPS de alta complejidad	250.000	250	62.500.000	11.60
Empresas de transporte de pacientes	250.000	60	15.000.000	2.80
Empresas de telemedicina	250.000	50	12.500.000	2.30
PAMEC	250.000	30	7.500.000	1.40
Sistema de Información	250.000	30	7.500.000	1.40
Acreditación	250.000	1600	400.000.000	74.0
<b>Total</b>		2.163	\$ 540.000.000	100.0

Fuente: Elaboración propia

El valor puede oscilar entre 4.5 millones para el servicio más sencillo y 400 millones para un proyecto de acreditación, esto dependiendo del tamaño de la entidad y el estado en que se encuentre en cumplimiento del SOGS y condiciones para acreditación. La forma de pago se establecerá con cada uno de los clientes, negociando en lo posible, abonos mensuales.

Es importante anotar que el cálculo de ingresos se estima para una operación de inicio al 100%, lo cual no es posible en este tipo de empresas de Consultoría y Asesoría. En estas condiciones se plantea un escenario conservador para iniciar operaciones, para el primer año se pretenden vender 800 horas de apoyo, equivalente al 37% de la capacidad operacional establecida en 2.163 horas. (Tabla No 7). Las necesidades de las entidades de salud, IPS, para el cumplimiento de la legislación y el mejoramiento de su imagen, hacen que el mercado sea bastante sensible, aspecto que puede beneficiar una mayor cobertura y, por lo tanto, impulsar un mejor nivel de utilidades.

Tabla 11. Utilidad Anual Neta Proyectada en Pesos

<b>Empresa de Consultoría en la Acreditación en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECCION 5 AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>ACUMULADO</b>
Ingresos de actividades ordinarias	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.250
Costo de ventas	64.000.000	87.600.000	100.740.000	115.851.000	133.228.650	501.419.650
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>136.000.000</b>	<b>162.400.000</b>	<b>211.760.000</b>	<b>274.774.000</b>	<b>355.052.600</b>	<b>1.139.986.600</b>
Gastos Operaciones y de Ventas	30.584.000	29.471.600	33.892.340	38.976.191	44.822.620	177.746.751
Gastos de administración Ventas	21.400.000	48.970.000	56.315.500	64.762.825	74.477.249	265.925.574
<b>Total Gastos</b>	<b>51.984.000</b>	<b>78.441.600</b>	<b>90.207.840</b>	<b>103.739.016</b>	<b>119.299.868</b>	<b>443.672.324</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>84.016.000</b>	<b>83.958.400</b>	<b>121.552.160</b>	<b>171.034.984</b>	<b>235.752.732</b>	<b>696.314.276</b>
Otros Ingresos no operativos	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
Otros Gastos no operativos	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>84.016.000</b>	<b>83.958.400</b>	<b>121.552.160</b>	<b>171.034.984</b>	<b>235.752.732</b>	<b>696.314.276</b>
Impuestos (30%)	25.204.800	25.187.520	36.465.648	51.310.495	70.725.820	208.894.283
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58.811.200</b>	<b>58.770.880</b>	<b>85.086.512</b>	<b>119.724.489</b>	<b>165.026.912</b>	<b>487.419.993</b>
<b>Utilidad Neta / Ingresos %</b>	<b>29,41%</b>	<b>23,51%</b>	<b>27,23%</b>	<b>30,65%</b>	<b>33,80%</b>	

Fuente: elaboración propia

## 2.12. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

A continuación, se presentan las conclusiones financieras las cuales dan certeza de la viabilidad del negocio planteado.

- Durante el primer año se plantea vender 800 horas de apoyo, a un valor promedio por hora de \$250.000, obteniendo un total de ingresos de \$ 200.000.000. Considerando que el perfil de asesoría se orientará a instituciones en Acreditación, que pueden generar por lo menos \$140.000.000 y por habilitación \$ 60.000.000. Se estima que los costos de ventas tienen una participación del 70% de los ingresos por ventas y corresponden al pago de profesionales en auditoría, programas y licencias de software y desarrollos tecnológicos que se ven como materiales y gastos indirectos, como seguros, servicios públicos.

- Se estiman gastos operacionales y de ventas de \$30.584.000 para las campañas en Dyalogo.
- Se obtendrán ingresos no operativos (inversiones) por un \$1.000.000.
- La tasa de impuesto es del 30% de la utilidad.
- Se establece un horizonte de cinco años para proyectar los ingresos por venta, costos y utilidades, entre otros aspectos. El crecimiento anual en ventas se estima en 25% anual y para los costos y gastos del 15%, por el comportamiento de la mano de obra directa, (auditores) y el componente tecnológico.

De igual manera, los inversionistas establecen como Tasa Interna de Oportunidad, “TIO”, un 46%, considerando el comportamiento de la rentabilidad sobre las ventas y su proyección en el horizonte de tiempo, cinco años. (Tabla 10). La tasa interna de oportunidad equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares (Aching, 2006). Es Aquella tasa a la cual un inversionista estaría dispuesto a invertir o colocar sus recursos en un proyecto específico o en la creación de una empresa. Así mismo, este planteamiento tiene su justificación en la dinámica del negocio de consultoría y asesorías, el cual es intensivo en el conocimiento y la experiencia de sus inversionistas y del equipo de profesionales expertos en la materia que apoyarán el desarrollo del portafolio de servicios o productos propuesto.

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

El equipo de trabajo para la puesta en marcha de la propuesta de negocio estará básicamente conformado por:

- Dos especialistas en Auditoria en Salud Líderes
- Experto para el soporte técnico, quien será contratado inicialmente por prestación de servicio de acuerdo con la necesidad para cada proyecto
- Asesores y auditores los cuales serán contratados inicialmente por prestación de servicio de acuerdo con la necesidad para cada proyecto

### 3. Análisis del Sector

---

#### 3.1. Caracterización del sector

La caracterización del sector se realiza a partir del análisis PESTEL, herramienta mediante la cual se realiza el análisis del macroentorno empresarial que examina los factores socioculturales, tecnológicos, económicos, ecológico y las fuerzas político-legales que afectan a largo plazo actividades y los resultados de la empresa (Wheelen, T; Hunger, Wheelen, K & Hoffman, 2013).

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis de PESTEL:

- **Variables Políticas**

Si bien según la OMS la salud es definida como “el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedad” (OMS, 2020), en Colombia no se alcanza este objetivo, un país con alta complejidad social y geográfica lo cual se expresa en desigualdad social, ineficiente sistema de salud, acumulación de capital en minorías, debilidad política del estado y desidia del gobierno para solucionar problemas estructurales como el abandono de regiones. El sistema de salud en Colombia ha sido altamente cuestionado y han sido requeridas constantes transformaciones, siendo que para el estado la salud debe ser considerado uno de los pilares de desarrollo (Duque, Gomez & Osorio, 2009). En los intentos del gobierno por la mejora en política en salud fue emitida la ley 100 en 1993 y a partir de allí numerosas modificaciones a la misma en la búsqueda no solo aumento en la cobertura, sino procesos más transparentes, eficiencia en el uso de los recursos y en el asunto que nos aplica la mejora en la calidad de los servicios, a partir del establecimiento del SOGCS. En este sentido se definen dos factores desde lo político siendo estos la calidad y acceso.

- **Variables Económicas**

En el contexto actual y ante la amenaza por el Covid19, se hace evidente la importancia que cobra la inversión en salud para atender eficazmente en situaciones de crisis como la actual. De acuerdo con Mejía (2020) en sectores como el transporte, la salud y el medio ambiente, la valoración económica del costo en salud que surge de la pandemia va de un máximo de 392 billones o 36,9%

del PIB en el escenario en donde no se adoptan medidas, hasta un mínimo de 17 billones o 1,6% del PIB en un escenario de distanciamiento social del 75%, que se adopta cuando el número de muertes por semana supera cierto umbral; en escenarios de distanciamiento social menores, cercanos al 40%, los costos pueden estar en el rango del 16 al 19% del PIB (169 a 206 billones de pesos).

En este contexto y tal como lo plantea Ibarra (2018) las variables económicas a considerar son la inflación, dada la alta demanda de los servicios de salud, la tasa de desempleo, por el impacto actual por el distanciamiento evidenciado en la disminución de los ingresos tanto en el sector formal como el informal y el IPC, éste último a su vez por el bajo poder adquisitivo y su impacto en los pagos en seguridad social en salud.

Las variables anteriormente descritas impactan en lo económico por el poder adquisitivo de los usuarios.

Es así como se han beneficiado el sector farmacéutico, las teleconsultas y la atención sanitaria, entre otros sectores, y precisamente son las IPS las que ofrecen estos servicios, y en esta pandemia y luego de que sea superada se debería mantener el apoyo por parte del gobierno a las IPS, y trabajadores de la salud.

- **Variables Sociales y Ambientales**

Tal como lo manifiestan Duque, Gomez & Osorio (2009) se ha evidenciado una disminución en la calidad de los servicios de salud prestados dado que es común en entidades de salud privadas y en algunas públicas la búsqueda del beneficio propio en detrimento de la calidad en la atención, merma de los tiempos de consulta, reducción en la prescripción de medicamentos, en la remisión a especialistas y en la práctica de pruebas de laboratorio, imagenología, entre otros, de aquí surge la aplicación de miles de tutelas como herramientas para demandar la prestación de los servicios de salud, como un derecho.

Otra de nuestras desafortunadas realidades son las carteras por deudas de las EPS, de acuerdo a lo declarado por Patiño (2013) las deudas aumentan a diario y ocasionan cierres de

servicios de salud, por ejemplo servicios tan esenciales como los de pediatría. Debido a la práctica de desvíos de los recursos de salud, en el marco de la incontrolada integración vertical, dichos recursos, manejados en la debida forma aportarían a la tecnología y dotación de hospitales públicos para una mayor cobertura.

En el contexto actual y de acuerdo con declaraciones de la ONU (ONU, 2020) la epidemia del coronavirus lleva a una crisis económica y a un crecimiento lento del mercado que contribuirá a un aumento sin precedentes de la desigualdad en todos los países debida a represión salarial y concentración de riqueza, por lo que se propone la mejora de la salud pública y de la infraestructura física y social.

Se establece además la necesidad de reducir la desigualdad y entre otras medidas se sugieren las prestaciones por enfermedad y mejoras en la atención médica. De acuerdo con lo expresado se observa cómo estas variables sociales apoyan el actuar de las IPS.

Es importante en este punto tener en cuenta los regímenes de afiliación los cuales están clasificados de acuerdo con la capacidad de pago, esto es, por contribución salarial correspondiente al régimen contributivo y por subsidio del estado que es el régimen subsidiado (Pérez y Soto, Flórez & Giraldo, 2017). Las EPS del régimen contributivo implementan la movilidad al régimen subsidiado cuando el afiliado pierde su capacidad de pago disminuyendo de esta manera los ingresos por la UPC que ya es deficitaria.

De acuerdo con lo anterior podemos definir como variables sociales el acceso y la cobertura de los servicios de salud.

Desde el punto de vista ambiental, consideramos dos aspectos, el primero es el manejo de residuos provenientes del sector salud y el impacto de la contaminación ambiental en la salud de la población.

- **Variables Tecnológicas**

En relación con las variables tecnológicas “los sistemas de información reflejan el funcionamiento de las organizaciones y deben apoyar a la Dirección a convertir los datos procedentes del interior

y del exterior de la organización, en información para la toma de decisiones” (López y Vieda, 2012, citados por Restrepo-Sierra & Lopez-Rios, 2015).

Si no se cuenta con información oportuna, confiable y válida se generarán errores en la toma de decisiones impactando en los resultados de la organización.

En el sector salud es un asunto crítico y más aun tratándose del sistema de garantía de calidad de las instituciones y en cumplimiento de la normativa en salud. Las empresas promotoras de servicios de salud deben implementar tecnologías de la información, comunicación, acceso en salud.

A partir del desarrollo tecnológico aplicado a los sistemas de información debe buscarse elevar la calidad de las actividades asistenciales, docentes e investigativas en el sector salud (Fernández & Zayas, 2016)

De acuerdo a lo citado en la publicación “*Evaluación de la tecnología empleada en la atención de la salud*” originado por la División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud, OPS. (1997), existe un interés mundial y nacional por la Evaluación de la Tecnología en Salud, debido a la incertidumbre sobre el efecto que tienen muchas intervenciones diagnósticas y terapéuticas de uso común sobre la salud individual y colectiva y, en particular, en el alivio del sufrimiento, la prolongación de la vida y la mejora de la calidad de la vida, en adición la rapidez con que se generan nuevas posibilidades de diagnóstico y la presión que ejercen la industria o los posibles usuarios, hace que se introduzcan novedades para uso general antes de que sea posible evaluar rigurosamente sus consecuencias clínicas, éticas, económicas y sociales. Todo esto puede resultar en mayor intervencionismo y deshumanización en la forma de tratar a los pacientes, así como en aumento de los costos, aspectos que deben ser considerados desde el punto de vista de tecnología en salud.

De acuerdo con lo planteado, deben considerarse las variables de tecnología en salud, normativa de reporte en la información y tecnología en las comunicaciones.

- **Variables Legales**

A lo largo de la historia las diversas crisis que ha presentado el sector salud han obligado a los entes regulatorios con competencia en la vigilancia, regulación, inspección y control al desarrollo de una vasta y compleja normativa en el sistema de garantía de la calidad en salud, a continuación, se menciona la normativa relevante:

Tabla 12. Normativa aplicable al SOGCS

<b>Normativa</b>	<b>Año</b>	<b>Competencia</b>
Ley 10	1990	Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.
Ley 60	1990	Por la cual se modifica la nomenclatura, escalas de remuneración, el régimen de comisiones, viáticos y gastos de representación y tomar otras medidas en relación con los empleados del sector.
Ley 100	1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1011	2006	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.
Ley 1122	2007	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
Ley 1438	2011	Por medio de la cual se reforma el sistema general de Seguridad social en salud y se dictan otras Disposiciones.
Ley 1751	2015	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.
Circular 012	2016	Por la cual se hacen adiciones, modificaciones y eliminaciones a la Circular 047 de 2007, y se imparten instrucciones en lo relacionado con el Programa de Auditoria

		para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud y el Sistema de Información para la Calidad.
Resolución 256	2016	Por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud.
Resolución 2082	2016	Por medio de la cual se subroga la Resolución número 444 del 28 de junio de 2013.
Resolución 5095	2018	Por la cual se adopta el “Manual de acreditación en salud ambulatorio y hospitalario de Colombia versión 3.1”.
Resolución 3100	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.
Resolución 3539	2019	Por la cual se adopta el instrumento para las entidades responsables del aseguramiento en salud de los Regímenes Contributivo y Subsidiado, reporten los servicios y tecnologías en salud ordenados por el médico tratante, que sean negados y se modifica la Resolución No. 256 de 2016.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ministerio de Salud

En conclusión, del análisis PESTEL en el sector surgen las variables calidad y acceso desde lo político, como variables económicas la inflación, la tasa de desempleo y el IPC; dentro de las variables sociales se consideran el acceso y la cobertura de los servicios de salud y en lo ambiental el manejo de residuos del sector salud y el impacto de la contaminación en la salud. Por otro lado, dentro de las variables de tecnología se establecieron las variables de tecnología en salud, la normativa en la información y la tecnología en las comunicaciones. Finalmente, en las variables legales se cuenta con la vasta regulación en el sector. Es importante considerar todas estas variables

para tener un análisis completo del sector como herramienta fundamental para el desarrollo de nuestro proyecto.

Frente a la Pandemia del Coronavirus procedimos a realizar un breve análisis del entorno debido al gran cambio que conlleva este fenómeno, que mostramos a continuación y que favorece el surgimiento de nuestra empresa:

- **Variables políticas**

Una publicación del Espectador (Leal, 2020) menciona cómo Colombia es el país con mayor complejidad geográfica, que se expresa en grandes desigualdades sociales, corrupción que han llevado a la violencia. Expone la inexperiencia del Gobierno frente a la pandemia y como la Alcaldía de Bogotá ha dado un trato sobresaliente al tema. Menciona las consecuencias de impacto negativo como: desigualdad social, ineficiente sistema de salud, acumulación de capital en minorías, debilidad política del estado, desidia del gobierno para solucionar problemas estructurales como el abandono de regiones. En este marco político cobran importancia los esfuerzos del gobierno por hacer que las IPS puedan responder a la Pandemia y podrán hacerlo en la medida en que cumplan con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en salud, hecho que favorece nuestra empresa.

- **Variables económicas**

De acuerdo con una publicación de El Tiempo (Morales, 2020) muestra como todos los sectores de la economía han caído y se menciona a las empresas de la aviación, las empresas de cine y como ocurre una caída del precio del petróleo en un 34% llegando a 33,85 dólares. Se menciona que por cada dólar que cae en promedio al año el precio del petróleo, el país deja de recibir entre 350 a 400 mil millones de pesos y se explica que no se alcanzarán los ingresos tributarios para 2020, estimados en 158 billones. Se expone que las empresas no están generando empleo y que para el 2021 la situación empeoraría. Como contraste a esta situación una publicación Rankia pro (Giménez, 2020) (menciona que se han beneficiado el sector farmacéutico, las teleconsultas y la atención sanitaria entre otros sectores y precisamente son las IPS las que ofrecen estos servicios y en esta pandemia y luego de ella se observa el apoyo por parte del gobierno a las

IPS, trabajadores de la salud. Lo mencionado favorece el apoyo que nuestra empresa ofrezca a los prestadores.

- **Variables sociales**

De acuerdo con una publicación de la ONU (ONU, 2020), la epidemia del coronavirus lleva a una crisis económica y un crecimiento lento del mercado que llevará a un aumento sin precedentes de la desigualdad en todos los países debida a represión salarial, concentración de riqueza y se propone la mejora de la salud pública y mejora en la infraestructura física y social. Define que se requiere ante todo reducir la desigualdad y entre otras medidas se sugieren las prestaciones por enfermedad y mejoras en la atención médica. De acuerdo con lo expresado se observa como estas variables sociales apoyan el actuar de las IPS y como nuestra empresa es calve para garantizar una atención de calidad en condiciones de igualdad.

- **Variables tecnológicas**

Una publicación de BBVV (BBVV, 2020) menciona varias ideas tecnológicas para combatir el coronavirus, entre ellas se mencionan: Big data para comprender el árbol genealógico del virus; Machine Learning para encontrar una terapia; telemedicina para evitar el colapso de los hospitales; una app para descongestionar las líneas telefónicas de asistencia; impresión 3d para la respiración asistida; un chatbot para resolver dudas y videollamadas para mantener los lazos con el exterior. Todas estas innovaciones tecnológicas benefician a las IPS y demuestran como los sistemas de información y la tecnología de la información apoyan y desarrollan los procesos novedosos en las instituciones de salud, nuestra empresa ofrece la asesoría en el SOGCS con soluciones de Gerencia de la información y sistemas de apoyo tecnológico.

- **Variables Ambientales**

Una publicación de El Tiempo (Campetella & Villena, 2020) muestra la relación entre la contaminación ambiental y la propagación del coronavirus. Se expone que la organización mundial de la salud ha demostrado que la contaminación ambiental afecta la salud de las personas y es responsable de la muerte de 8,8 millones de personas en el mundo. Se expone cómo el coronavirus ha avanzado más en los lugares donde la contaminación es mayor dando como ejemplos a China,

EU y Europa y se mencionan que la contaminación del aire incrementa la mortalidad por Coronavirus. Es en este tema en especial como las IPS, dan respuesta para salvar las vidas de las personas afectadas por el coronavirus y ayudan a prevenir y evitar la propagación de la enfermedad. Nuestra empresa se favorece al lograr que los prestadores cumplan con la normatividad del SOGCS, que en el componente de habilitación, se menciona el plan de Gestión integral de residuos hospitalarios, que se ha cambiado recientemente en 2019 a el PGIRASA (Manual para de gestión integral de residuos en la atención hospitalaria), en febrero de 2020, que requiere el reporte digital y el apoyo de Gerencia de la información y sistemas de apoyo tecnológico.

- **Variables Legales**

Son numerosos los actos administrativos emanados por parte del gobierno nacional y los gobiernos locales y distritales, para controlar y prevenir la pandemia por el coronavirus como:

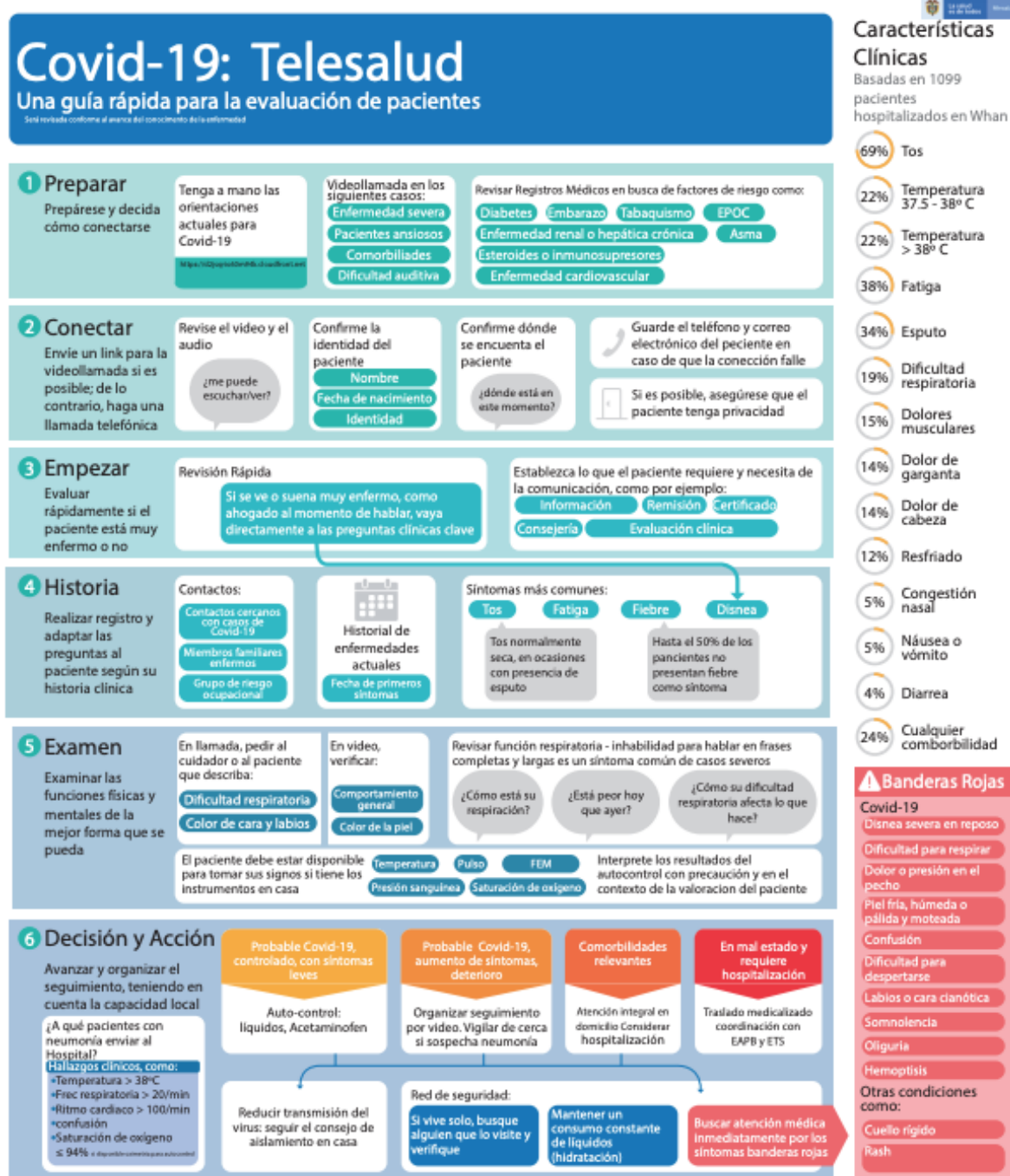
- Directiva 02 de 2020 Medidas para atender la contingencia generada por el COVID 19 a partir del uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.
- Decreto 417 del 17 de marzo de 2020 Por el cual se declara un Estado de emergencia económica y social y ecológica en todo el territorio nacional.
- Resolución 385 del 12 de marzo del 2020 Declaración de la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus.
- Resolución 000380 de 10 de marzo 2020
- Se adoptan medidas preventivas en el país por causa del Coronavirus.
- Lineamientos para la detección y manejos de casos por los prestadores de servicios de salud frente a la introducción de coronavirus.
- Orientación para el tamizaje de viajeros
- Orientación para el tamizaje de viajeros procedentes de zonas con circulación de Coronavirus.
- Manual de bioseguridad
- Manual de bioseguridad para prestadores de servicios de Salud que brinden atención en salud ante la eventual introducción de Coronavirus.

- Orientaciones para manejo de residuos
- Orientaciones para el manejo de residuos generados en la atención en salud ante la eventual introducción de Coronavirus.
- Manejo, traslado y disposición final de cadáveres
- Orientaciones para el manejo, traslado y disposición final de cadáveres por Coronavirus
- Circular 0000005 de 2020, directrices para la detección temprana, el control ante la posible introducción del nuevo Covid - 19 y la implementación de los planes de preparación y respuesta ante este riesgo.
- Resolución No. 407, por la cual se modifican los numerales 2.4 y 2.6 del artículo 2 de la Resolución 385 de 2020, por la cual se declaró la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional.
- Resolución No 470 del 20 de marzo de 2020, por la cual se adoptan las medidas sanitarias obligatorias de aislamiento preventivo de personas adultas mayores en centros de larga estancia y de cierre parcial de actividades de centros vida y centros día.
- Lineamientos de prevención de contagio por Covid-19
- Lineamientos de prevención de contagio por Covid-19 y atención en salud para las personas con discapacidad, sus familias, las personas cuidadoras y actores de la salud.
- Orientaciones para la prevención, contención y mitigación del Covid-19 en personas adultas mayores.
- Orientaciones para la prevención, contención y mitigación del coronavirus Covid-19 en personas adultas mayores, centros de vida, centros día, y centros de protección de larga estancia para adultos mayores.
- Decreto 476 del 25 de marzo de 2020, por el cual se dictan medidas tendientes a garantizar la prevención, diagnóstico y tratamiento del Covid-19 y se dictan otras disposiciones, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.
- Resolución 520 del 28 de marzo de 2020, por la cual se establecen los requisitos para la fabricación de antisépticos y desinfectantes de uso externo categorizados como medicamentos, para el uso en la emergencia declarada por el COVID-19.

- Decreto 537 del 12 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas en materia de contratación estatal, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.
- Decreto 538 del 12 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas en el sector salud, para contener y mitigar la pandemia de COVID-19 y garantizar la prestación de los servicios de salud, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.
- Decreto 539 del 13 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas de bioseguridad para mitigar, evitar la propagación y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.
- Decreto 544 del 13 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas en materia de contratación estatal para la adquisición en el mercado internacional de dispositivos médicos y elementos de protección personal, atendiendo criterios de inmediatez como consecuencia de las turbulencias del mercado global de bienes para mitigar la pandemia Coronavirus COVID-19.
- Decreto 563 del 15 de abril de 2020, por el cual se adoptan medidas especiales y transitorias para el sector de inclusión social y reconciliación, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica.
- Decreto 499 del 31 de marzo de 2020, por el cual se adoptan medidas en materia de contratación estatal para la adquisición en el mercado internacional de dispositivos médicos y elementos de protección personal, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica, atendiendo criterios de inmediatez como consecuencia de las turbulencias del mercado internacional de bienes para mitigar la pandemia Coronavirus Covid 19.

Las normas presentadas corresponden solo al Gobierno nacional, además cada Ministerio ha expedido normas para prevenir el contagio por el Coronavirus y afrontarlo. También cada ente territorial ha hecho sus normas frente al Coronavirus. En todas se destaca la importancia dada a los prestadores de servicios de salud y las nuevas modalidades de prestación de servicios de salud con Telesalud, hecho que desde nuestra empresa a través de la Gerencia de la información y el apoyo de sistemas tecnológicos se apoya y asesora.

Figura 2. Guía rápida para la evaluación de pacientes por Covid-19



Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social, 2020

### **3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se pretende comprender la estructura del sector en el cual se compete con el fin de posicionarse de forma rentable y con menor riesgo ante los ataques, brindan un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella. Las cinco fuerzas que comprenden la herramienta son amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los vendedores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2008).

El análisis de las fuerzas que impactan el negocio se llevó a cabo con la herramienta de las Cinco fuerzas de Porter, a continuación, se presentan los resultados.

En nuestra propuesta procedemos a analizar los elementos del mercado que intervienen en la creación de empresa, encontramos que todos son relevantes en su inscripción a saber Las amenazas de nuevos competidores, los competidores existentes, los proveedores, los clientes en nuestro caso, la amenaza de servicios sustitutos, que en nuestro caso están representados por la creación de los departamentos de calidad (Baena, Sánchez & Montoya, 2003).

En el Anexo I se presenta en la tabla 43, identificación de factores, en la cual se incluyen los factores de competidores directos, identificación de proveedores, productos sustitutos, clientes, así como las amenazas de nuevos competidores. Encontrándose oportunidades en cada uno de ellos.

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

#### **Análisis de oportunidades**

El aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento en el sistema de salud por parte de los emprendedores, definitivamente nos dan la oportunidad de aportar de manera significativa a la propuesta de negocio.

Así mismo, la situación actual de la pandemia nos ubica en un momento histórico en el que se evidencia la importancia de contar con un sistema de salud fortalecido, que tenga la capacidad

de afrontar los desafíos que se le presenten, y para esto las IPS deben estar en línea con las exigencias regulatorias que en suma buscan la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad en la prestación de los servicios de salud.

Los datos sobre el cumplimiento del sector salud con relación al SOGCS nos brindan la oportunidad de mejorar las estadísticas de cumplimiento a través del servicio que ofrecemos con nuestra propuesta de negocio.

El auge actual en tecnología también nos brinda una gran oportunidad para aportar en soluciones a través de herramientas de sistemas automatizados para el procesamiento de los datos.

El gran crecimiento de los prestadores de servicios de salud, que requieren asesoría experta para el cumplimiento del SOGCS y para poder iniciar y mantener la prestación de los servicios de salud.

La incapacidad de los entes territoriales en tiempo y recursos para poder realizar las visitas a todas las IPS inscritas en el REPS, de forma anual hacen que nuestra empresa sea un aliado.

Los cambios permanentes en la normatividad, que hacen difícil para los prestadores ajustarse a un entorno legal cambiante.

La digitalización de la información y la interoperabilidad de la historia clínica que hacen necesario el apoyo a los prestadores para ajustarse a los requerimientos tecnológicos.

Los recientes cambios en la habilitación, que requieren importantes ajustes de los prestadores para poder dar continuidad a su empresa y que pueden ser apoyados por la experticia de nuestra empresa.

Los cambios y reportes en SISPRO, que requieren apoyo experto para los prestadores a fin de presentar de forma correcta y oportuna la información evitando sanciones.

El programa de incentivos que desarrolla el gobierno nacional para instituciones acreditadas, que hacen que nuestra empresa pueda apoyar IPS para que puedan lograr la Acreditación en salud.

## **Análisis de amenazas**

En este punto reiteramos que existen en Colombia empresas de auditoría en salud, pero la mayor parte de ellas se dedican a la auditoría de cuentas médicas, facturación y glosas. Son pocas las empresas de auditoría que trabajan los temas del SOGCS, la mayor parte de estas empresas apoyan el proceso de habilitación de los servicios de salud, y en menor proporción en el desarrollo del PAMEC o del sistema de información. Son muy pocas las empresas que trabajan en acreditación en salud dada la dificultad del tema y la dificultad para contar con especialistas, magísteres o doctores que conozcan a profundidad la Acreditación en Salud. No se encuentran empresas que ofrezcan apoyo de Gerencia de la información y sistemas de apoyo tecnológico cuando asesoran en el SOGCS.

Una amenaza dada la Pandemia es la relajación en el cumplimiento del SOGCS por parte de los prestadores y la falta de verificación por parte de los entes territoriales y la Superintendencia Nacional de Salud.

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

Encontramos cómo desde el sector salud y de acuerdo con los datos más recientes del REPS (Registro individual de prestadores de servicios de Salud) a mayo 5 de 2020 se relacionan 122.425 prestadores de servicios de salud. Todos los prestadores requieren ser habilitados por parte de las Secretarías de Salud de su territorio. Los prestadores en sus 4 segmentos realizan una autoevaluación de la habilitación y declaran a las Secretarías de Salud que cumplen con todos los estándares y se inscriben electrónicamente al REPS, reciben los distintivos y las secretarías los visitan, de acuerdo a su plan de visitas anuales. Si en la visita la Secretaría identifica que no se cumple algún requisito se procede a cerrar el servicio. El proceso es gratuito y las secretarías no cuentan con el presupuesto ni con los recursos para realizar las visitas a todos los prestadores de la región. Los prestadores por su parte requieren estar habilitados para que sean contratados por los pagadores o EPS (Empresas promotoras de Salud).

De acuerdo con lo expuesto es un negocio de gran aporte para la empresa propuesta, vemos como en 4 años se aumentó en un 168% el número de prestadores. La empresa con su asesoría sirve tanto a las Secretarías de Salud como a los prestadores, a los primeros porque logra que los

prestadores cumplan gracias a que nuestra empresa presenta como oferta de valor el desarrollo de sistemas de información apoyados con tecnología de la información para el cumplimiento de todo el SOGCS y sus cuatro componentes; para los segundos los prepara con los Sistemas de información y el apoyo de las tecnologías para recibir las visitas de las Secretarías de Salud de forma exitosa y para que presenten y puedan automatizar la información de los reportes a presentar y documentos requeridos por cada uno de los componentes. El mercado es tan grande que para el inicio de la empresa escogimos a Bogotá que tiene 30.440 prestadores a 5 de mayo de 2020.

Si bien existen otras empresas que asesoran en habilitación, Sistemas de Información y PAMEC, son pocas las que realizan asesoría en Acreditación en Salud y que pueden mostrar de forma exitosa que lograron el proceso, pues en Colombia se pueden acreditar las IPS, no los profesionales independientes y en 17 años de 30.293 IPS públicas y privadas solo se han podido acreditar 47, debido a la alta calidad exigida por los Estándares de acreditación. Esta es una fortaleza para los emprendedores pues el Dr. Henry Tarazona trabajó durante 4 años en el Icontec como evaluador Líder de la Acreditación en Salud y luego por más de 8 años apoyó a empresas que han logrado la Acreditación en Salud y es reconocido en el Sector. Desde el punto de vista competitivo la empresa ofrece un precio que están dispuestos a pagar los clientes y que es menor que tener en la nómina un departamento de calidad; se ofrece una importante diferenciación entregando sistemas de información apoyados en Tecnología de la información y diseñados de acuerdo a las condiciones particulares de cada prestador. En el ámbito competitivo se tiene claramente diferenciados los 4 segmentos a atender y se ofrecen sistemas de información que no ofrece la competencia desarrollados a la medida del prestador. Consideramos que se posee una ventaja competitiva gracias a la fortaleza de ofrecer los Sistemas de información apoyados en TI, para el cumplimiento del SOGCS y de acuerdo con las entrevistas los clientes están dispuestos a pagar los valores mencionados y éstos son ventajas competitivas de orden superior.

## **SEGUNDA PARTE**

## 4. Estudio piloto de Mercado

### 4.1. Análisis y estudio de mercado

#### 4.1.1. Tendencias del mercado

En Colombia se observa una tendencia en el crecimiento de los servicios de salud debido a la demanda de las Aseguradoras para disponer de dichos servicios para atender a sus afiliados. Según datos del del Ministerio de la Protección Social, en Colombia contamos con una afiliación del 97% (Ministerio de Salud, 2020), respecto de lo casi 50,6 millones de habitantes del territorio nacional.

A continuación, se presentan los datos del aseguramiento en salud en Colombia con corte a agosto de 2020.

Tabla 13. Cifras de aseguramiento en salud en Colombia con corte agosto de 2020

?	Nacional			Departamento Todo			Municipio Todo		
	diciembre 2018	diciembre 2019	agosto 2020	diciembre 2018	diciembre 2019	agosto 2020	diciembre 2018	diciembre 2019	agosto 2020
Sisbén 1	27.140.038	27.867.556	26.603.855	27.140.038	27.867.556	26.603.855	27.140.038	27.867.556	26.603.855
Sisbén 2	2.787.974	2.920.321	3.633.125	2.787.974	2.920.321	3.633.125	2.787.974	2.920.321	3.633.125
PPNA	525.698	312.696	0	525.698	312.696	0	525.698	312.696	0
Contributivo	22.378.384	22.909.679	22.622.358	22.378.384	22.909.679	22.622.358	22.378.384	22.909.679	22.622.358
Subsidiado	22.658.108	22.808.930	24.197.577	22.658.108	22.808.930	24.197.577	22.658.108	22.808.930	24.197.577
Excepción & Especiales	2.138.117	2.244.341	2.205.071	2.138.117	2.244.341	2.205.071	2.138.117	2.244.341	2.205.071
Afiliados	47.174.609	47.962.950	49.025.006	47.174.609	47.962.950	49.025.006	47.174.609	47.962.950	49.025.006
Población DANE	49.834.240	50.374.478	50.731.595	49.834.240	50.374.478	50.731.595	49.834.240	50.374.478	50.731.595
Cobertura	94,66%	95,21%	96,64%	94,66%	95,21%	96,64%	94,66%	95,21%	96,64%

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social (Ministerio de Salud, 2020).

La atención de esta población se realiza por medio de los prestadores de servicios de salud, sector que ha crecido desde 2016 a 2020 en más de un 169% pasando de 45563 prestadores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2017) a 122.425 (REPS IPS, 2020).

A continuación, se presentan los segmentos de Prestadores de Servicios de Salud en Colombia consultados en mayo 5 de 2020.

Tabla 14. Segmentos de Prestadores de servicios de Salud total Colombia a 5 de mayo de 2020

Segmentos de prestadores de servicios de salud	Total Colombia 5 de mayo de 2020	Porcentaje
IPS Públicas	4.645	4
IPS Privadas	25.548	21
Profesionales independientes	91.472	75
Transporte especial	760	1
Total Prestadores	122.425	100

Fuente: Elaboración a partir de los datos del REPS de Ministerio de Salud, 2020

Se contempla a Bogotá para el inicio de la empresa, dado que es la ciudad que muestra una cobertura del 93,7%, es decir más de 8,3 millones de habitantes los cuales actualmente son atendidos por 30440 prestadores.

#### 4.1.2. Segmentación de mercado objetivo

Para el inicio de nuestra empresa se escoge a Bogotá como mercado objetivo el cual presenta la siguiente segmentación del mercado:

Tabla 15. Total IPS en Bogotá

Segmentos de Prestadores de Servicios de Salud en Bogotá	Total Bogotá	Porcentaje (%)
IPS Públicas	149	0,5
IPS Privadas	4.402	14,5
Profesionales independientes	25.831	84,8
Transporte especial	58	0,2
Total Prestadores Bogotá	30.440	0,5

Fuente: Elaboración a partir de los datos del REPS de Ministerio de Salud, 2020

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

Las IPS públicas son 149 y representan un 0,5% del segmento del mercado, son IPS bien estructuradas que requieren apoyo en el desarrollo de los 4 componentes del SOGCS, con soluciones de gerencia de la información y sistemas de apoyo tecnológico. Estas IPS son una oportunidad para la consultoría en servicios de Acreditación en salud, debido a que las IPS públicas por norma (Resolución 2082, artículo 6°, parágrafo y Resolución 2181, Artículo 2°, numeral 2) deben desarrollar los estándares de acreditación y demostrar la mejora de sus procesos. Estas 149 IPS públicas se encuentran al interior de 4 redes de servicios de salud que engloban a la totalidad de éstas IPS. Para las IPS públicas nuestra empresa es una gran oportunidad para reducir costos, debido a que actualmente cuentan con áreas de calidad que desarrollan y buscan el cumplimiento del SOGCS, pero no cuentan con suficiente personal de planta por lo que deben realizar contratos de prestación de servicios con profesionales para el logro del cumplimiento.

Las IPS privadas son 4.402 y representan un 14,5% del segmento del mercado, deben desarrollar y cumplir con los 4 componentes del SOGCS y requieren el apoyo de nuestra empresa. Muchas cuentan con departamentos de calidad, pero para ellas la tercerización de este proceso es deseable y máxime si dentro de la propuesta de valor se apoyan con Gerencia de sistemas de información y apoyo tecnológico que les permita la sostenibilidad. En estas empresas es clara la importancia de buscar la acreditación como ventaja competitiva.

Los profesionales independientes en Bogotá son 25831 y representan el 84,8% del segmento, es el grupo que requiere y se beneficiaría en mayor grado con la asesoría de nuestra propuesta de empresa, éste grupo está obligado a desarrollar únicamente la habilitación, dentro de los componentes del SOGCS; en la práctica la mayor parte de estos profesionales no cuenta con apoyo administrativo, (máximo una secretaria que casi siempre atiende varios consultorios de otros profesionales) y han declarado en su mayoría que cumplen con la habilitación, por lo que han recibido los distintivos para poder prestar los servicios pero no han sido visitados por la Secretaría de salud de Bogotá, por esta razón tienen alto riesgo en caso de visita de inspección, dado que si se encuentra que no cumplen serán objeto de cierre de sus consultorios. Por otro lado, para la

empresa este grupo implica menores desarrollos en sistemas de información y sistemas de apoyo tecnológico para que logren su sostenibilidad.

Los servicios de transporte especial son 58 y representan el 0,2% del segmento del mercado. Son una excelente oportunidad para la empresa de consultoría pues deben desarrollar todos los componentes del SOGCS y requerirían los servicios de la empresa, para ayudarlos a cumplir con la normatividad y garantizar su sostenibilidad con el apoyo de sistemas de información y apoyo tecnológico. Este grupo indudablemente se beneficiaría con nuestra empresa adicionalmente debido a que deben cumplir con la normatividad de transportes y deben desarrollar el Plan Estratégico de Seguridad Vial.

#### **4.1.4. Tamaño del mercado**

El tamaño del mercado para el segmento a trabajar, Bogotá, son 30.440 prestadores

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

##### **Riesgos**

Podemos de acuerdo con la norma ISO 31000 considerar tanto riesgos positivos (o riesgos de oportunidad) como riesgos negativos.

Como riesgo positivo en Colombia existen pocas empresas de auditoría en salud, pero la mayor parte de ellas se dedican a la auditoría de cuentas médicas, facturación y glosas, es decir procesos administrativos relacionados con el recobro ante el sistema de salud. Son pocas las empresas de auditoría que trabajan los temas del SOGCS, la mayor parte de estas empresas apoyan el proceso de habilitación de los servicios de salud, y en menor proporción en el desarrollo del PAMEC o del sistema de información. Son muy pocas las empresas que trabajan en acreditación en salud dada la dificultad del tema y la dificultad para contar con especialistas, magísteres o doctores que conozcan a profundidad la Acreditación en Salud. No se encuentran empresas que ofrezcan apoyo de Gerencia de la información y sistemas de apoyo tecnológico cuando asesoran en el SOGCS. Otro riesgo positivo ha sido la Pandemia por Coronavirus que ha llevado a que la ciudadanía adquiriera mayor conciencia de la importancia de una atención en salud con calidad y a la necesidad de un mayor número de prestadores para cumplir con el objeto social de atender a las

personas; otro riesgo positivo dada la pandemia ha sido las nuevas formas de atención a los pacientes es decir el cambio de la atención ambulatoria por la atención domiciliaria y el verdadero inicio de la tele-salud y la tele-medicina, que encuentran en nuestra empresa una gran oportunidad de desarrollo para las IPS, pues habilitar éstos servicios requiere el cumplimiento de requisitos especiales. Otro riesgo positivo es la falta de capacidad de la Secretaría de salud para realizar visita a todos los prestadores y nuestra empresa, con la asesoría que ofrecemos, contribuye a cerrar este vacío de calidad existente, debido a que realizamos la autoevaluación y preparación de los prestadores hecho que sirve a los mismos para entrar y mantenerse en el sistema y sirve a los pagadores, entes territoriales y gobierno nacional que necesitarán que los ciudadanos sean atendidos cumpliendo con los criterios de calidad que exige el SOGCS.

Una amenaza dada la Pandemia es la relajación en el cumplimiento del SOGCS por parte de los prestadores y la falta de verificación por parte de los entes territoriales y la Superintendencia Nacional de Salud.

### **Oportunidades del mercado**

La situación actual de la pandemia nos ubica en un momento histórico en el que se evidencia la importancia de contar con un sistema de salud fortalecido, que tenga la capacidad de afrontar los desafíos que se le presenten, y para esto las IPS deben estar en línea con las exigencias regulatorias que en suma buscan la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad en la prestación de los servicios de salud.

Los datos sobre el cumplimiento del sector salud en relación con el SOGCS nos brindan la oportunidad de mejorar las estadísticas de cumplimiento a través del servicio que ofrecemos con nuestra propuesta de negocio.

El auge actual en tecnología también nos brinda una gran oportunidad para aportar en soluciones a través de herramientas de sistemas automatizados para el procesamiento de los datos.

El gran crecimiento de los prestadores de servicios de salud, que requieren asesoría experta para el cumplimiento del SOGCS y para poder iniciar y mantener la prestación de los servicios de salud.

La incapacidad de los entes territoriales en tiempo y recursos para poder realizar las visitas a todas las IPS inscritas en el REPS de forma anual lo cual hace que nuestra empresa sea un aliado.

Los cambios permanentes en la normatividad, que hacen difícil para los prestadores ajustarse a un entorno legal cambiante.

La digitalización de la información y la interoperabilidad de la historia clínica que hacen necesario el apoyo a los prestadores para ajustarse a los requerimientos tecnológicos.

Los recientes cambios en la habilitación, que requieren importantes ajustes de los prestadores para poder dar continuidad a su empresa y que pueden ser apoyados por la experticia de nuestra empresa.

Los cambios y reportes en SISPRO (Sistema Integral de Información de la Protección Social), que requieren apoyo especializado para los prestadores a fin de presentar de forma correcta y oportuna la información evitando sanciones.

El programa de incentivos que desarrolla el gobierno nacional para instituciones acreditadas, que hacen que nuestra empresa pueda apoyar IPS para que puedan lograr la Acreditación en salud.

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

Se utiliza la encuesta como herramienta de investigación.

De acuerdo a lo indicado por Casas, Repullo & Donado (2003) la encuesta se define como, una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Se realiza una encuesta piloto inicial y luego una encuesta con una muestra mayor de acuerdo a la población de estudio.

##### **4.1.6.1 Investigación Inicial**

- **Objetivos.**

Se realizar prueba piloto que demuestre la viabilidad de la empresa

- **Cálculo de la muestra.**

Para la prueba piloto se aplicaron 5 encuestas a diferentes prestadores

- **Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.**

Se diseñó cuestionario, que aborda a los prestadores

- **Metodologías de análisis de los competidores.**

Se revisaron los registros de la cámara de comercio de Bogotá sobre empresas asesoras en salud.

Se buscó por sector salud y químicos.

- **Resultados**

**Resultados del análisis de la competencia.**

Se realizó la búsqueda en las páginas de la cámara de comercio de Bogotá y se encontraron 97 empresas de asesoría en salud. Se revisaron las 97 y no se encontraron resultados de empresas que realicen la asesoría puntual en el SOGCS. A continuación, se presentan algunas firmas relacionadas de una búsqueda realizada en internet.

Tabla 16. Competidores

<b>Empresa</b>	<b>Servicio Ofrecido de Asesoría en temas relacionados con habilitación y acreditación en salud</b>	<b>Obtenido de: (Enlace)</b>
APLISALUD	Sistema Único de Habilitación (SUH) Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC) Sistema Único de Acreditación (SUA) Sistema de Información para la Calidad (SIC)	<a href="https://www.aplisalud.com/noticias/asesoria-y-asistencia-tecnica-en-sogc?inicio=1">https://www.aplisalud.com/noticias/asesoria-y-asistencia-tecnica-en-sogc?inicio=1</a>

PRAXXIS Consultores	Acreditación en Salud	<a href="http://praxxis-consultores.com/servicios/acreditacion-en-salud/15">http://praxxis-consultores.com/servicios/acreditacion-en-salud/15</a>
Dinámica Consultoría y Asesoría Empresarial	Implementación y Mejora de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 Asesoría para Habilitación de Servicios de Salud Decreto 2003 del 2014	<a href="http://www.dinamicaempresarial.com.co/servicios.php">http://www.dinamicaempresarial.com.co/servicios.php</a>
Bausano Healthcare consulting group	Consultoría especializada a Instituciones de Seguridad social en salud	<a href="http://www.bausano.org/nuestros-consultores.html">http://www.bausano.org/nuestros-consultores.html</a>
Roso & Asociados Smart Health	Empresa de servicios especializada en el Sector Salud que promueve y facilita el uso de tecnologías de información y comunicaciones TIC para mejorar los procesos de atención de salud, la experiencia del paciente, los resultados en salud y la sostenibilidad en los sistemas de salud en América Latina.	<a href="https://www.rozoasociados.com/equipo-de-trabajo">https://www.rozoasociados.com/equipo-de-trabajo</a>
Consultor salud	Habilitación /Acreditación	<a href="https://consultorsalud.com/servicios-de-consultoria-en-salud/">https://consultorsalud.com/servicios-de-consultoria-en-salud/</a>
Selfcarecenter	Implementación de habilitación y acreditación e ISO 9001	<a href="https://www.selfcarecenter.com.co/consultoria-habilitacion-y-acreditacion/">https://www.selfcarecenter.com.co/consultoria-habilitacion-y-acreditacion/</a>
S.G.C Saludgestiónca lidad	Asesoría para el cumplimiento del sistema de habilitación	
JAHV McGregor S.A.S	Asesoría SOGCS: Sistema Único de Acreditación en Salud, Sistema de Información para la Calidad, Sistema Único de Habilitación y Auditoría para el mejoramiento.	<a href="https://www.jahvmcgregor.com.co/index.php/servicios/consultoria/consultoria-en-salud">https://www.jahvmcgregor.com.co/index.php/servicios/consultoria/consultoria-en-salud</a>

	Asesoría en Sistema Integrado de Gestión en Salud: Integración de SOGCS a normas tipo ISO, Modelo Estándar de Control Interno (MECI).	
Salud Cobro y Consultorías S.A.S	Habilitación / Acreditación	<a href="http://saludcobro.com/servicios.html">http://saludcobro.com/servicios.html</a>
ACA Asesoría en Calidad y Acreditación	Asesoría y capacitación en materias relacionadas con calidad, acreditación y el establecimiento de programas y estrategias permanentes en estas materias a nivel de instituciones de salud públicas y privadas tanto en atención cerrada como abierta.	<a href="http://www.acaltda.cl/">http://www.acaltda.cl/</a>
Taktikus	Sistemas de gestión ISO 9001, 45001, 14001, 27001, NTC-GP 1000, SGA 21, NIIF, acreditación en salud, sistema obligatorio de garantía de calidad en salud entre otros.	<a href="https://www.taktikus.com.co/asesoria-tecnica-de-gestion-y-empresarial/">https://www.taktikus.com.co/asesoria-tecnica-de-gestion-y-empresarial/</a>
High Quality Control	Sistemas de gestión Integral, acreditación, habilitación.	<a href="https://www.consultoreshqc.com/?page_id=2141">https://www.consultoreshqc.com/?page_id=2141</a>

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.6.2 Investigación de Validación

- **Objetivos.**

Se realiza prueba piloto adicional para reafirmar la viabilidad de la empresa, mediante encuesta de viabilidad de mercado.

- **Cálculo de la muestra.**

Para la prueba piloto, debe tenerse en cuenta que todos los prestadores deben ser incluidos, debido a que todos son clientes potenciales. Se utilizó el programa stats, con una confianza del 90% y un error máximo admisible del 10%, una población infinita y un porcentaje estimado del 50% para obtener un máximo tamaño de muestra de 68 encuestas. Si bien el cálculo muestral es de 68 se aplicaron 79 encuestas a diferentes prestadores, para garantizar el cumplimiento de la muestra calculada.

Figura 3. Datos encuesta viabilidad

The screenshot shows a web-based calculator for determining sample size. The title is "Sample Size Determination (Sample Size for Population Percentage Estimates)". Under the "Inputs" section, there are four fields: "Universe Size" (text input with "00000000" entered), "Maximum Acceptable Percentage Points of Error" (dropdown menu with "10%" selected), "Estimated Percentage Level" (dropdown menu with "50%" selected), and "Desired Confidence Level" (dropdown menu with "90%" selected). The "Results" section shows "The Sample Size Should Be..." with a text input field containing "68". At the bottom, there are three buttons: "Calculate", "Reset", and "Exit". The logo for "Decision Analyst" is visible, with the tagline "The global leader in analytical research systems".

Fuente: encuestafácil.com

#### ▪ Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Se diseñó cuestionario a profundidad para abordar a los prestadores y determinar la viabilidad de la empresa utilizando el software encuesta fácil.

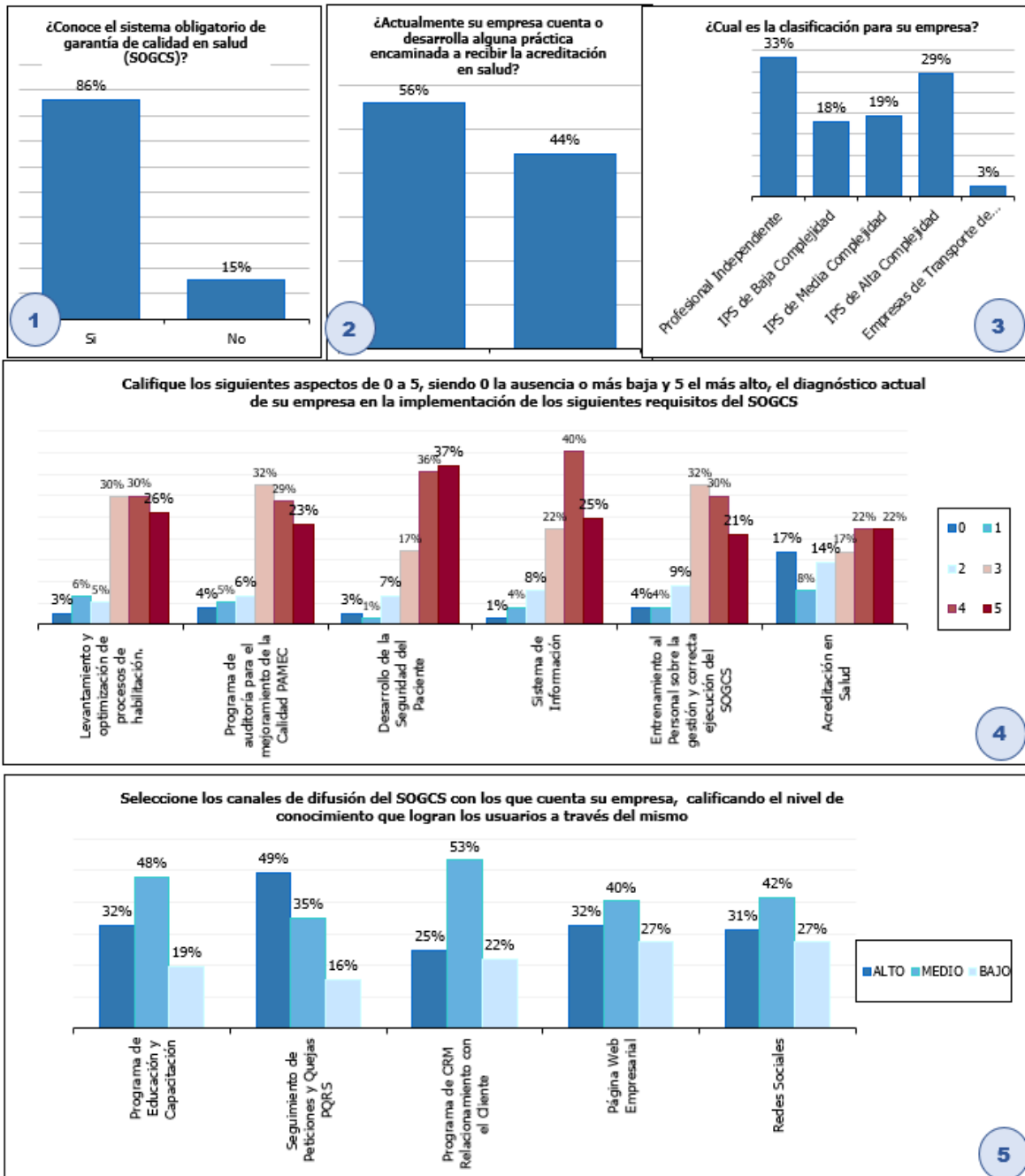
Se diseñó encuesta con 15 preguntas, en las que las tres últimas corresponden a datos de los encuestados. Se contó con el apoyo de especialistas en mercadeo.

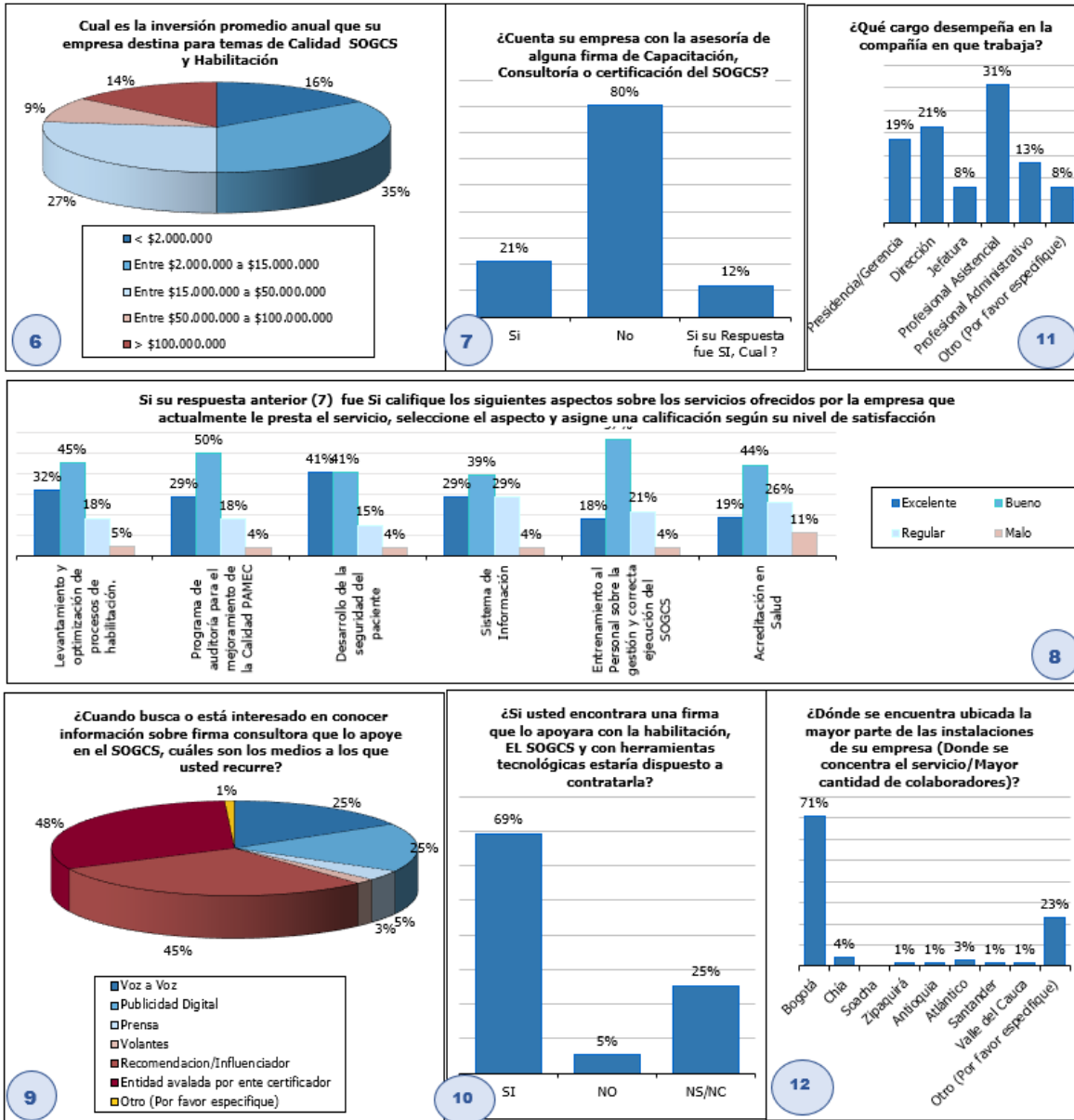
Se presenta la encuesta a continuación. Se adjunta como Anexo No. 2 la encuesta de viabilidad.

## 4.2. Resultados

Se presentan los siguientes resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas:

Figura 5. Resultados encuesta viabilidad





Fuente: Diseño propio

Frente al conocimiento del SOGCS lo conoce el 86% de los encuestados. El 15% que no lo conoce presenta serios riesgos, pues el desconocimiento no exime el cumplimiento de las normas y pueden verse enfrentados al cierre de su empresa.

El 56% de los encuestados desarrolla alguna práctica de acreditación en salud, hecho muy ventajoso para la firma consultora debido a que un proceso de acreditación dura mínimo entre tres y ocho años.

El 33% de los encuestados corresponden a profesionales independientes y un 29% a IPS de alta complejidad. De otra parte, las IPS representan el 66%.

Se observa cómo, en la mayor parte de los entrevistados, existe diagnóstico en la implementación de los componentes del SOGCS. El 86% cuentan con un diagnóstico de la habilitación, el 84% cuenta con un diagnóstico del PAMEC el 90% tiene un diagnóstico de la seguridad del paciente, el 87% cuenta con un diagnóstico del sistema de información, el 83% ha entrenado al personal en el SOGCS y el 61% tiene diagnóstico en acreditación en salud.

Frente a los canales de difusión del SOGCS con los que cuentan las empresas se encontró que todos los encuestados utilizan los diferentes medios de difusión planteados en la encuesta, encontrándose diferencias en el nivel de conocimiento que logran los usuarios a través de los mismos, cabe destacar que el programa de CRM de relacionamiento con el cliente es el que arroja un mayor nivel de conocimiento, con un resultado del 53%.

Con respecto a la Inversión y Asesoría, solo un 16% invierten menos de dos millones en el cumplimiento del SOGCS, el restante 85% invierten valores más altos. Un 35% invierten entre dos a quince millones de pesos anuales en el SOGCS, un 27% entre 15 a 50 millones y un 24% invierte más de 50 millones anuales lo que es muy conveniente para la empresa asesora.

Solo un 21% de los entrevistados recibe asesoría en el SOGCS.

Respecto a la calificación de los servicios de asesoría y medios utilizados para buscar asesoría, se tiene que el 20% que recibe asesoría, los servicios ofrecidos son considerados como excelente y bueno, no superan el 80% de satisfacción. En acreditación solo el 60%.

El 50% busca una firma asesora gracias a recomendación o aval.

Con respecto a la disposición para contratar una firma asesora en el SOGCS y cargos de decisión el 68% está dispuesto a contratar una firma asesora y el 50% puede tomar estas decisiones.

En relación con la ubicación de sus sedes el 70% tiene sus sedes ubicadas en Bogotá.

Los resultados obtenidos en la encuesta confirman la viabilidad de la empresa.

#### **4.2.1. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor**

Se identificaron los segmentos del mercado en: IPS públicas, IPS privadas, Profesionales independientes y empresas de transporte especial.

Se analizó el comportamiento actual y el deseado de los prestadores.

En el comportamiento actual las IPS deben contar con áreas de calidad conformadas por varias personas para lograr el cumplimiento del SOGCS y desarrollar sistemas de información y sistemas de apoyo tecnológico que les permitan contar con la gestión documental, los soportes y procesos que demuestren el cumplimiento del SOGCS; estos desarrollos son costosos y generalmente no se encuentran alineados con el direccionamiento estratégico y la sostenibilidad de la empresa en el marco de la responsabilidad social. Las IPS entrevistadas son muy receptivas a la asesoría pues se les ayudaría no solo a cumplir con el sistema sino a lograr su sostenibilidad gracias al desarrollo de los sistemas de información y el apoyo tecnológico ofrecido.

De las entrevistas realizadas, se mostraron los resultados. Las IPS mencionan que lograr la habilitación es muy complicado, casi una hazaña, en la que han invertido un gran capital. Para abrir un nuevo servicio, de acuerdo a la resolución de habilitación 3100, la secretaria de salud puede tomarse 6 meses, tiempo en el cual el prestador debe pagar unos costos fijos y si llegados los 6 meses no logra cumplir con los requisitos, no puede implementar los servicios por lo que debe presentarse nuevamente, y esperar hasta que le agenden una nueva visita. Una vez lograda la apertura deben mantener el cumplimiento de los componentes del SOGCS, esto es el reporte anual del REPS y los demás reportes obligatorios del sistema de información los cuales son trimestrales, los reportes de farmacovigilancia, tecnovigilancia y reactivo vigilancia; los reportes del PAMEC,

los reportes de la Participación social en salud; los reportes del Sistema de medicamentos. Los reportes mencionados deben entregarse en archivos planos en las plataformas del Ministerio de Salud y la Superintendencia Nacional de Salud. Igual ocurre con las empresas de transporte especial.

Por su parte los profesionales independientes necesitan apoyo y orientación, dado que tienen muy poco conocimiento del SOGCS, pues los programas académicos no incluyen esta información y para iniciar la apertura de sus servicios de salud requieren ayuda experta, así como para el mantenimiento del sistema, y para los reportes al sistema de salud.

Para nuestra empresa todos los segmentos son muy valiosos y hemos identificado llegar a ellos en dos momentos: El primero en la apertura del servicio del prestador y luego anualmente, en el mantenimiento de las condiciones y cumplimientos del SOGCS y el apoyo a los reportes mediante el uso de Sistemas de información y apoyo tecnológico.

Adicionalmente, todos los prestadores reciben visitas de los Pagadores que deben verificar el cumplimiento del SOGCS y en caso de no cumplirse el pagador está obligado a informar a la Secretaria de Salud y ésta puede proceder al cierre del prestador.

Los datos han sido obtenidos de las entrevistas realizadas a 79 prestadores de servicios de salud, de acuerdo a lo declarado en el numeral 4.1.6.2.

Sumado a lo anterior, contamos con toda la base de datos de la REPS, disponible en la base de datos del Ministerio de Salud, que incluye todos los prestadores de Bogotá con sus datos, correos teléfonos, lo que nos permite a futuro desarrollar las campañas de mercado.

Todos los prestadores en los segmentos mostrados aspiran a poder cumplir con los requisitos del SOGCS, desean ser reconocidos por la calidad de sus servicios y quieren que su empresa cumpla con la responsabilidad social en sus componentes y logren sostenibilidad; también tener la tranquilidad de que no se les vayan a cerrar los servicios en los que han invertido y que son en realidad sueños llevados a la práctica.

Las IPS y empresas de transporte especial han tenido que realizar el montaje de costosos servicios de calidad para el cumplimiento del SOGCS y nuestra empresa les ofrece el sustituto

perfecto a menores costos con apoyo de sistemas de información y soporte tecnológico alineado a la sostenibilidad; para los profesionales independientes nuestra empresa es “la salvación”, dada la dificultad en el cumplimiento de los requisitos.

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

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se pudiese dar para nuestros servicios en el mercado.

Esta se calcula a través de la fórmula:  $D=npq$

Donde:

D es la demanda potencial.

n es el número de prestadores posibles en Bogotá

p es el precio promedio hora de asesoría

q es cantidad promedio de necesidad del servicio al año

n= 30.440 prestadores

p= \$250.000 la hora

q= 20

La demanda potencial del mercado para nuestro servicio es entonces:

$D=152.000.000$  de pesos al año

#### **4.2.3. Proyección de ventas y participación del mercado**

Se realiza una proyección del flujo de ingresos de la compañía, partiendo del uso de una capacidad instalada del 37% y planeando vender 800 horas durante el primer año.

Tabla 17. Proyección de Ingresos

Portafolio de Producto Por Tipo de IPS	Precio o Valor Hora	Horas Promedio Apoyo	Ingreso Estimado	Participación %
Prestador independiente	\$250.000	18	\$4.500.000	0.80
IPS de baja complejidad	250.000	35	8.750.000	1.60
IPS de mediana complejidad	250.000	90	22.500.000	4.20
IPS de alta complejidad	250.000	250	62.500.000	11.60
Empresas de transporte de pacientes	250.000	60	15.000.000	2.80
Empresas de telemedicina	250.000	50	12.500.000	2.30
PAMEC	250.000	30	7.500.000	1.40
Sistema de Información	250.000	30	7.500.000	1.40
Acreditación	250.000	1600	400.000.000	74.0
<b>Total</b>		2.163	\$ 540.000.000	100.0

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene una proyección a 5 años que establecen como Tasa Interna de Oportunidad, “TIO”, un 46%, considerando el comportamiento de la rentabilidad.

Tabla 18. Utilidad Anual Neta Proyectada en Pesos

<b>Empresa de Consultoría en la Acreditación en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECCIÓN 5 AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>ACUMULADO</b>
Ingresos de actividades ordinarias	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.250
Costo de ventas	64.000.000	87.600.000	100.740.000	115.851.000	133.228.650	501.419.650
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>136.000.000</b>	<b>162.400.000</b>	<b>211.760.000</b>	<b>274.774.000</b>	<b>355.052.600</b>	<b>1.139.986.600</b>
Gastos Operaciones y de Ventas	30.584.000	29.471.600	33.892.340	38.976.191	44.822.620	177.746.751
Gastos de administración Ventas	21.400.000	48.970.000	56.315.500	64.762.825	74.477.249	265.925.574
<b>Total Gastos</b>	<b>51.984.000</b>	<b>78.441.600</b>	<b>90.207.840</b>	<b>103.739.016</b>	<b>119.299.868</b>	<b>443.672.324</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>84.016.000</b>	<b>83.958.400</b>	<b>121.552.160</b>	<b>171.034.984</b>	<b>235.752.732</b>	<b>696.314.276</b>
Otros Ingresos no operativos	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
Otros Gastos no operativos	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>84.016.000</b>	<b>83.958.400</b>	<b>121.552.160</b>	<b>171.034.984</b>	<b>235.752.732</b>	<b>696.314.276</b>
Impuestos (30%)	25.204.800	25.187.520	36.465.648	51.310.495	70.725.820	208.894.283
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58.811.200</b>	<b>58.770.880</b>	<b>85.086.512</b>	<b>119.724.489</b>	<b>165.026.912</b>	<b>487.419.993</b>
<b>Utilidad Neta / Ingresos %</b>	<b>29,41%</b>	<b>23,51%</b>	<b>27,23%</b>	<b>30,65%</b>	<b>33,80%</b>	

Fuente: elaboración propia

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

Nuestro proyecto busca obtener y fidelizar clientes y realizar y aumentar ventas. Se revisan estrategias para aumentar ingresos (*Recursos Para Pymes La Web de Los Emprendedores*, 2020).

Realizaremos como estrategias para aumentarlos:

El aumentar el marketing y la promoción, esto lo conseguiremos realizando campañas mediante la firma DYALOGO, con los prestadores. En estas campañas se realizarán llamadas telefónicas y se enviarán correos a los prestadores dentro de un protocolo de mínimo tres recordatorios o hasta lograr el contacto para la visita. También se enviará enlace por e-mail, para que los prestadores conozcan los servicios que se ofrecen. El marketing permite la presentación

por reunión presencial o virtual con los interesados para lograr la contratación. Contamos con todos los datos y contactos de los 30.440 prestadores.

Aumentar la efectividad del marketing y la promoción de nuestros servicios: Conocidos los resultados del marketing, se reforzarán las estrategias que prueban ser las mejores en la consecución de los clientes.

Buscando que las ofertas de asesoría que proponemos sean irresistibles: para ello mostraremos el atractivo de los servicios que ofrecemos en relación con el alivio de los prestadores y el estar tranquilos de la continuidad de su empresa gracias al cumplimiento del SOGCS, el orgullo de saber que se prestan servicios de calidad. Pero adicionalmente buscamos que se sientan satisfechos de contar con una empresa de asesoría que tiene como misión la sostenibilidad de sus clientes y que los apoya para estar siempre a la vanguardia en el sector salud.

Buscaremos siempre el acercamiento con los prestadores y que este acercamiento genere valor. Indagaremos sobre los motivos por los que nos han escogido para asesorarlos.

Estrategia de realizar alianzas: En ésta buscaremos realizar alianzas con la Secretaria de Salud de Bogotá y algunas firmas de consultoría que no cuentan con el servicio que ofrecemos. Existen múltiples firmas que asesoran en los procesos de facturación. También realizaremos alianzas con firmas que proveen soluciones tecnológicas que requieren los prestadores; entre éstas realizaremos alianzas con:

- Firmas de software de historia clínica que permitan el cumplimiento del SOGCS.
- Firmas para campañas de mercadeo Dyalogo
- Firmas de software en salud. Alianza con Kawak. [www.kawak.com.co](http://www.kawak.com.co) para el desarrollo de soluciones de sistemas de información y apoyo tecnológico, para el desarrollo del sistema de gestión documental, actas e informes, software de calidad, software de seguridad y salud en el trabajo, mejoramiento continuo, gestión de equipos en cumplimiento del SOGCS (biomédicos, de computo, industriales), gestión ambiental en cumplimiento con el PGIRH (Programa de gestión integral de residuos hospitalarios) y PGIRASA, planeación estratégica, gestión del riesgo, manejo de indicadores para la toma de decisiones.

- Firmas de mantenimiento de equipos biomédicos

Estrategia de fidelización, que lleva a recomendaciones y referidos: lo cual conlleva a contar con mínimo tres recomendaciones y referidos por nuestros clientes satisfechos, buscando a través de ello llegar al marketing viral.

Estrategia de cero pérdidas para nuestra firma asesora: Logrando el cierre de contratos y asesorías acordes a cada prestador.

Estrategia de contenidos educativos gratuitos : En esta estrategia se establece material educativo y creación de aula virtual edmodo para capacitación y sensibilización de prestadores y sus colaboradores [www.edmodo.com](http://www.edmodo.com).

Estrategia de Equipo de ventas: Al lograr la sostenibilidad, por parte de los emprendedores se dará inicio a equipo de ventas para lograr mayor mercado en los 4 segmentos.

Estrategia de realización de seminarios, congresos y eventos sobre el SOGCS, con el apoyo de los aliados: Se realizará un evento anual invitando a los gerentes de los 4 segmentos de prestadores. Se contará con educación y sensibilización en el SOGCS y existirán stands tanto de la firma como de los aliados.

Estrategia de descuentos del 20 %, 30 y 40% por contratos de dos, tres y cuatro años.  
Si se realizan contratos de dos años, se dará un descuento a los prestadores del 20%, del 30% de tres años y del 40% por cuatro años.

Estrategia de facilidades de pago: Ya sea en un pago, mensual o trimestral.

Estrategia de experiencia superior para el prestador y comunicación frecuente: Dando apoyo y asesoría en todo momento a los prestadores, frente al SOGCS y las normas que son muy cambiantes. Se busca realizar comunicación frecuente con el prestador fuera de las horas contradas al menos una comunicación trimestral.

Realización de eventos especiales y productos de sistemas de información y apoyo tecnológico solo para clientes: Se realizarán eventos especiales para clientes y se desarrollarán con los aliados soluciones de sistemas de información y apoyos tecnológicos atractivos.

Programas de fidelización: Apoyo a los prestadores de más de tres años de continuidad con un tema a desarrollar en salud en el marco del SOGCS.

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

En relación con las oportunidades debido a la Pandemia por Coronavirus, se requiere un sistema de salud fortalecido y que preste servicios de calidad, al mismo tiempo la población ha comprendido la importancia de la salud del autocuidado así como acudir a los prestadores para ser atendida ya sea de forma presencial, domiciliario virtual.

Se observa un crecimiento del 169% de los prestadores en 4 años y este crecimiento se mantiene, hecho que favorece nuestra empresa.

Se observa una afiliación de la población en Bogotá superior del 93,7%, esta población requiere ser atendida por los prestadores, lo que se constituye en una oportunidad para nuestra empresa.

Los segmentos del mercado descritos requieren el apoyo para el cumplimiento del SOGCS con una normatividad cambiante para finales de 2019 se cambió la resolución de habilitación y se espera que para finales del 2020 o comienzos del 2021, cambie toda la normatividad relativa al SOGCS.

El incumplimiento de los 4 segmentos del mercado descritos frente al SOGCS, los pone en peligro de cierre de servicios, hecho que pueden evitar con la asesoría de nuestra empresa.

La incapacidad de los entes territoriales en tiempo y recursos para poder realizar las visitas a todas las IPS inscritas en el REPS, de forma anual hacen que nuestra empresa sea un aliado.

La digitalización de la información y la interoperabilidad de la historia clínica que hacen necesario el apoyo a los prestadores para ajustarse a los requerimientos tecnológicos.

Los cambios y reportes en SISPRO, que requieren apoyo experto para los prestadores a fin de presentar de forma correcta y oportuna la información evitando sanciones.

El programa de incentivos que desarrolla el gobierno nacional para instituciones acreditadas, que hacen que nuestra empresa pueda apoyar IPS para que puedan lograr la

## Acreditación en salud

En relación con los riesgos concluimos que la mayor parte son riesgos positivos. Como la existencia de pocas empresas de auditoría en salud, pero la mayor parte de ellas se dedican a la auditoría de cuentas médicas, facturación y glosas. Son pocas las empresas de auditoría que trabajan los temas del SOGCS.

Son pocas las empresas que trabajan en acreditación en salud dada la dificultad del tema y la dificultad para contar con especialistas, magisters o doctores que conozcan a profundidad la Acreditación en Salud.

No se encuentran empresas que ofrezcan apoyo de Gerencia de la información y sistemas de apoyo tecnológico cuando asesoran en el SOGCS.

## **5. Estrategia y plan de Introducción de Mercado.**

---

Los clientes potenciales de la empresa, Calidad HTLF, deben estar ubicados en Bogotá D.C., de acuerdo con nuestro planteamiento inicial, esto también permitirá que la operación de la prestación del servicio sea oportuna y se optimicen tiempos del consultor para desplazamientos, ejecución de las actividades y maximizar su disponibilidad de agenda.

Como estrategia de crecimiento a futuro se pueden abrir plazas adicionales cubriendo servicios en zonas aledañas a la ciudad como Chía, Zipaquirá, entre otras.

La capacidad operativa y financiera actual de la empresa, Calidad HTLF ha de ser suficiente para dar respuesta a la totalidad de las necesidades del cliente y modalidades de contratación. De acuerdo con la revisión de la base de datos de Ministerio de Salud se tienen identificados los clientes potenciales en el sector, conforme a lo citado en la tabla 7 este corresponde a 30.440 para Bogotá, incluyendo IPSs públicas y privadas, profesionales independientes y transporte especial.

### **5.1. Objetivos mercadológicos**

Es importante resaltar nuestra empresa, Calidad HTLF, en el contexto del sector salud; de acuerdo a los datos que arroja la Cámara de Comercio de Bogotá las empresas del sector salud en el 2019,

generaban en total 259.128 empleos las PYMES, con un total de 8.944 de empresas en la actividad de atención en salud humana y 18.659 de empresas en otras actividades de servicios en las cuales estaría nuestra propuesta de empresa, por lo cual se hace necesario buscar estrategias que nos permitan ser estratégicamente competitivos y sostenibles en el sector, destacando además que la certificación en Sistemas de Gestión de Calidad permite la innovación, fortalecimiento y competitividad a las empresas para las cuales prestamos los servicios. Cabe destacar adicionalmente el crecimiento de los servicios del sector salud a causa de la pandemia.

A continuación se presenta cuadro de mercado objetivo de la empresa propuesta.

Tabla 19. Cuadro de Objetivos Mercadológicos

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Tamaño</b>	Micro, pequeña, mediana empresa – MIPYMES
<b>Tipo de empresa</b>	Privadas y públicas
<b>Sector económico</b>	Sector comercio y Sector Salud
<b>Características</b>	IPS legalmente constituidas y Profesionales Independientes, servicio especializado de transporte.
	IPS habilitadas o en proceso de habilitación. IPS habilitadas con interés de mejorar su sistema de gestión de calidad en salud de acuerdo con lo requerido por la regulación.
	IPS no certificadas en calidad, que estén interesadas en obtener la certificación de acreditación en salud (voluntaria).
	IPS y profesionales independientes interesados en obtener y/o mantener la habilitación y el cumplimiento de los requisitos en salud, y la acreditación (voluntaria).
<b>Necesidades</b>	Recibir Asesoría y Consultoría en salud para atender a las exigencias en: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Sistema Único de Habilitación.</li> <li>2. La Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud</li> <li>3. El Sistema Único de Acreditación (Voluntario)</li> </ol>

	4. El Sistema de Información para la Calidad.
<b>Deseos</b>	Implementar y/o mantener el sistema calidad en salud a través de la asesoría suministrada por la empresa Calidad HTLF.
	Desarrollar y/o fortalecer los procesos para el cumplimiento del sistema de calidad y la puesta en marcha de sistemas soluciones de tecnología de la información.
	Realizar los diagnósticos del mantenimiento del sistema de cumplimiento en salud para las empresas ya habilitadas y certificadas.
<b>Ubicación</b>	Bogotá, Colombia.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Estrategia de mercadeo

A partir de la evaluación del mercado se han definido las siguientes estrategias:

1. Estrategia de Ventas
2. Estrategia de Comunicación y Promoción
3. Estrategia de Producto
4. Estrategia de Talento Humano
5. Estrategia de Marketing Relacional

A continuación, se presenta los aspectos a considerar en cada estrategia.

Tabla 20. Estrategias de mercado: Estrategia de Ventas

<b>Estrategia de Ventas: Implementar Gestión Comercial</b>			
<b>Objetivo: Lograr mínimo el 90% del presupuesto de ventas inicialmente propuesto</b>			
<b>Tácticas a implementar</b>	<b>Periodo de implementación y responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Indicador</b>

Desarrollar la gestión comercial de la empresa de acuerdo con la demanda del mercado en cumplimiento del presupuesto de ventas	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores	Mensual	Presupuesto mensual de ventas Vs. Ventas reales
Realizar alianzas con la Secretaría de Salud de Bogotá y algunas firmas de consultoría que no cuentan con el servicio que ofrecemos. También con firmas que proveen soluciones tecnológicas que requieren los prestadores.	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores	Trimestral	Número de alianzas durante el primer año. Se debe tener al menos 1 al finalizar el primer año de creación de la empresa
Estrategia de Descuentos de acuerdo con el número de contratos y periodos de renovación de los mismos	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores	Trimestral	Presupuesto mensual de ventas Vs. Ventas reales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Estrategias de mercado: Estrategia de Comunicación y Promoción

<b>Estrategia de Comunicación y Promoción: Fortalecer la promoción de sus servicios.</b>			
<b>Objetivo: Lograr mínimo el 90% del presupuesto inicial propuesto</b>			
<b>Tácticas para implementar</b>	<b>Periodo de implementación y responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Indicador</b>

<p>Campañas de promoción con el soporte de la firma DYALOGO, a partir de llamadas telefónicas y envío de correos a los prestadores. Implementación de la página web y comunicación de esta a los clientes potenciales,</p>	<p>A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores con la participación de un experto en marketing.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Porcentaje de crecimiento del número de clientes, debe ser mínimo 1 cliente nuevo mensual</p>
<p>Proveer contenidos educativos gratuitos y realizar seminarios, congresos sobre el SOGCS, invitando a expertos que aborden los temas.</p>	<p>A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores con la participación de un experto en marketing.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Número de contenidos educativos y eventos Vs. Aumento de clientes</p>
<p>Optimizar el desarrollo de la página Web de tal forma que suministre información de alto interés para los clientes incluyendo la normativa y actualización de la normativa, materiales de apoyo educativo y de consulta permanente</p>	<p>A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores con la participación de un experto en marketing.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Incremento mensual de las visitas al sitio Web, no debe ser menor del 40%</p>

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Estrategias de mercado: Estrategia de Producto

<b>Estrategia de Producto: Fortalecer la prestación del servicio de asesoría. Objetivo: Lograr fidelización de los clientes y generar una alta reputación del servicio para aumentar el número de clientes.</b>			
<b>Tácticas que implementar</b>	<b>Periodo de implementación y responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Indicador</b>
Lograr la prestación de un servicio de excelencia e implementar la estrategia de fidelización que lleva recomendaciones y referidos, aplicación de marketing viral	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores.	Mensual	Porcentaje de crecimiento del número de clientes, debe ser mínimo 1 cliente nuevo mensual
Implementación de desarrollos tecnológicos para atender las necesidades en la puesta en marcha del SOGCS	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores con la participación expertos en tecnológica, cuya asignación presupuestal se hará por prestación de servicio para cada proyecto.	Semestral	Número de desarrollo de herramientas tecnológicas vs el número inicial propuesto para el cumplimiento del SOGCS. Se debe lograr un 20% en el primer año, 50% en el segundo año y lograr el 100% en el tercer año.

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Estrategias de mercado: Estrategia de Talento Humano

<b>Estrategia de Producto: Fortalecer el conocimiento para la prestación del servicio de asesoría.</b>			
<b>Objetivo: A través del enriquecimiento en el conocimiento fortalecer la prestación del servicio de asesoría.</b>			
<b>Tácticas que implementar</b>	<b>Periodo de implementación y responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Indicador</b>
Establecer un programa de capacitaciones para fortalecer los conocimientos en el SOGCS, en acreditación y en estrategias de innovación y evaluación tendencias de mercado.	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores.	Semestral	Cumplimiento del programa de capacitación, debe ser mínimo del 90%
Estrategia de Cultura del Cambio, revisar las estructuras y procesos en la búsqueda de generación de oportunidades a nuevos colaboradores	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores.	Anual	Aumento del staff de colaboradores y las condiciones laborales

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Estrategias de mercado: Estrategia de Marketing Relacional

<b>Estrategia de Producto: Fidelización del cliente</b>			
<b>Objetivo: Lograr la fidelización de los clientes a través de la excelencia del servicio prestado forjando una alta reputación de la empresa.</b>			
<b>Tácticas que implementar</b>	<b>Periodo de implementación y responsable</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Indicador</b>
Lograr la prestación de un servicio de excelencia e implementar la estrategia de fidelización que lleva recomendaciones y referidos, aplicación de marketing viral	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores.	Mensual	Porcentaje de crecimiento del número de clientes, debe ser mínimo 1 cliente nuevo mensual
Estrategia de experiencia superior para el prestador y comunicación frecuente, con permanente disponibilidad para brindar apoyo y asesoría.	A partir de la creación de la empresa. Los responsables son los socios emprendedores.	Mensual	Porcentaje de crecimiento del número de clientes, debe ser mínimo 1 cliente nuevo mensual

Fuente: elaboración propia

### **5.3. Estrategias de producto y servicio.**

#### **5.3.1 Portafolio de Servicios**

Los servicios que presta la empresa, Calidad HTLF, son:

1. Realizar un diagnóstico en las IPS sobre el proceso de gestión del Sistema obligatorio de Garantía de Calidad en salud - SOGCS- y de Acreditación.
2. Diseñar los servicios de consultoría para el cumplimiento y evaluación de la habilitación, para

las IPS, profesionales independientes, telemedicina y empresas de transporte, para que puedan poner en funcionamiento los servicios y mantener anualmente la habilitación de acuerdo con la resolución 31000 y las que la modifiquen, considerando soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.

3. Diseñar los servicios de consultoría para el cumplimiento y evaluación del Programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en salud -PAMEC -, y para la implementación y reporte del Sistema de información en salud considerando soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información.
4. Diseñar los servicios de consultoría para la evaluación y obtención de la certificación de acreditación en salud.
5. Diseñar los servicios de consultoría para la habilitación para los profesionales independientes.
6. Diseñar los servicios de consultoría que se ofrecerán en relación con la implementación del Programa de seguridad del paciente.

Con el fin de llevar a cabo los diferentes objetivos planteados en la creación de la empresa, Calidad HTLF, se proponen los siguientes servicios:

### **5.3.2. Servicio de implementación**

Con la implementación se buscará la prestación del servicio de asesoría de acreditación en salud de acuerdo con la normativa aplicable, definida previamente.

El servicio se realizará a través de los consultores que inicialmente serán los socios emprendedores.

A continuación se presentan las etapas de la implementación:

#### **Etapas servicio de implementación:**

Se debe realizar un diagnóstico inicial de la IPS, profesional independiente o servicio de transporte especial, con el fin de conocer las necesidades para el cumplimiento del SOGCS, definiendo los tiempos para la implantación y de esta forma establecer la tarifa del servicio. Estos datos alimentarán la propuesta que se presentará al cliente. Esta etapa comprende entonces:

- Diseño y definición del plan de trabajo
- Socialización al cliente de la norma a implementar, incluyendo riesgos por incumplimiento.
- Ejecución del trabajo con un plan semanal para desarrollar las diferentes actividades para la implementación del SOGCS.
- Reuniones de seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas, de acuerdo a la planeación inicial. Estas reuniones se llevarán a cabo con los líderes de los diferentes procesos que se están revisando.

### **5.3.3. Servicio de mantenimiento**

Este servicio hace parte integral del servicio de asesoría que prestará la empresa, Calidad HTLF, dado los riesgos de incumplimiento que conlleva el no cumplimiento de los requisitos, no solo en la prestación del servicio de la entidad de salud propiamente dicho sino en los riesgos ante la inspección de las entidades gubernamentales.

Este servicio aplica para las empresas de salud en las cuales ya se ha implementado el SOGCS, y se encuentren debidamente certificadas. Es una actividad relevante toda vez que permite garantizar que se mantenga la acreditación en salud así como proponer mejoras.

Todas estas actividades se realizan en la empresa a la que se le está prestando la asesoría y se trabaja en conjunto con los líderes de área buscando el cumplimiento de cada requisito del SOGCS, con la aplicación de sistemas tecnología en información.

#### **Etapas servicio de mantenimiento:**

- Diagnóstico actual de la empresa, relacionado con el cumplimiento de los requisitos del SOGCS.

- Diseño y definición del plan de trabajo. Se define la cantidad de horas semanales que trabaja el consultor y actividades a desarrollar.
- Realización de las visitas de ejecución del plan de trabajo, para el desarrollo de las actividades de mantenimiento y mejora de los procesos para el cumplimiento del SOGCS.
- Retroalimentación de las actividades ejecutadas, resultados obtenidos y avance del servicio, en reuniones periódicas con los líderes de proceso, representante del sistema de gestión y la alta dirección.
- Ejecución de una visita de supervisión semestral por un consultor de, Calidad HTLF, independiente al servicio, (a modo de auditoría) el cual verifica que no haya desviaciones del proyecto, si detecta desviación se toman acciones de mejora.
- Acompañamiento en la auditoría o inspecciones de seguimiento o mantenimiento, por parte de las entidades de inspección o los entes certificadores.

Consideraciones contractuales: Para la prestación de este servicio se celebra un contrato con la empresa cliente por mínimo un año, con política de pago de una cuota fija mensual, cuyo monto se define dependiendo de las horas mensuales pactadas, para el trabajo del consultor, entre la empresa cliente y Calidad HTLF. A fin de estar en cumplimiento en términos contractuales se revisará el documento con un asesor legal.

#### **5.3.4. Servicio de formación.**

Las capacitaciones a los clientes serán presentadas son dictadas en principio por los socios emprendedores, quienes contamos con el conocimiento y la experiencia. En un futuro a mediano plazo serán dictadas por los consultores contratados con experticia e tanto en docencia como en los temas específicos relacionados con el SOGCS.

Así mismo se plantea dictar Cursos Especiales y Seminarios en SOGCS, esto como fue citado como estrategia de marketing.

La duración mínima de los cursos es de al menos ocho horas para alcanzar a cubrir los temas relevantes. Las necesidades de la empresa cliente, establecidas en el diagnóstico inicial

definirán la duración del curso. Las cuales se evalúan previamente a la cotización del servicio, incluyendo el número de personas participantes en los cursos.

### **5.3.5. Servicio de Auditorías Internas**

La empresa, Calidad HTLF, prestará servicios de auditoría interna dada la experiencia y conocimiento en el SOGCS, y en la formación y experiencia en el desarrollo de auditorías a sistemas de gestión con base en la regulación aplicable a las empresas prestadoras de servicios de salud. Este servicio se prestará a empresas ya certificadas y que requieren un diagnóstico detallado ya sea con fines de recertificación o verificación del cumplimiento de su sistema.

Etapas del servicio de auditorías internas:

- Planificación de la auditoría, teniendo en cuenta el plan de auditorías de la empresa cliente
- Realización de auditoría de acuerdo a los parámetros establecidos
- Consolidación de la información del resultado de auditoría
- Presentación de informe final

La duración total del servicio varía dependiendo del tamaño de la empresa y del tipo de requisito que será evaluado. De esta forma el tiempo mínimo para prestación de este servicio es de ocho horas. Repartidas en tiempo de planificación, tiempo de auditoría y tiempo de elaboración de informe. Para auditorías internas con duración de más de ocho horas, se ejecutan por día, ocho horas de servicio.

## **5.4. Estrategias de precio**

### **5.4.1. Asignación precio del servicio de implementación**

El servicio de Implementación se cotiza con el valor de hora consultor multiplicado por la cantidad total de horas para la prestación del servicio. La utilidad esperada de este servicio es del 35%, es una tarifa estándar del mercado.

Tabla 25. Asignación de precio del servicio de implementación

Precio hora promedio	Duración promedio	Precio promedio al cliente
250.000	120 Horas	30.000.000

Fuente: Elaboración propia

Eventualmente se otorgan descuentos del 5%. Los criterios de otorgamiento son alta cantidad de horas contratadas y/o un mínimo de cuotas. El servicio de Implementación tiene una duración promedio de mínimo 72 horas y máximo 120 horas. Los contratos de implementación duran entre seis y 12 meses. Estas variaciones en tiempo dependen de la complejidad del sistema a implementar, el tamaño de la empresa y los resultados del diagnóstico de la empresa cliente, frente a los requisitos de la norma.

Es importante tener en cuenta que de acuerdo a la experiencia en el mercado se tiene que en los meses de octubre, noviembre y diciembre la demanda es muy baja, puesto que las empresas inician su labor revisar los presupuestos para el siguiente año y prefieren no invertir en proyectos que toman casi un año para su desarrollo.

#### **5.4.2. Política de pago servicio de implementación**

-Para este pago, teniendo en cuenta que el precio asignado es por proyecto, se debe dividir en tres pagos así:

- La primera cuota se paga con la firma del contrato,
- la segunda cuota se paga al segundo mes de iniciar el servicio. Si hay más cuotas estas se pueden repartir de acuerdo a lo pactado con el cliente, y
- la última cuota se cancela al finalizar las actividades de implementación.

Estas condiciones de pago se establecen teniendo en cuenta las políticas de la competencia con el objetivo de presentar propuestas comerciales competitivas. Es importante tener en cuenta eventuales descuentos por referidos de acuerdo a lo planteado en la estrategia de marketing.

Tabla 26. Política de pago servicio de implementación

Número de Cuotas	Porcentaje	Momento de Pago
Primera cuota	40%	A la firma del contrato
Segunda cuota	30% u otro porcentaje	A los dos meses del inicio del contrato
Tercera cuota	30% u otro porcentaje	Al finalizar actividades de implementación o después de determinado mes del inicio de la implementación
N cuota	Porcentaje equivalente para completar el 100%	Al finalizar actividades de implementación

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la empresa Calidad HTLF, tendrá la oportunidad de ampliar la participación en el mercado, crear nuevas relaciones y tener clientes potenciales para los demás servicios del portafolio.

#### 5.4.3. Asignación precio del servicio de mantenimiento

El servicio de mantenimiento se cotiza con el valor de hora consultor interno multiplicado por la duración mensual de su trabajo, el cual se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa a la cual se está prestando el servicio, para este caso la rentabilidad esperada de este servicio es la más alta de su portafolio de servicios con un 50%. Se factura mensual al cliente.

Tabla 27. Asignación de precio del servicio de mantenimiento

<b>Precio hora promedio</b>	<b>Duración promedio</b>	<b>Precio promedio al cliente</b>
250.000	32 horas	8.00.000

Fuente: Elaboración propia

El número mensual de horas de trabajo del consultor dependerá del tamaño de la empresa, y el alcance y dimensión del servicio que se prestará.

#### **5.4.4. Asignación precio del servicio de Formación**

Este servicio se cotiza con un valor de hora docente multiplicado por el total de horas de la capacitación. Para servicios de formación con duración a partir de 24 horas se otorga un descuento del 5%.

Tabla 28. Asignación de precio para el servicio de formación

<b>Costo hora promedio</b>	<b>Duración promedio</b>	<b>Precio promedio al cliente</b>
200.000	16 horas	3.200.000

En términos generales la política de pago del servicio de Formación es de contado, se cancela en el momento de la programación del servicio. El servicio de Formación le permite a, Calidad HTLF, el retorno de la inversión en corto tiempo.

#### **5.4.5. Asignación precio del servicio de auditorías Internas**

La cotización se realiza con un valor de hora asesoría multiplicado por la duración total del servicio. Para auditorías internas con duración a partir de 24 horas se otorga un descuento del 5%.

Tabla 29. Asignación de precio para el servicio de auditorías internas

<b>Costo hora promedio</b>	<b>Duración promedio</b>	<b>Precio promedio al cliente</b>
250.000	16 horas	4.000.000

Fuente: Elaboración propia

### **5.5. Estrategia de fuerza de ventas:**

El 100% de las ventas se concentrará en Bogotá. A mediano plazo se pretende ampliar los servicios a otros municipios del departamento de Cundinamarca como Chía, Soacha y Zipaquirá.

### **5.6. Estrategias de comunicación y promoción**

Los socios emprendedores de la empresa, Calidad HTLF, consideran muy importante tener presencia en internet a través de una página web, con el objetivo de implementar la promoción de los servicios y fortalecer la imagen corporativa. Otro incentivo para usar este medio fue que la competencia directa de, Calidad HTLF, posee páginas web muy planas que no contribuyen a una alta imagen corporativa.

A corto plazo se pretende ampliar los canales de comunicación con sus clientes actuales y potenciales, a través de redes sociales como Facebook y Twitter e Instagram sitios que actualmente usa para publicar fotos de los seminarios que dictan, eventos de formación en los que participan sus consultores y algunas noticias referentes a los sistemas de gestión.

La compañía determinó usar portafolio de servicios impreso de forma limitada (no en volumen masivo) para hacer promoción de los servicios en visitas con clientes potenciales y en participación de eventos. Adicionalmente los consultores utilizarán tarjetas de presentación, con el logo de la compañía y carnets de identificación.

### **5.7. Presupuesto del plan de mercadeo**

El plan de mercadeo propuesto para, Calidad HTL, tendrá una inversión de \$19.300.000 que representan mensualmente \$1.608.333 para la compañía.

Tabla 30. Inversión Plan de Acción

<b>Inversión</b>	<b>Veces al Año</b>	<b>Valor Unidad</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Total Año</b>
Contratación líder en marketing, incluyendo marketing digital. Incluye administración de Redes Sociales de Instagram, Facebook	1	5.000.000	416.667	5.000.000
Producción de material impreso (portafolio de servicios y tarjetas de presentación)	1 x 4	50.000	16.667	200.000
Producción de pendones para eventos	3	100.000	25.000	300.000
Desarrollo e Implementación de la página Web	1	1.300.000	108.333	1.300.000
Inscripciones participación eventos	2	1.800.000	300.000	3.600.000
Producción de elementos recordatorios de marca	200	2.500	41.667	500.000
Contratación servicio de llamadas para contacto a los clientes. Servicio/hora	Permanente	15.000 Hora (10 horas semana)	600.000	7.200.000
Código QR	Permanente	100.000	100.000	1.200.000

<b>Total</b>			<b>1.608.333</b>	<b>19.300.00</b>
--------------	--	--	------------------	------------------

## 6. Aspectos técnicos

---

Se presentan los aspectos técnicos que aplican a la empresa, Calidad HTLF

En el anexo 3 se incluyen las fichas técnicas modelo para los diferentes servicios a ofrecer en la Asesoría en el cumplimiento del Sistema obligatorio de Garantía de Calidad en salud - SOGCS- y de Acreditación, para los diferentes usuarios, esto es profesionales independientes, IPS de baja, mediana y alta complejidad e IPS de transporte Especial, así como líder de equipo auditor.

- Objetivos producción: No aplica
- Descripción del proceso: No Aplica
- Necesidades y requerimientos: No Aplica
- Características de la tecnología: No Aplica
- Materias primas y suministros: No Aplica
- Plan de producción: No Aplica
- Procesamiento de órdenes y control de inventarios: No Aplica
- Escalabilidad de operaciones: No Aplica
- Capacidad de producción: No Aplica
- Modelo de gestión integral del proceso productivo: No Aplica

### **Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.**

Se establece un programa de aseguramiento de la calidad cuyo objetivo fundamental es la satisfacción del cliente sobre el servicio prestado. De esta forma se busca al mismo tiempo la lealtad del cliente, y en este sentido la referenciación basada en la buena calidad del servicio prestado, lo cual redundará en el crecimiento de la compañía.

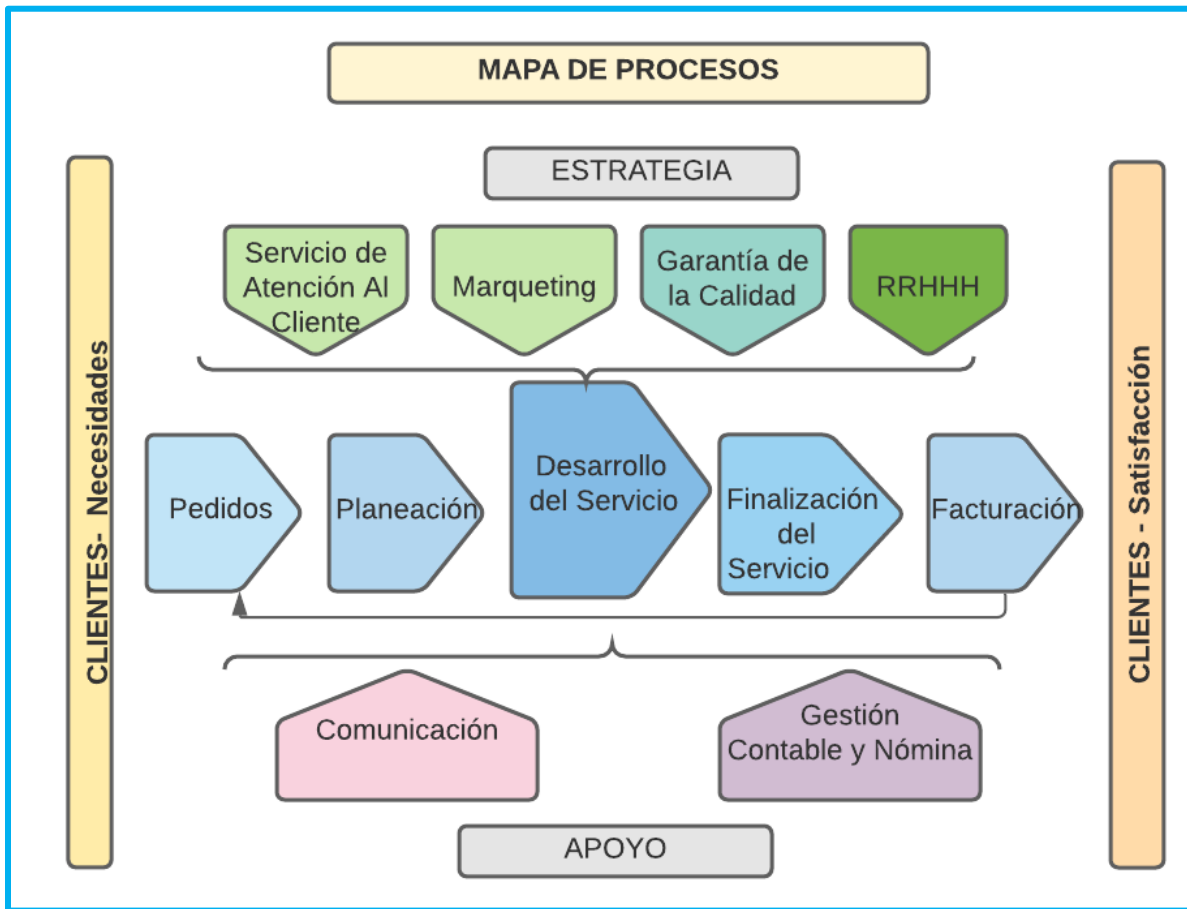
El programa de aseguramiento busca garantizar la calidad del servicio prestado desde el inicio, durante la prestación del servicio, hasta la entrega final.

Para garantizar el objetivo se procederá la implementación de los diferentes procesos los cuales se organizarán y definirán en el siguiente esquema documental:

1. Desarrollo del Manual de Calidad, el cual incluye información general sobre la empresa, así como las políticas, los objetivos de calidad, organigramas y funciones principales.
2. Desarrollo de los Procedimientos Estandarizados para el funcionamiento de la empresa de asesoría, fundamentado en los objetivos de calidad, para la puesta en marcha de los diferentes servicios que prestará la empresa.
3. Desarrollo de los Instructivos de Trabajo, para aquellos procesos específicos que requieran una descripción detallada.
4. Desarrollo de los Documentos de Registro, los cuales corresponden a los formatos para el registro de las diferentes actividades que se llevaran a cabo en la prestación de los servicios, permiten trazabilidad y evidencia de los procesos que se realizarán como parte de la prestación de los servicios.

Se establece el programa de gestión de la calidad basada en procesos mediante el cual la empresa organiza y gestiona las actividades buscando crear valor para el cliente y los Stakeholder. A continuación se resume el sistema de gestión de calidad basado en procesos.

Figura 6. Mapa de Procesos para la Empresa



Fuente: Elaboración propia

- Procesos de investigación y desarrollo: No aplica
- Plan de compras: No aplica
- Costos de producción: No aplica
- Infraestructura: No aplica

### TERCERA PARTE

#### 7. Aspectos organizacionales y legales.

---

## 7.1 Análisis estratégico.

### - Misión.

Somos la solución de calidad para los prestadores de servicios de salud que los lleva a garantizar su sostenibilidad, apoyamos en todos los componentes del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud con soluciones tecnológicas y de Sistemas de Información. Contamos con un equipo altamente especializado.

### - Visión.

Para el año 2025 seremos reconocidos por la satisfacción de los prestadores frente a las soluciones tecnológicas y de sistemas de información requeridas para su sostenibilidad.

Tabla 31. Análisis DOFA.

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempo de los socios para su dedicación a la empresa.</li> <li>-Área de mercadeo en sus inicios.</li> <li>-Desarrollo del área de ventas</li> <li>-Recursos propios de los socios</li> <li>- La seguridad de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La facilidad para la operación de la empresa.</li> <li>-El prestigio logrado con su servicio</li> <li>-La calidad de sus auditores y equipo interdisciplinario</li> <li>-Los socios, su experiencia y renombre en el sector salud.</li> <li>-Servicio de alta calidad</li> <li>-Los contratos a establecer con IPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio rápido en la normatividad.</li> <li>-Necesidades de los prestadores de cumplir con el SOGCS.</li> <li>-Interés creciente por la calidad en la prestación de los servicios de salud.</li> <li>-Soluciones tecnológicas atractivas para los Prestadores</li> <li>-El auge de apoyo con soluciones virtuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Precios más bajos de la competencia que no ofrece soluciones tecnológicas ni de sistemas de información.</li> <li>-Asesorías en el SOGCS por firmas no expertas a bajos precios</li> <li>-Leyes cambiantes en salud</li> <li>-Incremento permanente en los impuestos</li> </ul>

	<p>acreditadas y Profesionales independientes de gran trayectoria en el gremio médico.</p> <p>El apoyo a prestadores con soluciones tecnológicas y Sistemas de información acordes a su necesidad</p> <p>Desarrollo de programa de educación a Prestadores Alianzas estratégicas con proveedores de soluciones estratégicas. - Kawak, DYALOGO e Historia Clínica Electrónica</p>	<p>-IPS con servicios de calidad costoso para responder al SOGCS</p>	<p>-Los Prestadores no están acostumbrados a invertir para mejorar su sostenibilidad</p> <p>-El incremento en el precio del dólar que encarece las soluciones tecnológicas.</p> <p>-Pérdida de la información por parte de la competencia</p>
<p><b>Estrategias DO</b></p> <p>-Fortalecer el área de mercadeo hacia firmas de terceros</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p>-Ofrecer alta calidad del servicio con soluciones</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p>-Fortalecer las estrategias de mercado</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p>-Desarrollar estrategias de mercado y</p>

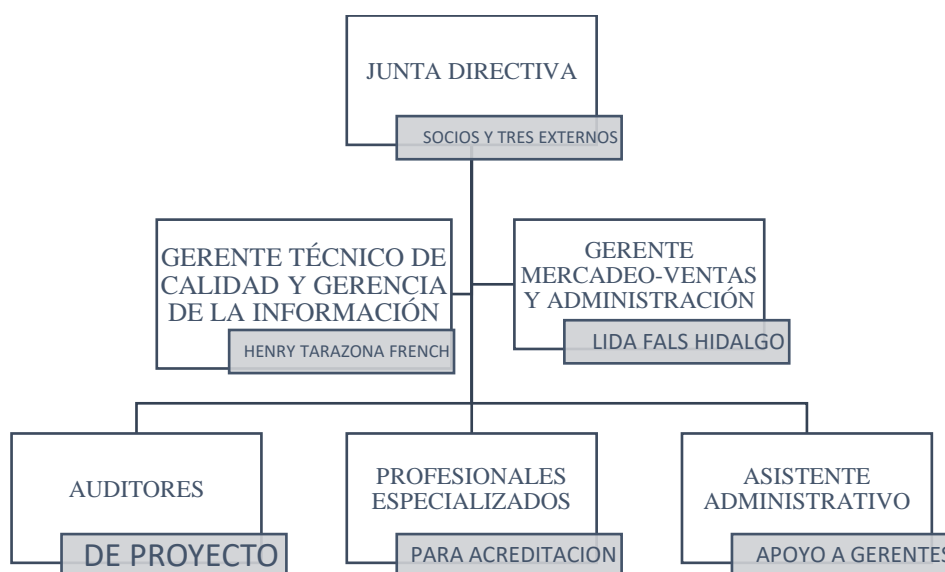
<p>-Contar con herramienta de seguimiento a todos los clientes CRM DYALOGO</p> <p>- Recordatorios a clientes atendidos</p> <p>-Ofrecer apoyo en educación a los prestadores sobre el SOGCS</p>	<p>tecnológicas y de sistemas de información a prestadores</p> <p>-Seguimiento semestral a los Prestadores y educación en el SOGCS</p> <p>-Paquete se asesoría en SOGCS con soluciones tecnológicas.</p> <p>-Ofrecer servicios flexibles acordes a los presupuestos de los Prestadores.</p> <p>-Realizar el acompañamiento a los prestadores frente a las visitas de pagadores y entes de control.</p> <p>-Alianzas con las firmas de soluciones tecnológicas que han desarrollado la</p>	<p>-Contar con CRM DYALOGO que permita sistematizar el servicio al cliente y generar las campanas con los prestadores.</p> <p>-Lograr contratos a término indefinido con los socios</p> <p>-Lograr contratos fijos con prestadores en todos los componentes del SOGCS</p> <p>-Implementar alianzas con los proveedores de apoyo tecnológico para el manejo de la seguridad de la información</p>	<p>campanas para los Prestadores acordes a sus necesidades y presupuestos.</p> <p>-Desarrollar módulo de contacto con el cliente que permita estar atento a las necesidades de los Prestadores</p> <p>-Asumir los servicios de calidad de los prestadores de servicios de salud</p>
--	---	--	---

	seguridad de la información		
--	-----------------------------	--	--

Fuente: diseño propio

## 7.2 Estructura organizacional.

Gráfico 6: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

### Perfiles y funciones

#### Junta Directiva

La junta Directiva estará compuesta por 5 miembros a saber: Los dos socios y tres externos con experiencia en el sector salud. Se reunirá mensualmente para examinar El Balanced Scores Card, los informes financieros, el presupuesto, la cartera. De sus reuniones se dejarán actas.

**Gerente Científico Técnico de Calidad de Gerencia de la Información y Sistemas de apoyo tecnológico.** Se encargará de la asesoría inicial a las empresas en el SOGCS, detectando sus necesidades, así como las necesidades de Gerencia de la Información y Sistemas de apoyo tecnológico.

**Gerente de Mercadeo, Ventas y Administración.** Desarrollará las estrategias de mercadeo y ventas y la administración de la empresa.

**Audidores para los proyectos,** que serán asignados por el Gerente Técnico de calidad, que serán auditores especializados y expertos.

**Profesionales Especializados** en Direccionamiento estratégico, Gerencia del Talento Humano, Gestión de la tecnología, para el desarrollo de la acreditación. Que serán designados de acuerdo a las necesidades del proyecto de Acreditación de la IPS.

**Auxiliar administrativo.** Con formación en servicio al cliente y ventas que apoyara la labor de los gerentes

- Organigrama.

Ver Estructura orgánica

- Esquema de contratación y remuneración.

Inicialmente la contratación se hará por prestación de servicios para todos los cargos.

Los gerentes recibirán un sueldo mensual concertado a partir del segundo año. Contrato a término indefinido.

Los auditores se contratarán por proyecto por prestación de servicios

Los profesionales especializados se contratarán por prestación de servicios.

- Factores clave de la gestión del talento humano.

Se desarrollarán los estándares de Gerencia del Talento Humano, la detección y respuesta a las necesidades de talento humano, la planeación del talento humano acorde a los proyectos, la asignación del talento humano acorde a los proyectos, se realiza el plan carrera del talento humano y su capacitación acorde con el SOGCS, se desarrollará la evaluación del desempeño 360 grados, se desarrollará el Sistema de seguridad y salud en el trabajo y se creara el COPASST, se desarrollará el programa de bienestar del talento humano, se desarrollará el programa de calidad

de vida en el trabajo y se desarrollará el proceso de selección, inducción, reinducción, entrenamiento, mantenimiento y retiro del talento humano.

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

- Se cumplirá la normativa laboral colombiana.
- Se desarrollará el programa de bienestar, capacitación y calidad de vida en el trabajo.
- Se desarrollará un esquema de remuneración e incremento salarial basado en el cumplimiento de los objetivos y valores de la empresa.
- Se establecerá un sistema de bonificaciones por logros financieros de la empresa

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

En sus inicios los dos Gerentes se encargarán de:

**Gerente Científico Técnico de Calidad de Gerencia de la Información y Sistemas de apoyo tecnológico.** Se encargará de la asesoría inicial a las empresas en el SOGCS, detectando sus necesidades, así como las necesidades de Gerencia de la Información y Sistemas de apoyo tecnológico.

**Gerente de Mercadeo, Ventas y Administración.** Desarrollará las estrategias de mercadeo y ventas y la administración de la empresa.

- Aspectos legales

Se cumplirá con la normatividad colombiana y se realizará contratación de abogado externo para la realización de contratos y solución de aspectos legales que se requieran.

- Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Se crea una empresa por Sociedad Anónima por tener menos de 10 empleados de acuerdo a las directrices de la Cámara de Comercio

## **ESTATUTOS BASICOS DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD ANONIMA.**

Ciudad y fecha de emisión del documento

Por medio del presente documento privado los señores

LIDA FALS HIDALGO mayor de edad, domiciliada en la ciudad de Bogotá, identificada con la cédula de ciudadanía número 51912922 expedida en Bogotá,

de estado civil casada, de nacionalidad colombiana, quien obra en su propio nombre.

HENRY TARAZONA FRENCH mayor de edad, domiciliado en la ciudad de Bogotá, identificado (a) con la cédula de ciudadanía número 19409697 expedida en Bogotá,

de estado casado, de nacionalidad colombiana, quien obra en su propio nombre.

Manifestaron su voluntad entre sí para establecer una sociedad comercial de la especie anónima, la cual se registrará por las disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las sociedades anónimas y los siguientes estatutos y dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 22 de la 1014 de 2006, debido a que la sociedad cuenta con diez (10) o menos trabajadores o los activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) SMLMV.

## ESTATUTOS SOCIALES

### Capítulo I

#### NATURALEZA. NOMBRE, NACIONALIDAD y DOMICILIO,

ARTICULO 1. Nombre: La Sociedad actuará bajo la denominación de (Razón Social de la Sociedad).

ARTÍCULO 2. Especie y nacionalidad: La compañía es anónima, de naturaleza comercial, y de nacionalidad colombiana.

ARTICULO 3. Domicilio: El domicilio de la compañía es la ciudad de (Domicilio de la sociedad) departamento de Cundinamarca, Republica de Colombia. Sin embargo, la sociedad podrá crear sucursales y agencias en cualquier lugar del país o del exterior

ARTICULO 4. Duración: La sociedad tendrá un término de ( ) años contados partir de la fecha de este documento.

ARTICULO 5.- Descripción del objeto social: (INDICAR EL OBJETO SOCIAL REFERENTE A LAS ACTIVIDADES QUE LLEVE A CABO LA SOCIEDAD QUE SE VA A CONSTITUIR)

Capítulo II

CAPITAL. Y ACCIONES

ARTÍCULO 6. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	\$ DIGITAR VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES (EN NÚMEROS)
CLASE DE ACCIONES	Nominativas y Ordinarias
xxii CAPITAL AUTORIZADO xxiii	
No. DE ACCIONES	xxiv VALOR TOTAL xxv
NÚMERO DE ACCIONES AUTORIZADAS	xxvi VALOR TOTAL CAPITAL AUTORIZADO xxvii
xxviii CAPITAL SUSCRITO xxix	
xxx No. DE ACCIONES xxxi	xxxii VALOR TOTAL xxxiii
xxxiv NÚMERO DE ACCIONES SUSCRITAS xxxv	xxxvi VALOR CAPITAL SUSCRITO xxxvii
xxxviii CAPITAL PAGADO xxxix	
xl No. DE ACCIONES xli	xlii VALOR TOTAL xliii

NÚMERO DE ACCIONES PAGADAS	<sup>xliv</sup> VALOR DEL CAPITAL PAGADO <sup>xlv</sup>
-------------------------------	--

ARTICULO 7. Capitalización: La Asamblea General de Accionistas puede convertir en capital social, en cualquier tiempo, mediante la emisión de nuevas acciones o el aumento del valor nominal de las ya existentes, cualquier reserva de ganancias, ajustes, primas por colocación de acciones y cualquier clase de utilidades líquidas repartibles. ARTÍCULO 8. Colocación De Acciones: Para la colocación de acciones provenientes de cualquier aumento del capital social se preferirán como suscriptores a quienes ya sean accionistas, salvo que la Asamblea General de Accionistas resuelva, para casos concretos, lo contrario. La Asamblea General de Accionistas reglamentará el ejercicio del derecho de preferencia sobre la base de que los accionistas podrán suscribir nuevas acciones en proporción al número de acciones que posean en la fecha de aprobación del reglamento. Corresponde a la Junta Directiva reglamentar toda colocación de acciones. ARTÍCULO 9. Derechos Del Accionista: Todas las acciones confieren a su titular un igual derecho en el haber social y en los beneficios que se repartan y cada una de ellas tiene derecho a un (1) voto en las deliberaciones de la Asamblea General de Accionistas.

ARTICULO

10. Libro De Registro De Acciones: La sociedad llevará un LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES En el cual se inscribirán el nombre completo, dirección y legitimación del propietario, con indicación del número que posee cada persona. ARTICULO 11. Cesión De Acciones: Los accionistas pueden ceder todas, algunas o alguna de las acciones que posean, mediante el endoso del título correspondiente, sin estar sujetos al derecho de preferencia. ARTICULO 12. Derecho De Preferencia: Solo operara para el caso de suscripción de acciones en cualquier aumento de capital. Es entendido que este derecho no existe en la enajenación de acciones ya suscritas y pagadas, ya que en esta Sociedad la norma será la libre enajenación de las acciones.

### Capítulo III

#### DIRECCION, ADMINISTRACION Y REPRESENTACION LEGAL

ARTÍCULO 13. Órganos De Dirección y Administración: La Sociedad es dirigida por la Asamblea General de Accionistas. Son administradores el Gerente y Suplente. ARTICULO 14. Composición: La Sociedad tiene una Asamblea. General de Accionistas constituida por los accionistas inscritos en el LIBRO DE REGISTRO DE ACCIONES, o sus representantes o mandatarios, reunidos con el quórum y en las condiciones establecidas en los Estatutos.

ARTÍCULO 15. Actuaciones De Los Accionistas: Los accionistas podrán actuar directamente o por medio de representantes o apoderado general o especial o por medio de su Representante Legal o estatutario. ARTICULO 16. Convocatoria: Tanto para las reuniones ordinarias como para las extraordinarias de la Asamblea General de Accionistas, será necesaria la convocatoria que será hecha por el Representante Legal de la Sociedad mediante comunicación dirigida a cada uno de los socios a la última dirección registrada. La convocatoria se hará siempre con una anticipación no menor de quince (15) días hábiles a la fecha de la reunión. Sin embargo, en casos urgentes la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas para reunión extraordinaria podrá hacerse con cinco (5) días corrientes de anticipación, insertándose en ésta el Orden Del Día. Tratándose de Asamblea extraordinaria, no podrá ocuparse de temas no incluidos en la convocatoria a menos que así lo decida con el voto de personas que representen no menos del setenta por ciento (70%) de las acciones presentes. ARTICULO 17. Segunda Convocatoria: Cuando por falta de quórum requerido, no pueda llevarse a cabo la Asamblea General de Accionistas ordinaria o extraordinaria, se levantará un Acta por quienes hayan asistido, en la cual se dejará constancia de tal hecho y se convocará por el Representante Legal de la Sociedad a una nueva reunión, la cual se efectuará no antes de los diez ( 10 ) días hábiles siguientes, ni después de los treinta ( 30 ) días hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión. En la nueva reunión se deliberará y decidirá válidamente con un número plural de personas, cualquiera que sea la cantidad de acciones representadas.

ARTICULO 18. Quórum: La Asamblea General de Accionistas podrá deliberar cuando habiendo sido citados todos los accionistas en la forma prevista en los Estatutos, se encuentren reunidos o representados quienes representen más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones en que se encuentra dividido el capital social. Salvo disposición expresa contenida en la Ley o

en los Estatutos, las decisiones de la Asamblea General de Accionistas serán válidas y obligatorias cuando hayan sido adoptadas con el voto favorable de quienes representen más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones en que se encuentre dividido el capital. ARTICULO 19. Reuniones Ordinarias: La Asamblea General de Accionistas se reunirá ordinariamente una vez al año, en la fecha señalada en la convocatoria y dentro de los tres (3) primeros meses del año. ARTICULO 20. Reuniones Extraordinarias: Las reuniones extraordinarias se efectuarán siempre que con tal carácter sea convocada la Asamblea General de Accionistas, por la Junta Directiva, por el Representante Legal o por el Revisor Fiscal, o a solicitud de quienes representen por lo menos la cuarta parte de las acciones suscritas. ARTICULO 21. Reuniones No Presenciales: No obstante, lo anterior, en los casos en que la necesidad lo exija, y siempre que ello se pueda probar, habrá reunión de la Asamblea General de Accionistas cuando por cualquier medio todos los miembros puedan deliberar y decidir por comunicación simultánea o sucesiva. En este último caso la sucesión de comunicaciones deberá ser inmediata. Parágrafo 1: En estos casos el Acta respectiva deberá elaborarse y asentarse en el LIBRO DE ACTAS, registrado, dentro de los treinta (30) días siguientes a la fecha en que se concluyó el acuerdo, debiendo ser firmadas por el Representante Legal de la Sociedad y el secretario de la misma y a falta de este último por cualquiera de los accionistas.

ARTICULO 22. Asistentes: A las reuniones de la Asamblea General de Accionistas, asistirán el Representante Legal de la Sociedad y el Revisor Fiscal. También podrán asistir funcionarios de la Sociedad. ARTICULO 23. Votos. En las reuniones de la Asamblea General de Accionistas cada uno de éstos tendrá tantos votos como cuantas acciones tenga en la Sociedad. ARTICULO 24. Actas: De lo ocurrido en cada reunión se levantará un Acta, en el LIBRO DE ACTAS registrado. Salvo que se designe una comisión especial para la elaboración y aprobación del Acta, al final de cada reunión se hará un receso mientras se elabora el Acta correspondiente la cual será sometida inmediatamente a discusión y aprobación de los asistentes.

ARTICULO 25. Funciones De La Asamblea General De Accionistas: Corresponde a la Asamblea General de Accionistas el ejercicio de las siguientes funciones: 1.- Ser la suprema autoridad de la Sociedad; 2.- Dirigir la política general de la Sociedad; 3.- Elegir a los miembros

de la Junta Directiva y al Revisor Fiscal con sus respectivos Suplentes, al Gerente, y al Suplente del Gerente cuando lo considere necesario, removerlos y señalarles su remuneración; 4.- Darse su propio reglamento; 5.- Reformar los Estatutos; 6.- Decretar aumentos del capital y capitalizaciones; 7.- Decretar la distribución de las utilidades netas de cada ejercicio o disponer el modo de cancelar las pérdidas; 8.- Considerar los informes que le presenten la Junta Directiva, el Representante Legal de la Sociedad y el Revisor Fiscal y exigir informes a éstos o a cualquier otro empleado o funcionario de la Sociedad; 9.- Delegar en la Junta Directiva, en el Representante Legal de la Sociedad, en cualquiera de sus Suplentes o cualquier otro funcionario de la Sociedad, alguna o algunas de sus funciones, cuando lo considere conveniente y en cuanto sean delegables por su propia naturaleza

ARTICULO 26: Decisiones: La Asamblea General de Accionistas adoptará sus decisiones con el voto favorable de un número plural de asistentes que representen más del cincuenta por ciento (50,%) de las acciones en que se encuentra dividido el capital social, salvo que en la ley o en los estatutos se señale una mayoría decisoria especial. -

ARTICULO 27. Composición: La Junta Directiva se compone de (Indicar número de miembros) miembros principales, con sus correspondientes suplentes personales, elegidos por la Asamblea General de Accionistas. ARTICULO 28: Quórum: Constituye quórum para deliberar en las reuniones de la Junta Directiva, la presencia de por lo menos la mayoría de sus miembros. ARTICULO 29: Reuniones: La Junta Directiva se reunirá por lo menos una (1) vez al año, por derecho propio los días que ella misma acuerde y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente de la misma, o por dos (2) de sus miembros que actúen como principales, o por el Representante Legal de la Sociedad o por el Revisor Fiscal. No obstante, lo anterior, la Junta Directiva podrá reunirse y adoptar decisiones válidamente, en cualquier día y hora, cuando se encuentren reunidos todos los miembros principales de ella.

ARTICULO 30. Reuniones No Presenciales: No obstante, lo anterior, en los casos en que la necesidad lo exija, y siempre y cuando quede registro probatorio de ello., habrá reunión de la Junta Directiva cuando por cualquier medio todos los miembros puedan deliberar y decidir por comunicación simultánea o sucesiva. En este último caso la sucesión de comunicaciones deberá ser inmediata. ARTICULO 31. Convocatoria: La convocatoria para las reuniones de la Junta

Directiva se hará por escrito dirigido a cada uno de sus miembros principales y suplentes, a la dirección que hayan registrado en la Sociedad. Dicha citación será hecha por quienes hagan la convocatoria y en ella se indicará el Orden Del Día y el lugar, fecha y hora de la reunión. Las comunicaciones así dirigidas se entenderán recibidas por los destinatarios.

ARTICULO 32. Representación Legal: La Representación Legal de la Sociedad recaerá sobre el Gerente y el suplente del gerente, quienes serán los representantes legales de la misma y como tales, sus ejecutores y gestores de todos los negocios y asuntos sociales. Están subordinados y deben oír y acatar el concepto de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Accionistas cuando de conformidad con los Estatutos o la ley sea necesario y, en tal caso, obrar de acuerdo con ella. ARTICULO 33. Funciones Del Gerente: Corresponde al Gerente ejercer las siguientes funciones: 1.- Representar a la Sociedad en todos los actos en los cuales deba intervenir judicial o extrajudicialmente y usar la firma social; 2.- Convocar a la Asamblea General de Accionistas y a la Junta Directiva, conforme a la ley y a los Estatutos; 3.- Presentar a la Asamblea General de Accionistas un informe pormenorizado de la marcha de la Sociedad; 4.- Promover y sostener toda clase de negocios, procesos, gestiones y reclamaciones necesarias o convenientes para la defensa de los intereses sociales o para la buena marcha de los negocios; 5.- Crear, por delegación de la Asamblea o de la Junta Directiva, todos los cargos y empleos subalternos que sean necesarios para la cumplida administración de la Sociedad. 6.- Constituir apoderados judiciales o extrajudiciales de la Sociedad. 7.- Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes sociales, vigilar la actividad de los empleados de la administración de la sociedad e impartirles las órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la Compañía; 8.- Ejecutar las resoluciones y determinaciones de la Asamblea General de Accionistas en cuanto ello fuere de su competencia; 9.- Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales y manejarlos de preferencia por medio de entidades financieras, salvo las sumas que se destinan a caja menor; 10.- Enajenar o gravar todos los bienes sociales, o el establecimiento en bloque previa autorización expresa de la Asamblea General de Accionistas. 11- Las demás que le confieren los Estatutos y la ley y, en general, ejecutar todas las operaciones comprendidas dentro del Objeto Social con facultad para delegar parcialmente sus funciones, en

cuanto fueren delegables por la naturaleza de las mismas y no las tuviere a su vez por delegación.

ARTICULO 34. Suplente Del Gerente: En los casos de falta temporal o absoluta del Gerente, este será reemplazado por el suplente del Gerente, el cual será nombrado para el mismo período del Gerente de la Sociedad por la Junta Directiva o la Asamblea General de Accionistas, con las mismas funciones, facultades y limitaciones del Gerente.

ARTICULO 35. Cargo: La Sociedad tendrá un Revisor Fiscal, con su respectivo suplente, elegidos por la Asamblea General de Accionistas, El suplente reemplazará al principal en sus faltas temporales, absolutas o accidentales, en cuyo caso informará inmediatamente a la Asamblea General de Accionistas, a la Junta Directiva y al Gerente de la Sociedad. En el evento de la remoción del Revisor Fiscal no procederá la acción de reintegro contemplada en la legislación laboral.

#### Capítulo IV

#### DISOLUCION Y LIQUIDACION

ARTICULO 36. Causales De Disolución: La sociedad se disolverá: 1. Por vencimiento del término de su duración, si antes no hubiere sido prorrogado; 2. Por decisión de la Asamblea General de Accionistas, tomada de acuerdo con los Estatutos y debidamente solemnizada; 4. Por imposibilidad para desarrollar la empresa social; 3. Por la reducción del número de accionistas a menos de cinco. 4.- Por la ejecutoria de la providencia judicial que declare o decrete la liquidación de la Sociedad. 5.- Por decisión ejecutoriada de autoridad competente, en los casos expresamente señalados por la ley. 6. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la Sociedad a menos del cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito; 10. Por las demás causales señaladas por la ley. ARTICULO 37. Liquidador: La liquidación se adelantará por la persona designada por la Asamblea General de Accionistas. Para cada Liquidador que se nombre, se le designará un suplente personal, quien lo reemplazará en sus faltas temporales o definitivas. ARTICULO 38. Liquidación: El Liquidador se ajustará en el desempeño de su cargo a las funciones que le señale la Asamblea General de Accionistas y a las determinaciones del Código De Comercio. La liquidación tendrá por objeto la conversión en dinero del patrimonio social y el cumplimiento de las obligaciones a cargo de la empresa.

## NOMBRAMIENTOS

ARTICULO 39. Nombramientos: Se hacen los siguientes nombramientos para el período comprendido entre la fecha de la presente Escritura y la fecha en la cual se hagan nuevos nombramientos por los órganos competentes:

### JUNTA DIRECTIVA

Principales:

----- C.C.

----- C.C.

----- C.C.

Suplentes:

----- C.C.

----- C.C.

----- C.C.

### REPRESENTACION LEGAL

GERENTE GENERAL----- C.C.

SUPLENTE ----- C.C.

### REVISORIA FISCAL-

Revisor Fiscal -----C.C.

NOMBRE DE CADA UNO DE LOS CONSTITUYENTES Y NUMERO DE IDENTIFICACION

## **8. Aspectos Financieros**

---

### **8.1 Objetivos financieros**

Nuestro objetivo financiero consiste en mantener la solvencia económica de la empresa, para lograr la permanencia y continuidad del negocio, sustentando los objetivos estratégicos, con la adecuada planeación financiera y uso eficiente de los recursos.

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

Para el cumplimiento de los objetivos financieros se debe obedecer a las siguientes premisas que conforman la política de manejo contable y financiera

- Planeación de actividades de acuerdo con los objetivos financieros inicialmente planteados
- Promover una gestión financiera para lograr el uso eficiente de los recursos financieros.
- Orientar el manejo contable y financiero al logro de la rentabilidad, apoyando la toma de decisiones para facilitar el logro de las metas de crecimiento proyectadas.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa, acatando el marco legal que rige para el manejo financiero y contable
- Controlar y minimizar los riesgos financieros
- Planificar los compromisos financieros garantizando la liquidez necesaria para apoyar el desarrollo de los diferentes procesos dentro de la organización.
- Gestionar la interrelación y el acceso a los servicios con las diferentes entidades financieras
- Promover una adecuada gestión de cartera con los clientes como parte del servicio integral al cliente.

### 8.3 Presupuestos económicos (simulación)

#### 8.3.1 Presupuesto de ventas

Tabla 32. Proyección de Ingresos

<b>Portafolio de Producto Por Tipo de IPS</b>	<b>Precio o Valor Hora</b>	<b>Horas Promedio Apoyo</b>	<b>Ingreso Estimado</b>	<b>Participación %</b>
Prestador independiente	\$250.000	18	\$4.500.000	0.80
IPS de baja complejidad	250.000	35	8.750.000	1.60
IPS de mediana complejidad	250.000	90	22.500.000	4.20
IPS de alta complejidad	250.000	250	62.500.000	11.60
Empresas de transporte de pacientes	250.000	60	15.000.000	2.80
Empresas de telemedicina	250.000	50	12.500.000	2.30
PAMEC	250.000	30	7.500.000	1.40
Sistema de Información	250.000	30	7.500.000	1.40
Acreditación	250.000	1600	400.000.000	74.0
<b>Total</b>		2.163	\$ 540.000.000	100.0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Presupuesto de ventas

EMPRESA DE CONSULTORIA EN LA ACREDITACION EN SALUD Y EN EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD (SOGCS)							
PRESUPUESTO DE VENTAS							
	PRODUCTO ,	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ACUMULADO
	HORAS CONSULTORIA	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.250
	% INCREMENTO	-	25%	25%	25%	25%	100%
	SUMAN	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.251

### 8.3.2 Presupuesto de costos

Se presentan los costos de comercialización, laborales y costos administrativos

Tabla 34. Presupuesto de costos de comercialización

Empresa de Consultoria en la Acreditacion en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantia de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnologia de la informacion						
PRESUPUESTO COSTOS DE COMERCIALIZACION						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ACUMULADO
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.250
<b>GASTOS OPERACIONALES DE COMERCIALIZACION</b>						
Equipos de Computo	6.000.000	-	-	-	-	6.000.000
Mantenimiento Equipos de Computo		1.200.000	1.380.000	1.587.000	1.825.050	5.992.050
Telefonia e Internet	3.600.000	4.140.000	4.761.000	5.475.150	6.296.423	24.272.573
CRM Dyalogo	384.000	441.600	507.840	584.016	671.618	2.589.074
Lider en Marketing	5.000.000	5.750.000	6.612.500	7.604.375	8.745.031	33.711.906
Impresión Portafolio y Tarjetas presenta	200.000	230.000	264.500	304.175	349.801	1.348.476
Pendones Publicitarios	300.000	345.000	396.750	456.263	524.702	2.022.714
Desarrollo e Impl- Pag. Web	1.300.000	1.495.000	1.719.250	1.977.138	2.273.708	8.765.096
Inscripciones Part Eventos	3.600.000	4.140.000	4.761.000	5.475.150	6.296.423	24.272.573
Recordatorios Marca	500.000	575.000	661.250	760.438	874.503	3.371.191
Contratacion Serv. Llamadas	7.200.000	8.280.000	9.522.000	10.950.300	12.592.845	48.545.145
Codigo QR	1.200.000	1.380.000	1.587.000	1.825.050	2.098.808	8.090.858
Gastos Varios	1.300.000	1.495.000	1.719.250	1.977.138	2.273.708	8.765.096
<b>SUMAN</b>	<b>30.584.000</b>	<b>29.471.600</b>	<b>33.892.340</b>	<b>38.976.191</b>	<b>44.822.620</b>	<b>177.746.751</b>
<b>Gastos Comercializacion / Ventas %</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 35.: Presupuesto de gastos administrativos

Empresa de Consultoria en la Acreditacion en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantia de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnologia de la informacion						
PRESUPUESTO GASTOS Y COSTOS ADMINISTRATIVOS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	ACUMULADO
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.250
<b>GASTOS OPERACIONES ADMINISTRATIVOS</b>						
		-	-	-	-	-
Seguridad Social , Pres. Sociales y Parafiscales		24.360.000	28.014.000	32.216.100	37.048.515	121.638.615
Soporte Administrativo y Contable	12.000.000	13.800.000	15.870.000	18.250.500	20.988.075	80.908.575
Asesoría Legal	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
Gastos de Papelería y Varios (\$2,000,000 Inicia	6.000.000	6.900.000	7.935.000	9.125.250	10.494.038	40.454.288
Soporte en Servicios Generales	2.400.000	2.760.000	3.174.000	3.650.100	4.197.615	16.181.715
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>21.400.000</b>	<b>48.970.000</b>	<b>56.315.500</b>	<b>64.762.825</b>	<b>74.477.249</b>	<b>265.925.574</b>
<b>Gastos Administrativos / Ventas %</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	

Fuente: elaboración propia

Respecto al presupuesto de inversión no se contempla realizar inversiones a corto plazo, se definirá de acuerdo a las opciones que se presenten en el mercado

### 8.3.3 Estados financieros (escenario probable).

#### Flujo de caja.

En esta sección se aplican los conceptos financieros declarados en Ortiz(2017). El flujo de caja es un estado financiero básico de naturaleza dinámica que se presenta para un periodo determinado; incluye ingresos y egresos de efectivo de la empresa y situación real al final de tal periodo.

Se presenta el flujo de caja para el primer periodo anual.

Tabla 36. Flujo de caja en el primer año

EMPRESA DE CONSULTORIA EN LA ACREDITACION EN SALUD Y EN EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA OBLIGATORIO DE GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD (SOGCS)													
FLUJO DE CAJA ANUAL													
PRODUCTO ,	ENERO	FEBERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
INGRESOS POR VENTAS MENSUALES	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	16.666.667	200.000.000
<b>COSTOS PAGADOS:</b>													
MATERIAL HUMANO	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	5.333.333	64.000.000
<b>SUMA</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>5.333.333</b>	<b>64.000.000</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES:</b>													
EQUIPOS DE COMPUTO	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
TELEFONIA E INTERNET	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
CRM Dyalogo	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	32.000	384.000
LIDER EN MARKETING	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	416.667	5.000.000
IMPRESION PORTAFOLIO Y TAR.	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	200.000
PENDONES PUBLICITARIOS	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
DESARROLLO E IMPL- PAG. WE	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	1.300.000
INSCRIPCIONES PART EVENTOS	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	3.600.000
RECORDATORIOS MARCA	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	41.667	500.000
CONTRATACION SERV. LLAMAD	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	7.200.000
CODIGO QR	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000
GASTOS VARIOS	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	108.333	1.300.000
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>2.548.667</b>	<b>30.584.000</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS DE VENTAS</b>													
SOPORTE ADMINISTRATIVO Y C	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000
ASESORIA LEGAL	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	83.333	1.000.000
GASTOS DE PAPELERIA Y VARI	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
SOPORTE EN SERVICIOS GENER	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>1.783.333</b>	<b>21.400.000</b>
<b>ACUMULADO</b>		7.001.334	14.002.667	21.004.000	28.005.334	35.006.667	42.008.000	49.009.334	56.010.667	63.012.000	70.013.334	77.014.667	
<b>SALDO DE CIERRE</b>	7.001.334	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	7.001.333	84.016.000
SUMAN	7.001.334	14.002.667	21.004.000	28.005.334	35.006.667	42.008.000	49.009.334	56.010.667	63.012.000	70.013.334	77.014.667	84.016.000	

Fuente: elaboración propia

## Estado de resultados.

A continuación, se presenta el estado de resultados, este es un estado de naturaleza dinámica que se presenta, para un periodo determinado, los resultados de un negocio, respecto de sus ingresos, costos, gastos, utilidades o pérdidas para un periodo contable.

Tabla 37. Estado de resultados primer año

<b>Empresa de Consultoria en la Acreditacion en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantia de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnologia de la informacion</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO</b>	
Ingresos de actividades ordinarias	
800 Horas al año / Valor por Hora \$ 250,000	200,000,000
<b>Total Ingresos</b>	<b>200,000,000</b>
<b>Costo de Ventas: Recursos Humanos)</b>	<b>64,000,000</b>
800 Horas al año / Valor por Hora \$ 80,000	
Especialistas en Auditoria / Lideras HT y LF	
Soporte Tecnico (Asespres y Auditores)	
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>64,000,000</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>136,000,000</b>
<b>Gastos Operacionales de Ventas</b>	
Equipos de Computo	6,000,000
Telefonia e Internet	3,600,000
CRM Dyalogo	384,000
Lider en Marketing	5,000,000
Impresión Portafolio y Tarjetas presentacion	200,000
Pendones Publicitarios	300,000
Desarrollo e Impl- Pag. Web	1,300,000
Inscripciones Part Eventos	3,600,000
Recordatorios Marca	500,000
Contratacion Serv. Llamadas	7,200,000
Codigo QR	1,200,000
Gastos Varios	1,300,000
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>30,584,000</b>
<b>Gastos Administrativos de ventas</b>	
Soporte Administrativo y Contable	12,000,000
Asesoría Legal	1,000,000
Gastos de Papeleria y Varios (\$2,000,000 Inziale	6,000,000
Soporte en Servicios Generales	2,400,000
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>21,400,000</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>84,016,000</b>
Mas : Otros Ingresos no operativos	1,000,000
Menos : Otros Gastos no operativos	1,000,000
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>84,016,000</b>
Impuestos (30%)	25,204,800
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58,811,200</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 38. Estado de resultados primer año

<b>Empresa de Consultoria en la Acreditacion en Salud y en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantia de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnologia de la informacion</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS SEGUNDO AÑO</b>	
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	
800 Horas al año / Valor por Hora \$ 250,000	250.000.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>250.000.000</b>
<b>Costo de Ventas: Recursos Humanos)</b>	73.600.000
1.- 800 Horas al año / Valor por Hora \$ 80,000	
Especialistas en Auditoria / Lideras HT y LF	
Soporte Tecnico (Asespres y Auditores)	
2.- Contrato dos (2) socios / \$ 7,000,000 c/u	14.000.000
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>87.600.000</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>162.400.000</b>
<b>Gastos Operacionales de Ventas</b>	
Mantenimiento Equipos de Computo y Comunicaci6n	1.200.000
Telefonia e Internet	4.140.000
CRM Dyalogo	441.600
Lider en Marketing	5.750.000
Impresi6n Portafolio y Tarjetas presentacion	230.000
Pendones Publicitarios	345.000
Desarrollo e Impl- Pag. Web	1.495.000
Inscripciones Part Eventos	4.140.000
Recordatorios Marca	575.000
Contratacion Serv. Llamadas	8.280.000
Codigo QR	1.380.000
Gastos Varios	1.495.000
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>29.471.600</b>
<b>Gastos Administrativos de ventas</b>	
Seguridad Social, Prestaciones Sociales y Parafisca	24.360.000
Soporte Administrativo y Contable	13.800.000
Asesoría Legal	1.150.000
Gastos de Papelería y Varios (\$2,000,000 Iniciales	6.900.000
Soporte en Servicios Generales	2.760.000
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>48.970.000</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>83.958.400</b>
Mas : Otros Ingresos no operativos	1.000.000
Menos : Otros Gastos no operativos	1.000.000
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>83.958.400</b>
Impuestos (30%)	25.187.520
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58.770.880</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 39. Proyección del Estado de Resultados a 5 años

<b>Empresa de Consultoría en la Acreditación en Salud y en el Cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECCION 5 AÑOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>ACUMULADO</b>
Ingresos de actividades ordinarias	200.000.000	250.000.000	312.500.000	390.625.000	488.281.250	1.641.406.250
Costo de ventas	64.000.000	87.600.000	100.740.000	115.851.000	133.228.650	501.419.650
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>136.000.000</b>	<b>162.400.000</b>	<b>211.760.000</b>	<b>274.774.000</b>	<b>355.052.600</b>	<b>1.139.986.600</b>
Gastos Operaciones y de Ventas	30.584.000	29.471.600	33.892.340	38.976.191	44.822.620	177.746.751
Gastos de administración Ventas	21.400.000	48.970.000	56.315.500	64.762.825	74.477.249	265.925.574
<b>Total Gastos</b>	<b>51.984.000</b>	<b>78.441.600</b>	<b>90.207.840</b>	<b>103.739.016</b>	<b>119.299.868</b>	<b>443.672.324</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>84.016.000</b>	<b>83.958.400</b>	<b>121.552.160</b>	<b>171.034.984</b>	<b>235.752.732</b>	<b>696.314.276</b>
Otros Ingresos no operativos	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
Otros Gastos no operativos	1.000.000	1.150.000	1.322.500	1.520.875	1.749.006	6.742.381
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>84.016.000</b>	<b>83.958.400</b>	<b>121.552.160</b>	<b>171.034.984</b>	<b>235.752.732</b>	<b>696.314.276</b>
Impuestos (30%)	25.204.800	25.187.520	36.465.648	51.310.495	70.725.820	208.894.283
<b>Utilidad Neta</b>	<b>58.811.200</b>	<b>58.770.880</b>	<b>85.086.512</b>	<b>119.724.489</b>	<b>165.026.912</b>	<b>487.419.993</b>
<b>Utilidad Neta / Ingresos %</b>	<b>29,41%</b>	<b>23,51%</b>	<b>27,23%</b>	<b>30,65%</b>	<b>33,80%</b>	

Fuente: elaboración propia

### Balance general

A continuación, se presenta el balance general el cual presenta la situación del negocio en cuanto a sus activos, pasivos y patrimonio

Tabla 40. Balance General

<p><b>Empresa de Consultoría en la Acreditación en Salud y en el Cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en salud (SOGCS) con soluciones de tecnología de la información</b></p>
--

### ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRIMER AÑO

#### ACTIVOS

##### Activos corrientes

Aporte Inicial Socio 1	15.000.000
Aporte Inicial Socio 2	15.000.000

**Total activos corrientes** 30.000.000

##### Activos no corrientes

##### Ganancias y Perdidas

Ganancia del Ejercicio	83.958.400
	<u>83.958.400</u>

**Total activos** 113.958.400

#### PASIVOS Y PATRIMONIO

##### Patrimonio de los accionistas

Capital Inicial	
Socios Emprendedores	30.000.000
Ganancia (pérdida) del período	83.958.400
Ganancias acumuladas	-

**Total patrimonio de los accionistas** 113.958.400

**Total pasivos y patrimonio de los accionistas** 113.958.400

Fuente: elaboración propia

#### - Indicadores financieros.

Se determinan los indicadores de rentabilidad o rendimiento con el fin de medir la efectividad de la empresa en relación con el control de costos y gastos a fin de transformar las ventas en utilidades. Estos indicadores son; margen bruto de utilidad, margen operacional de utilidad y margen neto de utilidad.

En forma de resumen se definen a continuación los indicadores citados por Ortiz (2017):

Tabla 41. Indicadores Financieros

<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>
Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta/Ventas netas
Margen operacional de utilidad	Utilidad operacional/Ventas netas
Margen neto de utilidad	Utilidad neta/Ventas netas

Fuente: creación propia a partir de Tabla X. Indicadores Financieros

Tabla 42. Resultados Indicadores Financieros

<b>Indicador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Comentarios</b>
Margen bruto de utilidad	68,00	64,96	Lo cual indica que las ventas generaron 68% de utilidad, para el primer año y 64,96% teniendo en cuenta solamente la venta del servicio. Lo cual se considera un indicador favorable en el desempeño de la empresa.
Margen operacional de utilidad	42,01	33,58	Los resultados indican que de cada peso vendido en el año 1 se obtuvieron 42 centavos de utilidad operacional, y 33,58 en el año 2 descontando todos los costos y gastos de la operación. El indicador es un indicador muy favorable indicando que el negocio es lucrativo.

Margen neto de utilidad	29,41	33,58	La utilidad neta correspondió al 29,41% de las ventas netas en el año 1 y al 33,58% en el segundo año, es decir que cada peso vendido, generó 29,41 centavos de utilidad para el primer año y 32,65 para el segundo año. Lo cual es un indicador favorable.
-------------------------	-------	-------	---

Fuente: elaboración propia

### **- Fuentes de financiación.**

Para la puesta en marcha del proyecto se cuenta con la inversión inicial de los socios, correspondiente a \$ 30.000.000, la financiación se contemplaría a mediano plazo dependiendo del incremento en ventas por encima de lo proyectado lo cual requeriría una inversión adicional para apoyar el crecimiento del negocio.

### **- Evaluación financiera**

De acuerdo a lo resultados presentados tanto en el estado de resultados como en los indicadores se concluye que la empresa presenta rentabilidad, confirmando la viabilidad de la misma.

## **9. Enfoque hacia la sostenibilidad**

---

### **9.1 Dimensión social.**

El proyecto de empresa planteado abarca el componente social en el sentido en que contribuye en gran medida a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos por aportar a la optimización en la atención médica y la calidad del servicio de salud, contribuyendo adicionalmente a mejorar la seguridad del paciente.

Adicionalmente, el invertir en la mejora en los servicios de salud se genera un direccionamiento adecuado de recursos del sistema de salud.

## 9.2 Dimensión ambiental.

En la dimensión ambiental, se considera la contribución dado el manejo adecuado de los residuos provenientes del sector salud, minimizando el impacto de la contaminación ambiental en la salud de la población.

La empresa de Asesoría HTLF, respeta la normatividad relacionada con la gestión ambiental, en primer lugar promoviendo el cumplimiento y asesorando a los prestadores en el cumplimiento del PGIRASA (Plan para la Gestión Integral de Residuos Generados en la Atención en Salud), que reemplaza el Decreto 1164 PGIRH (Programa de Gestión Integral de Residuos Hospitalarios).

En esta dimensión se promueve la Gestión ambiental desde los estándares de Gerencia de Ambiente Físico de la Acreditación en salud de conformidad con la Resolución 5095, estándar 123, código: (GAF3)

Así mismo la organización garantiza y promueve procesos para identificar, evaluar y mejorar la gestión ambiental, principalmente en los siguientes aspectos, de acuerdo a lo descrito en el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018):

- Política de gestión ambiental responsable
- Fomento de una cultura ecológica.
- Uso racional de los recursos ambientales (como servicios públicos, papelería, entre otros
- Reciclaje.
- Riesgos de contaminación ambiental
- Aportes de la organización a la conservación del ambiente.
- Evaluación del impacto ambiental a partir de la gestión de la organización.

Adicional a lo anterior, suma al impacto ambiental la infraestructura reducida requerida para la empresa creada, así como la facilitación del trabajo remoto y también el uso de centros de negocios como opción, en caso necesario.

### **9.3 Dimensión económica.**

En la dimensión económica la Empresa Consultoría HTLF, busca el logro de la rentabilidad de forma que la empresa consultora perdure en el tiempo, adicionalmente apoya a los prestadores mediante sistemas de información, que les permitan tomar decisiones que los conduzcan a lograr su propia sostenibilidad. De esta forma se garantiza estar acorde con la norma ISO 26000 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018) en relación con la permanencia en el tiempo tanto de los prestadores, como de la empresa asesora

### **9.4 Dimensión de gobernanza.**

En la dimensión de Gobernanza se busca asumir con transparencia y ética, las decisiones de la empresa asesora, de forma que apoyen a los prestadores en el cumplimiento de su responsabilidad social, ofreciendo servicios de calidad en cumplimiento del SOGCS, apoyados en sistemas de información y soluciones tecnológica. De acuerdo con la norma ISO 26000 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018), por lo cual se promoverá un ambiente que favorezca el desarrollo de la Responsabilidad social, entre los prestadores, la propia empresa y las partes de interés para la empresa.

## 9. Conclusiones.

El plan de negocios desarrollado demuestra que la empresa de consultoría Fals Tarazona es viable, hecho demostrado mediante el estudio de mercado presentado, en el que se determinaron claramente los segmentos, el tamaño del mercado, así como las oportunidades del mercado, también confirmado por la viabilidad financiera expresada en indicadores positivos de margen bruto de utilidad, margen operacional de utilidad y margen neto de utilidad.

- Se logró determinar la naturaleza del proyecto, describiendo la idea del negocio y los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, así como los productos y servicios a ofrecer.
- La idea del negocio planteada es viable y se encuentra soportada por los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los servicios que se ofrecen son los que requieren los prestadores para garantizar su sostenibilidad.
- Así mismo, se realizó el análisis del sector, mediante la caracterización y análisis de las fuerzas que impactan el negocio y se determinaron las oportunidades y amenazas de la empresa consultora que llevaron a concluir sobre su viabilidad.
- El análisis del sector nos permite concluir que la empresa consultora Fals Tarazona debe aprovechar las oportunidades que demuestran la apertura de nuevos prestadores de servicios de salud.
- Se efectuó el estudio piloto del mercado, por medio de un análisis de las tendencias del mercado, determinando su segmentación y la descripción de los consumidores, el tamaño del mercado con sus riesgos y oportunidades.
- Del estudio de mercado podemos concluir que la tendencia es hacia la creación de nuevos prestadores y se observa que los segmentos del mercado son necesarios para Bogotá tanto para IPS, como para profesionales independientes y empresas de transporte especial.
- Adicionalmente, se determinó la demanda potencial y la proyección de ingresos, utilizando la herramienta de cálculo de la demanda potencial, se proyectaron las ventas y la participación en el mercado y se describieron las estrategias y riesgos del mercado.

- Se concluye que la empresa Fals Tarazona, tendrá una alta demanda potencial de acuerdo con los cálculos efectuados.
- Se determinaron también las estrategias y el plan de introducción del mercado, mediante el establecimiento de los objetivos mercadológicos soportados en el alto crecimiento de los prestadores de servicios de salud y la necesidad de la población de acceder a los servicios.
- Los objetivos mercadológicos propuestos apuntan hacia el éxito y sostenibilidad de la empresa consultora.
- Por otro lado se determinaron los aspectos técnicos, mediante la elaboración de fichas técnicas de los servicios a prestar en los diferentes segmentos y el desarrollo del mapa de procesos organizacionales. De igual forma se formularon los aspectos legales, partiendo de un análisis DOFA, que permitió definir la estructura organizacional con perfiles y funciones, así como el sistema de incentivos y compensación del talento humano y el esquema de gobierno corporativo plasmado en los estatutos de la empresa.
- La empresa Fals Tarazona cuenta con un alto nivel técnico que permitirá satisfacer las necesidades y expectativas de los prestadores frente al cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad en salud, gracias a su modelo enfocado en la Gestión de procesos y el desarrollo de sistemas de información.
- Se establecieron adicionalmente los aspectos financieros, definiendo los objetivos financieros y las políticas contables, logrando determinar los presupuestos de ventas y costos y los estados e indicadores financieros de la empresa, que lograron demostrar la viabilidad de la empresa consultora.
- Los presupuestos de ventas y costos, así como los indicadores financieros permiten demostrar la viabilidad de la empresa consultora desde su primer año.
- Finalmente se determinaron los aspectos relacionados con la Responsabilidad social de la empresa realizando el análisis de las dimensiones: social, ambiental, económica y de gobernanza que permitieron establecer la sostenibilidad de la empresa consultora.
- La empresa Fals Tarazona demuestra su compromiso con la responsabilidad social en los aspectos, social, ambiental y económico proponiendo a los prestadores el desarrollo de sus

sistemas de información que permitan el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad en salud y por ende los lleve a la sostenibilidad.

- La empresa da una respuesta de apoyo al Ministerio de Salud y Secretaría de Salud de Bogotá soportando el cumplimiento del SOGCS y la mejora de la calidad de los servicios de salud de los prestadores.
- La creación de la empresa consultora es un apoyo tanto para el Ministerio como para la Secretaría de Salud de Bogotá, porque enruta a los prestadores en el cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud.
- La empresa promueve en los prestadores el cumplimiento del SOGCS, con un enfoque basado en la seguridad del paciente, que se promueve a todos los prestadores y en todos los componentes del SOGCS.
- La empresa consultora tiene como fin la seguridad de los pacientes y su satisfacción gracias a la promoción del cumplimiento del SOGCS.

## 10. Referencias

- Acevedo, Á. (2010). La seguridad social. Historia, marco normativo, principios y vislumbres de un Estado de derecho en Colombia. *Anuario de Historia Regional y de Las Fronteras*, 15(1), 191–204.
- Aching, C. (2006). Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. Consejo Económico y Social de España. [http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas\\_financieras\\_para\\_toma\\_de\\_decisiones\\_empresariales-ca.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/me-matematicas_financieras_para_toma_de_decisiones_empresariales-ca.pdf)
- ADRES. (2020). Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud. <https://www.adres.gov.co/R-Contributivo/IPS-Habilitadas>
- Agudelo, C., Cardona, J., Ortega, J., & Robledo, R. (2011). Sistema de salud en Colombia: 20 años de logros y problemas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6), 2817–2828.
- Aguilera, D. (2008). Estudio para la creación de una consultora de publicidad y mercadeo para pequeñas y medianas empresas en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Arredondo Gil, M., Fernández Sotomayor, C. I., Guerra Zapata, S. M., Guerrero Patiño, D. G., Londoño Rendón, S. M., Mercado Peña, J. J., Padilla Ruiz, J. D., & Zapata Mora, N. L. (2019). Informe de verificación y asesoría en las condiciones del sistema de habilitación de prestadores de servicios de salud hospital Marco Fidel Suarez de Bello. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas~....
- Babé, J., Cuesta, J., Gomis, I., Hernández, M., Macarrón, E., Martín, J., & Navarro, J. (2016). Gestión sostenible de las organizaciones. Modelo de responsabilidad. In Ediciones Pirámide (Grupo Anay). Ediciones Pirámide.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial Y La Teoría De Las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23), 61–66.
- Barrientos Gómez, J. G., Marín Castro, A. E., Becerra Ruiz, L., & Tobón Arango, M. A. (2016). La evaluación de nuevas tecnologías en salud en hospitales: revisión narrativa. *Medicina UPB*, 35(2), 120–134. <https://doi.org/10.18566/medupb.v35n2.a06>

- BBVV. (2020). Ideas tecnológicas para combatir el coronavirus. <https://www.bbva.com/es/ideas-tecnologicas-para-combatir-el-coronavirus/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020a). Empresas de Consultoría en Salud. Cámara de Comercio de Bogotá.  
<https://www.ccb.org.co/content/ccbsearch?SearchText=empresaS+DE+CONSULTORIA+DE+SALUD&buttonSearchHeader=Enviar&page=10>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020b). Salud y químicos. Cámara de Comercio de Bogotá.  
<https://www.ccb.org.co/Sectores/Salud-y-quimicos>
- Campetella, E., & Villena, J. (2020, March 20). ¿Hay relación entre la propagación del coronavirus y la contaminación? EL TIEMPO.  
<https://www.tiempo.com/noticias/actualidad/relacion-entre-la-propagacion-del-coronavirus-y-la-contaminacion.html>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527–538. <https://doi.org/10.1157/13047738>
- Causado Rodríguez, E., Díaz Rocca, L., & Rago Murillo, R. (2008). Avances del proceso de calidad en la prestación de los servicios de salud en Colombia. *Duazary*, 5(2), 161–166.  
<https://doi.org/10.21676/2389783X.671>
- Ceballos Morales, M., Franco, D. P., García, R., Montaña Arizala, L. del C., & Vargas Corral, J. E. (2020). Relación entre clima organizacional y la percepción externa de la calidad de los servicios de salud en la IPS Provida Farmacéuticas SAS Clínica ESENSA en la ciudad de Santiago de Cali en el período septiembre de 2019 diciembre de 2019.
- Comité de Trabajos de Grado - Universidad EAN. (2020). Lineamientos para la presentación de Trabajos de Grado de Maestrías de la Universidad EAN.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (Marzo de 2020). Decreto 476 de 2020. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (marzo de 2020). Decreto 499 del 31 de marzo de 2020. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (abril de 2020). Decreto 537 del 12 de abril de 2020. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (abril de 2020). Decreto 538 del 12 de abril de 2020. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (abril de 2020). Decreto 539 del 13 de abril de 2020. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (abril de 2020). Decreto 544 del 13 de abril de 2020. Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. Decreto 563 del 15 de abril de 2020. Colombia.

Congreso de la República de Colombia (1993) Ley 100 de 1993, Pub. L. No. Ley 100 de 1993, 355 (1993).

Congreso de la República de Colombia (2007). Ley 1122 de 2007, Pub. L. No. Ley 1122 de 2007, 21 (2007).

Congreso de la República de Colombia (2011). Ley 1438 de 2011, Diario Oficial 86 (2011).

Congreso de la República de Colombia (2015). Ley 1751 de 2015, Diario Oficial (2015).

Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación. (2014). Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de Regalías.  
<https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/generalidadesfctei-sgr-feb2014.pdf>

División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud OPS. (1997). Evaluación de la tecnología empleada en la atención de la salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2(5), 10.

Duque Roldán, M. I., Gomez Montoya, L. F., & Osorio Agudelo, J. A. (2009). Análisis de los

- sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones. *Revista Del Instituto Internacional de Costos*, 5, 495–525.
- Fernández Valdés, M., & Zayas Mújica, R. (2016). Las competencias informacionales como determinante para el uso equitativo de la información científica y la tecnología en salud. *Anales de Investigación*, 12(1), 90–97.
- Gómez Ramírez, H., Herrera Pérez, E. C., & Sorro Corredor, L. E. (2016). Elementos de una propuesta metodológica para el desarrollo de la Responsabilidad Social basada en la norma ISO 26000:2010, en una IPS de tercer nivel de complejidad en la ciudad de Bogotá. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 8(1), 123–142.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2016.0001.08>
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. (Cuarta edi). McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera Ed). McGraw Hill México.
- Herrera Castilla, L. E. (2008). *Diseño, Documentación e Implementación Del Sistema De Gestión De Calidad Según Norma Ntc-Iso 9001: 2000 Para Comparta Eps-S*. Universidad Industrial de Santander.
- Ibarra, E. (2018). *Análisis Entorno Estratégico Modelo Pestel – 5 Fuerzas De Matriz Ifa – Matriz Foda – Modelo VRIO Porter- Matriz IFA – Matriz FODA – Modelo VRIO Aplicado a la EPS Coomeva 2017*.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-Icontec. (2020). *Acreditación en Salud - ICONTEC*. ICONTEC. [https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/acreditacion-en-salud/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/acreditacion-en-salud/)
- Jiménez Barbosa, W., & Pérez Villalba, A. (2017). Conocimiento del personal de salud de una clínica en Bogotá acerca del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud. *Ciencia y Tecnología Para La Salud Visual y Ocular*, 15(2), 15–29.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarto). Pearson.

<http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02704a&AN=unc.000774713&lang=es&site=eds-live>

Leal, F. (2020, March 25). Política y coronavirus. El Espectador.

<https://www.elespectador.com/opinion/politica-y-coronavirus-columna-910913/>

Machado Alba, J. E., Ossa Ochoa, L. M., Lotero Jaramillo, N., & Valencia Rojas, A. (2013).

Identificación de errores de medicación en un hospital de primer nivel de Pereira, Colombia. *Revista Facultad de Medicina*, 61(3), 267–273.

Manco Herrera, J. M. (2019). Causas de la no habilitación en salud desde la perspectiva de profesionales independientes prestadores de servicios odontológicos y de ortodoncia en Medellín, 2019. Universidad de Antioquia.

Mayorga Sánchez, J. Z. (2014). LA SALUD EN COLOMBIA UN NEGOCIO INVIABLE FINANCIERAMENTE, BAJO EL ACTUAL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. *Revista Criterio Libre*, 12(21), 623.

<http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=118572391&lang=es&site=eds-live>

Medina Ruiz, L. Z., Rosas Mosquera, Y., & Castro Bejarano, J. A. (2013). Sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud (SOGCS) en su componente “Sistema Único de Acreditación” en Colombia, comparación con el modelo Chileno.

<http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.449AADF0&lang=es&site=eds-live>

Mejía, L. F. (2020). COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia. In Fedesarrollo.

Ministerio de la Protección Social. (2011). Guía Práctica Del Sistema Obligatorio De Garantía De La Calidad En Salud SOGCS. In Ministerio de la Protección Social. Ministerio de la Protección Social.

[https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/cartilla\\_didactica.pdf%0A%0A](https://www.boyaca.gov.co/SecSalud/images/Documentos/cartilla_didactica.pdf%0A%0A)

Ministerio de Protección Social. (2005). Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud (2005th ed.). Ministerio de Protección Social.

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Documents/Politica Nacional de Prestación de Servicios de Salud.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2014). Decreto 1011 de 2006, CXLI Diario Oficial 35 (2006).

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). ABC Sobre el Sistema Único de Acreditación en Salud. Ministerio de Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/sistema-unico-acreditacion-sistemaobligatorio-garantia-calidad.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015). Informe Nacional de Calidad de la Atención en Salud 2015. Ministerio de Salud.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Plan Nacional de Mejoramiento de la Calidad en Salud (PNMCS) 2016-2021. Ministerio de Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Plan-nacional-de-mejoramiento-calidad.pdf>

Resolución 0256 de 2016, 2016 Ministerio de Salud y Protección Social 1 (2016).

<http://www.acreditacionensalud.org.co/sua/Documents/Resolución 0256 de 2016 SinfCalidad.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Estudios Sectoriales: Caracterización Registro Especial Prestadores de Servicios de Salud (REPS)-IPS.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/caracterizacion-registro-especial-prestadores-reps.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia (M. I. Riachi Gonzáles (Ed.); Vol. 1). MinSalud.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Covid-19: Telesalud. Una guía rápida para la

- evaluación de pacientes. Ministerio de Salud (Vol. 1). <https://doi.org/10.1136/bmj.m1182>
- Ministerio de Salud. (2020a). Cifras de aseguramiento en salud. Ministerio de Salud y Protección Social. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>
- Ministerio de Salud. (2020b). Cifras de aseguramiento en salud. Ministerio de Salud y Protección Social.
- Montoya, C. A., & Boyero, M. (2011). Los sistemas de información como herramienta para la competitividad organizacional. *Lupa Empresarial*, 39.
- Morales, M. (2020, March 14). La real dimensión del coletazo del covid-19 en la economía de Colombia. *EL TIEMPO*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-tanto-impacta-el-coronavirus-a-la-economia-en-colombia-472876>
- Olcese, A., Rodríguez, M. Á., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa* (Primera Ed). McGraw-Hill.
- Oliveros, V., Rodríguez, Z., & Sandoval, S. (2019). *La calidad de atención en salud vida EPS*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/12663>
- ONU. (2020). No Title. <https://www.un.org/es/>
- Ortiz Anaya, H. (2017). *Finanzas básicas para no financieros con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)* (A. Vega Orozco (Ed.); Segunda Ed). Cengage Learning Editores, S.A.
- Patiño, J. F. (2013). El sistema de salud de Colombia: crisis sin precedentes. *Revista Colombiana de Cirugía*, 28(4), 259–261.
- Pérez y Soto Domínguez, A., Flórez Pinilla, K., & Giraldo García, F. (2017). Regulación de la salud en Colombia: un problema de información secuestrada. *Papel Político*, 22(1), 105. <https://doi.org/10.11144/javeriana.papo22-1.rscp>

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Recursos para Pymes La web de los emprendedores. (2020). Las 25 formas de aumentar los ingresos en una empresa. Recursos Para Pymes La Web de Los Emprendedores. <https://recursosparapymes.com/las-25-formas-aumentar-los-ingresos-una-empresa/>
- Rendón Gutiérrez, I. S., Ruiz Pérez, D. F., Suárez H., V., & Prieto, J. D. (2018). Historias clínicas digitales desde la perspectiva colombiana: seguridad, calidad y gestión del dato. *Inventum*, 13(24), 22. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.13.24.2018.22-28>
- Resolución 520 del 28 de marzo de 2020
- Restrepo Sierra, L. H., & López Ríos, M. M. (2015). Sistema de información para la calidad en salud: una realidad por explorar, para conocer y decidir responsablemente. *CES Salud Pública*, 6, 52–62. [file:///C:/Users/fals\\_lida/Downloads/Dialnet-SistemaDeInformacionParaLaCalidadEnSalud-5204432 \(1\).pdf](file:///C:/Users/fals_lida/Downloads/Dialnet-SistemaDeInformacionParaLaCalidadEnSalud-5204432%20(1).pdf)
- Rojas Forero, G. D., Ramírez Méndez, C. H., & Danna Vélez, J. (2013). Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy. In Universidad de Ibagué (Segunda ed). Universidad de Ibagué. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat00798a&AN=sib.000085854&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sistema Integral de Información de la Protección Social. (2020). Reporte de Información - SISPRO. <https://www.sispro.gov.co/catalogos/Pages/reporte-de-informacion.aspx>
- Vanegas Rodríguez, G. M. (2014). Integración de la gestión del riesgo para el cumplimiento de altos estándares de calidad en el sector salud en Colombia. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 6(2), 101. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2014.0002.08>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Wheelen, K. E., & Hoffman, A. N. (2013). Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global. (13a ed.). Pearson. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx>

x?direct=true&db=cat00798a&AN=sib.000081504&lang=es&site=eds-live&scope=site

Zapata, J. I. (2014, June). Reflexiones sobre el nuevo Sistema Único de Acreditación en Salud. Revista Dinero, 1. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/nuevo-sistema-unico-acreditacion-salud/199140>

## ANEXO I – Identificación de Factores

Tabla 43. Identificación de Factores

<b>Factores</b>	<b>Análisis</b>
-----------------	-----------------

<p><b>Identificación de competidores directos</b></p>	<p>-En relación con economías de escala no se da reducción del costo unitario de una consultoría, porque el valor de la misma depende de la organización, su tamaño, su estado de desarrollo en relación con el SOGCS, es difícil encontrar competidores que ofrezcan una consultoría global como la que requiere Acreditación y por ende se valora mucho este conocimiento por parte de los prestadores que ven una oportunidad de reconocimiento.</p> <p>-Actualmente las empresas de consultoría no ofrecen soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información, que permitan alcanzar la estrategia organizacional, lo cual da un valor agregado fundamental en nuestra propuesta de empresa.</p> <p>-Frente a la curva de experiencia, se requiere que los nuevos competidores conozcan a profundidad el SOGCS, y además deben contar y ofrecer soluciones de tecnología de la información.</p> <p>-Frente a los requisitos de capital, no existen altas exigencias en relación con la infraestructura, requiere de procesos de investigación y desarrollo desde los sistemas de soporte tecnológico que permitan apoyar a las IPS con herramientas y soluciones. Para nuevos competidores se requieren inversiones importantes en publicidad y comercialización</p> <p>-Otra barrera importante es la identificación de marca en la que la imagen, la credibilidad de la empresa es difícil de lograr pues el resultado final más importante es el logro de la Acreditación.</p> <p>-La diferenciación del producto es otra barrera importante a superar por los nuevos competidores, que pueden conocer sobre habilitación, pero los demás componentes como el PAMEC, el desarrollo del</p>
---	---

	<p>sistema de información y la Acreditación, requieren de la experticia con la que cuentan los emprendedores aunado a ello el ofrecimiento de tecnología de la información. y sistemas de información que logren la optimización de procesos y automatización de la información, claves para la toma de decisiones y cumplimiento de la estrategia organizacional, que es nuestro diferencial.-El mercado es muy grande dada la gran cantidad de IPS existentes, que deben cumplir año a año con la habilitación, cada año con el PAMEC y su reporte, cuatro veces al año con el reporte de indicadores y lograr la calidad superior con la Acreditación en salud. En ese orden de ideas dado que las IPS pueden ser profesionales independientes, y pueden de baja, mediana y alta complejidad, la entrada de nuevos competidores ofrece un mercado de suma positiva.</p>
--	--

<p><b>Identificación de proveedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de salud y protección Social de Colombia, que con su normatividad impulsa el SOGCS en sus cuatro componentes y el interés por mejorar la calidad de los servicios de salud en el país.</li> <li>- Secretarías de Salud que deben vigilar el cumplimiento de los 4 componentes del SOGC;</li> <li>-Empresas de tecnologías de la información, que se asociarían con la empresa para ofrecer soluciones integrales que permitan el logro del cumplimiento de la Habilitación, PAMEC, Sistema de Información y la obtención de la certificación de Acreditación.</li> <li>-Frente a la concentración de proveedores y al constante cambio en la regulación una gran fortaleza de los emprendedores del presente proyecto es su adaptación al cambio dado el conocimiento del sector.</li> <li>-Existe gran cantidad de empresas de tecnologías de la información las cuales, en una relación gana a gana con el proveedor, entran a desarrollar las soluciones tecnológicas que apoyarían el logro de todos los componentes. El desarrollo de estas soluciones tecnológicas y de sistemas de información requiere de la experticia de los consultores, debido a que deben ser diseñadas a la medida de cada prestador.</li> <li>-Al revisar la importancia del volumen de los proveedores se observa que al trabajar en conjunto con la empresa de consultoría propuesta se logran importantes beneficios.</li> <li>-La empresa consultora ofrece la solución completa a los prestadores, tanto del desarrollo del SOGCS en todos sus componentes, como a la entrega de las soluciones tecnológicas y de sistemas de información que logran optimizar los procesos para que cumplan con su</li> </ul>
---	--

	<p>funcionalidad y de esta forma se logre el cumplimiento de la estrategia organizacional.</p> <p>-En la diferenciación de insumos, los servicios y desarrollos tecnológicos al igual que los cambios de la normatividad están diferenciados y se ofrecen soluciones de tecnología de la información y sistemas de información que permiten optimización de procesos y automatización de la información.</p> <p>-Cuando observamos los insumos sustitutos, existen muchas compañías de desarrollo tecnológico interesadas en una empresa como la que estamos proponiendo, pero somos conocedores del sector.</p> <p>-El impacto de los insumos, que son los desarrollos tecnológicos, estos son fácilmente validados por los emprendedores de esta empresa.</p> <p>-En la integración hacia adelante ni los proveedores de insumos tecnológicos ni el Ministerio de Salud están interesados en ser consultores del SOGCS, estos son socios estratégicos, con claras y fuertes relaciones gana, gana.</p>
<p><b>Identificación de productos sustitutos</b></p>	<p>-En relación con la disponibilidad de servicios sustitutos (Baena, Sánchez &amp; Montoya, 2003), existen en los prestadores, ejemplo en las IPS, el desarrollo de departamentos de calidad, esta actividad conlleva altos costos debido a que requieren profesional especializado en calidad y auditoría en salud. A pesar de esta especialización la mayor parte no cuenta con la experiencia o experticia para conducir un proceso de Acreditación, pueden estos equipos apoyar la habilitación, el sistema de información, pero difícilmente pueden lograr un PAMEC y menos una Acreditación. De otra parte se requiere buscar y contratar de forma separada los desarrollos tecnológicos en Sistemas de información y tecnologías de la información que se requieren para el</p>

éxito de la implementación global del SOGCS, con el logro de la optimización de procesos y automatización de la información. A continuación se mencionan algunas de las herramientas tecnológicas a desarrollar: Control de gestión documental organizacional, sistemas de comunicación internet, intranet, gestión de planes estratégicos y planes operativos, herramienta de gestión de riesgos, proceso de facturación electrónica, proceso de generación de RIPS (registros individuales de prestación de servicios de salud), proceso de citas, programación y recordación por medios informáticos, guías y protocolos de atención basadas en la evidencia, lo cual es obligatorio, soporte en los reportes periódicos obligatorios, entre otros.

-Cuando comparamos el precio relativo entre la empresa de consultoría propuesta y contar con los departamentos de calidad dentro de la empresa prestadora de salud, con el consiguiente desarrollo de todas las soluciones tecnológicas en sistemas de información y tecnología de la información, resulta de gran ventaja contar con la empresa consultora que con éstas lleva a la optimización de procesos y automatización de la información dando respuesta al llamado de las IPS: “¡Ayúdeme a cumplir con el SOGCS y a mejorar mi calidad!” y a cumplir con mi estrategia

-Si observamos el rendimiento y calidad, el balance entre contar con un departamento de calidad y la empresa de asesoría que propone el desarrollar las soluciones tecnológicas de sistemas de información y Tecnología de la información, resulta muy ventajosa la propuesta de la firma consultora.

-En relación con los costos para los prestadores, resulta de gran ventaja el contar con la firma consultora en lugar de tener que conformar o

	<p>continuar con un Departamento de calidad y desarrollar las soluciones tecnológicas y de sistemas de información mencionadas.</p>
<p><b>Identificación de clientes</b></p>	<p>-Con respecto a la concentración de los clientes, estudios sectoriales del Ministerio de Salud, en la Caracterización del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, para noviembre de 2016 registró 45563 prestadores inscritos, 72,7% profesionales independientes, 22,7% IPS, 3,7% entidades con objeto social diferente y 0,7% servicios de transporte especial de pacientes, se observa que la empresa de consultoría cuenta con un elevado número de clientes potenciales (Baena, Sánchez &amp; Montoya, 2003).</p> <p>-Y cuando analizamos los costos del cambio, es decir en la situación actual de muchos prestadores que estarían cambiando los departamentos de calidad por el apoyo de la firma de consultoría, se tienen las siguientes consideraciones:</p> <p>-Al revisar la integración hacia atrás, para poder lograr el desarrollo integral del SOGCS los clientes potenciales de la firma consultora deben contratar un departamento de calidad y además deben contar con las soluciones de tecnología de la información optimización y sistemas de información que logran la optimización de procesos de procesos y automatización de la información, llevando al cumplimiento de la estrategia organizacional</p> <p>-Frente a la información de los compradores, éstos no conocen sobre empresas de consultoría que ofrezcan una solución global como la de la propuesta, debido a que son muy pocas las compañías, que tienen esta capacidad. Sin embargo, una gran ventaja de nuestra firma consultora estriba en hacer la solución a la medida de cada IPS con Sistemas de información y Tecnologías de la información</p>


<p><b>Amenazas de nuevos competidores</b></p>	<p>-Existen en Colombia empresas de auditoría en salud, pero la mayor parte de ellas se dedican a la auditoría de cuentas médicas, facturación y glosas. Son pocas las empresas de auditoría que trabajan los temas del SOGCS, la mayor parte de estas empresas apoyan el proceso de habilitación de los servicios de salud, y en menor proporción en el desarrollo del PAMEC o del sistema de información. Son muy pocas las empresas que trabajan en acreditación en salud dada la dificultad del tema y la dificultad para contar con especialistas, magisters o doctores que conozcan a profundidad la Acreditación en Salud.</p> <p>-En Colombia el ICONTEC que es el Instituto de normas técnicas es la entidad encargada de realizar el proceso de Auditoría y por medio de la junta de Acreditación, expedir el certificado de Acreditación, para realizar esta labor actualmente solo cuenta con cuatro profesionales de planta, tres de los cuales son los líderes del proceso de Acreditación, los cuales se acompañan de un grupo de auditores en proceso de formación por el ICONTEC, en un curso que dura al menos dos años. Lograr la acreditación para una IPS, puede requerir al menos entre 5 a 8 años, tiempo durante el cual se debe realizar la consultoría y el acompañamiento. Dada la preferencia de las firmas de auditoría en apoyar la habilitación, el PAMEC y el sistema de información, es poco probable el ingreso de empresas que ofrezcan soluciones integrales y que además incluyan la acreditación en salud y la seguridad del paciente (Baena, Sánchez &amp; Montoya, 2003), pero además es difícil encontrar firmas asesoras que tengan en cuenta la información por medio del desarrollo de los sistemas de información y el uso de tecnologías de la información acordes a cada prestador, que los lleve a optimizar sus procesos y a lograr el desarrollo de sus estrategias.</p>
---	--

	<p>-Frente a la concentración de los competidores existentes estos son muy pocos, pues como se ha mencionado, se requiere experiencia y conocimiento del sistema y ante todo del proceso de Acreditación.</p> <p>-No se observa una diversidad en los competidores por lo expuesto en el punto anterior.</p> <p>-Adicionalmente, cuando analizamos la diferenciación de los servicios entre competidores, observamos que la mayor parte apoya el proceso de habilitación, dejando por fuera el sistema de información, PAMEC, Seguridad del paciente y Acreditación.</p> <p>-El abordaje de los competidores es muy importante para lo relacionado con habilitación, PAMEC y Sistemas de información, dado que todos ayudamos al sistema de salud colombiano para el cumplimiento de los tres componentes. En realidad, somos apoyo para cumplir con el SOGCS, pues los prestadores, 46563 que es un número muy alto y adicionalmente, en cuanto a los entes territoriales, es muy difícil llegar a ellos para las visitas de inspección, vigilancia y control. Para muchas IPS, pasan los 4 años que dura su certificado de habilitación sin ser visitadas; nuestra empresa y sus competidores somos una solución para el sistema y los mismos prestadores, que, al ser visitados, pueden llegar al cierre de los servicios en caso de incumplimiento. En conclusión, es un mercado de suma positiva.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2 – Cuestionario encuesta viabilidad creación de empresa

Figura 4. Cuestionario encuesta viabilidad



ENCUESTA DE VIABILIDAD DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

Abandonar->

Respetado Señor (a), en la actualidad nos encontramos realizando una encuesta para identificar la necesidades actuales de su empresa relacionadas a la implementación del SOGCS, por lo cual agradecemos su aporte con el desarrollo de las siguientes preguntas:

Esta encuesta durará menos de 10 minutos.

**\*1. ¿Conoce el sistema obligatorio de garantía de calidad en salud (SOGCS)?**

Si  
 No

**\*2. ¿Actualmente su empresa cuenta o desarrolla alguna práctica encaminada a recibir la acreditación en salud?**

Si  
 No

**\*3. ¿Cual es la clasificación para su empresa**

Profesional Independiente  
 IPS de Baja Complejidad  
 IPS de Media Complejidad  
 IPS de Alta Complejidad  
 Empresas de Transporte de Pacientes

**\*4. Califique los siguientes aspectos de 0 a 5, siendo 0 la ausencia o más baja y 5 el más alto, el diagnóstico actual de su empresa en la implementación de los siguientes requisitos del SOGCS**

	0	1	2	3	4	5
Levantamiento y optimización de procesos de habilitación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de auditoría para el mejoramiento de la Calidad PAMEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de la Seguridad del Paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de Información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrenamiento al Personal sobre la gestión y correcta ejecución del SOGCS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acreditación en Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*5. Seleccione los canales de difusión del SOGCS con los que cuenta su empresa, calificando el nivel de conocimiento que logran los usuarios a través del mismo**

	ALTO	MEDIO	BAJO
Programa de Educación y Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento de Peticiones y Quejas PQRS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de CRM Relacionamiento con el Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página Web Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*6. Cual es la inversión promedio anual que su empresa destina para temas de Calidad SOGCS y Habilitación**

< \$2.000.000  
 Entre \$2.000.000 a \$15.000.000  
 Entre \$15.000.000 a \$50.000.000  
 Entre \$50.000.000 a \$100.000.000  
 > \$100.000.000

**\*7. ¿Cuenta su empresa con la asesoría de alguna firma de Capacitación, Consultoría o certificación del SOGCS?**

Si  
 No  
 Si su Respuesta fue SI, Cual ?

8. Si su respuesta anterior fue SI califique los siguientes aspectos sobre los servicios ofrecidos por la empresa que actualmente le presta el servicio, seleccione el aspecto y asigne una calificación según su nivel de satisfacción

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Levantamiento y optimización de procesos de habilitación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de auditoría para el mejoramiento de la Calidad PAMEC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de la seguridad del paciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de Información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrenamiento al Personal sobre la gestión y correcta ejecución del SOGCS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acreditación en Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*9. ¿Cuándo busca o está interesado en conocer información sobre firma consultora que lo apoye en el SOGCS, cuáles son los medios a los que usted recurre?

- Voz a Voz
- Publicidad Digital
- Prensa
- Volantes
- Recomendación/Influenciador
- Entidad avalada por ente certificador
- Otro (Por favor especifique)

\*10. ¿Si usted encontrara una firma que lo apoyara con la habilitación, EL SOGCS y con herramientas tecnológicas estaría dispuesto a contratarla?

- SI
- NO
- NS/NC

\*11. ¿Qué cargo desempeña en la compañía en que trabaja?

- Presidencia/Gerencia
- Dirección
- Jefatura
- Profesional Asistencial
- Profesional Administrativo
- Otro (Por favor especifique)

\*12. ¿Dónde se encuentra ubicada la mayor parte de las instalaciones de su empresa (Donde se concentra el servicio/Mayor cantidad de colaboradores)?

- Bogotá
- Chia
- Soacha
- Zipaquirá
- Antioquia
- Atlántico
- Santander
- Valle del Cauca
- Otro (Por favor especifique)

Siguiente ->

50%



Abandonar->

13. NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO

14. TELÉFONO DE CONTACTO: Uso exclusivo para validar la encuesta

15. Correo electrónico

Fin de la Encuesta.  
Gracias por su Ayuda

<-Anterior Fin->



Encuestafácil.com no es responsable de ningún contenido enviado y/o incluido en esta encuesta.

Crea gratis tus encuestas online [encuestafácil.com](http://encuestafácil.com)

¿Necesita tu empresa una red privada corporativa?. Prueba [makeanet.com](http://makeanet.com)

Fuente: encuestafácil.com y diseño propio

### ANEXO 3 – Fichas técnicas modelo para el servicio de asesoría a ofrecer

Tabla 44: Ficha Técnica Servicio a Profesionales Independientes

Logo	<b>FICHA TÉCNICA ASESORÍA EN SOGCS</b>		
Calidad HTLF	Código de documento:	Versión:	Pág.:

Nombre del Servicio		Asesoría en el cumplimiento del Sistema obligatorio de Garantía de Calidad en salud - SOGCS- y de Acreditación.	
Usuarios		Profesionales Independientes	
Proceso	Diagnóstico e Implementación SOGCS	Procedimiento Asociado	Código:
Responsable del Proceso/Rol		Líder de Equipo Auditor	
Descripción del Servicio		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diagnóstico de la habilitación, mediante auditoria de calidad.</li> <li>· Diseño de los sistemas de información requeridos para soportar la habilitación. Gestión documental de la habilitación</li> <li>· Recomendación de Tecnologías de la información acordes al consultorio para ser competitivo.</li> <li>· Diseño del programa de seguridad del paciente.</li> <li>· Realización de la autoevaluación anual e inscripción en el REPS</li> <li>· Formulación y apoyo para cierre de planes de mejoramiento</li> <li>· Capacitación permanente mediante la creación del aula virtual Edmodo</li> </ul>	
Requisitos Legales		Decreto 1011 de 2006 Resolución 256 de 2016 Resolución 3100 de 2019	

Requisitos Técnicos y/o Académicos	Profesional con experiencia en la normativa de SOGCS
Requisitos de oportunidad	Tiempo de Entrega: De conformidad con lo acordado en la propuesta inicial.
Elaborado:	Cargo: Fecha:
Revisado:	Cargo: Fecha:
Aprobado:	Cargo: Fecha:

Fuente: elaboración propia

Tabla 45: Ficha Técnica Servicio a IPS de baja, mediana y alta complejidad e IPS de Transporte Especial

Logo	<b>FICHA TÉCNICA ASESORÍA EN SOGCS</b>		
Calidad HTLF	Código de documento:	Versión:	Pág.:

Nombre del Servicio	Asesoría en el cumplimiento del Sistema obligatorio de Garantía de Calidad en salud - SOGCS- y de Acreditación.		
Usuarios	IPS de baja, mediana y alta complejidad e IPS de Transporte Especial		
Proceso	Diagnóstico e Implementación SOGCS	Procedimiento Asociado	Código:
Responsable del Proceso/Rol	Líder de Equipo Auditor		
Descripción del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diagnóstico del SOGCS, mediante auditoria de calidad</li> <li>· Diagnóstico, autoevaluación anual de habilitación e inscripción en REPS.</li> <li>· Gestión documental de la habilitación</li> <li>· Diseño del PAMEC acorde a la IPS, evaluación anual del mismo y reporte de acuerdo a la circular 012 en las plataformas</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Generación del reporte trimestral de indicadores de la resolución 256</li> <li>· Diseño de los sistemas de información requeridos para soportar la habilitación, el PAMEC y el Sistema de Información en Salud.</li> <li>· Recomendación de Tecnologías de la información acordes con la IPS</li> <li>· Capacitación permanente mediante la creación del aula virtual Edmodo</li> </ul>
Requisitos Legales	Decreto 1011 de 2006 Resolución 256 de 2016 Resolución 3100 de 2019
Requisitos Técnicos y/o Académicos	Profesional con experiencia en la normativa de SOGCS
Requisitos de oportunidad	Tiempo de Entrega: De conformidad con lo acordado en la propuesta inicial.
Elaborado:	Cargo: _____ Fecha: _____
Revisado:	Cargo: _____ Fecha: _____
Aprobado:	Cargo: _____ Fecha: _____

Fuente: elaboración propia

Tabla 46. Ficha Técnica Servicio Asesoría en Acreditación de IPS

Logo	<b>FICHA TÉCNICA ASESORÍA EN SOGCS</b>		
Calidad HTLF	Código de documento:	Versión:	Pág.:

Nombre del Servicio	Asesoría en Acreditación de IPS
Usuarios	IPS de baja, mediana y alta complejidad

Proceso	Servicio Acreditación	Procedimiento Asociado	Código:
Responsable del Proceso/Rol		Líder de Equipo Auditor	
Descripción del Servicio		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diagnóstico del estado inicial de la Acreditación, mediante evaluación de la calidad superior.</li> <li>· Conformación de los equipos de Acreditación en salud y apoyo para escoger a los líderes.</li> <li>· Implementación de los grupos primarios, secundarios y terciarios de la acreditación.</li> <li>· Desarrollo de los 7 ejes de la acreditación (Humanización, atención centrada en el usuario de los servicios de salud, Gestión del riesgo, Gestión de la Tecnología, Transformación cultural, Seguridad del paciente, Responsabilidad Social empresarial.</li> <li>· Acompañamiento semanal o quincenal a los grupos de autoevaluación de: Direccionamiento y Gerencia, Gerencia del Talento Humano, Gestión de la Tecnología, Gerencia de la Información, Gerencia del Ambiente Físico y Grupo Asistencial y Grupo de mejoramiento Continuo En reuniones de dos horas.</li> <li>· Apoyo en el Desarrollo de los 160 estándares de la Acreditación en: Enfoque, despliegue y resultados mediante Sistemas de Información apoyados por Tecnologías de la Información que permitan demostrar el desarrollo pleno de los estándares de talla mundial.</li> <li>· Desarrollo de la metodología del paciente trazador utilizando Sistemas de Información</li> <li>· Desarrollo del Perfil organizacional para presentar al ente acreditador.</li> <li>· Desarrollo del tablero de indicadores de la acreditación en salud.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollo del proceso de referenciación interna, nacional e internacional.</li> <li>· Desarrollo el documento solicitud de la acreditación y anexos.</li> <li>· Desarrollo de la metodología Seis Sigma</li> <li>· Acompañamiento antes, durante y después de la visita de acreditación de otorgamiento y acompañamiento permanente durante las visitas anuales y las visitas de nuevo ciclo de la Acreditación</li> <li>· Capacitación permanente mediante la creación del aula virtual edmodo</li> <li>· Seguimiento y cierre a los planes de mejora de la Acreditación en Salud</li> </ul>
Requisitos Legales	Decreto 1011 de 2006 Resolución 256 de 2016 Resolución 3100 de 2019
Requisitos Técnicos y/o Académicos	Profesional con experiencia en la normativa de SOGCS
Requisitos de oportunidad	Tiempo de Entrega: De conformidad con lo acordado en la propuesta inicial.
Elaborado:	Cargo: _____ Fecha: _____
Revisado:	Cargo: _____ Fecha: _____
Aprobado:	Cargo: _____ Fecha: _____

Fuente: elaboración propia