



**Diseño del modelo de negocio Human Synergy: Satisfacción laboral como camino a la
calidad de la atención en salud**

Laura Liliana Bohórquez García

Johnny David Contreras Santiago

Paola Andrea Lozano Gómez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas de Salud- MBA en Salud

Bogotá, Colombia

2021

**Diseño del modelo de negocio Human Synergy: Satisfacción laboral como camino a la
calidad de la atención en salud**

Laura Liliana Bohórquez García

Johnny David Contreras Santiago

Paola Andrea Lozano Gómez

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

Magister en administración de empresas de salud

Director (a):

Claudia Fabiola Rey Sarmiento

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas de Salud- MBA en Salud

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a: nuestros padres, por forjarnos como excelentes personas y profesionales, que desde donde se encuentren siempre querrán lo mejor para nosotros, a nuestras parejas por el apoyo incondicional en todo momento y a nuestras mascotas por su apoyo emocional, a todos ellos muchas gracias por inspirarnos a ser mejores cada día.

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a nuestra tutora Claudia Fabiola Rey, directora de Postgrados en salud, Gestión Humana y Gobierno y gerencia pública, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN quien con sus conocimientos y apoyo nos orientó a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados.

También queremos agradecer a la Universidad EAN por brindarnos las herramientas necesarias para la construcción de este proyecto.

A nuestras familias, padres, hermanos y parejas por apoyarnos de manera incondicional en los momentos más difíciles de la construcción del proyecto.

Por último, queremos agradecer a todos nuestros compañeros y amigos por ser la voz de aliento durante el desarrollo de la maestría.

Muchas gracias a todos.

Resumen

El clima laboral en cualquier organización toma mayor relevancia cada día impactando la productividad. Elementos como la cultura, la forma de trabajo, el conectar los propósitos personales con los organizacionales y el liderazgo juegan un papel importante.

El sector salud adolece de intervenciones efectivas para atender este fenómeno desencadenante de estrés laboral, insatisfacción y alta rotación de personal. Esta problemática se ha agudizado producto de la pandemia por el Covid-19 donde especialmente el talento humano en salud ha enfrentado grandes retos que, sumados al estrés usual propia de su labor, han deteriorado su salud mental.

Human Synergy se plantea como un modelo de negocio que responde a esta necesidad, ofreciendo servicios dirigidos exclusivamente al talento humano en salud entendiendo su contexto particular. La oferta abarca servicios de consultoría, formación y acompañamiento en la gestión del cambio organizacional en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud – IPS localizadas en Bogotá D.C.

El presente documento abarca la definición y objetivos del modelo de negocio planteado, el análisis del sector a través de las metodologías de los Escenarios futuros y el análisis PESTEL, contiene además un estudio piloto de mercado basado en la metodología de Mapa de empatía, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y aplicando entrevistas semiestructuradas a roles de interés, cerrando con el estudio de la competencia y proyección del mercado. Para finalizar se detallan aspectos técnicos, organizacionales, legales, financieros y de sostenibilidad que permitirán establecer si el modelo de negocio es factible.

Palabras clave: Satisfacción laboral, consultoría, salud, talento humano, calidad en salud, clima organizacional.

Abstract

Work environment in any organization becomes more relevant affecting labor productivity. Elements such as culture, way of working, connecting personal purposes with organizational ones, and leadership play an important role.

Healthcare sector lacks effective interventions to attend this phenomenon that triggers job stress, dissatisfaction, and high staff turnover. This problem has worsened because of the Covid-19 pandemic where, specially, healthcare human workforce has faced great challenges that, added to the usual work-related stress, have deteriorated their mental health.

Human Synergy is proposed as a business model which responds to this need, offering services aimed exclusively to Health care workforce, understanding their context. The offer includes consulting, training, and support for change management strategies on Health care providers institutions located in Bogota.

This document covers definition and proposed-business-model objectives, sector analysis applying Futures scenarios and PESTEL methodologies, it also contains a pilot market research based on Empathy map, Porter's five forces analysis and carrying out semi-structured interviews to different stakeholders, closing with market screening and projection. Finally, technical, organizational, legal, financial and sustainability aspects are detailed which will allow to establish, whether this business model is feasible or not.

Keywords: job satisfaction, consulting, healthcare, workforce, Healthcare quality, Work environment.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	13
3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	23
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	30
4.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO:	30
4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	42
4.3. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	46
5. ASPECTOS TÉCNICOS	50
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	66
7. ASPECTOS FINANCIEROS	74
8. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	84
9. CONCLUSIONES	85
10. REFERENCIAS.....	87
A. ANEXO. NOMBRE DEL ANEXO	93

Lista de gráficos

Gráfico 1. Lienzo modelo de negocio sostenible	14
Gráfico 2. Mapa de empatía IPS (mediana empresa) de Nivel I y II de complejidad.....	33
Gráfico 3. Mapa de empatía IPS (gran empresa) de Nivel I y II de complejidad	33
Gráfico 4. Mapa de empatía IPS (gran empresa) de Nivel III y IV de complejidad.....	34
Gráfico 5 Proyección de ventas Año 1 – Human Synergy.....	46
Gráfico 6. Inversión total	61
Gráfico 7. Proceso prestación de servicio	63
Gráfico 8. Organigrama.....	69
Gráfico.9 Análisis DOFA.....	70
Gráfico 10. Gobierno corporativo-Human Synergy.....	71
Gráfico 11. Proyección de ingresos anuales.....	75
Gráfico 12. Proyección de costos anuales	75
Gráfico 13. Proyección de gastos anuales.....	80
Gráfico 14. Inversión inicial.....	81

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL	25
Tabla 2. Análisis entrevistas.....	36
Tabla 3. Matricula educación superior por área de conocimiento	38
Tabla 4. Análisis de la competencia.....	43
Tabla 5. Presupuesto estrategia de promoción	48
Tabla 6. Presupuesto estrategia de comunicación.....	48
Tabla 7. Presupuesto estrategia de distribución	49
Tabla 8. Ficha técnica capacitaciones	50
Tabla 9. Ficha técnica intervención grupal	51
Tabla 10. Ficha técnica taller individual	52
Tabla 11. Ficha técnica diagnóstico organizacional.....	53
Tabla 12. Ficha técnica metamorfosis cultural.....	55
Tabla 13. Ficha técnica sinergia organizacional	56
Tabla 14. Ficha técnica consultoría.....	58
Tabla 15. Capacidad productiva anual	64
Tabla 16. Personal requerido para la operación	65
Tabla 17. Precio de venta unitario- capacitación	76
Tabla 18. Precio de venta unitario- Intervención grupal.....	76
Tabla 19. Precio de venta unitario- Individual.....	77
Tabla 20. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (pequeña empresa)	77
Tabla 21. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (mediana empresa).....	77
Tabla 22. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (grande empresa 1).....	78
Tabla 23. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (grande empresa 2).....	78
Tabla 24. Precio de venta unitario- Metamorfosis cultural	79
Tabla 25. Precio de venta unitario- Sinergia organizacional	79
Tabla 26. Precio de venta unitario- Consultorías	79

1. Introducción

Se considera que el estrés laboral afecta negativamente a la salud psicológica y física de los trabajadores, y a la eficacia de las entidades para las que trabajan. Los sistemas y las organizaciones de salud se están enfrentando a gran cantidad de cambios que están llegando a exigir importantes esfuerzos en el sistema organizativo. “La insatisfacción y el síndrome de burnout son 2 fenómenos cada vez más frecuentes entre los profesionales sanitarios a nivel mundial y un motivo de preocupación para los investigadores de los servicios sanitarios” (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006, p. 210).

Lo anterior hace que el estudio del clima laboral sea uno de los aspectos más referenciados en el campo de la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias, Tal como lo menciona Salazar, et al. 2009, en su artículo “*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*” los miembros de una organización determinan en gran parte su cultura y, de este modo, el clima organizacional ejerce una influencia directa, debido a que las percepciones de cada trabajador van determinar las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización, por lo que hacer del ambiente de trabajo un lugar armónico va a favorecer la mitigación de enfermedades laborales.

Aunado a lo anterior, la necesidad de disminuir el estrés se hace prioritario, ya que se evidencia de manera general una incidencia considerable en el número de suicidios de acuerdo con los datos divulgados por la Secretaría Distrital de Salud (2020), en su observatorio y basados en cifras publicadas por el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses – INML – CF, para el año 2020 se registraron en la ciudad de Bogotá D.C. 317 suicidios, una tasa estimada de 3,8 suicidios por cada 100.000 habitantes. Para el año 2020, se observó que el 74,1 % de los casos de suicidio se presentaron en hombres (n= 235), observando que por cada mujer que se suicida, 2,8 hombres se quitan la vida. El 40,7 % de los casos de suicidio, sucedieron entre el ciclo de vida adultez comprendido este entre los 29 y los 59 años, de igual manera se observa una alta proporción en la población joven comprendida entre los 18 a 28 años con un 21,8 %. Lo anterior denota una problemática que requiere mayor atención.

Por otro lado, de acuerdo con, García (2007) en su artículo “*Satisfacción laboral del personal de salud*” enfoca más su análisis en el talento humano y lo fundamental que es para una compañía desarrollar y aplicar métodos que busquen su satisfacción en el desarrollo de su trabajo, lo cual repercutiría en mejoras de proceso, trabajo en equipo, mejor ambiente laboral, actitud de servicio, y todo esto logrará impactar positivamente su productividad.

Uno de los problemas que más preocupa, hoy en día, a los directivos de las organizaciones es la falta de motivación y satisfacción laboral en su personal, pues ello influye en el rendimiento, en la disposición al cambio y en la contribución al logro de los objetivos, clave para que la empresa tenga éxito y sea competitiva (Fraire, 2013). La insatisfacción laboral en los profesionales de la salud puede traer como consecuencia una disminución en la calidad de los servicios que se brindan a los clientes, en este caso los pacientes, lo que puede conllevar a incidentes, eventos adversos, poner en riesgo la salud y la vida de las personas; adicional a lo anterior un cliente insatisfecho puede buscar otras alternativas de servicio, lo que impactaría de manera negativa a la empresa.

Actualmente existe diversidad de empresas consultoras encaminadas a la gestión del talento humano, estructura organizacional, capacitación del talento, mentorías, consultorías virtuales, conferencias o capacitaciones entre otros, encaminadas a cualquier tipo de empresas, sin embargo, no se evidencian empresas consultoras exclusivamente dedicadas al sector de la salud.

Por lo anterior el presente trabajo busca validar una idea de negocio que pretende mejorar la satisfacción laboral de los profesionales de las empresas prestadoras de servicios de salud (IPS)

Objetivo general y específicos

General:

Diseñar un modelo de negocio que permita mejorar la satisfacción laboral de los profesionales de las empresas prestadoras de servicios de salud (IPS) a través de la prestación de servicios como capacitación, consultoría y gestión organizacional.

Específicos:

1. Identificar la necesidad en el mercado y posibles usuarios mediante la aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas con el fin de diseñar la oferta de valor.
2. Realizar la caracterización del entorno que permita contextualizar el mercado a través de las herramientas o metodologías más adecuadas de acuerdo con una revisión de literatura, con el fin de mitigar riesgos y optimizar oportunidades de negocio.
3. Evaluar los requerimientos técnicos y legales necesarios para la entrada en funcionamiento del modelo de negocio a través de un análisis de la normatividad vigente en Bogotá y a nivel nacional.
4. Evaluar la sostenibilidad ambiental, social y financiera del modelo de negocio para determinar su puesta en marcha a través de un análisis PESTEL y un simulador financiero que incluya estimaciones de ingresos, gastos e inversión.

2. Modelo de Negocio y Validación

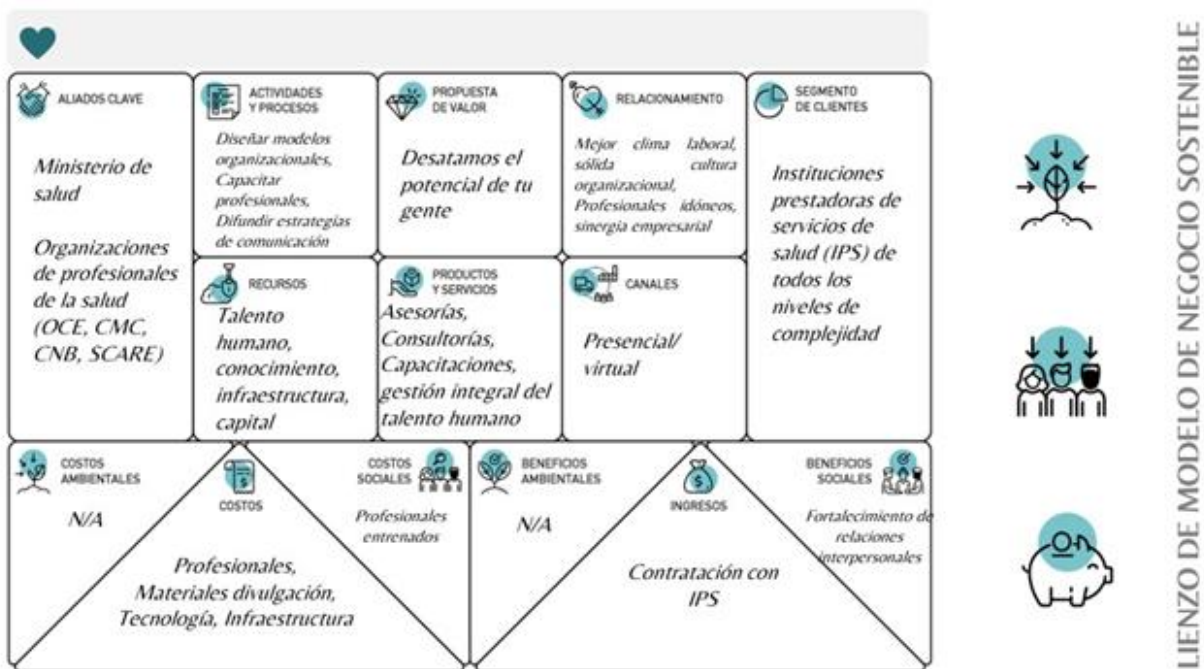
Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 14). Un modelo de negocio sostenible garantiza que todas las partes interesadas en el ecosistema entreguen y capturen elementos de valor.

Es importante documentar un modelo de negocio con el fin de describir las bases para que la empresa, cree y obtenga valor. Esta herramienta que fue diseñada por Alexander Osterwalder quien explica que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 15).

Esta herramienta es práctica debido a que al diseñarla y avanzar en el análisis permite modificar diferentes aspectos para la viabilidad del negocio; adicionalmente permite ver de manera global todos los aspectos que configuran el modelo de negocio.

Los nueve módulos del modelo abarcan las principales áreas de un negocio; los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

Gráfico 1. Lienzo modelo de negocio sostenible



Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la imagen la empresa busca generar valor a través de la prestación de servicios integrales de gestión del talento humano en salud (Conocimiento, sinergia empresarial, experiencia, gestión humana) a IPS de baja, mediana y alta complejidad de tal forma que permita mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, viéndose reflejado en el mejoramiento de los indicadores de calidad de atención en salud de la empresa (IPS) mediante el diseño y aplicación de modelos de reestructuración organizacional personalizados y enfocados tanto en las necesidades de la institución prestadora como en los profesionales de la salud.

La empresa será creada por profesionales idóneos que conocen estrechamente las necesidades del sistema de salud y las condiciones laborales de los profesionales de la salud. Nuestros servicios se pretenden llevar a cabo con el apoyo de nuestros aliados estratégicos (Ministerio de salud y organizaciones de profesionales de la salud) y proveedores de sistemas operativos e insumos administrativos (equipos de cómputo, audiovisuales, papelería, ente otros) para de esta forma contribuir en la generación de valor con la prestación de los diferentes servicios que ofrecemos.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, por tal motivo es importante identificarlos en segmentos que tengan necesidades comunes. Los clientes que busca Human Synergy son Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de todos los niveles de complejidad indistintamente del régimen al que pertenezcan, y los servicios que ofrecerá son enfocados al bienestar del talento humano que labora en las instituciones.

Human Sinergy será una empresa del sector de las consultorías organizacionales enfocadas exclusivamente al sector salud, que se dedicará a realizar por medio de profesionales del área de la salud consultorías, asesorías y capacitaciones al personal del sector.

Idea de negocio

Esta empresa consultora nace de la idea de ofrecer servicios de gestión organizacional enfocada en las necesidades de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) y en las necesidades que tienen los trabajadores sanitarios en los cuales se ha evidenciado falta de motivación, insatisfacción, estrés laboral y síndrome de burnout, entre otros, factores que afectan tanto a los profesionales, como a la dinámica de las IPS que requieren la prestación continua de servicios de salud, y qué, si no se encuentran gestionados de manera óptima traerán repercusiones no sólo en los profesionales sino, además, en las instituciones pues afectará la calidad de la atención que ofrece al público, impactando los indicadores de resultados en salud que indiscutiblemente se tendrán en cuenta para la germinación de acuerdos contractuales con las diferentes empresas promotoras de salud (EPS), por lo que traerá consecuencias no sólo económicas, sino también de tipo reputacional.

Nuestro principal diferenciador dentro del mercado, se basa en la oferta especializada de servicios de manera personalizada para el sector salud, la cual es limitada en nuestro país; además teniendo en cuenta el aumento de la demanda, la complejidad del sistema de salud y las necesidades de los profesionales de la salud se hace necesario intervenir de forma apropiada.

Por lo anterior, esta idea de negocio pretenderá mitigar las problemáticas identificadas en los trabajadores y las instituciones del sector salud, toda vez que los servicios ofrecidos se especializarán en las necesidades propias de cada una de las instituciones.

Las IPS que establezcan una relación contractual con Human Synergy, tendrán los siguientes beneficios:

Directos: mejor clima laboral, una sólida cultura organizacional, profesionales satisfechos, menor rotación del personal, liderazgo ejemplar, sinergia empresarial.

Indirectos: mejores resultados en salud, disminución de la deserción laboral, profesionales comprometidos, disminución del riesgo reputacional.

Justificación y antecedentes de la idea de negocio

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas (Kubr, 1997, p. 31). Las grandes empresas fundamentalmente americanas comienzan entonces a prestar valor a la visión externa, aportada por profesionales que conocen otras empresas de su sector o, incluso, experiencias en otros sectores que pueden enriquecer la visión interna de la empresa (Novadays, 2018)

La consultoría de empresas se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una dependencia interna de consultoría (o algo análogo) en una organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o un catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor, si proporciona asesoramiento a sus colegas o subordinados. Sin embargo, paralelamente la consultoría de empresas se ha transformado en una profesión. Miles de personas y organizaciones hacen de la consultoría su ocupación a tiempo completo y tratan de imponer normas profesionales con respecto a la calidad del asesoramiento que proporcionan, métodos de intervención y principios éticos (Kubr, 1997) .

“La consultoría empresarial desempeña un papel crucial como motor del desarrollo corporativo. Facilita a las organizaciones el acceso a las mejores prácticas globales en las áreas críticas de negocio, generando un efecto positivo en términos de competitividad” (Revista

Dinero, 2014). Por lo que, los resultados en salud de las IPS se mejorarían con intervenciones oportunas que busquen fortalecer la cultura organizacional.

Las empresas de consultoría hoy en día abarcan un número considerable de servicios que ofertan a las empresas, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Por lo anterior el empresario puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización ya sea grande, mediana, pequeña o microempresa, el secreto está en que pueda elegir la mejor opción en cuanto a estos sencillos parámetros: experiencia previa, referencias, rápida identificación de problemas, propone soluciones rápidas y sencillas, empatía y sobre todo buen comunicador (Lavín, 2016).

El talento humano constituye un recurso esencial en las instituciones de salud (Nigenda, 2010 citado por Molina, et al. 2016, p.110) . A pesar de esto, por las complejidades de nuestro Sistema, sus incentivos y alta regulación, el talento humano enfrenta dificultades relacionadas con expectativas salariales, estabilidad, estrés y carga laboral por lo que es frecuente encontrar empresas del sector con ambientes laborales negativos, baja motivación del personal y bajo compromiso con la organización. Esto impacta la calidad y eficiencia de la prestación del servicio de las entidades e implica un reto de buscar estrategias para vincular y motivar a su personal en pro del efectivo cumplimiento de su misionalidad.

El campo de los recursos humanos en salud, es en sí mismo un tema muy complejo, en el trabajo del equipo de salud influyen una serie de factores que deben ser considerados, si bien el concepto es general, en el campo de la salud y más específicamente en el primer nivel de atención, las condiciones laborales suelen caracterizarse por la precarización laboral, la inestabilidad en el puesto, bajo salario, sustentabilidad de los proyectos de trabajo atados a los avatares políticos, y más relacionados a la voluntad política de turno que a políticas de estado, condicionan el trabajo de los prestadores del primer nivel asistencial. En concordancia con esto, Urquiza (2012) describe que “las organizaciones en general, y las de salud en particular están en permanente proceso de cambio, y de manera sustancial en los últimos años, cambios tecnológicos, sociales, económicos, que requieren estructuras y procesos organizacionales flexibles y dinámicos” (p.03).

El personal representa el capital humano de una organización, el conocer las necesidades reales o sentidas que influyan en su desempeño laboral, es una prioridad que permite a la organización ejecutar estrategias tendientes a ofrecer a los trabajadores, aquellos elementos que contribuyan a lograr la satisfacción en el desempeño de sus funciones, con una actitud de servicio que se refleje en la productividad y el ambiente de trabajo (Ortiz, 2019).

Adicional a lo anterior, “el mantener niveles altos de satisfacción laboral se traduce en mejora de los procesos, trabajo en equipo y en consecuencia en una interacción armónica de las diferentes áreas; considerados indicadores de calidad” (García, 2007).

Objetivos Empresariales

Objetivo General

Proporcionar servicios de Gestión organizacional individualizada a las instituciones prestadoras de servicios de salud por medio de la identificación de necesidades en las instituciones y colaboradores con el fin de establecer soluciones enfocadas a mejorar el clima organizacional

Objetivos específicos

- Analizar el mercado a través de benchmarking para identificar la demanda de servicios del sector.
- Ajustar el portafolio de servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes, por medio de los diagnósticos individualizados realizados a las instituciones para garantizar un manejo eficiente de los recursos.
- Posicionar la empresa en el mercado como la número uno en gestión organizacional por medio del diseño de oferta comercial enfocada a instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) y así lograr reconocimiento.

Estado actual del negocio

Human Synergy como modelo de negocio se encuentra en etapa de “*elaboración de plan de negocio*”, en esta etapa de validación se intenta conocer ampliamente el mercado, el sector en dónde se pretende ingresar y la validación la competencia para con esto definir claramente la viabilidad del proyecto.

Descripción de los servicios

La oferta de servicios que tendrá la empresa nace de la importancia que tienen los profesionales del área de la salud, teniendo en cuenta el aumento de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud por lo tanto el aumento de necesidades de profesionales para brindar atención a la población. Dentro de la oferta contaremos con los siguientes servicios:

- Diagnóstico Organizacional: realizaremos un análisis situacional (procesos, debilidades, fortalezas, vías de desarrollo) de la empresa que busca generar eficiencia en la organización a través de cambios y presentación de técnicas de intervención convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad. De acuerdo con el tamaño de la organización se determina el tiempo de intervención.
- Capacitación: Mediante sesiones individuales y grupales se realizarán capacitaciones y se brindará educación frente a temas relacionados con: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos ; estas capacitaciones se realizarán de manera presencial y/o virtual; lograremos el fortalecimiento de la cultura organizacional mediante estrategias dirigidas basadas en procesos holísticos y sinérgicos que van desde la identificación de las brechas hasta definir un plan de alineación o transformación para cerrarlas, evaluación de los resultados y acciones de mejora.
- Consultorías: brindaremos asesoría profesional independiente que ayudará a la empresa a: alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios, mediante el diseño e implementación de planes de mejora. Los temas para

intervenir van encaminados a la Gestión del Talento Humano, Gestión de procesos, organizacional e impacto en la productividad.

- Nombre, tamaño y ubicación de la empresa:

Human Synergy será constituida como microempresa, en dónde se contará inicialmente con los cargos de: Gerente, líder comercial, líder contable y profesional administrativo, los servicios serán contratados por profesionales independientes. Además, contará con una sede principal en dónde se llevarán a cabo funciones netamente de tipo administrativo, la cual estará ubicada al norte del distrito capital de Colombia, en la localidad de Usaquén entre los barrios Santa Bárbara y Toberín.

- Potencial del mercado en cifras: Analizando el mercado potencial a satisfacer, se encuentran en Bogotá un total de 1379 IPS que cumplen con la segmentación definida para el modelo de negocio. De ellas, 1046 se encuentran en el segmento de mediana y alta complejidad, las cuales tienen servicios más especializados y cuenta con personal con capacidades de alta especificidad, en los cuales la oferta de servicios de Human Synergy podrá generar más valor a estas entidades por la importancia de la capacitación, la productividad y la satisfacción general del personal.

Ventaja competitiva

Human Synergy se diferenciará de las demás empresas de consultoría debido a que será la primera empresa en dedicarse exclusivamente al recurso humano en salud, y teniendo en cuenta el aumento de la Instituciones de Salud será una de las ventajas principales. Aunado a lo anterior Human Synergy se diferenciará de otras pues involucrará servicios que impacten la satisfacción laboral y el clima organizacional.

Inversiones Requeridas

Teniendo en cuenta la inversión necesaria en equipos de cómputo, impresoras y equipamiento adicional de oficina, junto con una necesidad estimada de capital de trabajo de 4 meses dado el comportamiento del sector, la inversión total necesaria es de COP \$ 213.880.000.

Para hacer frente a esta inversión, se contará con aportes de los emprendedores por COP \$50.000.000, mientras que para el restante COP \$ 163.880.000 se buscará financiación de entidades financieras

Proyecciones de ventas y rentabilidad

El crecimiento porcentual en ventas se proyecta en un 15% para 2021, 10% para 2022 y 5% para los años subsiguientes, esto de acuerdo con el potencial crecimiento en clientes y penetración de productos en el mercado. Los ingresos totales para el primer año se proyectan en COP \$ 608.897.019

Para realizar la proyección de ventas se tomaron en cuenta dos criterios:

- Las ventas del mercado del sector Servicios de Consultoría Técnica, Administrativa y científica.
- El mercado potencial de IPS que cumplen con la segmentación definida para el modelo de negocio.

En referencia al mercado, se encontró un mercado potencial total de 1379 IPS localizadas en Bogotá. Definiendo una meta conservadora de relacionamiento de entre el 5% y el 6% del mercado potencial (69-83 IPS) con un estimado de 2 a 3 productos promedio a cada uno, se proyectó la venta estimada de 230 unidades para el primer año. Adicionalmente, se generaría un foco estratégico en 19 IPS que, de acuerdo con la base de datos de EMIS a corte de 2020, generaron más de COP 150.000 millones anuales y que serían objetivos comerciales de los productos con mayor margen de contribución: “Potencializando tu talento - Diagnóstico organizacional y análisis”, “Potencializando tu talento - Metamorfosis cultural” y “Potencializando tu talento - Sinergia organizacional”.

Analizando la proyección de ventas referenciamos contra el sector de Servicios de Consultoría Técnica, Administrativa y científica (información tomada de la base de datos de

EMIS a corte de 2020) lo que nos arrojó que los ingresos representarían un 0.2% del total del sector, lo que se considera razonable.

De dicha proyección del primer año se estima un crecimiento fuerte en los 2 años subsiguientes y una estabilización al cuarto año basado en una madurez del mercado y a la limitación del mercado que sería las IPS localizada en Bogotá. La estimación de los dos primeros años se apalanca principalmente al crecimiento del relacionamiento hasta un 7%-8% del mercado potencial (97-110 IPS) con un estimado similar de 2 a 3 productos promedio adquiridos por cada uno. Al año cuarto y quinto el crecimiento se estima en el mismo mercado potencial, pero con una proyección de 3 productos o más promedio adquiridos por cada uno, dada la madurez y el reconocimiento por parte de los clientes en dicho punto.

Equipo de trabajo

La empresa contará como socios mayoritarios con dos enfermeras Paola Andrea Lozano y Laura Liliana Bohórquez, quienes cuentan con experiencia asistencial y administrativa en IPS y EPS privadas, además con un ingeniero industrial Johnny David Contreras, quien cuenta con amplia experiencia en el sector público; para iniciar la operación de la empresa contaremos con un Gerente General, un Líder Financiero, un Líder Comercial y un líder de consultoría además profesional en psicología especializado en psicología organizacional y experiencia en consultoría, un terapeuta, una enfermera y un profesional en medicina, todos deberán contar con conocimientos en coaching, gestión organizacional, y deberán contar con competencias blandas como liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resiliencia, entre otros.

Conclusiones Financieras

- Posterior a la realización de la evaluación financiera se observa en la simulación una Tasa Interna de Retorno – TIR del 20.67%, justo por encima de lo esperado siendo esta una valoración favorable
- El Valor Presente Neto del proyecto, arroja un resultado positivo de COP 3.891.058, resultando en beneficios estimados para los inversionistas.
- El periodo de recuperación se proyecta en 4.91 años, un periodo relativamente alto pero dentro de los parámetros aceptables.

- Para llegar al punto de equilibrio, se deben vender COP 472.404.220 anuales, correspondientes a un total de cerca de 36 unidades entre los diez (10) productos ofertados

3. Análisis del sector

Para analizar ampliamente el sector en el cual se enmarca la idea de negocio se utilizaron 2 herramientas las cuales se consideran que permiten realizar un buen análisis, las herramientas que se seleccionaron fueron: Escenarios futuros y análisis PESTEL, a continuación, se presenta los resultados obtenidos con cada una de las herramientas ejecutadas:

Escenarios futuros

Para realizar este análisis se tiene en cuenta la herramienta de escenarios futuros, técnica de prospectiva que sirve para crear posibles escenarios en los que se pueda visualizar la empresa y a partir de ellos analizarlos para la toma de decisiones. La planeación por escenarios (o análisis de escenarios) tiene su origen en la concepción militar en la segunda guerra mundial en los años 40, pero se consolida como un modelo de planeación organizacional (Herman Kahn ,1950 citado por Vergara, Fontalvo Y Maza, 2010, p. 22)

A pesar de las diversas herramientas que existen para analizar el futuro, se considera que la prospectiva es la única que lo aborda como una realidad múltiple e indeterminada, la cual se obtiene como resultado de las infinitas posibilidades de la acción humana, que se refleja en los diferentes proyectos, anhelos y temores de los grupos sociales (Cely, 1999).

Utilizamos esta metodología de planificación para prever las diferentes probabilidades o alternativas futuras y así mismo identificar o generar planes que nos ayuden bien sea a fortalecer la empresa o a tomar medidas necesarias para minimizar los riesgos.

En el contexto empresarial actual, la flexibilidad y la innovación son cualidades ineludibles para sobrevivir en un mercado que es cada vez más competitivo y requiere de planes más estructurados y mejor enfocados a las necesidades de los clientes

- Etapa Normativa: los retos de los profesionales de la salud cada vez son mayores y más difíciles, el futuro que deseamos para Human Synergy es poder llegar a la Instituciones prestadoras de servicios de salud del país, y ofrecer servicios que permitan mejorar y fortalecer el clima laboral al interior de la entidad. Lo anterior con el fin de influir de manera positiva en la salud mental y en el bienestar de los trabajadores.

En el futuro queremos que Human Synergy intervenga de manera oportuna y eficaz, al interior de las Instituciones y que se vea reflejado directamente en la satisfacción del personal de salud, logrando disminuir el ausentismo, el estrés laboral, e indirectamente mejorando la calidad de prestación de los servicios de salud.

- Etapa Definicional: en la actualidad los sistemas y las organizaciones de salud se están enfrentando a gran cantidad de cambios que están llegando a exigir importantes esfuerzos en el sistema organizativo. La insatisfacción y el síndrome de burnout son 2 fenómenos cada vez más frecuentes entre los profesionales sanitarios a nivel mundial por tanto una preocupación del sector; La insatisfacción laboral de los profesionales influye en la calidad de la atención y en la relación con sus pacientes, esto se demuestra en el aumento de PQR radicadas y las exigencias propias del sistema.

- Etapa de Confrontación: En el contexto colombiano no tenemos empresas dedicadas a gestión organizacional con enfoque en el personal de salud.

Teniendo en cuenta la importancia que cobra la salud de las personas, y con el avance de la ciencia y la tecnología, el personal del sector salud debe capacitarse constantemente para brindar de forma adecuada los servicios, sin embargo, la satisfacción de los profesionales suele quedar de lado, es por ello que se pueden presentar incidentes o eventos que afectan a los pacientes; las directivas de las instituciones de salud, deben unir esfuerzos con las áreas de talento humano con el fin de mitigar el impacto que conlleva que los trabajadores de las empresas estén insatisfechos.

- Etapa Determinación estratégica: para lograr que nuestra empresa sea altamente competitiva contamos con las siguientes estrategias: Evaluación y diagnóstico de las instituciones, Análisis específico del sector prestador, Abordaje integral en todas las áreas de la

institución, Reestructuración de los servicios Planes de intervención a corto y mediano plazo, Acompañamiento en los planes e intervenciones Asesoría continua

Análisis PESTEL

El análisis estratégico PEST analiza las condiciones del macroentorno en el que una empresa opera o considera operar. El término fue acuñado por el profesor de Harvard Business School Francis J. Aguilar, en su libro *“Scanning the Business Environment, 1967”* (El mundo, s.f.). Posteriormente se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado *“Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”* realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan que fueron los precursores (Course Hero, 2021).

Este análisis estratégico nos permite determinar el contexto actual al que se enfrentaría la empresa a nivel externo; nos facilitará la creación de estrategias para aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.

El análisis se realizó teniendo en cuenta: el factor analizado, el detalle o descripción específica de lo que afectaría a la empresa, el plazo en el que se vería reflejado dicho impacto y finalmente si este impacto es positivo, negativo o indiferente.

Tabla 1. Análisis PESTEL

	Factor	Detalle	Plazo*	Impacto**
Política	Acuerdos internacionales	Incentivos de organismos multilaterales para promover la inversión en salud en el país.		P
	Clima político	Incertidumbre generada por tensiones políticas		I
	Políticas gubernamentales	Incentivos tributarios a empresas del sector salud		P
Económico	Crecimiento económico	Ambiente propicio para inversiones y creación de		P/N

	Factor	Detalle	Plazo*	Impacto**
		empresa/ tasa de desempleo 20,2%		
	Divisa	Devaluación del peso colombiano frente a otras divisas		P
	Poder adquisitivo de los consumidores	Mejor capacidad de pago de las IPS privadas		P
	Disponibilidad de crédito	Sector financiero y bancario sólido que permita el financiamiento a empresas del sector salud.		P
Sociocultural	Cambios demográficos	Envejecimiento poblacional, disminución tasa de natalidad en 2,6% (DANE, 2020). prevalencia de enfermedades crónicas, síndrome burnout en profesionales de la salud en aumento (Arango, 2012).		N
	Conciencia por la salud (autocuidado)	Falta de conciencia por el autocuidado por la ciudadanía en general		N

	Factor	Detalle	Plazo*	Impacto**
	Diversidad e inclusión	Fortalecimiento de políticas públicas y programas que promuevan la diversidad sexual, cultural, étnica y religiosa. Brecha salarial por género (Galvis, 2010).		P
	Inmigración/migración	Colombia tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 1.142.319 de inmigrantes, lo que supone un 2,29% de la población de Colombia		N
Tecnológico	Tecnologías emergentes	Dinero digital, inteligencia artificial, telemedicina, cada vez más funciones humanas son reemplazadas por nueva tecnología.		N
	Velocidad de innovaciones	Lucha por mantener el ritmo de la demanda de innovación digital cada vez más rápida.		N
	Costo de acceso a nueva tecnología	las tecnologías digitales pueden tener impactos importantes al contribuir al aumento de la producción por trabajador, a la racionalización en el		P

	Factor	Detalle	Plazo*	Impacto**
		uso de los recursos y a la entrada de nuestras empresas en los mercados internacionales		
	Seguridad informática	Con el aumento de tecnologías emergente se fortalece la seguridad informática mitigando riesgos de trafico de información		P
Ecológico	Cambio climático	La variación en el estado del sistema climático conlleva a diferentes consecuencias como cambio en los ecosistemas, derretimiento de glaciares, cambios de temperatura desencadenando propagación de enfermedades.		N
	Huella de carbono	El fomento y realización de actividades relacionadas con movilidad sostenible y el mejoramiento de las condiciones del entorno han permitido la reducción paulatina de los		P

	Factor	Detalle	Plazo*	Impacto**
		gases de efecto invernadero.		
	Conciencia social ecológica	Falta de conciencia ambiental relacionada directamente con el hombre y su desarrollo dentro de una cultura/ disminución de la calidad de vida por contaminación.		N
Legal	Ley 1164/2007	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud/deficiencia de talento humano en salud (Minsalud, 2020)		N
	Resolución 3100/2019	Define los procedimientos y las condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud.		P
	Estatuto tributario	Regulación de aspectos formales y sustanciales del recaudo de impuestos en Colombia, reformas tributarias que conlleven incremento de impuestos		N

	Factor	Detalle	Plazo*	Impacto**
	Código sustantivo del trabajo	Justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores		P

Fuente: elaboración propia

*Plazo: Corto (C), Mediano (M), Largo (L)

** Impacto: Negativo (N), Indiferente (I), Positivo (P).

Del análisis anterior podemos resaltar que de los 22 factores estudiados el 54,5% tendrían un impacto positivo lo que supone un beneficio para la organización, toda vez que, las características del sector favorecen y dan fuerza a la viabilidad de la empresa. El 4,5% serían indiferentes, es decir, que no afectarían a la funcionalidad de la organización y por último el 41% tendrían un impacto negativo, lo que nos permitirá posteriormente generar estrategias para mitigar este último porcentaje con la ayuda de aquellos factores que positivamente nos fortalecen.

Finalmente se puede concluir del análisis realizado del sector que, si bien, hay una amplia diversidad de empresas que ofrecen servicios de consultoría, en Colombia son contadas las que están orientadas a las necesidades del sector salud lo que hace que Human Synergy pueda inicialmente tener un buen posicionamiento en el mercado, no obstante, la facilidad para imitar o copiar los servicios ofrecidos sería una amenaza en la que se debe contar con estrategias previas para enfrentarlas.

4. Estudio piloto de mercado

4.1. Análisis y estudio de mercado:

Nuestros clientes potenciales son Instituciones Prestadoras de Salud - IPS que busquen soluciones organizacionales en la gestión integral de su talento humano y que estén dispuestos a mejorar resultados en salud. Dado los grandes retos y complejidades del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia que a menudo repercuten en el clima organizacional, en el rendimiento y motivación de las personas que hacen parte de ellas, buscar soluciones

organizacionales se ha convertido en una necesidad que promete mejorar los resultados en salud de las IPS fortaleciendo el concepto de calidad en la atención de salud.

➤ Segmentación de mercado objetivo.

Dentro de la segmentación podemos clasificar a los clientes potenciales de acuerdo con los siguientes grupos:

• Por su nivel de complejidad:

– IPS Nivel I y Nivel II

– IPS Nivel III y Nivel IV

• Por su tamaño organizacional:

– Mediana empresa

– Gran empresa

➤ Descripción de los consumidores.

Conocer a nuestros potenciales clientes se vuelve indispensable hacerlo, ya que, de esto depende claramente entender si nuestro producto/servicio realmente satisface sus necesidades y con esto poder generar las acciones de mejora pertinentes que permitan ofrecer un producto/servicio exitoso.

La búsqueda permanente para comprender las necesidades de nuestros clientes implica no sólo escucharlos, sino, además, tener interacción con ellos y analizar sus primordiales motivaciones. Sin embargo, realizar estas actividades no es del todo productivo si no se tiene una estructura bien definida, un objetivo claro y estos se encuentren a su vez alineados.

Para identificar mejor las necesidades de nuestros clientes y poder trazar una ruta de acción existen diferentes herramientas, cómo:

- Value Proposition Canvas: Creada por Alexander Osterwalder, la cual busca identificar qué es lo que debe hacer el cliente para solucionar su problema y qué factores le

causan alegría o frustración en el proceso, todo a través de 3 bloques: Frustraciones, Alegrías y Tareas del Cliente (The Hero Camp, 2018)

- Design Thinking: El termino se remota a los años 1969 en donde Herbert Simon lo acuñó en su libro *“la ciencia de lo artificial”* . Esta metodología se vale de herramientas y técnicas propias del diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requerimientos para el éxito del negocio, todo esto a través de sus 5 etapas: empatizar, definir el problema, idear posibles soluciones, prototipar, evaluar y testear (Diana Pinos, 2021)

- Customer Journey Map: Es una herramienta de Design Thinking que permite crear en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el Ciclo de Compra. (Marketing, 2020)

- Los 5 Por qué: Esta técnica fue desarrollada por Sakichi Toyoda (fundador de Toyota Industries) en la década de 1950. Este método consiste en realizar preguntas para explorar la relación de causa y efecto que genera un problema particular y, de esta manera, encontrar la causa raíz (Baquia. 2013)

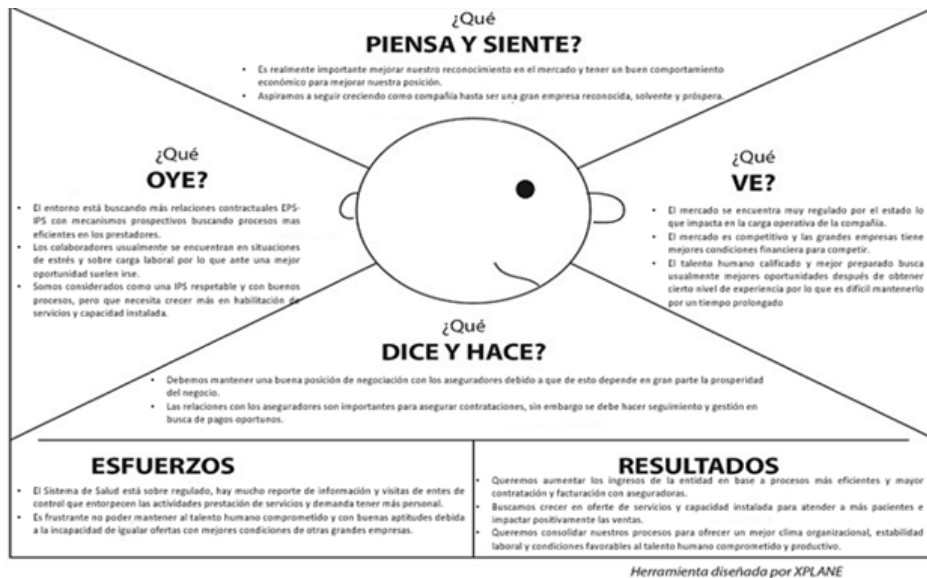
- Mapa de empatía: Esta herramienta fue diseñada por Dave Gray, autor y fundador de XPLANE con el propósito de que las empresas puedan entender a sus clientes como personas, conociendo sus necesidades, miedos, frustraciones y los elementos del entorno que tienen influencia sobre sus decisiones. (Falla, 2018)

Este método es realizado con el objetivo de conocer todo lo que rodea al cliente, esto implica conocer más allá de su edad, género o condición física. Se trata de comprender cuáles son sus motivaciones, necesidades, miedos y frustraciones. Tal y como su nombre lo indica, empatizar: ponerse en los zapatos del cliente. Dentro de los aspectos que se analizan con esta herramienta, encontramos: ¿Qué piensa?, ¿Qué siente?, ¿Qué ve?, ¿Qué dice?, ¿Qué hace?, Sus esfuerzos y Los resultados que tiene o espera.

Sin duda alguna esta última herramienta es verdaderamente completa ya que nos permite dar respuesta a las inquietudes que una segmentación tradicional genera en el momento de definir nuestros clientes, además podemos conocer a profundidad sus verdaderas necesidades y esta a su

vez integra varios componentes de las otras herramientas estudiadas, por estas razones se decide realizar la descripción de los consumidores por medio de mapas de empatías generados a partir de la segmentación del mercado.

Gráfico 2. Mapa de empatía IPS (mediana empresa) de Nivel I y II de complejidad



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Mapa de empatía IPS (gran empresa) de Nivel I y II de complejidad



Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Mapa de empatía IPS (gran empresa) de Nivel III y IV de complejidad



Fuente: elaboración propia

¿Cómo validó la aceptación en el mercado de su proyecto (metodología y resultados)?

Para que una idea de negocio pueda ser validada y digna de consideración es necesario que la misma sea expresada de forma consistente como un modelo de negocio completo, coherente y provechoso de modo que merezca sus esfuerzos y recursos para su desarrollo (Colomina y Yáñez, 2014, p. 106). Por lo que, la seguridad y coherencia a la hora de dar a conocer la idea de negocio son esenciales para su aceptación, así como hablar directamente con las personas y escucharlas

Uno de los instrumentos para validar el problema y la solución propuesta a través de la recolección de información por parte de potenciales clientes u otras partes interesadas es la entrevista. Según Macías (2012), la entrevista se puede categorizar como un instrumento principal para validar las necesidades o problemas que se buscan solucionar. Para llevar a cabo estas de una manera eficiente, el autor lista una serie de recomendaciones entre las que se

encuentran realizar entrevistas individuales, preparar un listado de preguntas abiertas sobre conceptos específicos, estimular a los entrevistados a través de pequeños guiños e identificar los problemas a través de las respuestas más no pedir directamente soluciones.

Ahora bien, hay varios tipos de entrevistas. Las autoras Quispe y Sánchez (2011) listan estos tres tipos de entrevistas:

- Entrevista estructurada: el encuestador proporciona a cada encuestado la misma serie de preguntas previamente elaboradas, el orden debe mantener coherencia de pregunta a pregunta. El cuestionario auto administrado es un tipo de entrevista estructurada.
- Entrevista semiestructurada: entrevista formal donde el encuestador utiliza una ruta de entrevista, que es una lista de preguntas y temas, ambos de manera ordenada que serán tratados durante la entrevista, donde el encuestador generalmente sigue la ruta pero puede desviar su trayectoria cuando siente que esto sea apropiado dependiendo de las respuestas durante la conversación.
- Entrevista no estructurada: tipo de entrevista donde hay un tiempo determinado para hablar, el encuestador debe tener en mente un plan claro para llegar a su objetivo, el encuestador no tiene una ruta definida, en su lugar realiza las preguntas al obtener respuestas y puede expresarse a su manera y libremente. Las preguntas que se realizan en este tipo de entrevista son las preguntas abiertas

De los tres tipos de entrevistas listadas anteriormente, Flick, 2007 (citado en Díaz et al, 2013) sostiene que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes a los propósitos del estudio. El autor también expresa que los entrevistados pueden sentirse más incentivados a expresar todas sus impresiones en un formato más abierto que en una entrevista estandarizada.

De acuerdo con lo anterior y con el objetivo de validar el modelo de negocio, se realizaron cinco (5) entrevistas semiestructuradas. Se decidió aplicar este instrumento a dos (2) empresarios del sector salud con el fin de obtener las perspectivas de potenciales clientes en cuanto a la pertinencia e interés que pueda generar este modelo de negocio, a un (1) aliado

estratégico con un cargo de dirección en Talento Humano en una institución del sector salud que aportará su experticia especialmente en el relacionamiento, necesidades y expectativas del talento humano en salud; a un (1) director administrativo para validar aspectos técnicos de la propuesta desde su planeación y viabilidad, hasta el valor que percibe puede ofrecer; y finalmente a un (1) experto en Sostenibilidad con cargo directivo en el Consejo Colombiano de Construcción Sostenible con el fin de obtener sugerencias valiosas sobre cómo incorporar elementos de sostenibilidad ambiental y social a la propuesta. Cada entrevista se preparó de manera diferenciada de acuerdo con el perfil de cada entrevistado.

Dentro de la metodología que se llevó a cabo, se inició el espacio con una contextualización sobre la idea de negocio, donde se abordaron los objetivos, alcances y el mapa del sistema de negocio y posteriormente se desarrollan los interrogantes (Ver anexo 1).

Tabla 2. Análisis entrevistas

Entrevistado	Cargo-Rol	Link	Análisis
Cesar Javier González	Empresario	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:u:/g/personal/jsantia69198_universidadean_edu_co/EYbFpMd9735NjJ03jrylSmIBJgOA0mdbhap7G3ch_hbdA	En general, se resaltan los siguientes puntos: La protección de la propiedad intelectual del modelo y la necesidad de vender el modelo como una forma de mejorar la productividad de los trabajadores
Juan David Lizcano Palacio	Especialista Jurídico del Consejo Colombiano de Construcción Sostenible	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/jsantia69198_universidadean_edu_co/EU5DdvCCWvJLjQC8u5gQKocBgLk_4KmPtmHV6dlYCrFF3Q	Es muy importante contar con un buen clima laboral y profesionales satisfechos.
John Harold Marín Kuan	Representante legal suplente de Maple	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/jsantia69198_universidadean_edu_co/Ebl	

Entrevistado	Cargo-Rol	Link	Análisis
	Respiratory Colombia	BQX3UUQIJv2IM6sjswgUB1CtUBc9FCnqJdYq6ajBcgg	Es posible disminuir la insatisfacción de los profesionales haciéndolos partícipes e involucrándolos en los proyectos de las instituciones
Dary Rojas	psicóloga Director de Talento Humano	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/jsantia69198_universidadean_edu_co/EaDD8vGPwztMnPs0_IsvkUABhYLB2xeKS4asWNdep4s49Q	involucrándolos en los proyectos de las instituciones
Administrador de Empresas	Director administrativo	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/jsantia69198_universidadean_edu_co/EaIdPBriQ1tNoqWskRQ734UBvpFosiSPEltP_S4CK_xCNQ	Pensar en prácticas que puedan beneficiar al medio ambiente a través de la eficiencia de los recursos.

Fuente: elaboración propia

➤ Tamaño del mercado.

Es importante conocer que en Bogotá D.C en dónde se estima iniciar con la propuesta de negocio, se encuentran alrededor de 1504 Instituciones prestadoras de servicios de salud habilitadas en el registro especial de prestadores de servicios de salud (REPS) de las cuales 1379 corresponden a IPS con las características de segmentación descritas en el apartado anterior (segmentación por nivel de complejidad). Del total de prestadores, 333, 930 y 116 corresponden a IPS de baja, mediana y alta complejidad respectivamente.

Por otra parte, Bogotá cuenta con la mayor razón de médicos y enfermeras 65 por cada 10 mil habitantes superando en más de 10 veces a departamentos como Chocó, Vichada y Vaupés quienes tienen una relación alrededor de 6 por cada 10 mil habitantes (Rodríguez, 2021), lo que aumenta la probabilidad de adquisición de los servicios ofertados por la compañía.

Tabla 3. Matricula educación superior por área de conocimiento

ÁREA DE CONOCIMIENTO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AGRONOMÍA, VETERINARIA Y AFINES	40.781	58.100	51.598	50.241	46.217	45.260	45.410	47.232	49.264	49.292	48.071
BELLAS ARTES	66.857	72.005	74.054	79.642	79.461	76.681	78.391	77.925	78.426	77.060	75.854
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	141.391	170.884	174.914	179.999	190.424	192.879	202.013	204.181	197.183	183.238	181.425
CIENCIAS DE LA SALUD	141.239	155.032	157.113	161.582	162.592	161.522	162.879	166.335	169.829	173.228	176.057
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	248.046	274.743	292.550	321.391	355.456	378.055	407.085	422.052	435.512	447.278	443.137
ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y AFINES	525.470	576.550	602.662	668.635	721.100	745.067	781.102	801.289	794.990	764.889	750.676
INGENIERÍA ARQUITECTURA URBANISMO Y AFINES	475.685	516.520	538.744	590.598	622.924	649.333	670.353	678.961	666.265	652.670	621.669
MATEMÁTICAS Y CIENCIAS NATURALES	34.552	35.858	37.951	40.803	42.478	44.753	47.201	48.339	48.898	48.595	46.567
SIN INFORMACIÓN											12.147
TOTAL	1.674.021	1.859.692	1.929.586	2.092.891	2.220.652	2.293.550	2.394.434	2.446.314	2.440.367	2.396.250	2.355.603

Fuente: SNIES - MEN

En cuanto a la matrícula por área de conocimiento para la educación superior en Colombia, el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) en sus estadísticas señala que de 2'355.603 colombianos que accedieron para el 2020 a la educación superior, el 7% (n= 176057) lo hicieron a ciencias de la salud, ocupando el 4to lugar de las áreas de conocimiento a las que más acceden los colombianos, seguido de carreras administrativas, ingenierías y ciencias sociales respectivamente. Si analizamos los últimos 10 años se puede evidenciar que los aspirantes a programas del área de la salud han ido en aumento y se espera mantener la tendencia, lo anterior supone que todos los profesionales graduados en este sector se encontrarán vinculados laboralmente y expuestos a las características particulares del sistema de salud mencionadas previamente, lo que nos enfrenta como empresarios a un gran mercado laboral.

➤ Riesgos y oportunidades del mercado.

De acuerdo con lo descrito anteriormente se evidencian varias oportunidades de mercado que se enmarcan en la gran oferta de profesionales de salud, así como, empresas constituidas como IPS lo que hace que se incremente la probabilidad de adquisición de los servicios, adicionalmente el interés del mercado por los beneficios recibidos generaría un mayor posicionamiento dentro del sector.

Dentro de los riesgos evidenciados del mercado se resalta la relativamente baja inversión que implicaría la entrada en funcionamiento de una compañía que preste estos servicios, por lo que existe un alto riesgo de amenaza de nuevos competidores, en especial de compañías que

actualmente ya prestan servicios de contratación y gestión de talento humano. Otro riesgo para considerar es la cartera que se maneja en estas instituciones lo que conllevaría a una reserva técnica mayor para el funcionamiento y sostenibilidad de la empresa.

➤ Metodologías de análisis de los competidores.

Conocer a la competencia es importante ya que nos permite identificar fortalezas y debilidades para así poderlas comparar con las nuestras de modo tal que nos permitan generar o replantear mejores estrategias. Para ello existen diferentes herramientas dentro de las cuales se destacan:

- Matriz de crecimiento compartido
- Mapeo perceptual
- Las cinco fuerzas de Porter.

Para llevar a cabo el análisis de la competencia se escogió el método de las 5 fuerzas de Porter puesto que nos permite evaluar las oportunidades y riesgos de entrada en operación de una compañía, tal cómo se muestra a continuación:

➤ Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

El modelo de Porter aporta una nueva visión para el análisis de la situación de competencia que existe dentro del sector que se esté analizando. Porter señala la existencia de cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente. (Publishing, 2007)

Desde su publicación en 1979, el artículo “*How Competitive Forces Shape Strategy*” de Michael Porter donde define 5 fuerzas que gobiernan la competencia en una industria: Poder de negociación de consumidores, Poder de negociación de proveedores, Amenaza por la entrada de nuevos competidores, Amenaza por entrada de nuevos productos y Rivalidad o posicionamiento entre los actuales competidores (Porter, 1979), se ha convertido en un modelo mundialmente aceptado y utilizado como herramienta de diagnóstico para evaluar las oportunidades y riesgos de entrada en operación de una compañía.

Para realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter fue necesario desarrollar la misión y la visión de la empresa, así como los valores que la regirán; teniendo en cuenta los tres aspectos mencionados anteriormente se realizó el análisis con el enfoque del negocio con el fin de llegar a ser una marca reconocida identificando las oportunidades de la empresa y amenazas de la industria para poder definir la posibilidad de obtener mayores rentabilidades y adicionalmente la diferenciación frente a otras empresas. A continuación, se detalla el análisis para la compañía Human Synergy:

Poder de negociación de los clientes:

Para Gómez & Calderón (2017), la salud mental y el bienestar son fundamentales para el desarrollo de la capacidad colectiva e individual de pensar, manifestar sentimientos, interactuar con los demás, ganar el sustento y disfrutar la vida.

Empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud pueden exponer a situaciones complicadas y ambientes laborales complicados a sus trabajadores. De acuerdo con Cataño, Correa & Berbesí (2017), al analizar el ausentismo laboral en los empleados de una institución de salud de Medellín en el año 2016, encontraron que aquellas personas que prestan algún tipo de servicio directo a los pacientes tienen mayor probabilidad de ausentismo laboral. Cifuentes & Manrique (2014) analizaron la satisfacción laboral en enfermería en una institución de cuarto nivel de Bogotá, encontrando que se encontraba insatisfacción con aspectos relacionados con las relaciones interpersonales con los compañeros, la competencia profesional y la monotonía laboral.

Actualmente hay una oferta considerable de empresas que ofrecen servicios de selección y contratación de Talento Humano, sin embargo, esto no involucra servicios como evaluación, seguimiento y desarrollo de estrategias que impacten la satisfacción laboral y el clima organizacional, por lo que para este tipo de servicio diferencial se puede entender que habría un poder de negociación bajo del cliente frente a una posición fuerte de Human Synergy.

Poder de negociación de los proveedores:

Para prestar los servicios ofertados, Human Synergy se apalancará en su mayoría en la contratación del talento humano competente con experiencia y aptitudes como *coaching* motivacional, *leadership assessment*, *group mentoring*, entre otras.

El contexto de los servicios ofrecidos también permite la flexibilidad de contratación de expertos que puedan ofrecer asesoramiento por canales virtuales o remotos, por lo que esto ampliaría el universo a analizar para una la contratación costo-efectiva.

Ya que no implica la contratación de otro tipo de proveedores altamente especializados, se podría concluir que no existe un alto poder negociación en los proveedores debido a la alta oferta y mediana o baja especificidad de estos.

Amenaza de nuevos competidores:

Si bien en la actualidad los servicios que ofertará Human Synergy han sido poco explorados en el contexto colombiano y en empresas prestadoras de servicios de salud, esto no quiere decir que dicha situación fuera a mantenerse.

Debido a la relativamente baja inversión que implicaría la entrada en funcionamiento de una compañía que preste estos servicios, existe un alto riesgo de amenaza de nuevos competidores, en especial de compañías que actualmente ya prestan servicios de contratación y gestión de talento humano, cuya curva de aprendizaje y adaptación a este tipo de servicios puede ser mucho más corta.

Adicionalmente, compañías internacionales como Sonic Boom Wellness, GoodRx y WellSteps actualmente ya ofrecen este tipo de servicios en lugares como Estados Unidos, por lo cual una alta demanda de estos en Colombia podría atraer a este tipo de competidores.

Teniendo en cuenta la amenaza de posible nuevos competidores, Human Synergy busca ser la primera empresa en posicionarse dentro del mercado de las instituciones Prestadoras de Servicios de salud, ofertando servicios innovadores y de acuerdo con las necesidades de cada uno de los clientes.

- **Amenaza de nuevos productos/servicios:**

Tal como se puede presentar una amenaza de entrada de nuevos competidores, así mismo puede haber un riesgo potencial de avances rápidos y significativos de servicios competidores y mejorados.

Junto con la amenaza de los competidores está el apalancamiento financiero y tecnológico que esto puede representar. Desarrollos utilizando Big Data o herramientas de Inteligencia Artificial que modelen de manera más acertada los comportamientos y necesidades de un grupo objetivo, puede representar un fuerte reto dentro de la diferenciación del servicio y la competencia frente a compañías entrantes.

Rivalidad entre competidores:

Esta última fuerza enmarca el compendio de los impactos de las anteriores cuatro fuerzas. Aquí se puede concluir que, si bien en la actualidad hay una oportunidad de mercado poco explorada en el contexto colombiano y en el contexto de instituciones prestadoras de servicios de salud, esta debe ser muy flexible y adaptarse a potenciales realidades del mercado con más competencia.

De igual manera, al conocer progresivamente mejor el mercado, será muy importante ir identificado nuevos y mejores servicios que se adapten de manera más precisa a las necesidades de los clientes.

Posterior al análisis que se realiza del mercado se puede decir que este es bastante amplio y su tendencia es creciente, se visualiza un poder fuerte de penetración en el mercado debido al amplio conocimiento que se tiene del sector y la particularidad de los servicios ofertados lo que haría llamativo la adquisición de los mismos, sin embargo, no hay que dejar de lado los riesgos descritos anteriormente, ya que estos podrían afectar el posicionamiento de empresa en el mercado.

4.2 Análisis de la Competencia.

Al realizar el análisis de la competencia no se identifican empresas consultoras que se especialicen en un sector específico del mercado, para nuestro caso, el talento humano del sector

salud; motivo por el cual Human Synergy genera valor agregado directamente a los profesionales y las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

Si bien no es posible garantizar que las empresas de consultoría actuales no ofrezcan nuevos servicios, ni que abarquen servicios similares a los ofertados por Human Synergy, si es posible garantizar que los servicios que ofertaremos brindaran a nuestros clientes servicios diferenciadores, para brindar experiencias favorables, teniendo en cuenta que los profesionales que brindaran los servicios en nuestra empresa, serán profesionales del sector de la salud, con el fin de entender mejor las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes generando afinidad y empatía, además podremos garantizar la entrega de servicios de alta calidad.

El segmento del mercado que quiere abarcar Human Synergy son las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud de todos los niveles de complejidad indistintamente del régimen al que pertenezcan, y los servicios que ofrecerá son enfocados al bienestar del talento humano que labora en las instituciones.

Al realizar el análisis de las posibles empresas de la competencia identificamos 4 empresas consultoras: Bienestar primero –BIP, Adecco, Manpower group y Coaching Hall SAS, de acuerdo a la referenciación realizada, se identifica si bien estas empresas ofertan servicios de asesoría empresarial, también se dedican a procesos de selección y contratación de talento humano, los tomamos como referencia por algunos de los servicios y su tamaño, sin embargo, no fue posible diferenciar el porcentaje del mercado que abarcan estas empresas, debido a las diferentes líneas de negocio que ofertan.

Se realizó un análisis de los principales potenciales competidores que se tendrían ante el presente modelo de negocio, tal como se muestra a continuación:

Tabla 4. Análisis de la competencia

Competencia				
Descripción	Bienestar primero -BIP	Adecco	Manpower group	Coaching Hall SAS
Localización	Bogotá, Colombia	Bogotá, Colombia	Bogotá, Colombia	Bogotá, Colombia
Productos y servicios (atributos)	- Servicios de consultoría, asesoría, logísticos y	- Selección temporal. - Selección de personal	- Outsourcing - Procesos de selección - Entrevistas	- Programa de certificación coach profesional
Precios	Sin referencia	Sin referencia	Sin referencia	Sin referencia
Logística de distribución	Servicios presenciales y virtuales a nivel nacional.	Servicios presenciales y virtuales a nivel nacional.	Servicios presenciales y virtuales a nivel nacional.	Servicios presenciales y virtuales a nivel

Fuente: elaboración propia

Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación de mercado

Analizando el mercado de acuerdo con estadísticas y proyecciones sectorial de la base de datos EMIS (2021), el sector de Servicios de Consultoría Técnica, Administrativa y Científica ha reportado ventas netas total por COP 304.759 millones en 2020, mientras que el sector de Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos reportó ventas netas por COP 50.1 billones. Ambos sectores se vieron impactados por las restricciones provocadas por la pandemia COVID-19 lo que implicó un decrecimiento en sus ingresos de entre un 17-19% con respecto al año 2019.

Tomando en cuenta la misma fuente, en relación específicamente a las compañías listadas como competidoras, se encontraron los siguientes datos:

- Bip, Colombia SAS, registró ventas netas por COP 1.979 millones en 2020, que representó un incremento del 40% frente al año inmediatamente anterior, aunque ese fuerte incremento no se vio tan marcado en su variación del margen operacional (+7.67%) ni el margen neto (+0.12%).
- Adecco Colombia SA reportó ventas netas por COP 346.499 millones en 2020, un decrecimiento del 9.07% con respecto al 2019, sin embargo su margen operacional y margen neto crecieron un 2.31% y un 1.4% respectivamente.
- Manpower Professional Ltda. tuvo un ingreso neto en 2020 de COP 100.255 millones, disminuyendo un 23% frente al 2019, sin embargo, similar al caso de Adecco, sus indicadores de margen operativo (+1.31%) y margen neto (+1.38%) presentaron leves incrementos.
- Coaching Hall International de Colombia SAS reportó un total de COP 766 millones en ventas en 2020 representando esto una fuerte caída del 74% frente al 2019. Su margen neto también cayó un 24% mientras que su margen neta se incrementó en 36%.

Analizando el mercado potencial a satisfacer, se evidencia que Bogotá cuenta con un total de 1379 IPS que cumplen con la segmentación definida para el modelo de negocio. De ellas, 1046 se encuentran en el segmento de mediana y alta complejidad, las cuales tienen servicios más especializados y cuenta con personal con capacidades de alta especificidad, en los cuales la oferta de servicios de Human Synergy podrá generar más valor a estas entidades por la importancia de la capacitación, la productividad y la satisfacción general del personal.

Realizando también un escaneo de la situación financiera de las IPS en Bogotá desde la base de datos de EMIS (2021), se encontró que hay 19 de ellas que están generando ingresos anuales (referencia 2020) de más de COP 150.000 millones, por lo que por su capacidad y tamaño serán el foco de las estrategias comerciales de Human Synergy.

De acuerdo con las condiciones del mercado, se estima la venta de 230 unidades dentro de los 10 productos ofertados por Human Synergy, de la siguiente manera:

Gráfico 5 Proyección de ventas Año 1 – Human Synergy

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
1	Fortaleciendo competencias - Capacitación	60.00	\$ 1,085,715.00	\$ 65,142,900	11%
2	Fortaleciendo competencias - Intervención grupal	48.00	\$ 833,334.00	\$ 40,000,032	7%
3	Fortaleciendo competencias - Intervención individ	72.00	\$ 416,667.00	\$ 30,000,024	5%
4	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	6.00	\$ 7,040,000.00	\$ 42,240,000	7%
5	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	5.00	\$ 10,153,847.00	\$ 50,769,235	8%
6	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	3.00	\$ 12,800,000.00	\$ 38,400,000	6%
7	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	2.00	\$ 15,172,414.00	\$ 30,344,828	5%
8	Potencializando tu talento - Metamorfosis cultural	5.00	\$ 28,000,000.00	\$ 140,000,000	23%
9	Potencializando tu talento - Sinergia organizacion	5.00	\$ 20,000,000.00	\$ 100,000,000	16%
10	Trabajando juntos - Consultorías	24.00	\$ 3,000,000.00	\$ 72,000,000	12%
			TOTAL	\$ 608,897,019	100%

Fuente: elaboración propia

Bajo el cumplimiento de esta proyección de ventas del primer año, Human Synergy representaría el 0.2% del total de ingresos generado por el sector de Servicios de Consultoría Técnica, Administrativa y Científica, tomando como referencia los ingresos del año 2020 de dicho sector.

En cuanto a las estrategias planteadas para lograr el estimado en ventas esperado ver apartado 5.2.

4.3. Estrategia y plan de introducción de mercado

¿Cuál es el futuro de mi negocio?

- A corto plazo Human Synergy pretende constituirse y hacerse conocer en el mercado como una empresa local de consultoría que apoye a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y su talento humano, con el fin de prestar servicios de consultoría, diagnóstico institucional, e intervenciones encaminadas a contribuir con el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción de los profesionales de la salud.
- A mediano plazo Human Synergy quiere abrir nuevos mercados, brindar nuevos servicios, y extender el negocio a otras ciudades del país. Implementar técnicas como el networking, que permitan buscar aliados estratégicos dentro del sector.

- A largo plazo la empresa busca ser referente en el sector, tener presencia en las principales ciudades del país, convertirnos en una marca conocida y referente.

¿Qué estrategias utilizará para lograr la meta de ventas, y cuál es su presupuesto?

Para alcanzar las metas propuestas en ventas se plantean 3 estrategias, las cuales se describen a continuación:

1. Potencializando tu talento en menos de una semana: esta estrategia de promoción busca dar a conocer los servicios ofertados por Human Synergy mediante una serie de actividades secuenciales y articuladas, en las que primero se deberá definir claramente la segmentación del mercado al que se quiere llegar para, seguidamente realizar tráfico pago de modo tal que nuestro público objetivo llegue a nosotros para la adquisición de los servicios ofertados, para ello se hace necesario el diseño de diferentes anuncios publicitarios los cuales serán divulgados en las diferentes plataformas de interés y finalmente con la información captada anteriormente llevar a cabo estrategias de remarketing que permitan replantear y evaluar los resultados obtenidos.

2. Lanzamientos: como estrategia de comunicación se llevarán a cabo diferentes lanzamientos que permitan presentar e introducir en el mercado los servicios ofertados, los cuales serán dirigidos por un Community manager, cuyo objetivo principal será captar la atención del público objeto y con esto conseguir el mayor número posible de ventas en determinados periodos de tiempo, estipulados por la compañía, el logro de las estrategias de comunicación radica el lograr transmitir un mensaje claro, concreto y duradero en el tiempo al público, para ello se contará con la experiencia de un Copywriter.

3. Distribución exclusiva: esta última estrategia de distribución pretende hacer llegar los servicios adquiridos al consumidor final, mediante un canal de distribución directa, en el que se logre la interiorización de los servicios y finalmente con esta estrategia fortalecer la consolidación de red de socios de distribución.

Para lograr el cumplimiento de cada una de las estrategias propuestas y con ello alcanzar las metas propuestas en vetas a continuación se relaciona el presupuesto requerido por cada estrategia:

Tabla 5. Presupuesto estrategia de promoción

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Presupuesto estrategia de comunicación

“Potencializando tu talento en menos de una semana!”				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Definir segmento del	Recurso humano	1	\$ 100.000	Especialista en marketing digital-traffic
Tráfico consultoría	Internet	1	\$ 200.000	
Diseñar anuncios de acuerdo con segmentación	Portátil	1	\$500.000	
Lanzamiento de campaña-	Audiovisuales	1	\$300.000	
Optimización		1	\$200.000	
Escalamiento		1	\$400.000	
Remarketing		1	\$300.000	
Costo Total			\$ 2'000.000	
“Estrategia de lanzamiento”				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Cos to	Responsable (Nombre del cargo líder del
Análisis situacional	Internet	1		
Definir objetivos		1		

Determinar público	Portátil	1		Community manager- Copywriter
Establecer presupuesto	Audiovisuales	1		
Ensamblar mensaje para transmitir		1		
Seleccionar canales de		1		
Ejecutar estrategia		1		
Evaluación de resultados		1		
Costo Total			\$1'800.000	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Presupuesto estrategia de distribución

<i>“Estrategia de distribución exclusiva canal de distribución directo”</i>				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Definir canal de distribución: Directo	Recurso humano	Cada mes	\$1'500.000	Gerente de canales- Gerente comercial.
Diseño y aplicación de estrategias comerciales	Recurso humano	Cada mes		
Interiorización del servicio	Recurso humano	Cada mes		
Capacitación				
Consolidación de red de socios de distribución	Recurso humano	Cada mes		
Evaluación y seguimiento	Recurso humano	Cada mes		
Costo Total				

Fuente: elaboración propia

5. Aspectos técnicos

- Ficha técnica del producto o servicio

A continuación, se relacionan las fichas técnicas de los 7 servicios que se pretenden prestar inicialmente en la compañía:

Tabla 8. Ficha técnica capacitaciones

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00001
	Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS	
Nombre del servicio	Capacitaciones
Receptor del servicio	Profesionales de la salud
Proceso/componente	Fortaleciendo competencias
Responsable de prestar el servicio	Profesional de la salud capacitado
Descripción del servicio	Transmisión de conocimientos frente a temas relacionados con: liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos con duración de 8 -16 horas (la intensidad horaria depende de la cantidad de temas a trabajar) y se llevarán a cabo tanto de manera presencial como virtual
Expectativas del receptor	Fortalecer competencias de sus colaboradores
Requisitos legales	Condiciones mínimas de habilitación de acuerdo con normatividad vigente
Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial

Requisitos de oportunidad	Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
	Lugar: Virtual o instalaciones de IPS
Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	Encuestas de satisfacción, exámenes pos-test.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Ficha técnica intervención grupal

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00002
	Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS	
Nombre del servicio	Intervención grupal
Receptor del servicio	Grupo de profesionales asignado
Proceso/componente	Fortalecimiento de competencias “desatamos el potencial de tu gente”
Responsable de prestar el servicio	Profesional de la salud capacitado
Descripción del servicio	Acompañamiento reflexivo y creativo inspirado en maximizar el potencial personal y profesional de las personas que lo reciben, grupos de máximo 20 personas, estimado en una duración de 2-4 horas por sesión.
Expectativas del receptor	Mejorar rendimiento y potenciar habilidades de sus colaboradores

Requisitos legales	Condiciones mínimas de habilitación de acuerdo con normatividad vigente
Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial
Requisitos de oportunidad	Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
	Lugar: Virtual o instalaciones de IPS
Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	Encuestas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Ficha técnica taller individual

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00003
	Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS	
Nombre del servicio	Taller individual
Receptor del servicio	Profesional seleccionado
Proceso/componente	Fortalecimiento de competencias “desatamos el potencial de tu gente”
Responsable de prestar el servicio	Profesional de la salud capacitado
Descripción del servicio	Generar condiciones para que la persona implicada en dicho proceso busque el camino para alcanzar los objetivos fijados usando sus

	<p>propios recursos y habilidades fuertemente apoyados de la motivación, responsabilidad y creatividad.</p> <p>Con duración de 1-2 horas.</p>
Expectativas del receptor	Mejorar productividad y gestión del tiempo, a través de cambios de hábitos, conductas y autoconocimiento de tal forma que permita el desarrollo de nuevas habilidades.
Requisitos legales	Condiciones mínimas de habilitación de acuerdo con normatividad vigente
Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial
Requisitos de oportunidad	<p>Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato</p> <p>Lugar: Virtual o instalaciones de IPS</p>
Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	Encuestas de satisfacción/ evaluación por competencias

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Ficha técnica diagnóstico organizacional

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00004

		Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS		
Nombre del servicio	Diagnostico organizacional	
Receptor del servicio	Institución prestadora de servicios de salud	
Proceso/componente	Potencializando tu talento	
Responsable de prestar el servicio	Profesional de la salud capacitado	
Descripción del servicio	<p>Análisis situacional (procesos, debilidades, fortalezas, vías de desarrollo) de la empresa que busca generar eficiencia en la organización a través de cambios y presentación de técnicas de intervención convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad. De acuerdo con el tamaño de la organización se determina el tiempo de intervención:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de 50-100 empleados: 32 horas 2. Empresas de 101-200 empleados: 48 horas 3. Empresas de 200-500 empleados: 64 horas 4. Empresas de 500-1000 empleados: 80 horas 	
Expectativas del receptor	Identificar fallas en los procesos que afectan el resultado de la organización y la forma de gestionar las mismas.	
Requisitos legales	Condiciones mínimas de habilitación de acuerdo con normatividad vigente	

Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial
Requisitos de oportunidad	Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
	Lugar: Virtual o instalaciones de IPS
Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	N/A

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Ficha técnica metamorfosis cultural

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00005
	Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS	
Nombre del servicio	Metamorfosis cultural
Receptor del servicio	Institución prestadora de servicios de salud
Proceso/componente	Potencializando tu talento
Responsable de prestar el servicio	Profesional de la salud capacitado
Descripción del servicio	Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante estrategias dirigidas basadas en procesos holísticos y sinérgicos que van desde la identificación de las brechas hasta

	<p>definir un plan de alineación o transformación para cerrarlas, evaluación de los resultados y acciones de mejora.</p> <p>Tiempo estimado de la intervención: 3-6 meses</p>
Expectativas del receptor	Mejorar la satisfacción laboral de los profesionales aumentando el sentido de pertenencia de estos.
Requisitos legales	Condiciones mínimas de habilitación de acuerdo con normatividad vigente
Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial
Requisitos de oportunidad	<p>Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato</p> <p>Lugar:</p>
Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	Indicadores de proceso, indicadores de resultado, encuestas de satisfacción, evaluación de la cultura organizacional pre y pos-intervención

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Ficha técnica sinergia organizacional

--

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00006
	Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS	
Nombre del servicio	Sinergia organizacional
Receptor del servicio	Institución prestadora de servicios de salud
Proceso/componente	Potencializando tu talento
Responsable de prestar el servicio	Profesional de la salud capacitado
Descripción del servicio	<p>Gestión del clima organizacional el cual busca desplegar el máximo potencial de sus colaboradores de tal forma que se alineen junto a los objetivos estratégicos, mediante intervenciones que van desde la identificación actual del clima hasta la evaluación de los resultados.</p> <p>Tiempo estimado de la intervención: 3-6 meses</p>
Expectativas del receptor	Mejorar la efectividad de los procesos, mejores resultados en salud, crecimiento empresarial.
Requisitos legales	Condiciones de habilitación y
Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial
Requisitos de oportunidad	Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
	Lugar:

Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	Indicadores de proceso, indicadores de resultado, encuestas de satisfacción, evaluación del clima laboral pre y pos-intervención

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Ficha técnica consultoría

Human Synergy	Versión: 00001
	Código: Doc_00007
	Página: 1 de 1
FICHA TECNICA DE SERVICIOS	
Nombre del servicio	Consultoría
Receptor del servicio	Institución prestadora de servicios de salud
Proceso/componente	Trabajando juntos
Responsable de prestar el servicio	Consultor
Descripción del servicio	asesoría profesional independiente que ayuda a la empresa a: alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios, mediante el diseño e implementación de planes de mejora .

	<p>Temas para intervenir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión del TH -Gestión de procesos -Gestión organizacional -Impacto en productividad <p>Tiempo estimado por intervención: 12-20 horas</p>
Expectativas del receptor	Asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de la organización.
Requisitos legales	
Requisitos técnicos	Conocimiento del sector y contextualización empresarial
Requisitos de oportunidad	<p>Tiempo: De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato</p> <p>Lugar: IPS</p>
Requisitos afines al medio de entrega	De acuerdo con lo estipulado en el convenio/contrato
Responsable de aprobación del servicio	Líder del proceso
Puntos de control	Indicadores de proceso, indicadores de resultado

Fuente: elaboración propia

Defina los requerimientos en: Infraestructura - adecuaciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, y demás activos.

Para iniciar la operación de la empresa es necesario contar con los siguientes recursos, es importante mencionar que algunos profesionales serán contratados de acuerdo con la demanda de

los servicios y todo ellos deberán contar con experiencia o certificación de conocimientos (coaching, liderazgo, gestión organizacional, comunicación asertiva, entre otros) en las áreas de intervención.

Talento humano:

- Psicólogo
- Terapeuta
- Médico
- Enfermero
- Administrativo profesional
- Gerente
- Contador
- Líder comercial

Servicios tercerizados

- Técnicos de sistemas
- Diseñador gráfico
- Servicios generales
- Seguridad

Software – Hardware:

- Office 365
- Página web
- Equipos de computo
- Impresoras

Planta física:

- Sede administrativa

¿Para el funcionamiento del negocio, es necesario un lugar físico de operación?

Human Sinergy pretende prestar y gestionar sus principales servicios a través de la modalidad de teletrabajo, siendo esta una oportunidad que le apunta al mejoramiento de las condiciones laborales de nuestro equipo de trabajo para que, de esta forma se vea reflejado en las intervenciones ejecutadas, sumado a esto la disminución de costos derivados de infraestructura serán destinados al fortalecimiento de sistemas operativos, no obstante, se contará con un sede principal en donde se llevarán a cabo funciones netamente de tipo administrativo, la cual estará ubicada al norte del distrito capital de Colombia, en la localidad de Usaquéen entre los barrios Santa Bárbara y Toberín,

La localización fue seleccionada teniendo en cuenta varias variables como: 1) accesibilidad, ya que estará ubicada entre la autopista norte y la carrera séptima, dos vías principales de la ciudad, con gran afluencia de transporte público y privado. 2) cercanía con el mercado objetivo: teniendo en cuenta que varios de nuestros potenciales clientes (Clínica Country, Clínica los Nogales, Fundación Santa fe de Bogotá, Fundación Cardio Infantil Clínica Reina Sofía, entre otros) los cuales creemos estarían interesados en adquirir nuestros servicios se ubican en esta zona de la ciudad, 3) tamaño del mercado de la ciudad: Teniendo en cuenta que Bogotá cuenta con la mayor razón de médicos y enfermeras 65 por cada 10 mil habitantes superando en más de 10 veces a departamentos como Chocó, Vichada y Vaupés quienes tienen una relación alrededor de 6 por cada 10 mil habitantes, lo que aumenta la probabilidad de adquisición de los servicios ofertados por la compañía.

Identifique los requerimientos de inversión:

Teniendo en cuenta la inversión necesaria en equipos de cómputo, impresoras y equipamiento adicional de oficina, junto con una necesidad estimada de capital de trabajo de 4 meses dado el comportamiento del sector, la inversión total necesaria es de COP \$ 213.880.000, así:

Gráfico 6. Inversión total

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO: 17.00% AÑOS DE CRÉDITO: 5

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRESTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	4.0	\$ 112,346,666.67	2020	\$ 163,880,000.0	\$ 27,859,800.0	\$ 23,363,366.1	\$ 51,222,966.1	\$ 163,880,000.0
NOMINAS	4.0	\$ 54,400,000.00	2021	\$ 140,516,633.9	\$ 23,887,827.8	\$ 27,335,138.3	\$ 51,222,966.1	\$ 140,516,633.9
MARKETING MIX	4.0	\$ 4,000,000.00	2022	\$ 113,181,495.6	\$ 19,240,854.2	\$ 31,982,111.8	\$ 51,222,966.1	\$ 113,181,495.6
GASTOS FIJOS	4.0	\$ 18,133,333.33	2023	\$ 81,199,383.7	\$ 13,803,895.2	\$ 37,419,070.9	\$ 51,222,966.1	\$ 81,199,383.7
TOTAL		\$ 188,880,000.00	2024	\$ 43,780,312.9	\$ 7,442,653.2	\$ 43,780,312.9	\$ 51,222,966.1	\$ 43,780,312.9

TOTAL INVERSION	\$ 213,880,000.00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 50,000,000.00
PRESTAMO A SOLICITAR	\$ 163,880,000.00

[VOLVER AL MENÚ](#)

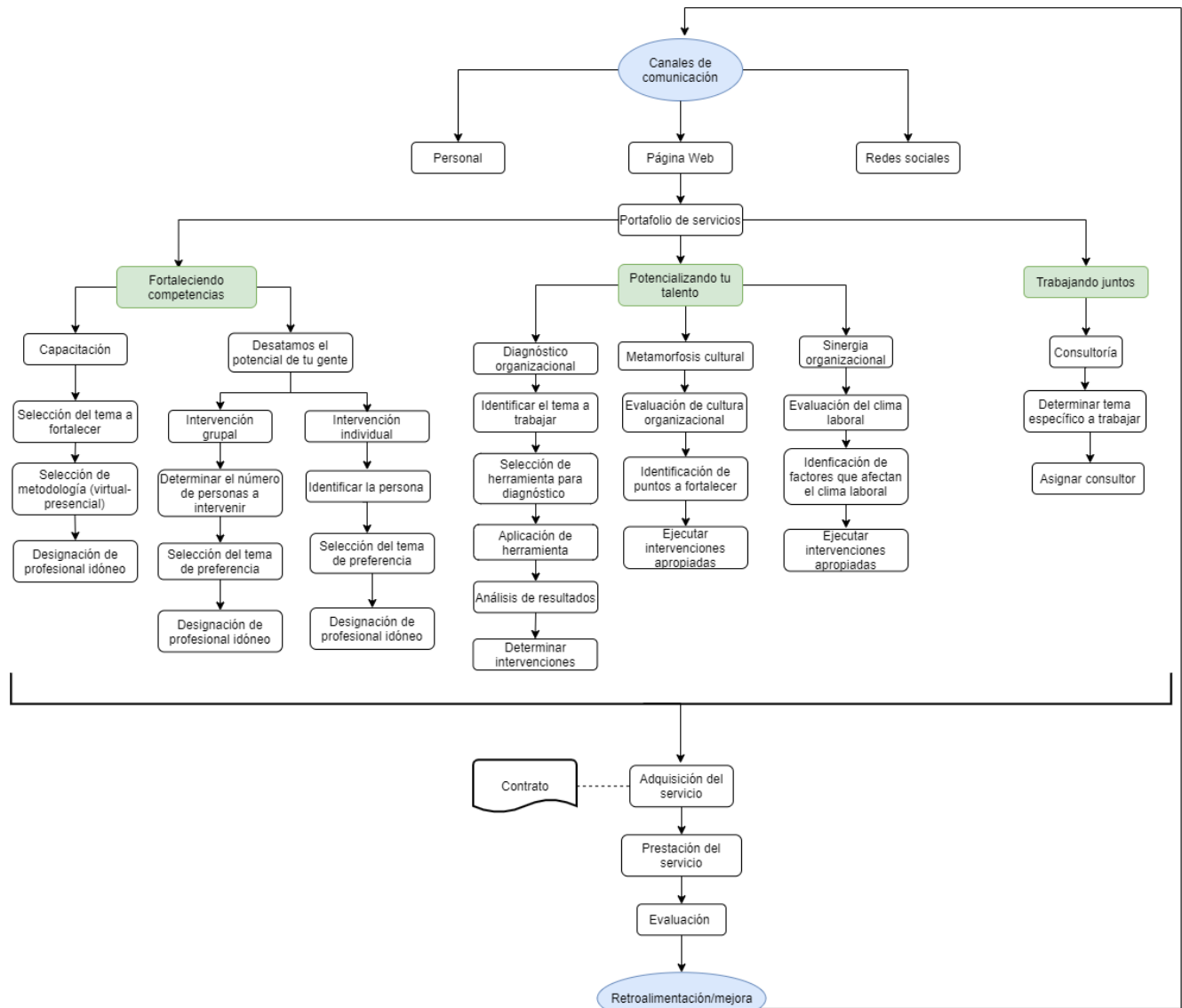
Fuente: elaboración propia basado en SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020

Para hacer frente a esta inversión, se contará con aportes de los emprendedores por COP \$50.000.000, mientras que para el restante COP \$ 163.880.000 se buscará financiación de entidades financieras, para lo cual se estima una tasa efectiva anual de 17% de acuerdo con comportamiento de mercado basado en el estudio de Mejores tasas de crédito para pymes noviembre 2020, publicado por la página web Rankia (2020).

¿Cuál es el proceso que se debe seguir para la producción del bien o prestación del servicio?

A continuación, se describe el proceso de prestación de los diferentes servicios, los cuales van desde las estrategias de comunicación para captar el público objeto hasta la prestación del servicio por parte del consumidor final y su posterior evaluación y mejoras a las que haya lugar:

Gráfico 7. Proceso prestación de servicio



Fuente: elaboración propia

¿Cuál es la capacidad productiva de la empresa?

Para determinar la capacidad de prestación anual de los servicios que se van a ofertar se tuvo en cuenta la duración en horas de cada servicio, el número de profesionales estimado por servicio y la disponibilidad horaria semanal de cada profesional, estos datos se llevaron a 1 año para obtener los datos que se describen a continuación:

Tabla 15. Capacidad productiva anual

Servicios individuales	Duración actividad (horas)	Número de profesionales	Disponibilidad semanal (horas)	Capacidad de prestación
Capacitaciones	8	4	4	104
Intervenciones grupales	2	2	3	104
Intervenciones individuales	1			104
Diagnostico organizacional	32	4	6	14
Diagnostico organizacional	48			8
Diagnostico organizacional	64			4
Diagnostico organizacional	80			2
Metamorfosis cultural	520	5	20	5
Sinergia organizacional	520			5
Consultoría	12	2	4	37

Fuente: elaboración propia

Equipo de trabajo: ¿Qué cargos requiere la empresa para su operación (primer año)?

Tabla 16. Personal requerido para la operación

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación)	Dedicación de tiempo (tiempo)	Unidad	Valor remuneración*	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia	Experiencia					
Profesional administrativo		Administrador de empresas	1	1	Directa	Parcial	1	\$28.800.000	Enero
Líder contable		Contador público	2	2	Directa	Parcial	1	\$28.800.000	Enero
Líder comercial		Profesionales en mercadeo y comercio / Administrador de	3	2	Directa	Completo	1	\$48.000.000	Enero
Gerente		Ing. Industrial / administrador de	5	3	Directa	Completo	1	\$57.600.000	Enero

Fuente: elaboración propia

6. Aspectos organizacionales y legales

El Sistema de Seguridad en Salud en Colombia ha sufrido varios cambios que buscan con el paso del tiempo mejorar la calidad de la atención en salud de los Colombianos, estos cambios se remontan desde la constitución política de Colombia en su artículo 49 en dónde señala:

“ Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud...”

Seguidamente, La ley 100 de 1993, en sus artículos 186 y 227 establece la creación de un Sistema de Garantía de Calidad y de Acreditación en Salud, posterior a esto en el 2011 la Ley 1430 Unifica el plan de beneficios, y universalidad del aseguramiento. Por otra parte el Decreto 780 de 2016 compila y simplifica todas las normas reglamentarias preexistentes en el sector de la salud.

Finalmente la Ley estatutaria de salud (Ley 1751 de 2015): establece la salud como un derecho fundamental, teniendo en cuenta la historia de la legislación de salud en Colombia se puede decir que el Sistema en salud ha logrado consolidarse disminuyendo brechas en la atención en salud alcanzando así los principios de universalidad, eficiencia, solidaridad, equidad, sostenibilidad y transparencia, entre otros.

Estructura Organizacional

La empresa contará con una estructura horizontal basado en los procesos de trabajo autónomos, estando todos ellos al mismo nivel, para que exista una coordinación entre los diferentes miembros del equipo; si bien el Gerente se sitúa en el mismo nivel es quien toma la última decisión.

El gerente general cumplirá las siguientes funciones:

- Liderar todos los miembros de la empresa
- Diseñar estrategias para cumplir los objetivos propuestos

- Planear las actividades que se desarrollen dentro de la empresa
- Crear una estructura organizacional en función del mercado para mantener la competitividad y rentabilidad

El líder financiero será el encargado de las responsabilidades económicas de la empresa, y cumplirá las siguientes funciones:

- Planificación y elaboración de presupuestos
- Elaborar el modelo de organización financiera
- Pago de la nómina de los colaboradores
- Gestionar la inversión y la financiación
- El líder financiero tendrá a cargo un auxiliar administrativo

El líder comercial será el encargado de realizar las actividades de mercadeo y ventas. Y cumplirá las siguientes funciones:

- Marcar los objetivos comerciales
- Resolver problemas comerciales y/o de marketing
- Diseñar el servicio postventa que se le prestará al cliente
- Evaluar la actuación de la red de ventas y diseñar estrategias para promocionar los servicios
- Elaborar y entregar informes de los servicios contratados

El líder de consultoría será encargado de la administración del personal que prestará los servicios de manera directa, y cumplirá las siguientes funciones:

- Proceso de selección de personal, y gestión del recurso, asignación de horarios laborales

- Establecer las estrategias de los clientes de acuerdo con la individualización de las empresas
- Control y seguimiento a los objetivos planteados con cada uno de los clientes de acuerdo con el plan de trabajo
- Elaborar y entregar informes a la gerencia de la gestión del talento humano y la gestión de clientes.
- Realizar los procesos de consultoría de los clientes

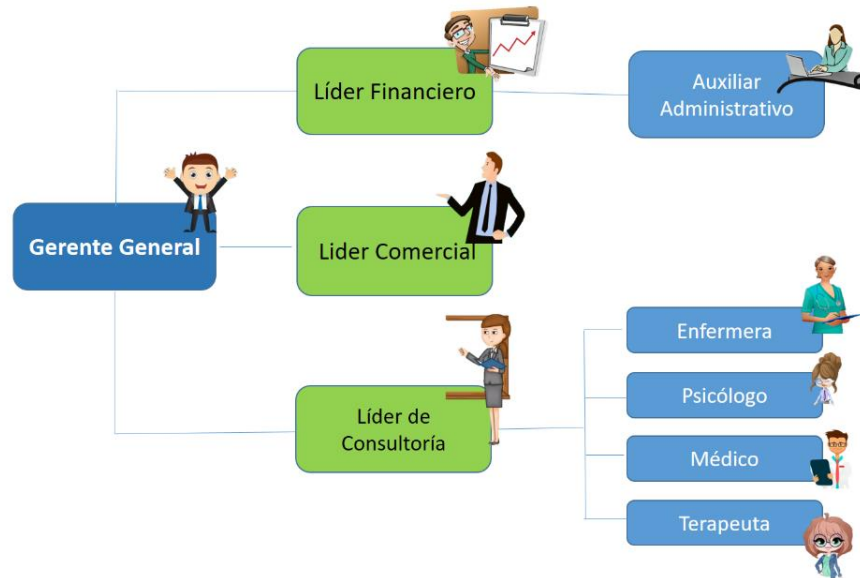
El auxiliar administrativo será el encargado de:

- Llevar los asuntos secretariales, archivos, cartas, registros en el sistema contable, así como la facturación de los clientes
- Llevar agenda diaria de las actividades a realizar

Los profesionales de salud, Enfermera, Psicólogo, Médico y Terapeuta serán los encargados de realizar las siguientes actividades:

- Diagnóstico organizacional
- Realizar asesoría de los clientes
- Implementar los planes de capacitación tanto individuales como grupales de los clientes
- Elaboración y entrega de informes de las intervenciones realizadas y los diagnósticos de las instituciones.

Gráfico 8. Organigrama



Fuente: elaboración propia

Gobierno Corporativo

Para el diseño de la plataforma estratégica se tuvo en cuenta los atributos y características que se quieren dar a la organización y los objetivos que se quieren alcanzar, adicionalmente, los resultados obtenidos del análisis de la matriz DOFA permitió alinear y orientar la estructura de la plataforma hacia procesos de trabajo autónomos. Cada uno de los componentes de la plataforma estratégica fueron definidos y proyectados teniendo en cuenta el entorno de la organización (salud), iniciando con la misión y la visión en donde se pretende reflejar la razón de ser de Human Synergy y a dónde se quiere llegar, finalmente el gobierno corporativo articula todos los ejes de gestión de la empresa.

- **Misión:** Entregar productos de consultoría, asesoría y capacitaciones dirigidas al talento humano en salud que contribuyan al bienestar organizacional

- **Visión:** Al año 2030 ser una empresa referente en la gestión del talento humano en salud y gestión organizacional de las instituciones prestadoras de servicios de salud

A. KNOW HOW /VALORES /HISTORIA		B. USUARIOS/ B2B/B2C	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Definir el valor agregado de la empresa y sus servicios 	<ul style="list-style-type: none"> * Enfoque en un solo segmento del mercado * Valores corporativos definidos 	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategias de marketing * Aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> * Segmento del mercado definido
C. PROCESOS/INSTALACIONES/ AGENTES INTERNOS		D. PRODUCTOS Y SERVICIOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Déficit de personas con perfil adecuado * No tener definido equipo de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> * Procesos internos definidos * Trabajo multidisciplinario 	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> * Calidad del producto * Profesionales pares del personal a intervenir * Conocimiento del perfil profesional a intervenir

Gráfico.9 Análisis DOFA

Fuente: elaboración propia

Valores Corporativos

- Responsabilidad
- Transparencia y honestidad
- Orientación al cliente
- Compromiso
- Liderazgo y comunicación
- Empatía

Estructura del Gobierno Corporativo

Gráfico 10. Gobierno corporativo-Human Synergy



Fuente: elaboración propia

Gestión del talento humano

- Planificación de los recursos humano: se realizará planificación de acuerdo con la

demanda de servicios de la empresa, teniendo en cuenta la cantidad de horas requeridas.

- **Reclutamiento:** Se realizará la selección de personal de acuerdo con los perfiles y la experiencia requerida, se publicarán las ofertas en las plataformas de empleo existentes en el país
- **Incorporación;** Se dará la bienvenida a los nuevos colaboradores, y se iniciará el plan de inducción a la empresa, y capacitación en los procesos de la empresa, así como las actividades a realizar. Se tendrá en cuenta un periodo de adaptabilidad al cargo de 3 meses.
- Se realizará aplicación de evaluación 360° para evaluar el desempeño del profesional en el cargo
- El modo de contratación será por OPS Orden de prestación de servicios

Sistemas de incentivos y compensación del talento humano:

Human Synergy como empresa promotora de la satisfacción laboral y conectora de su importancia y el impacto que esta tiene sobre calidad de los servicios prestados se permite relacionar algunos de los incentivos con los que contarán los trabajadores vinculados laboralmente a la organización:

- **Teletrabajo:** Se ofrecerá a los trabajadores la modalidad de teletrabajo de acuerdo con lo contemplado en la Ley 1221 de 2008 (por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones) y el decreto 0884 de 2012 (por medio de la cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008)
- **Flexibilidad horaria:** Se dispondrán diferentes horarios para que los trabajadores que asistan a la sede administrativa escojan el que más se ajuste a sus requerimientos.
- **Compensatorio por cumpleaños:** Se otorgará ½ día laboral como compensatorio el día de su cumpleaños o un día antes o después si esta cae un día no laboral.
- **Compensatorio decembrino:** Se otorgará ½ día laboral como compensatorio a todos

los trabajadores de común acuerdo, bien sea el 24 o 31 de diciembre, esto con el fin de favorecer el desplazamiento y permitir mayor tiempo de esparcimiento en estas festividades.

- Contar con espacios de bienestar físico: Para las personas que laboren en la sede administrativa, se dispondrán de espacios en los que podrán descansar durante su tiempo de almuerzo.
- Brindar acompañamiento psicológico: Se dispondrá de un Psicólogo para atender las necesidades relacionadas con el fortalecimiento de la salud mental de los colaboradores que así lo requieran.

Aspectos legales:

- Normatividad
- Normatividad empresarial (constitución empresa)
 - Redactar y firmar un poder notarial
 - Estructura legal: Sociedad por Acciones Simplificadas o SAS
 - Identificar y registrar los estatutos de empresa
 - Registro en la cámara de comercio
 - Obtención de identificación fiscal (NIT)
 - Apertura de cuenta bancaria corporativa
- Normatividad tributaria:
 - Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)
 - Solicitud de autorización de numeración para Facturar
 - Solicitud de Resolución de Habilidadación de Numeración de Facturación
 - Presentar declaración del Impuesto de Renta y Complementarios
 - Presentar declaración por Impuesto de Industria y Comercio (ICA)
 - Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por impuestos nacionales, esto es por renta, IVA y Ganancias Ocasionales.

- Normatividad laboral
 - Código sustantivo de trabajo
 - Ley de talento humano en salud 1164 del 2007

- Normatividad ambiental
 - Ley 1333 del 2009; Por la cual se establece el procedimiento sancionatorio ambiental.
 - Ley 140 de 1994; Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el territorio nacional.

- Registro de marca – Propiedad intelectual

7. Aspectos financieros

¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)?

Nota: El periodo estimado para el arranque del proyecto es de 8 meses.

¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción?

Se estima un periodo improductivo de 4 meses para el modelo de negocio, para lo cual dentro de la planeación financiera se tuvo en cuenta el cargo total de gastos fijos sin contemplar ingresos.

Proyección de ingresos

Se proyectaron los ingresos para los 7 productos relacionados anteriormente en las fichas técnicas, incluyendo 3 más que obedecen a la desagregación de los potenciales diagnósticos organizacionales a realizar de acuerdo con el tamaño de la organización, ya que de acuerdo con ello variaría su tiempo de realización y, por consiguiente, su costo unitario y precio de venta unitario.

Los ingresos totales para el primer año se proyectan en COP \$ 608.897.019, teniendo en cuenta las siguientes cantidades y precios de venta:

Gráfico 11. Proyección de ingresos anuales

	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	
1	Fortaleciendo competencias - Capacitación	60.00	\$ 1,085,715.00	\$ 65,142,900	11%
2	Fortaleciendo competencias - Intervención grupal	48.00	\$ 833,334.00	\$ 40,000,032	7%
3	Fortaleciendo competencias - Intervención individ	72.00	\$ 416,667.00	\$ 30,000,024	5%
4	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	6.00	\$ 7,040,000.00	\$ 42,240,000	7%
5	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	5.00	\$ 10,153,847.00	\$ 50,769,235	8%
6	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	3.00	\$ 12,800,000.00	\$ 38,400,000	6%
7	Potencializando tu talento - Diagnóstico organiza	2.00	\$ 15,172,414.00	\$ 30,344,828	5%
8	Potencializando tu talento - Metamorfosis cultural	5.00	\$ 28,000,000.00	\$ 140,000,000	23%
9	Potencializando tu talento - Sinergia organizacion	5.00	\$ 20,000,000.00	\$ 100,000,000	16%
10	Trabajando juntos - Consultorías	24.00	\$ 3,000,000.00	\$ 72,000,000	12%
	TOTAL			\$ 608,897,019	100%

Fuente: elaboración propia basado en SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020

El crecimiento porcentual en ventas se proyecta en un 15% para 2021, 10% para 2022 y 5% para los años subsiguientes, esto de acuerdo con el potencial crecimiento en clientes y penetración de productos en el mercado. La proyección de la inflación para el periodo 2021-2024 se basa en proyecciones económicas para Colombia realizadas por la Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado del Grupo Bancolombia, 2020.

Proyección de costos

Para las ventas proyectadas, se estiman unos costos totales de COP \$337.040.000, obteniendo un Margen de contribución para el primer año estimado en COP \$271.857.019

Gráfico 12. Proyección de costos anuales

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL POTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Fortaleciendo competencias - Capacitación	60	\$ 760,000.00	\$ 45,600,000	14%
2	Fortaleciendo competencias - Intervención grupal	48	\$ 500,000.00	\$ 24,000,000	7%
3	Fortaleciendo competencias - Intervención individ	72	\$ 250,000.00	\$ 18,000,000	5%
4	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizac	6	\$ 3,520,000.00	\$ 21,120,000	6%
5	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizac	5	\$ 5,280,000.00	\$ 26,400,000	8%
6	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizac	3	\$ 7,040,000.00	\$ 21,120,000	6%
7	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizac	2	\$ 8,800,000.00	\$ 17,600,000	5%
8	Potencializando tu talento - Metamorfosis cultural	5	\$ 14,000,000.00	\$ 70,000,000	21%
9	Potencializando tu talento - Sinergia organizacion	5	\$ 10,000,000.00	\$ 50,000,000	15%
10	Trabajando juntos - Consultorías	24	\$ 1,800,000.00	\$ 43,200,000	13%
	TOTAL		\$	337,040,000	100%

Fuente: elaboración propia basado en SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO
VERSIÓN 2.12 abril 2020

La proyección de costos se basa en el coste unitario de cada uno de los 7 productos relacionados anteriormente en las fichas técnicas, incluyendo 3 más que obedecen a la desagregación de los potenciales diagnósticos organizacionales a realizar de acuerdo con el tamaño de la organización, así:

Tabla 17. Precio de venta unitario- capacitación

Producto 1		Fortaleciendo competencias - Capacitación	
Ítem	Costo unit. (hr)	Costo total	
Mano Obra	\$ 95.000	\$ 760.000	
Directa			
MC Esperado		30%	
Precio		\$ 1.085.715	

Tabla 18. Precio de venta unitario- Intervención grupal

Producto 2		Fortaleciendo competencias - Intervención grupal	
Ítem	Costo unit. (hr)	Costo total	

Mano Obra Directa	\$ 250.000	\$ 500.000
MC Esperado		40%
Precio		\$ 833.334

Tabla 19. Precio de venta unitario- Individual

Producto 3	Fortaleciendo competencias - Intervención individual	
Ítem	Costo unit. (hr)	Costo total
Mano Obra Directa	\$ 250.000	\$ 250.000
MC Esperado		40%
Precio		\$ 416.667

Tabla 20. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (pequeña empresa)

Producto 4	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizacional y análisis (De 50 a 100 trabajadores)	
Ítem	Costo unit. (hr)	Costo total
Mano Obra Directa	\$ 110.000	\$ 3.520.000
MC Esperado		50%
Precio		\$ 7.040.000

Tabla 21. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (mediana empresa)

Producto 5	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizacional y análisis (De 101 a 200 trabajadores)	
Ítem		
	Costo unit. (hr)	Costo total
Mano Obra Directa	\$ 110.000	\$ 5.280.000
MC Esperado		48%
Precio		\$ 10.153.847

Tabla 22. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (grande empresa 1)

Producto 6	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizacional y análisis (De 201 a 500 trabajadores)	
Ítem		
	Costo unit. (hr)	Costo total
Mano Obra Directa	\$ 110.000	\$ 7.040.000
MC Esperado		45%
Precio		\$ 12.800.000

Tabla 23. Precio de venta unitario- Diagnóstico organizacional (grande empresa 2)

Producto 7	Potencializando tu talento - Diagnóstico organizacional y análisis (De 501 a 1000 trabajadores)	
Ítem		
	Costo unit. (hr)	Costo total

Mano Obra Directa	\$ 110.000	\$ 8.800.000
MC Esperado		42%
Precio		\$ 15.172.414

Tabla 24. Precio de venta unitario- Metamorfosis cultural

Producto 8	Potencializando tu talento - Metamorfosis cultural		
Ítem	Costo unit. (hr)	Costo unit. (mes)	Costo total
MOD - Coach	\$ 250.000		\$ 2.000.000
Mano Obra Directa		\$ 4.000.000	\$ 12.000.000
MC Esperado			50%
Precio			\$ 28.000.000

Tabla 25. Precio de venta unitario- Sinergia organizacional

Producto 9	Potencializando tu talento - Sinergia organizacional	
Ítem	Costo unit. (hr)	Costo total
Mano Obra Directa	\$ 4.000.000	\$ 10.000.000
MC Esperado		50%
Precio		\$ 20.000.000

Tabla 26. Precio de venta unitario- Consultorías

Producto 10	Trabajando juntos - Consultorías
--------------------	----------------------------------

Ítem	Costo unit. (hr)	Costo total
Mano Obra Directa	\$ 150.000	\$ 1.800.000
MC Esperado		40%
Precio		\$ 3.000.000

Fuente: elaboración propia

Proyección de gastos

En relación con los gastos fijos y nóminas del primer año, la proyección asciende a COP \$ 268.622.967, discriminados de esta forma:

Gráfico 13. Proyección de gastos anuales

DEFINA LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 115,200,000.00	ARRIENDO:	\$ 24,000,000.00
VENTAS:	\$ 48,000,000.00	SERVICIOS PUBLICOS:	\$ 2,400,000.00
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ -	TELEFONIA CELULAR:	\$ 2,400,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 163,200,000.00	INTERNET:	\$ 3,600,000.00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO:	\$ 12,000,000.00	PAPELERIA:	\$ 3,000,000.00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ 9,600,000.00
2021	\$ 15,000,000.00	SERVICIOS DE ASEO:	\$ 6,000,000.00
2022	\$ 18,000,000.00	polizas de seguro	\$ 2,400,000.00
2023	\$ 20,000,000.00	Hosting web	\$ 1,000,000.00
2024	\$ 25,000,000.00	Cuota crédito	\$ 51,222,967.00
			\$ -
			\$ -
			\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 105,622,967.00

Fuente: elaboración propia basado en SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020

Las nóminas administrativas hacen alusión al Gerente, profesional administrativo y contador, mientras que la nómina de venta hace referencia al líder comercial.

En relación con los gastos fijos, se toma como estimación un valor de arriendo de oficina de COP \$2.000.000 mensuales de acuerdo con valores de mercado de acuerdo con la zona de Santa Bárbara en Bogotá D.C., el servicio de seguridad se basa es estimación de costos de administración a cancelar y el servicio de aseo se basa en costos estimados por tercerización de servicios.

Inversiones

Teniendo en cuenta la inversión necesaria en equipos de cómputo, impresoras y equipamiento adicional de oficina, junto con una necesidad estimada de capital de trabajo de 4 meses dado el comportamiento del sector, la inversión total necesaria es de COP \$ 213.880.000, así:

Gráfico 14. Inversión inicial

INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION								
TOTAL INVERSIONES	\$ 25,000,000.00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	17.00%	AÑOS DE CRÉDITO	5			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			CALCULO DEL PRESTAMO					
	MESES	VALOR	AÑO 0	inicial	interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	4.0	\$ 112,346,666.67	2020	\$ 163,880,000.0	\$ 27,859,600.0	\$ 23,363,366.1	\$ 51,222,966.1	\$ 140,516,633.9
NOMINAS	4.0	\$ 54,400,000.00	2021	\$ 140,516,633.9	\$ 23,887,827.8	\$ 27,335,138.3	\$ 51,222,966.1	\$ 113,181,495.6
MARKETING MIX	4.0	\$ 4,000,000.00	2022	\$ 113,181,495.6	\$ 19,240,854.2	\$ 31,982,111.8	\$ 51,222,966.1	\$ 81,199,383.7
GASTOS FIJOS	4.0	\$ 18,133,333.33	2023	\$ 81,199,383.7	\$ 13,803,895.2	\$ 37,419,070.9	\$ 51,222,966.1	\$ 43,780,312.9
TOTAL		\$ 188,880,000.00	2024	\$ 43,780,312.9	\$ 7,442,653.2	\$ 43,780,312.9	\$ 51,222,966.1	\$ -
TOTAL INVERSION		\$ 213,880,000.00	VOLVER AL MENÚ					
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 50,000,000.00						
PRESTAMO A SOLICITAR		\$ 163,880,000.00						

Fuente: elaboración propia basado en SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 abril 2020

Para hacer frente a esta inversión, se contará con aportes de los emprendedores por COP \$50.000.000, mientras que para el restante COP \$ 163.880.000 se buscará financiación de entidades financieras, para lo cual se estima una tasa efectiva anual de 17% de acuerdo con comportamiento de mercado basado en el estudio de Mejores tasas de crédito para pymes noviembre 2020, publicado por la página web Rankia (2020).

Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial proyectado corresponde a un periodo ocioso de cuatro (4) meses donde se prevé la no generación de ingresos y la carga de costos fijos necesarios para comenzar la operación. El total del valor proyectado es de COP 188.880.000, de los cuales el 59.5% (COP 112.346.667) irán a cubrir los costos operacionales acarreados por la prestación de los servicios, el 28.8% (COP 54.400.000) se utilizarán para costear la nómina de la empresa, el 9.6% (COP 18.133.333) cubrirán gasto fijos como arriendos, seguros, servicios públicos, entre otros; y el 2.1% restante corresponderán a costos de la estrategia de marketing.

Indicadores financieros

- **Punto de Equilibrio:** En cuanto al punto de equilibrio, la proyección arroja que se deben alcanzar unas ventas mínimas anuales de COP \$472.404.219,47. Comparando esta cifra con las ventas netas estimadas, estas últimas están muy por encima del punto de equilibrio lo que otorga mayor holgura en las operaciones e incluso afectaría positivamente a la liquidez del proyecto, esto teniendo en cuenta que el comportamiento de cartera es adecuado.
- **Periodo de Recuperación de Capital:** El periodo de recuperación es de 4.91 años, relativamente alto, pero especialmente influenciado por la tasa de descuento establecida por los inversionistas. A pesar de esto, la proyección asegura la recuperación de la inversión en un plazo menor de 5 años lo cual es lo mínimo esperado.
- **TIR:** La tasa de descuento estimada por los emprendedores es de un 20%. Esta, al ser comparada con la Tasa Interna de Retorno (TIR) que da un 20.67%, se considera una señal positiva para la inversión ya que dicho proyecto rentaría por encima de lo mínimo esperado

- VPN: Para la proyección del proyecto, se obtiene una VPN de COP \$3.891.057,88 lo que quiere decir que, al traer todos los flujos de caja a valor presente contra la tasa de descuento determinado, este proyecto produce beneficios por lo que se recomienda realizar la inversión bajo estas condiciones.

Fuentes de financiación

Para la inversión total de COP 213.880.000 se estima un financiamiento híbrido entre aportes de los emprendedores y un préstamo de una entidad financiera.

El aporte de los emprendedores será de COP 50.000.000 y para los restantes COP 163.880.000 se solicitará un préstamo. Se estima una tasa de interés de 17% E.A. de acuerdo con comportamiento de mercado basado en el estudio de Mejores tasas de crédito para pymes noviembre 2020, (Rankia, 2020).

Evaluación financiera

Una vez realizada la evaluación financiera, proyectando las ventas, costos operativos, inversiones, costos fijos, financiación y otros gastos; y retando el proyecto con una tasa de evaluación de un rendimiento mínimo del 20%, se observa en la simulación una Tasa Interna de Retorno – TIR del 20.67%, justo por encima de lo esperado siendo esta una valoración favorable. El Valor Presente Neto del proyecto, resultado de traer los flujos de caja de los 5 años proyectados a valores actuales, arroja un resultado positivo de COP 3.891.058, resultando en beneficios estimados para los inversionistas.

El periodo de recuperación se proyecta en 4.91 años, un periodo relativamente alto pero dentro de los parámetros aceptables inferior a cinco (5) años.

Para llegar al punto de equilibrio, se deben vender COP 472.404.220 anuales, correspondientes a un total de cerca de 36 unidades entre los diez (10) productos ofertados

por Human Synergy, siendo los servicios “Metamorfosis cultural” y “Sinergia organizacional” los que más margen de contribución aportan.

En caso de que la idea no sea exitosa, ¿cuál es mi plan de salida de la inversión?

En el caso de que la idea no sea exitosa la opción de salida que se proyecta es la liquidación dado por el cese de funcionamiento y la venta de activos.

Debido a que los activos a adquirir representarán un poco más del 10% del total de la inversión, y estas estarán relacionadas con muebles, enseres y equipos de oficina no se considera una barrera de salida alta para liquidar estos activos.

En caso de que la idea sea exitosa, ¿cuál es mi plan de salida de la inversión?

En caso de que la idea sea exitosa, se plantean los siguientes escenarios:

- Adquisición por parte de otra empresa: La venta de la empresa a una más grande repercutiría en la recuperación de la inversión y generación de beneficios a los emprendedores. También eliminará el riesgo de entrar en una competencia desfavorable con otra empresa con mayor apalancamiento financiero que pudiera afectar la posición en el mercado.

- Venta de participación a otros inversionistas: La venta de una participación minoritaria a otros inversionistas permitirá entrada de capital fresco a la compañía, además de ser una oportunidad para recuperar totalmente o parte de la inversión inicial realizada por el grupo emprendedor.

8. Enfoque hacia la sostenibilidad

Resalte los elementos clave que justifican la sostenibilidad en su modelo de negocio y operación.

Dimensión de Gobernanza: Nuestra empresa estará basada en los principios de buena gobernanza, tales como: legitimidad y voz, rendición de cuentas, desempeño,

justicia social y ambiental, todo esto sumado a una buena dirección estratégica y planificación sistemática del uso de los recursos de modo que se garantice una toma adecuada de decisiones y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Dimensión social: Human Synergy contribuye a la sostenibilidad social toda vez que permitirá la generación de empleo en el sector, mitigará la deserción laboral en los profesionales de la salud por causas relacionadas con la insatisfacción laboral, así mismo, se espera la reducción de enfermedades asociadas al estrés y la carga laboral en las instituciones prestadoras de servicios de salud, finalmente el empoderamiento de los profesionales de la salud convirtiéndose en líderes y transmisores de conocimiento es un impacto grande que espera alcanzar.

Dimensión ambiental: La sostenibilidad medioambiental estará apoyada en la política de ahorro de papel, la reducción del consumo energético y el diseño e implementación de una cultura de cuidado del medio ambiente inculcada a los colaboradores, todo lo anterior enmarcado en el sistema de gestión ambiental que se implementará en la compañía.

Dimensión económica: esta estará dada por las ventas de los servicios contratados por las instituciones prestadoras de servicios de salud (todos los incluidos en el portafolio de servicios descriptos en las fichas técnicas) y adicionalmente apalancada por recursos propios y crédito bancario.

9. Conclusiones

Se logra identificar que en el mercado actualmente no existe oferta de servicios dirigidos exclusivamente a profesionales del sector salud que busquen intervenir y apoyar la construcción de ambientes laborales sanos. A través de herramientas como el mapa de empatía se hizo un análisis de lo que las IPS quisieran obtener como mayor eficiencia y armonía en los procesos internos, así como, contar con estabilidad laboral y con un talento humano comprometido y productivo. Esto fue posteriormente validado mediante

entrevistas semiestructuradas aplicadas a potenciales clientes (empresarios, expertos en Talento Humano, entre otros) en donde se evidenció la importancia del clima laboral y la satisfacción de los profesionales.

Se evidencia un mercado altamente competitivo en el sector de consultorías, con grandes empresas especializadas en temas de Talento Humano como Manpower y Adecco, sin embargo, ninguno de estos se centró específicamente en el sector salud ni mucho menos en atención a IPS, por lo que, sus intervenciones son genéricas. El riesgo más representativo es la entrada de nuevos competidores teniendo en cuenta que las inversiones no serían significativas como en otras industrias, mientras que el poder de negociación, al agrupar demanda específica, estaría a favor del modelo de negocio con contrataciones flexibles y ajustadas a las demandas del mercado. Finalmente, analizando el mercado de la ciudad, se considera apropiado enfocar la estrategia de marketing y ventas a 19 IPS que están generando ingresos anuales de más de COP 150.000 millones (corte 2020).

Se analizan y establecen los requerimientos técnicos para la entrada en funcionamiento del modelo de negocio como las fichas técnicas de los productos, talento humano necesario, servicios tercerizados, equipos, software, estructura organizacional y gobierno corporativo. De igual manera, se listan los requerimientos legales para la constitución de la empresa, relacionados con la tributación distrital y nacional, normatividad laboral con relación a la contratación del talento humano y normatividad ambiental.

El modelo de negocio contribuye a la sostenibilidad social a través de la generación de empleo y la prestación de sus servicios buscando afectar positivamente el clima organizacional, subsecuentemente impactando la salud mental de los trabajadores del sector salud. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, esta estará enmarcada en eficiencia en el uso de papel, optimización del consumo energético e incentivos a trabajadores para llevar un estilo de vida responsable con el medio ambiente. Finalmente, se evidencia la sostenibilidad económica de acuerdo con las proyecciones realizadas a través del

Simulador Financiero donde se estima una TIR del 20.67%, superior a la tasa de descuento establecida del 20% por el grupo emprendedor, un periodo de recuperación inferior a los 5 años (4.91 años) y un VPN del proyecto positivo de COP \$3.891.057,88.

Consideramos que de acuerdo al objetivo del negocio el mapa de empatía muestra una mayor tendencia para el logro de los objetivos debido a que por medio de esta herramienta fue posible identificar y entender mejor las necesidades y expectativas de los clientes potenciales y de acuerdo a lo anterior establecer los servicios que ofertará Human Synergy.

10. Referencias

- Arango, D. C., & Peláez, E. (2012). Envejecimiento poblacional en el siglo XXI: Oportunidades, retos y preocupaciones. *Salud Uninorte*, 28(2), 335–348.
- Asamblea Nacional Constituyente. (13 de junio de 1991). Constitución política de Colombia. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>
- Baquía,. (2013). La teoría de los 5 porqués. Recuperado de: <https://www.baquia.com/emprendedores/2013-09-10-coaching-5-porques-5-whys-eficiencia-startup-modelo-negocio-la-teoria-de-los-5-porques>

- Cataño, E., Correa, E. y Berbesi, D. (2017). Factores asociados al absentismo laboral de los empleados de una institución de salud de Medellín, Colombia 2016. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 63 (249). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2017000400311&lng=en&tlng=en
- Cely, B. (1999). *Prospectivos*. . *Ingeniería e Investigación* (44), 26–35. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4902902>
- Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, C. Mauricio, Huerta Rivera, Patricia Carolina, & Núñez Partido, Antonio. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum* (Talca), 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Cifuentes, J. y Manrique, F. (2014). Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención, Bogotá, Colombia. *Avances en Enfermería*, 32 (2): 217-227. Recuperado de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9561b2fe-6428-450f-a9b2-115d197d0de2%40sessionmgr4007>
- Colomina, E. y Yañez, L. (2014). *Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio*. 2(4), 105–123.
- Congreso de Colombia. (16 de julio de 2008). Ley por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.. [Ley 1221 de 2008]. Recuperado de: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Congreso de Colombia. (23 de diciembre de 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. [Ley 100 de 1993].

Recuperado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de Colombia. (16 de febrero de 2015). Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones. [Ley 1751 de 2015].

Recuperado de:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf

Course Hero, 2021. El origen del análisis Pest. Recuperado de:
<https://www.coursehero.com/file/p58livqc/El-origen-del-an%C3%A1lisis-PEST-se-remonta-a-1968-con-la-publicaci%C3%B3n-de-un-ensayo/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE, (2020). Estadísticas vitales nacimientos y defunciones. Recuperado de: <http://www.dane.gov.co>

Diana Pinos (2021). Design Thinking: del origen de la metodología a un MINDSET. Recuperado de: <https://dianapinos.com/2021/05/03/design-thinking-del-origen-de-la-metodologia-a-un-mindset/>

Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 17 de julio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado (2020). Actualización de proyecciones económicas Colombia 2020-2021. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/actualizacion-proyecciones-economicas-2020-2021>

El mundo,(s.f.). ¿Qué son el Análisis Estratégico PEST y el OCR?. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58bfe011e2704e51078b45e3.html>

- EMIS (2021). *Estadísticas y proyecciones sectoriales*. Recuperado el 14 de octubre de 2021 de la base de datos EMIS.
- Falla, (2018). Nuevo Mapa de Empatía; una herramienta para pensar como las marcas más innovadoras. Recuperado de: <https://sebastianfalla.com/sebastianfalla-blog/2018/1/17/nuevo-mapa-de-empatia>
- Fraire, A. A. (2013). *Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal - mecánica*. 6(3), 115–128.
- Galvis, L. A. (2010). Diferenciales salariales por género y región en Colombia: Una aproximación con regresión por cuantiles. *Revista de Economía Del Rosario*, 13(2), 235–257.
- García-Ramos M, L.-L. M.-C. (2007). Satisfacción laboral del personal de salud *Rev. Enfermería*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=18895>
- Gómez, M. y Calderón, P. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Revista Katharsis*, 23, p. 177-201. Recuperado de <https://eds-a-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=f6ca85c2-ffcc-470e-bc3e-7e1f53857a5b%40pdc-v-sessmgr01>
- Kubr, M. (1997). *Libro_Electronico_la_consultoria_de_empresas__OIT.pdf*.
- Lavín, I. (2016). PUBLICIDAD <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>
- Macías, M. (2012). *¿Cómo hacer una entrevista para validar el modelo de negocio de tu startup?* Recuperado de: <https://advenio.es/como-hacer-una-entrevista-para-validar-tu-modelo-de-negocio/>

Marketing (2020). Customer Journey Map: el viaje del cliente que debes entender. Recuperado de: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/customer-journey-map-entiende-y-disena-la-experiencia-de-tus-clientes.html>

Ministerio de Salud y Protección Social. (06 de mayo de 2016). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social. [Decreto 780 de 2016]. Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%200780%20de%202016.pdf

Molina-Marín, G., Oquendo-lozano, T., Rodríguez-garzón, S., Montoya-Gómez, N., Vesga-Gómez, C., Lagos-campos, N. Arboleda-posada, G. (2016). Gestión del talento humano en salud pública . Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014 . 15(30), 108–125. Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyyps15-30.gtsp>

Muñoz-seco, E., Coll-benejam, J. M., & Linares-Pou, M. T. L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención Primaria*, 37(4), 209–214. doi.org/10.1157/13085951

Novadays, (2018). Empresas consultoras. Recuperado de: <http://novadays.eu/empresas-consultoras/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de: <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Ortiz-Campillo, L., et al. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral de instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14, p. 187-193. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/3289/IncidenciaClimaOrganizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Publishing, M. (2007). Instrumentos de análisis del marketing estratégico. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/55484?page=31>.
- Quispe, D. y Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*, vol. 10, 490-494. Recuperado de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700009&script=sci_arttext
- Rankia (2020). Mejores tasas de crédito para pymes noviembre 2020. Recuperado de: <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-noviembre-2020>
- República de Colombia. (30 de abril de 2012). Decreto por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. [Decreto 0884 de 2012]. Recuperado de: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36491/decreto_0884_de_2012.pdf/317004d2-cb38-5088-b719-5ed047bec077
- Revista Dinero. (2014). Recuperado de <https://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>
- Rodríguez, L. (2021). *Reeducando la medicina en Colombia*. 2, 242–245.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Acimed*, 20. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Secretaría Distrital de Salud (2020). Observatorio de Salud de Bogotá-SaluData. Recuperado de: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/>.

SNIES (s.f.). Información estadística. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de:
<https://snies.mineducacion.gov.co/portal/ESTADISTICAS/Bases-consolidadas/>

The Hero Camp, (2018). La importancia de crear tu propio Value Proposition Canvas.
Recuperado de: <https://theherocamp.com/product-lab/value-proposition-canvas/>

Urquiza, Raúl. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL, Y CALIDAD DEL SERVICIO DE SALUD. Revista Médica La Paz, 18(2), 65-69. Recuperado en 17 de octubre de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012&lng=es&tlng=es.

Vergara, J. Fontalvo, T. Maza, F. (2010). *La planeación por escenarios : Revisión de conceptos y propuestas metodológicas Scenario Planning : Review of concepts and methodological proposals.* 8(2), 21–29. Recuperado de Dialnet-LaPlaneacionPorEscenariosRevisionDeConceptosYPropu-3634575%20(1).pdf

A. Anexo. Nombre del anexo

Anexo 1: formatos de entrevistas

Formato de Entrevistas

Grupo de interés:	Clientes
Objetivo de la Entrevista:	Saber el interés de las personas en adquirir los servicios y si estos los comprarían

<p>Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):</p>	<p>Ver el impacto que tiene la propuesta de valor, en la satisfacción de los profesionales del área de la salud y los costos en los usuarios.</p>
<p>Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):</p>	<p>Somos emprendedores de una empresa llamada Human Sinergy y queremos realizarle unas preguntas acerca de nuestros servicios, los cuales están encaminados al bienestar de los profesionales de la salud.</p>
<p>Preguntas para realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuenta con alguna herramienta para medir la satisfacción laboral en su empresa? - Si respondió sí en la pregunta anterior, ¿cuáles son los principales factores que inciden en la insatisfacción laboral? - Si respondió no, ¿ha percibido algún factor o factores que afecten en la satisfacción de los profesionales? - En su empresa ¿cuál es el área encargada de medir, planear y ejecutar actividades en pro de la satisfacción de los profesionales? - ¿Le gustaría adquirir un servicio para mejorar la satisfacción laboral en su empresa? - ¿Qué tan relevante considera usted que es el ambiente laboral en las empresas? - ¿Considera usted que un servicio dedicado a mejorar el ambiente y la satisfacción laboral es necesario o es algo que cada compañía puede hacer internamente? - ¿Estaría dispuesto a adquirir un servicio para mejorar el ambiente laboral en su empresa? 	

Formato de Entrevistas

Grupo de interés:	Expertos técnicos
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos
Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):	Conocer si el servicio ofertado genera valor a las empresas de salud, y si encuentra viabilidad en la oferta de valor.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una empresa llamada Human Synergy y queremos realizarle unas preguntas acerca de nuestros servicios, los cuales están encaminados al bienestar de los profesionales de la salud.
Preguntas para realizar: <ul style="list-style-type: none">- Cuales consideran que son las principales causas de la insatisfacción laboral- Que efectos de impacto podrían traer para la empresa tener profesionales insatisfechos- Considera que es posible disminuir este impacto generando estrategias que mejoren la satisfacción de los profesionales- Quienes considera que les debe interesar trabajar con profesionales satisfechos- Que intervenciones en materia de talento humano podrían mejorar la satisfacción de los profesionales de la salud- ¿Si pudiera, qué precio pondría a cada una de estas intervenciones/ servicios teniendo en cuenta la propuesta de valor?	

Formato de Entrevistas

Grupo de interés:	Aliados clave
Objetivo de la Entrevista:	Conocer los aliados clave que quieran trabajar con nosotros
Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):	Cómo impactar de manera positiva en la satisfacción de los profesionales para lograr un mejor ambiente laboral, y los beneficios que conlleva en los resultados esperados en la empresa.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una empresa llamada Human Sinergy y queremos realizarle unas preguntas acerca de nuestros servicios, los cuales están encaminados al mejorar el bienestar de los profesionales de la salud.
Preguntas para realizar:	
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estaría usted interesado en contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los profesionales de la salud? - ¿Usted como empresario estaría interesado en prestar sus servicios de procesos integrales de Gestión Humana en el sector a nuestra compañía? - ¿Cuáles cree que son los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral de los profesionales de la salud? - Teniendo en cuenta dichos factores ¿qué servicios pueden ofrecer para disminuir el impacto que esto genera? 	

- ¿Es clara la forma como el proyecto pretende generar valor para los aliados potenciales?
- ¿Muestra con claridad por qué el proyecto le va a resolver un problema concreto al aliado potencial?
- ¿Qué les gustaría visualizar o cambiar teniendo en cuenta el modelo de negocio para hacer una alianza?

Formato de Entrevistas

Grupo de interés:	Empresarios
Objetivo de la Entrevista:	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos
Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):	Teniendo en cuenta el modelo de negocio como se puede mejorar desde el punto de vista empresarial y el recorrido profesional de cada uno de estos para aplicar conocimientos que puedan ofrecernos de la mejor manera.
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una empresa llamada Human Sinergy y queremos realizarle unas preguntas acerca de nuestros servicios, los cuales están encaminados al bienestar de los profesionales de la salud.

Preguntas para realizar:

- ¿Qué tan relevante considera usted que es el ambiente laboral en las empresas?
- ¿Considera usted que un servicio dedicado a mejorar el ambiente y la satisfacción laboral es necesario o es algo que cada compañía puede hacer internamente?
- ¿Estaría dispuesto a adquirir un servicio para mejorar el ambiente laboral en su empresa?
- ¿Estaría dispuesto a invertir en nuestro negocio?
- ¿Qué aspectos del modelo de negocio le llamaron o no la atención?
- ¿Qué cambios realizaría o qué aspectos mejoraría en nuestro modelo de negocio para invertir en este?

Formato de Entrevistas

Grupo de interés:	Expertos en sostenibilidad
Objetivo de la Entrevista:	Cómo mejorar la sostenibilidad de nuestro proyecto
Hipótesis o dudas por validar (del modelo de negocios):	Cuáles son las recomendaciones de los expertos para mejorar nuestro modelo de negocio teniendo en cuenta un factor tan importante como lo es la sostenibilidad
Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo):	Somos emprendedores de una empresa llamada Human Sinergy y queremos realizarle unas preguntas acerca de nuestros servicios, los cuales están encaminados al bienestar de los profesionales de la salud.

Preguntas para realizar:

- ¿Qué es sostenibilidad?
- ¿Qué características debe tener un proyecto sostenible?
- Como experto, ¿qué recomendaría usted para que nuestro proyecto sea sostenible?
- De los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, ¿cuáles podríamos incorporar a nuestra idea de negocio?
- ¿Qué aspectos sociales podrían mejorarse o cuáles añadiría a nuestro emprendimiento?
- ¿Qué aspectos ambientales podrían mejorarse o cuales añadiría a nuestro emprendimiento?