

PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE GRADO
OPCIÓN CREACIÓN DE EMPRESA

* ESTE ESPACIO LO DILIGENCIA EL COMITÉ DE TRABAJOS DE GRADO

Referencia del
proyecto*

Programa de maestría:	de	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA SALUD
Información del estudiante 1	Nombre:	ADRIANA MARCELA ALVAREZ
	Cédula de Ciudadanía:	1032357335
	Correo institucional:	aalvare57335@universidad.edu.co
	Teléfonos de contacto:	3145751038
Información del estudiante 2	Nombre:	YARITZA MAGALY RUIZ SAENZ
	Cédula de Ciudadanía:	52289989
	Correo institucional:	yruizsa89989@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto:	3202463183
Grupo de investigación:	de	emprendimiento Investigación y Creación de Empresas
Línea de investigación:	de	: Investigación y Creación de Empresas
Nombre tentativo de la empresa:		ARA CONSULTING S.AS.
Título tentativo del proyecto:		consultoría para la implementación del sistema único de habilitación.

Lugar y fecha de
presentación

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS	Error! Bookmark not defined.
1.VALIDACIÓN DEL PROBLEMA Y USUARIO	Error! Bookmark not defined.
2. ANALISIS DEL ENTORNO	Error! Bookmark not defined.
3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ...	Error! Bookmark not defined.
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO - VALIDACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA	Error! Bookmark not defined.
CRONOGRAMA	Error! Bookmark not defined.
CONCLUSIONES	Error! Bookmark not defined.
REFERENCIAS	Error! Bookmark not defined.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Métodos de investigación.....	12
Figura 2 Árbol de problema.....	13
Figura 3 Lienzo de propuesta de valor.....	15
Figura 4 Análisis PESTEL.....	17
Figura 5 Metodología.....	19
Figura 6 Etapa definicional.....	24
Figura 7 Diamante de PORTER.....	30
Figura 8 Estrategias.....	32
Figura 9 Mapa de sistemas de negocio.....	33
Figura 10 Matriz DOFA.....	39
Figura 11 Proceso productivo.....	43
Figura 12 Proceso productivo servicio diseño de etapas.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Descripción.....	7
Tabla 2 Pregunta 1.....	8
Tabla 3 Pregunta 2.....	9
Tabla 4 Pregunta 3.....	9
Tabla 5 Pregunta 4.....	10
Tabla 6 Pregunta 5.....	11
Tabla 7 Pregunta 6.....	11
Tabla 8 Matriz de perfil competitivo.....	24
Tabla 9 Matriz de perfil oportunidades.....	25
Tabla 10 Matriz de perfil de evaluación factores interno.....	27
Tabla 11 Matriz de perfil de capacidad interna.....	28
Tabla 12 Lienzo del modelo de negocio.....	37
Tabla 13 Matriz de decisión.....	40
Tabla 14 Fichas técnicas servicios.....	41
Tabla 15 Recursos técnicos.....	45
Tabla 16 Capacidad prestación del servicio.....	46
Tabla 17 Recursos financiero.....	47
Tabla 18 Activos fijos.....	47
Tabla 19 Gastos del personal.....	47
Tabla 20 Gastos administrativos.....	48
Tabla 21 Egresos no operacionales.....	48
Tabla 22 Detalle activos fijos.....	48
Tabla 23 Analisis estratégicos.....	49
Tabla 24 Cronograma.....	51

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 Pregunta 1	34
Grafica 2 Pregunta 2	35
Grafica 3 Pregunta 3	35
Grafica 4 Pregunta 4	36

OBJETIVOS

Objetivo general

Asesorar a personas naturales y jurídicas vinculadas al sector salud en la implementación del sistema único de habilitación en salud.

Objetivos específicos

1. Identificar plenamente los escenarios presentes en el sector que afecte las normas operacionales en las instituciones.
2. Analizar los requisitos pertinentes, para la ejecución del objeto de estudio planteado.
3. Diseñar y orientar de forma efectiva en cada una de las etapas de implementación del sistema único de habilitación.
4. Ejecutar estrategias de apoyo en asesorías de portafolios de servicios.
5. Explorar la oportunidad comercial y financiera del proyecto.

1. VALIDACIÓN DEL PROBLEMA Y USUARIO

Para este primer paso utilizamos Google Forms que es una herramienta en la cual se realizan encuestas según las necesidades, con base a la aplicación de esta encuesta realizamos 6 preguntas, de los problemas que hemos observado en nuestros futuros clientes. Este tipo de cliente ya ha experimentado el proceso de la visita de habilitación a lo cual, nos pudo aportar de manera positiva y clara, las falencias que se presentan desde el momento que se postula y notifica a las IPS de su visita de habilitación o recertificación, realizamos un paralelo entre la realidad insatisfactoria versus el futuro deseable. Se realizó un cruce de las dos



ean[®]
universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
2017/17 Licencia 2017/21

metodologías mapa de empatía y el perfil de persona, esto para facilidad en el resultado querido.

1.2 DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE LAS PERSONAS ENCUESTADA

Tabla 1 Descripción

NOMBRE	CARGO
Ángela María Cárdenas	Coordinadora IPS Promoción de salud y detección de la enfermedad, (consulta externa)
Claudia Morales	Gestor de SIAU (atención al usuario)
Cristian Sánchez	Jefe enfermero programa crónicos (vejez)
David Ruska Jara	Medico Auditor
Diana Isabel Gómez Sánchez	Jefe de enfermera Auditor- programa de cáncer
Diana Marcela Vanegas Núñez	Medico auditor – Comité quirúrgico
Diana Niño	Odontóloga – Gerente IPS
Diana Paola Galvis	Odontóloga – Gerente IPS
Edith Rodriguez	Jefe de enfermera Auditor- programa de VIH
Jennifer Cardozo	Gerente IPS
John Jairo Díaz Garzón	Contratación- Talento humano
Larry Michael Bartels Rojas	Gestor asistencial IPS
Nohora Herrera	Servidor misional- Seguridad del paciente
Omar Bedoya	Asesor de planeación
Paola Moreno	Coordinadora Consulta externa compensar IPS
Reinel González Gil	Auditor médico
Willington Gómez Prieto	Subgerente IPS



Carolina Hernandez

Coordinadora IPS Promoción de salud y
detección de la enfermedad, (consulta
externa

Fuente: Elaboración propia

El método utilizado fue el método de persona, es una técnica que, a partir de la descripción de personas, modela usuarios y aporta información sobre las características de un grupo de ellos. Tiene en cuenta diferentes parámetros como sus metas, frustraciones, competencias, habilidades, experiencias con la tecnología o contexto

1. ¿Qué piensa y siente al saber que se va a realizar el proceso de habilitación de su IPS? Pregunta abierta.

Tabla 2 Pregunta 1

RESPUESTA	NUMERO DE PERSONAS
TRABAJO EN EQUIPO	1
MIEDO	6
INSEGURIDAD	3
ANSIEDAD	5
AGOTAMIENTO	1
ESPECTATIVA	3
ESTRESS	1
SE SIENTE BIEN	1

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico: lo más predominante, es el miedo a enfrentar el proceso, con base a lo anterior se deduce la necesidad de generar confianza en el talento humano que se va a ver implicado en el desarrollo del proceso, brindando la asesoría técnica suficiente que genere la seguridad en el personal, así como el conocimiento

necesario para un excelente desempeño durante la atención de la visita del ente de control.

2. ¿Qué preocupaciones tiene, previo a la visita de habilitación de su IPS?

Tabla 3 Pregunta 2

RESPUESTA	N- DE PERSONAS
INCUMPLIMIENTO	6
CUMPLIMIENTO PROPIO	4
CRECIMIENTO INSTITUCIONAL	1
COMISION AUDITORA	2
DESCONOCIMIENTO	3
INFRAESTRUCTURA	1
CIERRE DE SERVICIOS	1

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico: Se evidencia que el mayor temor que manifiestan tener es el incumplir con los requisitos mínimos de habilitación en salud, se centra en el cumplimiento propio desconociendo que el proceso de habilitación se basa en el trabajo en equipo y por lo tanto se deduce que el acompañamiento ofrecido por ARA CONSULTORING S.A.S en todo el proceso de habilitación es una excelente oportunidad para las IPS's que requieran nuestros servicios.

3. ¿Cuáles son sus deseos para adelantar el proceso de habilitación de su IPS?? Pregunta abierta.

Tabla 4 Pregunta 3

RESPUESTA	N- DE PERSONAS
MEJORAR	6

ESTABLECER ESTADO ACTUAL	1
TRABAJO EN EQUIPO	3
TECNOLOGIA	2
ADQUIRIR CONOCIMEINTO	4
LOGRAR CERTIFICACION	1
CUMPLIMIENTO	4

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico: se evidencia la importancia del desarrollo de un proceso de consultoría que incluya actividades que les permitan realizar una actividad de autoevaluación de la mano del personal de las IPS, lo que permitirá aprender, mejorar y llegar al máximo objetivo que es lograr la certificación de Habilitación en salud en la primera visita sin que se deje ningún hallazgo.

4. ¿Como son sus relaciones familiares previo a adelantar el proceso de habilitación de su IPS? Selección múltiple.

Tabla 5 Pregunta 4

RESPUESTA	N- DE PERSONAS
BUENAS	9
EXCELENTES	5
MALAS	2
ME SON INDIFERENTES	2

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico: Eventualmente las situaciones que se presentan durante las etapas de preparación y atención de una visita de habilitación de una IPS generan situaciones o tenciones personales(estrés), que pueden afectar el entorno familiar de los trabajadores de la salud, sin embargo, el personal encuestado en su gran mayoría manifiesta no verse afectado en este aspecto de manera negativa.

5. ¿A que le teme durante el proceso de habilitación de su IPS?

Pregunta abierta.

Tabla 6 Pregunta 5

RESPUESTA	N- DE PERSONAS
CIERRE IPS	3
INCUMPLIMIENTO	13
FALTA DE PREPARACION DEL TALENTO HUMANO	3

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico: Se evidencia las necesidades que ARA CONSULTORES S.A.S suplirá y brindará la asesoría y capacitación para evitar que se presenten durante las actividades de Habilitación de las IPS'S

. ¿Piensa que está preparado para el proceso de habilitación de su IPS?

Pregunta selección múltiple.

Tabla 7 Pregunta 6

RESPUESTAS	N- DE PERSONAS
SI	6
NO	7
TAL VEZ	5

Diagnóstico: acá observamos que, aunque fue muy equilibrado la respuesta del sí corresponde a las personas que tienen perfil de auditoría con el conocimiento y la experiencia. y el no y el tal vez, las personas que han pasado por este proceso de manera superficial estas las tomamos en cuenta como la necesidad de suplir dudas e inquietudes con respecto al sistema de habilitación.

Con esta herramienta lo que tratamos de realizar fue una articulación de las preguntas que se hacen en un mapa de empatía y un perfil de persona, esto con el fin de que para nuestros posibles clientes fuera más sencillo y flexible en el momento de realizar la encuesta por el poco tiempo que este tipo de personas cuentan por sus cargos.

1.3 METODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADO.

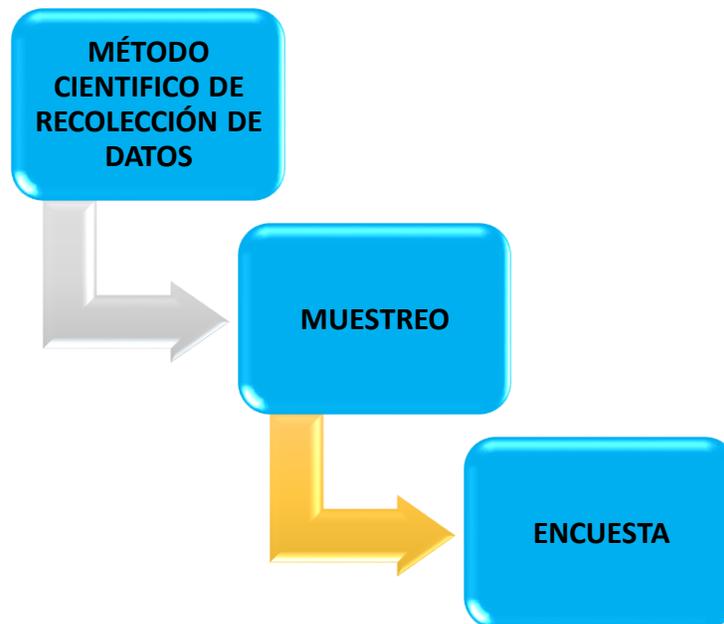


Figura 1 Métodos de investigación utilizado. Fuente: Elaboración propia

El método de investigación utilizado fue recolección de datos: se realizó a través de una encuesta técnica estandarizada recogiendo y analizando una serie de datos

sobre actitudes creencias y opiniones sobre el sistema único de habilitación, de una muestra de una población específica permitiendo análisis estadístico.

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

1.4 ARBOL DE PROBLEMA

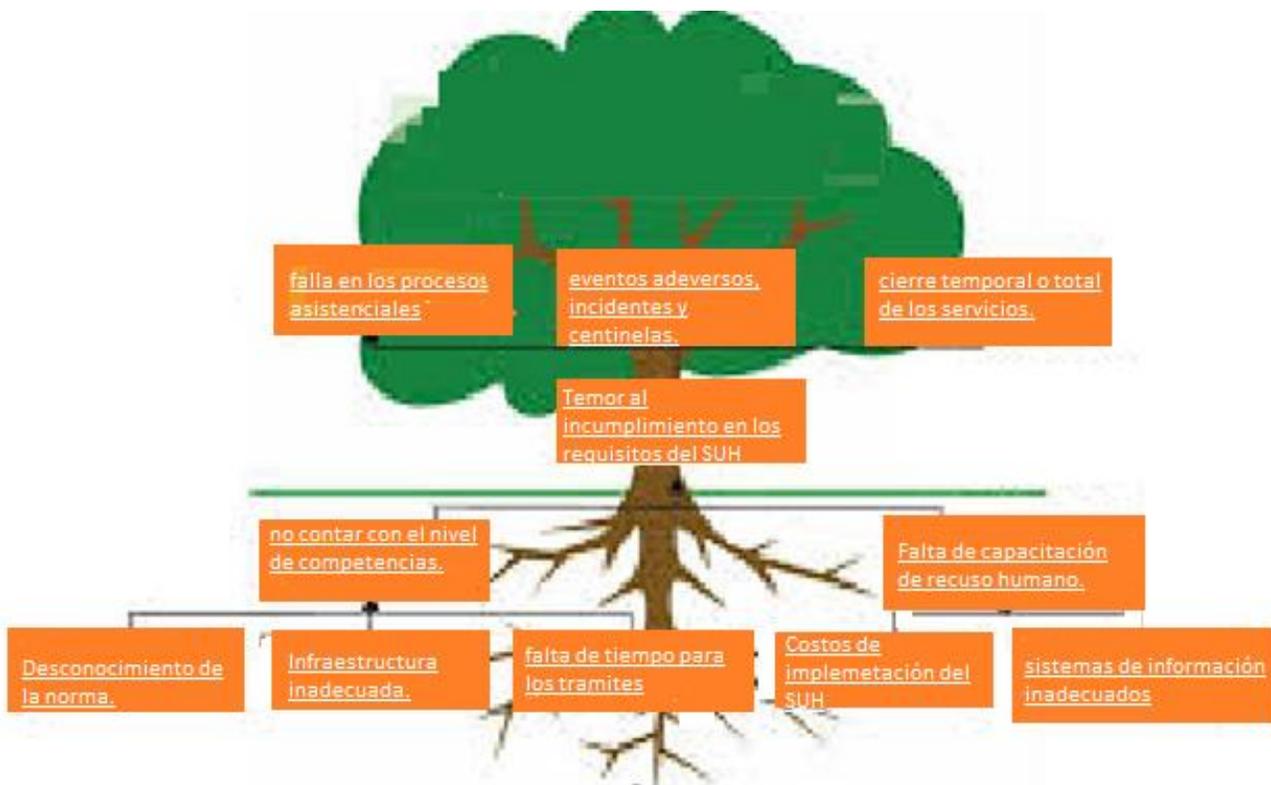


Figura 2 Árbol de problema fuente: Elaboración propia

DIAGNOSTICO ARBOL DE PROBLEMAS

Con base al análisis proyectado en el árbol de problemas identificamos los aspectos negativos de la situación existente a la previa visita de habitación, ya identificando estas causas y efectos realizaremos los objetivos principales para determinar el alcance de nuestro proyecto y su respectivo análisis de las estrategias. Con esto establecer mecanismos y sistemas de mejoramiento continuo a través de procesos integrales para que nuestros clientes hagan una prestación de servicios en término de calidad, accesibilidad, oportunidad e integralidad, que garantizan la satisfacción y lealtad de sus usuarios.

1.5 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es la expresión concreta del conjunto de beneficios que recibirán los clientes a los que se dirige como consecuencia de hacer negocio con quien la propone (marketinginteli).

La propuesta de valor la construimos basados en el costo beneficio del cliente y de la empresa que ofrece el trabajo. Darle lo mejor al cliente a un bajo costo pero que la empresa obtenga el ingreso justo de acuerdo a los tiempos y conocimientos entregados al cliente.

Trabajamos y contamos con personal altamente calificado y con la experiencia necesaria para adelantar procesos de consultoría, basados en optimizar los tiempos y la reducción de costos, en búsqueda de la certificación de habilitación en salud y en procesos recertificación, así como el levantamiento de medidas preventivas para el cumplimiento de los requisitos y efectividad de la habitación de las IPS públicas y privadas.

LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

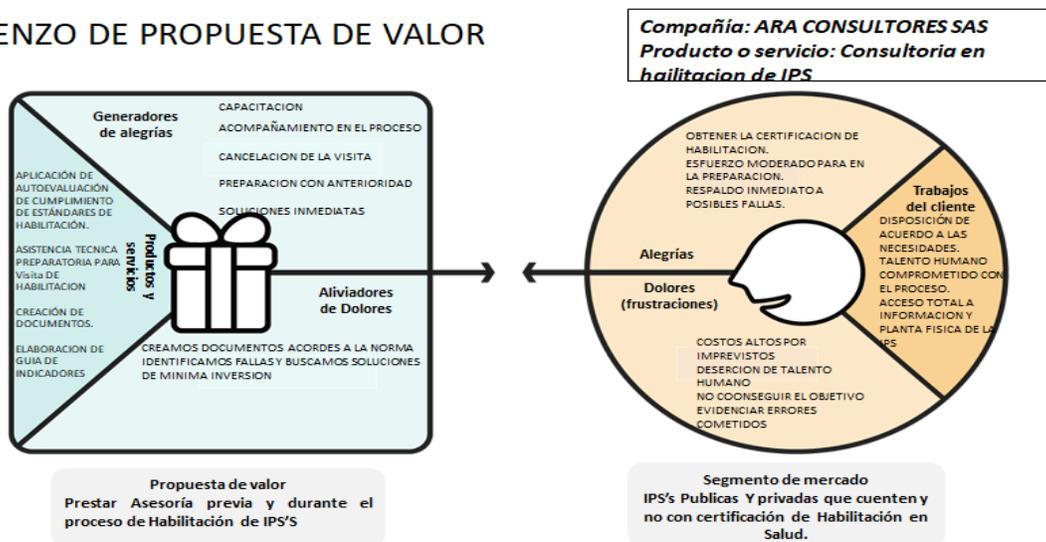


Figura 3 Lienzo de propuestas de valor Fuente: Elaboración propia

2. ANALISIS DE ENTORNO Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

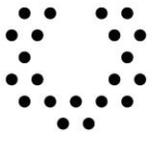
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

EL análisis del entorno se basa en la búsqueda de información que permita identificar oportunidades (elementos exógenos que la empresa puede capitalizar) y amenazas (elementos exógenos que la empresa debe enfrentar). Ambas categorías de información son esenciales para formular la estrategia de una empresa. Para recolectar información que permitiera identificar esas oportunidades y amenazas se utilizaron las siguientes estrategias:

- Análisis de entornos cercanos al sector donde se encuentra ARA CONSULTING S.AS.
- Identificación de estrategias que los competidores implementan para maximizar sus ganancias.
- Identificación de nuevas tecnologías emergentes
- Identificación de dimensiones relativas a Colombia, como lo son parámetros políticos, tributarios, económicos y sociales.
- Análisis, entre otros atributos, del comportamiento de las diferentes variables demográficas, las políticas, las condiciones de seguridad y demás elementos importantes de orden macro o general.

Con estos ejercicios se identifican todas las variables que podrían afectar las proyecciones o los planes de la compañía en el corto, mediano y largo plazo. (Blanco Martínez, 2014, p.16).

Por otro lado, a parte de los factores del macroentorno, una empresa, en el desarrollo de su actividad enfrenta un conjunto de factores del micro entorno que podría determinar su supervivencia o rentabilidad. Dichos factores según Michael (2013) Porter se denominan “fuerzas”, en su modelo de las cinco fuerzas, Porter



ean[®]
universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
2017/17 Vigencia 2017/21

analiza tres actores que siempre participan en cualquier sector, los cuales son: el proveedor, el competidor y el cliente; así como dos actores adicionales que podrían aparecer eventualmente, los posibles entrantes y los 13 productos o servicios sustitutos. Con el análisis propuesto por Porter (cinco Fuerzas), es posible identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la compañía , surgiendo proveedores potenciales, así como nuevos actores a los cuales se debe vigilar. (Porter & Strategy, 1980, p.36)

2.2 ANALISIS PESTEL



©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



Políticos

- El envejecimiento en el eje de las políticas en Colombia no es prioridad
- Planes nacionales y regionales sobre salud estancados en el tiempo.
- Ley para las personas con discapacidad no reglamentada, y se constituye en ley orgánica, habiéndose hecho todas las gestiones.
- Derechos humanos de las personas con demencia no están siendo respetados convergencia sistema social y sanitario
- Cambio orientado a la atención a crónicos
- Énfasis cambio de conducta (tabaco, obesidad, etc.)
- Empoderamiento de los pacientes desarrollo de la sociedad de la información
- Impulso a la innovación tecnológica para el envejecimiento activo y saludable producción de la cobertura social pública

Económicos

- Desempleo y cierre de EPS-IPS
- Pensiones y prestaciones sociales insuficientes
- Aumento de la desigualdad económica
- Régimen fiscal para servicios médicos y servicios sociales no se ha actualizado a las necesidades crecientes de la población envejeciendo.
- Restricciones de acceso a la salud y medicamentos.
- Costos de equipamiento y tecnología asistenciales actualizados.
- Economía local: puede afectar en el recurso humano de las IPS'S
- Inflación: aumento del nivel de precios que afecta a las IPS'S si requieren modificar o cambiar algunos factores de ~~infraestructura o dispositivos médicos para la habilitación.~~

Social

- Envejecimiento de la población
- Cambio de la estructura familiar y relación intergeneracional
- Papel preponderante de la mujer en la sociedad
- Movilidad de las personas
- Disminución de los cuidadores informales potenciales
- Sensibilización sobre Alzheimer y problemas de memoria
- Desarrollo del movimiento asociativo
- Aspectos éticos y valores

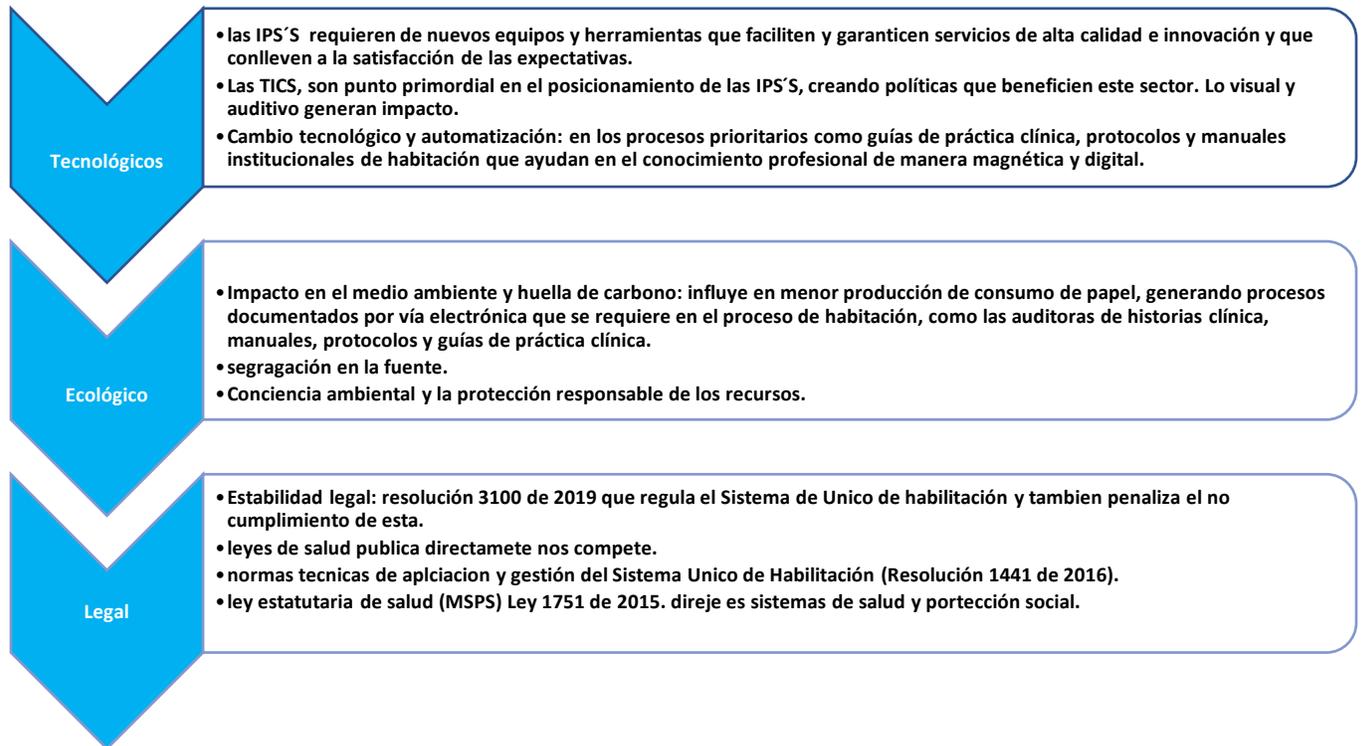


Figura 4 Análisis PESTEL Fuente: Elaboración propia

Diagnostico:

En la matriz PESTEL realizada, se observan grandes oportunidades de mejora en los 4 entornos para ofrecerles a nuestros clientes futuros, cada uno de los factores identificados brinda una serie de mejoras en cada uno, generando grandes resultados a la hora de ser más competitivos en el sector económico. De igual forma, esta herramienta nos permitió obtener un marco de planificación estratégica que queremos ofrecer como consultoría en el Sistema Único de Habitación, a través de ella podremos abarcar una serie de factores que hacen que nuestra consultoría cuente con excelentes estándares de calidad en lo político, económico, social, tecnológico y laboral. Haciendo que nuestra empresa a futuro llegue a estar posicionada, como una empresa de consultoría atractiva y competitiva en el mercado de la salud.

Para la empresa que se pretende crear , se tendrá en cuenta la aplicación de una metodología a seguir para los procesos de estructuración y planificación , donde se

puede analizar y diseñar un sistema personalizado de trabajo el cual nos permita contemplar los submodelos requeridos para solventar áreas de oportunidad donde se requiera trabajar o afinar el sistema, estos se organizarán para controlar efectivamente el flujo del proceso garantizando que este diseño de trabajo proporcione información confiable y consistente, por lo que se requiere de elementos y conceptos básicos como lo son:

- **Planificación:** De las actividades de la empresa y del área
- **Asignación:** De recursos que se requiera para realizar las actividades.
- **Seguimiento:** De las actividades ejecutadas
- **Evaluación:** De los resultados obtenidos en las actividades
- **Retroalimentación:** De los posibles errores para corregirlos a tiempo

2.2.1 Metodología de estructuración PESTEL

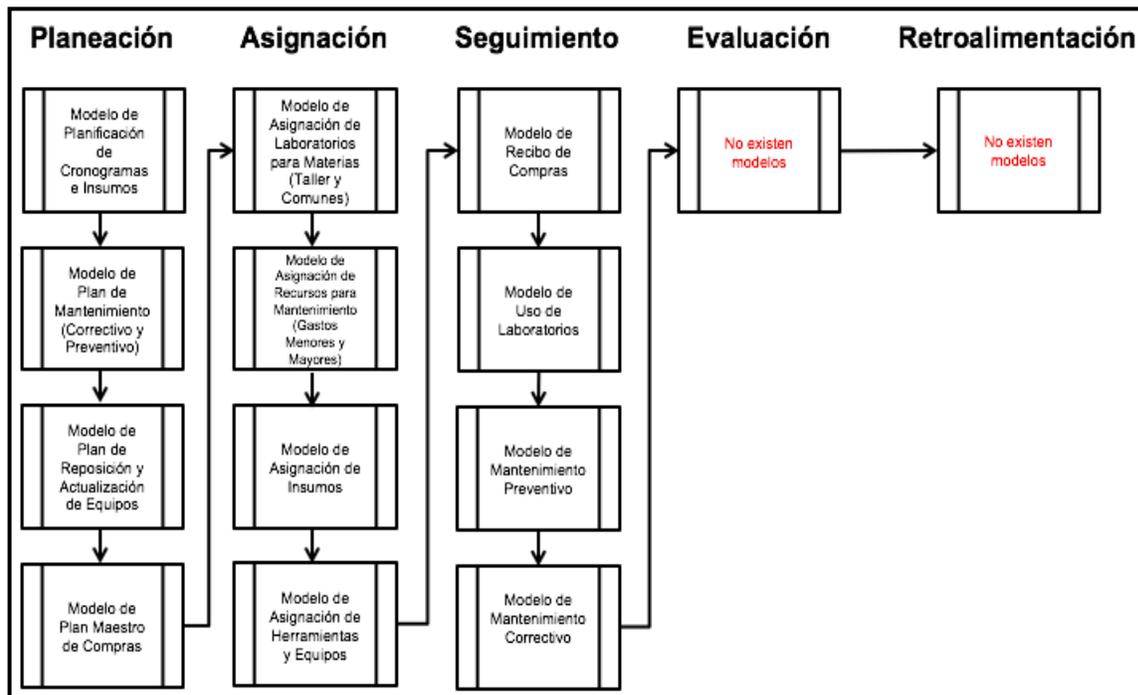
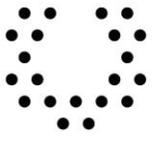


Figura 5 Metodología de estructuración PESTEL Fuente: Elaboración propia



ean[®]
universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
29/12/17 vigencia 28/12/21

1. Planificación

Dentro de la etapa de planificación, se encuentran las actividades de diseño general de un sistema de trabajo ordenado a través de una guía macro que contemple los submodelos requeridos para solventar áreas de oportunidad, además de organizarlos y controlarlos efectivamente, en esta etapa es importante revisar que se contenga todos los elementos necesarios para la ejecución del proyecto.

2. Asignación

En la etapa de asignación, se estima el volumen de trabajo del proyecto para posteriormente establecer los responsables de cada área de trabajo, se verifica que el responsable cuente con los medios para llevar a cabo las tareas asignadas, tales como, medios, materiales, recursos y conocimientos.

3. Seguimiento

Durante el seguimiento, se ejecutan las acciones según la planificación orientada a la obtención de resultados, dentro de esta etapa se encuentran todas aquellas actividades relacionadas en la implementación de las acciones planificadas. Durante la ejecución, se debe dar seguimiento de la misma a través de la supervisión activa en campo, que consiste en verificar que las personas estén ejecutando las asignaciones específicas que les fueron definidas en el plan.

4. Evaluación.

En la etapa de evaluación, se comparan los impactos reales del proyecto con las metas estratégicas establecidas, está orientada hacia lo que se había determinado hacer, lo que se ha conseguido y cómo se lo ha conseguido.

5. Retroalimentación.

Por último, se llega a la etapa de la retroalimentación, aquí se darán las acciones correctivas del proyecto según la evaluación del mismo, como parte de la mejora continua, además, en esta fase, se le da seguimiento a las acciones correctivas anteriores que se establecieron y la eficacia de las mismas.

6. Control interno

El control interno se considera importante porque mediante este procedimiento se puede asegurar del correcto funcionamiento de los procesos dentro de la empresa, lo que se traduce a resultados confiables para la toma de decisiones.





ean[®]
universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
29/12/17 vigencia 28/12/21

(Jaramillo Vera & Reyes Gaona, 2014) Exponen que el control interno ha ido evolucionando con el paso del tiempo, adaptándose a las circunstancias de los diferentes escenarios económicos y a las necesidades de cada empresa, adecuándose a los diferentes tipos de industrias, existiendo un diferente tipo de control por cada tipo de actividad, como, por ejemplo, para industrias comerciales y de servicios.

Es necesario el uso de políticas y herramientas para un correcto control interno, además de indicadores que permitan medir la gestión de las áreas más sensibles y de mayor importancia de la empresa, por ejemplo, el inventario, donde se puede lograr reducir hasta el 30% de los costos con implementar un control interno de sus procesos relacionados. La evaluación y análisis de los indicadores de gestión, permite retroalimentar las cosas que se hacen bien y mejoras las cosas que se hacen mal, detectando algún tipo de problema a tiempo para su corrección (Jaramillo Vera & Reyes Gaona, 2014,p.22).

Según (Jaramillo Vera & Reyes Gaona, 2014) el control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.” (Estupiñán Gaitán, Control interno y fraudes:



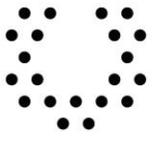
2.3 ANÁLISIS DE PROSPECTIVA

La Prospectiva es una disciplina que permite anticipar y pronosticar el futuro mediante el Análisis Prospectivo, y así tratar de influir en él en base a nuestros intereses.

La Prospectiva puede emplearse en cualquier sector e industria, aunque suele aplicarse especialmente en aquellos ámbitos con un mayor impacto o más expuestos a volatilidad, como son la Política, la Economía, la Geopolítica, la Tecnología o la Seguridad y la Defensa. Todos esos ámbitos, son precisamente los que más definen el mundo en el que vivimos.

Para que el Análisis Prospectivo sea llevado a cabo profesionalmente es importante integrar el conocimiento de expertos multidisciplinares con mentes disruptivas que hagan pensar "fuera de la caja" y heterogénea. La extracción de dicho conocimiento requiere el empleo de métodos interactivos y participativos, además de la creación de una "red" de expertos, en ocasiones llamada "Reserva de Inteligencia o Comunidad de Inteligencia", que sirva para el intercambio de la información y para compartir, cooperar y colaborar por y para la construcción de una visión estratégica.

El éxito de un Análisis Prospectivo se encuentra en alcanzar un compromiso compartido, entre los diferentes expertos, con respecto al futuro. La red de expertos tiene que complementarse con un sistema organizado y estructurado de búsqueda, detección y análisis del entorno. Para ello, se utilizan modelos teóricos muy similares y, en ocasiones, análogos al Ciclo de Inteligencia, pero orientándolo al conocimiento del futuro.



ean[®]
universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
2017/17 Vigencia 2017/21

Su objetivo es difundir y transmitir, de forma continua, la información y el conocimiento para que los expertos conozcan con la mayor rapidez los cambios posibles o los sucesos que pueden conducir a escenarios distintos del preferido.

Los Análisis Prospectivos se proyectarán a medio o largo plazo. El límite para el horizonte temporal suele ser de 20 años, aunque puede variar. Para su realización, se utilizarán diferentes métodos de análisis en las diferentes fases del estudio. (LISA Institute 15 de enero, 2020).

2.4 METODOLOGÍA PROSPECTIVA

La prospectiva como instrumento metodológico se desarrolla en 4 etapas, cada una sustentada en la acción común en donde se propone, a partir de un ejercicio que permite vivenciar el pasado a través de un procedimiento de reconstrucción histórica llegar a un proyecto de futuro mediando un diagnóstico del presente que detecta la problemática causante de los retrasos y estancamientos del proceso de desarrollo e interviniendo la credencialización del futuro mediante el establecimiento de grandes escenarios futuros que nos permitan acercar al presente el porvenir deseado, tomando desde ahora las decisiones estratégicas necesarias para producirlo. Ciertamente es que sólo el pasado y el presente conforman lo concreto y que el futuro sólo se manifiesta como un conjunto de potencialidades y por ello es desconocido e incierto, pero la incertidumbre del futuro depende de las limitaciones de la conciencia, y por tanto es una incertidumbre ilusoria. Si asumimos conscientemente el futuro deseado, podemos apropiarnos de las múltiples potencialidades futuras con sus múltiples variables probables y colapsarlas en una y única actualidad que denominamos presente.

Etapa normativa: en esta fase se evidencian dos tiempos: uno es el diseño del futuro deseable, el cual expresa que se debe partir desde cero y no tener en cuenta lo que ahora existe; es decir, poner la mente en claro y desde ese punto empezar a crear, si esto se puede aplicar facilitará que las personas comprendan mucho mejor el sistema o la metodología de la cual habla esta fase, también agiliza el poder de



volver a formular los propósitos y objetivos por si estos quedan definidos de manera errónea. El otro tiempo es el futuro lógico, el cual considera que se debe hacer un futuro teniendo en cuenta el presente con sus fortalezas y debilidades donde convergen las contradicciones en el momento de formular el futuro, en este aspecto se manejan diferentes técnicas. (Francois, ,1997^a, p.13)

Etapa Definicional: esta fase tiene como especialidad el momento en que se vive; es decir, el presente. Incluye tres etapas: motivo primordial, el entorno en que está rodeado y el factor de control que se tiene. (Francois, C. 1997b, p.15)

Etapa de confrontación: en esta fase la persona debe observar la realidad y mirar qué tan lejos está su futuro diseñado, alcanzando así lo idealizado y lo real en un momento exacto. (Francois, C. 1997c, p.12).

Etapa de determinación estratégica y factibilidad: es importante profundizar sobre la organización para realizar proyectos, ya que se debe traer el futuro al presente, es repartir e interpretar la información brindada hacia los sectores de la empresa, dar el ejemplo modelado haciendo énfasis que proyectándose con decisiones y dedicación es posible lograr objetivos o proyectos específicos (Francois, C. 1997d, p.32)

2.5 ANÁLISIS METODOLÓGICO PROSPECTIVO ARA CONSULTING SAS



2.5.1 Etapa Definicional

Figura 6 Etapa Definicional Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

CLAVES DE ÉXITO.	PONDERACIÓN	IPS'S		IPS'S	
		CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Promoción	0.20	1	0.20	3	0.50
Publicidad	0.10	4	0.40	4	0.40
Infraestructura	0.10	3	0.30	3	0.40
Productos	0.15	4	0.40	2	
Fidelización	0.20	4	0.60	2	0.45
Participación en el mercado	0.5	4	0.80	3	0.20



2.5.3 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Este método permite identificar amenazas y oportunidades de una organización. Según Serna la metodología para su elaboración es la siguiente: a) Obtención de información primaria y secundaria, b) Identificación de las oportunidades y amenazas, c) El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis y realiza una tormenta de ideas, d) Priorización y calificación de los factores externos, e) Calificación del impacto, f) Elaboración del POAM. (Serna, 2016, p.16)

Tabla 9 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

ANÁLISIS EXTERNO									
EMPRESA: ARA CONSULTING SAS									
FACTORES	Amenazas			Oportunidad			Impacto		
	Alto	medio	Bajo	Alto	medio	Bajo	Alto	medio	Bajo
TECNOLÓGICO			X	X			X		
ECONÓMICO	X			X			X		
POLÍTICO		X				X		X	
DEMOGRÁFICO			X	X				X	
SOCIALES		X		X			X		

Fuente: Elaboración propia

DIAGNOSTICO

Tecnológico:

- amenaza baja: no interfiere en el proyectado en la empresa.
- Oportunidad alta: flexibilidad de la tecnología para nuestro proceso de asesoría.

- Impacto alto: avances tecnológicos para mejorar nuestro servicio a través de plataformas.

Económico:

- Amenaza alta: inflación
- Oportunidad alta: ingresos por venta de nuestros servicios
- Impacto alto: crecimiento económico

Político:

- Amenaza media: disposiciones gubernamentales cambiantes.
- Oportunidad ninguna
- Impacto medio: plan económico del gobierno.

Demográfico:

- Amenaza baja: tasa de mortalidad
- Oportunidad: crecimiento poblacional
- Impacto medio: esperanza de vida

Sociales:

- Amenaza medio: nivel de desempleo
- Oportunidad alta: imagen y marca de la empresa
- Impacto alto: nivel de satisfacción del cliente

2.5.4 Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos. Productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente presenta”. (Chiavenato, 2001 p. 156)

Tablas 10 Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI)

ANALISIS INTERNO									
EMPRESA: ARA CONSULTING SAS									
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	medio	Bajo	Alto	medio	Bajo	Alto	medio	Bajo
DIRECTA	X				X		X		
COMPETITIVA	X				X		X		
FINANCIERA		X			X		X		
TECNOLÓGICA	X			X					
DEL TALENTO HUMANO	X						X		

Fuente: Elaboración propia

DIAGNOSTICO:

Directa:

- Fortaleza alta: capacidad de liderazgo
- Debilidad media: responsabilidad social
- Impacto alto: orientación y uso de planes estratégicos

Competitiva:

- Fortaleza alta: calidad de servicios
- Debilidad media: precio competitivo

- Impacto alto: nivel de satisfacción del cliente

Financiera:

- Fortaleza media: crecimiento empresarial
- Debilidad media: liquidez, personal con remuneración adecuada
- Impacto alto: ingreso empresarial

Tecnológica:

- Fortaleza alta: accesibilidad para los clientes
- Debilidad alta: infraestructura
- Impacto alto: accesibilidad para los clientes

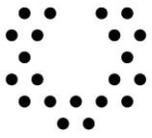
Talento humano:

- Fortaleza alta: experiencia del personal, Programa de capacitación del personal, trabajo en equipo, mentalidad abierta innovadora.
- Debilidad media: Grado de satisfacción del personal con la remuneración
- Impacto alto: talento humano competente, trabajo en equipo

2.5.5 Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)

La Matriz MEFI, resume los resultados obtenido en la anterior tabla 3, procediendo a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. La Calificación y Ponderación de los factores internos establece un análisis cuantitativo en donde: 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza mayor y valores ponderados entre 0,0 y 1,0.

Tabla 11 Matriz de Evaluación Factores Internos (MEFI)



FACTORES INTERNOS CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
DEBILIDADES			
Responsabilidad social	0.02	2	0.04
precio competitivo	0.02	2	0.04
liquidez	0.02	2	0.04
infraestructura	0.02	1	0.02
personal con remuneración	0.02	2	0.04
FORTALEZA			
Capacidad de liderazgo	0.02	4	0.08
calidad de servicios	0.02	4	0.08
crecimiento empresarial	0.02	3	0.06
Accesibilidad para los clientes	0.02	4	0.08
experiencia del personal	0.02	4	0.08
Calidad de los servicios ofrecidos	0.02	4	0.08
Portafolio de servicios	0.02	3	0.06
Experiencia del personal	0.02	4	0.08
Programa de capacitación del personal	0.02	4	0.08
Talento humano competente	0.02	4	0.08
Trabajo en equipo	0.02	4	0.08
Mentalidad abierta e innovadora	0.02	3	0.06
Total	0.34	-	

Fuente: Plan estratégico 2018 MSPS

El resultado de la ponderación realizada a los factores claves se puede resaltar que se encuentra en un rango de 3,28 puntos, lo que indica que la IPS Avanza Salud – Sede Bucaramanga, tiene más fortalezas que debilidades representando así una ventaja en la prestación de servicios de salud.

2.5.6 DIAMANTE DE PORTER

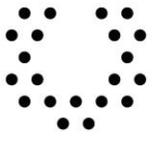


Figura 7 Diamante de PORTER Fuente: Elaboración propia

Para el estudio de mercado del proyecto analizaremos las cinco fuerzas de Porter y las variables más relevantes que puedan tener en cada fuerza y la aplicaremos ya que este nos permite determinar varios aspectos importantes sobre el mercado, los clientes competidores y demás. Con el fin de crear estrategias que nos permitan dar resultados a los objetivos planteados.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

En esta fuerza Porter nos explica que a mayor oferta mayor es el poder de negociación del cliente, sin embargo, según esta oferta está limitada en cuanto la cantidad de ofertantes que optimicen la consultoría para la implementación del sistema único de habilitación.



ean[®]
universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
29/12/17 vigencia 28/12/21

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Para Porter el poder de negociación de los Proveedores está determinado por diferentes variables como la cantidad de proveedores en el mercado, el poder de decisión en el precio del servicio y niveles de organización de estos.

Para analizar esta fuerza podríamos revisar cada una de estas variables así:

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

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Los parámetros que tienen más consideración para esta fuerza son las economías de escala y que un nuevo competidor podría ser más competitivo si cuenta con más cobertura de entrega de servicios de consultoría para la implementación del sistema único de habilitación. Esto aumentaría sus ventas y lograría una reducción del precio de flete como lo explica la economía de escala, por otra parte uno de los parámetros de esta fuerza es la diferencia en el producto para este caso del servicio ya que la propuesta de valor sería nuestra mayor herramienta lo que permite concluir que el ingreso de nuevos competidores es alta pero la competencia por servicio de calidad es un gran reto, también podemos determinar que el parámetro más influyente es el gubernamental ya que para poder cumplir con la normativa y leyes exigidas en Colombia además de las pólizas de cumplimiento y responsabilidad son muy dispendiosas por lo que nos damos de cuenta en la fuerza, es la trayectoria en el mercado, la cual no asumen este riesgo.

4. Amenaza de productos sustitutos.

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



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

5.Rivalidad entre los competidores

Los parámetros de esta fuerza tienen dos parámetros importantes y tienen que ver con los competidores diversos en cuanto a las empresas que prestan el servicio de consultoría para la implementación del sistema único de habilitación. aunque no sea su fuerte o su especialidad por lo que ven una oportunidad de negocio sin tener mucha responsabilidad lo que disminuyen los costos al no tener las garantías necesarias o requerimientos de ley lo que representa un nivel alto de competencia pero por otro lado la diferenciación del servicio es lo que para ellos sería una falencia o debilidad para nosotros sería una fortaleza al ofrecer un servicio de Calidad al menor costo posible lo que representa para el negocio una gran oportunidad de emerger.

2.5.7 ESTRATEGIAS DE OCÉANO AZUL

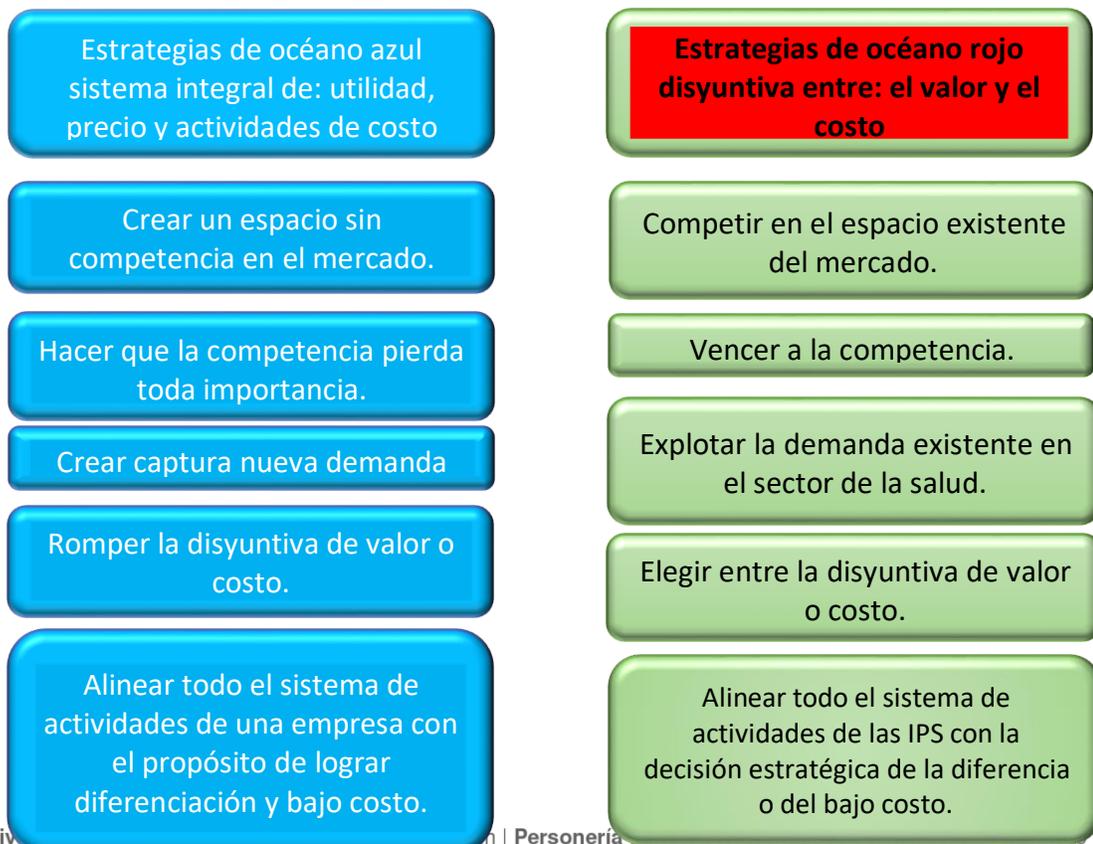


Figura 8 Estrategias de océano azul Fuente: Elaboración propia

3. DISEÑO Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.1 Mapa de sistema de negocio

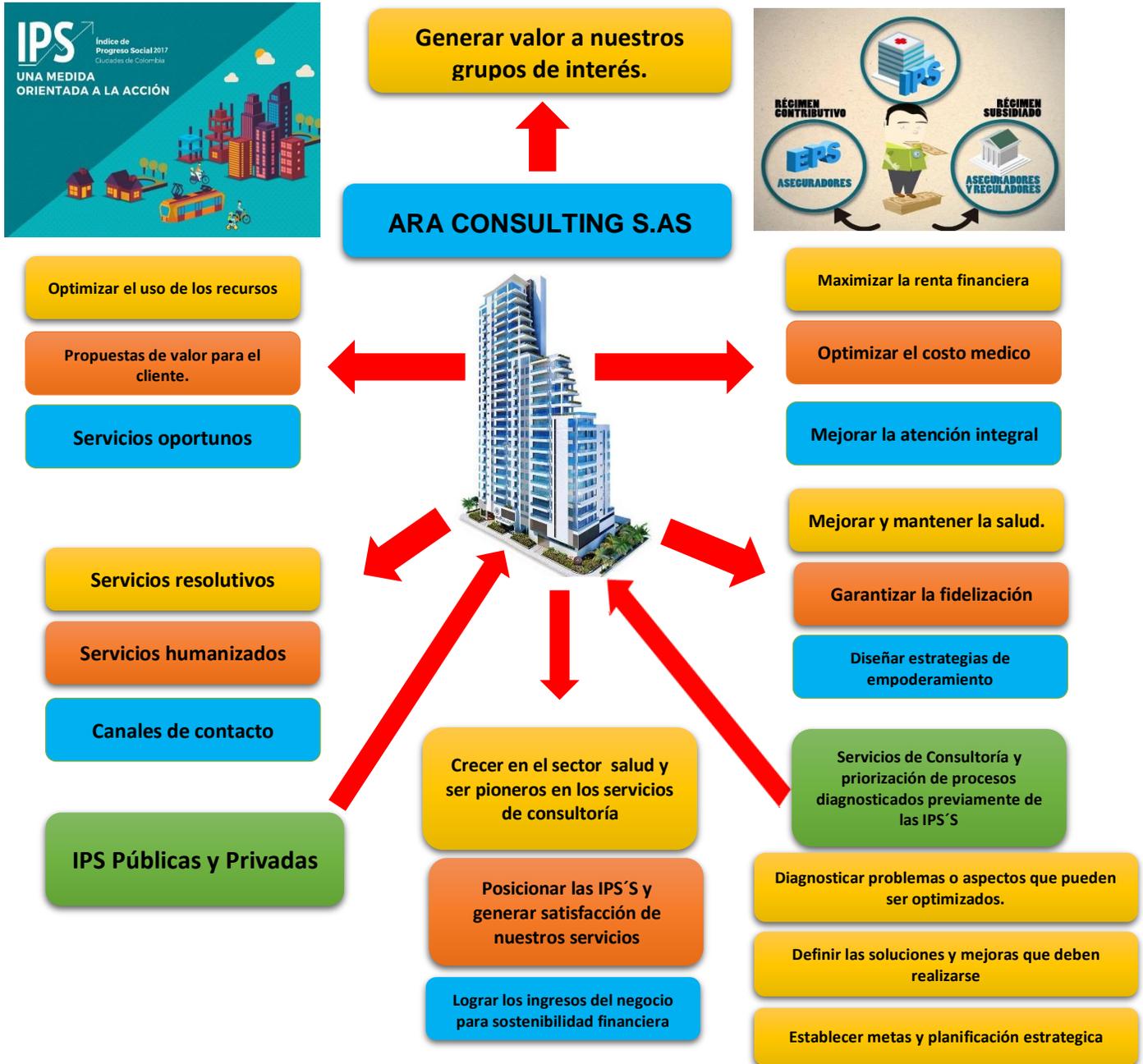
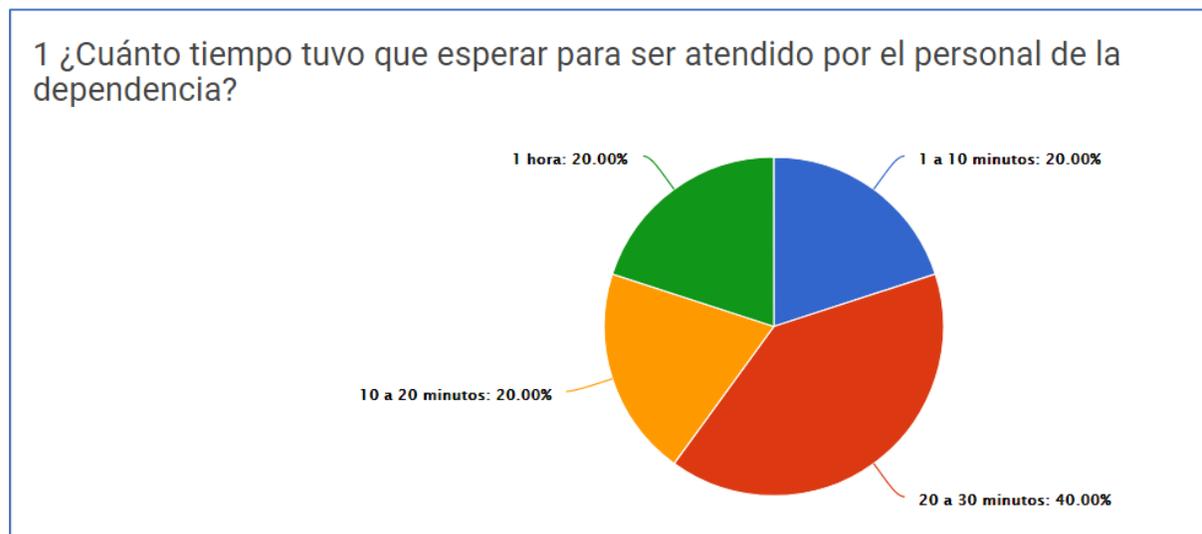


Figura 9 Mapa de sistema de negocio Fuente: Elaboración propia

En la Figura 9 se da a conocer el mapa de sistema de negocio, la cual consiste en generar valor al grupo de interés, en este caso los usuarios del sector de la salud; exactamente IPS'S, como también optimizar el uso de los recursos generar propuestas de valor para el cliente, manejar los servicios oportunos ya que uno de los principales problemas ha sido la impuntualidad y sobre todo la demora en cada servicio, ejecutar estrategias de servicio al cliente y sobre todo mejorar la atención integral del sector de la salud, teniendo en cuenta el marco legal y normativo propuesto por el Ministerio de salud de Colombia.

3.2 Análisis de las entrevistas por grupo de interés

A continuación se da a conocer la encuesta de medición de la satisfacción del ciudadano, por medio de cinco encuestas, a 5 ciudadanos que en la actualidad están registrados en una IPS, teniendo en cuenta que en el presente año, existen 37 instituciones prestadoras de servicios de salud, en cuanto usuarios afiliados corresponde a 990.385.

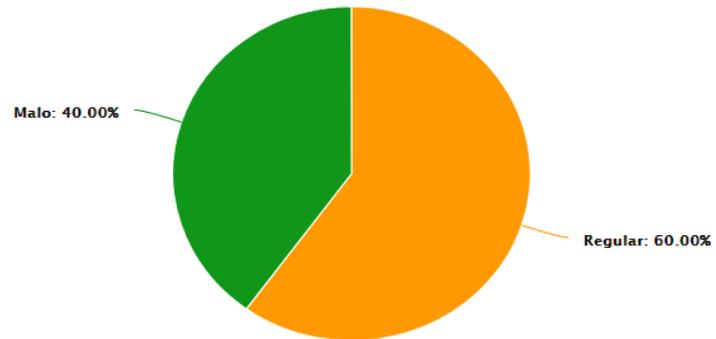


Grafica 1 Pregunta 1 Fuente: Elaboración propia

En la presente gráfica se puede observar que el 20% espera de 10 minutos a 1 hora para ser atendido en una entidad de salud. Por otro lado el 40% está en el rango de

30 minutos. Uno de los principales objetivos de este proyecto es ejecutar estrategias de apoyo en asesorías de portafolio de servicios, es por ello que una de las preguntas fundamentales que está enfocada en el tiempo de espera.

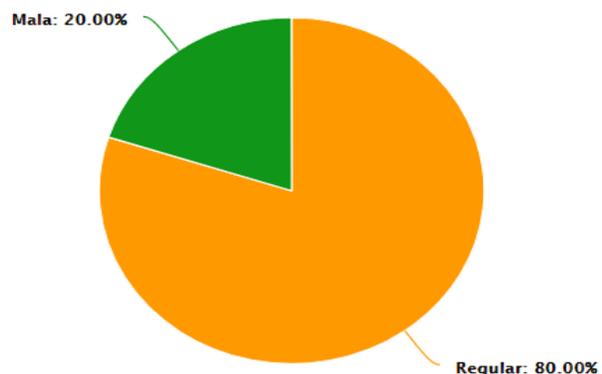
2 ¿Cómo fue el trato que recibió del funcionario que lo atendió?



Grafica 2 Pregunta 2 Fuente: Elaboración propia

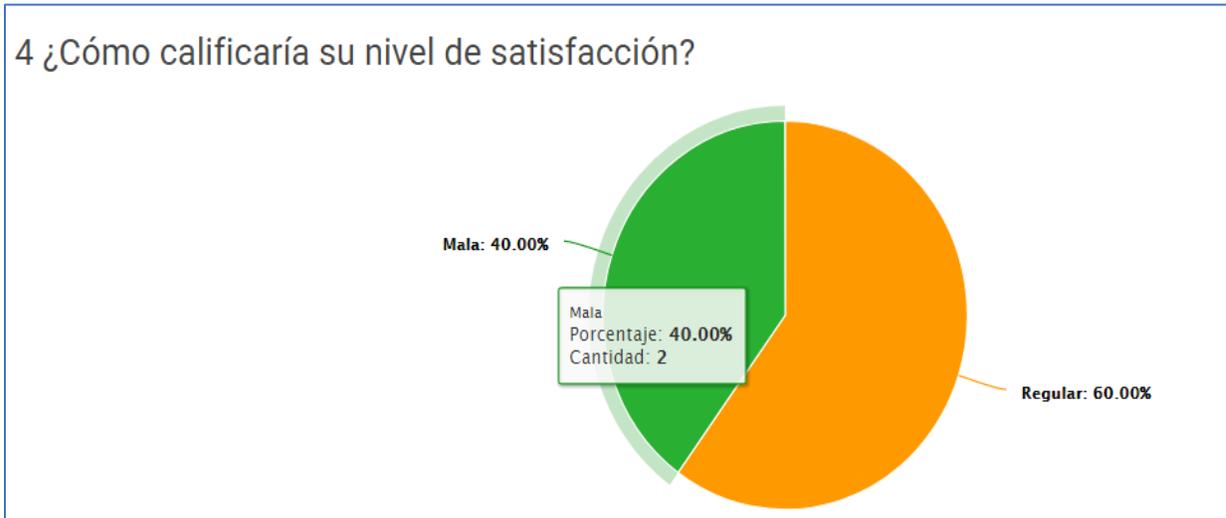
En cuanto al trato por parte del personal que lo atendió en la entidad de salud, se observa que es malo 40%, y referente a lo regular 60%, se observa a través de los años, que la capacitación en servicio al cliente es pésimo, es por ello que a través de la propuesta concerniente al objeto de estudio, se pretende mejorar este tipo de inconvenientes.

3 ¿Cómo fue la información suministrada?



Grafica3 Pregunta 3 Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la información suministrada, corresponde al 20% mala, y 80% regular. En el suministro de información es uno de los factores más predecibles de las entidades de salud, la cual consiste en proporcionar información clara y explícita sobre la documentación, agendar citas, entre otros factores tanto administrativos como médicos.



Grafica 4 Pregunta 4 Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la calificación de nivel de satisfacción, se observa en esta breve encuesta, que el 40% indica mala, y el 60% regular. Se puede concluir que en el sector de la salud hay muchas inconsistencias, que se pueden mejorar a través de la consultoría para la implementación del sistema único de habilitación. Es importante destacar que estas preguntas complementan la habilitación de las IPS, correspondiente a variables como el incumplimiento, las auditorías, la infraestructura etc.

3.1 Evidencia grabaciones encuestas

<https://s19.aconvert.com/convert/p3r68-cdx67/vh311-fl0na.mp3>

<https://s19.aconvert.com/convert/p3r68-cdx67/10fad-bpwad.mp3>

3.3 Lienzo del modelo de negocio sostenible

En cuanto al Lienzo de modelo de negocio sostenible, se da a conocer los aliados claves tales como el Ministerio de salud y entidades promotoras de salud. Por otro

lado la propuesta de valor está enmarcada en asesorar a personas naturales y jurídicas vinculadas al sector de salud, en la implementación del sistema único de habilitación en salud; como también el segmento de clientes está enfocado en usuarios de estratos 0,1 y 2 teniendo en cuenta los canales de distribución cómo son las páginas web, redes sociales, portafolio de servicios y atención al cliente teniendo en cuenta el PQR .Por consiguiente el relacionamiento será conocer en los valores éticos , como también la confianza, la calidad y la garantía del servicio mejorando factores como son el tiempo de espera entre otras problemáticas. Según lo nombrado anteriormente las actividades claves principalmente son la identificación de la necesidad, el análisis de factibilidad, la priorización de la planificación de requerimientos, entre otros finalmente los recursos claves están compuestos por los rendimientos financieros, los programas nacionales de promoción y prevención.

Tabla 12. Lienzo del modelo de negocio sostenible

<p>Aliados Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - El CNSS - El Ministerio de Salud. - La Superintendencia Nacional de Salud. - Entidades promotoras de la salud. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Asesorar a IPS´S públicas y privada del sector salud en la implementación del sistema único de habilitación, realizando un previo diagnostico para priorizar los servicios que este más afectados, para mejorar la prestación del servicio.</p>	<p>Segmento de Clientes</p> <p>IPS´S públicas y privada.</p>	<p>Canales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagina web - Redes sociales - Portafolio de servicios - Atención al cliente (PQR)
<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de la Necesidad. - Análisis de Factibilidad. - Análisis y Especificación Funcional. - Análisis de Impacto, estimación de esfuerzo y elaboración de 	<p>Relacionamiento</p> <p>Por medio de conferencias, talleres, capacitaciones al personal de la salud, se podrá obtener un mejoramiento continuo en el servicio al cliente y por ende cumplir con la habilitación, como también inculcar valores éticos que promuevan los siguientes relacionamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Confianza ✓ Calidad ✓ Garantía del servicio ✓ Eficiencia ✓ Eficacia 	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliación Renovación del Régimen Subsidiado Subcuenta de Solidaridad FOSYGA – Aportes del Presupuesto Nacional y la ADRES - Los recursos que asigne el Ministerio para las acciones de promoción y prevención de la salud. - Rendimientos financieros del portafolio de inversiones de la Subcuenta. - Los recursos de esta Subcuenta, se destinan al pago de actividades que realizan las IPS consideradas de mayor impacto en la protección de 	

<p>cronograma de ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Impacto y Estimación. - Priorización y Planificación de Requerimientos. - Análisis y Diseño Funcional y General. - Diseño Técnico Detallado. - Programación. - Pruebas Unitarias. - Generación de Documentación. - Pruebas de Integración (Internas). - Pruebas Integrales y de Aceptación de Usuario. - Educación a los usuarios sobre las modificaciones funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntualidad ✓ Organización ✓ Planificación ✓ Servicio al cliente 	<p>la salud y prevención de la enfermedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas Nacionales de Promoción y Prevención - Fuentes de los Recursos de la Subcuenta ECAT. - Costos iniciales para pago de auditores en el diagnóstico previo. 	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO - VALIDACIÓN TÉCNICA Y FINANCIERA

4.1 Matriz DOFA

En la matriz DOFA se da a conocer las debilidades la cual consiste en la escasa experiencia en el mercado, ya que se requiere aplicar una serie de procesos tanto normativos como estratégicos para la realización de los objetivos planteados. Por otro lado, tenemos la ubicación de la empresa, que no favorece el rendimiento de los trabajadores, en muchas ocasiones la ubicación hace referencia al bajo rendimiento, estas debilidades constituyen cómo análisis interno de la empresa ARA CONSULTING S.AS. Por otro lado las oportunidades que tienen esta empresa es extenderse por entidades promotoras de salud, como también geográficamente extenderse a contribuir con servicios de salud de las IPS privadas y públicas, la oportunidad más importante es la participación de los socios ya que a través de ellos se puede ampliar el portafolio de servicios y por ende crecimiento continuo. Así mismo está la mejora continua de los servicios presentados como se ha

comentado anteriormente. Las fortalezas están enmarcadas en optimizar el desempeño del personal para que tenga la capacidad de suplir las necesidades en la habilitación y contar con herramientas tecnológicas, que ayudan al propósito de la empresa. Finalmente las amenazas consisten en la capacitación deficiente o nula a los clientes de manera directa o indirecta, en ocasiones los funcionarios de las entidades promotoras no están lo suficientemente capacitados para conocer el proceso de habilitación, como también la falta de recursos al iniciar el proceso, y la motivación de las entidades financieras para la realización de trámites bancarios.

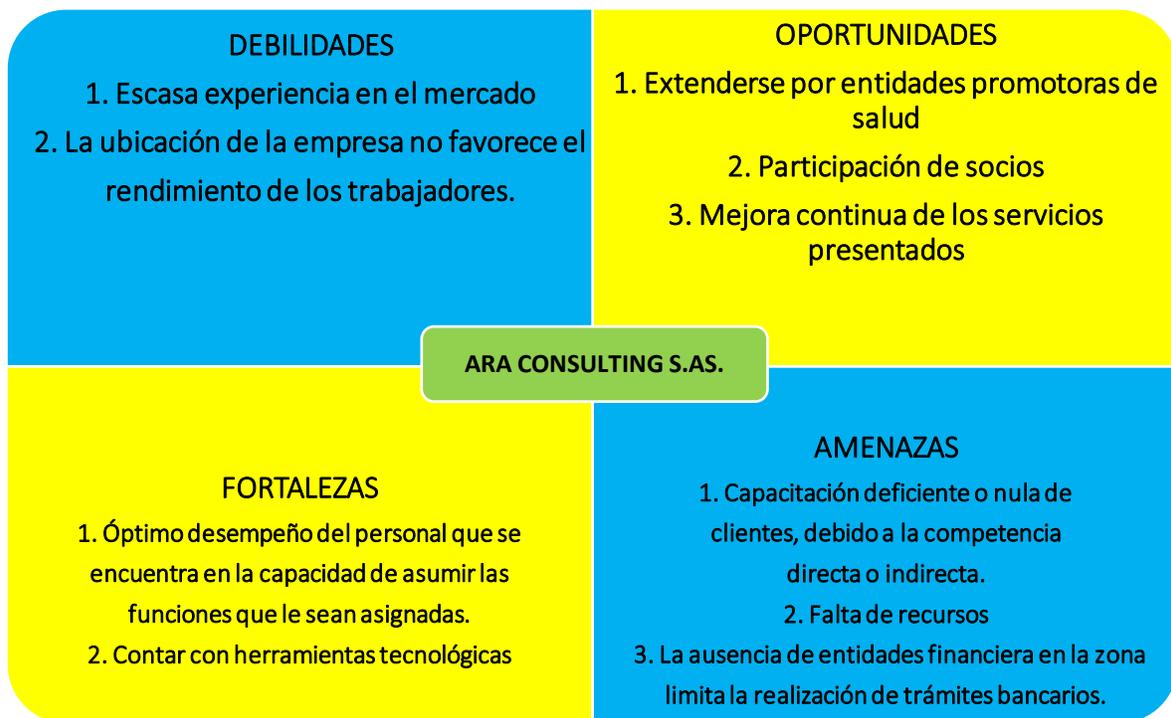


Figura 10 Matriz DOFA Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis técnico

4.2.1 Determinación de la localización

- **Macro-localización**

La localización inicial del en el barrio la Castellana, ubicado en la ciudad de Bogotá. La cual el barrio la castellana pertenece a la localidad de barrios Unidos, según información obtenida del Tiempo (2020), este barrio residencial tiene aproximadamente 40 años, cuenta con una larga oferta de servicios. Se escogió también porque cuenta con cuatro estaciones de Transmilenio, adicionalmente ruta

de buses y busetas que sirven para llegar al punto específico de la empresa. La ciudad de Bogotá es uno del epicentro a nivel nacional, ya que se ejecutan procesos de salud incluyendo los promotores de salud, como la IPS. Por otro lado el barrio la castellana cuenta con una infraestructura adecuada para servicio al cliente. En cuanto a los aliados estratégicos, se encuentra la IPS centro médico la castellana, pedí medical Center IPS, Virrey IPS, RTS SAS, Salud Integral Sábana, entre otras cercanas al barrio Castellana.

Por otro lado, se tuvo en cuenta la matriz de decisión (Véase Tabla 13) para la Macro - localización La cual consiste en tener en cuenta los servicios públicos energía eléctrica, el agua, los indicadores como son la infraestructura de transporte la mano de obra, todo esto matriz una simulación de las alternativas de la localización.

Tabla 13.

Matriz de decisión – Selección Macro - localización

Obligatorias	Necesidades		Alternativas de Localización						
	Energía eléctrica		A		B	C			
			Si		No	Si			
Deseables	Desgravaciones	25	10 años	10	300		No	1	3
	Costo de energía	21	Bajo	8	160		Medio	5	100
	Mano de obra	13	Muy buena	8	144		Excelente	10	180
	Costos transporte	9	Medio	5	75		Bajo	10	100
	Agua	12	Muy buena	8	60		Excelente	10	100
	Infraestructura	10	Muy buena	8	60		Excelente	10	100
	Combustible	10	Buena	6	12		Excelente	10	10
		100			811		598		

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Definición de las fichas técnicas de los productos y/o servicios.

En la Tabla 14 se da a conocer la ficha técnica de los servicios que se desea abordar en la empresa ARA CONSULTING S.A.S, en la cual hace referencia en una primera instancia a las asesorías de portafolios de servicios, que se desarrollarán en el sector de la salud, enfocado a los usuarios que son las IPS privadas y públicas, en la cual se pretende aplicar los requisitos legales como son el registro de la DIAN, cámara de comercio, cuenta bancaria empresarial, y finalmente el sistema de seguridad social. Por otro lado, este servicio incluye desde los planes de mercadeo hasta el acompañamiento innovación para los servicios y modelos de atención. Todo este servicio con el fin de proporcionar el mejoramiento continuo en los servicios ofrecidos por las promotoras de salud en este caso las IPS.

En una segunda instancia el segundo servicio que se desea manejar es el diseño de etapas de implementación del sistema único de habilitación, en la cual está apoyado por el decreto 780 de 2016, enfocado a las IPS privadas y públicas, en este servicio incluye la auditoría para el mejoramiento de calidad de la atención de salud, sistema de información para la calidad y principalmente sistema habilitación que se desea proyectar.

Es importante destacar en esta ficha técnica de los dos servicios proyectados de la empresa están enfocados en una tarifa de precios según rating en el mercado, como también se manejarán según el volumen servicios adquiridos, horarios y por supuesto a través del análisis financiero en simulación.

Tabla 14.

Fichas técnicas servicios

SERVICIOS DE ARA CONSULTING S.AS	
ASESORÍAS DE PORTAFOLIOS DE SERVICIOS	
SECTOR	Salud
UBICACIÓN	La Castellana – Bogotá
REQUISITOS LEGALES	1. Registro Ante la DIAN 2. Registro Ante la Cámara de Comercio

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Cuenta Bancaria Empresarial 4. Registro Ante el Sistema de Seguridad Social
INCLUYE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de mercadeo. 2. Pagos por atención final. 3. Pagos globales prospectivos. 4. Creación de nuevas empresas. 5. Paquetes de atención (episodios). 6. Monitoreo de la red de contratación. 7. Monitoreo de costos de la prestación. 8. Costeo de servicios - métodos cuantitativos. 9. Estrategia de precios, análisis de mercados. 10. Diseño y puesta en marcha de modelos integrados. 11. Analítica avanzada de datos, para decisiones estratégicas. 12. Analítica avanzada para la realización de estudios biomédicos. 13. Diseño y planeación estratégica de la contratación entre aseguradores y prestadores. 14. Diseño, elaboración, construcción, constitución, habilitación, elaboración de plan estratégico, diseño de productos. 15. Acompañamiento en innovación para nuevos servicios y nuevos modelos de atención.
USUARIOS	IPS Privadas y Publicas
RESPONSABLE DEL PROCESO	Personal administrativo ARA CONSULTING S.AS
SERVICIO DISEÑO DE ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ÚNICO DE HABILITACIÓN.	
SECTOR	Salud
UBICACIÓN	La Castellana – Bogotá
REQUISITOS LEGALES	Decreto 780 de 2016
ESPECIFICACIONES	Conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios de salud y las empresas administradoras de planes de beneficios (EAPB).
USUARIOS	IPS Privadas y Publicas

INCLUYE	1. Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud 2. Sistema de Información para la Calidad 3. Sistema Único de Habilitación (SUH)
RESPONSABLE DEL PROCESO	Personal administrativo ARA CONSULTING S.AS

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Descripción y definición del proceso productivo o de prestación del Servicio.

ARA CONSULTING S.AS

PROCESO PRODUCTIVO ASESORÍAS DE PORTAFOLIOS DE SERVICIOS



Figura 11 Proceso productivo asesorías de portafolios de servicios Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al proceso productivo de servicio asesorías de portafolio de servicios, consisten en analizar los datos de servicio de salud, crear los modelos innovadores de atención, crear modelos innovadores para la contratación de servicios de salud, realizar las auditorías de todos los procedimientos que se lleven a cabo, y finalmente la evaluación de los resultados en cuanto a los servicios prestados.

PROCESO PRODUCTIVO SERVICIO DISEÑO DE ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ÚNICO DE HABILITACIÓN.



Figura 12 Proceso productivo servicio diseño de etapas de implementación del sistema único de habilitación. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado el proceso productivo del servicio diseño de etapas de implementación del sistema único de habilitación consiste en el acompañamiento continúa entidades de salud de los procesos administrativos en este caso las IPS privadas y públicas, Por consiguiente el estudio de entidades de salud, evaluación de los requerimientos, teniendo en cuenta en la actualidad que estamos viviendo una pandemia se debe tener en cuenta las herramientas del teletrabajo en este caso utilizaremos el envío vía virtual o asesoramiento virtual, se evaluará los conocimientos, como también se



realizarán los procedimientos de planificación y organización, Y por último brindar las soluciones oportunas.

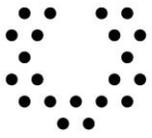
4.2.4 Recursos tecnológicos e infraestructura

En cuanto a los recursos tecnológicos e infraestructura se tuvo en cuenta los equipos de oficina los gastos administrativos El Talento humano, En definitiva el presupuesto para estos tres indicadores es de \$26.591.435, estos valores proporcionados es una simulación siguiendo los antecedentes de la guía administrativa para desarrollar proyectos en consultoría del sector de salud. Por ende son proporcionales a los valores cambiantes u opcionales; teniendo en cuenta la los precios actuales en servicios públicos, equipos tecnológicos etc.

Tabla 15.

Recursos tecnológicos e infraestructura

Equipo de oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	3	\$350.000	\$1.050.000
Pc	4	\$1.300.000	\$5.200.000
Impresoras	2	\$500.000	\$1.000.000
Sillas	8	\$200.000	\$1.600.000
Teléfonos	5	\$105.000	\$525.000
Muebles	1	\$2.300.000	\$2.300.000
Logotipo entrada	1	\$1.300.000	\$1.300.000
Total	24	\$6.055.000	\$12.975.000
Gastos administrativos	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Arriendo	Mensual	\$2.600.000	\$2.600.000
Servicios	4	Gas Agua Luz Claro	\$1.000.000
Papelería	Mixto	-	\$350.000
Publicidad	3	Tarjetería Página web (Redes sociales) Otros	\$500.000
Gastos legales	4	Tramites creación de empresa	\$250.000



Mantenimiento y reparaciones	Opcional	Infraestructura Computadores	\$320.000
Diversos	Mix	-	\$2.300.000
Total	11	-	\$7.320.000
Talento humano	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Nº de empleados	5	5	5
Sueldo	-	\$ 887.000	\$4.385.000
Salud EPS	-	\$122.582	\$612.240
Pensión	-	\$ 156.905	\$784.525
Auxilio de transporte	-	\$ 102.854	\$514.270
Total	5	\$1.259.341	\$6.296.435
Total General	40	\$9.914.431	\$26.591.435

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Capacidad de Producción o Prestación del Servicio

En la capacidad de prestación de servicios se tuvo en cuenta número de consultores la cual se cuenta con dos, como también las horas diarias de trabajo que hacen referencia a 8 horas diarias, en los dos servicios presentados. Por otro lado la simulación de número de servicios consiste en proporcionar cinco Servicios al día, 25 servicios semanales, 100 servicios durante 20 días, finalmente al año constituye 220 días, que proporcionaría 4.400 servicios en el primer año. Teniendo en cuenta que tan sólo con dos consultores se realizan en el primer año esta capacidad de prestar el servicio, propone a través de la visión en el direccionamiento estratégico contratar cinco consultores según el estudio piloto de los cinco primeros años. Así mismo se da a conocer la cantidad disponible de horas por servicio la cual hace referencia a 5 horas diarias, 200 horas al mes y 2.200 horas al año.

Tabla 16.

Capacidad Prestación del Servicio

Capacidad Prestación del Servicio			
Servicios			2
Nº de consultores			2
Horas diarias de trabajo			8
Simulación de número de servicios.	1.Día (5)	5	4.400 Servicios
	2.Semanal (4)	25	
	3.Mes (20 días)	100	

	4.Año (11/220 días/44 semanas)	4.400	
Cantidad disponible de horas por servicio.	1.Día (5)	5	2.200 Horas
	2.Mes (20 días)	200	
	3.Año (220 días)	2.200	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Simulación financiera básica

Tabla 17

Recursos financieros capital

Recursos	Porcentaje	Valor	Fuente
Propio	50%	10.000.000	Socios
Crédito	50%	10.000.000	Financiera
Total	100%	20.000.000	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18

Activos fijos

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Gastos del personal

N° de empleados	5	5
Sueldo	\$877.000	\$4.385.000
Salud EPS	\$122.582	\$612.640
Pensión	\$156.905	\$784.525
Auxilio de transporte	\$102.854	\$514.270
Total	\$1.259.341	\$6.296.435

Fuente: Elaboración propia

Referente a la Tabla 15 Gastos del personal se tendrá en cuenta la nómina de 5 empleados, consistente a: Presidente de la empresa, gerente, contadora, servicios

generales y guardia de seguridad. Por otro lado se da a conocer el sueldo, las prestaciones de ley pertenecientes al saldo general de \$6.296.435.

Tabla 20

Gastos administrativos

Arriendo	\$2.600.000
Servicios	\$1.000.000
Papelería	\$350.000
Publicidad	\$500.000
Gastos legales	\$250.000
Mantenimiento y reparaciones	\$320.000
Diversos	\$2.300.000
Total	\$7.320.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Egresos no operacionales

Financieros el 40% de la inversión	50%
Total	\$10.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Detalle activos fijos

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

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Análisis financiero

Con los datos anteriores para el proyecto de la ARA CONSULTING S.AS, se preparó el plan financiero del proyecto para ello, se hace varias hipótesis acerca de los flujos monetarios asociados a los trabajos a realizar, que incluyen las siguientes:

- El Cliente abona el 50% de la facturación total al comienzo de los trabajos, y el otro 50 % a la finalización y aceptación de los mismos conociendo a los donadores, abonara las facturas a 90 días de la fecha de emisión de las mismas, por lo que los pagos no se harán efectivos hasta los meses 3 y 7, respectivamente.
- Los suministros (equipos) se adquirirán durante el segundo mes, pero se abonarán 90 días después de la fecha de factura, esto es, durante el mes 5.
- El tipo de interés de mercado vigente se sitúa en torno al 3% y el coste de oportunidad de otros proyectos de ARA CONSULTING S.AS se considera del 15% (algo inferior al 20% de margen medio deseable para los proyectos de la IPS).
- El plan financiero del proyecto queda tal y como se muestra anteriormente, teniendo en cuenta antecedentes.
- A partir del plan financiero anterior resulta sencillo valorar los resultados previstos para la empresa ARA CONSULTING S.AS, es el del 9.39% al proyectarlo sobre la duración real del mismo.
- Siete meses que es el momento del ultimo flujo de caja; supone un 16.1% de rendimiento (TIR) efectivo que es un valor bastante bueno en comparación a la media de otros proyectos iniciales.
- Incluso con un coste de oportunidad del 15% el proyecto alcanza un beneficio real del 7.3%.
- Además, como se muestra el ingreso, gastos y margen a lo largo del tiempo, desde el punto de vista de la financiación el proyecto representa un endeudamiento máximo para la empresa ARA CONSULTING S.AS de \$27.000.000 millones, durante los meses 5 y 6, que es una cantidad bastante acorde con las posibilidades de riesgo económico.

4.4 Análisis estratégico

Tabla 23

Análisis estratégico

Componente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar las etapas de implementación del sistema único de habilitación. 2. Crear las estrategias de apoyo en asesorías de portafolios de servicios. 3. Complementación del plan financiero. 4. Exponer los resultados para dar solución al planteamiento del problema.
Investigación de Mercado	Falta por investigar canal publicitario, marketing, datos más confiables de las IPS privadas y públicas, como también el proceso de habilitación en gestión.
Aspectos técnicos	Se tiene claro el proceso de consultoría. Hace falta investigar e implementar requerimientos normativos en detalle.
Aspectos financieros	<p>Se tiene claro los Recursos financieros capital, Activos fijos, Gastos del personal, Gastos administrativos, Egresos no operacionales y Detalle activos fijos.</p> <p>Falta aún confirmar en detalle cifras de marketing y otros componentes alternos como son estimación de horas de trabajo, riesgos operacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia

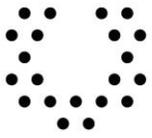
Tabla 24
Cronograma

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FICHA DE VIABILIDAD DE PROYECTO		X														
BLOQUE 1						X										
BLOQUE 2							X									
BLOQUE 3										X						
BLOQUE 4														X		

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se desarrolló el apartado de validación del problema y usuario, en la cual se abordó la descripción de perfiles de las personas encuestadas, por tanto, se aplicó el instrumento de recolección de información encuesta, a través de 6 preguntas puntuales. Como también se desarrolló el árbol de problema, propuesta de valor, análisis del entorno, matrices como la PESTEL, con su respectivo análisis de prospectivo. Por otro lado, se ejecutó la metodología concerniente al objeto de estudio. Con ello se concluye que este apartado, destaca la descripción del planteamiento de problema, como también el progreso del objeto estudio. En segunda instancia se elaboró el análisis metodológico prospectivo, incluyendo la etapa definicional, y la ejecución de matrices tales como MPC, PCI, MEFI, diamante de PORTER, y estrategia de océano azul. Con el fin destacar las fases metodológicas, y sus prospectivos arrojados, por medio de la elaboración propia y verídica del objeto estudio planteado.

En cuanto al apartado diseño y validación del modelo de negocio, se da a conocer el modelo de negocio a través de un esquema, por otro lado la explicación del modelo de negocio en la cual se puede observar los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, tipo de relaciones con los clientes, fuente de ingreso y recursos claves. Por otro lado se da a conocer la validación por medio de un mapa de procesos, control y mejora de la gestión institucional en la cual se plasma la participación de cada tipo de proveedor en la cuenta por pagar, teniendo en cuenta las áreas de servicios, como también el tipo de servicio. No obstante, se presenta el balance general acumulado, en la cual se presenta la variación absoluta y porcentual, con el fin de aclarar un estado financiero aproximado. En cuanto a las entrevistas, se comienza con primera instancia el lienzo de modelo de negocio sostenible, dónde se presentan dos matrices teniendo en cuenta las preguntas iniciales. Por consiguiente, la propuesta de valor se destaca por la percepción positiva y negativa del objeto de estudio planteado. Asimismo se a conocer la infraestructura, teniendo cuentas variables como las necesidades, la calidad, y la experiencia. Para la ejecución de este proyecto se tuvo en cuenta la



ean[®]

universidad

Acreditada
en Alta Calidad

Res. n.º. 29499 del Mineducación.
29/03/2017 vigencia hasta 2021

interacción con los clientes. Finalmente, con la evaluación ejecutada, se da a conocer las amenazas en la propuesta de valor y las oportunidades de la propuesta de valor.

En el bloque 4 se dio a conocer el análisis estratégico validación técnica y financiera por medio de la matriz DOFA, donde se especificaron las debilidades oportunidades fortalezas y amenazas. Por otro lado se expuso la determinación de la localización en cuanto a la macro localización que hace referencia del barrio la castellana de la ciudad de Bogotá, asimismo la definición de las cifras técnicas de los productos y servicios, descripción y definición del proceso productivo prestación de servicio, los recursos tecnológicos e infraestructura necesarios para la ejecución del proyecto, la capacidad de producción o prestación del servicio en la cual se destacó el número de servicios ,número de consultores, horas diarias de trabajo, simulación de número de servicios, con el fin de proporcionar la información detallada, se da a conocer la simulación financiera con el respectivo análisis financiero. No obstante se explica de manera detallada el análisis estratégico y finalmente el cronograma de actividades.



REFERENCIAS

- Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud -REPS.
Cámara de comercio (CONFECAMARAS).
Manual de prestación de servicios de salud (versión 0.1) 2017
Ministerio de salud y protección social.
Josué Robson Andrade de Morais (2016) plan de negocios demostración de
empresa usando la tecnología de la información como un recurso
Álvarez. (2012). Configuración y usos de matrices Ad Emp.
Arboleda, U. S. (2014). Propuesta de negocio Health&Precisión.
Benalcázar. (2013). Artículo científico.
Mantilla. (2013). Guia administrativa PESTEL.
Morais. (2016). plan de negocios demostración de empresa usando la tecnología
de la información como un recurso.
Plan de negocios para creación de una empresa. (2014).
Schroeder. (2011.). Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. Administración de
operaciones.
El Tiempo (2020) Datos Barrio la Castellana ciudad de Bogotá.
Prieto, C. (2017). Emprendimiento. (2a. ed.) Pearson Educación. Pág. 167 -184.
Fundación universitaria de ciencias de la salud (2016) plan de mejorar en las
IPS´S proyecto de grado.
Benalcázar Lagos, Christian; Parra Maldonado, Lenin (2013) artículo científico
Josué Robson Andrade de Morais (2016) Plan de negocios para creación de una
empresa, plan de negocios demostración de empresa usando la tecnología de la
información como un recurso.
Universidad Sergio Arboleda (2014) propuesta de negocio Health&Precisión

