



UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MBA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA EN SALUD PÚBLICA URBANA Y RURAL

AUTOR

JORGE ENRIQUE RAMIREZ CAMPOS

DIRECTOR

SANDRA JANNINA SANCHEZ

BOGOTÁ, D.C, 7 DE SEPTIEMBRE DE 2018

Dedicado a Mi familia, especialmente
mi esposa e hijos.

Agradecimiento especial
a mi Directora de trabajo,
por la acertada guía
y motivación

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	14
1 CAPITULO 1 NATURALEZA DEL PROYECTO	18
1.1 Introducción naturaleza del proyecto	18
1.2 Origen o fuente de la idea de negocio	20
1.3 Descripción de la idea de negocio	20
1.4 Justificación y antecedentes	22
1.5 Objetivo General.	23
1.6 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	23
1.7 Estado actual del negocio asesorías y consultorías.	25
1.8 Descripción de productos o servicios.	27
1.9 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.	30
1.10 Potencial Del Mercado En Cifras.	31
1.11 Ventajas competitivas del servicio y propuesta de valor empresa RETHINK SAS. 40	
1.12 Justificación del componente innovador de propuesta Creación de Empresa.	43
1.13 ¿Diferencial de la propuesta con respecto a las empresas que se encuentran en el mercado?	43
1.14 Resumen de las inversiones requeridas.	45
1.15 Proyecciones de ventas y rentabilidad.	46
1.16 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.	47
1.17 Equipo de trabajo.	48
1.18 Conclusiones sobre capítulo 1 naturaleza del proyecto	49
2 CAPITULO 2 ANALISIS DEL SECTOR	52
2.1 Introducción análisis del sector	52
2.2 Caracterización del sector de las consultorías	57
2.3 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio y barreras de entrada y salida ...	58
2.4 Análisis de oportunidades y amenazas.	59
2.5 Conclusiones sobre capítulo 2 análisis del sector	59
3 CAPITULO 3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	63
3.1 Análisis y estudio de mercado.	63

3.1.1 Tendencias del mercado.....	63
3.1.2 Descripción de los usuarios o empresas objetivo.....	66
3.1.3 Tamaño del mercado de Consultorías.	69
3.1.4 Riesgos y oportunidades de mercado.	70
3.1.5 Diseño de las herramientas de investigación.	72
3.1.6 Objetivos.....	73
3.1.7 Cálculo de la muestra.	73
3.1.8 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.	75
3.1.9 Metodologías de análisis de los competidores.	77
3.2 Resultados.....	78
3.2.1 Resultados del análisis de la competencia.....	78
3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.	81
3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado	90
3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	91
3.2.5 Conclusiones Capitulo 3 estudio piloto de mercado.....	92
4 CAPITULO 4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	95
4.1 Objetivos mercadológicos.	95
4.2 La estrategia de mercadeo.	96
4.3 Estrategias de producto y servicio.	97
4.4 Estrategias de distribución.	97
4.5 Estrategias de precio.	98
4.6 Estrategias de comunicación y promoción.	98
4.7 Estrategia de fuerza de ventas.	100
4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	101
4.9 Conclusiones capítulo 4 estrategia y plan de Introducción al mercado.	102
5 CAPITULO 5 ASPECTOS TÉCNICOS.....	106
5.1 Objetivos producción.	106
5.2 Ficha técnica del producto o servicio.	106
5.3 Descripción del proceso.....	109
5.4 Necesidades y requerimientos.....	111
5.5 Características de la tecnología.	111

5.6	Materias primas y suministros.....	112
5.7	Plan de producción.	112
5.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....	113
5.9	Escalabilidad de operaciones.	113
5.10	Capacidad de producción.	114
5.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo.	115
5.12	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.....	116
5.13	Procesos de investigación y desarrollo.	116
5.14	Plan de compras.	117
5.15	Costos de producción.	117
5.16	Infraestructura.....	119
5.17	Mano de obra requerida.....	119
5.18	Conclusiones capítulo 5 de aspectos Técnicos.....	120
6	CAPITULO 6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	123
6.1	Introducción aspectos organizacionales.....	123
6.2	Análisis estratégico.	123
6.3	Misión.	123
6.4	Visión.....	124
6.5	Objetivos Corporativos.....	125
6.6	Políticas	125
6.7	Cadena de Valor	126
6.8	Análisis DOFA Empresa RETHINK SAS.....	126
6.9	Estructura organizacional.....	130
6.10	Perfiles de cargos y funciones y Roles.....	130
6.11	Organigrama.....	136
6.12	Sistema de Incentivos y compensación	137
6.13	Aspectos legales.....	137
6.14	Estructura jurídica y tipo de sociedad.	138
6.15	Conclusiones capítulo 6 aspectos organizacionales y legales	138
7	CAPITULO 7 ASPECTOS FINANCIEROS	142

7.1	Proyecciones financieras.	142
7.2	Objetivos Financieros	143
7.3	Políticas y manejo Contable y financiero.....	144
7.4	Presupuestos económicos (simulación primeros 5 años).....	145
7.5	Presupuesto de ventas.	145
7.6	Presupuesto de costos de comercialización.	146
7.7	Presupuesto de costos laborales.	147
7.8	Presupuesto de costos administrativos.	148
7.9	Presupuesto de inversión.....	148
7.10	Estados financieros (escenario probable).	149
7.11	Flujo de Caja.....	150
7.12	Balance general.....	151
7.13	Indicadores financieros.	152
7.13.1	Punto de equilibrio	152
7.13.2	TIR Y VPN.....	153
7.13.3	Liquidez	154
7.13.4	Capital de trabajo.....	154
7.13.5	Nivel de endeudamiento	155
7.13.6	Nivel de carga financiera	155
7.13.7	Nivel de apalancamiento total	156
7.13.8	Margen Bruto.....	156
7.13.9	Margen Operacional	157
7.13.10	Margen neto	157
7.13.11	Rentabilidad.....	158
7.14	Fuentes de financiación.	159
7.15	Conclusiones capítulo 5 Aspectos financieros	160
8	CAPITULO 8 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y AMBITO NACIONAL	163
8.1	Dimensión Social de RETHINK SAS.....	163
8.2	Dimensión Ambiental y de contribución al Medio Ambiente	164
8.3	Dimensión Económica	164
8.4	Dimensión de gobernanza.	165

9	CONCLUSIONES	167
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	170
11	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Empresas sociales del estado por clase de entidad	32
Tabla 2 Empresas sociales hospitales e IPS	33
Tabla 3. Hospitales de Tercer Nivel en la ciudad de Ibagué por tipo de servicio	34
Tabla 4. Hospitales de Tercer Nivel en la ciudad de Ibagué Privados por tipo de servicio	36
Tabla 5. IPS en la ciudad de Ibagué Por tipo de servicio	39
Tabla 6. Análisis VRIO para RETHINK Colombia	42
Tabla 7. Inversión total y necesidades de financiación	46
Tabla 8. Proyecciones de ventas y rentabilidad	47
Tabla 9. Tamaño del Mercado de las EPS por tipo de régimen.	65
Tabla 10. Empresas Objetivo de la Consultorías RETHINK en el depto. de Tolima 2018	68
Tabla 11. Tamaño del Mercado en EPS	69
Tabla 12. Análisis del entorno (contexto estratégico)	70
Tabla 13. Análisis interno (contexto organizacional)	71
Tabla 14. Relación de Competidores	79
Tabla 15. Perfil Competitivo	80
Tabla 16. Presupuesto Mezcla de mercadeo	102
Tabla 17. Ficha Técnica servicios de factibilidad	107
Tabla 18. ficha Técnica servicios de consultoría	108
Tabla 19 . Relación de requerimientos técnicos	111
Tabla 20. Módulos de Escalabilidad de operaciones	114
Tabla 21. Capacidad de Producción	115
Tabla 22. Plan de compras 1 año	117
Tabla 23. Costos de producción por producto	118
Tabla 24. Infraestructura tecnológica	119
Tabla 25. Análisis DOFA FD	127
Tabla 26. Análisis DOFA OA	128

Tabla 27. Estrategias Cruzadas FO FA DO DA	129
Tabla 28. Perfil de cargo director general	131
Tabla 29 Perfil de consultor senior en proyectos de salud	132
Tabla 30. Perfil de director de ingeniería y proyectos	133
Tabla 31. Perfil de Consultor Junior En Proyectos De Salud/Ingeniería	134
Tabla 32. Perfil de director administrativo	135
Tabla 33. Proyecciones Financieras a 5 años (Estado de Resultados)	143
Tabla 34. Presupuestos económicos a 5 años	145
Tabla 35. Presupuesto de Ventas Primer Año	146
Tabla 36. Presupuesto Costos de comercialización 5 años.	147
Tabla 37. Costos Laborales	147
Tabla 38. Costos Administrativos	148
Tabla 39. Inversión Total	149
Tabla 40. Estados Financieros - Estados de Resultados 5 años	149
Tabla 41. Flujo de caja a 5 años	150
Tabla 42. Balance General	151
Tabla 43. Punto de equilibrio	153
Tabla 44. Indicador de liquidez a 5 años	154
Tabla 45. Indicador de capital de trabajo a 5 años	155
Tabla 46. Indicador de nivel de endeudamiento a 5 años	155
Tabla 47. Indicador de nivel Carga financiera a 5 años	155
Tabla 48. Indicador apalancamiento total a 5 años	156
Tabla 49. Indicador margen bruto a 5 años	156
Tabla 50. Indicador margen operacional a 5 años	157
Tabla 51. Indicador margen neto a 5 años	157
Tabla 52. Indicador rentabilidad a 5 años	158
Tabla 53. Crédito de apalancamiento financiero	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Instituciones prestadoras de Servicios de Salud Vs Capacidad instalada 2014	15
Figura 2. Evaluación del grado de implementación de las TIC por tipo de Naturaleza Jurídica	26
Figura 3. Centros de Salud por Distritos de la Ciudad de Ibagué.	34
Figura 4. Ubicación geográfica Hospitales en Ibagué.	36
Figura 5. Ubicación geográfica Hospitales Privados en Ibagué.	38
Figura 6. Ubicación geográfica EPS/IPS en Ibagué.	40
Figura 7. Punto de equilibrio Ventas y Costos a 5 años.	48
Figura 8. Organigrama Inicial, Creación de Empresa en 6 meses	49
Figura 9. Cifras y análisis del Sector de las consultorías España	52
Figura 10 Cifras de las consultorías España ingresos y empleo	53
Figura 11. Miembros de la AEC (Asociación Española de Consultorías)	54
Figura 12. Análisis ramas de los sectores económicos	56
Figura 13. Necesidades de Consultorías por sector económico.	63
Figura 14. Índice de aceptación encuesta y Tiempo de completación.	76
Figura 15. Visualización en Dispositivos móviles encuesta	77
Figura 16. Forma de envío Chat y redes sociales de encuesta.	77
Figura 17. Sensibilidad e imagen a las consultorías especializadas	83
Figura 18 Calidad a las consultorías especializadas	84
Figura 19 Importancia de la innovación en el consumidor	85
Figura 20 Relación precio Beneficio servicios de consultoría	86
Figura 21 Probabilidad de solicitar asesorías especializadas en este momento	87
Figura 22 Disposición a cambiar firma consultora actual	89
Figura 23 NPS servicios de Consultorías sector Salud	90
Figura 24 Logotipo de la empresa	101
Figura 25. Diagrama proceso de consultoría.	111
Figura 26. Explicación Esquemática de objetivos a partir de la Misión y Visión	125
Figura 27. Cadena de Valor Aplicable a RETHINK Colombia SAS	127

Figura 28. Organigrama RETHINK Colombia

137

Figura 29. Rentabilidad RETHINK a 5 años

159

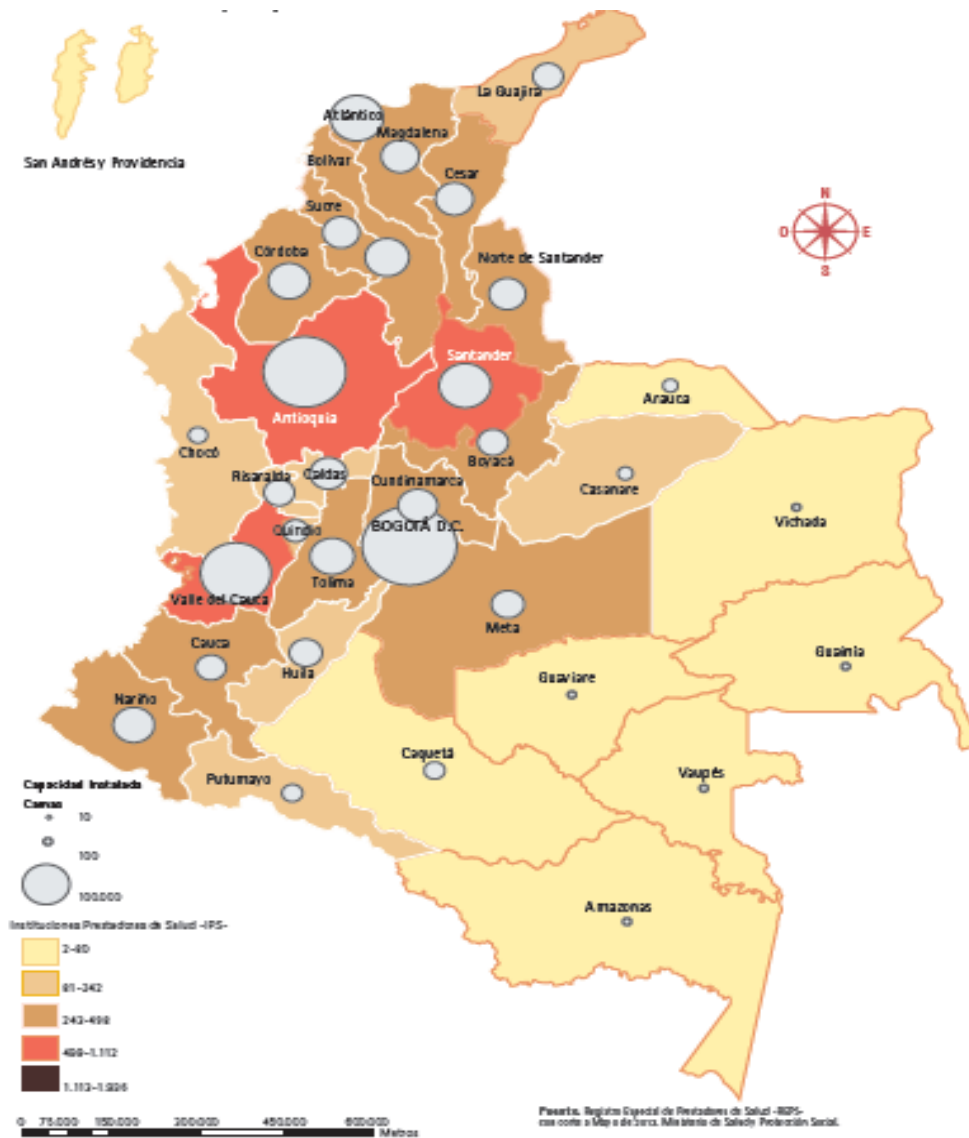
RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de factibilidad y viabilidad para la conformación de una empresa orientada a asesoría en la prestación de salud, como sector, se enmarca en la composición demográfica y de concentración desbalanceada de los servicios en el país, y dado la demanda y estudio hecho del número de instituciones y su tecnificación, se estima que la ciudad de Ibagué, sin ser una ciudad tan atrasada en este aspecto de penetración de servicios de salud y el uso de tecnologías de información si presenta un gran nicho de mercado para una empresa de Asesorías en materia de salud publico privada, como lo infiere el estudio de Fuente. Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales 2014. De la siguiente gráfica.

Esta ciudad tiene entre **81 y 245** entidades prestadoras de Servicios de Salud, la cual solo el 45 % tiene tecnificación y procesos algo automatizados en materia de tratamiento de información y que están en riesgo de incumplimiento de la ley de vigilancia y control, o son procesos ineficientes, como lo define la resolución 1536 del 2015, que es relativamente nueva y que hace aún más necesaria la incorporación de empresas como la que se quiere incorporar.

En la Figura 1, lo que hay que ver es que, aun teniendo un relativamente alto número de entidades prestadoras de servicios de Salud, la capacidad instalada de camas o servicios es baja comparada con Antioquia Valle y los Santanderes, hay un desbalance bastante notorio.

Figura 1. Instituciones prestadoras de Servicios de Salud Vs Capacidad instalada 2014



Fuente. Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales 2014.

CAPITULO 1

NATURALEZA DEL PROYECTO

1 CAPITULO 1 NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1 Introducción naturaleza del proyecto

La finalidad del actual trabajo es poder conformar un plan de negocios que articule la factibilidad de creación de una empresa de consultoría, especializada en diseñar implementar proyectos en el sector Salud, con un componente de orientación tecnológica que apoye los planes estratégicos de entidades Públicas o público-privadas con visiones gerenciales y de transformación en entidades altamente acopladas como Gobernaciones Nacionales, teniendo en cuenta variables macroeconómicas alienadas a planes de Gobierno Nacional o iniciativas internacionales, hace de la exigencia máxima de un MBA para alinear y generar una empresa viable aplicando las mejores prácticas estudiadas en el pensum de la Maestría.

El nombre de ahora en delante de la empresa y respondiendo en parte a el objetivo misional de la empresa es RETHINK SAS, puede ser provisional, pero es el que se validara ante la Cámara de Comercio en validación de nombre y papeleo de factibilidad de constitución de empresa.

Diseñar e implementar una Empresa especializada en proyectos de innovación en Salud que recojan lo mejor de las experiencias en el campo de la Salud con un componente de orientación tecnológica que apoye los planes estratégicos de entidades Públicas o público-privadas aplicándolas visiones gerenciales y de transformación en entidades altamente acopladas como Gobernaciones Nacionales, teniendo en cuenta variables macroeconómicas alienadas a planes de Gobierno Nacional o iniciativas internacionales, hace de la exigencia máxima de un MBA para alinear y generar una empresa viable aplicando las mejores prácticas estudiadas en el pensum de la Maestría.

En este aspecto la correlación con el plan de estudios de un MBA es conformar una empresa que relacione elementos macro-económicos y planes del Gobierno Nacional,

con Presupuestos y partidas presupuestales de proyectos nacionales que manejan presupuestos muy grandes de inversión, y poder manejar esas variables tanto internas como externas apropiadamente ,es decir, la empresa tendrá que modelar cifras y datos no de una empresa pequeña, sino de dimensiones de entes gubernamentales que exige un conocimiento y apropiación de procesos dignos de una asesoría nacional, esto para poder implementar iniciativas organizadas que aseguren que los proyectos son terminados en tiempo, alcance y costos según el plan de proyectos.

Esta opción de grado es una fuerte apuesta por mi desarrollo profesional en un ámbito que se quiere abordar la independencia empresarial, dado que llevo más de 20 años de experiencia en la implementación de grandes proyectos informáticos pero dado que hay un nicho no explorado como la tecnificación y articulación de tecnología en sectores como la Salud, se ve una potencial a desarrollar esta experiencia, lo visto en el MBA en temas de implementación de estrategias, análisis de recursos, evaluación de problemáticas complejas en economía un campo muy factible de aplicabilidad de esos tres aspectos en mi vida profesional.

La prestación de servicios de salud es un campo altamente tecnificado que debe abordarse de manera amplia y suficiente, para que llegue a los sectores más necesitados con la diligencia debida y con la calidad comprobable. Existe una brecha importante entre la capacidad tecnológica en TICS, la gestión del conocimiento médico y los servicios de salud que hace que sea diferencial la atención entre centros urbanos y los centros rurales en cuanto a cobertura, calidad y oportunidad.

La articulación de la tecnologías en salud, con las tecnologías de la información y la comunicación y las necesidades de salud en los planes de desarrollo de los entes territoriales, es limitada o ausente por la falta de una única estrategia intersectorial cohesionada desde el sector salud en función de la innovación para el acceso de poblaciones a servicios de salud, razón por la cual los proyectos existentes son de iniciativas no sostenibles, parciales y aisladas, que no han facilitado su desarrollo,

escalamiento y evaluación. Resultado de lo anterior aquellas regiones con menor conectividad padecen de peor manera las limitaciones del acceso a servicios de salud.

1.2 Origen o fuente de la idea de negocio

El concepto de negocio basado en una empresa de consultoría con nicho de mercado en el sector salud, se basa en la necesidad de exponer el talento humano y experiencia de profesionales altamente capacitados, en una empresa coordinada y estructurada para obtener cohesión en las propuestas y llegar con un foco empresarial novedoso, la idea nace fundamentalmente, en que los profesionales de varias áreas, con conocimientos en problemáticas de salud pública y privada, no presentan conceptos de negocio unificado y pierden oportunidades al no tener propósito corporativo.

Lo anterior se ve la necesidad de formar un grupo altamente experimentado, pero con orientación empresarial, en ciudades intermedias, pero en vía de desarrollo, donde el concepto de asesorías en salud no es de un conocimiento pleno, por ello el enfoque es en departamentos como Tolima, Boyacá y Santanderes.

1.3 Descripción de la idea de negocio

El marco teórico del proyecto diseñar una empresa que asesore, implemente y dirija los proyectos de entidades de gobierno para solucionar la causa de las desigualdades en la prestación de servicios de salud, que hacen que las atenciones médicas u otros servicios se hagan de una manera desarticulada, pero esto es algo que se evidencia, pero qué relación hay con la penetración de las tecnologías de información TICs y esta problemática.

Es posible identificar que parte de esta brecha de prestación de servicio es más grande entre poblaciones rurales y urbanas, como es la situación en departamentos de potencial económico como el Tolima tener servicios similares.

Estos estudios incluso pudiesen analizar alguna variable más para esta realidad, como son los grupos étnicos, el nivel de ingresos o y el lugar geográfico de las poblaciones vulnerables o poco atendidas. Es por ello por lo que el enfoque investigativo se hará sobre cuáles son los aspectos que hacen que la segmentación de población sea atendida de modo diferente por lo anteriormente citado y como las tecnologías de la información pueden ayudar a identificar casos o problemáticas de poblaciones con un adecuado tratamiento de datos, pero para ello debe generarse un plan estratégico, en el cual sea coherente y medible.

La reserva médica y el tratamiento que se derive del tratamiento de datos de los pacientes es crítico diseñar estrategias en donde se aloja esta información, para que el análisis poblacional sea efectivo.

Las características de los actuales mecanismos de toma de muestras, diagnósticos nucleares, tomografías, laboratorios clínicos y de saneamiento, son indicadores o indicios que se hacen por miles en todos los hospitales públicos y privados.

Lo anterior produce efectos no deseados como son el doble diagnóstico, repetición de exámenes, distancias altas entre las fechas de las citas, disponibilidad de camas o saturación de pacientes, al igual que la gestión del recurso humano médico y logístico.

Las principales causas son la no centralización de datos y cruce oportuno de información relevante, de citas, necesidades y disponibilidad de servicios de forma geográfica y con análisis poblacional.

En general el problema planteado es el siguiente:

Dada las irregularidades e inconvenientes en el sector salud de los últimos 5 años, corrupción (Revista Semana ed 324, 2013), la vigilancia y supervisión en lo que respecta al cumplimiento de la ley con las disposiciones emanadas que diseña el estado colombiano, la prestación de servicios de salud, deben estar enmarcados en

estándares que permitan y garanticen los derechos a los beneficiarios y que son indispensables para asegurar la calidad del sector. Para ello se debe contar con asesorías y consultorías de personal especializado en lo referente a la implementación de procesos que aseguren de manera **operativa la calidad y cubrimiento** de los servicios de salud sectorial, por medio y uso intensivo de las tecnologías de información que es el componente innovador de la propuesta y que se evidencia no es aplicado en estos momentos.

La formulación específica del problema sería:

Desarrollar una firma consultora y de asesorías especializadas dedicada a la estructuración y desarrollo de entidades público-privadas del sector salud enfocadas a el cumplimiento, modernización tecnológica por medio de procesos y proyectos que además de cumplir con la normatividad vigente (Ley 1438 2011), permitan mejorar los aspectos administrativos y operativos aplicando conceptos de tratamiento de datos e incorporación de tecnologías de la información, que contribuyan con el crecimiento y fortalecimiento del sector salud, en ciudades intermedias, en este caso la Ciudad de Ibagué.

1.4 Justificación y antecedentes

La confianza de los usuarios del sector Salud se ha deteriorado, por lo que la competitividad de las empresas del sector Salud es puesta a prueba para que los modelos de atención asistencial no sea un privilegio sino un derecho, es por ello por lo que los modelos tradicionales no responden a la necesidad de los usuarios tanto en la operación como en las facilidades de atención. Para el caso de la Ciudad de Ibagué las empresas público-privadas que aun teniendo procesos de autoevaluación requieren de forma urgente y necesaria, antes de consultoría externa que tengan la debida capacidad para identificar falencias y proponer alternativas viables y costo efectivas, para mejorar los modelos operativos para fortalecer el nivel estructural de las instituciones prestadoras de Salud.

De lo anterior y enmarcado en el Plan Territorial de salud municipal con el Plan Decenal de Salud 2012-2021, que esta tutelado por Ministerio de Protección Social , y abanderado por los gobiernos departamentales actual y el futuro se pretende analizar por medio de trabajos técnicos especializado resultados de un trabajo intersectorial de la Política Pública en Salud de Ibagué y la consecuente planificación (Plan Desarrollo Municipal de la administración entrante 2016 -2019), es aquí en nicho de mercado propuesto.

Fuente. Gobernación del Tolima Informe anual, 2016.

Los objetivos a corto y mediano plazo son el enfoque por la dimensión de la empresa los hospitales de 3 nivel son los que enfocará los primeros estudios en las ciudades objetivo. Se refleja en la tabla 3

1.5 Objetivo General.

Diseñar el plan de negocios de una empresa dedicada a la asesoría y ejecución de proyectos en salud, con un componente tecnológico en salud, datos e información que permitan el mejoramiento continuo de los procesos de soporte corporativo y de atención al usuario final, con enfoque y atención primaria en salud para la Ciudad de Ibagué, Tunja, Bucaramanga.

1.6 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

En un periodo que se determina como objetivo a corto plazo los objetivos empresariales y de su estructura son en un marco referencial estructurado del modelo de negocio Asesorías RETHINK SAS son:

- Elaborar un estudio de mercado que identifique por medio de un análisis del sector, tendencias, competencia, estudio de precios, plan de mercadeo y proyección de ventas y penetración en un departamento de Colombia.
- Elaborar un estudio técnico y de factibilidad que detalle los aspectos técnicos del servicio, descripción del proceso, plan de operación e implementación.
- Elaborar un estudio financiero que incluya las proyecciones, estados financieros, formulación de indicadores financieros y evaluación del riesgo que permiten la correcta evaluación financiera del proyecto en tres años, así como su flujo de caja.
- Elaborar un estudio administrativo, estructural y legal que considere claramente aspectos organizacionales y legales que incluyan de manera ordenada y estructurada el análisis estratégico, de implementación ante Cámara de Comercio y Dian.
- Elaborar un análisis de sostenibilidad para el proyecto considerando los aspectos sociales, ambientales, económicos y el grado de impacto en una comunidad.

Segmentar la población desde el punto de vista socioeconómico y contrastarlo con los prestadores de salud actuales, para identificar y tipificar los grupos poblacionales vs los prestadores de servicio, estimando el nicho de mercado y potencializar los tipos de proyectos a asesorar o a ejecutar dimensionando su impacto o necesidades a cubrir.

Objetivos del Componente de Sostenibilidad del Plan de Negocios.

Conformar y analizar variables de Responsabilidad social enfocado en estos pilares:

1. Sostenibilidad Ambiental: Utilización de componentes tecnológicos que sean ambientalmente sostenibles, como centros de cómputo verdes y tecnologías de bajo costo ambiental y reciclable.
2. Sostenibilidad Económica: El Número de proyectos en ejecución debe generar un equilibrio financiero, que sustente los gastos e inversiones en Salud de la ciudad de Ibagué.

3. Sostenibilidad Social: Debe buscar impacta la sociedad en la prestación de mejores servicios de salud haciendo una sinergia entre la tecnología y las necesidades de una comunidad especifica- ciudad de Ibagué en departamento del Tolima.

1.7 Estado actual del negocio asesorías y consultorías.

El estado del sector es amplio y con perspectiva de crecimiento en el ámbito de la modernización de las prestadoras de salud y su componente Tecnológico, como lo muestra la siguiente gráfica del estudio de Hospitales donde se evidencia un bajo grado de tecnificación en el sector salud, que es el segmento objetivo de la conformación de la empresa RETHINK Colombia SAS.

Figura 2. Evaluación del grado de implementación de las TIC por tipo de Naturaleza Jurídica

NATURALEZA JURÍDICA		PÚBLICA		MIXTA		PRIVADA	
		2012	Porcentaje	2012	Porcentaje	2012	Porcentaje
HCE Historia Clínica Electrónica	Totalmente implementada	9	28,1%	1	100,0%	30	66,7%
	Parcialmente implementada	9	28,1%	-	0,0%	10	22,2%
	No	14	43,8%	-	0,0%	5	11,1%
Presencia en la Red de su institución (Página web, para la difusión de información institucional así como para canalizar las relaciones con ciudadanos y proveedores)	Totalmente implementada	14	43,8%	1	100,0%	34	75,6%
	Parcialmente implementada	11	34,4%	-	0,0%	9	20,0%
	No	7	21,9%	-	0,0%	2	4,4%
Intranet institucional (plataforma de información que posibilita compartir información y conocimientos específicos para cada colectivo, es decir, información profesional, institucional y administrativa)	Totalmente implementada	14	43,8%	1	100,0%	32	71,1%
	Parcialmente implementada	6	18,8%	-	0,0%	7	15,6%
	No	12	37,5%	-	0,0%	6	13,3%
Presencia en las redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter, otras)	Totalmente implementada	9	28,1%	1	100,0%	19	42,2%
	Parcialmente implementada	10	31,3%	-	0,0%	13	28,9%
	No	13	40,6%	-	0,0%	13	28,9%
Trámites en línea (Gestión de citas por internet, teleconsultoría, teleatención entre otros)	Totalmente implementada	2	6,3%	-	0,0%	2	4,4%
	Parcialmente implementada	5	15,6%	1	100,0%	10	22,2%
	No	25	78,1%	-	0,0%	33	73,3%
Programas de capacitación y/o talleres en línea para pacientes (Mediante esta tecnología los usuarios acceden a diversos cursos en formatos Web, apoyados con medios de comunicación que permiten la colaboración y discusión online de los temas)	Totalmente implementada	-	0,0%	-	0,0%	1	2,2%
	Parcialmente implementada	4	12,5%	-	0,0%	7	15,6%
	No	28	87,5%	1	100,0%	37	82,2%
Programas de formación en línea para los profesionales adscritos a su institución	Totalmente implementada	3	9,4%	1	100,0%	5	11,1%
	Parcialmente implementada	11	34,4%	-	0,0%	12	26,7%
	No	18	56,3%	-	0,0%	28	62,2%

Fuente. Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales 2014

El negocio o nicho de trabajo para las consultorías y dada la baja penetración tecnológica en las entidades prestadoras de salud, y bajo el marco de la ley 1438 de 2011, en el cual se reformó el sistema general de salud, hay un **proceso de Acreditación** de cualquier institución o empresa que quiera prestar servicios de salud, estas empresas y futuras empresas deben asesorarse por personal calificado y experimentado para poder obtener los permisos y licencias necesarias para operar y que esta certificación se refleje en una prestación adecuada del servicio.

Los pilares de dicha acreditación son la gestión tecnológica de los datos, confidencialidad de los datos de pacientes y usuarios, la humanización del servicio y respeto a las normas que establecen una prestación adecuada del servicio. Esto no

necesariamente se está cumpliendo como lo infiere la tabla 1, con el nivel de tecnificación en entes públicos incluso privados.

Las acreditaciones pueden ser voluntarias, pues en algunos casos son autoevaluaciones, para ello existe el ICONTEC con su norma SUA referente a la calidad en la prestación de servicios de Salud resolución 1445 de 2006, pero a nivel internacional y para los sectores específicos de la Salud existe la certificación de la Sociedad Internacional de la Calidad en el Cuidado de la Salud (ISQUA)

1.8 Descripción de productos o servicios.

El sector será beneficiado dado el enfoque hacia las instituciones de Salud del Departamento del Tolima en la Ciudad de Ibagué.

Los productos definidos para el portafolio de la Empresa son los siguientes:

Elaboración y gestión de Proyectos en Salud con enfoque y metodología PMI o MGA: El principal enfoque será pragmático y especializado aplicado a las entidades del sector salud garantizando resultados en el apoyo a la toma de decisiones en las etapas de pre-inversión, inversión y evaluación que permitirán la satisfacción de propietarios, stakeholders, gestores de proyectos públicos o privados nacionales o internacionales en los procesos de identificación, formulación o evaluación para su ideación, financiación o ejecución.

Desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos de asesoría y asistencia técnica para la conceptualización e implementación de las redes prestadoras de servicios de salud en áreas urbana y rural que establezcan una ruta efectiva entre la capacidad instalada y la oferta real de las redes prestadoras de servicios de los ámbitos contratados por las EPS y entes descentralizados especializados en salud.

Diseño y ejecución de estrategias y proyectos de cooperación público privado para el desarrollo del mercado abierto, mixto y rentable de los servicios de salud para cumplir con su el objeto misional de servicios tanto clínicos y no clínicos.

Consultoría para el direccionamiento y mejoramiento del desempeño de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS y servicios de salud fomentando: el desarrollo de aspectos estratégicos de inserción contextual regional y sectorial; apoyo a la gestión de contratación estatal, desarrollo de la logística empresarial, fortalecimiento y desarrollo del portafolio de servicios y de la gestión administrativa a partir de componentes de tecnología, tecnología en salud y tratamiento de datos.

Desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación de IPS, EPS y entes territoriales para el cumplimiento de: normas, metas, planes de gestión, estándares ISO de calidad, resultados, procesos misionales y estratégicos, niveles de desempeño, para las empresas o establecimientos del sector salud, con énfasis en los que están obligados a la garantía de la calidad, además de la seguridad del paciente usuario del sistema de Salud.

Elaboración, análisis y asistencia técnica en estudios de factibilidad y viabilidad de mercados y servicios no atendidos por IPS o Entes Territoriales que aseguren u optimicen el rendimiento y calidad de los servicios, por medio de alianzas estratégicas, fusiones, intercambio de servicios con una efectiva

Documentación de iniciativas y proyectos para análisis de datos, monitoreo y evaluación de programas y políticas como apoyo a autoridades y gestores en la inspección control y vigilancia del desempeño.

Auditorias en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y del talento humano de IPS/ESE y autoridades del sistema general de seguridad social en

salud, al realizar contrastes de fuentes y siguiendo patrones de auditoria a los usos de todos los recursos de la empresa prestadora de servicios.

Elaboración de análisis y asesoría para identificación de estrategias y proyectos de comercialización de productos y servicios de salud, por medio del estudio de nichos de mercado, análisis y exploración de oportunidades y asociaciones, apoyo al desarrollo de procesos de relaciones organizacionales, incorporando a través de Big Data y desarrollo de estrategias de y comercio y mercadeo.

Diseño y operación de políticas, planes, programas y proyectos de Redes de Servicios de Salud integradas e interoperables a partir de tecnologías en información y salud de IPS, EPS y autoridades sanitarias, para constituir modelos que cubran la estrategia de atención primaria en salud, con indicadores de calidad y eficiencia como continuada, oportunidad, seguridad, y mejoramiento del acceso a servicios de salud.

Desarrollo de políticas, planes, programas y proyectos sobre formas de atención en salud en ámbitos ambulatorios, internación y de urgencias en áreas rurales, rurales dispersas, urbanas y metropolitanas en asociaciones publico privadas y gestión público-privada para las empresas o compañías del sector salud.

Servicios de asesoría y consultoría para la intervención de los procesos o proyectos críticos institucionales de IPS de servicios clínicos y no clínicos que permitan asegurar y optimizar estructuras, procesos y resultados en costos y calidad elevando el retorno de la inversión.

Elaboración de diagnósticos empresariales y de autoridades sanitarias en salud para repensar los objetivos misionales, así como sus actividades finales e intermedias para atender funciones y competencias, así como mercados no cubiertos o en desarrollo por desarrollo.

Desarrollo de modelos financieros, técnicos y legales para soportar y desarrollar iniciativas institucionales y territoriales para la construcción de infraestructuras de salud y la operación de modelos de atención en salud.

Asesoría y asistencia técnica para la estructuración de transacciones y proyectos de inversión en salud con recursos públicos privados o de cooperación internacional por obra pública tradicional o asociaciones publico privadas.

Asesoría y asistencia técnica para la implementación de modelos de atención en salud con recursos públicos privados o de cooperación internacional.

Asesoría y asistencia técnica para la gestión de tecnologías en salud (medicamentos, dispositivos, materiales e insumos) y las tecnologías de información y comunicación (imagen voz y datos) con recursos públicos privados o de cooperación internacional.

Diseño, desarrollo ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de modelos de atención primaria en salud en nivel básico y complementario o complejo en salud, en los componentes de gobernanza, movilización o participación e intersectorial para IPS, EPS y Autoridades sanitarias.

Diseño y desarrollo de bancos de datos y bancos de programas y proyectos de inversión en salud, para la mejora de la gestión de la inversión y los resultados en salud pública.

1.9 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

El nombre de la empresa fue diseñado a partir del anglicismo del verbo pensar, “think”, que significa pensamiento, o pensar, la idea es llevarlo a la expresión o traducción de “repensar”, es decir, analizar y reorientar los procesos y procedimientos, así como las

tecnologías que actualmente son utilizadas por las empresas prestadoras de salud y hacer un alto en el camino, para mejorar o rediseñar el funcionamiento de las empresas, maximizando los recursos y minimizando los costos, pero a partir de un incremento en la satisfacción de los servicios prestados por parte de los usuarios .

El tamaño de la empresa se propone en Activos por cerca de 500 millones de pesos, y un tamaño de personas de 10 a 15, la ubicación de las oficinas será en Bogotá Cundinamarca, pero con acceso vía portales WEB y aplicaciones virtuales de orientación y ayuda a los clientes o potenciales clientes.

1.10 Potencial Del Mercado En Cifras.

La implementación de servicios de Salud y servicios de información en instituciones de Salud ha crecido de forma importante desde 2011 donde se tenían 794 empresas de diferentes especializaciones (Dane,2014), es posible como se mencionó en la introducción que la demanda pudiese estar satisfecha, pero el índice de cubrimiento, el grado de tecnificación y análisis de información y la complejidad para obtener información por parte de los entes gubernamentales tanto de la Alcaldía como de la Gobernación del Tolima, infiera una urgente necesidad de tecnificar el sector para una efectiva toma de decisiones.

La oferta se enmarca dado que las empresas desarrolladoras de Software (Indusoft,2015), en el sector Salud, han considerado el tema como nicho de mercado por explotar, para la masificación y tecnificación de sistemas informáticos que cubran y mejoren los procesos de prestación de salud, tecnificación de las historias Clínicas, análisis de enfermedades de forma técnica y estadística, sistemas de análisis de medicamentos por tipo de enfermedad en población vulnerable, etc.

Dado lo anterior se hizo una investigación para dimensionar el tamaño del mercado y se muestran en la tabla 1. Se hizo un análisis por tipo de empresa prestadora de salud, el alcance de cubrimiento y se identificó si esta debe cumplir con las normas de Calidad y

de tecnificación que quiere incorporar el alcalde y la gobernación del Tolima, dando como resultado que todas deben cumplir con la ley con resolución **1536** del 2015 de ámbito departamental.

El potencial de mercado escogido, son las entidades que a hoy son IPS y Empresas de salud, que según la tabla 1 serian 97 entidades, entre ellas empresas del Estado. En dicha tabla se hace la clasificación por tipo de entidad, si es un IPS, EPS y por clase, si es un hospital o centro de salud, es claro que el número de hospitales tanto públicos como privados no es equitativo, así como el número de entidades como IPS y demás son considerablemente altos en volumen de entidades.

Tabla 1. Mercado potencial Ciudad de Ibagué empresas prestadoras de Salud por Tipo y clase

Tipo de Entidad	Cantidad
Instituciones prestadoras de salud.	32
Empresa de salud	15
Empresa Social del estado	38
Entidad promotora de salud	12
Total, general	97

Tipo y Clase de Entidad	Cantidad
Instituciones Prestadoras de Salud.	32
CLINICAS PRIVADAS	5
IPS	27
empresa de salud	15
IPS	15
Empresa Social del Estado	38
HOSPITALES PUBLICOS	3
IPS	1
PUESTO DE SALUD	14
Entidad promotora de salud	12
EPS	10
IPS	1
PUESTO DE SALUD	1
Total, general	97

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 2. Empresas sociales del estado por clase de entidad

En la figura 1 y tabla 1 y tabla 2, se hace el primer dimensionamiento del mercado objetivo para una sola de las ciudades a revisar, en este caso la ciudad de Ibagué, en la tabla 2 se hace un detalle del tipo de hospitales y las IPS, en ambos casos es el primer detalle que complementan los objetivos.

Se hace una división en la tabla 2 de la distribución de los hospitales y su proporción con los centros de salud, donde la relación es de 1 a 3, dando un claro panorama de los alcances y cubrimiento bastante desbalanceado.

Lo que se visualiza en la figura 3, es la dispersión de los Centros de Salud a lo largo de la ciudad, lo que se presente ahora es investigar el cubrimiento por concentración poblacional y determinar si el cubrimiento es suficiente y de qué tipo es, y si las entidades prestadoras de salud llegan o se complementan con estos Centros de salud.

Tabla 2. Empresas sociales hospitales e IPS

Empresa Social del Estado	Cantidad
HOSPITALES PUBLICOS	3
HOSPITAL FEDERICO LLERAS ACOSTA	1
HOSPITAL FEDERICO LLERAS ACOSTA DE IBAGUE TOLIMA ESE SEDE EL LIMONAR	1
HOSPITAL SAN FRANCISCO	1
IPS	1
CENTRO MEDICO INTEGRAL MEDICAY SEDE IBAGUE	1
PUESTO DE SALUD	14
UNIDAD INTERMEDIA DEL SALADO	7
UNIDAD INTERMEDIA DEL SUR	7
Total, general	38

Fuente. Elaboración propia.

Figura 3. Centros de Salud por Distritos de la Ciudad de Ibagué.



Fuente. Gobernación del Tolima Informe anual, 2016.

Lo que se visualiza en la figura 1, es la dispersión de los Centros de Salud a lo largo de la ciudad, lo que se presente ahora es investigar el cubrimiento por concentración poblacional y determinar si el cubrimiento es suficiente y de qué tipo es, y si las entidades prestadoras de salud llegan o se complementan con estos Centros de salud.

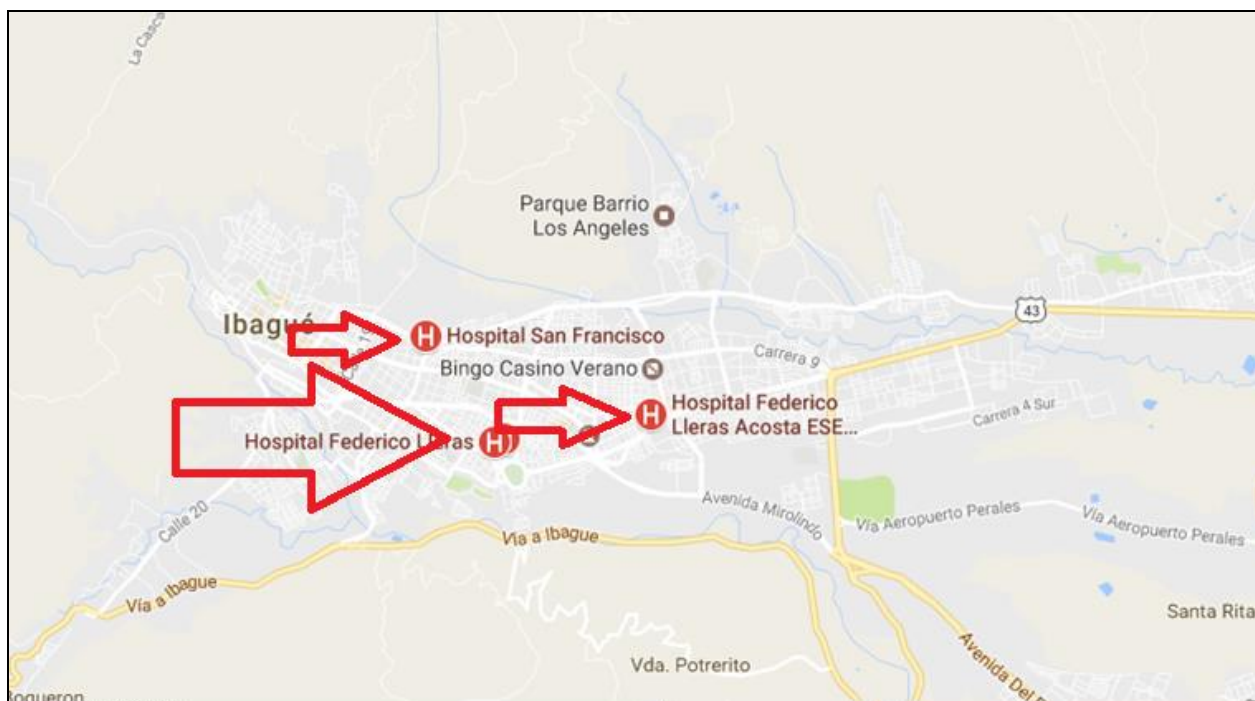
La importancia de la distribución geográfica y situacional de las entidades de salud puede visualizarse que a nivel general está cubierta la ciudad, pero el enfoque de los hospitales de 3 nivel muestra una clara concentración al sur oriente de la ciudad.

Tabla 3. Hospitales de Tercer Nivel en la ciudad de Ibagué por tipo de servicio

NOMBRE DE LA ENTIDAD	DIRECCION	CONTACTO	CLASIFICACION	TIPO DE SERVICIO
HOSPITAL FEDERICO LLERAS ACOSTA	Calle #58, Ibagué, Tolima, Colombia	(8) 2739806	HOSPITAL PUBLICO- E.S. E	Consulta médica, ecografías, odontología, laboratorio, vacunación, citología, planificación familiar, urgencias, hospitalización, control: prenatal, crónicos, joven, de crecimiento y desarrollo.
HOSPITAL SAN FRANCISCO	Avenida 8 No 24-01 Ibagué	(8) 2739595	HOSPITAL PUBLICO - E.S. E	Consulta médica, ecografías, odontología, laboratorio, vacunación, citología, planificación familiar, urgencias, hospitalización, control: prenatal, crónicos, joven, de crecimiento y desarrollo.
HOSPITAL FEDERICO LLERAS ACOSTA DE IBAGUE TOLIMA ESE SEDE EL LIMONAR	Cl. 58 #525, Ibagué, Tolima	2640888	Empresa Social del Estado	Urgencias, hospitalización, quirófano, ambulatorios

Fuente. Elaboración propia.

Los análisis de los hospitales de tercer nivel, que significan que son los centros de mayor concentración de pacientes especiales, dado la urgencia y el grado de servicios que necesitan

Figura 4. Ubicación geográfica Hospitales en Ibagué.

Fuente. Google y elaboración propia

En la gráfica puede observarse la disposición muy cercana de los centros hospitalarios en la ciudad de Ibagué, están centrados en menos de 5 kilómetros, la cobertura de estos hospitales no es la adecuada en cuanto a número de camas y la población atendida, dado que muchos de los pacientes vienen de poblaciones cercanas o de municipios alejados en el departamento.

Tabla 4. Hospitales de Tercer Nivel en la ciudad de Ibagué Privados. Por tipo de servicio

Tipo de Entidad	Cantidad
CLINICAS PRIVADAS	5
CLINICA CALAMBEA	1
CLINICA DE OJOS DEL TOLIMA	1
CLINICA DEL TOLIMA	1
CLINICA LOS OCOBOS	1
MEDICADIZ	1
EPS	10
CAFESALUD	1
ESP SANITAS	1
FAMISANAR	1
NUEVA EPS	1
SALUCOOP	1
SALUD TOTAL EPS S.A CADIZ	1
SALUD TOTAL EPS S.A LA QUINTA	1
SALUD TOTAL EPS S.A VARSOVIA	1
SALUDTOTAL EPS S.A. LA MACARENA	1
UNIDAD DE SALUD DE IBAGUE EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	1
HOSPITALES PUBLICOS	3
IPS	44
PUESTO DE SALUD	15
UNIDAD INTERMEDIA DEL JORDAN	6
UNIDAD INTERMEDIA DEL SALADO	7
UNIDAD INTERMEDIA DEL SUR	7
Total, general	97

Fuente. Elaboración propia.

En las tablas 4 anterior como en la tabla 5, se pueden hacer una idea del tipo de entidades y su relación en cantidad de unas a otros, las IPS son 32, en esa tabla se puede inferir que cada IPS refleja la población atendida y las comunidades a donde presta sus servicios.

Figura 5. Ubicación geográfica Hospitales Privados en Ibagué



Fuente. Google y elaboración propia

Los hospitales privados están mejor distribuidos, y son de construcciones más recientes, pero también concentrados en menos de 5 kilómetros en la ciudad.

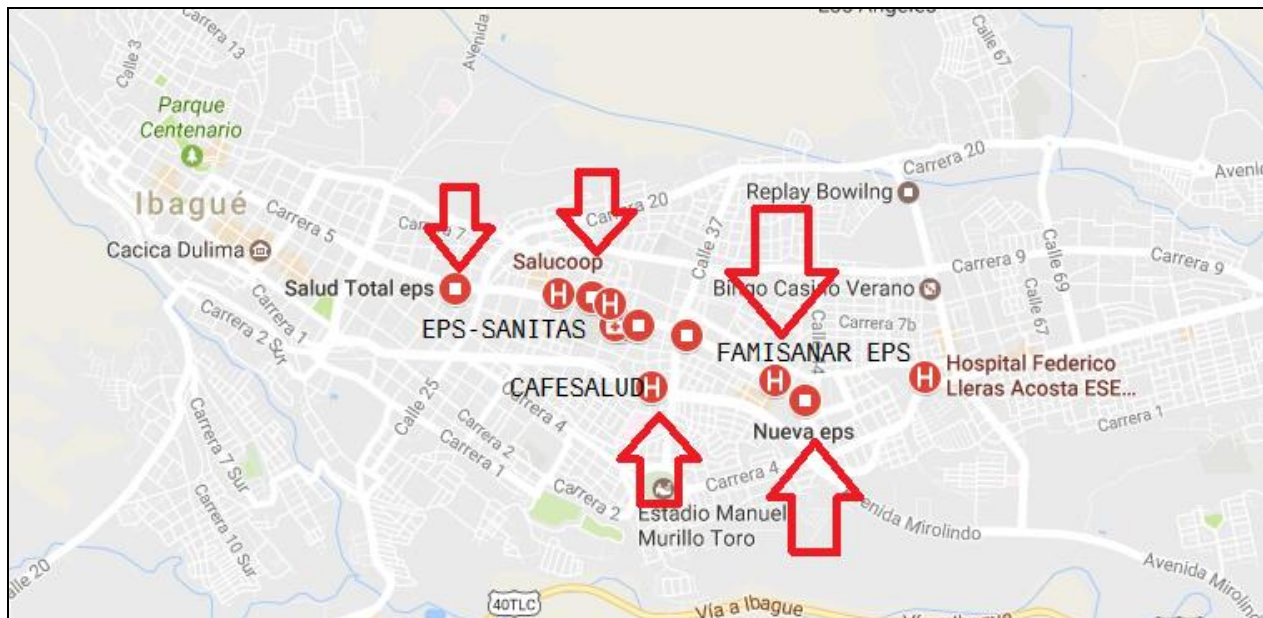
Las IPS en el mapa reflejan fielmente la distribución por distrito llama la atención que el nombre de las IPS responde al barrio o comunidad, no es un estándar, pero es descriptivo el lugar y el nombre de la IPS. Esto es bien definido y se representa en la figura 6.

Tabla 5. IPS en la ciudad de Ibagué. Por tipo de servicio.

IPS	Cant
Instituciones Prestadoras de Salud.	32
CARDIOLOGOS ASOCIADOS LTDA	1
CENTRAL DE ESPECIALISTAS INTERLAKEN	1
CENTRO DE RECONOCIMIENTO MEDICO DEL TOLIMA LTDA.	1
CENTRO MEDICO PRIORITARIO IBAGUE	1
CLINICA CALAMBEA	1
CLINICA DE OJOS DEL TOLIMA	1
CLINICA DEL TOLIMA	1
CLINICA ESPECIALIZADA SAN JORGE I.P.S S.A.S	1
CLINICA LOS NOGALES	1
CLINICA LOS OCOBOS	1
CLINICA MINERVA S.A.	1
CLINICA ONCOSALUD IPS SAS	1
FUNDACION GRUPO DE APOYO	1
FUNDACION VIDA Y SALUD SOLIDARIA "FUNDASALUD" -IPS	1
GIH IBAGUE IPS	1
IPS AVENIDA AMBALA	1
IPS ESPECIALIZADA S. A. IBAGUE	1
IPS INTEGRAL SOMOS SALUD S.A.S.	1
IPS INTERLAKEN	1
LIGA CONTRA EL CANCER ZONAL TOLIMA	1
MEDICADIZ	1
OROSALUD CLINICAS ODONTOLOGICAS	1
PROMOVER LIMITADA	1
SALUD 24 HORAS LTDA	1
SALUD PLENA IPS ODONTOLOGICA	1
SERVIR SAS	1
UNIDAD DE CANCEROLOGIA DEL TOLIMA - UNICANCER IPS SAS	1
UNIDAD DE CIRUGIA DEL TOLIMA	1
UNIDAD MATERNO INFANTIL DEL TOLIMA S.A.	1
UNIR I.P.S. CENTRO DE PROFESIONALES EN SALUD S.A.S.	1
VACUNACION Y VIDA IPS	1
VIHONCO IPS IBAGUE	1
Total, general	97

Fuente. Elaboración propia.

Figura 6. Ubicación geográfica EPS/IPS en Ibagué.



Fuente. Google y elaboración propia

1.11 Ventajas competitivas del servicio y propuesta de valor empresa RETHINK SAS.

Se divide en dos aspectos fundamentales la ventaja competitiva propuesta, la consultoría, que es hacer un **diagnóstico** de los procesos identificando fortalezas y debilidades de los procesos en las entidades prestadoras de Servicios de Salud y generando procesos sólidos de acreditación y mejores decisiones de inversión, con retornos efectivos y de mejoramiento en la prestación de servicios de salud, eso solo se logra con el complemento de personal especializado y experimentado con enfoque tecnológico que es el mix que se quiere lograr con la Empresa RETHINK Colombia.

La otra ventaja Competitiva es el **desarrollo de soluciones informáticas** y apropiación de conocimiento tecnológico enfocado en la asesoría en procesos netamente de salud público-privada en departamentos con desarrollo tecnológico por explotar, como es el caso de la ciudad de Ibagué y los departamentos de Tolima, Boyacá y Santanderes.

Para ello se hace el análisis VRIO que es un método desarrollado por Jay B. Barney (1991), que ayuda a valorar y determinar las ventajas competitivas difíciles de imitar, y es el acrónimo de valioso, raro difícil de imitar y explotado por la empresa, el tema es que los recursos valiosos, para RETHINK Colombia, es el capital humano constitutivo de la empresa, son los más costosos, y son raros y escasos, por la experiencia que han forjado a lo largo de su vida profesional.

Una ventaja competitiva que se deriva de la propuesta es una relación con enfoque al **servicio orientado al logro de resultados**, que se hace solo con experiencia en el grupo de especialista en proyectos y asesorías estratégicas en un sector dinámico, pero mal organizado, esto da el diferencial de ofrecer a el segmento una orientación clara y de resultados, esto basado en el análisis del descubrimiento e investigación emprendedora, es explotar las oportunidades (Sharon A. Alvarez, 2012).

En la tabla 6 se esquematiza el analisis VRIO para Rethink colombia, en donde se puede analizar los recursos y lo valiosos que son y como la empresa ha de aprovecharlos para marcar una verdadera ventaja competitiva que sea el factor diferenciador de la empresa (Bill Fuerst, 1986).

Tabla 6. Análisis VRIO para RETHINK Colombia.

MODELO VRIO- Empresa RETHINK Colombia						
Recurso o Capacidad	Valioso	Raro	Costoso de Imitar	Explotado por la Organización	Implicaciones competitivas	Desempeño Económico
Recurso Humano Especializado en Salud y proyectos estructurales	SI	SI	SI	SI	Ventaja Com Sostenida	Arriba de lo Normal
Modelo Financiero Sector Público acorde a las normas vigentes	SI	NO	SI	NO	Ventaja Com temporal	Arriba de lo Normal
Desarrollo, experiencia y metodología única de Proyectos en crisis	SI	SI	SI	SI	Ventaja Com Sostenida	Arriba de lo Normal
Diseño propio en ejecución de estrategias y proyectos de cooperación publico privado	SI	SI	SI	SI	Ventaja Com Sostenida	Arriba de lo Normal
Desarrollo experto en sistemas de monitoreo y evaluación de IPS, EPS y entes territoriales	SI	NO	NO	SI	Ventaja Com temporal	Arriba de lo Normal
Elaboración, análisis y asistencia técnica en estudios de factibilidad y viabilidad de mercados y servicios no atendidos	SI	SI	SI	SI	Ventaja Com Sostenida	Arriba de lo Normal
Auditorias en el uso de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y del talento humano de IPS/ESE y autoridades	SI	SI	SI	SI	Paridad competitiva	Normal
Elaboración de análisis y asesoría para identificación de estrategias y proyectos de comercialización de productos y servicios de salud	SI	SI	SI	NO	Ventaja Com Sostenida	Arriba de lo Normal
Servicios de asesoría y consultoría para la intervención de los procesos o proyectos críticos institucionales de IPS de servicios clínicos y no clínicos	NO	NO	SI	SI	Ventaja Com temporal	Arriba de lo Normal

Fuente. Elaboración Propia y (Sharon A. Alvarez, 2012)

1.12 Justificación del componente innovador de propuesta Creación de Empresa.

La propuesta de innovación es cerrar la **brecha tecnológica** y el índice de satisfacción en la efectividad de los proyectos y procesos de transformación organizacional, que se ejecutan en el sector salud, por medio de un enfoque digital y procesos automatizados y verificables de toma de decisiones y repositorios de información departamental por medio de asesorías especializadas en la apropiación de Tecnología y procesos para sector salud.

Esto se lleva con proyectos y procesos de autoevaluación, que requiere una empresa de consultoría como la propuesta, que identifique y asesore las oportunidades de mejora operativas en la ejecución de proyectos y procesos, pero que fundamentalmente formule alternativas de mejora, que genere modelos operativos que incluyan todos los sectores de las instituciones de salud aplicando tecnologías de bajo costo pero de alto impacto en el análisis de datos clínicos y necesidades de poblaciones vulnerables, que fortalezcan la estructura de los organismos de Salud En la ciudad de Ibagué y los alrededores 50 Kms.

Esto no se hace en la mayoría del Sector salud del Departamento del Tolima, Santander Y Boyacá y no existe una correspondencia entre los proyectos institucionales y sus beneficios.

1.13 ¿Diferencial de la propuesta con respecto a las empresas que se encuentran en el mercado?

En el ámbito normativo y tecnológico no existen empresas de consultoría con experiencia en Tecnología y procesamiento de datos clínicos y del sector salud, que puedan promover la transformación cultural e informática que permitan articular modelos de mejora para la atención de pacientes y grupos étnicos rurales y urbanos, que garanticen la prestación de servicios del sector de salud. El factor diferencial es

cohesionar personal Calificado que pueda analizar los procesos, proyectos y hacer diagnósticos con alto conocimiento en Tecnología (BIG DATA), para ejecutar y diseñar proyectos el ámbito del sector salud, con modelos tecnológicos de procesamiento de datos para diagnóstico de enfermedades en poblaciones Rurales.

La empresa o firma de consultoría que se propone conformar puede ejercer un rol especialmente importante pro la capacidad que tendría para proponer alternativas desde los niveles operativos y gerenciales pasando por un excelente tratamiento de datos y gestión de información, apropiándose de conceptos como el BIG DATA y demás soluciones del ámbito tecnológico disponibles en la actualidad.

La empresa se encargara de hacer la factibilidad económica, logística y estudio de los factores comunes y factores diferenciadores ejecutando el Presupuesto para este tipo de proyectos, por región en el Departamento del Tolima concretamente en la Ciudad de Ibagué y sus alrededores, y los centros urbanos específicos en ese departamento, que hacen que la prestación de servicios de salud sean diferentes, y cuáles pueden ser abordados por medio de estrategias apoyadas en tecnologías existentes o emergentes a cerrar las brechas de calidad en servicios de salud, así como un análisis de los proyectos que tienen de inversión para poder por medio de centros de diagnóstico centralizados, llegar a poblaciones más vulnerables con conceptos o atención de Especialistas sin tener que recurrir a desplazamientos de los pacientes.

La creación de esta empresa se justifica sobre los estudios de proyectos terminados vs los proyectos que quedaron sin concluir o finalizados por falta de gestión corrupción o mala planeación, que evidencia la necesidad de tener empresas consultoras que suplan la gestión empresarial, financiera, y gestión de proyectos en áreas neurálgicas de las organizaciones gubernamentales por su alta rotación o inexperiencia en implementación de proyectos sociales y de salud apalancados en Tecnología Digital.

La empresa o firma de consultoría que se propone conformar puede ejercer un rol especialmente importante pro la capacidad que tendría para proponer alternativas

desde los niveles operativos y gerenciales pasando por un excelente tratamiento de datos y gestión de información, apropiándose de conceptos como el BIG DATA y demás soluciones del ámbito tecnológico disponibles en la actualidad.

La empresa se encargará de hacer la factibilidad económica, logística y estudio de los factores comunes y factores diferenciadores ejecutando el Presupuesto para este tipo de proyectos, por región en el Departamento del Tolima concretamente en la Ciudad de Ibagué y sus alrededores, y los centros urbanos específicos en ese departamento, que hacen que la prestación de servicios de salud sean diferentes, y cuáles pueden ser abordados por medio de estrategias apoyadas en tecnologías existentes o emergentes a cerrar las brechas de calidad en servicios de salud, así como un análisis de los proyectos que tienen de inversión para poder por medio de centros de diagnóstico centralizados, llegar a poblaciones más vulnerables con conceptos o atención de Especialistas sin tener que recurrir a desplazamientos de los pacientes.

La creación de esta empresa se justifica sobre los estudios de proyectos terminados vs los proyectos que quedaron sin concluir o finalizados por falta de gestión corrupción o mala planeación, que evidencia la necesidad de tener empresas consultoras que suplan la gestión empresarial, financiera, y gestión de proyectos en áreas neurálgicas de las organizaciones gubernamentales por su alta rotación o inexperiencia en implementación de proyectos sociales y de salud apalancados en Tecnología Digital.

1.14 Resumen de las inversiones requeridas.

Las inversiones estimadas, bajo el modelo a 5 años y basadas son aporte de los socios emprendedores y una fuente de financiación que se estima en cerca de 500 millones de pesos, esto se expresa en resumen en la Tabla 7, donde se resumen los cuatro grandes rubros de inversión y la necesidad de financiación.

En esta tabla se analiza fundamentalmente, la inversión inicial de los socios fundadores-emprendedores, para el primer año de operación.

Tabla 7. Inversión total y necesidades de financiación

TIPO DE INVERSIÓN	INVERSIÓN INICIAL
Terrenos	-
Propiedad Planta Y Equipo	12.000.000,00
Muebles y enseres	7.500.000,00
Equipo de oficina	45.000.000,00
Equipo de transporte	15.000.000,00
Franquicias	-
Patentes	-
Gastos de puesta en marcha	28.500.000,00
Total	108.000.000,00

Costos Operativos	266.200.000,00
Nóminas	141.000.000,00
Marketing mix	29.500.000,00
Gastos fijos	21.775.000,00
Total	458.475.000,00
Total, Inversión	566.475.000,00
Aporte de los emprendedores	10.000.000,00
Préstamo que solicitar	556.475.000,00

Fuente. Elaboración propia & Modelo Reyes 2012

1.15 Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Las proyecciones de ventas y rentabilidad, antes de impuestos, lo que se llamara Margen operativo, se estima en un 54%, faltando deducciones de impuestos y otros indicadores financieros que se analizaran en el capítulo 8 en detalle, se presenta es un resumen de la proyección de ventas, en la tabla 7.

Tabla 8. Proyecciones de ventas y rentabilidad

PROYECCIONES					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas anuales	968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
Costos anuales	532.400.000	598.875.475	622.830.494	641.515.408	663.968.448
Margen operativo	435.600.000	521.703.525	576.189.036	635.440.390	702.374.257

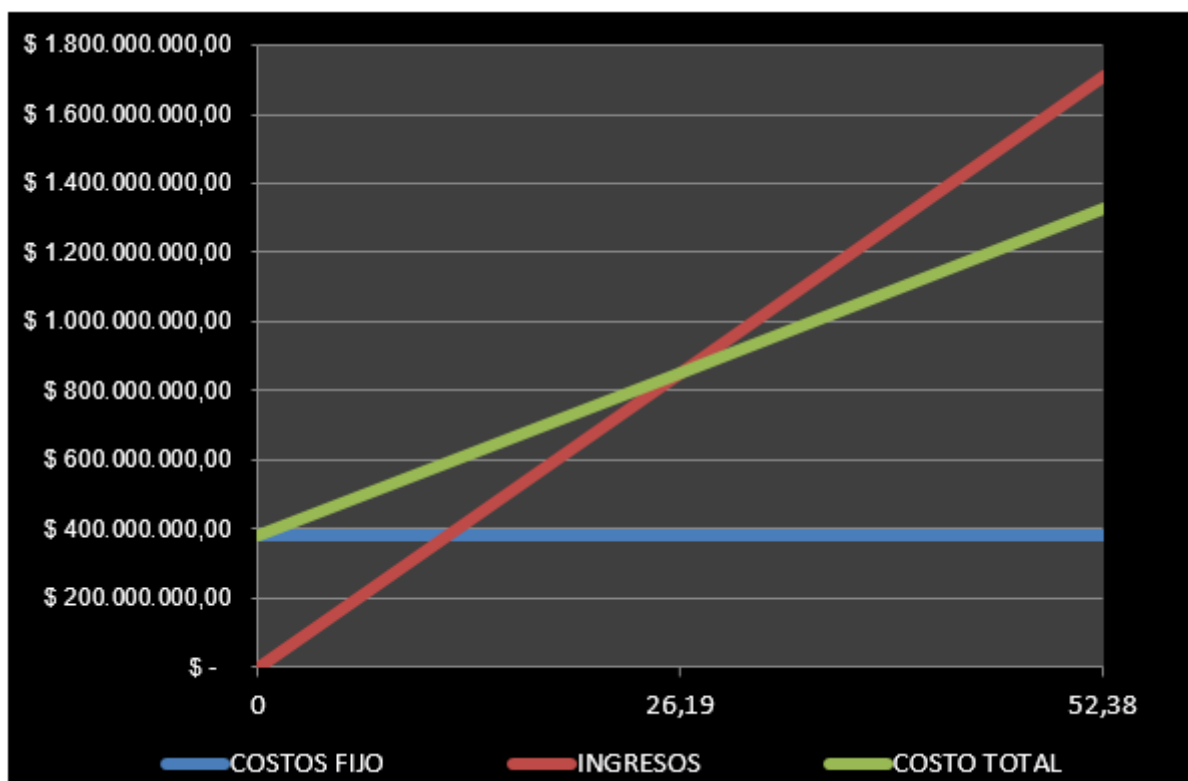
Fuente. Elaboración propia & Modelo Reyes

1.16 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

Las conclusiones financieras son favorables dado que se estima una rentabilidad del 55 %, sin embargo esto está sujeto a variabilidades de riesgo y fluctuaciones del mercado, en la oferta y la demanda, es por ello que se hizo una factibilidad técnica y financiera, en cuanto a la VPN Valor Presente Neto de 600 millones y TIR Tasa Interna de Retorno, que es en cuanto tiempo se recuperará la inversión que es de cerca de 500 millones , para este caso, da a los 3 años y medio, que son indicadores fundamentales para la prefactibilidad de un proyecto de creación de empresa o inversión (Baca Currea, 1997).

El análisis a profundidad de las variables y los supuestos financieros se detallarán en el capítulo 7 del presente trabajo donde se detallan los indicadores claves del análisis financiero y se darán las conclusiones a detalle enmarcado en un balanceo de indicadores. Sin embargo, en la figura 7 nos da una visión de cómo se comportará la empresa financieramente, alcanzando su punto de equilibrio a mediados del segundo año.

Figura 7. Punto de equilibrio Ventas y Costos a 5 años.

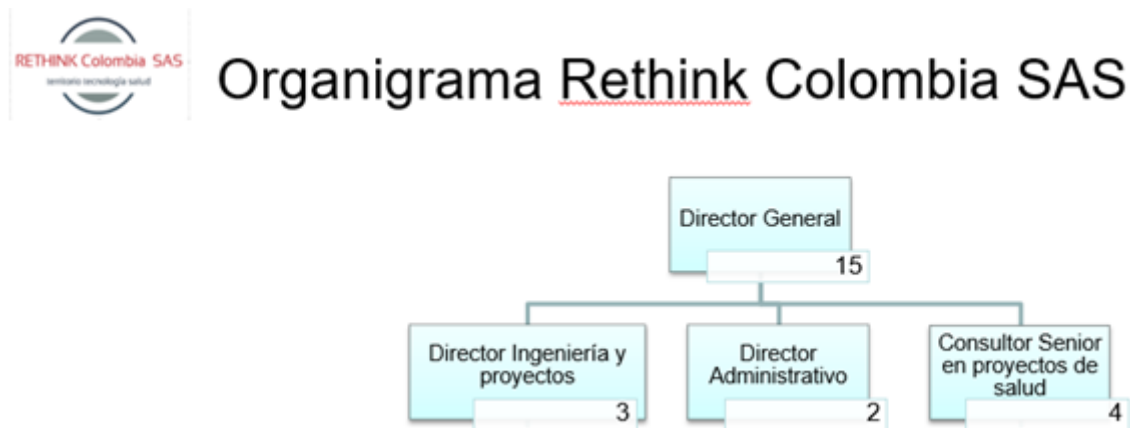


Elaboración Propia.

1.17 Equipo de trabajo.

El equipo de trabajo estará conformado por profesionales de la Ingeniería de sistemas (1), Administrador de Informática, Médicos Especializados en Administración en Salud, Ingenieros civil y Arquitectos, estos temas se verán a profundidad en el capítulo 6 de los aspectos organizacionales, en el ámbito de la creación de la empresa serán 2 inicialmente como socios Fundadores-Emprendedores. Dedicados a tiempo completo en la actividad de la realización de la futura empresa.

Figura 8. Organigrama Inicial, Creación de Empresa en 6 meses



Elaboración Propia.

1.18 Conclusiones sobre capítulo 1 naturaleza del proyecto

El elaborar un plan de negocios para una empresa de consultorías especializadas, son plenamente sustentables en la evolución y comportamiento del mercado entre el 2011 y el 2018, donde las cifras expuestas de necesidades no cubiertas, así como las consideraciones financieras, hacen que el proyecto sea viable, y con factores de riesgo moderados y con un grado de certidumbre bastante bueno.

Es por el tipo de empresa, los objetivos claramente definidos que un proyecto como el que se piensa desarrollar tiene factores de éxito sustentados, en las ventajas competitivas expuestas que hacen ser una empresa con productos no comunes en el mercado y que harán un diferencial importante en la puesta en marcha de la empresa.

En cuanto al tamaño de la empresa, puede ser adecuado para el potencial del mercado en crecimiento, pero con bajos riesgos, verificando muy bien las inversiones y los tipos de proyectos o actividades y responsabilidades a asumir.

CAPITULO 2

ANALISIS DEL SECTOR

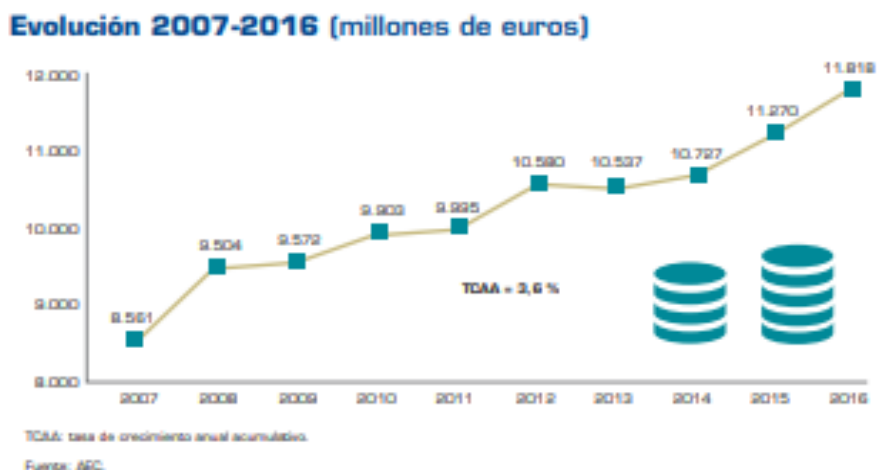
2 CAPITULO 2 ANALISIS DEL SECTOR

2.1 Introducción análisis del sector

Las asesorías y las consultorías son un segmento importante para el funcionamiento y ejecución de proyectos dado que son consideradas el conocimiento experto de un área o temática, con juicio independiente y la experiencia necesaria, que garantiza objetividad en los análisis y tomas de decisiones, es por ello catalogado como la industria del conocimiento del sector de salud que atiende las consultorías (CAMACHO, Antonio Jose, 2014).

Las consultorías especializadas en Colombia y en los países desarrollados en sus informes anualizados han crecido un 6,5 % entre 2016 y 2017, donde se emplean más personal en el área llegando a un aumento 4.4%, que representa en Colombia unos 35.000 empleos (AEC, 2017), donde las principales firmas de consultoria reportan sus datos de forma anual. Para el caso español en el año 2016 las cifras para las empresas consultora se reflejan en la figura

Figura 9. Cifras y análisis del Sector de las consultorías España



Fuente (AEC, 2017), Asociación Española de Empresas de Consultoría

Figura 10. Cifras de las consultorías España ingresos y empleo

Datos principales

Ingresos

11.818 millones
de euros en 2016

Crecimiento:

4,9%

Mercado español

8.672
millones

+

Mercado exterior

3.146
millones

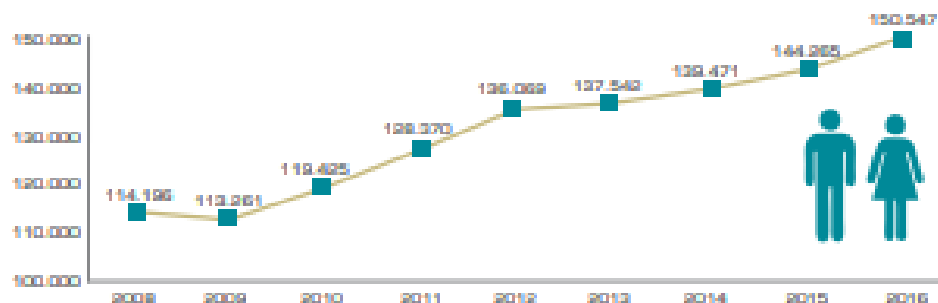
Empleo

150.547
profesionales en 2016

Aumento:

4,4%

Evolución 2008-2016 (número de empleados)



Fuente (AEC, 2017), Asociación Española de Empresas de Consultoría

En el mercado Colombiano, ha sido leve pero sostenido este crecimiento, dando empleo altamente cualificado y de calidad, esto derivado a que este sector es un apalancador de la inversión en formación y estudio de diferentes áreas, es un Sector altamente orientado a la actualización y estudio para profesionales de distintas disciplinas que busca un equilibrio entre la educación superior y las retribuciones en oportunidades laborales para gente con Maestrias doctorados y profesionales en busca de logros en formación pero con oportunidades laborales (AEC, 2017).

De lo anterior y como parte del análisis del sector y como lo informa la AEC (2017), el sector de las consultorias esta formado por empresas multinacionales, las cuales el 75% tienen sede en Colombia, esos si en sectores bien diferenciados y específicos, por ello los datos de las tendencias en las subsidiarias son globales para el mercado colombiano, Caso Indra, Deloitte, EY, PWC, Accenture.

Figura 11. Miembros de la AEC (Asociación Española de Consultorias)



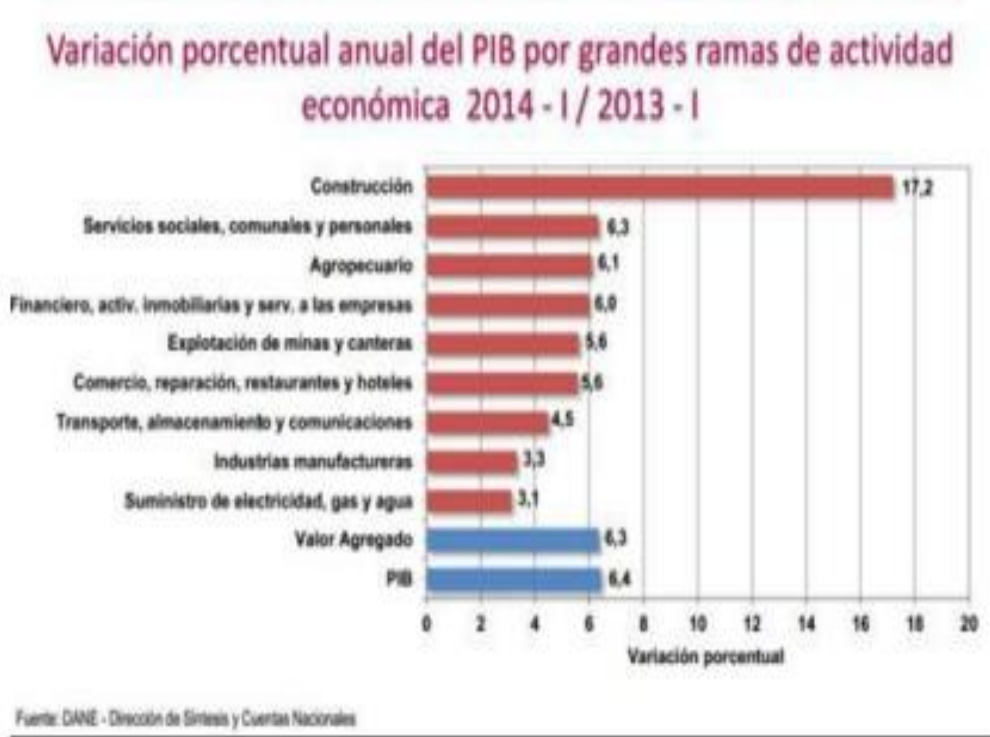
Fuente (AEC, 2017), Asociación Española de Empresas de Consultoría

En el ámbito colombiano y el más reciente estudio de la revista Gerente (2017), se menciona que en Latinoamérica, menciona que la incertidumbre jurídica, la privatización de las empresas, la dinámica bancaria y los cambios de legislación, que son aspectos claves para la nueva empresa Rethink aumentan considerablemente las oportunidades del sector de las consultorías, es por ello que orientadas al sector salud da como resultado un análisis alagador del sector escogido para desarrollar la empresa a formar, esto lo afirma el mismo artículo con firmas consultoras como KPMG y PWC, firmas internacionales de consultoría.

Las cifras que menciona y aspectos negativos para las empresas pero positivos para las consultorías, son la reforma tributaria y la reforma pensional, que va de la mano a los servicios de salud, lo bueno es el mercado volátil y la transformación digital son aspectos claves para que el sector tenga perspectivas de crecimiento. En el 2016 la consultoría en Colombia creció más de un 12% y el crecimiento para 2017 fue del 15% (Gerente, 2017).

El mercado potencial con estudios del DANE y el SIREM de las superintendencias de sociedades. Respecto a los sectores o actividades económicas, para situar las consultorías en actividades por ramas, se ve que la rama de Servicios sociales, comunales y personales es el 2 renglón de dicho estudio, y basando que las consultorías, como la empresa propuesta RETHINK Colombia participan en los procesos de contratación, diseño y ejecución, el mercado potencial es amplio (DANE, 2014).

Figura 12. Análisis ramas de los sectores económicos



Fuente. Dane.2014

El mercado potencial se basa en estudios de la Alcaldía Ibagué, se canaliza por su plan estratégico, orientado al énfasis en la población de mayor vulnerabilidad, la promoción de la salud y básicamente a la prevención con temas de vida saludable, esto se enmarca en objetivos puntuales (Estudio Ciudades,2015):

1. Salud infantil
2. Salud Sexual y reproductiva
3. Enfermedades No transmisibles
4. Nutrición
5. Promoción Social
6. Emergencias y desastres en salud.

Estos ejes transversales, son nichos y oportunidades en que la Empresa RETHINK Colombia se concentrara: ofreciendo los productos de:

- Elaboración y gestión de Proyectos en Salud con enfoque y metodología PMI o MGA
- Diseño y ejecución de estrategias y proyectos de cooperación publico privado
- Desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación de IPS, EPS y entes territoriales

2.2 Caracterización del sector de las consultorías

El sector de las consultorías específicamente en Colombia se hace como parte de terceras partes, como outsourcing o como asesorías puntuales y operativas, pero la verdadera esencia de una consultoría es que es el generador de la evolución productiva de un país. La realidad empresarial colombiana da que en un 98 % las están entre la microempresa, PYMES y medianas empresas con mercados altamente competitivos (Portafolio, 2013).

Es la consultoría empresarial y de orientación gubernamental son fundamentales, esta es la visión que se quiere llevar con el actual proyecto de la empresa ven formación RETHINK. Los servicios de Consultorías que las entidades públicas y las empresas en Salud prestadoras de servicios de Salud, para mejorar su negocio o servicios se enfocan en temas de talento humano, Derecho laboral y salud ocupacional, dejando en segundo puesto el tema de asesorías en tecnologías y sistemas de información (CAMACHO, Antonio Jose, 2014).

Las consultorías se caracterizan por la combinación eficiente entre la empresa, gobierno y la academia, esto es muy importante, con el que se busca el mejoramiento, investigación y evolución del aparato productivo, es decir, la consultoría es la responsable en gran proporción de los factores productivos de un país. (Portafolio, 2013).

A nivel internacional las consultorias son un factor muy importante, donde los ingresos de las empresas como Delotte y Ernet&Young son una muestra del carater de grandeza de las consultorias. No deben verse como una asesoria en elementos puramente oeprativos, las consultoria de caliidad sobresalen por :

- Consultoría especializada y de Calidad, se surte de Capital humano
- Incorporación de las últimas tendencias Administrativas
- Aplica los últimos avances en tecnología probadas
- Metodologías ágiles de implementación y cambios empresariales.

2.3 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio y barreras de entrada y salida

Las barreras de **entrada** se pueden mencionar una especia de concentración o monopolio de las consultorías por eventos en muchas veces políticos o de corrupción, o en casos de nepotismo. Entendiéndose que una barrera de entrada son el conjunto de dificultades que tendría a la empresa RETHINK COLOMBIA para incorporarse al mercado de las consultorías especializadas. Es por ello por lo que las Barreras de Porter (2011), como son la economía de escala, si aplica para el inicio de la operación, la alta inversión inicial, como se verá en el análisis financiero, se estima de 450 Millones de pesos, en cuanto a los proveedores, al ser una empresa de consultoría radica más en el talento humano y experiencia.

Si se puede definir, siguiendo con la Barreras de Porter (2011), que, si existe una alta diferenciación del producto, una barrera importante y que se empezó a analizar son las barreras legales, son un sinnúmero de pasos y trabas que hacen que organizar la empresa sea un reto, pero garantiza la estabilidad administrativa y legal una vez la

empresa esté en funcionamiento. Dado que no puede quedar en la informalidad, que es una consecuencia de no identificar las barreras de entrada (Pedraza, 2017)

Las **Barreras de Salida** se definen por el amplio espectro en que las consultorías pueden desarrollarse, esto pudiese generar una falta de foco en la estructuración de la empresa, por lo que se tendrá especial cuidado en no desviarse de los objetivos de la empresa. Una de las principales es también que la dependencia de algunos elementos de Talento Humano pueda ser un factor de riesgo o barrera, por la dependencia de personal muy especializado, lo que se propone es volver eso una ventaja competitiva y no un riesgo.

En el mundo de las consultorías una barrera de salida podrá ser las empresas mixtas que generen una mezcla de la tecnología de la información con algo de gestión ambiental, pero sin dejar de lado la especialización del conocimiento como el caso de RETHIK COLOMBIA (Startup, 2017)

2.4 Análisis de oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas se revisarán a detalle en el capítulo 6, a detalle, pero en la exploración de este capítulo, las oportunidades dado el crecimiento de la demanda por entidades de asesoramiento y consultoría han crecido cerca del 10% interanual. (Machado & Ballain, 2016).

2.5 Conclusiones sobre capítulo 2 análisis del sector

La principal conclusión de la viabilidad del sector y fuente de la idea de negocio, es que incorpora y absorbe parte importante del capital humano especializado, es por ello que en la últimos años, se han generado y otorgado muchos más títulos de maestría y doctorados que en los recientes 50 años, es una clara evolución de la formación altamente especializada y la evolución de las consultorías, lo anterior porque los graduados trabajan en firmas de consultorías y centros para la investigación, es por ello

que con este trabajo se busca es que esos maestrías y doctorados, generen son empresas y no empleabilidad, es decir emprendimiento. (Portafolio, 2013)

El espectro de las consultorías ha crecido de forma sostenida en los últimos años, entre un 10 y 12 % interanual, es importante ver, que el crecimiento si es sostenido, pero el sector a trabajar tiene aún un mayor espectro, por lo que claramente es un nicho de trabajo muy importante. Se debe revisar a fondo es la estructuración de empresas de este tipo dado, que es donde el sector si no tiene un amplio portafolio de empresas estructuradas, sin embargo, la competencia que 2 o tres de ellas si es importante, pues tiene un apalancamiento en nombre y trayectoria, así como las Universidades pueden ser un factor de amenazas para la instauración de la empresa.

En general es un sector altamente viable, y se adapta a la idea de negocio a desarrollar. Dentro de la caracterización del sector, se ve que los consultores trabajan es casi por servicios, eso hace que los análisis no sean integrales, o con la profundidad de una macroeconomía u orientación social, para que el impacto de esas consultorías no se vea como iniciativas aisladas y de esfuerzos individuales, es por ello por lo que el enfoque, para el sector es muy novedoso y de amplio espectro.

CAPITULO 3

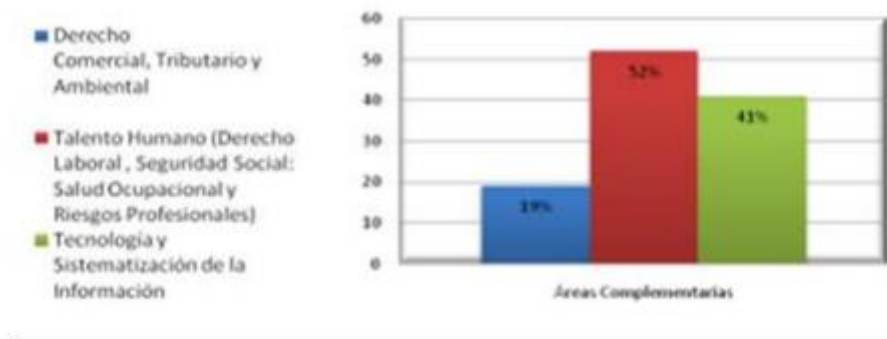
ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3 CAPITULO 3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3.1 Análisis y estudio de mercado.

Para la Empresa RETHINK COLOMBIA, se visualizó que la demanda del sector de las consultorías está concentrada en gran parte en las áreas básicas, que son mercadeo y ventas, contabilidad y finanzas en el segundo lugar y planeación estratégica y de procesos en el tercer lugar, es por ello por lo que las consultorías en áreas llamadas complementarias como son la tecnología y sistematización de información y las áreas de salud. Son áreas de una demanda importante en servicios de consultoría y asesoría (Católico & Neira, 2009).

Figura 13. Necesidades de Consultorías por sector económico.



Fuente. Catolico & Neira, 2009

3.1.1 Tendencias del mercado.

Básicamente, las consultorías están evolucionando en un entorno globalizado, para las empresas y compañías que contratan a empresas como RETHINK COLOMBIA, buscando consultores de entera confianza para aportar ideas y rentables soluciones, es por ello por lo que la consultoría se basa en generar cambios, pero esa globalización lo que busca es parametrizar, estandarizar los mercados, las normas y los procesos empresariales, para hacerlos más ágiles y efectivos (Startup, 2017).

Es por ello por lo que la tendencia de las consultorías es a generar estrategias globales y soluciones estándar, para luego si aplicarlas en soluciones locales o adaptaciones en empresas locales sin desdibujar el enfoque, para evitar soluciones aisladas y que no obedece a una estructura global, eta es la tendencia actual.

La estructura o forma de trabajar en la consultoría es el método del joint venture (Startup, 2017), que es la tendencia más usada para la relación consultor-cliente, dado que con esto se garantiza la calidad y hay corresponsabilidad en los resultados, es una gana a gana para ambas partes.

La consultoría por definición es una profesión que se fundamenta en el conocimiento y es altamente dependiente de las personas como equipo de trabajo y como recurso en talento humano.

Segmentación de mercado Objetivo Nacional y Departamental

Los segmentos diferenciados y tipos de consultoría hacen que se enfoque a la empresa RETHINK COLOMBIA y cuyo objetivo en este ámbito del conocimiento es mejorar la rentabilidad, reducir gastos, adecuarse a las tendencias del mercado, mejorar los procesos u optimizarlos y desarrollar el potencial humano de las empresas (Palomo, 2018).

La segmentación para nicho de mercado se aprecia en la tabla 10 donde se puede ver por tipo de régimen dichos segmentos.

Tabla 9. Tamaño del Mercado de las EPS por tipo de régimen.

Etiquetas de fila	No de Entidades	Afiliados mes mayo	Suma de total mes abril
CONTRIBUTIVO	76	2.405.661	2.411.284
15 - BOYACÁ	20	437.325	440.069
54 - NORTE DE SANTANDER	17	425.227	426.927
68 - SANTANDER	21	1.064.450	1.065.220
73 - TOLIMA	18	478.659	479.068
SUBSIDIADO	64	3.121.175	3.109.033
15 - BOYACÁ	17	634.117	633.126
54 - NORTE DE SANTANDER	14	906.199	900.831
68 - SANTANDER	16	878.655	873.919
73 - TOLIMA	17	702.204	701.157
Total general	140	5.526.836	5.520.317

Fuente, Elaboración propia y www.datos.gov.co, 2018

Los siguientes son los segmentos o clases de consultorías:

- **Consultoría Estratégicas:** Encamina a proceso de Planeación estratégica, planes de negocio, diversificación, o como el explicado *join venture*.
- **Consultorías Económicos y Financieras:** Orientada al análisis contable y de salud financiera, analizando balances y poder optimizar las decisiones operativas y potenciales de inversión con bajo riesgo. planes de Viabilidad, Reducción de coste, y análisis de Inversión.
- **Consultorías En Marketing:** Se ocupa de planes de mercadeo, estudio de mercados posicionamiento en redes y planes comerciales, es evidente, que RETHINK, no se ocuparía de estos aspectos.

- **Consultorías Especializada:** En esta modalidad es que RETHINK se va a enfocar, donde se requieren de personal experto y que deben estar reconocidos para desarrollar este tipo de consultorías, con énfasis en la organización y los recursos Humanos, Sistemas de Calidad, Q, ISO, las consultorías de Nicho, como es el objeto de las prestadoras de salud en una región específica de Colombia (Palomo, 2018).

3.1.2 Descripción de los usuarios o empresas objetivo.

El grupo objetivo, o las empresas objetivo en el estudio de mercadeo deben seleccionarse como infiere Kotler (2006) en el estudio de Fundamentos de marketing la selección de las empresas objetivo es evaluar que tan bueno es un segmento claramente diferenciado, o que tan atractivo o rentable es respecto a otros, y lo fundamental es en que segmento se puede generar más valor para los clientes, eso asegura la rentabilidad a largo tiempo.

Esto se complementa con las normas sugeridas por Stanton (2009), donde el mercado objetivo debe ser compatible con la imagen y objetivos de la empresa, en este caso RETHINK, esto debe estar en concordancia también con la oportunidad del mercado y los recursos de la empresa. Esto se revisa con la tabla 9 del mercado objetivos.

Por último, los segmentos que sean débiles o saturados no deben entrar, solo en caso de que se puedan quitar fácilmente clientes a los competidores. (Stanton, 2009)

El mercado en Colombia de las consultorías sin llegar a los niveles de EE. UU. y Europa si esta medianamente desarrollado, dado que el mercado potencial ha crecido un 20 % en 2014 y sostenido hasta el 2017 en un 18 %, dado que la necesidad de consultorías se ha generado una demanda que en algún caso queda insatisfecha cuando como se ha expresado en el trabajo la consultoría es del tipo Especializada. Esto debido a que mucha empresa tiene tendencias a ser muy conservadoras en este tipo de Inversiones (Dinero, 2014).

Las empresas objetivo y los usuarios, son las IPS, Hospitales y prestadores de servicios de salud de los departamentos de Tolima, Boyacá y Santander, entre ellos se cuentan empresas pequeñas y medianas, de tradición familiar de especialista y médicos en el sector salud. En la Siguiente tabla se relacionan las empresas objetivo en la ciudad de Ibagué.

Dado el estudio de una de las ciudades como es Ibagué, y siguiendo los lineamientos de Kotler (2006), es fácil expandir la cobertura de distribución, para las ciudades de Tunja y Bucaramanga, donde tiene similares entidades de salud en volumen, cerca 30 a 35 IPS y otros en cuanto a Hospitales y entidades promotora de salud, por lo que se cumple el factor de replicación de la propuesta pues son segmentos bien diferenciados y responde a los mismos estímulos de mercadeo. (Kotler, 2006)

La Descripción de las empresas objetivos son:

- Hospitales Departamentales Públicos y Privados de la ciudad de Ibagué, Tunja y Bucaramanga.
- EPS.
- IPS.
- Clínicas de 2 y 3 Nivel regional

Tabla 10. Empresas Objetivo de la Consultorias RETHINK en el depto de Tolima 2018.

Etiquetas de fila	No de Entidades	Afiliados mes mayo	Afiliados mes abril
ASOCIACIÓN INDÍGENA DEL CAUCA	1	1	
ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA ASMET SALUD	1	127.501	128.025
ASOCIACIÓN MUTUAL LA ESPERANZA ASMET SALUD-CM	1	979	955
CAFESALUD E.P.S. S.A.	2	257.385	262.972
CAFESALUD E.P.S. S.A.-CM	2	23.096	22.430
COOMEVA E.P.S. S.A.	1	21.027	21.058
COOMEVA E.P.S. S.A.-CM	1	1.078	1.088
COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA-COMPARTA	1	147.116	147.611
COOPERATIVA DE SALUD COMUNITARIA-COMPARTA-CM	1	3.806	3.561
COOPERATIVA DE SALUD Y DESARROLLO INTEGRAL ZONA SUR ORIENTAL DE CARTAGENA LTDA. COOSALUD E.S.S.	1	2	
CRUZ BLANCA EPS S.A.	1	7	6
CRUZ BLANCA EPS S.A.-CM	1	3	7
E.P.S. FAMISANAR LTDA.	1	23.555	22.776
E.P.S. FAMISANAR LTDA.-CM	1	2.340	2.221
E.P.S. SANITAS S.A.	1	46.419	44.902
E.P.S. SANITAS S.A.-CM	1	664	605
EMPRESA MUTUAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA SALUD E.S.S. EMDISALUD ESS-CM	1	3	
ENTIDAD COOPERATIVA SOL.DE SALUD DEL NORTE DE SOACHA ECOOPSOS	1	43.286	43.149
ENTIDAD COOPERATIVA SOL.DE SALUD DEL NORTE DE SOACHA ECOOPSOS-CM	1	75	65
EPS SERVICIO OCCIDENTAL DE SALUD S.A. - EPS S.O.S. S.A.	1	78	84
FONDO DE PASIVO SOCIAL DE LOS FERROCARRILES NALES	1	702	698
LA NUEVA EPS S.A.	2	208.597	206.377
LA NUEVA EPS S.A.-CM	1	13	12
NUEVA EPS S.A. -CM	1	11.513	11.180
PIJAOS SALUD EPSI	1	45.894	46.011
PIJAOS SALUD EPSI-CM	1	513	565
SALUD TOTAL S.A. E.P.S.	1	119.463	117.706
SALUD TOTAL S.A. E.P.S. CM	1	6.991	6.824
SALUDVIDA S.A. E.P. S	2	86.710	87.390
SALUDVIDA S.A. E.P.S.-CM	1	274	271
SALUDVIDA S.A. E.P.S.-CM	1	1.772	1.676
Total, general	35	1.180.863	1.180.225

 Fuente. Elaboración propia y www.datos.gov.co, 2018.

3.1.3 Tamaño del mercado de Consultorías.

Para determinar específicamente el tamaño del mercado de las consultorías, de manera sectorial y departamental, se puede inferir ese tamaño, basado en los datos certificados por la OES, que es la Organización para la Excelencia de la Salud, donde afirma que en el país hay, cerca de 2500 empresas tipo EPS (Empresas promotoras de Salud, pero lo más importante y relevante de esta dato es que solo 32 están acreditadas, esto es una de los objetivos corporativos de RETHINK Colombia, el apoyar proceso de certificación y asesoría para certificarse. (Editorial El Colombiano, 2015).

Por lo anterior se estima que cubriendo el 5 % de esas empresas RETHINK Colombia tiene un mercado potencial muy amplio. En el año 2015 había 150 entidades en proceso de acreditación, así como la formación de IPS, que son unidades de negocio más pequeñas que las EPS.

El nicho de Mercado para atacar en el estudio de Mercado son estas empresas tanto IPS como del sector Departamental y la cantidad de empresas que son más de 70 en la ciudad de Ibagué.

Se muestra en la tabla 10, el tamaño de EPS y la cantidad de esta en número de afiliados, por departamento.

Tabla 11. Tamaño del Mercado en EPS.

Departamento	No de Entidades	Afiliados mayo 2017	Afiliados abril 2017
15 - BOYACÁ	37	1.071.442	1.073.195
54 - NORTE DE SANTANDER	31	1.331.426	1.327.758
68 - SANTANDER	37	1.943.105	1.939.139
73 - TOLIMA	35	1.180.863	1.180.225
Total, general	140	5.526.836	5.520.317

Fuente. Elaboración propia y www.datos.gov.co 2018.

3.1.4 Riesgos y oportunidades de mercado.

Para este análisis es importante hacer uno de forma esquemática para que refleje el origen del riesgo o fuerza origen de este, así como identificar específicamente cual es el riesgo en contextos tanto estratégicos como organizacionales, para ello se construye la tabla a continuación para el análisis del entorno, basado en el análisis de (Porter, 1991)

Tabla 12. Análisis del entorno (contexto estratégico)

Nombre	Descripción	Riesgo	Nivel
Fuerza política	Líderes regionales, Partidos Regionales Candidatos extremos	Cortar o eliminar proyectos en marcha	Medio: Los constantes cambios de políticas en salud, de gobierno, o elecciones regionales
Fuerza social	Comunidades indígenas, ONG, agremiaciones de trabajadores	Rechazo o no aceptación de cambios en la prestación de servicios de salud.	Medio: Con el proceso de paz 2018, sigue siendo una etapa de transición y convulsión, en aspectos sociales.
Fuerza legal	Leyes Minsalud, Regímenes subsidiado y contributivo, reforma pensional	Nueva reforma pensional 2018, que afecta directamente la salud. Reglamentación de IPS, EPS y otros	Alto: en el periodo 2018-2019, se esperan cambios importantes en la legislación sobre salud y las coberturas de los servicios.
Fuerza ambiental	Regulación, disposición de desechos hospitalarios.	Regulación en el cumplimiento de disposiciones ambientales.	Bajo: Aunque es un tema importante, la empresa no genera actividades de riesgo ambiental
Fuerza económica	Inflación, revaluación del peso, capacidad de endeudamiento, cartera.	Cambio en la condición de crédito, retraso en pagos proveedores y empleados.	Medio: Los plazos de las entidades del estado y algunas privadas son de 90 a 120 días, afectado el flujo de caja.
Fuerza del mercado	Proveedores, Contratistas, especialistas	Litigios por incumplimiento de contratos	Bajo: Se plantea hacer contratos integrales y con garantías para las partes
Fuerza Tecnológica	Tendencias informáticas, avances tecnológicos	No proveer la tecnología adecuada y actualizada para cumplir con la ventaja competitiva	Bajo: los actuales equipos de cómputo y comunicaciones están diseñados para recibir paquetes informáticos de alta exigencia.

Fuente. Elaboración propia

Se puede concluir que los riesgos en el contexto estratégico más alto son los de origen económico y legal, dado la naturaleza de la empresa que es un servicio de consultoría y está regulado y debe cumplir varias legislaciones para prestar sus servicios. Como no los puede controlar lo que se debe evaluar es un plan de mitigación de estos, atentos a los cambios en la legislación, así como de las variables microeconómicas y macroeconómicas. De la misma manera se hace en el contexto organizacional un análisis interno.

Tabla 13. Análisis interno (contexto organizacional)

Nombre	Descripción	Riesgo	Nivel
Recursos	Económicos Financieros, Infraestructura	Baja capacidad de endeudamiento, facturación a más de 90 días	Medio: Se cuenta con una inversión sólida y una capacidad de endeudamiento para 2 años.
Capacidades	Perfiles profesionales, Habilidades, Experiencia, Entrenamiento.	Rotación del personal experto, en menos de un año. No contar con capacitación especializada	Bajo: Los socios fundadores de la empresa son expertos y parte integral de la iniciativa empresarial.
Procesos	Producción Operación Procesos Contables y de finanzas	No contar con un plan de calidad orientado a la excelencia	Bajo: en el periodo 2018-2019, debe consolidarse con base a los clientes atendidos un plan de calidad máxima y de mejora en la competitividad.
Estructura	Roles y responsabilidades. Organigrama	Regulación en el cumplimiento de disposiciones ambientales.	Bajo: Aunque es un tema importante, la empresa no genera actividades de riesgo ambiental

Fuente. Elaboración propia

Se observa que los riesgos para el contexto organizacional son bajos, pero deben observarse para un adecuado seguimiento a los riesgos, y hacerlo por lo menos una o dos veces al año.

3.1.5 Diseño de las herramientas de investigación.

En el estudio de mercados la selección de los métodos y herramientas de la investigación son un balance entre el levantamiento de información para toma de decisiones, comprender de manera global a los potenciales consumidores de los servicios, definir valores de los servicios, es por ello por lo que, en el plan de negocios, y su estudio del mercado, permite identificar efectivamente los puntos focales de la empresa y como se impacta sus servicios a los clientes.

El diseño por excelencia es una encuesta dirigida al grupo objetivo o grupos que interactúen con el entorno de esos grupos objetivos, que permita conocer la realidad del sector y sus componentes internos y externos, pero en un entorno digital y de empresas en línea, los estudios basados solo en encuestas, es para reevaluar dado los costos y oportunidad en el tratamiento de los datos. (Martech-forum, 2017)

Además de la encuesta, otras herramientas son los bancos de datos intersectoriales, tanto de entidades privadas como del estado, informes del Ministerio de salud y otras fuentes relevantes de investigación, la estrategia y diseño de estas fuentes de información es generar un análisis cruzado que permita balancear y contrastar esas fuentes.

Escoger cuales son las herramientas para realizar un efectivo estudio de mercados, se debe tener una que mida la conducta de los clientes, medir como son los servicios en redes sociales y las reacciones a los servicios prestados, en este ámbito se escoge las tendencias de las consultorías, en redes como Twitter, Facebook y otros.

Por la naturaleza de la empresa RETHINK Colombia, se escoge la herramienta para hacer la encuesta SurveyMonkey, enviando a las empresas y entidades del sector, vía correo electrónico, Facebook o una App que permita contestar de manera en línea y con gran oportunidad las preguntas diseñadas en el Anexo 3, es por ello que se hizo la recopilación de contactos y correo electrónicos de las personas responsables de las

entidades objeto del estudio de mercados, esto está en el anexo 1 (SurveyMonkey, 2018)

3.1.6 Objetivos.

Los objetivos del estudio de mercado han de ser:

- Identificar si las entidades nacionales y departamentales, tanto públicas como privadas hacen uso de los servicios de consultoría y cuál es su visión de estos trabajos en su plan estratégico empresarial.
- Identificar el grado de valor estratégico de las consultorías en las decisiones de las entidades que prestan servicios de salud.
- Valorar si en grupo objetivo la aceptación y posible contratación de servicios de consultoría hace parte de sus necesidades de inversión a corto y mediano plazo.
- Cuantificar si el Índice Net Promoter Score, NPS (SurveyMonkey, 2018), que es el índice neto de promotores hace que la aceptación de los servicios tienda a crecer o evolucione.

3.1.7 Cálculo de la muestra.

En el análisis de segmentación para uno solo departamento de los que incluye la iniciativa empresarial da como resultado 97 instituciones plenamente identificadas para los tres departamentos que se muestra en la tabla 3. El grupo objetivo son 25 con una mezcla por tipo de entidad, y por clase de entidad, como se vio en el capítulo del tamaño del mercado tabla 3, además contactando gerentes y profesionales del sector del ministerio de salud para visualizar y tomar una muestra representativa.

El tamaño de la muestra respecto al grupo objetivo será de 25 para el muestreo dando como resultado una confiabilidad de 95 % con un error estimado de 5%. Los valores más utilizados de la constante **k** que es la constante que depende del nivel de confianza para un valor de 1,96 da un nivel de confianza del 95%, donde las variables cualitativas se toman que **p = q** son las mismas 0,5, p es son las entidades que poseen en la población las mismas características a estudiar, es un dato que normalmente no se sabe y por lo general se supone igual a q que son los que no cumplen con las características, por ello lo más conveniente es ponerlo en 0,5.

El resultado es

$$d=0,5$$

$$N=25$$

$$p=0,5$$

$$q=0,5$$

$$n = (k^2 * p * q * N) / k^2 * p * q + d^2(N-1)$$

$$n = (1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 25) / 1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 0,05^2 (25-1)$$

$$n = 24$$

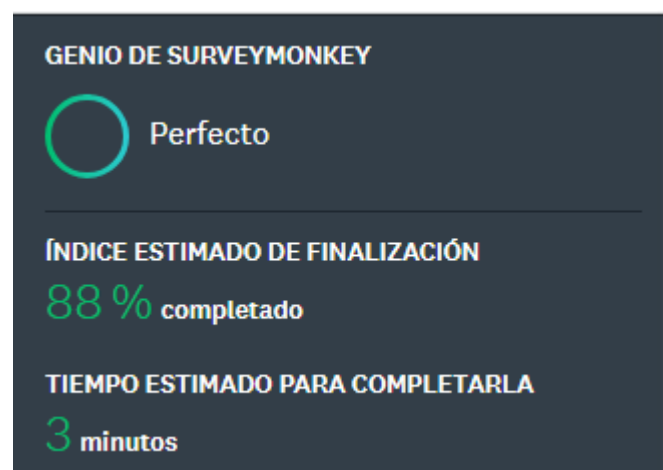
En conclusión, el tamaño de la muestra debe ser de 24.

3.1.8 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Para hacer la encuesta se hizo un previo análisis de cuánto tiempo le tomaría a los encuestados hacerla, así cuanto sería el índice de completitud de esta, se usa los servicios de SurveyMonkey.com y todos los servicios derivados para hacer una asertiva encuesta de análisis de mercado.

Una vez hecha las encuestas con 10 preguntas en formato para dispositivos móviles y PCs, nos da el resultado que es una encuesta que puede tomar entre 3 y 5 minutos, que es lo que buscamos que sea ágil, por las ocupaciones del grupo objetivo, que son personal médico, administrativo de entidades de salud y experto en el tema, con responsabilidades de decisión. El detalle de las preguntas está en el anexo 1.

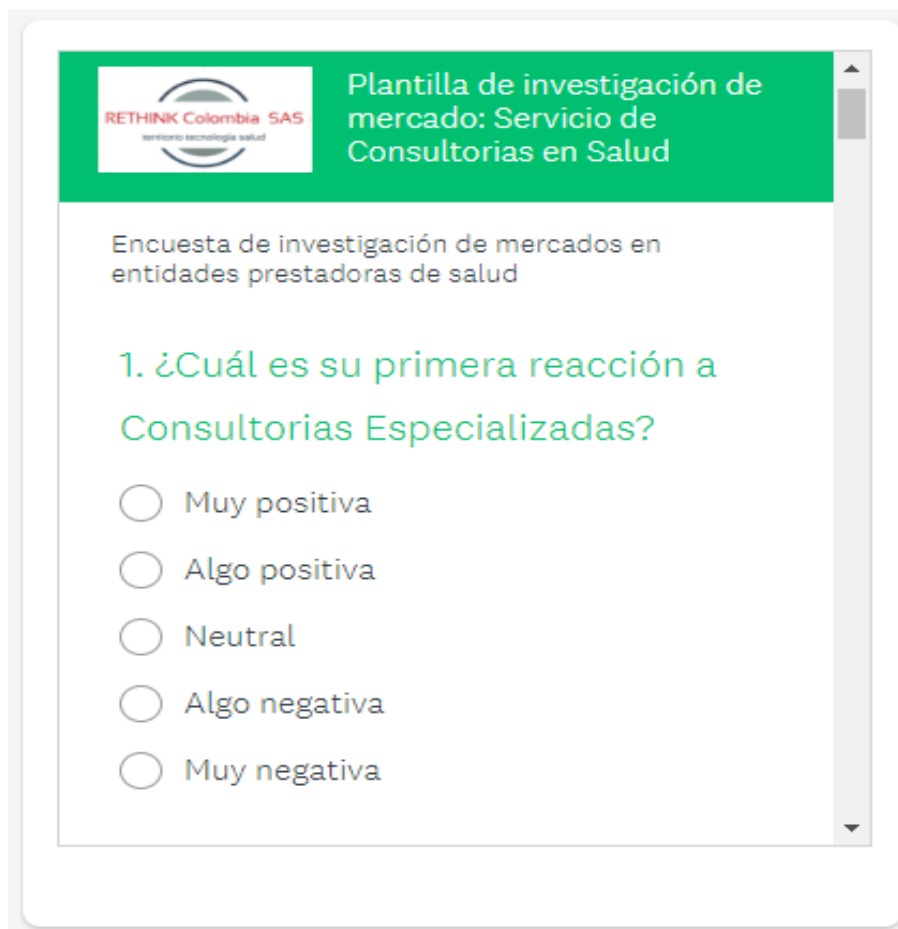
Figura 14. Índice de aceptación encuesta y Tiempo de completación.



Fuente SurveyMonkey,2018

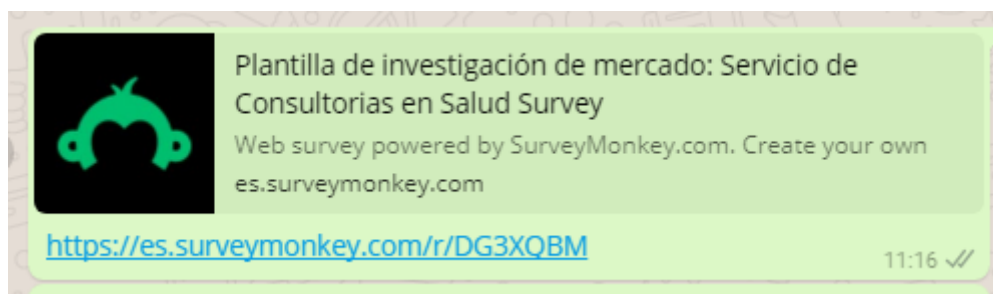
La visualización de la encuesta y la forma de envío a las personas, se utilizarán medios de transformación digital, como Whats Up, APP y correo electrónico, la idea es tener los resultados y tendencias de la encuesta en línea.

Figura 15. Visualización en Dispositivos móviles encuesta.



Fuente SurveyMonkey,2018

Figura 16. Forma de envío Chat y redes sociales de encuesta.



Fuente SurveyMonkey,2018

3.1.9 Metodologías de análisis de los competidores.

La metodología para el análisis de los competidores según la OCDE (2017), deben ser evaluados, en aspectos como son el poder del mercado, las barreras de entrada, entrada de nuevas empresas, el número de empresas en funcionamiento, y la evaluación de costos de los rivales, así como los grados de innovación y eficiencia.

A los anteriores aspectos, y como fuente de evaluación de los competidores se revisará la metodología de análisis las regulaciones existentes, dado que la toma de decisión por parte de las entidades en cuanto a la contratación de consultorías depende en gran medida de las regulaciones o normas que rigen el sector de la salud, pero no saben implantarlo (OCDE, 2017).

El poder del mercado define un monopolio o puede definir uno muy competitivo, estos dos factores regulan el precio y el nivel de utilidades, se puede definir que el mercado de las consultorías es un mercado intermedio, que hay pocas empresas especializadas que no es un monopolio, pero si es competido, el poder del mercado es la capacidad para cobrar precios superiores a niveles competitivos donde la utilidad es importante (OCDE, 2017).

Los indicadores para medir el poder del mercado entre los competidores son el número de empresas en el mercado relevante o mercado afectado, en este caso las consultorías, el segundo indicador es la concentración de la producción, ver cuántas empresas están dedicadas a la actividad principal de las consultorías.

Las barreras de entrada son los aspectos no hacen que las empresas se integren fácilmente en el mercado relevante, esto puede ver si la incursión en la competencia son alguna amenaza potencial, en esto están las regulaciones legales, y pueden verse como una barrera importante.

La innovación y la eficiencia es otro factor de análisis de la competencia, esto se basa con mayor variedad de productos, mejora de calidad, optimización de los procesos productivos. (OCDE, 2017).

La elevación de los costos de los rivales es un factor adicional en la evaluación de los competidores.

3.2 Resultados

Los resultados tanto de la encuesta preliminar como los datos de la competencia se analizan bajo la óptica de ser un enfoque hacia los tres departamentos y ciudades principales, Ibagué, Tunja y Bucaramanga se hace primero sobre Ibagué por temas logísticos pero los parámetros son los mismos para las tres ciudades.

3.2.1 Resultados del análisis de la competencia.

Para el análisis de la competencia y basados en la metodología de expuestos en el numeral 3.1.9 donde se analizan las empresas que son líderes en el mercado y las necesidades del sector, para ello se resumen en la tabla 14 en la se puede valorar temas como tamaño de los ingresos, número de empleados, valoración del poder del mercado, y aspectos característicos como la innovación, que son las variables que contemplar en el análisis de los competidores (OCDE, 2017).

Dentro de esta tabla se observa la cobertura en ciudades capitales del mercado objetivo, y se define como cobertura departamental, se puede apreciar en el análisis como las consultoras de Universidades y las firmas independientes son en principio los competidores más importantes, aunque las formas internacionales tienen una participación importante, pero no son especializadas y son centralizadas en Bogotá y grandes capitales, que están fuera del segmento objetivo.

Tabla 14. Relación de Competidores

Competidor	Criterio Selección	Poder de Mercado	Innovación y Eficiencia	Ventas anuales (millones)	No Empleados	Cobertura Dep
Everis Consulting	Consultor más Grande, foco en IT, pero tiene participación en Salud y gobierno	65%	80%	72.000	1400	No
Amrop	Consultoría en RRHH y plan de carrera participación en Salud 15%	8%	20%	14.671	230	No
Universidades (Rosario, Javeriana, Andes)	Consultorías con énfasis académico en Facultades De medicina y Administración en Salud	20%	40%	3.500	170	Si
Entidades Departamentales-Hospitales	Entidades y profesionales adscritos a entidades publicas	5%	5%	800	35	Si
Deloitte	Entidad mas gran, pero con tecnología de punta	45%	20%	45.000	550	No
Firmas Consultoras ndep	Empresas de tamaño similar, Pymes o familiar	28%	35%	9.500	1150	Si
Accenture	Empresa cotiza en bolsa, referente mundial, si tiene participación en sector salud, 24%	33%	70%	960.000	28000	No
PwC Colombia	Empresa internacional consultorías más antigua en Colombia, 1947, hace consultorías en innovación	22%	35	102.514	330	No
EY Colombia	Énfasis en impuestos y manejo contable, no se especializa en Salud.	25%	25%	130.722	465	No
KPMG	Enfocado en Auditorias administrativas, en el sector salud es de las más innovadoras.	10%	20%	23.288	950	No

Fuente, Elaboración propia y datos (Dinero, 2017)

Para complementar el análisis de la competencia se elabora un perfil competitivo con las variables más importantes y se ponderó las calificaciones.

Tabla 15. Perfil Competitivo

Factores Claves de Éxito	Barreras de entrada		Posición Financiera		Experiencia en Sector Salud		Reputación de Marca		Innovación y Eficiencia		Poder del mercado		Total
	Calificación	puntaje	Calificación	puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	puntaje	Calificación	puntaje	Calificación	puntaje	
Ponderación	10%		10%		20%		25%		20%		15%		100%
Competidor	Calificación	puntaje	Calificación	puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	puntaje	Calificación	puntaje	Calificación	puntaje	
Everis Consulting	4	0,4	3	0,3	2	0,4	4	1	4	0,8	3	0,45	3,35
Amrop	4	0,4	4	0,4	1	0,2	3	0,75	3	0,6	2	0,3	2,65
Univeridades (Rosario, Javeriana, Andes)	3	0,3	2	0,2	3	0,6	3	0,75	3	0,6	4	0,6	3,05
Entidades Departamentales -Hospitales	2	0,2	2	0,2	3	0,6	1	0,25	1	0,2	3	0,45	1,90
Deloitte	4	0,4	4	0,4	3	0,6	3	0,75	3	0,6	4	0,6	3,35
Firmas Consultoras independientes	3	0,3	3	0,3	4	0,8	3	0,75	4	0,8	3	0,45	3,40
Accenture	3	0,3	4	0,4	3	0,6	4	1	3	0,6	4	0,6	3,50
PwC Colombia	4	0,4	4	0,4	3	0,6	4	1	4	0,8	4	0,6	3,80
EY Colombia	4	0,4	4	0,4	3	0,6	4	1	3	0,6	4	0,6	3,60
KPMG	4	0,4	3	0,3	3	0,6	3	0,75	4	0,8	3	0,45	3,30

Fuente, Elaboración propia

Claramente las universidades y las consultoras internacionales son un competidor grande pero no tiene experiencia especializada en salud, pero da un panorama

alentador del perfil competitivo a canalizar, toda ponderación de 3,5 o arriba está bien posicionado y es un competidor importante.

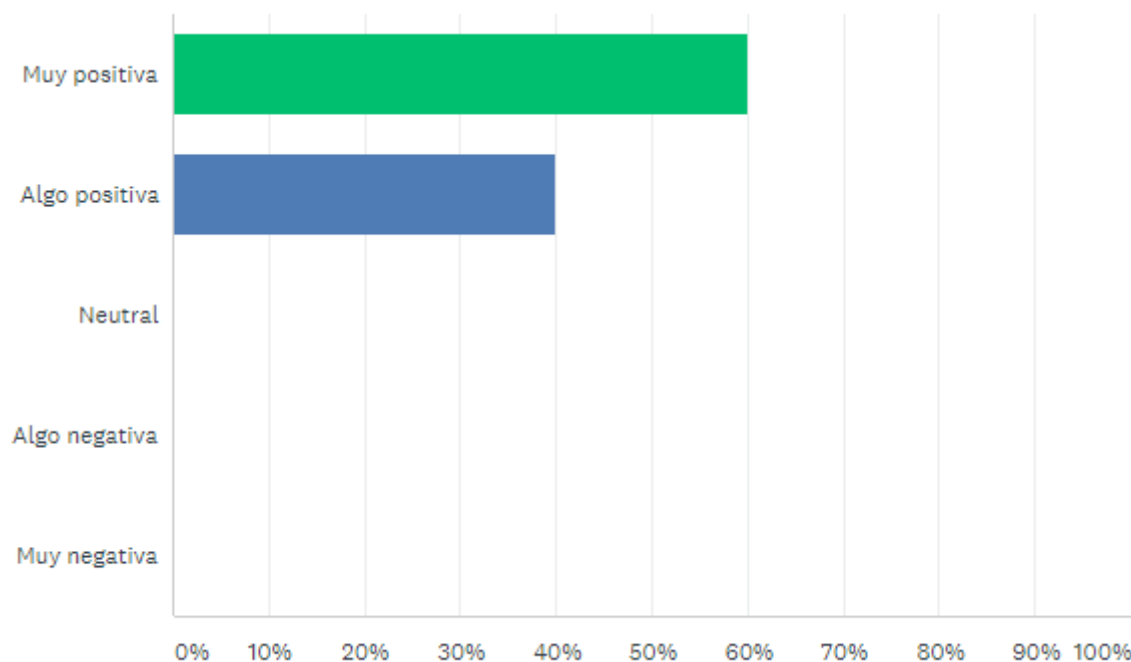
3.2.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

La encuesta fue dirigida a los directores, gerentes de hospitales, miembros del ministerio de salud, consultores y contratistas que han realizado consultorías o han trabajado en entidades internacionales incluida en el análisis de la competencia, el énfasis fue con los tomadores de decisiones quienes son los que más demandan el servicio propuesto de consultoría, como la metodología fue hacia un estudio de mercado ágil, las preguntas fueron cuidadosamente seleccionada, y que reflejen el estado actual del sector.

Los resultados muy importantes en cuanto a la sensibilidad e imagen que se tiene de la necesidad o importancia de contar con una asesoría en toma de decisiones, marca que el 60% la ven muy positiva y el 40% algo positivo, lo sorprendente y que es de especial interés es que no la marcaron ni siquiera neutral, o negativa, marcando la pauta de la importancia de este servicio y factor diferencial en las políticas y decisiones en el mercado objetivo, sobre todo de ámbito regional que es la orientación de la empresa a desarrollar. Lo anterior se visualiza en la figura 13.

Siguiendo con el análisis de los resultados, en la figura 14, uno de los aspectos que refuerza la idea del proyecto, es el aspecto de la calidad actual de las consultorías hechas o recibidas por las personas encuestadas, este aspecto se pone de manifiesto en la figura 14, donde se palpa el índice general de satisfacción de esta, que siendo buena o aceptable no marco nunca de muy alta calidad llegando al 60 puntos en la escala, llama la atención por los costos que cobran empresas Internacionales por consultorías no mayores a 120 días, o por empresas independientes, que en promedio son de 150 días. Estos resultados, se basan según fechas de entrega y retrasos, que lo asumen como parte de la calidad.

Figura 17 Sensibilidad e imagen a las consultorías especializadas

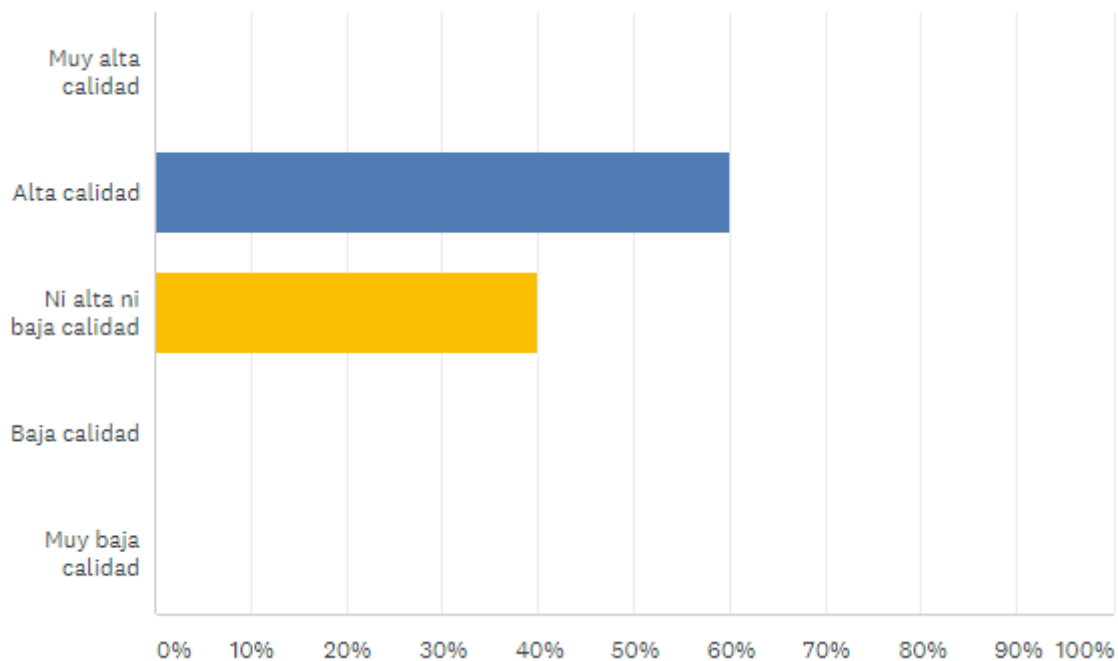


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy positiva	60,00%
▼ Algo positiva	40,00%
▼ Neutral	0,00%
▼ Algo negativa	0,00%
▼ Muy negativa	0,00%

Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

La calidad de las consultorías, aunque en una encuesta o con entrevistas con personas que están involucradas opinan que la calidad es algo medible en función de los resultados, pero no en todos los casos, pues son estudios tipo staff, y son los tomadores de decisiones quienes aportan su punto de vista en relación con la calidad e idoneidad del trabajo realizado.

Figura 18 Calidad a las consultorías especializadas



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy alta calidad	0,00%
▼ Alta calidad	60,00%
▼ Ni alta ni baja calidad	40,00%
▼ Baja calidad	0,00%
▼ Muy baja calidad	0,00%

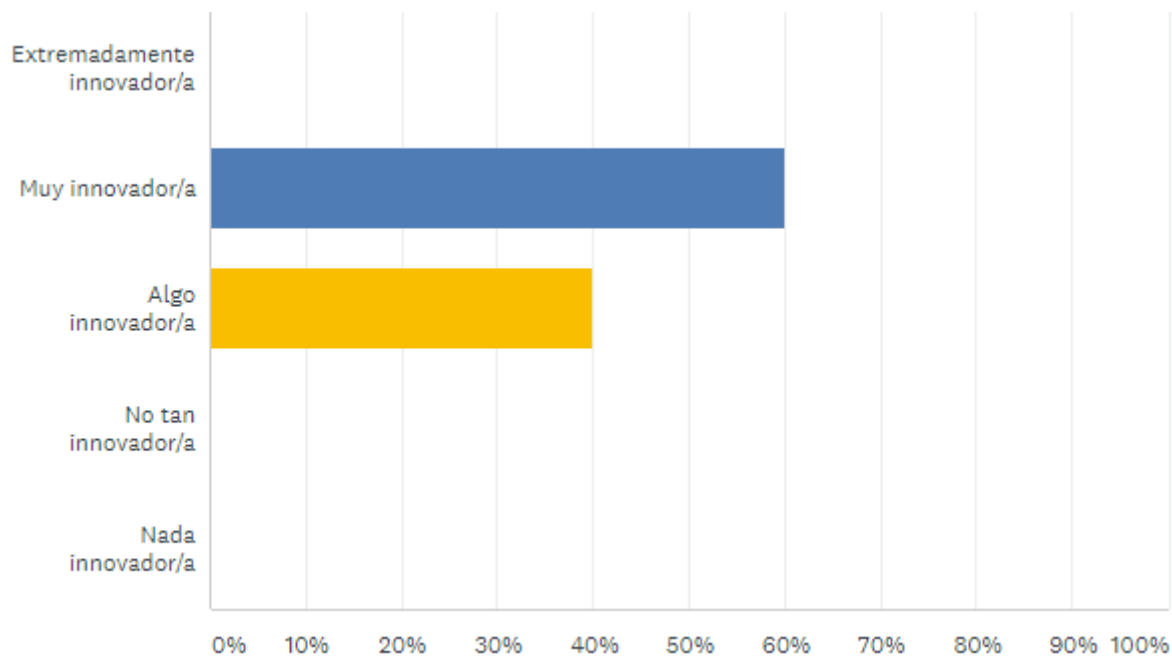
Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

Lo importante de este hallazgo, es que en general no se encontraron factores o indicios de baja calidad que preocupen, esto da luces del grado de profesionalidad de los actores del sector, que es uno de los aspectos de la competencia se estudiaron, es un sector altamente competido en calidad.

Uno de los aspectos que se vieron en el análisis de los competidores, fue el factor de la innovación, que era uno de los elementos a medir a los competidores según la OCDE (2017), pero salió también en los resultados del consumidor al momento de tomar los

servicios, en La figura 15 muestra como la innovación es valorada en un 60%, y algo innovadora en un 40%, lo que muestra a las claras que estos servicios lo que buscan son soluciones que aporten este aspecto a las entidades o personas que lo solicitan, o lo van a brindar.

Figura 19 Importancia de la innovación en el consumidor



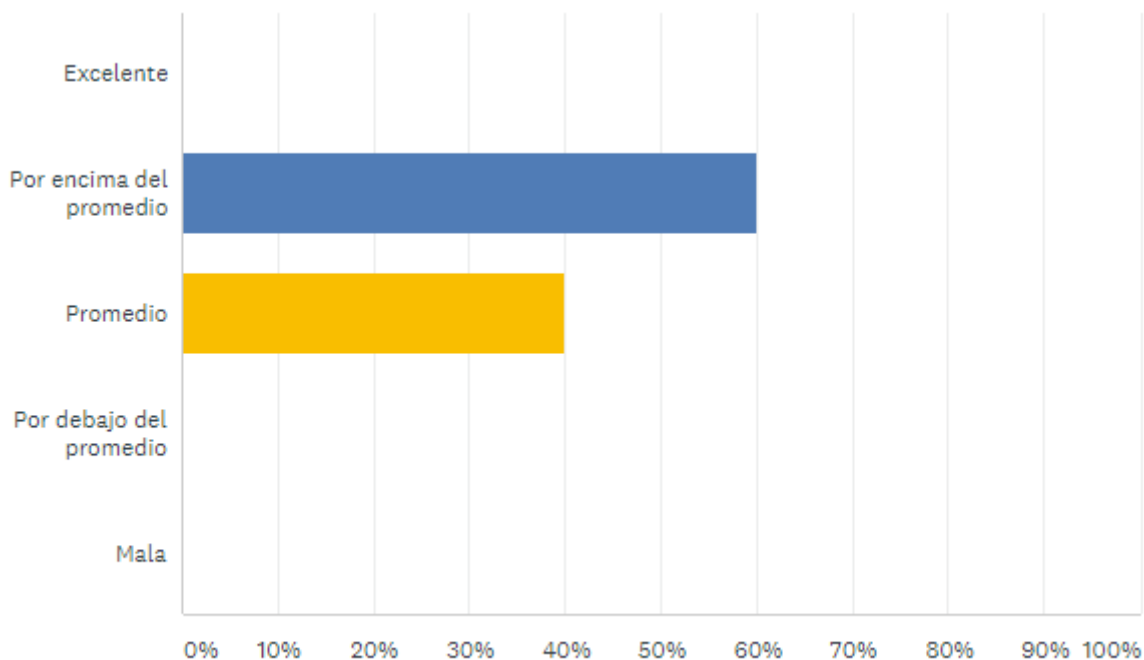
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente innovador/a	0,00%
Muy innovador/a	60,00%
Algo innovador/a	40,00%
No tan innovador/a	0,00%
Nada innovador/a	0,00%

Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

Se habla mucho de los beneficios o necesidades de este servicio de consultoría, es por ello por lo que se indago la relación precio-beneficio y los resultados fueron importantes que dejan un panorama importante de cuanto una consultoría va la imagen de la marca

de la empresa consultora y el respaldo para el usuario que esto implica. Los resultados de este aspecto se reflejan en la figura 16, relación precio beneficio.

Figura 20 Relación precio Beneficio servicios de consultoría



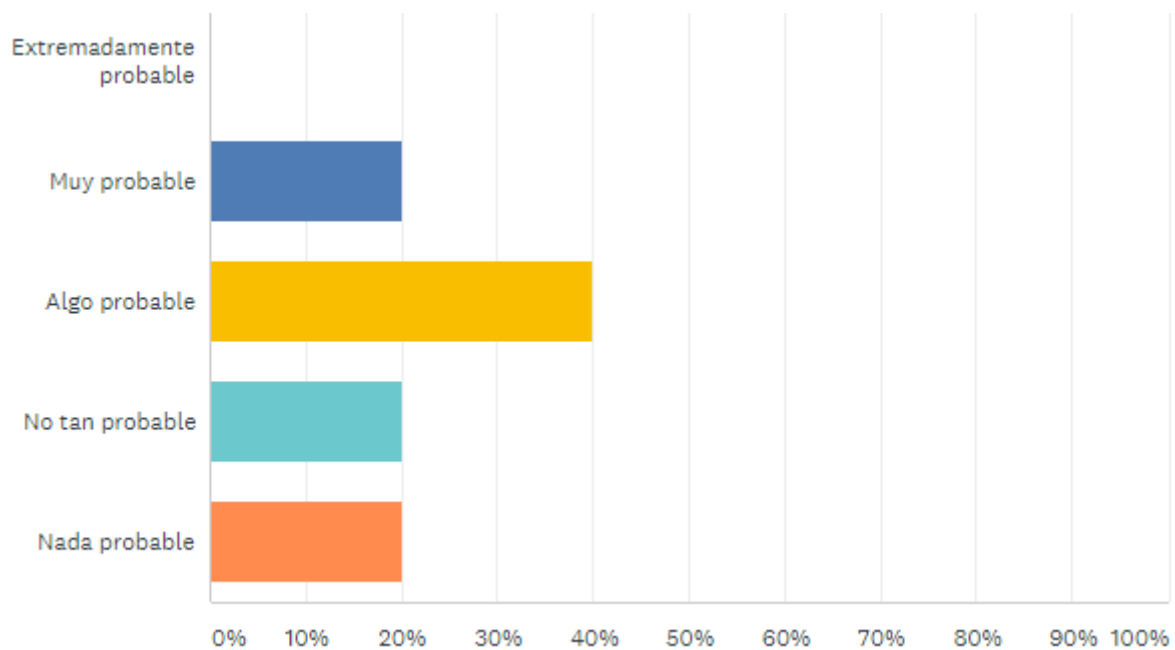
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Excelente	0,00%
▼ Por encima del promedio	60,00%
▼ Promedio	40,00%
▼ Por debajo del promedio	0,00%
▼ Mala	0,00%
TOTAL	

Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

Después de los análisis de factibilidad y exploración de la necesidad de los servicios, se quiso indagar la probabilidad de inversión, o que están en sus presupuestos, es decir, la oportunidad de negocios en los próximos días, es decir explorar el mercado en el momento de la encuesta, esto se refleja en la figura 17, donde es llamativo que en

muchos casos los rubros presupuestales son explícitos, se pone como un gasto o inversión según sea el caso, es decir se podría afirmar que es un mal necesario, o que las empresas empiezan a ver la importancia del servicio, o es una palanca de su estrategia corporativa.

Figura 21 Probabilidad de solicitar asesorías especializadas en este momento



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente probable	0,00%
Muy probable	20,00%
Algo probable	40,00%
No tan probable	20,00%
Nada probable	20,00%

Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

Los resultados indican que el 60% ve probable la adquisición del servicio, se pensaría que es no tal alto, pero para los negocios tener una probabilidad de más del 50% es un mercado competitivo, pero que existe una buena oportunidad de negocio, a decir verdad, no se esperaba un resultado tal halagador en este sentido.

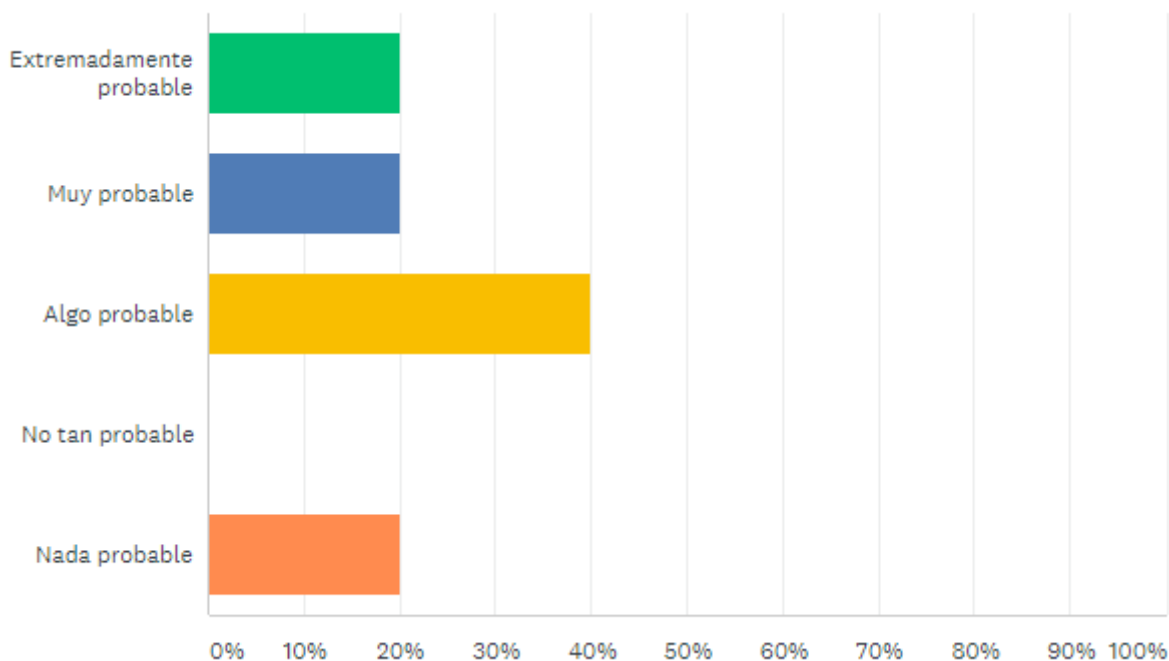
Pero algo que se quiso analizar y de forma directa, es ser un producto sustituto y no complementario, es decir, que tan agresivos se podría ser para entrar en un mercado altamente competitivo, es por ello por lo que se preguntó qué tan dispuestos estaban a cambiar su firma consultora en la actualidad, o si lo pensarían si la propuesta de valor fuera atractiva, figura 18. Los resultados fueron consecuentes con los aspectos de calidad y costo beneficios, visto en los análisis ya expuestos.

Como se ha podido revisar los aspectos, de Calidad, costo beneficio, y predisposición a contratar o respaldarse con una firma consultora se analizó también algo muy importante y de amplia revisión en las estructuras organizacionales y es el famoso NPS, que es una sigla en inglés de Net Promoter Score, que es el índice de recomendación neto, que en resumen es la relación entre los detractores de un servicio, los pasivos ósea que ni se sienten satisfechos o insatisfechos y los promotores que son altamente propensos a recomendar el servicio que usa. (Reichheld, 2018)

Un NPS positivo significa que hay más gente que puede recomendar los servicios ofrecidos o alienta a otros a utilizar sus servicios, cuando un NPS es negativo esto es lo contrario y deben buscarse estrategias para subirlo, lo bueno de esta medición es que es la percepción real y efectiva de como los usuarios o clientes están viendo el servicio ofrecido, los resultados en la encuesta se ve en la figura 19 donde el NPS aunque da negativo, es explicable porque se hizo sobre el servicio de consultorías en general, lo que marca un margen de maniobra importante para que la nueva empresa se marque objetivos claros como es revertir esa tendencia, dado que en el sector de los servicios el NPS es un indicador muy valioso para las estrategias de mercado y orientación al servicio.

Uno de los principales hallazgos es que, aunque el NPS dio negativo, no fue tanto por los detractores sino por alto grado de pasivos, que, claramente valida los resultados, consultorías.

Figura 22 Disposición a cambiar firma consultora actual



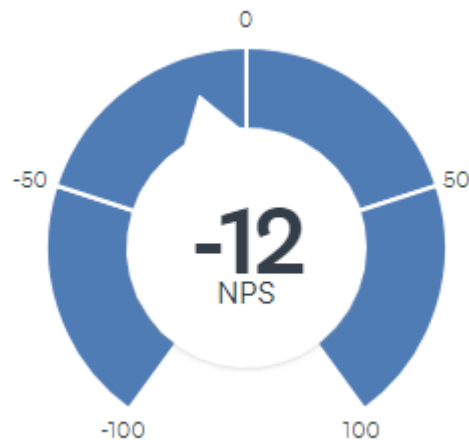
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente probable	20,00%
Muy probable	20,00%
Algo probable	40,00%
No tan probable	0,00%
Nada probable	20,00%
TOTAL	

Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

Como muchos mencionaron de manera informal, es un mal necesario, se puede ver en la figura 19 como el factor de los pasivos son del orden del 63%, claramente hay algo a

revisar, para pasar a un NPS positivo, es decir, es más factible revertir el indicador a positivo, con estrategias asertivas en el ofrecimiento de los servicios.

Figura 23 NPS servicios de Consultorías sector Salud



DETRACTORES (0-6)	PASIVOS (7-8)	PROMOTORES (9-10)	ÍNDICE NET PROMOTER® SCORE
25% 2	63% 5	13% 1	-12

Fuente. Elaboracion Propia y datos de investigación (SurveyMonkey, 2018)

Claramente, no es bueno un NPS negativo, pero también no esta tan mal como se esperaba, dado que la apreciación de las consultorías es positiva, pero ya la medición de un indicador como el NPS tan puntual en términos de detractores o no, da una pauta muy realista de las oportunidades del sector para crecer y una perspectiva desde el lado del cliente muy importante y en la actualidad muy valorada en todo ámbito (Reichheld, 2018).

3.2.3 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Por definición la demanda potencial, es a lo máximo que un producto podría ser solicitado en un mercado específico, su cuantificación ayuda a pronosticar cual sería los niveles de venta de la futura empresa (Stanton, 2009).

La fórmula de la demanda potencia es:

$$Q=npq$$

Donde **Q** es la demanda potencial, **n** es el número de compradores, para este caso 97 en los 3 departamentos y ciudades objetivos, **p** es el precio promedio del producto en el mercado, es claro que esto se da por la magnitud de la consultoría en alcance, tiempo y costo, y por último **q** es la cantidad promediado de consumo per cápita en el mercado. (kotler, 2006)

Dado los resultados de los análisis la demanda potencial es:

$$Q= npq$$

$n= 97 \times 60 / 100$, 97 son las entidades departamentales potenciales que demanda servicios y 60 % son las que estarían dispuestas a contratar los servicios de consultorías.

$p= 35.000.000$ promedio de una consultoría especializada por fases

$q= 9$, es el número de consultorías contratadas por año del potencial.

$Q= \$18.333.000.000$ demanda potencial calculada, para el sector salud en los 3 departamentos.

Los objetivos al primer año y con las proyecciones de ventas expuestas en el capítulo 1 que son 968 millones por año, se apunta a una participación del mercado del 5.4%. del

mercado potencial. Esto podría dar una estrategia conservadora, pero dado que son riesgos de una empresa pequeña y para el primer año se considera estratégica y de iniciación.

3.2.4 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

Las oportunidades del mercado son óptimas como puede darse del potencial estimado en 20 mil millones de pesos al año en el segmento objetivo para los 3 departamentos, el objetivo a partir de los cálculos de participación da alrededor del 5 %, para el primer año, luego se puede decir con un grado de certeza alto, que los números son razonables para la iniciación del negocio.

En el análisis de riesgo, aunque en la tabla 12 con el análisis del entorno hay fuerzas especialmente sociales y financieras, que infieren un riesgo, en términos de proyectos en zonas de convulsión social, especialmente en Tolima y Santander del Norte, que hacen que los riesgos deban tener un plan de acción y de riesgo, con provisiones financieras y logísticas que minimicen cualquier eventualidad.

Es de especial atención, que las oportunidades dado el grado de especialización y experiencia del equipo humano propuesto, puede ser un factor de riesgo, si existe alta dependencia, de alguno de los miembros del equipo seleccionado, por lo que los riesgos deben enfocarse como resultado del análisis de la tabla 13, en factores internos como el mencionado. La mitigación de este riesgo se hace con una estrategia de respaldo de estos especialistas, y trabajo no individual y seguimiento de las tareas del especialista, para no tener concentración de información.

Es un mercado altamente competido, y las empresas multinacionales de la consultoría como se ve en la tabla 14 (Relación de los competidores), hacen valer su marca y prestigio en función del precio, pero es ahí donde claramente se ve una oportunidad para la empresa RETHINK, no porque se esté ofreciendo precios por debajo del

mercado, sino que, al ser consultorías especializadas, el enfoque y resultados puede dar una mayor rentabilidad la relación precio-beneficio.

3.2.5 Conclusiones Capítulo 3 estudio piloto de mercado

Por medio de un estructurado, pero a la vez sencillo estudio de mercado dirigido a un grupo segmentado y analizado grupo objetivo, se pudo establecer aspectos determinantes para desarrollar un efectivo plan de negocios. Por ello se identificaron metodologías ágiles de análisis de competidores, una encuesta en línea y de amplio espectro en cuanto a las facilidades de contestación y de obtener los datos en línea, hacen que los resultados del estudio piloto sean confiables y razonables.

Una de las problemáticas presentadas en términos de la toma de decisiones, es el limitado acceso a datos del sector salud en cuanto a la eficiencia y normativas de las consultorías, pero se pudo constatar como el tamaño del mercado claramente no es pequeño, el tema de la salud pública y privada es uno de los rubros presupuestales más grandes en los departamentos analizados, como lo muestra la tabla 11, el mercado de entidades son cerca de 140, que tienen afiliados a cerca de 5,5 millones de personas en los tres departamentos analizados.

Por lo anterior y dado los datos y fuentes analizadas, el sector de las consultorías, es un segmento en crecimiento tanto económico como en competencia, lo que pudo también poner de manifiesto los resultados, es que el servicio especializado de consultorías en salud, es altamente valorado, pero es también claro decir, que no está estructurado y los análisis no se hacen en función de empresas diferenciadas, sino que se toman como auditorías, consultorías, en general, esa es la propuesta de valor que se quiere proponer en la iniciativa de negocio.

Es claro que las asesorías también llamadas consultorías, pueden tener una profundidad y especialización donde el valor promedio estimado, dada la duración una consultoría apenas de iniciación puede estar alrededor de 450 millones, sobre todo las

firmas internacionales, es por ello por lo que el cálculo de la demanda potencial puede estar subvalorada, pero para efectos del primer año se hizo con el promedio típico de valor.

CAPITULO 4

ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

4 CAPITULO 4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

Los procesos de consultoría son bidireccionales, es decir, es un trabajo conjunto entre el consultor y el cliente, para resolver un problema y aplicar los cambios que se generen de los estudios respectivos (Camacho, Jose. 2014)

El proceso consta de fases que se describen a continuación:

- Diagnóstico de la situación actual ASIS (como esta)
- Obtención de información actual e histórica
- Determinar la situación actual
- Diseñar los sistemas de ayuda y diagnósticos
- Implementar la estrategia y sistemas de apoyo
- Elaboración del plan de implementación
- Diseñar los procedimientos y puntos de control
- Ejecutar el plan TOBE (como debe ser)
- Documentación el proceso implementado

La estrategia de ofrecimiento de servicios es la forma óptima de llegar a los clientes, es por ello por lo que los canales de distribución u ofrecimiento han de ser unificados y claros, no importa el medio con el que se llega, es decir, se debe comunicar con estrategia unificada, clara y efectiva. El plan de introducción al mercado será gradual, pero agresivo sobre el mercado objetivo, buscando en 6 meses tener un posicionamiento en el segmento de mercado a atacar.

4.1 Objetivos mercadológicos.

Los objetivos para la introducción de los servicios, posicionamiento de marca y plan de introducción al mercado son:

- En un lapso de 6 meses posicionar la marca de consultoría RETHINK Colombia, llegando al 5% del mercado potencial.
- Exponer las ventajas de los servicios de consultorías, resaltando las ventajas competitivas definidas, generando un diferenciador tangible para los departamentos de Tolima, Boyacá y Santanderes.
- Que los elementos constitutivos de las consultorías como son, la planificación, el precio, el lugar y presentación sean comunicados asertivamente al cliente en un 90% de los casos (Greenbaum, 1991).

4.2 La estrategia de mercadeo.

Las relaciones comerciales especialmente de firmas de consultoría y los potenciales clientes, se basan en decisiones de necesidades insatisfechas u orientaciones específicas para situaciones difíciles para manejos de variables complejas (Iniesta, 2010).

Pero el mercadeo de la consultoría al mercado objetivo se basa en las estrategias de:

- Hacer que el cliente sea consciente de su necesidad, que sepa que le hace falta.
- Buscar alternativas en primera instancia que hagan que el cliente se sienta identificado con la solución y mejor.
- Elaboración de una lista breve de posibles soluciones, que el problema es complejo pero solucionable.
- Evaluar las experiencias o sentimiento con otras firmas, y decir, que son buenas, pero se pueden mejorar.

Estas estrategias son basadas en el proceso que expone Iniesta (2010), a manera de resumen de las que implementara RETHINK en la introducción al mercado. Al mercado potencial se les hará llegar por medios electrónicos como solucionar por medio de la estrategia de introducción al mercado una forma diferente de abordar los problemas del

sector salud. Estos medios son fundamentalmente las redes sociales, grupos de interés, debates y artículos producidos por la misma empresa RETHINK que promociones las consultorías en ámbitos incluso académicos y foros de discusión especializadas.

4.3 Estrategias de producto y servicio.

Dado que por lo general las consultorías podrían decirse son productos intangibles, excepto los documentos y planes de trabajo, la estrategia del servicio se basará con los beneficios que al cliente va viendo durante el proceso, por ello es por lo que con el carácter de la nueva empresa se empieza a hacer un posicionamiento efectivo.

La principal estrategia es tener no solo un consultor valido para el cliente sino varios, que estén armonizados con el trabajo que se está llevando a cabo, que las indicaciones o asesoramientos sean coherentes y validados, esto aumenta la confianza no por una persona sino por la empresa, lo cual no genera dependencia.

4.4 Estrategias de distribución.

Dado que es un servicio las consultorías rara vez tienen intermediarios, solo en casos de apoyo o trabajo con otra firma de similares características, s por ello que la estrategia de distribución se hará de manera directa y confidencial, formado acuerdos que garanticen el tratamiento de datos e información reservada. La idea es siempre hacer versiones en cada una de las etapas del trabajo, para poder registrar y hacer un efectivo control de cambios.

Las consultorías y su beneficio se pueden ver al principio y al final, por ende, las versiones de entrega y resultados serán parte de la estrategia de distribución y mecanismos de aceptación de cada una de las fases, tanto por el consultor representante de la firma como el cliente o quien haya delegado, por medios de actas de aceptación.

4.5 Estrategias de precio.

Se hace una selección cuidadosa de la estrategia de precio pues se está en la Introducción de mercado, es claro que con la investigación del mercado las consultorías son percibidas como costosas, por el grado de especialización, es por ello por lo que, si el precio es bajo, tiende a considerarse que la consultoría no es de calidad, la experiencia dice, que un buen consejo a tiempo y en el momento adecuado no tiene precio. Este tema no es el modelo clásico de la economía basado en la oferta y la demanda, pues no existe una suficiente información de este segmento de mercado, y un cambio abrupto de precio genera respuestas negativas en el mercado (Iniesta, 2010).

El estudio del precio basado en el marketing tiende a enfocarse en cómo debe fijarse, es decir tiene en cuenta las variables económicas más la satisfacción que le produce al cliente haber usado la consultoría. En ese orden de ideas el precio es una parte fija, costos, tiempo mano de obra más el margen operacional, que en la evaluación de ventas da cerca del 35%, más la satisfacción por resultados de la consultaría, que puede asimilarse a un bono por resultados que se estima entre un 20 y 40% del costo fijo del contrato. Lo anterior basado en que el precio puede ser un instrumento muy efectivo de marketing. (Greenbaum, 1991)

4.6 Estrategias de comunicación y promoción.

Uno de los factores de innovación de RETHINK es el unos intensivo de los medios de la era digital, como se vio en el uso de la encuesta y demás herramientas de investigación, para el caso de la comunicación de los servicios, los pilares estratégicos de la comunicación promoción de la empresa y servicios para posicionar la marca son:

Página web y sitio, con dominio llamado rethink.com.co, sencillo y corto, se tendrá presencia en Twitter y Facebook, como herramientas de redes sociales, además de uso intensivo en la base de datos de referidos conocidos del sector, así como de las entidades del segmento objetivo, se aspira que la base de datos de la red de contactos este alrededor de 350 a 400 profesionales de las áreas relacionadas con el objetivo de la empresa.

Un punto importante y como estrategia de comunicación de dos vías, es no solo el anuncio de los servicios y la marca, sino de que los integrantes de la empresa elaboren artículos relacionados con las consultorías en el sector y a través de **LinkedIn** que es una red de contactos especializados, para entidades y profesionales que ofrecen los servicios, se puedan escribir artículos patrocinados por la Empresa, para hacer aportes de experiencia, y gestionar y posicionar la marca como una empresa de consultoría que aporta en temas académicos y de investigación. (linkedin, 2018)

Una vez se tenga estructurada la página y sitio web, se pondrá como una App, (aplicación para celulares), para tener mayor acceso a los profesionales de la salud, potenciales clientes, los análisis de uso de estas herramientas y promoción se hará con la iniciativa de Google Adwords, que son plataformas para promocionar por pago el sitio y la empresa en Internet. (Google, 2018).

Lo importante de la estrategia digital de comunicación, es que sera unificada, en termino de contenido formas y mensaje a comunicar, para que la experiencia sea la misma no importando el medio digital. Obviamente los medios tradicionales, como mail, cartas de presentación y tarjetas de presentación seran un medio formal, pero solo para casos extremos, no se la dara mucho impulso económico.

Para el posicionamiento y partiendo de una estrategia de promoción se diseñado un logo de la empresa, que trata de englobar una definición seria, esta se define en la figura 20 de elaboración y diseño propio.

Figura 24. Logotipo de la empresa



Fuente. Elaboracion Porpia

El mensaje de promoción es llevando el enfoque regional, y llevando el mensaje misional de la empresa “territorio tecnología salud”, que son los pilares que fundamenten la empresa a establecer.

4.7 Estrategia de fuerza de ventas.

Para la estrategia de ventas, y en línea con el planteamiento de un mercadeo digital, la fuerza de ventas se potencializará también en los entornos digitales, es por ello por lo que las personas de la fuerza de ventas deben estar en la capacidad de gestionar los canales definidos para ello, pagina web, app, redes sociales, LinkedIn, y bases de conocimiento, CRM, esto basado en la estrategia digital para la fuerza de ventas que son:

- Responsabilidad en la gestión del tiempo y las actividades de relacionamiento en el CRM (Customer Relation Manager) de la empresa.
- Compensación, la cual se hará bajo normas o criterios claros de desempeño.

- Estar en campo, es decir, estar haciendo presencia física en los simposios, entidades y lugares donde se pueda ofrecer los servicios, entidades departamentales.
- La estrategia de la actitud positiva, pues la consultoría por lo general es para resolver problemas álgidos y complejos.
- La capacitación debe ser integral y de apoyo con las estructuras de la operación para que el mensaje del vendedor sea la que la compañía quiere reflejar al contactar a los clientes.

4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

El presupuesto mezcla de mercadeo, lo que busca es contemplar y cumplir los aspectos de políticas de los servicios, la política de precios y sus techos, las políticas comunicacionales y las de distribución o entrega por fases de la consultoría. En resumen, es controlar muy bien los presupuestos con la estrategia.

En un presupuesto mezcla debe abarcar todas las actividades del concepto de las 4 p del marketing según Stanton (2009) que son:

- Política del producto
- Política del precio
- Política de la Promoción
- Política de la plaza

Para el caso de RETHINK esto queda reflejado en la tabla 15, donde se consigna de una manera integral los gastos para el primer año y su evolución a 5 años, donde los rubros de desplazamiento y pago de comisiones y entrenamiento, así como de las herramientas para hacer un efectivo mercadeo queden contempladas.

Tabla 16. Presupuesto Mezcla de mercadeo

AÑO	2019	2020	2021
Ventas anuales	\$ 968.000.000,0	\$ 1.120.579.000,0	\$ 1.199.019.530,0
Gastos administrativos y ventas	\$ 282.000.000,0	\$ 298.920.000,0	\$ 319.844.400,0
Gastos elab de Portafolios catálogos y plegables	\$ 1.600.000,0	\$ 2.720.000,0	\$ 4.624.000,0
Gastos de investigación de mercados	\$ 3.500.000,0	\$ 5.950.000,0	\$ 10.115.000,0
Capacitación de vendedores	\$ 4.500.000,0	\$ 7.650.000,0	\$ 13.005.000,0
Gastos de distribución	\$ 500.000,0	\$ 850.000,0	\$ 1.445.000,0
Arriendos puntos de venta/oficina	\$ 6.000.000,0	\$ 10.200.000,0	\$ 43.350.000,0
Gastos de promoción y publicidad	\$ 25.000.000,0	\$ 42.500.000,0	\$ 72.250.000,0
Consultorías de mercadeo, publ, ratings, des. Prod	\$ 600.000,0	\$ 1.020.000,0	\$ 1.734.000,0
Gastos de comunicación, celulares y adwords Google y otros	\$ 5.000.000,0	\$ 8.500.000,0	\$ 14.450.000,0
Gastos de servicio y transporte	\$ 12.000.000,0	\$ 20.400.000,0	\$ 34.680.000,0
Total, mezcla de mercadeo	\$ 300.000,0	\$ 510.000,0	\$ 867.000,0
TOTAL, GASTOS MEZCLA DE MERCADEO	\$ 59.000.000,0	\$ 100.300.000,0	\$ 170.510.000,0

Fuente. Elaboración Propia con datos del presupuesto inicial.

Esto hace pensar que el presupuesto Mezcla es 34% del presupuesto de costos de mercadeo, que es razonable, pues no se ve como un gasto, pues inherente al objeto de la empresa, ósea es una inversión.

4.9 Conclusiones capítulo 4 estrategia y plan de Introducción al mercado.

Introducir al mercado un servicio debe basarse en un estudio cuidadoso del mercado, pero no solo para plasmar cifras y hechos, sino para diseñar estrategias que permitan articular un plan de negocio fiable. Es de anotar que tener un plan de negocios no asegura el éxito, pero no tenerlo lo dificulta, es por ello importante revisar y analizar todas las variables, la estrategia de precios, la de comunicación y mercadeo sin claves.

En el caso de RETHINK se puede establecer una coherencia específica entre lo que propone como misión de la empresa y su plan de mercadeo para posicionar una marca y un servicio, esto basado en la estructura de mercadeo utilizando potentes medios de comunicación con redes sociales de amplio impacto, pero con un claro y unificado mensaje, que es consultorías especializadas en salud, es por ello que aspectos como la estrategia de ventas y su estimación con el presupuesto mezcla de mercadeo son vitales para que no se escapen elementos básicos en la introducción a un mercado claramente competido, pero con márgenes de utilidad amplios que garantice un flujo de caja importante. El mejor mercadeo también es la calidad de los productos y su costo eficiencia, pero el plan de mercadeo es fundamental para ampliar la red de contactos y posicionar la marca rápidamente.

Lo anterior es básico implementar siempre y cuando no se pierdan los objetivos que hacen que un plan de mercadeo inicial sea efectivo, el conocimiento de los clientes, como hacerlos partícipes y conscientes de su necesidad, como elaborar alternativas de solución que enganche al cliente y sienta que está hablando con expertos en los temas y que fundamentalmente entiende sus necesidades. La conclusión más importante es que el mercadeo debe plasmar de una manera directa de que es capaz la consultoría y porque es indispensable que el cliente cuente con ella.

CAPITULO 5

ASPECTOS TÉCNICOS

5 CAPITULO 5 ASPECTOS TÉCNICOS

Los procesos y actividades intelectuales relativas u orientados a asesorar y elevar su competitividad y gestión de las empresas o clientes son los puntos focales del servicio llamado consultoría. Es por ello por lo que debe seguir un proceso esquemático y repetible, para que los elementos que hacen parte de la consultoría sean repetibles y mejorables. Esos aspectos técnicos son los que se valoraran en la calidad del producto entregado.


5.1 Objetivos producción.

Los servicios prestados tienen como objetivo, no solo el estudio y recomendaciones de lo que se debe hacer, arreglar o cambiar, parte importante del aspecto técnico de las consultorías y como objetivo de producción del servicio es el acompañamiento en la implementación de la iniciativa que la consultoría propone, esto no pasa todas las veces, pero es una buena práctica y factor diferenciador. También el objetivo es que el servicio sea repetible y poco amoldado a cada cliente, es decir, hay que estandarizar los servicios para mejorar la producción.

5.2 Ficha técnica del producto o servicio.


Las fichas técnicas de los servicios son un marco referencial y esquemático, de los objetivos, recursos y personal involucrado en el servicio, donde rápidamente se puede entender de qué se trata el servicio y los involucrados, así como las necesidades técnicas y humanas.

Tabla 17. Ficha Técnica servicios de factibilidad

FICHA TECNICA DE SERVICIO	
	
SERVICIO	
Elaboración, análisis y asistencia técnica en estudios de factibilidad y viabilidad de mercados y servicios no atendidos	
EQUIPO PROFESIONAL NECESARIO	COMPETENCIAS
Consultor Senior en Proyectos de salud	Conocimiento en manejo de proyectos PMI
Director de Ingeniería y Proyectos	Evaluador de proyectos en prefactibilidad y factibilidad económica
Consultor junior en proyectos de Salud	Entendimiento de las normas que regulan la EPS y demás entidades del sector salud
Consultor junior en Ingeniería	
Lugar de Prestación del servicio	Bogotá, Ibagué, Tunja y Bucaramanga
Maquinaria, equipo a utilizar y recursos técnicos e informáticos	Portátiles, celulares, software CRM, Base de conocimiento, red VPN, almacenamiento Nube
Recursos y disponibilidad	Viáticos y agenda digital y videoconferencias-teconferencias
Requisitos Legales	Contar con contratos y acuerdos de servicio firmados, cumplimiento de requisitos legales de contratación, EPS, ARL y seguridad social
Requisitos de la empresa contratante	Autorización por representante legal de la empresa consultora, análisis de seguridad e idoneidad de la empresa

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 18. Ficha Técnica servicios de consultoría

FICHA TECNICA DE SERVICIO	
	
SERVICIO	
Consultoría para el direccionamiento y mejoramiento del desempeño de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS y servicios de salud	
EQUIPO PROFESIONAL NECESARIO	COMPETENCIAS
Consultor Senior en Proyectos de salud	Conocimiento en problemáticas de gestión en salud
Director de Ingeniería y Proyectos	Evaluador de procesos productivos entidades de salud
Consultor junior en proyectos de Salud	Entendimiento de las normas que regulan la EPS y demás entidades del sector salud
Consultor junior en Ingeniería	
Director Administrativo	
Lugar de Prestación del servicio	Bogotá, Ibagué, Tunja y Bucaramanga
Maquinaria, equipo a utilizar y recursos técnicos e informáticos	Portátiles, celulares, software CRM, Base de conocimiento, red VPN, almacenamiento Nube
Recursos y disponibilidad	Viáticos y agenda digital y videoconferencias-teconferencias
Requisitos Legales	Contar con contratos y acuerdos de servicio firmados, cumplimiento de requisitos legales de contratación, EPS, ARL y seguridad social
Requisitos de la empresa contratante	Autorización por representante legal de la empresa consultora, análisis de seguridad e idoneidad de la empresa

Fuente. Elaboración Propia.

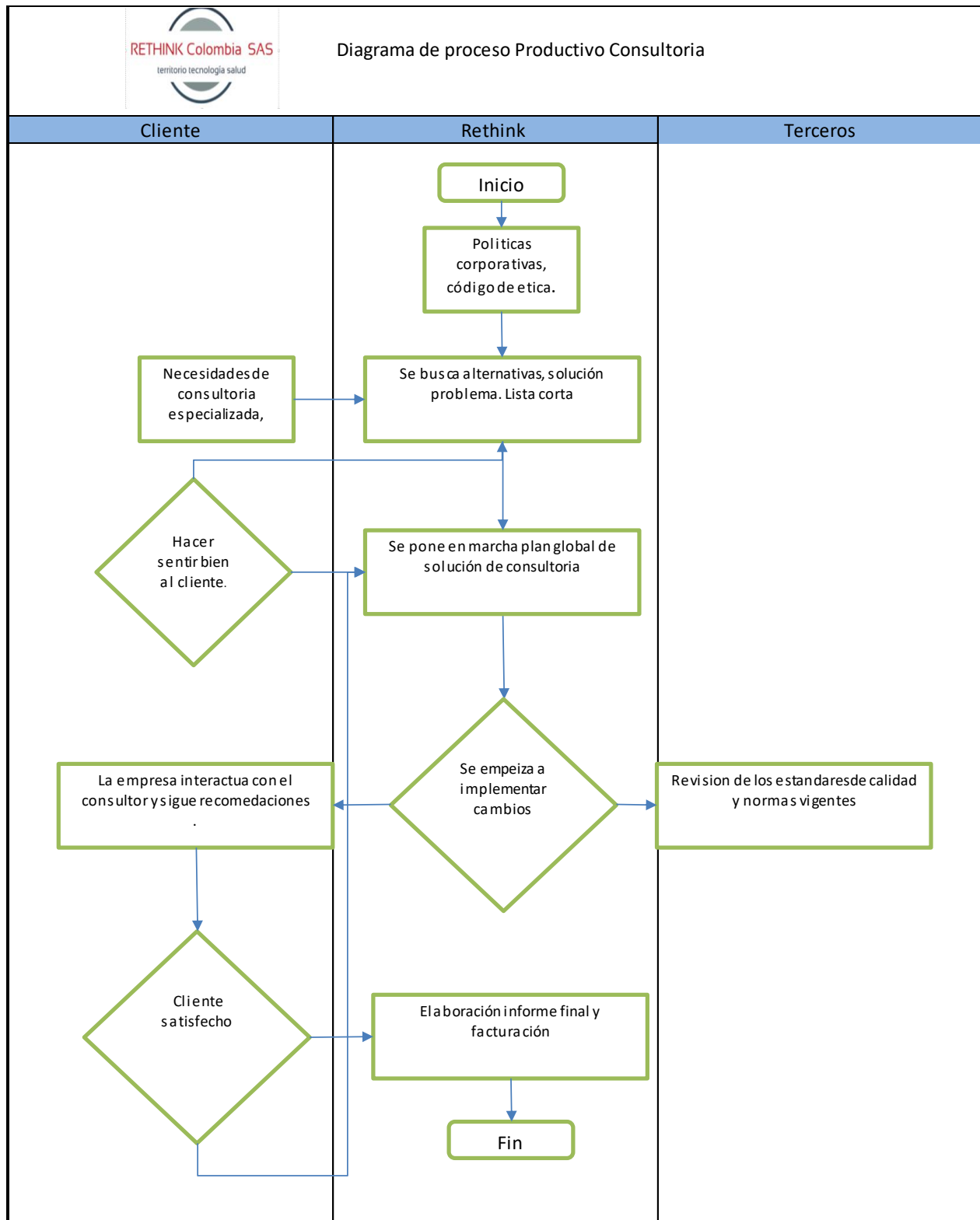
5.3 Descripción del proceso.

En el proceso de consultoría, el flujo de procesos se refleja en la figura 21, para los procesos y para los involucrados o responsables. De manera explicativa el proceso en dicha figura contempla los siguientes aspectos en el orden propuesto:

- Buscar alternativas para solucionar el problema del cliente
- Evaluar las alternativas que se proponen
- Ejecutar un plan, puede ser piloto inicialmente
- Interactuar con la empresa para controlar variables de entorno
- Debe llegar un momento de transición, entre el antiguo y el nuevo proceso o con las recomendaciones propuestas.
- Medir el grado de satisfacción del cliente, en termino de resultados.
- Evaluar lo que la satisfacción del cliente, en termino de sentimientos y sensaciones post implementación.
- Apropiar los conocimientos en la estructura organizacional del cliente.
- Hacer parte del informe final de la consultoría, como consulta en la toma de decisiones.
- Que el cliente tome la iniciativa para nuevas versiones o mejoras futuras.

Es importante resaltar, que, en los procesos de consultoría, hay mucha interacción con el cliente, por lo que la dedicación y responsabilidad de los entregables tiene un involucramiento con el cliente, donde este también se hace partícipe de los resultados y crea un ambiente de trabajo en equipo sano y necesario, por eso el proceso se habla que es en doble vía.

Figura 25. Diagrama proceso de consultoría.



Fuente elaboración propia.

5.4 Necesidades y requerimientos.

Se ha pensado como requerimientos básicos, una oficina central que pueda albergar de 8 a 12 personas, con divisiones de ambientes y sala de reuniones.

Tabla 19 Relación de requerimientos técnicos

Requerimiento	Necesidad	Cantidad
Oficina/arriendo	Sera la central de trabajo o HQ como se denomina en el ambiente empresarial	1
Sala de reuniones 4 a 6 personas	Ambiente de trabajo organizado sala de juntas	1
Portátiles, con especificación de 3 GB RAM y mínimo procesador Celeron 3	Para requerimiento de los consultores y asesores	6
NAS, o sistema de almacenamiento centralizado	Servidor de archivos seguro y centralizado para los documentos confidenciales	1
Puesto de trabajo	Sitio de trabajo sillas y escritorio modular, serán rotativos para el personal de consultores	6
Solución integral de comunicaciones móviles	Paquete empresarial de voz y datos para un estimado de 10 personas	1
Software de CRM y contable	Soluciones de software en la nube	1

Fuente. Elaboración propia.

5.5 Características de la tecnología.

Como el contexto es de una empresa de consultoría orientada a la tecnología, debe crearse un ambiente colaborativo de comunicaciones y seguridad informática, que sea un diferenciador y garantía a los clientes. Se piensa utilizar redes seguras, VPN y autenticaciones de doble factor para los empleados y colaboradores. Así como software libre para el CRM y manejo contable, el servidor de archivos se utilizará una NAS de 4 TB de marca Synology.

5.6 Materias primas y suministros.

Como se ha venido esbozando a largo del trabajo, las consultorías son en su mayoría elementos intangibles, excepto los informes o documentación de cierre de los proyectos, las materias primas en este caso se referirán a:

- Conocimiento Experto por especialidad /ingeniería y Administración en salud.
- Las tecnologías de análisis y software especializado de manejo de proyectos.
- Base de datos de contacto y redes sociales a conforma de la empresa.

En cuanto a los suministros serán de tipo de ofimática, paquetes de procesamiento de datos, Office de Microsoft, papelería no se quiere utilizar mucho tratando de ser ecológicamente responsables.

5.7 Plan de producción.

La planeación de la producción se estima con una elaborada proyección de los recursos utilizando Microsoft Project software que resuelve estos aspectos, en la asignación de recursos y tareas, y calculando la ruta crítica de producción, verificando sobreasignaciones o eventuales desperdicio de recursos y actividades no necesarias.

Se propone un plan de producción de consultoría en 5 pasos esto son:

1. Paso 1 de Comunicación Integral.
2. Paso 2 elaboración informe de diagnóstico y propuesta inicial comercial,
3. Paso 3 es la sustentación ante los entes tomadores de decisiones del cliente
4. Paso 4 es la presentación del plan de trabajo y el organigrama
5. Paso 5 elaboración de la batería de indicadores,

Un plan de producción debe ser estándar y repetible, para maximizar tiempo, recursos y generar un conocimiento distintivo de la empresa y sus procesos de producción.

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios.

Uno de los diferenciadores de RETHINK es que la metodología de producción será propia adecuando planes coherentes y específicos según el tipo de proyecto, pero siguiendo una secuencia en las ordenes de trabajo y control operativo, dado que los inventarios en una consultoría no son evidentes, con los siguientes pasos en el procesamiento de una orden o proyecto de consultoría:

- Paso 1 de Comunicación Integral. Se verifica sistemas y subsistemas que posee el ecosistema del cliente, el entorno, sin dar diagnóstico ni solución.
- Paso 2 elaboración informe de diagnóstico y propuesta inicial comercial, donde se expone de manera general como RETHINK la estrategia de solución.
- Paso 3 es la sustentación ante los entes tomadores de decisiones del cliente en función de una negociación.
- Paso 4 es la presentación del plan de trabajo y el organigrama de los grupos de trabajo responsables del proyecto por ambas partes.
- Paso 5. Elaboración de la batería de indicadores, para medir los resultados de la implementación y corregir desviaciones, de forma quincenal mensual y trimestral si el proyecto lo amerita.

El control de los pasos se hará con una nomenclatura del proyecto que identifique el código del proyecto y el paso en que va, con esto se lleva un control sobre los documentos e iniciativas que se estén trabajando simultáneamente, esto se contrastará en el software de manejo de tareas y actividades Microsoft project.

5.9 Escalabilidad de operaciones.

La forma de hacer una efectiva escalabilidad en la operación de las consultorías es que los pasos de producción se modularicen, y estos puedan ser asignados a personas o grupos como unidades de negocio funcionales, esto para especializar y aprovechar los recursos expertos, esto es vital en las consultorías, los módulos en los pasos de

producción referidos en el punto 5.7 del plan de producción esto se esquematiza en la tabla 20:

Tabla 20. Módulos de Escalabilidad de operaciones

Modulo	Pasos Producción	Unida Estratégica	Función
Módulo 1	paso 1 y 2	Consultores Senior/Director Ventas y Mercadeo	Estructurar solución y venta de la consultoría
Módulo 2	Paso 3 y 4	Consultores Junior/Ingenieros Especialistas	Desarrollar e implementar el plan de la consultoría, apoyo a la investigación
Módulo 3	Paso 5	Director de Calidad /Director Administrativo	Revisión de los indicadores de gestión y resultados

Fuente elaboración Propia

Uno de los grandes beneficios de la modularización de la producción, es poder ser predecibles en cuanto al proceso y es el primer paso a la automatización y división del trabajo.

5.10 Capacidad de producción.

La capacidad instalada para el primer año, máxima es de 2 a 3 proyectos simultáneos de complejidad media, y vistas técnicas en campo de 1 a 2 semanas por proyecto. Cada proyecto deberá cumplir los pasos para que el personal responsable por los módulos no tenga más de 3 proyectos por modulo pr mes.

En la tabla 21, es un mecanismo de proyectar al mes la capacidad de producción, dependiendo de la talla o complejidad del proyecto, esto se hace con base a la cantidad de horas hombre y la especialización del consultor.

Tabla 21. Capacidad de Producción

Tipo proyecto	No Proyectos por Modulo	No Recursos	Capacidad producción por Mes
Alta Complejo	2	3	1,5
Estándar	3	2	3
Corto baja complejidad	4	1	4

Fuente elaboración Propia

Entre más complejo sea el proyecto, la capacidad de producción se reduce, pero el precio del proyecto es mayor.

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo.

La gestión integral debe tener tres componentes el primero es el direccionamiento estratégico, todo el proceso de producción debe estar alineado al plan estratégico de la compañía, en este caso las asesorías deben ser para el sector salud y el segmento de mercado objetivo, no desviarse por más atractivo de alguna propuesta que desvíe el plan (Rodríguez, 2010).

El segundo componente es la gestión por procesos, donde la cultura de la calidad y el cumplimiento de normas hacen que por más consultoría que sea debe tener manuales de procedimientos que sean auditables y verificables esto con el ciclo PHVA (planear hacer verificar y actuar), el tercer componente es la gestión del recurso humano, que es el componente más importante en una empresa de consultoría, pues este componente es que hace realidad la estrategia con sentido de pertenecía y orientación al logro. (Rodríguez, 2010)

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

Sobre los servicios de consultoría no existen normas específicas de calidad, pero puede ser aplicable o de manera referencial las políticas y procedimientos de la norma ISO9001 que se enfoca en procesos y determina las políticas de calidad y lo expuesto con el tema de planes de mejora continua (PHVA), esto es la forma como se asegura la calidad de las consultorías enfocado al cliente. (Rodríguez, 2010)

Los controles sobre el servicio, se terminará por un proceso de inspección y comité de evaluación antes de entregar el producto al cliente, y será responsabilidad de los gerentes de proyecto y gerentes de cuenta la revisión y aprobación de los mínimos de calidad de los entregables. Dado que el proceso tiene establecido módulos de producción, cada módulo será auditable y verificable.

5.13 Procesos de investigación y desarrollo.

En los procesos de consultoría hay 3 aspectos que tienen relación con temas de investigación y actualización permanente del personal experto, es por ello por lo que se proponen los siguientes pilares para hacer que la empresa RETHINK tenga investigación y desarrollo I+D como se conoce comúnmente:

- Tener un departamento o unidad estratégica de I+D (participación de todas las unidades de la empresa)
- Generar artículo obligatorias para publicar en LinkedIn y comunidades de consultorías cada trimestre. (linkedin, 2018).
- Investigación sobre las tendencias de mercado y los paso de las multinacionales del sector en cuanto a la orientación del sector consultor en el país.
- Foro interno de innovación para materializar la lluvia de ideas en procesos concreto de mejora y optimización del enfoque de las consultorías que se realizan en la empresa.

- Hacer permanentemente marketing digital, respetuoso y no intensivo, para valorar las tendencias de mercado y búsqueda de nuevos servicios a prestar.

5.14 Plan de compras.

El plan de compras estará enfocado a las inversiones en tecnología y logística, dado que las contrataciones de personal experto y especialistas profesionales se hará en el marco de la estructura de contratación en la sección de mano de obra requerida. Las inversiones o compras iniciales en tecnología primer año.

Tabla 22 plan de Compras 1 año

Necesidad	Estrategia de compra	Fecha (Trimestre)
Compra de Infraestructura Tecnológica	Estrategia de Renting u outsourcing.	Q1
Compra de Comunicaciones y Redes	Contratación planes corporativos a 1 año	Q1
Suscripciones a Entidades de Investigación	Suscripción por 1 año	Q2
Compra de inmobiliario	Aunque es un rubro costoso la estrategia es comprar inmobiliario nuevo, pero inicialmente oficina arrendada	Q3
Bancos de datos del sector	Tener banco de datos externos para contactabilidad de clientes	Q4

Fuente. Elaboración propia

5.15 Costos de producción.

Los costos de producción son basados en tres rubros importantes, costos de producción mercadeo y ventas, costos de producción operacional, el marketing mix y costos administrativos, costos de personal, es importante que son costos, pues son

relacionados a la razón de ser de la empresa no gastos. Pero hay que relacionarlos por el tipo de servicio, que se muestra en la tabla 22.

Tabla 23. Costos de producción por producto

	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANT	COSTO UNITARIO	COSTOS TOTALES
1	Manejo de Proyectos en Salud con Enfoque y metodología PMI	5	13.750.000	68.750.000
2	Servicio de Dirección y asesoría en la creación de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS	10	19.250.000	192.500.000
3	Elaboración de Auditorías Internas y Externas para IPS y EPS	1	7.700.000	7.700.000
4	Elaboración y análisis de Asistencia técnica para transformación de EPS y empresas departamentales	4	19.250.000	77.000.000
5	Apoyo y Asesoría para la comercialización de productos y servicios de salud	3	6.600.000	19.800.000
6	Diseño y Operación de Redes de Servicios de Salud integradas	5	2.200.000	11.000.000
7	Intervención de los procesos o proyectos críticos institucionales de IPS	7	1.650.000	11.550.000
8	Elaborar Diagnósticos Empresariales,	4	27.500.000	110.000.000
9	Servicio de Auditoria en el uso de los recursos financieros	5	5.500.000	27.500.000
10	Análisis y Coordinación para la implementación de las redes prestadoras de servicios de salud	4	1.650.000	6.600.000
			TOTAL	532.400.000

Fuente elaboración Propia y datos proceso contable.

Para este caso los costos anualizados relativos a la sola producción del servicio son de 168 millones de pesos discriminados en costos unitarios no incluye la nómina de los expertos.

5.16 Infraestructura.

La infraestructura el enfoque son las inversiones en tecnología necesarias para el funcionamiento de la empresa, es de anotar que se incluyen los paquetes informáticos y de análisis y su respectivo licenciamiento como parte integral del análisis en la tabla 23.

Tabla 24. Infraestructura tecnológica.

Infraestructura	Valor Unitario	Cantidad	Total
Software Licenciado Office y otros paquetes	\$450.000	10	\$4.500.000
Sala de reuniones 4 a 6 personas Video conferencia	\$2.500.000	1	\$2.500.000
Portátiles, con especificación de 3 GB RAM y mínimo procesador Celeron 3	\$3.200.000	7	\$22.400.000
NAS, o sistema de almacenamiento centralizado	\$4.500.000	1	\$4.500.000
Solución integral de comunicaciones móviles	\$900.000	8	\$7.200.000
Software de CRM y contable	\$3.900.000	1	\$3.900.000
Total			\$45.000.000

Fuente elaboración Propia

5.17 Mano de obra requerida

La mano de obra requerida en el contexto del organigrama propuesto para la iniciación consta de 15 personas:

- 2 directores uno de ingeniería y proyectos y un director administrativo
- 4 consultores Senior especialistas
- 2 Un consultor Junior de Ingeniería en Tecnología

- 2 consultores Junio En proyectos de salud
- 4 personal Administrativo
- 1 director General

5.18 Conclusiones capítulo 5 de aspectos Técnicos.

Las variables técnicas que deben ser tenidas en cuenta en el proceso productivo de una consultoría, no son sencillas o imperceptibles, deben generar artefactos, entregables, memorias, dado que es un proceso eminentemente intelectual, pero apoyado en elementos técnicos e informáticos, que apoyen la estructuración de las consultorías, es por ello que la construcción de las fichas técnicas de los servicios a prestar son fundamentales en el análisis de costos y recurso y en la planificación de los recursos expertos que son el rubro más costoso y vital de la empresa a formarse.

Es por ello por lo que el diseño de los procesos ha de ser dinámico, pero a un nivel que establezca claramente los planes de producción y la forma de ocupar la capacidad instalada u operativa. En el caso de RETHINK se estableció y priorizo trabajar por módulos que contengan los grupos de trabajo y especialistas, que incluyen el orden metodológico para hacer las consultorías. Esto debido a que se prevé trabajar de esta manera para que las consultorías tengan fases de producción modularizadas y buscando la estandarización.

Se ha pensado que la empresa debe fundamentarse mucho, tanto en los procesos de producción como en el mercadeo, orientados en entornos digitales, por eso las inversiones iniciales y gran parte de la inversión será en infraestructura tecnológica, pareciera no el camino correcto para una empresa de consultoría, pero debe hacerse el esfuerzo, en servidores, servicios en nube, tecnologías de la información que apalanquen el uso y conocimiento en entornos digitales.

En cuanto a los procesos de calidad y seguridad en este tipo de servicios, se debe buscar que la información sea bien resguardada a pesar del enfoque tecnológico, es

por ello por lo que debe garantizarse medidas de tratamiento de datos y control de acceso que cumpla con elementales normas de seguridad de la información, esto queda de manifiesto en los requerimientos de este importante capítulo, como servidores y otro tipo de paquetes informáticos.

CAPITULO 6

ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6 CAPITULO 6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1 Introducción aspectos organizacionales.

Las Organizaciones de empresas de tipo de consultoría como lo es RETHINK Colombia SAS, son flexibles a la forma de organizarse estructuralmente, y de manera inteligente, dado que el capital humano es la fuerza vital de la misma, es dependiente del talento humano, y es factor decisivo en la rentabilidad de esta. Para una empresa mediana pero altamente especializada se visualiza una estructuración donde el socio o los socios principales toman más de un roll en este cado como directores ejecutivos. Los especialistas serán trabajando a tiempo completo.

6.2 Análisis estratégico.

La estrategia de organización es llevarlo a dos niveles, donde el primer nivel será de Ejecutivos y gerentes estratégicos o claves y el segundo nivel serán de consultores y o gente contratada por prestación de servicios y personal Junior de consultoría.

6.3 Misión.

La definición de la misión de una empresa debe caracterizar el para que esta constituida, cuál es su verdadero objetivo, que la define, porque existe o deberá existir la empresa propuesta. Desde el punto de vista organizacional, la misión da la pauta de los objetivos generales a buscar. Es por ello por lo que este enfoque se representa en la figura 9 (Machado & Ballain, 2016).

Las características de una misión definida clara es que represente el trabajo de la Organización, da luces del propósito, es fácil de entender a los miembros de la empresa y muy importante visualiza la ética y forma de trabajar de la unidad organizacional. También como lo analiza Machado & Ballain (2016), debe exoresar el tipo de clientes y la zona de influencia geografica.

Figura 26. Explicación Esquemática de objetivos a partir de la Misión y Visión



Fuente. (Machado & Ballain, 2016)

Es por tanto que la **misión** de RETHINK Colombia SAS es:

Diseñar y prestar servicios de consultoría de calidad superior a entidades públicas y privadas en la optimización de procesos, actualización administrativa y apego a disposiciones legales, en el Sector Salud, que mejoren la calidad y cobertura de servicios de Salud en zonas rurales y departamentales. Con una perspectiva de calidad en gestión e innovación tecnológica y administrativa.

6.4 Visión.

Dados los preceptos de la figura 9, y como lo siguiere el autor Machado & Ballain (2016), la visión de Rethink Colombia es donde se quiere estar o dirigir en un lapso de

tiempo y que objetivos quiere cumplir, por ello debe ser retente, que identifique una ruta asegurar , por lo que se define así:

Ser en tres años un referente del Sector de las consultorias en Salud, por el liderazgo en los servicios tipos de consultoria y rol de formadores, al fomentar procesos y sistemas de gestión que faciliten el accesos a los servicios de salud por parte de las entidades prestadoras de Servicios.

6.5 Objetivos Corporativos

- Establecer **mecanismos y estrategias probadas** que creen valor para empresas y entidades del sector Salud, generen procesos convergentes entre tecnología y procesos para facilitar la prestación de servicios.
- Prestar Asesoría **Especializada única e identificable** en la adecuación de procesos, tecnología, y apego a normativas del sector, creando soluciones integrales para la mejora permanente de las áreas operativas y de toma de decisiones
- Construir relaciones de confianza a través de las asesorías de alta calidad, que generen valor y **experiencia memorable** en los clientes.

6.6 Políticas

- Atención Integral y de seguimiento a proyectos y clientes de forma individualizada y sin preferencias.
- Profesionalismo de los mayores estándares, así como confidencialidad y reserva de los datos de los clientes.
- Evaluar y controlar cada uno de los procesos elaborados en las organizaciones cliente.
- Los lineamientos y desarrollo de proyectos se enmarcarán en el proceso de mejora continua y revisión periódica, cada cliente es único e individual.

6.7 Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa es un elemento constitutivo de la estrategia global, y se usa como herramienta para representar las actividades claves de la Empresa y poder valorar las ventajas competitivas y los procesos realmente vitales de los de apoyo (Porter, 1991).

Figura 27. Cadena de Valor Aplicable a RETHINK Colombia SAS



Fuente. Adaptación Propia (Quintero, 2006)

6.8 Análisis DOFA Empresa RETHINK SAS

Al ser el sector de las consultorías en general un nicho de empresas independientes se ve favorecido por muchas aristas de demanda en su mercado, pero claramente tiene debilidades, fortalezas y amenazas. Con este análisis saldrán las estrategias combinadas que llevarán a la nueva empresa a un enfoque definido y claro.

Tabla 25. Análisis DOFA FD

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Amplitud de portafolio de Servicios Especializados, con permanente actualización en estándares y normativas de procesos del Sector Salud	1. La capacidad Financiera de Rethinks puede ser limitada en los 2 primeros años, debe preverse en función de la viabilidad de la Empresa.
2. Los servicios a prestar cuentan con Especialistas en proyectos de amplio espectro y envergadura, con orientación a la satisfacción organizacional.	2. El posicionamiento de la nueva empresa y marca en un segmento altamente especializado demandaría varios meses que deben tenerse en cuenta en las provisiones de ingresos
3. El recurso humano corresponde a especialistas interdisciplinarios que dan garantía de juicio de experto muy escaso en el País	3. La red de Contactos en el Sector Salud es limitada, en función de la ética empresarial.
4. Experiencia en el manejo y tratamiento de datos, para hacer inferencia y análisis dimensional de situaciones complejas	4. Falta de referencias de precios con la competencia, para servicios muy específicos
5. Se cuenta con una base de clientes depurada, de las entidades o sociedades potencialmente beneficiarias de los servicios a prestar.	5. La capacidad instalada de personal en el 1 año serán de 5 personas que puede ser insuficiente.

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 26. Análisis DOFA OA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Es el sector de las consultorías un nicho o negocio en clara expansión, por la tercerización de servicios especializados</p>	<p>1. La consultoría Local en algunos ámbitos no tiene credibilidad, o las empresas extranjeras de consultoría tienen más credibilidad por Trayectoria</p>
<p>2. La demanda de gente experta y especializada en los proyectos del Nuevo Gobierno y el actual han sido probados, en diferentes áreas de Inversión en Desarrollo</p>	<p>2. En términos de Asociaciones o gremios las consultorías no han constituido entidades que defiendan sus intereses de forma unificada o con unidad institucional</p>
<p>3. Las empresas actuales de consultoría son bastante lentas en apropiar y asimilar nuevas tecnologías</p>	<p>3. Con la situación de recorte fiscal en algunas instituciones del sector, lo primero que recortan en gastos son las asesorías, incluso en proyectos en curso.</p>
<p>4. No todas las empresas de consultoría asumen responsabilidad en los resultados, se puede apostar por un modelo empresarial con responsabilidad civil.</p>	<p>4. Los cambios tecnológicos definen en muchos casos el mercado del tratamiento de datos o consultoría, llevando las habilidades de la empresa al límite de competencia.</p>
<p>5. La Demanda de servicios del tipo de consultoría se han incrementado por la ley 905 de 2004 para estimular las Mynipymes</p>	<p>5. Los cambios de pensamiento o enfoque pueden alterar la posición del mercado ya conseguida. Copia del Modelo de ventaja competitiva, o nuevos modelos</p>

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 27. Estrategias Cruzadas FO FA DO DA

Estrategias FO	Estrategias FA
1. Con el grado de Especialización y conocimiento aplicado, contribuir a que las organizaciones o clientes aumente de forma gradual su competitividad y eficiencia organizacional	1. Se establece la necesidad de potencializar el conocimiento y manejo de la consultoría siendo asertivo en el manejo de los recursos y viabilizarían de proyectos factibles, que sean de alto valor para competir de una manera equilibrada y costo efectiva.
2. Los juicios de Expertos harán que la incorporación de las estrategias sea mucho más rápida que las empresas tradicionales de consultorías	2. El conocimiento Local de las políticas y formas de hacer negocios empresariales, se vuelve un factor competitivo versus las empresas multinacionales de consultoría

Estrategias DO	Estrategias DA
1. La inversión de los recursos de Capital, así como los recursos Humanos especializados deben ser dirigidos y enfocados a la apropiación y aplicación de las nuevas tecnologías, para incrementar el nivel competitivo y cumplimiento de los objetivos corporativos.	1. La relación con los clientes deberá fortalecerse, desde el punto de vista de claridad y honestidad, para hacer visible los problemas o habilidades de los clientes para generar un ambiente de trabajo sano en doble vía, para generar negocios que beneficien a ambas partes.
2. Los proyectos no serán de larga duración, para efectos de maximizar el tiempo experto, así como de entrega rápida de resultados, haciendo viable la consultoría y generar valor a los clientes, pro la oportunidad del servicio de consultoría.	2. Aumentar la Red de Contactos en el segmento de Sector Salud, con comportamientos de estándar internacional y seguimiento diáfano de los compromisos y relaciones.

Fuente. Elaboración Propia.

6.9 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de RETHINK Colombia será de dos niveles, uno el más estratégico conformado por los Gerentes, ejecutivos de cuenta, gerentes claves y los administrativos, el segundo nivel será para los consultores y especialistas de alto nivel, que trabajen por proyecto (Maister, 2004).

Se estima 5 perfiles de cargo y de 15 personas con roles en algunos casos dobles, sobre todo en el Nivel 1, que son socios dueños de la misma.

6.10 Perfiles de cargos y funciones y Roles

Los siguientes son los perfiles de los cargos más representativos y la orientación que se estima cumplan los que va a asumir esta posición en la organización. En la tabla 27 se identifica y establece el perfil del Director General. Es el rol en cierto sentido del presidente o representante legal.

Tabla 28. Perfil de cargo Director General

FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO			
Nombre del Cargo	DIRECTOR GENERAL		
Nivel del Cargo	GERENCIAL		
FUNCIONES			
Desarrollar iniciativas de Innovación dirigidas a incrementar su optimización de valor a la organización			
Identificar oportunidades de mejora en la provisión de los servicios y estrategias			
Ser el representante Legal en toda la extensión ante los entes de control y representación			
Planear y redefinir los objetivos estratégicos con los resultados de la organización			
Personas que Reportan	10-15	Porcentaje de Dedicación	100%
DESCRIPCION DEL PERFIL			
EXPERIENCIA	Experiencia de mínimo 5 años en cargos Directivos o de toma de decisiones, que permita formular y evaluar proyectos y administrar empresas del Sector de la Consultoría Empresarial		
FORMACION ACADEMICA	Profesional de la Ingeniería o de las Ciencias de la Salud, con Especialización el Gerencia en Ingeniería o Ciencias de la Salud		
FORMACION COMPLEMENTARIA	MBA en Administración de Empresas/ Especialización Ciencias de la Salud		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Tendencias al logro de resultados en el marco de la planeación estratégica de la organización.		
COMPETENCIA LABORAL	Generación de Informes de control y análisis (pronósticos de proyectos, de recursos)		

Fuente. Elaboración Propia.

El siguiente es el perfil más importante y parte neural de la propuesta de valor, puede ser socio fundador, o dueño de la empresa, es vital contar con un compromiso de esta índole para que no sea un cargo de alta rotación. Es el perfil de la tabla 27.

Tabla 29 Perfil de Consultor Senior En Proyectos De Salud

FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO			
Nombre del Cargo	CONSULTOR SENIOR EN PROYECTOS DE SALUD		
Nivel del Cargo	ESPECIALISTA		
FUNCIONES			
Aportar soluciones en proyectos y problemas complejos y cambiantes escenarios, dando soluciones de alto valor estratégico y de innovación.			
Manejar proyectos costo efectivos que sean finitos y de fechas y compromisos ciertos.			
Identificar puntos críticos y riesgos, que se produzcan por el gran numero de variables en entornos complejos, utilizando los conocimientos de su especialidad.			
Manejar mas de un proyecto, haciendo un seguimiento coordinado de los mismos y optimizando los recursos en un sistema matricial de responsabilidades.			
Personas que Reportan	1-2	Porcentaje de Dedicación	50%
DESCRIPCION DEL PERFIL			
EXPERIENCIA	Experiencia de mínimo 10 años en cargos Directivos de entidades del sector salud o proyectos de implementación de procesos en Salud.		
FORMACION ACADEMICA	Profesional de las Ciencias de la Salud, con Especialización el Gestion Hospitalaria o de Administración en Salud		
FORMACION COMPLEMENTARIA	Especialista de Un Ramo de las Ciencias de La Salud /MBA en Administración de Empresas		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Habilidad analítica, que permita un razonamiento que infiera análisis lógicos en los entornos del sector de la especialidad.		
COMPETENCIA LABORAL	Capacidad de determinar prioridades en tareas por área, plazos y recursos		

Fuente. Elaboración Propia.

No menos importante es el Perfil del Director de Ingeniería y proyectos que se analiza en la tabla 13.


Tabla 30. Perfil de Director De Ingeniería Y Proyectos

FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO			
Nombre del Cargo	DIRECTOR INGENIERIA Y PROYECTOS		
Nivel del Cargo	GERENCIAL		
FUNCIONES			
Desarrollar Y gerenciar los proyectos Estratégicos y grandes cuentas claves.			
Valorar y hacer anteproyectos o segmentación de prospectos de negocios relativos a la ingeniería.			
Poner en marcha de manera personal estrategias , proyectos o sistemas, que permita analizar los nichos de proyectos.			
Planear y redefinir los objetivos estratégicos con los resultados de la organización			
Personas que Reportan	5	Porcentaje de Dedicación	80%
DESCRIPCION DEL PERFIL			
EXPERIENCIA	Experiencia de mínimo 3 años en cargos Directivos o de toma de decisiones, que permita formular y evaluar proyectos y administrar empresas del Sector de la		
FORMACION ACADEMICA	Profesional de la Ingeniería o Carreras Afines, con Especialización el Gerencia de Proyectos		
FORMACION COMPLEMENTARIA	MBA en Administración de Empresas/Gerencia de Proyectos		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Reconocido como experto en el manejo de proyectos e iniciativas y mostrando competencias en su especialidad de manejo de datos		
COMPETENCIA LABORAL	Manejo de proyectos por PMI metodología		

Fuente. Elaboración Propia.

Los siguientes cargos son complementarios y hacen parte fundamental de la estructura organizacional de la empresa. En las Tablas 14 y 15 respectivamente.

Tabla 31. Perfil de Consultor Junior En Proyectos De Salud/Ingeniería

FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO 			
Nombre del Cargo	CONSULTOR JUNIOR EN PROYECTOS DE SALUD/INGENIERIA		
Nivel del Cargo	ESPECIALISTA		
FUNCIONES			
Aportar soluciones en proyectos y problemas de complejidad media y escenarios predecibles, dando soluciones de alto valor estratégico y de innovación.			
Manejar y ejecutar proyectos que sean finitos y de fechas y compromisos ciertos.			
Identificar puntos críticos y riesgos por medio de análisis de riesgos y factibilidades técnicas que ayuden a buscar la optimización de la ruta crítica de los proyectos.			
Responder por los proyectos asignados, haciendo un seguimiento coordinado de los mismos y optimizando los recursos.			
Personas que Reportan	0	Porcentaje de Dedicación	100%
DESCRIPCION DEL PERFIL			
EXPERIENCIA	Experiencia de mínimo 2 años en desarrollo de proyectos de entidades del sector salud o proyectos de implementación de procesos en Salud o de Ingeniería.		
FORMACION ACADEMICA	Profesional de las Ciencias de la Salud, o de Ingeniería		
FORMACION COMPLEMENTARIA	Especialista de Un Ramo de las Ciencias de La Salud /Especialización en Administración de Empresas		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Implicación en la búsqueda de soluciones en el marco de su especialidad, que haga análisis crítico de situaciones complejas, habilidad analítica.		
COMPETENCIA LABORAL	Capacidad de resistencia en proyectos de alta demanda de estrés y orientación al logro, que identifique problemas con datos relevantes y a tiempo.		

Fuente. Elaboración Propia.

Tabla 32. Perfil de Director Administrativo

FORMATO DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE CARGO			
Nombre del Cargo	DIRECTOR ADMINISTRATIVO		
Nivel del Cargo	GERENCIAL		
FUNCIONES			
Determinar eficazmente las metas e indicadores que conforman la orientación estratégica de la empresa			
Acometer acciones de mejora que maximicen los beneficios y optimicen los recursos			
Apoyar y habilitar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos generales y corporativos			
Hacer uso racional y equitativo de los recursos para el funcionamiento orgánico de la empresa			
Personas que Reportan	10	Porcentaje de Dedicación	70%
DESCRIPCION DEL PERFIL			
EXPERIENCIA	Experiencia de mínimo 5 años en cargos Directivos o de gerenciamiento de Empresas de consultoría		
FORMACION ACADEMICA	Profesional de la Administración de Empresas, con Especialización en Gerencia / Ciencias de la Salud		
FORMACION COMPLEMENTARIA	MBA en Administración de Empresas/ Especialización Ciencias de la Salud		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	Tener capacidad y habilidad para organizar, analizar y establecer puentes o conexiones entre los datos numéricos y los planes de		
COMPETENCIA LABORAL	Alta capacidad y orientación al logro y cumplimiento de objetivos		

Fuente. Elaboración Propia.

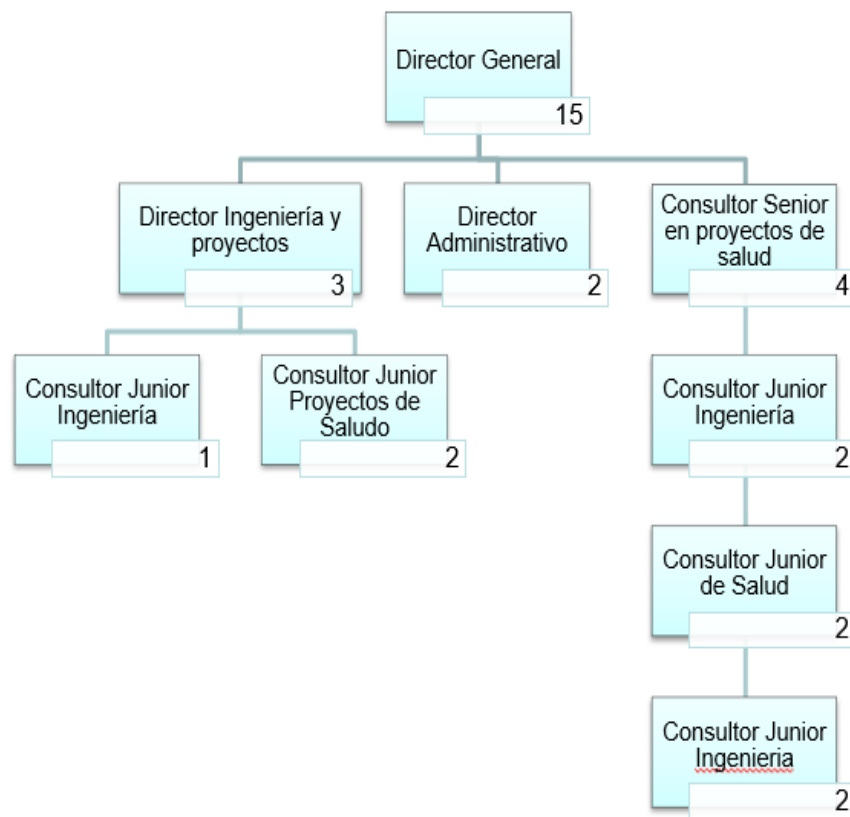
6.11 Organigrama.

La organización será dinámica y orientada por procesos, pero para esquematizar el análisis se presenta de forma tradicional la jerarquía. Y se basa en los análisis de los perfiles y cargos expuestos en la sección anterior.

Figura 28. Organigrama RETHINK Colombia



Organigrama Rethink Colombia SAS



Fuente. Elaboración Propia.

6.12 Sistema de Incentivos y compensación

El sistema de incentivos se hará por resultados, es decir por proyectos exitosos y por grado de cumplimiento, se hará con base a un sueldo variable y esquema de bonos por cumplimiento en cronograma y tareas asignados.

Los porcentajes propuestos son por niveles de la estructura organizacional, para el nivel 1 que son directivos se estipulan por 20% del valor de la ganancia neta, para el nivel 2 serán del 12 % de la ganancia neta del proyecto, y se representa como un bono por rendimiento.

La compensación se hare del tipo flexible, para minimizar el efecto tributario a los empleados o socios. Es decir, el salario tendrá el componente de l30% máximo que por ley se puede flexibilizar.

6.13 Aspectos legales.

La conformación de los aspectos legales se basa en las estrategias de agilización al empresario de la Cámara de Comercio de Bogotá, donde se investigó y se pidió asesoría para el análisis de documentación, requerimientos de la facturación de la Dian y la conformación de los estatutos de la empresa. Para la Dian es necesario verificar el RUT de la empresa y registrarlo paralelamente.

Dado lo anterior se procede a verificar cuales son los códigos CIU, que es el código de la Actividad Económica que debe ser registrado para poder acceder a tener la licencia o el registro de la cámara de comercio y así establecer las normar de cumplimiento, en libros, pago de membresía y otros trámites que son obligatorios para dar formalidad a la futura empresa.

No sin antes registrar el nombre, evaluar homónimos y demás análisis antes de establecer el modo de funcionamiento de la empresa.

Es por ello por lo que se procedió a inscribir el nombre de la empresa y el tipo de empresa dando lugar a **RETHINK Colombia SAS** que define una empresa por acciones simplificada Y EL CODIGO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA ES el **7020**, donde quedan las empresas donde su actividad principal es la consultoría y asesorías. Esto se Hace en la Cámara de Comercio de la calle 93 con carrera 15 en marzo de 2018.

6.14 Estructura jurídica y tipo de sociedad.

El tipo de Sociedad es Empresa por Acciones Simplificada SAS y la estructura jurídica lo dan el análisis de los estatutos, el cual se presenta de manera estructural en el Anexo 1, del presente trabajo.

Como parte del emprendimiento y que el proceso del plan de negocio tenga no solo un fin académico sino de proyecto de vida, espíritu de la universidad EAN en ese aspecto, se plantea una sociedad con dos socio, uno que sería el Autor de este trabajo, Jorge E Ramirez Campos estudiante del MBA y mi Hermano como socio especialista y conecedor del sector de la Salud, de nombre Fernando Ramirez Campos, es por ello que los estatus se conforma con esa visión empresarial y manteniendo el ordenamiento jurídico de la asesoría para PYMES de la Cama de comercio.

6.15 Conclusiones capítulo 6 aspectos organizacionales y legales

En la organización de una empresa como la propuesta de alto contenido informático y de dependencia en los expertos del sector, la diferenciación de las actividades deben estar alineadas con un plan estratégico definido, sin ambigüedades, tener la misión definida y estructurada, para una empresa en formación se tendrá estos parámetros en 2 años para que la constitución de la misma forje el carácter de la empresa y sea moldeable, en cuanto a la visión y con los análisis del mercado se quiere que en el primer año se llegue al 5 % de la participación del mercado potencial, pero esto no va a

sucedan si no se tiene la cadena de valor y una estructura organizacional fuerte y definida.

Para reforzar los objetivos misionales, el análisis DOFA es vital para identificar las fortalezas y amenazas y tener un panorama claro de como mitigar las debilidades, que, para una empresa en formación como esta, son la capacidad financiera limitada al inicio y una referencia de precios más aterrizada, por ello se debe fortalecer el intercambio de información con la red de contactos y banco de datos para ir mejorando estas debilidades iniciales en el ámbito interno organizacional. Se pudo ver también que no existen agremiaciones fuertes para velar por los intereses de organizaciones de este tipo, y puede ser bajo el análisis una importante desventaja, sin embargo, las oportunidades en el sector si son amplias y debe ejecutarse con un plan estratégico dirigido y revisable frecuentemente.

En el segmento de las consultorías los aspectos legales de la organización y sus deberes están respaldado en un tipo de organización SAS que es una sociedad anónima simplificada que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas. Es por ello y en el análisis organizacional que una organización de este tipo tiene limitación de responsabilidad a temas laborales y fiscales y el termino de la sociedad es indefinido, no hay que entrar a temas de juntas directivas ni temas como la pluralidad de socios, en conclusión, es el tipo más adecuado para RETHIK Colombia.

CAPITULO 7

ASPECTOS FINANCIEROS

7 CAPITULO 7 ASPECTOS FINANCIEROS

El propósito general de cualquier iniciativa de negocio, es tener un sano manejo financiero, predecible y razonable, para toma de decisiones tanto de inversión como en función del plan de negocios, el aspecto financiero debe ser parte vital del manejo organizacional de una empresa, para esto se toma como base que la puesta en marcha deberá contar con recursos propios de los socios y un apalancamiento financiero bien hecho para que entidades financieras puedan viabilizar en forma de préstamos el futuro empresarial.

7.1 Proyecciones financieras.

Las proyecciones financieras permiten el control y desempeño de las áreas de una organización, en que se debe invertir y en que se puede recortar. Lo importante es definir un lapso de un año para este caso y por cinco años, esto porque es una proyección de una empresa en formación. Para el caso se tomarán los costos de producción y el costo de operación y estableciendo políticas de costos y gastos.

El eje central de la estabilidad de la empresa es la proyección financiera, dado las expectativas de ingresos para generar el flujo de caja necesario y sano como indicador financiero de apalancamiento. Esto se representa en la tabla 32, donde se estima desde el año 2019. Las ventas anuales se estiman en ceca de 968 millones de ingresos y los costos para generar este ingreso es de cerca de 532 millones, con una operación que hace viable la empresa en los primeros 3 años, el modelo se hace a 5 años.

En la tabla 32 se lleva las proyecciones financieras a 5 años, con los costos de venta y los otros rubros para el análisis detallado de otros indicadores que no hacen parte de las proyecciones financieras.

Tabla 33. Proyecciones Financieras a 5 años (Estado de Resultados)

Año	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas	968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
Costo ventas	532.400.000	598.875.475	622.830.494	641.515.409	663.968.448
Utilidad bruta	435.600.000	521.703.525	576.189.036	635.440.391	702.374.257
Gastos administrativos y ventas	282.000.000	298.920.000	319.844.400	340.634.286	364.478.686
Gastos fijos del periodo	43.550.000	46.163.000	49.394.410	52.605.047	56.287.400
Otros gastos	59.000.000	60.770.000	63.200.800	65.096.824	67.375.213
Depreciación	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000
Utilidad operativa	30.650.000	95.450.525	123.349.426	156.704.234	193.832.959
Gastos financieros	10.016.550	8.084.073	6.116.811	4.114.138	2.075.418
Utilidad antes de impuestos	20.633.450	87.366.452	117.232.615	152.590.096	191.757.541
Impuestos	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
Utilidad neta	13.411.743	56.788.194	76.201.200	99.183.562	124.642.402

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.2 Objetivos Financieros

Los objetivos financieros, claramente son tener una rentabilidad neta del 8 %, pero más que este indicador, la idea es que las razones de liquidez, como la razón ácida y la razón de endeudamiento sean positivos.

- Que el margen de ganancia neta se incremente interanualmente en un 22 % después del segundo año.
- El crecimiento en ingresos sea sostenido en los 3 primeros años de operación en un 3%.
- La Razón de liquidez y endeudamiento sean positivos desde el año de iniciación.
- Que el retorno de inversión se dé antes del 3 año de operación.
- El margen de ganancia se establezca entre el 10 y 15 %.

7.3 Políticas y manejo Contable y financiero

Las políticas y manejo contable serán con apego a las normas locales y alineados con las normas de IFRS (International Financial Reporting Standards), donde se reflejará de manera transparente y que den garantía del manejo contable y de normas de calidad que permitan por cualquier socio o inversor tener tranquilidad y certeza del manejo de los recursos y el manejo de contable. (Deloitte, 2017).

Pero siendo específicos con las políticas contables se referirá además del IFRS el manual de políticas contables de las Superintendencia de Sociedades (2016), los aspectos más relevantes de las políticas y manejos financieros son:

- Debe llevarse en un aplicativo (software) contable certificado.
- Debe existir una estructura financiera y de procesos definida.
- Registro total de cualquier operación.
- Soportes físicos y documentales y de transacciones electrónicas.
- Aplicación de las normas internacionales IFRS
- Individualización de los bienes obligaciones y derechos.
- Estar actualizado de forma permanente y continua.
- Conciliación de cartera de forma trimestral.
- Las depreciaciones se aceptarán de forma lineal.
- Los libros de contabilidad estarán de manera electrónica y que sean compatibles con el Sistema de Información Financiera SIIF.
- Las políticas de intereses sobre facturas deberán incluirse solo en periodos contables cerrados.

7.4 Presupuestos económicos (simulación primeros 5 años).

Los presupuestos económicos, son en general una estimación de las ventas y los costos de esas ventas que permitirán estimar el flujo de caja y las variaciones generales en un presupuesto. Para ello se representa en forma de resumen los presupuestos y proyecciones a 5 años.

Tabla 34. Presupuestos económicos a 5 años

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
VENTAS ANUALES	968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
COSTOS ANUALES	532.400.000	598.875.475	622.830.494	641.515.409	663.968.448
MARGEN OPERATIVO	435.600.000	521.703.525	576.189.036	635.440.391	702.374.257

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

Se puede estimar que el margen bruto, sin gastos operativos ni impuestos es de un 46%, pero dada la naturaleza de la compañía un componente importante de los gastos es la nómina y otros que hacen que el margen neto se inferior como se analizara más adelante, pero da una perspectiva de la dimensión y los alcances del servicio y el margen bruto.

7.5 Presupuesto de ventas.

Del punto 7.4, donde se ven la evolución de las ventas de forma presupuestal en 5 años, ya en detalle por servicio y el orden de magnitud de los 10 principales servicios del catálogo de la empresa se detallan para el primer año el presupuesto de ventas y el porcentaje de participación de los servicios más importantes como son las asesorías a entidades tipo IPS con el 36 % de participación de las ventas y en segundo lugar los diagnósticos empresariales con el 21%. Las ventas brutas para el primer año se presupuestan cerca de los 980 millones de pesos. El detalle por servicio se representa

en la tabla 34. Para complementar el presupuesto se hace una proyección adicional con el porcentaje de crecimiento en ventas por los 5 años de un 5% por servicio.

Tabla 34. Presupuesto de Ventas Primer Año

	Nombre del producto o servicio	Cant	Precio unitario	Ingresos totales	% par ing
1	Manejo de Proyectos en Salud con Enfoque y metodología PMI	5	25.000.000	125.000.000	13%
2	Servicio de Dirección y asesoría en la creación de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS	10	35.000.000	350.000.000	36%
3	Elaboración de Auditorías Internas y Externas para IPS y EPS	1	14.000.000	14.000.000	1%
4	Elaboración y análisis de Asistencia técnica para transformación de EPS y empresas departamentales	4	35.000.000	140.000.000	14%
5	Apoyo y Asesoría para la comercialización de productos y servicios de salud	3	12.000.000	36.000.000	4%
6	Diseño y Operación de Redes de Servicios de Salud integradas	5	4.000.000	20.000.000	2%
7	Intervención de los procesos o proyectos críticos institucionales de IPS	7	3.000.000	21.000.000	2%
8	Elaborar Diagnósticos Empresariales	4	50.000.000	200.000.000	21%
9	Servicio de Auditoría en el uso de los recursos financieros	5	10.000.000	50.000.000	5%
10	Análisis y Coordinación para la implementación de las redes prestadoras de servicios de salud	4	3.000.000	12.000.000	1%
TOTAL				968.000.000	100%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.6 Presupuesto de costos de comercialización.

Para este importante rubro se hace con base al presupuesto mezcla, que se analizó con anterioridad, pero llevado a 3 años. En este se contempla el formato de las comisiones y participación por éxito de proyectos.

Tabla 36. Presupuesto Costos de comercialización 5 años.

AÑO	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
VENTAS ANUALES	968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	282.000.000	298.920.000	319.844.400	340.634.286	364.478.686
MEZCLA DE MERCADEO EN PESOS \$					
GASTOS ELAB. PORTAFOLIOS CATALOGOS Y PLEGABLES	1.600.000	2.720.000	4.624.000	7.860.800	13.363.360
GASTOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS	3.500.000	5.950.000	10.115.000	17.195.500	29.232.350
CAPACITACION DE VENDEDORES	4.500.000	7.650.000	13.005.000	22.108.500	37.584.450
GASTOS DE DISTRIBUCION	500.000	850.000	1.445.000	2.456.500	4.176.050
ARRIENDOS PUNTOS DE VENTA/OFICINA	6.000.000	10.200.000	17.340.000	29.478.000	50.112.600
GASTOS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	25.000.000	42.500.000	72.250.000	122.825.000	208.802.500
CONSULTORIAS DE MERCADEO, PUBL, RATINGS, DES. PROD	600.000	1.020.000	1.734.000	2.947.800	5.011.260
GASTOS DE COMUNICACIÓN, CELULARES Y Adwords Google	5.000.000	8.500.000	14.450.000	24.565.000	41.760.500
GASTOS DE SERVICIO Y TRANSPORTE	12.000.000	20.400.000	34.680.000	58.956.000	100.225.200
TOTAL, MEZCLA DE MERCADEO	300.000	510.000	867.000	1.473.900	2.505.630
COMISIONES EN VENTAS					
TOTAL, GASTOS MEZCLA DE MERCADEO	59.000.000	100.300.000	170.510.000	289.867.000	492.773.900

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.7 Presupuesto de costos laborales.

La nómina estimada y en coherencia con el organigrama del capítulo 6 es la siguiente, esto para el Primer año. En los costos laborales se tiene que es uno de los costos más importantes y de especial cuidado por la naturaleza de la empresa, donde el recurso humano es el principal activo y sus costos deben valorarse y evaluarse de forma permanente. Estas nominas es para un estimado de 15 personas y son el 56% de los costos totales anuales.

Tabla 37. Costos Laborales

Nóminas	
	VALOR AÑO 1
Administrativa	37.000.000,00
Ventas	77.000.000,00
Producción	168.000.000,00
Total nóminas	282.000.000,00

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.8 Presupuesto de costos administrativos.

Los costos administrativos tienen tres rubros claramente definidos, los costos en Ventas, administrativos puros y los costos de producción, se analiza también los gastos de funcionamiento, que son necesarios, pero no se involucran en los procesos productivos y por eso son gastos.

Los gastos fijos, están indexados al crecimiento o no de la compañía, dado que las 15 personas no se contratarán al primer mes del primer año, sino que será gradual y solo hasta el 3 Q del primer año se tendrá el presupuesto de 15 personas.

Tabla 38. Costos Administrativos

COSTOS		GASTOS FIJOS	
	Valor Año 1		Valor Año 1
Administrativa:	37.000.000	Arriendo	35.000.000
		Servicios públicos	3.100.000
Ventas:	77.000.000	Telefonía celular	2.250.000
		Internet	0
Producción	168.000.000	Papelería	450.000
Total nóminas	282.000.000	Servicios de seguridad	1.900.000
		Servicios de aseo	850.000
Presupuesto del marketing mix	59.000.000		0

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.9 Presupuesto de inversión.

La inversión inicial propuesta se discrimina en la tabla 38, donde el 45% corresponde a inversión en tecnología. Se hace énfasis, que es una cifra importante de iniciación, pero la estrategia financiera es invertir en tecnología de punta, que pueda ser un motivo de investigación y desarrollo de los componentes de la empresa.

Tabla 39. Inversión Total

Inversión inicial	
Terrenos	0
Propiedad planta y equipo	12.000.000
Muebles y enseres	7.500.000
Equipo de oficina	45.000.000
Equipo de transporte	15.000.000
Franquicias	0
Patentes	0
Gastos de puesta en marcha	28.500.000
Total Inversiones	108.000.000

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.10 Estados financieros (escenario probable).

El estado de resultados da las ganancias operacionales, cabe destacar que la variación de tipo relativa es positiva entre cada año en un 19% del 2019 al 2020, llegando a estabilizarse en un 8% al final del 5 año.

Tabla 40. Estados Financieros - Estados de Resultados 5 años

	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
VENTAS	968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
COSTO VENTAS	532.400.000	598.875.475	622.830.494	641.515.409	663.968.448
UTILIDAD BRUTA	435.600.000	521.703.525	576.189.036	635.440.391	702.374.257
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	282.000.000	298.920.000	319.844.400	340.634.286	364.478.686
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	43.550.000	46.163.000	49.394.410	52.605.047	56.287.400
OTROS GASTOS	59.000.000	60.770.000	63.200.800	65.096.824	67.375.213
DEPRECIACIÓN	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000	20.400.000
UTILIDAD OPERATIVA	30.650.000	95.450.525	123.349.426	156.704.234	193.832.959
GASTOS FINACIEROS	10.016.550	8.084.073	6.116.811	4.114.138	2.075.418
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	20.633.450	87.366.452	117.232.615	152.590.096	191.757.541
IMPUESTOS	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
UTILIDAD NETA	13.411.743	56.788.194	76.201.200	99.183.562	124.642.402

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

La utilidad bruta es del orden del 44 %, que es sostenida en los dos primeros años

7.11 Flujo de Caja

En la tabla 40 se representa en formato de resumen horizontal los presupuesto por Activos y pasivos, que determinan como se ejecutarán los presupuesto en los 5 años a proyectar. Como lo indica la tabla 40, los 3 primeros años no dará una utilidad neta, pero ya la empresa empieza a capitalizarse y las razones de apalancamiento a ser fuertes en capital y rotación de capital.

El flujo de caja se representa también en la tabla 40, cuyo indicador da como es la capacidad de responder a las obligaciones de la empresa a corto tiempo. Y empieza a ser positivo en el 3 año.

Tabla 41. Flujo de caja a 5 años

CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Activos Corrientes	458.475.000	392.148.602	369.989.279	308.995.855	251.491.076	195.757.541
Pasivos Corrientes	-	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
KTNO	458.475.000	384.926.895	339.411.021	267.964.440	198.084.542	128.642.402
Activo Fijo Neto	108.000.000	87.600.000	67.200.000	46.800.000	26.400.000	6.000.000
Depreciación Acumulada	-	20.400.000	40.800.000	61.200.000	81.600.000	102.000.000
Activo Fijo Bruto	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000
Total Capital Operativo Neto	566.475.000	472.526.895	406.611.021	314.764.440	224.484.542	134.642.402
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
EBIT		30.650.000	95.450.525	123.349.426	156.704.234	193.832.959
Impuestos		10.727.500	33.407.684	43.172.299	54.846.482	67.841.535
NOPLAT		19.922.500	62.042.841	80.177.127	101.857.752	125.991.423
Inversión Neta		- 93.948.105	- 65.915.874	- 91.846.581	- 90.279.897	- 89.842.141
Flujo de Caja Libre del período		- 74.025.605	- 3.873.032	- 11.669.454	11.577.855	36.149.282

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

El flujo de cajas los dos primeros años será de especial atención, pero está cubierto dado que el préstamo de apalancamiento es a 5 años, el cubrimiento de obligaciones a corto plazo debe mantenerse vigilado y que la cartera sea fluida pues el capital de trabajo es suficiente para cubrir gastos u obligaciones de más de 90 días.

7.12 Balance general.

El presente balance indica que hay una fuente de financiación muy importante a largo plazo de cerca de 500 millones, es una forma de apalancamiento y capitalización externa que la idea es cubrir entre el 4 y 5 año.

Tabla 42. Balance General

	BALANCE					
	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	458.475.000	392.148.602	369.989.279	308.995.855	251.491.076	195.757.541
FIJO NO DEPRECIABLE	-	-	-	-	-	-
FIJO DEPRECIABLE	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000	108.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULAC	-	20.400.000	40.800.000	61.200.000	81.600.000	102.000.000
ACTIVO FIJO NETO	108.000.000	87.600.000	67.200.000	46.800.000	26.400.000	6.000.000
TOTAL ACTIVO	566.475.000	479.748.602	437.189.279	355.795.855	277.891.076	201.757.541
PASIVO						
Impuestos X Pagar	-	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
Obligaciones Financieras	556.475.000	449.115.152	339.822.827	228.563.240	115.300.980	-
PASIVO	556.475.000	456.336.860	370.401.085	269.594.655	168.707.514	67.115.139
PATRIMONIO						
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Utilidades del Ejercicio	-	13.411.743	56.788.194	76.201.200	99.183.562	124.642.402
TOTAL PATRIMONIO	10.000.000	23.411.743	66.788.194	86.201.200	109.183.562	134.642.402
TOTAL PAS + PAT	566.475.000	479.748.602	437.189.279	355.795.855	277.891.076	201.757.541
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	-	-	-	-	-	-

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

Los pasivos y cubrimiento de obligaciones bajan a razón de 19% interanual, como parte del análisis horizontal, el rubro de incremento más rápido es el de patrimonio que se pretende incrementar en más de 90% en los primeros años, pero a la llegada del 3 año se habría multiplicado por 7 veces.

Las utilidades parecen ser pocas en los 3 primeros años, dado que el nivel de endeudamiento es alto, pero al final de los 4 años se podrá haber cubierto, pero se tendría una compañía fortalecida y con patrimonio saneado.

7.13 Indicadores financieros.

Los indicadores financieros en general muestran una perspectiva sólida, para la formación de la empresa, donde los primeros 2 años y medio serán para forjar los cimientos de una empresa sólida y sostenida, dado que el flujo de cajas es regular y permanente, lo que permite una carga laboral especializada, para generar estabilidad, en uno de los activos más importantes. Como es el recurso humano.

7.13.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio calculado se tiene que a los 26 meses se alcanzara a nivelar los costos totales y los ingresos, a partir de ese momento se alcanza el equilibrio financiero y estabilidad global de la empresa.

Tabla 43. Punto de equilibrio

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO
Manejo de Proyectos en Salud con Enfoque y metodología PMI	11.250.000	13%	1.452.738	3,38
Servicio de Dirección y asesoría en la creación de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS	15.750.000	36%	5.694.731	9,47
Elaboración de Auditorías Internas y Externas para IPS y EPS	6.300.000	1%	91.116	0,38
Elaboración y análisis de Asistencia técnica para transformación de EPS y empresas departamentales	15.750.000	14%	2.277.893	3,79
Apoyo y Asesoría para la comercialización de productos y servicios de salud	5.400.000	4%	200.826	0,97
Diseño y Operación de Redes de Servicios de Salud integradas	1.800.000	2%	37.190	0,54
Intervención de los procesos o proyectos críticos institucionales de IPS	1.350.000	2%	29.287	0,57
Elaborar Diagnósticos Empresariales,	22.500.000	21%	4.648.760	5,41
Servicio de Auditoría en el uso de los recursos financieros	4.500.000	5%	232.438	1,35
Análisis y Coordinación para la implementación de las redes prestadoras de servicios de salud	1.350.000	1%	16.736	0,32
				26,19
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 14.681.714,88	
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				26,19 UNIDADES

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.2 TIR Y VPN

El indicador más importante para los inversionistas, o para este caso los socios fundadores, donde se estima el punto de equilibrio que se da al 3 año y la tasa interna de retorno para al año 1 del 43% negativo, pero es previsible por las necesidades de inversión inicial, con estos indicadores da una factibilidad importante que viabiliza la iniciativa.

Los indicadores de costos de ventas y margen de utilidad son razonables, que, al contrastarlos, con los indicadores típicos en la evaluación de proyectos como son la Tasa interna de retorno TIR y el valor presente neto VPN, dan a concluir con plena seguridad que el proyecto es financieramente factible posible y realizable, en un periodo de 2 a tres años.

- Valor presente neto del proyecto = \$598.363.217
- Tasa interna de retorno = 44%

7.13.3 Liquidez

La empresa contara con suficiente liquidez, para cubrir los pasivos a corto plazo, dando margen para pagar facturas y servicios que son fundamentales para el objeto de negocio, como estrategia los primeros años debe ser suficiente para que no haya problemas de caja, al final de los 5 años disminuirá, dado que se estará amortizando el préstamo a largo plazo.

Tabla 44. Indicador de liquidez a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Activos Corrientes	458.475.000	392.148.602	369.989.279	308.995.855	251.491.076	195.757.541
Pasivos Corrientes	-	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
Razon de liquidez		54,3	12,1	7,5	4,7	2,9

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.4 Capital de trabajo

Esta razón establece el valor monetario con que contaría la empresa cubriendo los pasivos a corto plazo, es un indicador sano lo que indica que puede operar sin problemas.

Tabla 45. Indicador de capital de trabajo a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Activos Corrientes	458.475.000	392.148.602	369.989.279	308.995.855	251.491.076	195.757.541
Pasivos Corrientes	-	7.221.708	30.578.258	41.031.415	53.406.533	67.115.139
Capital de trabajo	458.475.000	384.926.895	339.411.021	267.964.440	198.084.542	128.642.402

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.5 Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento refleja que porcentaje de la empresa está en manos de acreedores, para este caso es más del 650 % en los primeros 3 años, es un riesgo, pero dada la naturaleza de la empresa es un riesgo a mediano plazo, sin embargo, debe existir un plan de mitigación, como la diversificación de la deuda y futuras refinanciaciones.

Tabla 46. Indicador de nivel de endeudamiento a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
PASIVO	556.475.000	456.336.860	370.401.085	269.594.655	168.707.514	67.115.139
TOTAL ACTIVO	566.475.000	479.748.602	437.189.279	355.795.855	277.891.076	201.757.541
Nivel de endeudamiento	98%	95%	85%	76%	61%	33%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.6 Nivel de carga financiera

Este indicador valor los compromisos de los ingresos por venta y las obligaciones financieras, para cubrir sus intereses aparte de la cuota pactada con el banco, en este caso es baja pues se piensa logara un préstamo con intereses cómodos diversificando y refinanciando a largo plazo dicha obligación, y dependiendo de los ingresos hacer aportes a capital.

Tabla 47. Indicador de nivel Carga financiera a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Gastos Financieros		10.016.550	8.084.073	6.116.811	4.114.138	2.075.418
Ventas		968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
Nivel de carga financiera		1,03%	0,72%	0,51%	0,32%	0,15%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

La idea de esta razón es que nunca sobrepase el 4 % como indicador sano de la operación.

7.13.7 Nivel de apalancamiento total

El nivel de apalancamiento hace pensar y revisar que los 3 primeros años el endeudamiento es alto con las entidades financieras, pero era un riesgo que se debe tomar apoyando por un préstamo de alto rango, es de cuidado, pero es un riesgo calculado.

Tabla 48. Indicador apalancamiento total a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
PASIVO	556.475.000	456.336.860	370.401.085	269.594.655	168.707.514	67.115.139
TOTAL PATRIMONIO	10.000.000	23.411.743	66.788.194	86.201.200	109.183.562	134.642.402
Apalancamiento total		1949,18%	554,59%	312,75%	154,52%	49,85%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.8 Margen Bruto

El margen bruto es un indicador del grado que puede asumirse como ganancias, pero es engañoso, se toma como un indicador para una vez balanceado con otros indicadores como la rentabilidad, verificar y ajustar otros temas financieros, es decir, este indicador se debe tomar con reserva, así sea muy positivo como es el caso.

Tabla 49. Indicador margen bruto a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
UTILIDAD BRUTA		435.600.000	521.703.525	576.189.036	635.440.391	702.374.257
Ventas		968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
Margen bruto		45,00%	46,56%	48,06%	49,76%	51,41%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.9 Margen Operacional

Este si es un indicador importante, puesto que, si refleja un acercamiento a los objetivos estratégicos, y es que dice cómo va el ejercicio pleno del objeto de la empresa, sin temas de otros costos, el margen en los dos primeros años es aceptable, dado el nivel de endeudamiento, pero se está fortaleciendo la empresa en la medida que el margen operacional se mantenga en ese orden y con tendencia positiva, para el primer año es de 9%.

Tabla 50. Indicador margen operacional a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
UTILIDAD OPERATIVA	30.650.000	95.450.525	123.349.426	156.704.234	193.832.959	702.374.257
Ventas		968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
Margen operacional		9,86%	11,01%	13,07%	15,18%	51,41%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.10 Margen neto

El margen neto, dice cuanto es la ganancia al final, pero dado que los primeros años y nivel de apalancamiento es alto, lo que se está haciendo es capitalizar la empresa pagando con las ganancias Las obligaciones financieras que son altas, es por ello por lo que tener un margen del 1,4 % el primer año y 5 % el segundo año se toma como un indicador a cuidar, pero justificado, dado que es una empresa propia y muchos de los gastos incluidos son sueldos y comisiones de los mismos socios fundadores.

Tabla 51. Indicador margen neto a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
UTILIDAD NETA	-	13.411.743	56.788.194	76.201.200	99.183.562	124.642.402
Ventas		968.000.000	1.120.579.000	1.199.019.530	1.276.955.799	1.366.342.705
Margen neto		1,39%	5,07%	6,36%	7,77%	9,12%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

7.13.11 Rentabilidad

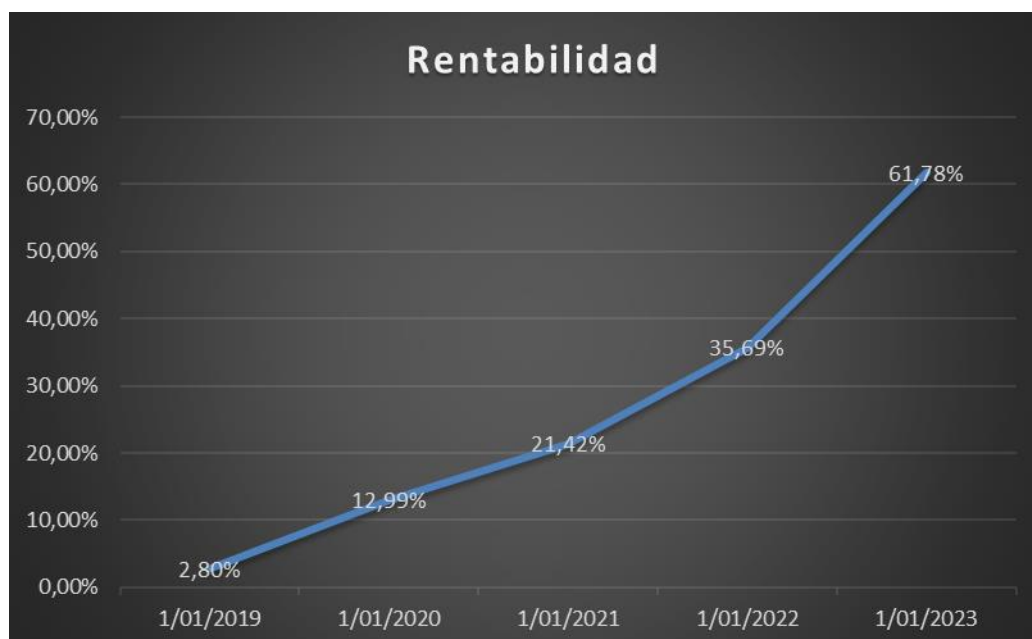
El indicador por excelencia, además del TIR y VPN, en este caso es la rentabilidad, que es con el cual se pueden apalancar, la financiación, o futuros nuevos socios que puedan ver una inversión segura a largo tiempo. Como consecuencia de la estrategia de financiación los dos primeros años la rentabilidad no es grande, pero a partir de 3 año, empieza a madurar las iniciativas y el fortalecimiento pleno de la empresa, como se ven en la figura 25.

Tabla 52. Indicador rentabilidad a 5 años

	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
UTILIDAD NETA	-	13.411.743	56.788.194	76.201.200	99.183.562	124.642.402
TOTAL ACTIVO	566.475.000	479.748.602	437.189.279	355.795.855	277.891.076	201.757.541
Rentabilidad		2,80%	12,99%	21,42%	35,69%	61,78%

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

Figura 29. Rentabilidad RETHINK a 5 años



Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

Lo más importante es la tendencia positiva de la rentabilidad, y la estabilidad a partir del 3 año.

7.14 Fuentes de financiación.

Para este proyecto la fuente de financiación será de dos vías, una el aporte inicial de los socios, y constitución legal de la empresa ante la Cámara de Comercio, en donde se estema hacer una sociedad tipo SAS, con un capital inicial de 10 millones de pesos, pero lo más importante es hacer un préstamo de alto valor estimado según el simulador financiero. Se estima que en el mercado se puede conseguir tasas del 1 % mensual, para, tener éxito en dicha labor, se pretende pignorar un de los bienes de un socio fundador como garantía, y que el préstamo sea aprobado.

Tabla 53. Crédito de apalancamiento financiero

TASA DE INT ANUAL CRÉDITO

11,00%

CALCULO DEL PRÉSTAMO

AÑOS	CUOTA A PAGAR	ABONO A CAPITAL	INTERESES	SALDO DE LA DEUDA
0				\$ 556.475.000
2019	\$ -150.565.613	\$ -89.353.363	\$ 61.212.250	\$ 467.121.637
2020	\$ -150.565.613	\$ -99.182.233	\$ 51.383.380	\$ 367.939.404
2021	\$ -150.565.613	\$ -110.092.279	\$ 40.473.334	\$ 257.847.126
2022	\$ -150.565.613	\$ -122.202.429	\$ 28.363.184	\$ 135.644.696
2023	\$ -150.565.613	\$ -135.644.696	\$ 14.920.917	\$ -

Fuente. Elaboración Propia, Metodología (Reyes, 2016)

Es importante revisar al 3 año, si con un esfuerzo y dado el cálculo de la rentabilidad se puedan hacer pagos a capital, tratando de bajar la tasa de interés para el proyecto final el 1,8 % que fue lo proyectado.

7.15 Conclusiones capítulo 5 Aspectos financieros

Los indicadores financieros expuestos para la constitución de la empresa RETHINK Colombia, se deben analizar en el contexto de un balanceo de indicadores, es decir, analizar no solo uno sino el ecosistema de estos indicadores para tener un panorama crítico de los ajustes que deben hacerse y en qué tiempo se deben hacer. Claramente este es un proyecto de gran envergadura, pero los indicadores muestran tendencias positivas, pero con un riesgo del gran endeudamiento inicial, que sugiere claramente un cuidado extremo en los pagos y costos de la financiación, por eso se debe valorar hacer pagos a capital en el 3 año, siempre y cuando lo amerite, dado que cualquier empresa debe apalancarse en el sector financiero, así este dando grandes dividendos, es un tema de manejo fiscal y económico que debe valorarse, no tener deuda tampoco es sano en el manejo empresarial y de diversificación de riesgos.

La valoración financiera a partir de la VPN y TIR fundamenta claramente que el proyecto es a largo plazo, no esperar dividendos en los primeros 20 meses de operación, claramente si el proyecto tuviese que buscar socios o inversionistas, podría tener problemas de justificación, pero teniendo la certeza que es una iniciativa de emprendedores con recurso propios o garantías financieras propias no es un factor crítico o de alta preocupación. Se estima que al 3 año, y ya con la empresa más consolidadas, se pueda ver la factibilidad de buscar inversionista, para no apalancar tanto la empresa en el sector financiero sino con socios inversionistas que no tengan la presión del sector financiero. Es por tanto la estrategia planteada en el aspecto financiero.

Es un aspecto aunque muy engorroso para la mayoría de empresas y más las nuevas, todos los procedimientos y políticas establecidas ahora, no solo por entidades nacionales sino internacionales, es el caso del SARLAFT (normas para lavado de activos) y las normas IFRS (normas internacionales de manejo contable), se dirá, eso es para grandes empresas, pero la realidad es que la sistematización de los aspectos financieros y el seguimiento a el lavado de activos u operaciones no autorizadas hacen

que en los presupuestos, y políticas financieras deban observarse desde el primer momento y es de valor como en este trabajo se tuvieron en cuenta. (Sociedades, 2016)

CAPITULO 8

ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y AMBITO NACIONAL

8 CAPITULO 8 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y AMBITO NACIONAL

Una empresa consultora está inmersa en un ecosistema abierto, es decir, que modifica o es modificado por las interacciones de sus procesos o de los demás, es por ello que la sostenibilidad de la empresa debe incluir aspectos de la dimensión social ambiental y económica, y para esto RETHINK sí que la tiene, pues los objetivos estratégicos y misionales son en un sector como la salud, que claramente tiene esas dimensiones, por tanto es de satisfacción empresarial tomar una iniciativa empresarial como la que se presenta en este trabajo y plan de negocio.

8.1 Dimensión Social de RETHINK SAS

Este es el enfoque más importante de la empresa, dado el ámbito y los objetivos, una empresa dedicada a la mejora de los procesos y asesoramiento de entes prestadores de servicios en salud, debe tener un componente netamente social y de carácter humano, sus políticas y ética no se desligan de un elemento social, que no es más que el mejoramiento y cumplimiento de los estándares de salud pública y de optimización de los recursos públicos destinados a la salud en ámbitos rurales y de capitales de departamento no muy grandes, caso Tolima, Boyacá o los Santanderes.

En conclusión, la dimensión social de la empresa es alto y representa uno de los valores más importantes del génesis de la empresa misma, como se pudo ver por la cantidad de personas adscritas al sistema de salud en los tres departamentos de casi 1,5 millones de personas, el impacto social directo o indirecto es sumamente representativo. Casi se podría explorar que es una empresa de asesorías para la mejora en la prestación de servicios de salud, ya con este enfoque la dimensión social es un referente. Tabla

Los integrantes de la futura empresa han participado en programas de salud, cuidado del corazón y muchas otras actividades en su experiencia de impacto social, es decir, el componente humano de médicos ingenieros y administradores, entienden el carácter

social de los servicios de salud y el impacto en las comunidades que necesitan o valoran los servicios básicos en salud.

Como punto focal en la dimensión social esta empresa o futura empresa tomara prácticas como valor empresarial de RSE, que es la responsabilidad social empresarial, donde aspectos como el impacto social y el medio ambiente son compromiso ético empresarial.

8.2 Dimensión Ambiental y de contribución al Medio Ambiente

Para el apartado ambiental, sin ser uno de los objetivos directos de la empresa y su plan, es el manejo de residuos hospitalarios esto basado en que parte del ofrecimiento de las consultorías en salud, es el manejo apegado a las normas de los residuos hospitalarios que son de amplio seguimiento por entidades de control, la norma que rige este ejemplo es la norma 2676 del año 2000 y la ley 1252 de 2008, este es un claro ejemplo como una empresa de la naturaleza de RETHINK por medio de consultorías especializadas puede ayudar de manera directa a mejorar y tener un medio sostenible y balanceado.

El cumplimiento de normativas que regulan esas disposiciones ambientales apoya la contribución de manera sustancial al mejoramiento y buen aprovechamiento de los recursos naturales o su preservación por parte de las entidades objetivo de la empresa, son todas entidades de salud, que atienden regionalmente, utilizan recursos como el agua, sus subproductos son altamente contaminantes, hospitales EPS IPS y centros de salud.

8.3 Dimensión Económica

El aporte a la generación de empresa y la valoración de los profesionales expertos en materias sociales y de prestación de servicios de salud, hacen que el nacimiento de este tipo de empresas generará un beneficio en la dimensión económica importante

para el país, es generar conocimiento aplicado a problemáticas de alto impacto como es el sector salud en la población colombiana.

El aprovechamiento de personal con maestrías, especializaciones y doctorados en empresas de este tipo es un enfoque orientado a que dichas personas sean emprendedoras y con una estructuración como la propuesta en este plan de negocios, sean partícipes de la retribución de sus estudios en mejorar la calidad de vida de las comunidades que usan los servicios de salud, pero también se orienten y discutan las problemáticas del sector, que al hacer dichas consultorías se puedan evidenciar.

Como se pudo verificar La dimensión económica de una buena consultoría salvaguarda muchos presupuestos mal enfocados o esfuerzos individuales, cabe recordar que el impacto económico de una asesoría a tiempo y enfocada es clave, son los consejeros expertos para gobernantes o tomadores de decisiones.

8.4 Dimensión de gobernanza.

Uno de los sectores que más demanda este tipo de asesorías especializadas son el gobierno y sus entes territoriales, es por ello que establecer las políticas de gobierno en el marco de los lineamientos estratégicos de las empresas prestadoras de salud, claramente pueden hacer una sinergia empresarial muy importante. Lo anterior se refleja en las iniciativas gubernamentales de modernización del estado y las reformas para controlar en sector salud, fuera de prácticas corruptas muy debatidas en departamentos particularmente vulnerables, en este caso el departamento del Tolima Boyacá y Santanderes. Es la implementación de la Ley Estatutaria de Salud ley 1751 que en el 2015 dio dos años para reemplazar el POS, caso que no se ha dado en muchos casos por la falta de facilitadores en la implementación de dicha ley, es un claro ejemplo de donde puede intervenir una empresa como la propuesta.

9 CONCLUSIONES

La principal orientación de la empresa RETHINK Colombia es la prestación de servicios en un sector que necesita de los mejores profesionales que en un marco organizacional de respuesta a los desafíos que hay en el sector salud, agobiado en gran medida por la corrupción y malos manejos tanto regionales como nacionales.

El plantear un plan de negocios estructurado y creíble, da la certeza que el emprender una iniciativa de negocio va por buen camino, como se pudo debatir, el tener un plan de negocio no garantiza el éxito, pero no tenerlo si genera un riesgo innecesario que no vale la pena correr, es por tanto que identificar plenamente la naturaleza del proyecto, el tamaño, sus ventajas competitivas a quienes se va a enfrentar y cual su propuesta de valor da el rumbo correcto.

Un análisis del sector como el que se evidencio, pude dar claramente señales donde las consultorías y empresas consultoras, emplean gran cantidad de personas capacitadas con doctorados maestrías, y da señales que es un sector en permanente crecimiento, entre el 12% no muy grande, pero si sostenido, y cada vez son más utilizadas, falta es una estructuración empresarial como la propuesta, no esfuerzos individuales sino coordinados y con profesionales de distintas disciplinas con un solo foco.

El estudio de mercado, marco una utilización de mecanismos en línea, novedosos en cuanto a la utilización sistemática y en línea, que permitieron de una manera amable y rápida obtener respuestas de personas idóneas o de difícil contacto, donde su aporte fue invaluable para hacer el estudio de factibilidad y piloto. Se tiene un mercado potencial de casi 20 mil millones al año, que es consecuente con las inversiones del gobierno en salud, de hecho, es conservador la cuantía en primera instancia. Se puede decir que es muy razonable atacar como se plante el 5 % de dicho mercado. Esto se ve plasmado en la definición de la misión de la empresa en tres años.

Las estrategias de introducción al mercado como de introducción de distribución fueron conservadores, dado que no se tenía muchos datos del precio, es por ello por lo que en la estrategia de precio se fue cuidadoso de proteger la marca para no verse como una consultoría de bajo precio con alto riesgo de dañar la reputación de la marca.

En el ámbito presupuestal, se hace una apuesta de inversión de un tamaño considerable, por eso se hizo énfasis en los procesos de simulación y los indicadores financieros para llegar a conclusiones y seguridad en las inversiones de forma responsable, que dan soporte a un plan de negocio coherente. Es por ello por lo que la rentabilidad y estos indicadores, presuponen dos años de crecimiento, pero con pocas ganancias, por eso se ve una compañía de mediano plazo, no es para buscar socios inversionista en primera instancia por ser una iniciativa emprendedora real de los socios fundadores.

Lo mejor y como parte de las conclusiones generales, el sector a atacar y la propuesta de valor es enfocada a dimensiones sociales y ambientales bien enfocadas pues la naturaleza y capacidades del personal que la conformaran son profesionales con amplia experiencia en programas de salud nacional, lo que garantiza un enfoque social y ambiental responsable.

Las problemáticas que cubrirá la potencial empresa se derivan por falta de mecanismos creíbles de control y de una óptima estructura de procesos coordinados, para ser más eficientes, ver IPS manejando billones de pesos en recursos, pero hospitales prestando servicios y sin facturar, es una clara muestra de lo que se necesita y es el potencial tan grande que empresas como la propuesta pueden generar de manera amplia y suficiente.

La revisión del tema y su bibliografía puede verse que en el ámbito de las consultorías hay mucho por hacer, pero hay un potencial humano y técnico, que lo que hace falta es alinearlos, bajo empresas emprendedoras, pero claramente alineadas a un concepto de rentabilidad y sostenibilidad tanto económica como social.

La principal conclusión es que vale la pena el esfuerzo investigativo y el reconocimiento a trayectorias de muchos profesionales, que se subutilizan en el marco de la burocracia o pereza empresarial, que puede generar beneficios sustanciales en corto tiempo y que con el nuevo gobierno abre las puertas a una competencia por mejorar los servicios, pero de manera sostenida.

El estudiar un MBA, genera un espíritu de emprendimiento y de factibilidad de creación de empresa, de una manera tranquila pero ambiciosa y de estudio de las oportunidades que da un país en crecimiento y permanente demanda de servicios básico en salud.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (AEC), A. E. (01 de 05 de 2017). www.consultoras.org. Obtenido de <https://www.consultoras.org/informe-anual-del-sector-aec/informe-anual-sector-consultoria-2016-negocio-consultoria-crece>
- Baca Currea, G. (1997). *Ingeniería Económica*. Bogotá: Fondo Educativo Panamericano.
- Barney, J. B. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 99-120.
- Bill Fuerst, J. B. (1986). Tecnología de la información y ventaja competitiva sostenida: un análisis basado en recursos. *MIS Quarterly*, 487-505.
- Deloitte. (2017). ww2.deloitte.com. Obtenido de ww2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html
- Dinero, R. (2014). Crecimiento Continuo Consultorias en Colombia. *Revista Dinero*, 25-38.
- Editorial. (02 de junio de 2015). Solo 32 de las 2.500 EPS del país están acreditadas. *El Colombiano*.
- Gerente, R. (2017). *Consultoría Empresarial*. Gerente.
- Google. (2018). *Marketing digital*. Obtenido de <https://adwords.google.com>
- Greenbaum, T. (1991). *Manual del Consulto*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Iniesta, L. (2010). *Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y*. Madrid: Profit Editorial.
- kotler, P. (2006). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
- linkedin. (2018). www.linkedin.com. Obtenido de Red profesional de contactos: Machado, C., & Ballain, J. (2016). *Características de la Misión en una Empresa*.
- Maister, D. (2004). *La Estructura de una firma consultoria*. New York: New Book. Obtenido de www.davidmaister.com
- Martech-forum. (20 de noviembre de 2017). 3 herramientas para realizar un estudio de mercado. Obtenido de martechforum.com:
- McLeod, R. (2000.). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación.

- Mintzberg, H. Q. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. . Pearson Educación.
- OCDE, O. P. (2017). Herramientas para la Evaluación de la Competencia (Vol. II). Obtenido de www.oecd.org/competition/toolkit.
- Palomo, C. (2018). Tipos de consultoria. Obtenido de Palomo Consultors: <http://palomo.net/exactamente-tipos-consultoria/>
- Pedraza, L. (2017). Prezi WEB. Obtenido de <https://prezi.com/flg-d7nj3je0/barreras-de-entrada-colombia/>
- Portafolio, e. (2013). Consultoría: Motor Oculto De Evolución Productiva Del País. portafolio. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>
- Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Quintero, J. y. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. TELOS.
- Reichheld, F. (2018). The Ultimate Question 2.0 Fundamental concept of Net Promoter System. New York, EEUU: Harvard Business Review. Obtenido de <https://support.zendesk.com/hc/es/articles/203759076-Mejores-A1cticas-de-NPS-es-Net-Promoter-Score>
- Reyes, M. (2016). Nucleo de Emprendimiento EAN. En Modelo de Analisis financiero, programa. Bogota: EAN.
- Rodríguez, E. N. (2010). Rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa. Obtenido de <http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos>
- Sharon A. Alvarez, J. B. (2012). Formar y explotar oportunidades: las implicaciones de los procesos de descubrimiento y creación para la investigación emprendedora y organizacional. Organization Science, 301-317.
- sociedades, S. d. (2016). MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES . Bogota: Superintendencia de sociedades.
- Stanton, E. (2009). Fundamentos de Marketing. Mexico: Mc Graw Hill.
- Startup, M. (2017). Tendencias de la Consultoria. Obtenido de <http://haciendo-empresa.blogspot.com.co/2010/03/tendencias-de-la-consultoria.html>

Superintencia, s. (s.f.). MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES . Superintendencia.

SurveyMonkey. (2018). <https://es.surveymonkey.com/>. Obtenido de Software Para Realizar Encuestas: <https://martechforum.com/herramienta/surveymonkey/>

Troncoso Caro, J. (2000). Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. IICA.

