

PLAN DE EMPRESA CONSULTORA C&O S.A.S

Orlando Tamayo Llanos

Trabajo de Grado para Optar por el Título de  
Magister en Administración  
MBA Icesi

Director del Trabajo de Grado:  
Ana Lucia Alzate Alvarado

Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali, mayo 2020

## Tabla de contenido

Índice de tablas.....	5
Índice de figuras.....	6
Resumen.....	7
Abstrac.....	8
Síntesis del plan.....	9
1. Análisis del mercado.....	12
1.1. Análisis del sector económico.....	12
1.2. Análisis de la compañía.....	15
1.3. Clientes.....	16
1.4. Definición de producto y/o servicios.....	18
1.5. Análisis de los competidores.....	24
1.6. Tamaño del mercado global y fracción del mercado.....	28
1.6.1. Tamaño del mercado.....	28
1.6.2. Fracción del mercado.....	33
2. Plan de mercado.....	35
2.1. Estrategia de precio.....	35
2.2. Estrategia de venta.....	37
2.3. Mercado y ventas.....	39
2.4. Estrategia de comunicación.....	40
2.5. Estrategia de distribución.....	43
2.6. Políticas de servicio.....	44
2.7. Presupuesto de la estrategia de mercadeo.....	45
3. Análisis técnico.....	45
3.1. Análisis del servicio.....	45
3.2. Equipos y maquinaria.....	47
3.3. Distribución de espacios.....	48
3.4. Sistemas de control.....	49
4. Análisis administrativo.....	54
4.1. Grupo empresarial.....	54
4.2. Personal.....	55
4.3. Estructura organizacional.....	62
4.3.1. Estilos de dirección.....	62
4.4. Políticas corporativas.....	64

4.4.1.	Política de calidad .....	64
4.4.2.	Política corporativa.....	65
4.4.3.	Política de responsabilidad social .....	65
4.4.4.	Política ambiental.....	65
4.4.5.	Política financiera .....	65
4.4.6.	Política de talento humano .....	65
5.	Análisis legal, ambiental y social .....	66
5.1.	Aspectos legales .....	66
5.2.	Análisis ambiental .....	66
5.3.	Análisis social.....	67
5.4.	Análisis de valores personales .....	68
6.	Análisis económico.....	68
6.1.	Inversión de activos fijos.....	68
6.2.	Presupuesto de ingresos .....	69
6.3.	Presupuesto de consumos y componentes .....	71
6.4.	Inversión en capital de trabajo .....	72
6.5.	Presupuesto de otros gastos.....	73
6.6.	Análisis de costos .....	74
7.	Análisis financiero .....	74
7.1.	Flujo de caja.....	75
7.2.	Estado de resultados .....	78
7.3.	Balance general.....	78
8.	Análisis de riesgos.....	80
8.1.	Condiciones del entorno.....	80
8.2.	Riesgos de mercado .....	80
8.3.	Riesgos técnicos .....	80
8.4.	Riesgos económicos .....	81
8.5.	Riesgos financieros .....	81
9.	Evaluación integral del proyecto.....	82
9.1.	Flujo de caja totalmente neto .....	82
9.2.	Análisis de sensibilidad .....	83
10.	Cronograma de implementación .....	85
11.	Conclusiones.....	86
	Anexos .....	87

**Referencias bibliográficas ..... 88**

## Índice de tablas

Tabla 1. Clientes Actuales Consultora C&O .....	16
Tabla 2. Oferta de servicios en consultoría integral de la Consultora C&O.....	20
Tabla 3. Competidores en el Valle del Cauca.....	25
Tabla 4. Valor de los Servicios Ofertados .....	36
Tabla 5. Volumen estimado de ventas .....	40
Tabla 6. Indicadores de seguimiento de proceso de control interno.....	51
Tabla 7. <i>Presupuesto de nómina del año 2021 al año 2024</i> .....	58
Tabla 8. Capital Suscrito en Cámara de Comercio de Cali.....	66
Tabla 9. Presupuesto de Inversión en Activos.....	69
Tabla 10. Ingresos del primer semestre del año 2021 por operaciones .....	70
Tabla 11. Ingresos del segundo semestre del año 2021 por operaciones.....	70
Tabla 12. Ingresos del primer semestre del año 2021 por operaciones .....	71
Tabla 13. Ingresos del segundo semestre del año 2021 por operaciones.....	71
Tabla 14. Presupuesto de consumos detallado 2020.....	72
Tabla 15. Cargos y Presupuesto de Nómina .....	73
Tabla 16. Gastos de Administración y Ventas.....	73
Tabla 17. Costos y Gastos.....	74
Tabla 18. Flujo de caja año 0 y primer semestre del año 2021.....	75
Tabla 19. Flujo de caja del segundo semestre del año 2021 .....	76
Tabla 20. Flujo de caja del primer semestre del año 2022.....	76
Tabla 21. Flujo de caja del segundo semestre del año 2022 .....	77
Tabla 22. Flujo de caja del año 0 al 2024 .....	77
Tabla 23. Estado de resultados 2021 a 2024.....	78
Tabla 24. Balance General del año 0 al 2024 .....	79
Tabla 25. Flujo de Caja Neto para el final del periodo proyectado (4 Años).....	83
Tabla 26. Escenario Pesimista .....	84
Tabla 27. Escenario Optimista.....	85

## Índice de figuras

Figura 1. Distribución de empresas de servicios en las ciudades más importantes del país (Degerencia, 2019).....	25
Figura 2. Prestadores de salud (IPS) habilitados en el Departamento del Valle del Cauca (Datos Abiertos, 2018b) .....	30
Figura 3. Concentración de EAPB por departamento. Análisis de Base de Datos generales de Entidades Administradoras de Planes de Beneficios - EAPB, reportados por los vigilados de la Superintendencia Nacional de salud. Elaboración Propia (2020).....	31
Figura 4. Gasto total en atención de salud / PIB (%). Gasto de Salud en Colombia Indicadores de gasto en atención en salud Años 2013 – 2015. ....	32
Figura 5. Tomada del Portafolio de Servicios de la Consultora C&O.....	41
Figura 6. Portafolio de Servicios - Política de Responsabilidad Social.....	42
Figura 7. Logo CONSULTORA C&O S.A.S (Fuente Propia).....	43
Figura 8. Proceso de venta Fuente: Elaboración propia (2020).....	47
Figura 9. Proceso de prestación del servicio (Fuente: Elaboración propia) .....	47
Figura 10. Distribución oficina sede Cali (Fuente: Elaboración propia). ....	48
Figura 11. Distribución oficina sede Popayán (Fuente: Elaboración propia). ....	49
Figura 12. Estructura Organizacional (Fuente Propia - draw.io).....	62
Figura 13. Cronograma de implementación del proyecto. Elaboración Propia (2020) .....	85

## **Resumen**

El plan de empresa para la CONSULTORA C&O S.A.S documenta de manera explícita la factibilidad y oportunidad de la prestación de servicio de consultoría en el sector salud, a través de la investigación de mercado, la innovación en propuesta de valor y servicios, la experticia y profesionalismo de los colaboradores de la organización y la capacidad de adaptación en el mercado.

La CONSULTORA C&O S.A.S opera bajo la figura legal de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) y tiene como misión apoyar a los actores del Sistema General de Seguridad Social (SGSS) del suroccidente colombiano a gestionar su estrategia corporativa y garantizar el crecimiento rentable.

Se presenta el desarrollo organizacional completo de la compañía, las fuerzas del mercado y el análisis financiero global a mediano plazo.

**Palabras Clave:** Consultoría, Calidad, Gestión del riesgo, Procesos y Proyectos.

## **Abstrac**

The business plan for CONSULTORA C&O SAS, explicitly documents the feasibility and opportunity of providing consulting services in the health sector, through market research, innovation in value proposition and services, expertise and professionalism of the organization's collaborators and the ability to adapt to the market.

CONSULTORA C&O S.A.S, operates under the legal figure of Simplified Shares Company (S.A.S.) and its mission is to support the actors of the General Social Security System (SGSS) of southwestern Colombia to manage their corporate strategy and guarantee profitable growth.

The complete organizational development of the company, market forces and global financial analysis in the medium term are presented.

**Key Words:** Consulting, Quality, Risk Management, Processes and Projects.

## Síntesis del plan

El presente documento es realizado para consolidar el plan de empresa de la CONSULTORA C&O S.A.S, constituida formalmente ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Santiago de Cali, en el año 2018. La CONSULTORA C&O S.A.S es una organización enfocada al desarrollo tecnológico, estratégico y gerencial de empresas del sector salud, tomando las perspectivas y líneas estratégicas del BALANCED SCORECARD, para brindar un acompañamiento constante e integral a las empresas del sector salud, las cuales pueden ser instituciones prestadoras del servicio de salud (IPS), entidades administradoras de planes de beneficios (EAPB) y actores de salud pública (secretarías municipales y departamentales en salud, bancos de sangre y unidades de seguimiento a riesgo).

La CONSULTORA C&O S.A.S, nace de la necesidad identificada en el sector salud de brindar acompañamiento y asesoría a los actores, dada la alta operatividad al interior de estas empresas y la débil capacidad de implementación de planes de acción, tal como se describe en el informe gestión plan decenal salud pública (Minsalud, 2018), en el que se tuvo que desarrollar, desde el Ministerio de Salud y Protección Social, una estrategia denominada Modelo de Asistencia Técnica Regional Unificada. Esta tuvo como fin brindar acompañamiento a la red de prestadores, con el fin de implementar los planes de acción que dieran respuesta al plan decenal de salud pública 2012-2021. Lo anterior es un indicador de la necesidad global de acompañamiento y asesoría interna que requieren los actores del sector salud, así la CONSULTORA C&O S.A.S tiene una oportunidad de éxito empresarial a corto y mediano plazo.

Por otro lado, la línea de consultoría en el sector salud requiere de estrategias basadas en la educación continua, actualización normativa, análisis de modelos internacionales y consensos para la toma de decisiones de acuerdo al contexto del desarrollo en salud, lo que implica contar con un

equipo de consultores altamente cualificados, con amplia experiencia y bagaje en todas líneas de desarrollo del sector, como lo son la prestación, el aseguramiento, la administración pública y la industria farmacéutica, así mismo, se considera como factor protector de las estrategias, la capacidad de adaptación del talento humano a las condiciones de prestación del servicio y a la dinámica misma del Sistema General de Seguridad Social Colombiano.

De esta manera, la CONSULTORA C&O S.A.S, reconoce la necesidad de tener un equipo multidisciplinario en su dirección y operación. Por tanto, el equipo directivo está confirmado por dos socios: un ingeniero de sistemas con experiencia en gestión de proyectos, desarrollo de software, metodologías ágiles de trabajo y análisis prospectivo de data y una médica con experiencia en todas las líneas de desarrollo del sector salud y gerencia de organizaciones de salud.

En la operación, se cuenta con un equipo liderado por personal de salud de perfil asistencial y experticia administrativa como médicos, enfermeras y fisioterapeutas, con estudios en salud pública, epidemiología, coaching clínico y calidad, y un personal de apoyo con experiencia en áreas de impacto en determinantes de salud y enfermedad, sociólogos y técnicos en salud.

De acuerdo con el artículo publicado en la Revista PORTAFOLIO (Portafolio, 2019), se presenta el crecimiento del uso de servicios de consultoría en nuestro país, a través de la implementación de soluciones tecnológicas que automatizan procesos y mejoran la experiencia del usuario.

La inversión inicial requerida para el plan de empresa de la CONSULTORA C&O S.A.S es de \$ 100.000.000 comprendidos por aporte de los socios por un valor de \$ 50.000.000 y un préstamo bancario por valor de \$ 50.000.000; teniendo una caja inicial de \$ 25.000.000 ya que la empresa cuenta con 18 meses de operación.

El resultado del análisis financiero y económico se llevó a cabo considerando una tasa mínima de retorno del 16%, valor considerado para los inversionistas, donde el resultado da como VPN \$ 142.907.556, una TIR del 61.33% y la recuperación de la inversión en 2.12 años. Con estos resultados se demuestra que la CONSULTORA C&O S.A.S, será un proyecto rentable y sostenible en el tiempo.

## **1. Análisis del mercado**

A continuación, se presenta la información resultante de la investigación de mercado, mediante la búsqueda sistemática en la literatura disponible en medios web y las entrevistas realizadas a diez (10) gerentes de IPS's del sector salud, enfocadas en la percepción de los servicios de consultoría en las empresas de salud, el consumo de estos servicios y la experiencia en la implementación de estrategias gerenciales.

### **1.1. Análisis del sector económico**

La CONSULTORA C&O S.A.S, se encuentra dentro del sector terciario de la economía, dado que brinda servicios en desarrollo tecnológico, asesoría organizacional, calidad, gestión de proyectos, innovación, procesos gerenciales y sostenibilidad financiera para el sector salud.

La organización seleccionó este sector, dada la experiencia de los socios y la evaluación de la información disponible en las estadísticas nacionales del 2017 (DANE, 2017), las cuales documentan el crecimiento económico en los subsectores de desarrollo de sistemas informáticos y procesamientos de datos, con un crecimiento del 9.8% de los ingresos nominales y de 3.4% en el personal ocupado. Por su parte, el sector de servicios viene en crecimiento, tal y como lo documentan los indicadores macroeconómicos publicados por el Dane (2010): en el segundo trimestre de 2019, el Producto Interno Bruto en su serie original crece 3,0% respecto al mismo periodo de 2018, con una contribución de actividades profesionales, científicas y técnicas, con un crecimiento del 3.6 % (DANE, 2019).

Vale aclarar que el subsector de los servicios involucra los servicios de rango ejecutivo y medio de consultoría, gestión, contabilidad, administración de empresas, servicios tecnológicos, ingeniería, entre otros, los cuales son objeto del desarrollo empresarial de la CONSULTORA C&O S.A.S.

En concordancia, es determinante para la organización la visión de crecimiento y sostenibilidad, donde se ha documentado que el sector terciario, demanda mayor cantidad de mano de obra especializada y profesional de acuerdo con las cifras del Observatorio TI del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de la Federación Colombiana de Software y Tecnologías de la Información.

Además, teniendo en cuenta la información presentada por el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade), se infiere que la CONSULTORA C&O S.A.S tiene participación en los servicios demandados por el mercado según las prospectivas del sector consultoría en Colombia. Se debe agregar que la necesidad de la asesoría en el sector salud es tangible en la evaluación de las brechas en salud, documentadas en los análisis situacionales de salud del país (Minsalud, 2019).

La consultoría al sector salud experimenta un cambio radical, debido a la coyuntura del Covid-19, establecida a partir del 11 de marzo del año 2020, por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), donde se insta oficialmente la pandemia por este coronavirus, y el Decreto 417 del 17 de marzo de 2020, *«Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional»*, se considera importante generar una línea de base frente a los factores positivos y negativos de la pandemia para la prestación de servicios de consultoría en el sector salud.

Según el último análisis de la KPMG titulado “El impacto económico del COVID-19, más allá de 2020” (KPMG, 2020). Se considera que la actividad media en España para las actividades profesionales, científicas y técnicas se mantendrá en un 70%, por otro lado, el artículo hace énfasis en que la pandemia “cambiará el comportamiento de los consumidores y mercado a medio plazo,

obligando a las empresas a reinventar sus productos y servicios, adoptándolos a una nueva realidad”.

Por lo anterior, y considerando el mencionado informe, se infiere que para el sector salud existe una “protección financiera” respaldada por el estado, dado que es el sector que garantiza el derecho fundamental a la salud, emanado en la Ley Estatutaria de Salud 1751 de 2015, de esta manera el estado debe garantizar el flujo de recursos adecuados para dar frente a las condiciones de la población contagiada con COVID-19, así como la atención asociada a las actividades de protección específica, detección temprana, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad para la población general. Teniendo en cuenta, que en esta medida el Ministerio de salud y protección social, se ha pronunciado exigiendo a los actores del sistema, la implementación de los servicios de telesalud, el seguimiento efectivo de la población y la continuidad en el cumplimiento de los indicadores de calidad, oportunidad y acceso a pesar del aislamiento preventivo (innovar y reinventarse en la prestación), se puede estimar que los servicios de consultoría en estas líneas serán demandados por los prestadores.

Actualmente se mantiene la gestión con los clientes, donde las líneas más desarrolladas son la implementación del sistema obligatorio de garantía de la calidad (SOGC), desarrollo e implementación del sistema de gestión del riesgo en salud, esto asociado al aumento de las necesidades técnico-operativas en el cambio de la modalidad de prestación (presencial a virtual).

Lo anterior se complementa con la capacidad de adaptación de los clientes y los consultores a la dinámica de interacción. Se identifica como amenaza para la organización, la instauración de nuevos hábitos de desarrollo empresarial, como la disminución de horas contratadas, disminución de espacios de planeación, disminución en la articulación y engranaje con los equipos, disminución de las expectativas y motivación de los clientes.

## **1.2. Análisis de la compañía**

La CONSULTORA C&O S.A.S es una organización con 18 meses en el mercado, con actividad empresarial basada en la prestación de servicios de consultoría en el sector salud, en las ciudades de Santiago de Cali y Popayán, Colombia., desarrollada como la sinergia de conocimientos y disciplinas de todo el equipo consultor y de apoyo. Inició la prestación de servicios con la línea de desarrollo de la prestación de servicios de salud, asesorando IPS's con prestación activa y población adjudicada desde el aseguramiento, es decir que los clientes cuentan con habilitación para poder ejercer sus actividades en el sector salud y además cuentan con pacientes asignados de alguna EPS.

Los servicios de consultoría están diseñados bajo tres categorías:

- Gestión Gerencial y de Calidad.
- Gestión de Proyectos.
- Gestión Tecnológica.

Estas categorías, comprenden el desarrollo de servicios específicos para cada una, los cuales contemplan de manera transversal el desarrollo de estrategias durante la consultoría como, garantía de la calidad, gestión de la estrategia empresarial y gestión del cambio.

Los consultores son expertos en el manejo de estas estrategias durante la intervención con los equipos gerenciales y operativos, generando mayor empatía, asertividad y resultados en la prestación del servicio.

La organización, cuenta con dos accionistas donde cada uno es titular del 50% de las acciones de la sociedad que opera bajo el modelo S.A.S, donde cada socio es aportante tanto de la propiedad intelectual como del capital inicial para el funcionamiento de la empresa. Los accionistas iniciales son: Catalina Miranda Castro, Medica General, con más de 7 años en el sector salud desde el

ámbito asistencial y administrativo, y Orlando Tamayo Llanos, Ingeniero de Sistemas, con más de 8 años en el sector Tecnología, desarrollo web y liderazgo en proyectos TI.

La CONSULTORA C&O S.A.S, cuenta actualmente con clientes en las diversas líneas del desarrollo del sector salud en cuanto a *la prestación, el aseguramiento y los actores de salud pública* como se presentan en la tabla XXXX

Tabla 1. *Cientes Actuales Consultora C&O*

<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>LÍNEA DE DESARROLLO</b>
B Braun Dially-Ser S.A.S	Prestación
Banco de Sangre del Cauca S.A	Salud Pública
Clinica Reina Victoria	Prestación
Gobernación del Cauca	Salud Pública
IPS HCmedical Cuidado Especializado de Heridas S.A.S	Prestación
IPS Cardioprevent S.A.S	Prestación
IPS Horisoes S.A.S	Prestación

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Los clientes actuales de la CONSULTORA C&O S.A.S están ubicados en su mayoría en el departamento del Cauca, sin embargo, la organización desde su estrategia considera dar continuidad a las ventas en el departamento del Valle y otros departamentos principales del país.

### **1.3. Clientes**

El segmento de clientes al cual se dirige CONSULTORA C&O S.A.S, se proyectó con base al análisis técnico realizado por sus fundadores y asesores estratégicos, el cual se diseñó para el sector salud y se sustentó en el conocimiento global de la oferta de servicios de salud y los actores habilitados en los departamentos de Valle del Cauca y Cauca, a través de las bases de datos nacionales de prestadores de salud del REPS (Prestadores, 2019) y sus tendencias de

posicionamiento en el mercado, con base a la estadística del Ministerio de Protección Social y los estados financieros publicados por la Super Intendencia de Salud.

Como apuesta a tener una mejor caracterización, la CONSULTORA C&O S.A.S ha segmentado a los clientes según el nivel de facturación anual, para esto se han definido tres categorías:

- **Clientes Potenciales de Compra Frecuente (CPF):** Con capacidad de adquirir una membresía de acompañamiento mínimo a 24 meses, IPS's con facturación anual igual o superior a \$ 2.500.000.000.
- **Clientes Potenciales de Compra Habitual (CPH):** Con capacidad de adquirir una membresía de acompañamiento mínimo a 12 meses, IPS's con facturación anual igual o superior a \$ 1.600.000.000.
- **Clientes Potenciales de Compra Ocasional (CPO):** Clientes que requieren servicios de asistencia técnica o asesoría específica, IPS's nuevas en el sector salud o con facturación anual igual o menor a \$ 900.000.000.

La oferta de los servicios de consultoría está dirigida a los gerentes de las IPS's que por lo general son Médicos Especialistas, muy buenos en la operación asistencial, pero con poco conocimiento en el ámbito estratégico administrativo. Gracias a la entrevista de mercado, se identifica que los gerentes del sector salud buscan acompañamiento externo para apoyar las labores estratégicas y la toma de decisiones, involucrando al equipo consultor con toda la línea directiva de la organización.

De acuerdo con el instrumento de evaluación de clientes, documentado en el Anexo uno, donde se presenta el análisis obtenido de la investigación de mercado, que incluyó un total de cinco entrevistas a gerentes de IPS's con más de 10 años de experiencia en el sector, se evaluó

la perspectiva personal de cada uno de estos del servicio de consultoría en el sector salud, desde la demanda hasta la experiencia del mismo.

Las entrevistas mostraron en primera instancia, las condiciones de los consumidores a cumplir con la cuádruple meta en salud, de esta manera, los resultados llevan a considerar que, en general, la aceptación de los equipos directivos es positiva, que su motivación está orientada al entrenamiento y esperan un acompañamiento en la toma de decisiones.

Así mismo, se estima un pago promedio entre 20 y 30 millones para servicios de máximo uno o dos años. Adicionalmente, el instrumento muestra que la mayoría de los gerentes valora que los consultores tengan experiencia administrativa, lo que permitiría una mitigación de las dificultades del trabajo en equipo al interior de las organizaciones. Por lo dicho, se define que el segmento de clientes al cual se va a enfocar la CONSULTORA C&O SAS va a ser los **CPH**.

También cabe resaltar que desde la dirección de la CONSULTORA C&O SAS y las dinámicas de compra posibles de los consumidores, se considera apostar por prestadores de mayor facturación anual que tengan ejercicios financieros de mayor utilidad y crecimiento. Un ejemplo de ello es la compañía transnacional B|Braun Dially-Ser, que hoy ya es cliente de la CONSULTORA C&O S.A.S y tiene una cuota de mercado alta en el sector salud, dentro de la prestación de atención y cuidado renal con facturación anual superior a los \$5.000.000.000.

#### **1.4. Definición de producto y/o servicios**

La CONSULTORA C&O S.A.S cuenta con un equipo experto de consultores en todas las líneas estratégicas sensibles del sector salud incluyendo la felicidad empresarial y la prospectiva, siendo un equipo altamente cualificado, brinda valor a sus clientes, permitiéndoles gozar de un equipo experto para la toma de decisiones, estrategias de adaptación y optimización de sus empresas.

Dada la experiencia del equipo, se ha identificado la necesidad de los actores del SGSS, de tener un acompañamiento técnico que permita la resolutiveidad y el mantenimiento de la cuádruple meta en salud (resultados en salud, resultados financieros, satisfacción del usuario y satisfacción del personal asistencial).

Los clientes de la CONSULTORA C&O S.A.S, cuentan con el respaldo de expertos, reconocidos en el sector y con enfoques multidisciplinarios, lo que hace más tangible la propuesta de valor de la organización y la implementación adecuada de las estrategias gerenciales desarrolladas por el equipo.

Los objetivos organizaciones a través de los servicios ofertados están orientados a:

- Garantizar el desarrollo y la transformación organizacional de los clientes a través de la mejora continua de procesos administrativos, procesos operativos y de apoyo.
- Consolidar estrategias gerenciales efectivas y eficientes que oferten valor a los clientes en su planeación estratégica organizacional.
- Propender por la sostenibilidad financiera y cultural de las organizaciones.
- Establecer relaciones sostenibles y de valor con los clientes.

La CONSULTORA C&O S.A.S, trabaja con un amplio portafolio de servicios en consultoría a disposición de su clientes actuales, potenciales e interesados en conocer más de las líneas estratégicas sensibles del sector da salud en Colombia. El portafolio, descrito en la Tabla dos, contiene los servicios específicos para cada categoría de desarrollo, los cuales son descritos a continuación, los cuales han sido contratados de manera integral por los clientes en las líneas de venta de membresía, contando con más peso en el desarrollo la categoría Gestión Gerencial y de Calidad y Gestión Tecnológica

Tabla 2. *Oferta de servicios en consultoría integral de la Consultora C&O.*

<b>Categoría</b>	<b>Servicio</b>
<b>Gestión Gerencial y de Calidad</b>	Auditoría, Evaluación y Optimización de Procesos.
	Implementación del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (SOGC)
	Definición y Articulación de la Estrategia Corporativa.
	Desarrollo e implementación del Sistema de Gestión del Riesgo en salud.
	Coaching Empresarial.
<b>Gestión de Proyectos</b>	Estructuración Financiera de Proyectos y Modelamiento Financiero.
	Dirección de proyectos.
	Capacitación en SCRUM
	Estructuración y Documentación de Proyectos.
<b>Gestión Tecnológica</b>	Desarrollo de Software En Analítica de Datos.
	Outsourcing.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

### **Auditoría y evaluación de estándares para contratación**

El equipo de expertos de la CONSULTORA C&O S.A.S, evalúa de manera específica, bajo los criterios definidos por la normatividad vigente, todas las condiciones necesarias, para cumplir con el proceso de contratación con el aseguramiento.

El plan de auditoría cuenta con tres actividades:

1. Evaluación de procesos con líderes de procesos.
2. Evaluación de indicadores y gestión documental.
3. Evaluación del modelo de atención y auditoría concurrente sobre proceso operativo.

### **Implementación de Metodologías innovadoras de Análisis y Medición de procesos**

Esta línea tiene como objetivo consolidar las dinámicas de trabajo en equipo, en busca de resultados efectivos y eficientes para la organización; la medición se dará al interior del proceso de manera iterativa, generando un engranaje directo de los líderes y colaboradores a cargo del proceso.

Las metodologías se trabajan desde los valores del proceso, enlazando la transparencia, la inspección y adaptación del equipo para conseguir la meta, basados en la causa común de la organización, estas actividades dependen del involucramiento de los actores y elementos determinantes del proceso.

El Framework incluye:

- Planeación Ágil de la gestión.
- Evaluación constante de requerimientos.
- Priorización de actividades con base a las Megametas.
- Medición de Time box.
- Gestión de barreras de ejecución.
- Diseño de prototipos.
- Generación de gestión documental y entregables.
- Evaluación iterativa del proceso y refinamiento.

#### **Gestión de calidad en salud.**

Evaluación de procesos susceptibles de implementación de acciones de mejora desde el Sistema General de Garantía de la Calidad con incorporación de los estándares de la Norma ISO 9001, ISO 26000, Habilitación y estándares de buenas prácticas desde la seguridad del paciente, tecnovigilancia, infraestructura y satisfacción del usuario.

#### **Definición y Articulación de la Estrategia Corporativa.**

Evaluación de direccionamiento estratégico de la empresa, definición de objetivos SMART, y metas en el sector a largo mediano y largo plazo, definición de estrategia corporativa con el equipo directivo a través de metodología Design Thinking y articulación de ensamble e implementación por medio del Balanced Score Card.

### **Diseño e Implementación de Sistema de Gestión de Riesgo.**

El sistema de gestión de riesgo enlazará todos los eventos que puedan materializarse y tengan como resultado un impacto negativo para la población, para la IPS y para el SGSS.

Con el fin de mitigar este resultado, el sistema se gestionará a través de un modelo que implemente todas las acciones para evitar la materialización de los riesgos en Salud, los riesgos primarios de la población, los riesgos técnicos de los procesos y los riesgos administrativos y financieros.

### **Coaching Empresarial.**

Contiene el diagnóstico organizacional a través de:

- ✓ Medición del clima laboral.
- ✓ Observación directa de los equipos de cada área de la organización a través de una inmersión en todas las áreas.
- ✓ Análisis de la cultura organizacional.

Los puntos anteriores son trabajados en pro del diseño de la estrategia de intervención basada en las conclusiones del diagnóstico, las cuales pueden incluir:

- ✓ Inmersión de trabajo en equipo.
- ✓ Coaching ejecutivo.
- ✓ Coaching de equipos.

### **Estructuración Financiera de Proyectos y Modelamiento Financiero.**

Se ejecuta a través de la evaluación de las necesidades del cliente, meta global del proyecto y análisis de factibilidad de este. El modelamiento es generado a través de tableros de control que permiten la sincronía y visualización de los escenarios de desarrollo del proyecto, a través de la línea de ejecución esperada.

### **Dirección de proyectos.**

Servicio estimado como Outsourcing de corto plazo, en donde se requiere un experto en dirección técnica de proyectos dentro de los procesos de la organización, en casos especiales donde el cliente lo requiera, la CONSULTORA C&O S.A.S, pondrá a disposición un consultor certificado como PMP.

### **Capacitación en SCRUM.**

Desarrollo dinámico del marco de trabajo, contando con la inmersión de contenidos en agilismo, donde se genera el involucramiento de todos los colaboradores de un equipo de trabajo definido por la empresa, buscando el engranaje y el trabajo proactivo, dinámico y asertivo, para lograr la concepción del marco y aplicación en el día a día laboral.

### **Estructuración y Documentación de Proyectos.**

Este servicio es complementario a la gestión de proyectos, donde se apoya la gestión integral con un gestor documental, que brinda estructura y referentes al proyecto.

### **Desarrollo de Software en Analítica de Datos**

Desarrollo de plataformas web tipo Dashboards, basadas en la necesidad del cliente que permiten la medición y prospectiva de la data que alimenta los sistemas de gestión para la toma de decisiones gerenciales.

### **Outsourcing.**

Prestación de servicios de respaldo tecnológico “IN HOUSE” para los clientes que no cuentan con el servicio de apoyo tecnológico, dentro de su organigrama.

### **1.5. Análisis de los competidores**

La competencia en los servicios de consultoría está representada por la oferta internacional en Colombia, la oferta nacional y el ejercicio profesional independiente. En el plano internacional, la consultoría es considerada un negocio de grandes cifras; nos referimos a un negocio en el que las cuatro firmas más grandes del mercado (*The Big 4: Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PwC*) reportan ingresos anuales cercanos al billón de dólares y en el que compiten firmas que muestran procesos de crecimiento interesantes, como el de TATA Consultancy, que en el 2012 reportó un aumento en las utilidades de 14,8% y logró superar la barrera de facturación de los 10.000 millones de dólares (Portafolio, 2013). Sin embargo, se hace necesario darle fin al oligopolio tal y como fue expresado en el Boletín (El Boletín, 2018).

La presión sobre las “*Big Four*” a que se preparen para una ruptura forzada ha aumentado tras algunas quiebras de empresas de alto perfil que han cuestionado la calidad de su trabajo como auditores y consultores, según lo publica el Financial Times (Financial Times, 2019). Lo anterior, prende una alarma mundial ya que este oligopolio de consultoras se implanta de manera transcontinental con ventaja competitiva impidiendo a las empresas nacionales aplicar a las licitaciones públicas de sus países.

En la competencia nacional documentada se encuentran firmas de consultoría en diferentes áreas con base a la documentación existente (Degerencia, 2019), discriminadas en una alta variedad de enfoques como se puede evidenciar en la Figura uno.

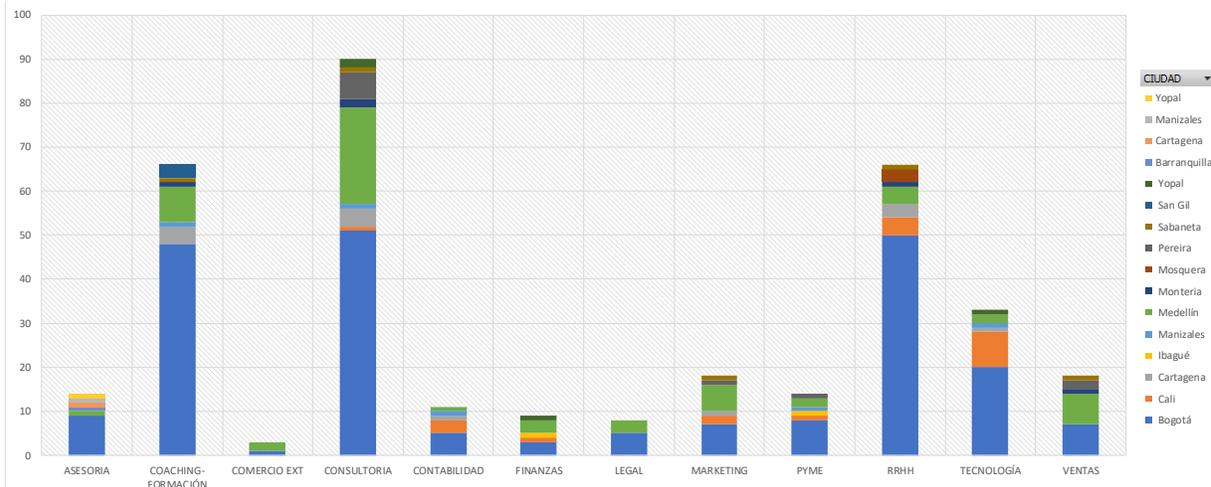


Figura 1. Distribución de empresas de servicios en las ciudades más importantes del país (Degerencia, 2019).

Los competidores descritos en la Tabla tres, prestan servicios de consultoría en el sector salud en el departamento del Valle del Cauca, por lo que se consideran competencia directa de la CONSULTORA C&O S.A.S. Dentro de la investigación que se realizó en fuentes de información primarias, no se evidencia el reporte de información financiera de todos los competidores, lo que dificulta la estimación del líder en el mercado de acuerdo con sus indicadores financieros.

Tabla 3. Competidores en el Valle del Cauca

COMPETIDOR	SERVICIOS	TIEMPO EN EL MERCADO
MACONSULTOR	Asesoría a IPS en: gestión del talento humano, gestión de cartera, gestión de riesgo médico legal, gestión de seguridad y salud en el trabajo	14 años
	Asesoría en responsabilidad médica.	
	Asesoría y representación jurídica en derecho administrativo, derecho civil y comercial	
	Orientación jurídica a profesionales de la salud.	
BAUSANO HEALTHCARE CONSULTING GROUP S.A.S	Acompañamiento integral sistémico para la acreditación	10 años
	Apoyo en diseño de infraestructura hospitalaria	
	Conformación de centros de excelencia	
	Direccionamiento estratégico	
	Formulación de proyectos	

	Gestión de seguridad del paciente	
	Gestión del talento humano	
	Sistema integrado de gestión de calidad	
CONSULTORÍA EMPRESARIAL PSN	Asesoría financiera	10 años
	Auditoría	
	Outsourcing contable	
	Revisoría fiscal	
	Salud ocupacional	
	Servicios tributarios	
DINÁMICA CONSULTORÍA Y ASESORÍA EMPRESARIAL	Acompañamiento empresarial	10 años
	Acreditación en salud	
	Asesoría en gestión documental	
	Asesoría jurídica	
	Asesoría y consultoría	
	Gestión humana	
	Incremento en la productividad	
	Programas de formación	
EARNINGS CONSULTING GROUP	Administración de riesgos operacionales.	8 años
	Creación de empresa	
	Emprendimientos en salud de forma efectiva y eficaz con estrategias de sostenibilidad a largo plazo.	
	Evaluación de proyectos	
	Finanzas corporativas.	
	Habilitación servicios de salud ips	
	Implementación y capacitación en normas internacionales contables.	
	Mejoras de desempeño.	
	Proyecciones financieras.	
	Transacciones (verificación de procesos, análisis del comportamiento crediticio del cliente).	
	Valoración de empresas	
ESTRATEGIA CONSULTORES LTDA.	Coaching empresarial	5 años
	Desarrollo sostenible	
	Gestión ambiental	
	Gestión de calidad	
	Gestión de la inocuidad	
	Gestión de seguridad y salud en el trabajo	
	Gestión gerencial	
	Marketing digital.	

	Sistemas de gestión empresarial	
MD&CO CONSULTING GROUP	Analítica avanzada de datos, para decisiones estratégicas.	3 años
	Analítica avanzada para la realización de estudios biomédicos.	
	Costeo de servicios - métodos cuantitativos.	
	Creación de nuevas empresas.	
	Diseño y planeación estratégica de la contratación entre aseguradores y prestadores.	
	Diseño y puesta en marcha de modelos integrados.	
	Diseño, elaboración, construcción, constitución, habilitación, elaboración de plan estratégico, diseño de productos.	
	Estrategia de precios, análisis de mercados.	
	Monitoreo de costos de la prestación.	
	Monitoreo de la red de contratación.	
	Pagos globales prospectivos.	
	Pagos por atención final.	
	Paquetes de atención (episodios).	
	Planes de mercadeo.	
NEIRA Y ASOCIADOS CONSULTORES	Asesoría y consultoría legal	20 años
	Consultoría en derecho médico	
	Consultoría y auditoria en niif-nia y nic-sp	
	Consultoría y planeación tributaria	
	Entrenamiento y capacitación empresarial	
	Outsourcing contable y financiero	
	Revisoría fiscal y auditoria	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Se evaluaron los servicios que prestan y el tiempo que llevan en la actividad de consultoría en el mercado. En la Tabla dos se evidencia como cada uno de los competidores, presta un amplio portafolio, donde el servicio más fuerte es la asesoría financiera, seguido del acompañamiento estratégico, así mismo se evidencia que el 60% de los competidores evaluados tienen más de 10 años en el mercado, lo que podría inferirse como una asociación a su experiencia y experticia.

A nivel nacional se realizó la evaluación de las empresas de consultoría en el sector salud, dentro de las cuales hay una gran representación por las siguientes empresas, donde la mayoría desarrollan operaciones en Bogotá:

- **CONSULTORSALUD:** Consultora en servicios innovadores para el sector salud.
- **BAKER TILLY:** Asesoría en áreas contable, financiera, legal y tributaria para el sector salud.
- **SYNERGIA CONSULTORIA Y GESTIÓN S.A.S:** Firma dedicada a prestar servicios de consultoría especializada en proyectos de los sectores sociales y de la salud.
- **PRAXXIS CONSULTORES SAS:** servicios especializados de consultoría, interventoría, auditoría y formación a las empresas que buscan ser líderes en sus segmentos.
- **R&A SMART HEALTH SAS:** Asesoría en metodología de trabajo, riesgos y atención humanizada en salud.

Con base a la evaluación de competidores, se identificó que la competencia en el departamento del Valle del Cauca concentra su oferta en el sector privado, en la línea de desarrollo de la prestación, dejando un mayor rango de acción en la red pública de prestadores, los actores de salud pública y las EAPB, lo que implica la participación factible en la mayoría de las líneas de desarrollo del sector salud.

## **1.6. Tamaño del mercado global y fracción del mercado**

### **1.6.1. Tamaño del mercado**

La evaluación del mercado global es una aproximación a demanda primaria real, ya que el mercado internacional ha penetrado la prestación de los servicios de consultoría en Colombia, en

la evaluación de información se evidencia como Fonade en el año 2017, expresa de manera concreta el posicionamiento de los servicios de consultoría (Fonade, 2017). El documento refleja que existen cinco categorías básicas que demandan los servicios de consultoría en las empresas, estas son: mercadeo, ventas, contabilidad, finanzas y planeación estratégica, los cuales tienen un peso ponderado de preferencia por los clientes.

- 62% mercadeo y ventas.
- 36% planeación estratégica.
- 26% en contabilidad y finanzas.

Así mismo, las organizaciones han definido que las áreas complementarias de consultoría son: servicios jurídicos, talento humano y tecnología de la información. Los cuales no mostraron preferencia particular para la toma de servicios, sin embargo, desempeñan un papel importante en las organizaciones.

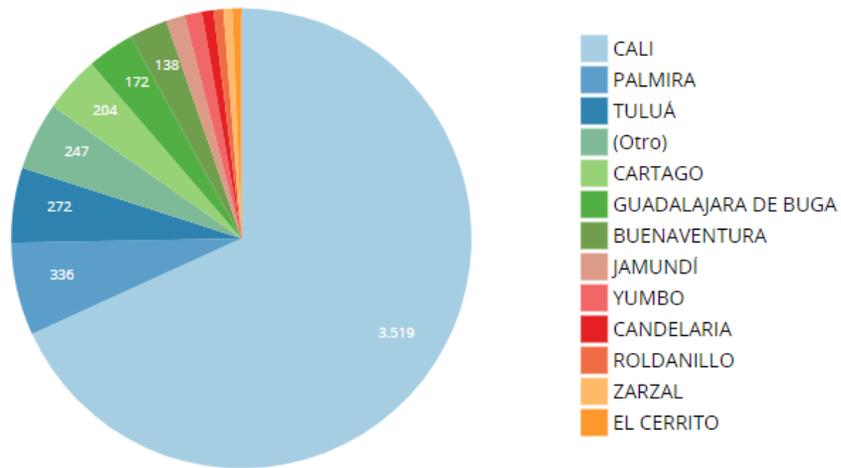
- 52% Talento humano, salud ocupacional y derecho laboral.
- 41% Tecnología y sistematización de la información.
- 19% Derecho comercial, laboral y tributario.

Las organizaciones también catalogaron servicios de consultoría exclusivos que se consideran necesarios para el buen funcionamiento de estas, dentro de los que se encuentran:

- 44% Servicio de asesoría en calidad.
- 29% Ingeniería de sistematización y control.
- 15% Gestión de capital humano.

Como herramienta de apoyo estadístico se utilizaron, Datos Abiertos Colombia (Datos Abiertos, 2018b). A continuación, la Figura 1 contiene la distribución de los prestadores de salud para el Suroccidente Colombiano. En total se tiene una muestra de 5.161 Prestadores registrados,

los cuales están distribuidos en un mayor porcentaje entre Cali, Palmira y Tuluá, lo cual es muy estratégico para la consultora teniendo en cuenta el desplazamiento y la accesibilidad.

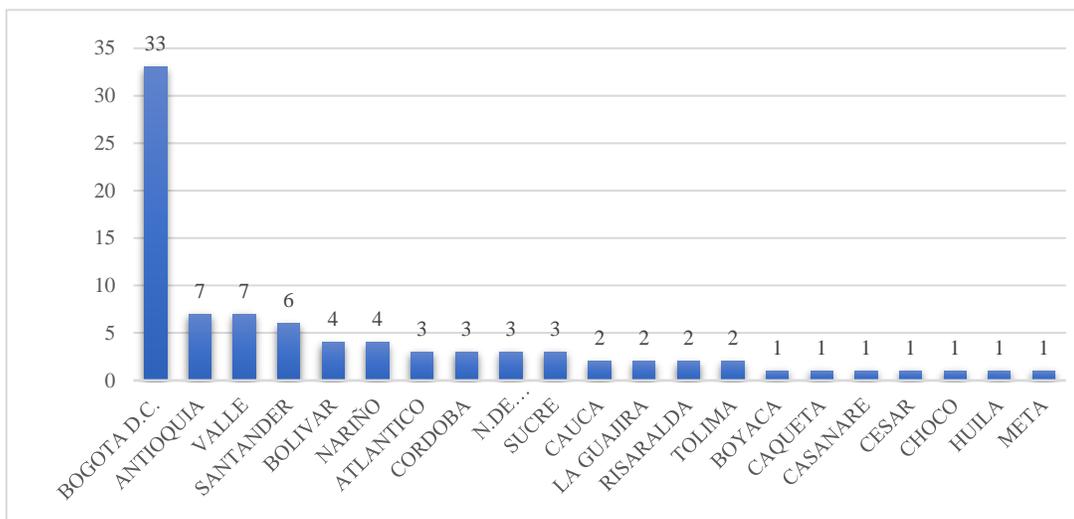


*Figura 2.* Prestadores de salud (IPS) habilitados en el Departamento del Valle del Cauca (Datos Abiertos, 2018b)

La CONSULTORA C&O S.A.S, está orientada a la prestación de servicios de consultoría para el sector salud, por lo que el mercado incluye, todas las líneas de desarrollo del sector como lo son la prestación de servicios de salud, discriminados y distribuidos por en la Figura dos, en el departamento del Valle del Cauca, donde encontramos un número importante de posibles clientes que aún no tengan contratado un servicio de consultoría estratégica en salud. Adicionalmente el mercado objetivo incluye las EAPB habilitadas en el País para la administración de planes de beneficios del SGSS.

De acuerdo con los datos reportados por la página de Datos Abiertos del Gobierno Nacional (Datos Abiertos, 2018a), se evidencia que existen 88 EAPB's en el país habilitadas en el año 2020. En la Figura tres, se presenta la concentración por departamento, así también se muestran las EAPB del Valle del Cauca (siete) y del Cauca (dos), las cuales son clientes potenciales ya que la población que administran y controlan tienen comportamientos similares y riesgos intervenibles en la misma

proporción, lo que implica un campo de acción positivo para la consultora, dada su experiencia en gestión del riesgo de población crónica.



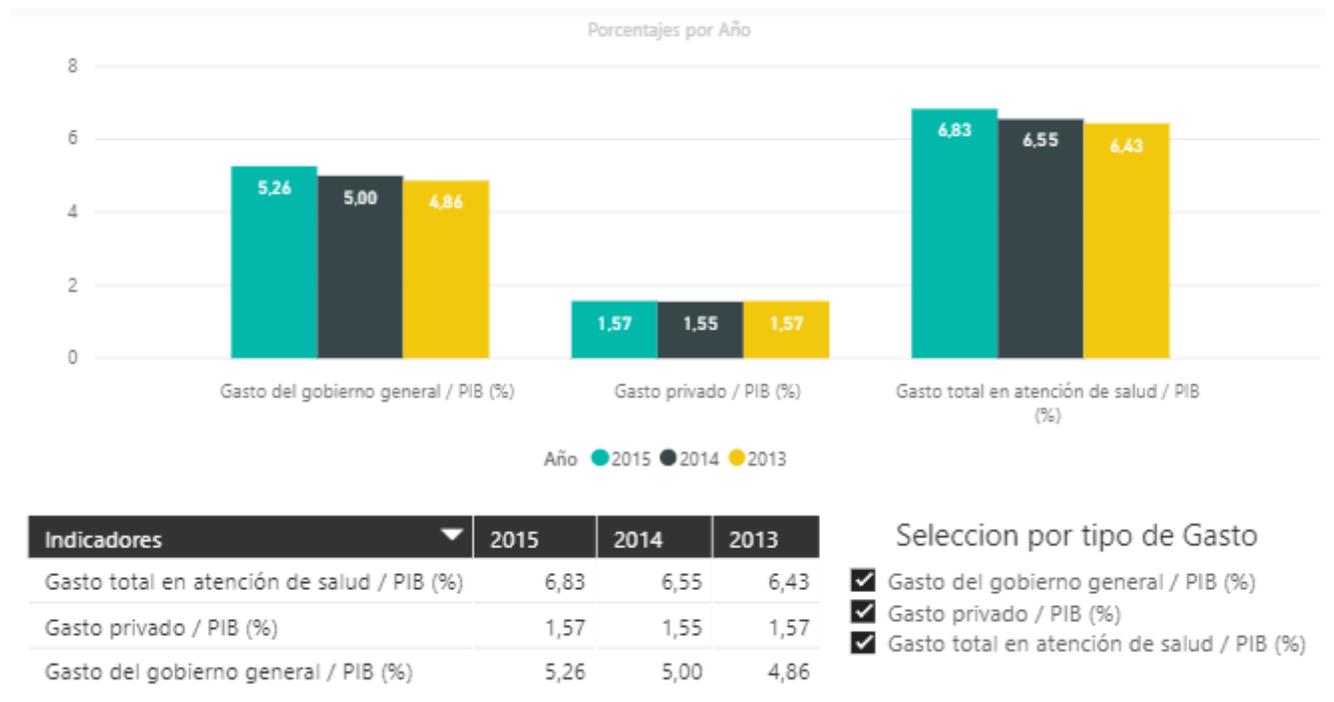
*Figura 3. Concentración de EAPB por departamento. Análisis de Base de Datos generales de Entidades Administradoras de Planes de Beneficios - EAPB, reportados por los vigilados de la Superintendencia Nacional de salud. Elaboración Propia (2020)*

Los servicios de la CONSULTORA C&O S.A.S, son implementables también para actores de salud pública, entre los cuales se encuentran las Secretarías Departamentales de Salud, las Secretarías Municipales de Salud, las Gobernaciones y los Bancos de Sangre Categoría B de los municipios. De acuerdo con el último informe del Instituto Nacional de Salud (INS, 2018), se reportan 81 Bancos de Sangre a nivel país con la siguiente distribución:

- Públicos: 30 (37,0%), 28 hospitalarios y 2 distribuidores.
- Privados: 43 (53,1%), 28 hospitalarios y 15 distribuidores.
- Cruz Roja: 6 (7,4%), todos distribuidores.

- Fuerzas Militares y Policía: 2 (2,5%), todos hospitalarios.

Por lo anterior, se considera un mercado de amplio espectro la línea de desarrollo de actores de salud pública. La evaluación del mercado, exige la evaluación de los indicadores generales del sector salud en Colombia, presentados por el Ministerio de Salud y Protección social específicamente, donde se reporta en su última publicación acerca de la evaluación de los Años 2013 – 2015 (Minsalud, 2016), como se puede observar en la Figura cuatro.



*Figura 4. Gasto total en atención de salud / PIB (%). Gasto de Salud en Colombia Indicadores de gasto en atención en salud Años 2013 – 2015.*

Con base en la inferencia de lo que muestra la Figura cuatro, se puede concluir que el gasto total en salud, representado en el % PIB, presenta una tendencia creciente y demuestra su estabilidad en el peso de la economía. El estudio de Bioeconomía en Colombia (DNP, 2018), muestra que la producción del sector salud se cuadruplico entre el año 2000 y 2016, cerrando el año 2016 con una producción total de 52.654 millones de pesos.

De acuerdo a la experiencia y la amplia dinámica del sector, se deduce que el sector salud en todas sus líneas de desarrollo cuenta con la capacidad de pago, por parte de los clientes actuales de la CONSULTORA C&O S.A.S y los clientes futuros en el sector salud, sin embargo se considera oportuno el planteamiento de un plan de riesgo financiero que mitigue los impactos de cambio de la prestación y el aseguramiento.

Los recursos dentro del SGSS, gozan de idoneidad y administración pública a través de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud - ADRES, con una dinámica de captación y pago continua, la cual debe garantizar la cobertura de la atención en salud, por lo tanto las empresas del sistema deben tener una disciplina financiera que permite el equilibrio entre el gasto operacional, la compensación percapita de la población atendida y la utilidad neta; dado que la CONSULTORA C&O S.A.S, cuenta con el bagaje administrativo del sector, se identifica como una oportunidad el flujo de recursos dentro del sector, lo que permite tener estrategias de venta frecuentes a mediano plazo con los clientes. De esta manera se ha generado la venta de servicios de consultoría por membresía y pago por servicios, teniendo como principio la cobertura integral de la necesidad del cliente y la capacidad de pago de este, por medio de contrataciones sostenibles y efectivas.

En el estudio de mercado, se ha identificado como desventaja en el sector, la baja disponibilidad de consultores expertos, que deseen vincularse a una empresa con poco tiempo en el mercado.

### **1.6.2. Fracción del mercado**

La CONSULTORA C&O S.A.S, presta servicios actualmente en el Suroccidente Colombiano, con 18 meses de presencia en el mercado. Con base al análisis generado de los competidores, se presentó la rutina oligopólica de las empresas transnacionales de consultoría en el país, siendo los mayores competidores a nivel nacional, posteriormente se presentaron los competidores directos

en el sector salud para el departamento del Valle del Cauca, sin encontrar reportes de ventas mensuales en las fuentes de información primarias, por lo que se establecieron los elementos de ventaja competitiva a través de diferenciación y trayectoria.

La metodología para realizar el análisis del tamaño de mercado de la empresa es las cuotas de mercado a través de las ventas en un periodo de un año, para ello se realizó una búsqueda sistemática de información, con el objetivo de recolectar el valor de ventas de las principales consultoras en Colombia, ya que no se logra un reporte detallado de ventas de consultoría del sector salud en el sur occidente colombiano.

De acuerdo con la información validada por EMIS Benchmark Rankings: Dirección de Empresas 2019 (EMIS, 2019), se presenta la información asociada a cuota de mercado. Tomando como referente las ventas de 2018 de consultoras a nivel nacional, donde se encontraron resultados de 88 empresas dedicadas a servicios exclusivos de consultoría diferentes a tributario, legal y finanzas, por lo que se guarda un sesgo, ya que no se conoce cuales exactamente se dedican al sector salud.

Por medio de la aplicación de Pareto al 20% de las empresas con mayor valor de ventas en el 2018, para un total de 18 empresas, con ventas nacionales totales de 1.8 Billones de pesos. Dada la alta incertidumbre, se selecciona el valor de venta nacional y se genera una proporción entre las 6 regiones del país, estimando un promedio de ventas totales por región de \$313.301 Millones de pesos.

Con los datos anteriormente mencionados, más la muestra dada por datos abiertos en la Figura dos se toma el total de prestadores en el Valle del Cauca (5.161) y se genera una estimación promedio de ventas de estas 18 empresas del 60% del mercado, lo que genera un promedio de 172 prestadores por empresa. De esta manera se calcula que el 40% del mercado tiene disponibilidad

de compra para otras consultoras, por lo que se toma el restante de las empresas que reportan ventas en el 2018 y se estima un promedio de 30 prestadores por cada consultora, es decir las 70 consultoras restantes.

Teniendo en cuenta que cada año se habilitan nuevos prestadores y que la estimación se realiza con el total de prestadores de un solo departamento y que la organización ya cuenta con clientes, se considera que la CONSULTORA C&O S.A.S, tiene capacidad de ingreso y sostenibilidad en el mercado, teniendo como base de venta los clientes actuales de la organización, donde se encuentran IPS y actores de salud pública, con una distribución del 14% en el Valle del Cauca y el 86% en el Cauca.

Con base a la proporción de ventas de la evaluación de competidores, se estima un presupuesto de compra de servicio de consultoría anual en el sector salud de \$1.821.520.349 por región; guardando esta razón se espera que el 40% del mercado tenga un presupuesto de \$1.214.346.899, por lo que a cada consultora le corresponde un promedio de venta a anual de \$ 17.347.813 por prestador.

Para hacer la evaluación de cuota de mercado de la CONSULTORA C&O S.A.S, se tomaron las ventas anuales reportadas en el año 2019 por valor de \$ 89.000.000, donde se tuvieron 3 clientes durante el periodo, se estima un valor promedio cliente año de \$ 30.000.000, lo que implica que la CONSULTORA C&O S.A.S, se encuentra dentro del rango de ventas de los competidores, por lo tanto, hay factibilidad en la estrategia de penetración de mercado.

## **2. Plan de mercado**

### **2.1. Estrategia de precio**

La CONSULTORA C&O S.A.S, como empresa de consultoría en el sector salud, inicio actividades con base a la experiencia de sus fundadores y el rango de valores pagados en el

mercado en la oferta independiente, de esta manera se tomaron los servicios ofertados, la consecutividad, el número de consultores que se requiere para ejecutar un servicio, el tiempo de duración del servicio y las actividades accesorias que pueden surgir de la prestación, llevando todos estos ítems al costo operativo, se definieron los costos administrativos del proceso y el margen de utilidad de la empresa por cada venta.

Como se explica en el párrafo anterior, se establecieron los precios con base a los costos reales de gestión y líneas de tiempo, dando como resultado los precios descritos en la Tabla cuatro, los cuales son la línea base de negociación, pero se ajustan a las condiciones de cada cliente, su dinámica de flujo de caja y su necesidad real.

Tabla 4. *Valor de los Servicios Ofertados*

<b>SERVICIO</b>	<b>PRECIO COP</b>
Desarrollo e implementación del sistema de gestión del riesgo en salud (12 meses)	\$ 114.000.000
Coaching empresarial (24 meses)	\$ 60.000.000
Definición y articulación de la estrategia corporativa (10 meses)	\$ 45.000.000
Desarrollo de software en analítica de datos (10 meses)	\$ 35.000.000
Implementación del SOGC (sistema obligatorio de garantía de la calidad) (10 meses)	\$ 33.000.000
Dirección de proyectos (6 meses)	\$ 31.200.000
Outsourcing en desarrollo de software (6 meses)	\$ 30.000.000
Auditoria, evaluación y optimización de procesos (45 días)	\$ 16.000.000
Estructuración y documentación de proyectos (6 meses)	\$ 12.000.000
Estructuración Financiera de Proyectos y Modelamiento Financiero (6 meses)	\$ 10.200.000
Capacitación en SCRUM (curso 5 personas)	\$ 10.000.000

Fuente: Elaboración Propia (2020).

De acuerdo con la ponderación expresada en la Tabla tres, se estima que los servicios de más alto costo son los asociados a creación intelectual en gestión de riesgo y gestión del cambio a través del servicio de Coaching empresarial respectivamente.

Por otra parte, en la investigación de mercado realizada, se efectuó el análisis de las entrevistas hechas a gerentes del sector, donde se coteja que los precios se encuentran dentro del estimado de pago de las organizaciones por servicios de consultoría en salud.

Se espera que los servicios de mayor venta son los asociados a la categoría de gestión de proyecto dado que comporta Clientes potenciales ocasionales.

Dentro de las ventas existentes de la CONSULTORA C&O S.A.S, los servicios de mayor venta son los asociados a la categoría de planeación estratégica, donde los clientes toman el servicio por un año incluyendo un paquete aleatorio de servicios que elige.

Los precios son competitivos con el mercado, tal como se identificó en el título Tamaño del mercado, y guardan relación con la demanda actual de los clientes.

Dentro de la estrategia de precio, se ha fijado que los servicios deben ser pagados en un máximo de 45 días, con el fin de asegurar la disponibilidad continua del equipo consultor, sus desplazamientos y mayor cobertura de servicios que requiera el cliente, lo cual queda consignado en el contrato entre las partes.

## **2.2. Estrategia de venta**

CONSULTORA C&O S.A.S, inicio la venta de sus servicios a clientes con alta reputación en el sector, específicamente IPS's que tenían contratados los servicios profesionales independientes de los fundadores de la organización. Posteriormente se inició una estrategia de mercadeo en el sector a través de rondas de evaluación de temas clínicos y administrativos entre la red de prestadores donde se dieron a conocer los servicios.

Consolidadas sus primeras ventas, la consultora ha llevado a cabo actividades de mercadeo y gestión, asociadas al despliegue de portafolios con base a las necesidades testeadas de acuerdo con la línea de desarrollo del sector donde se encuentra el prospecto de cliente.

En las proyecciones de la organización, se ha planeado contar con un proceso de venta de servicios, que incluye el área de gestión de ventas y área de análisis de clientes potenciales, en busca de tener mayor eficacia en la penetración del mercado.

El personal de ventas de la organización tendrá como objetivo el crecimiento de la organización en la justa medida que permita conservar la estructura organizacional actual y la proyección financiera estimada, para ello contará con herramientas de análisis de data y mercado, costeados dentro de las plataformas para la ejecución operativa. Por otra parte como estrategia para lograr un recaudo efectivo y pago oportuno de los servicios, es importante generar vínculos muy cercanos y fuertes con las gerencias, dado que siendo un sector en el cual los pagos tienen políticas bastante amplias, es importante tener garantizar el cumplimiento de la política de pago estipulada para los servicios de consultoría.

Dentro de la proyección, se espera ampliar la oferta global en el Cauca en un número significativo de prestadores, aumentando en un 20% la cuota de mercado que hoy se tiene trimestralmente, lo que implicaría duplicar el número de clientes para el tercer año; así mismo se espera penetrar el mercado en el Valle del Cauca a partir del tercer año, de manera gradual con dos clientes por ciudad, teniendo como prioridad las ciudades principales del departamento, Santiago de Cali, Buenaventura, Palmira, Cartago, de acuerdo a la participación poblacional en el departamento.

Dada la necesidad de llevar el modelo de consultoría en el sector salud a multinacionales, es necesario el conocimiento del modelo operativo a nivel internacional, por lo anterior CONSULTORA C&O S.A.S, gestionara la aplicación al programa “Redes Empresariales para la Internacionalización de las Pymes” ejecutado por la Universidad EAFIT, el cual permite el acceso a mercados internacionales mediante la exportación de sus productos y servicios. De esta manera,

se espera incrementación de la capacidad de negociación, acceder y finalmente como gran objetivo, acceder a mercados internacionales.

La estrategia anterior brinda la garantía de servicios a través del talento humano, con el proceso de gestores de enlace, que tiene como propósito la validación del plan de trabajo, acuerdos de articulación, cumplimiento y responsabilidades.

### **2.3. Mercado y ventas**

Los mecanismos de mercadeo y venta para servicios de consultoría de gerencia estratégica en el sector salud, están acorde a las tendencias mundiales y nacionales asociadas al Marketing Digital, donde los usuarios son consumidores de redes sociales verticales , dada la necesidad vigente de networking entre los equipos directivos, por lo que se considera que esta es una línea sensible en su uso y explotación, en la medida en que se vinculan contenidos de interés, actualizados e idóneos para el consumo de los usuarios con perfil gerencial de los clientes actuales y futuros. De igual manera la CONSULTORA C&O S.A.S, tiene dentro de sus parámetros de venta, el enlace digital para la presentación de portafolios, propuestas comerciales y procesos de contratación empresarial.

Teniendo en cuenta el crecimiento y la apuesta fuerte a captar clientes potenciales en los primeros 3 años, la CONSULTORA C&O S.A.S tiene como meta lograr un incremento fuerte en las ventas teniendo en cuenta la penetración directa en el mercado con una fuerza de ventas poderosa que ayude a captar clientes de tipo CPF y CPH, sin despreciar los CPO. Después del tercer año, como mínimo se espera un aumento del 25% con base en los porcentajes de ventas estimados, se espera una proyección de al menos el 5% con respecto al año anterior, lo cual se espera lograr gracias a los servicios que ofrece la CONSULTORA C&O S.A.S y la recompra de servicios por parte de los clientes fidelizados.

En la Tabla cuatro se muestra el estimado de ventas con proyección a cuatro años donde se puede evidenciar que muchos servicios se ofertan como paquetes de mensualidades, logrando incluir integralmente todos los servicios de la consultora. Dentro de la proyección que se tiene de algunos servicios se observa una venta muy baja en los primeros años, dado que las membresías son mes a mes y se espera que a futuro se realice la recompra por parte de los clientes que adquieren ciertos productos.

Tabla 5. *Volumen estimado de ventas*

<b>MERCADO Y VENTAS</b>				
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>ITEM</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Volumen estimado de ventas				
AUDITORIA	48,000,000	96,960,000	103,335,120	111,725,932
CALIDAD	33,000,000	66,660,000	71,042,895	76,811,578
ESTRATEGIA	90,000,000	90,900,000	96,876,675	104,743,061
RIESGO	228,000,000	230,280,000	245,420,910	265,349,088
COACHING	120,000,000	242,400,000	258,337,800	279,314,829
FIN-PROYEC	30,600,000	20,604,000	21,958,713	23,741,760
DIR-PROYEC	62,400,000	63,024,000	67,167,828	72,621,856
SCRUM	40,000,000	60,600,000	64,584,450	69,828,707
DOC-PROYEC	24,000,000	24,240,000	25,833,780	27,931,483
BIGDATA	70,000,000	106,050,000	113,022,788	122,200,238
OUTSOURCING-DEV	120,000,000	212,100,000	226,045,575	244,400,476
Valor total de ventas (\$)	866,000,000	1,213,818,000	1,293,626,534	1,398,669,008
IVA o Impuesto al Consumo	164,540,000	230,625,420	245,789,041	265,747,112
Anticipo Retefuente	95,260,000	133,519,980	142,298,919	153,853,591
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>1,030,540,000</b>	<b>1,444,443,420</b>	<b>1,539,415,575</b>	<b>1,664,416,120</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	433,000,000	606,909,000	646,813,267	699,334,504
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	433,000,000	606,909,000	646,813,267	699,334,504
Ingresos por ventas de Contado	502,280,000	704,014,440	750,303,389	811,228,025
Recuperación de Cartera	433,000,000	591,153,000	608,668,161	694,957,734
Ingresos Efectivos	935,280,000	1,295,167,440	1,358,971,551	1,506,185,759
Cuentas por Cobrar	0	15,756,000	53,901,106	58,277,875

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 2.4. Estrategia de comunicación

Desde el área de mercadeo y ventas, se diseñó en los inicios de la CONSULTORA C&O S.A.S, una estrategia de comunicación asertiva al interior del mercado local de prestadores de salud, el cual era reconocido por los fundadores de la empresa, esta estrategia contenía correos electrónicos de presentación de la compañía con la imagen corporativa, tarjetas de presentación en los espacios

de networking y foros de salud a los que asistieron los fundadores de la organización, publicación de contenidos en los teléfono celulares en redes de comunicación como WhatsApp, planteando soluciones integrales. Así mismo, se generó el slogan de CONSULTORA C&O, el cual fue posteado en páginas web de aliados estratégicos del sector, diseñado por el equipo como “Piensa diferente, Piensa en Calidad”.

Posteriormente, se generaron piezas gráficas con alusión a la integralidad de soluciones y servicios, como las descritas en las figuras cinco y seis.



*Figura 5. Tomada del Portafolio de Servicios de la Consultora C&O*



*Figura 6. Portafolio de Servicios - Política de Responsabilidad Social*

Adicionalmente, en noviembre de 2019, se dio apertura a la página web, disponible en la URL: [www.consultoracyo.com](http://www.consultoracyo.com). Para el mes de diciembre de 2019, se hizo despliegue de las redes sociales verticales.

Redes vigentes:

- ✓ [www.linkedin.com/company/consultora-cyo](http://www.linkedin.com/company/consultora-cyo)
- ✓ [www.youtube.com/channel/UCzH8ap2PmrR9rDeutXrZf-w](http://www.youtube.com/channel/UCzH8ap2PmrR9rDeutXrZf-w)
- ✓ [www.instagram.com/consultoracyo](http://www.instagram.com/consultoracyo)

Como apuesta a lograr una imagen íntegra y completa, se construye el logo con el fin de darle personalidad a la CONSULTORA C&O S.A.S, el cual tiene una gran simbología y es: en primera instancia indicar las iniciales de los fundadores C&O, en segunda instancia va rodeado por dos

flechas que indican la gestión de calidad, procesos y por último se tiene que la O esta punteada, lo cual indica la integralidad de la gestión estratégica.



*Figura 7. Logo CONSULTORA C&O S.A.S (Fuente Propia)*

Dadas las condiciones de pandemia a nivel mundial por el Coronavirus Covid-19, se espera llegar a los clientes de una manera más eficaz desde el marketing digital y la presencia en eventos de interés para la comunidad académica como los foros del Instituto Nacional de Salud, reuniones de la Asociación Colombiana de Empresas de Medicina Integral -ACEMI-. Así mismo se considera importante considerar los cambios comunicacionales en la era postcovid, donde se deberá contar con un plan de refinamiento de estrategias de comunicación probadas y exitosas, las cuales permitan una evaluación e identificación de oportunidades de posicionamiento y acercamiento a clientes con mayor cobertura de población por municipio.

## **2.5. Estrategia de distribución**

La consultoría de procesos requiere una inmersión en el entorno del cliente, es por esto, que el servicio se convierte en un eslabón fundamental dentro del crecimiento empresarial; se vuelven las oficinas del cliente el segundo hogar para los consultores, ya que es allí donde se generan las estrategias y el crecimiento.

Como estrategia de distribución, la consultora, utiliza el canal de distribución directo llegando al cliente por medio de personal capacitado en ventas según la oferta de servicios que oferta la consultora, para esto se dispondrá de salarios competitivos para el personal comercial más un

incentivo por ventas del 2.5%, con lo cual se pretende lograr mayor efectividad en la captación de nuevos clientes.

Para fortalecer el canal de comunicación entre cliente y consultora se hace uso de los correos electrónicos corporativos, zoom para las videoconferencias y las llamadas telefónicas como primera medida de comunicación. Todo esto ligado a una metodología interna de trabajo que articula la ejecución del trabajo entre consultor – cliente.

## **2.6. Políticas de servicio**

La política de servicios de CONSULTORA C&O S.A.S, está enfocada en un despliegue activo y continuo en el equipo de colaboradores y directivos de la organización, basada en tres pilares.

- Servicios de alta calidad
- Escucha activa
- Creatividad en la prestación

Bajo estos pilares, se testean las necesidades de los clientes a diario y se genera en actividades colaborativas para presentar la mejor oferta y solución a los clientes. Bajo los parámetros de la normatividad ISO, se considera indispensable la documentación de todos los contactos que se tienen con los clientes y la retroalimentación activa a los procesos, que requieren implementación de acciones de mejora.

La política incluye la rendición de cuentas mensual al cliente, bajo el informe de gestión, barreras y facilitadores de procesos, recomendaciones de mejora, espacio de retroalimentación del cliente, planeación de los objetivos SMART del mes siguiente y diseño de estrategias de innovación para el trabajo en equipo.

Dentro de las garantías de la prestación se encuentra, la protección de la data resultante del ejercicio de consultoría, la documentación concurrente de todas las actividades, la subsanación de

reprocesos o productos no conformes y la comunicación directa y continua con todo el equipo de la CONSULTORA C&O S.A.S.

## **2.7. Presupuesto de la estrategia de mercadeo**

La CONSULTORA C&O S.A.S, al ser una empresa con poco tiempo en el mercado y ventas ajustadas al margen operativo, considera que su presupuesto en estrategias de mercadeo está ajustado a la base salarial del Ejecutivo de Ventas, que genera actividades de marketing digital dentro de sus funciones y un 0.5% del margen de las ventas anuales para participación de eventos que comporten estructuras físicas, material POP, inversión en la participación y entrega de souvenirs.

Desde el área directiva se trabaja de manera continua en los contenidos de las redes sociales y pagina web, con el propósito de ser más cercanos a los clientes.

De acuerdo con el análisis del grupo jurídico asesor, no se considera necesario de manera inminente el recurso de la marca, por lo tanto, no se cuenta con un rubro para esta actividad.

La ejecución del presupuesto de mercadeo depende directamente del director ejecutivo, quien autoriza o prioriza los elementos de inversión.

## **3. Análisis técnico**

### **3.1. Análisis del servicio**

Los servicios que ofrece la consultora están fundamentados por tres pilares conceptuales, que nacen desde el artefacto técnico-administrativo y están dados por:

- 1- La **Consultoría de Procesos (CP)** donde el rol del consultor es fundamental puesto que su función es ser guía y consejero, ayudando a la organización en precisar los diagnósticos, proporcionar soluciones y alternativas a los problemas y desempeñar un papel decisivo, alentando al cliente a tomar las decisiones correctas.

2- Teniendo en cuenta el rumbo que tienen las empresas, es necesario definir y usar herramientas que ayuden a los gerentes y directivos de una organización a definir la **Planeación Estratégica (PE)**. como el **Balanced Scorecard (BSC)**, la herramienta definida por la consultora para definir y guiar la estrategia interna y a las organizaciones, en la construcción de su estrategia de navegación, adoptando las cuatro perspectivas, como lo son: El Talento Humano, El Proceso, El cliente y Las Financiera.

3- Los **Sistemas de Información (SI)** como apuesta estratégica para lograr la optimización de los procesos de una organización, a través de tres tipos de funciones que los sistemas de información cumplen al interior de una organización y de las cuales se desprende toda la gama de opciones en implementaciones tecnológicas que puede tener una empresa, las cuales son:

- ✓ Apoyo en los procesos y las operaciones de negocio.
- ✓ Apoyo en la toma de decisiones del negocio.
- ✓ Apoyo estratégico para lograr una ventaja competitiva.

La apuesta de valor está fundamentada en la articulación de los pilares definidos por la consultora y el acompañamiento integral que se le ofrece al cliente, con el fin de formalizar relaciones perdurables en el tiempo, obteniendo como fin, una relación a largo plazo a nivel de contratación.

Como se muestra en las figuras ocho y nueve, se observan los dos procesos principales para la prestación de servicio de consultoría donde está comprendida la venta y la operación del servicio. A pesar de que la CONSULTORA C&O S.A.S. prestará diferentes servicios, los procesos de venta y operación de servicios manejan la estructura estándar para todos.

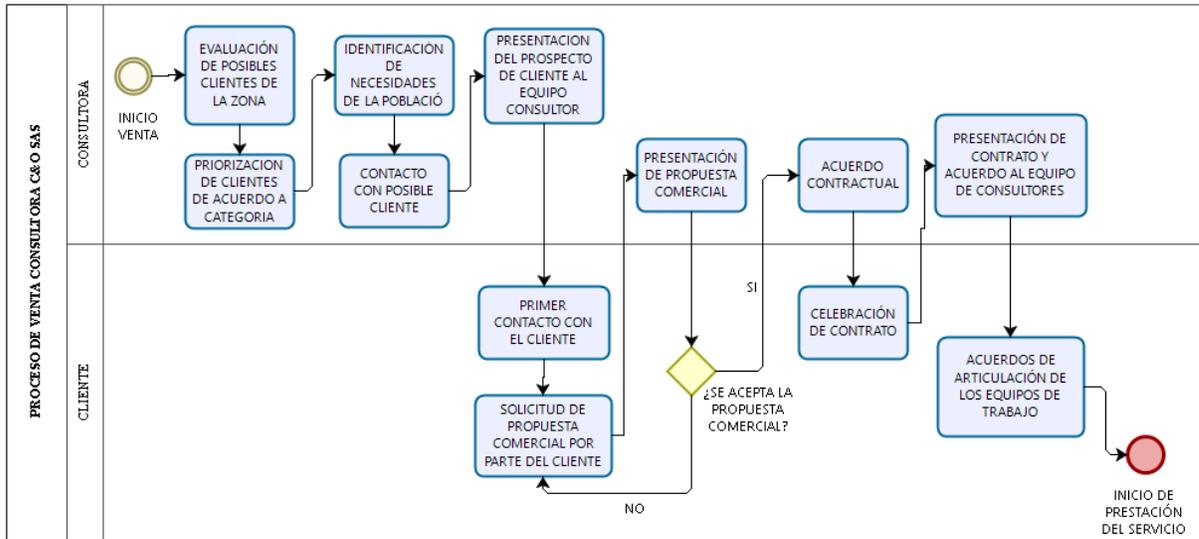


Figura 8. Proceso de venta Fuente: Elaboración propia (2020)

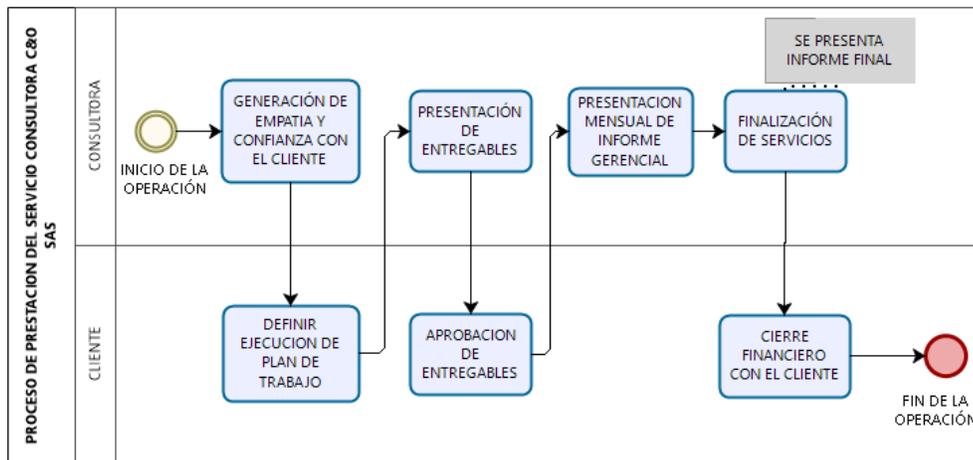


Figura 9. Proceso de prestación del servicio (Fuente: Elaboración propia)

### 3.2. Equipos y maquinaria

Para la ejecución de las actividades que requiere el personal de la CONSULTORA C&O S.A.S, se contratará el servicio de alquiler o renting de los equipos necesarios con la empresa ZINKO COLOMBIA SAS, la cual ofrece el mejor precio del mercado, pagando un valor mensual por cada uno de los equipos de cómputo requeridos. Esto con el fin de disminuir los costos y cuidar el flujo de caja. En total se necesitan para la operación inicial 15 portátiles distribuidos en: cinco portátiles

de especificaciones livianas para la operación administrativa, donde el valor de cada uno está por \$ 70.000 y 10 portátiles de especificaciones fuertes para la operación técnica, donde el valor de cada uno está por \$ 130.000.

### 3.3. Distribución de espacios

La CONSULTORA C&O S.A.S contará con dos oficinas, una en la ciudad de Cali que estará ubicada en Carrera 100 # 5 - 169 (Oasis Unicentro) - Oficina 406D y otra en la Ciudad de Popayán en Calle 18 AN # 5 - 20 Piso 6 (Clínica Reina Victoria). A continuación, se muestra la distribución de los espacios.

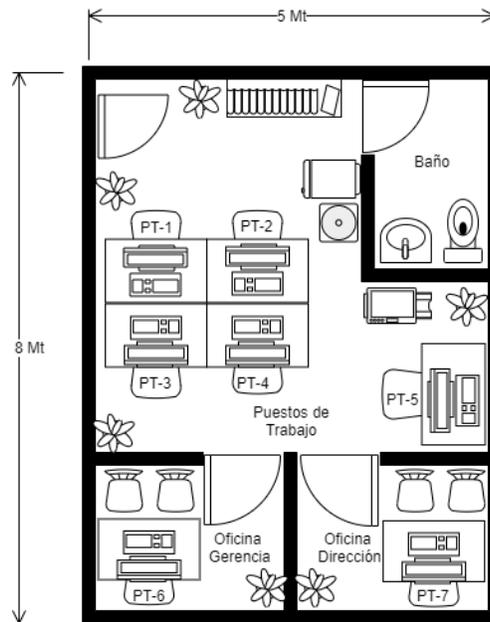
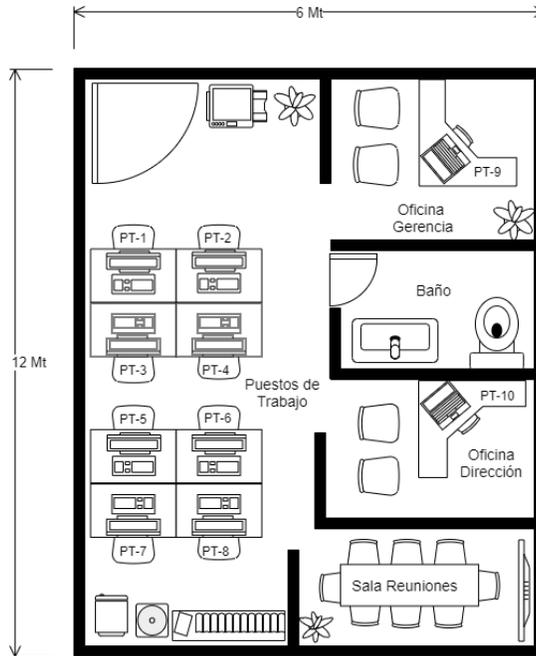


Figura 10. Distribución oficina sede Cali (Fuente: Elaboración propia).



*Figura 11. Distribución oficina sede Popayán (Fuente: Elaboración propia).*

Las oficinas alquiladas por la CONSULTORA C&O S.A.S, tienen un costo promedio de \$1.500.000 cada una, de acuerdo con el cobro asociado mensual de administración.

La oficina de la ciudad de Cali cuenta con área de 40 metros cuadrados y la oficina de la ciudad de Popayán cuenta con un área de 72 metros cuadrados. Se considera estratégica la ubicación, ya que la oficina de la ciudad de Cali se encuentra ubicada en un centro empresarial al interior del centro comercial Unicentro, lo que garantiza el acceso de los colaboradores, clientes y proveedores, así como la amplia oferta de servicios bancarios, plaza de comidas y locales comerciales. La oficina de la ciudad de Popayán se encuentra en el complejo clínico de más grande de la ciudad, Clínica Reina Victoria, donde prestan servicios 4 clientes actuales de la consultora, lo que se traduce en mayor oportunidad en el servicio y acompañamiento continuo.

### **3.4. Sistemas de control**

La CONSULTORA C&O S.A.S cuenta con el apoyo constante de una firma de abogados, con lo cual se logra blindar gran parte del artefacto legal y se lleva un debido acompañamiento para la

toma de decisiones. Desde el área tributaria, la consultora incluye el proceso de revisoría fiscal y contabilidad.

La organización ha definido un proceso interno de seguimiento a través de la dirección operativa definido como “CONTROL INTERNO”, dependencia encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la Alta Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos, así mismo el proceso es vital en la planeación estrategia de la CONSULTORA C&O S.A.S, dado que es el apoyo para la evaluación y validación de cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas .

Igualmente, la organización cuenta con un Plan de Acción Anual que incluye la descripción de las políticas, objetivos del sistema de control, áreas y/o procesos objeto de control, tipo de actuación, tiempo, recursos requeridos y responsables asignados, así como los indicadores de evaluación y seguimiento, con lo que se genera el seguimiento transversal y efectivo a todos los procesos, en busca de mitigar los riesgos de los procesos y ejecutar la mejora continua.

#### **Metodologías:**

**Auditoría Interna en la Administración del Riesgo:** Tiene como objetivo proveer una evaluación objetiva de la CONSULTORA C&O S.A.S, a través del proceso de auditoría interna sobre la efectividad de las políticas y acciones en la materia, de cara a asegurar que los riesgos organizacionales que están siendo administrados apropiadamente y que proceso de Control Interno está siendo operado efectivamente.

**Tableros de Control:** Uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral, en articulación con técnica de Hoshin Kanri: gracias a la fusión de estas dos técnicas, la CONSULTORA C&O S.A.S,

evalúa de manera continua las 4 perspectivas (Cliente, Proceso, Talento Humano y Financiera) y la planeación estratégica para definir los OKR. Los indicadores clave de desempeño se definen bajo el propósito de alinear el objetivo y las metas individuales de cada colaborador y el equipo de trabajo para lograr los resultados esperados.

La existencia y la efectividad del proceso de Control Interno, como función independiente y objetiva de evaluación y asesoría, busca agregar valor y mejorar las operaciones de CONSULTORA C&O S.A.S, también proporciona a la dirección el conocimiento real del estado en que se encuentra la organización en un periodo de tiempo determinado, de tal forma que permita reorientar oportunamente las estrategias y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos.

A continuación, en la Tabla seis se presentan los indicadores de seguimiento para el proceso de control interno definidos desde la planeación estratégica:

Tabla 6. *Indicadores de seguimiento de proceso de control interno.*

SISTEMA	PROCESO	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	MÉTODO DE OBTENCIÓN DE DATOS
DIRECCIÓN EJECUTIVA	Planeación.	Toma de Decisiones en CONSULTORA C&O S.A.S para el logro de lo establecido en sus planes de acción corto plazo.	# de actividades ejecutadas/ # número de actividades planeadas.	Validación del plan de operaciones.
<b>SUBSISTEMA</b>				
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Medición de elementos de control.	Reconocimiento del cumplimiento de controles en CONSULTORA C&O S.A.S.	# de Colaboradores que reportan continuamente información de los procesos/ Total de Colaboradores de la organización.	Tableros de Reporte de información.
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Medición y evaluación de la eficiencia y controles.	Cubrimiento de la función evaluadora de la oficina.	# de procedimientos evaluados que han mejorado en la aplicación de los	Tableros de Reporte de información.

			controles / Total de procedimientos establecidos por la organización.	
DIRECCIÓN DE OPERACIONES		Actividades realizadas por el proceso de control interno.	# de actividades ejecutadas desde el proceso de control interno /total de actividades planeadas	Informe semestral de gestión gerencial.
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Planeación de auditoría interna.	Conocimiento del plan.	# de los colaboradores directivos que conoce el plan anual de auditoría / total de colaboradores directivo y funcionarios de CONSULTORA C&O S.A.S	Formulario de evaluación de conocimientos.
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Ejecución del trabajo de auditoría interna.	Cubrimiento de procedimientos evaluados.	# de procedimientos evaluados /Total de procedimientos.	Bitácora de control interno.
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	Seguimiento a los resultados de auditoría.	Cumplimiento de compromisos.	# de recomendaciones cumplidas de manera total/ Total de recomendaciones acordadas con las áreas de CONSULTORA C&O S.A.S.	Bitácora de control interno.
<b>PROCESOS OPERATIVOS</b>				
COMERCIAL	Ejecución de actividades.	Cumplimiento de metas de ventas.	# total de propuestas comerciales aprobadas / Total de meta de ventas mensuales	Reporte de Gestión Comercial.
COMERCIAL	Evaluación Postventa.	Satisfacción del Cliente.	# de Evaluaciones de servicio satisfactorias/ Total de evaluaciones realizadas	Reporte de Gestión Comercial.
GESTIÓN CLINICA	Seguimiento a los procesos clínicos	Calidad del Producto.	# de entregables con entrega satisfactoria al cliente /Total de Entregables por Cliente.	Reporte de Gestión Clínica.
			# de entregables devueltos por el Cliente/ Total de entregables por cliente.	
<b>PROCESOS DE APOYO</b>				
TALENTO HUMANO	Seguimiento a Colaboradores.	Satisfacción de los Colaboradores.	# de colaboradores satisfechos con CONSULTORA C&O	Reporte de Gestión de

			S.A.S / Total de colaboradores evaluados.	Talento Humano.
TALENTO HUMANO		Ausentismo Laboral.	# de días ausentes en un año / Total de días laborados en el año.	
FINANCIERO	Medición de cumplimiento de CONSULTORA C&O S.A.S.	Cumplimiento de obligaciones empresariales.	# de obligaciones pagadas en el año /Total de obligaciones de la CONSULTORA C&O SAS.	Estados Financieros anuales.
	Medición de endeudamiento.	Nivel de endeudamiento en un periodo.	Total, Pasivo / Patrimonio neto + Pasivo.	Estados Financieros anuales.
	Medición de liquidez.	Liquidez total de CONSULTORA C&O SAS.	Total, activo corriente / Total pasivo corriente.	Estados Financieros anuales.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Las mediciones anteriormente expresadas, forman parte del artefacto diseñado para el control de procesos internos de CONSULTORA C&O S.A.S, de igual manera se estiman actualmente las condiciones de trabajo operativo para el personal de colaboradores, dado el estado de pandemia por Coronavirus Covid -19. Por lo que se ha considerado la formulación de medidas biosanitarias y de seguridad en el trabajo, que permiten la reactivación del trabajo directo con los clientes, las cuales están descritas a continuación:

Siguiendo la normatividad vigente establecida por el Gobierno Nacional, ante la emergencia sanitaria generada por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y el mantenimiento del orden público, en CONSULTORA C&O S.A.S se tomarán medidas para la protección, cuidado y prevención del personal que ingrese y egrese de las instalaciones de la organización o de los clientes a visitar.

### **Lineamientos básicos para ingreso y egreso del personal.**

INGRESO, EGRESO Y DESINFECCION:

1. Lavado de manos con agua y jabón, por lo menos durante un minuto, antes de salir de su casa o dormitorio.
2. Salir a la calle con ropa para movilizarse, llevar la ropa y los zapatos con la que trabajara en una bolsa limpia dentro del maletín.
3. Al ingresar a CONSULTORA C&O S.A.S o donde alguno de los clientes a visitar, debe el personal lavarse las manos con agua y jabón, por lo menos durante un minuto nuevamente y debe cambiarse con la ropa que lleva para trabajar y dejar la otra ropa dentro de otra bolsa que lleve adicional.
4. Uso del tapabocas y los guantes que han sido entregados previamente por la CONSULTORA C&O S.A.S.
5. Uso de paño y atomizador con alcohol para limpiar constantemente los objetos con los que se tiene contacto al interior de la institución (celular, implementos de trabajo, baños, puertas)

#### ALIMENTACIÓN:

Con el fin de cumplir con los parámetros de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Protección Social, se establecieron jornadas de alimentación, las cuales se harán por grupos, en horarios de 12:00pm a 12:30pm, 12:40 pm a 1:10pm, los cuales al finalizar su horario de alimentación la zona se desinfectará para que pueda proceder el siguiente grupo en cada una de las dos áreas puestas.

## **4. Análisis administrativo**

### **4.1. Grupo empresarial**

El grupo empresarial está conformado por dos socios: Catalina Miranda Castro, Medica General, con más de 7 años de experiencia en el sector salud desde el ámbito administrativo - asistencial y Orlando Tamayo Llanos, Ingeniero de Sistemas, con más de 8 años de experiencia

en el sector Tecnología, ha desempeñado diversos roles dentro de los cuales están: Desarrollador de software y Líder de proyectos TI. Ambos socios tienen experiencia en la dirección administrativa y operativa en empresas de salud y tecnología respectivamente, así como también tienen dominio de metodologías y marcos de trabajo eficiente en equipos tácticos.

El socio Orlando Tamayo Llanos es el representante legal de CONSULTORA C&O S.A.S, con una participación del 50% de las acciones y es el encargado de la dirección ejecutiva de la organización, La socia Catalina Miranda Castro cuenta con una participación del 50% de las acciones y es la encargada de la dirección operativa de la organización. Ambos socios cuentan con una contratación laboral, de tiempo completo y con cláusula de exclusividad con la CONSULTORA C&O S.A.S. Como equipo directivo primario, son los líderes de la planeación estratégica de la organización. Durante el primer año, la distribución de utilidades fue provisionada para llevar a cabo inversiones estratégicas; dentro de la proyección financiera se espera distribuir entre los socios solo el 50% de las utilidades, con el fin de mantener un flujo de caja que apalanque el crecimiento de la consultora.

#### **4.2. Personal**

El recurso humano que presta los servicios de consultoría en la organización, son profesionales expertos en el sector salud y tecnología, así como un equipo multidisciplinario de apoyo en el sector financiero, contable, jurídico, gestores de proyectos y gestores de ventas.

La CONSULTORA C&O S.A.S, tiene dentro de su equipo profesiones afines a la medicina, enfermería, fisioterapia, sociología, salud pública como equipo líder consultor clínico.

Como se presentó anteriormente, la propuesta de valor de la organización está basada en el respaldo y la experiencia del equipo consultor, así como la experticia en gestión del riesgo en salud

y el uso de metodologías ágiles para la implementación de estrategias gerenciales, a continuación, se detallan los perfiles del equipo de la CONSULTORA C&O S.A.S:

- Socio Director Ejecutivo: Profesional en Ingeniería de sistemas, con experiencia en gerencia de equipos de trabajo Cross-Funcionales, planeación estratégica, procesos de mejora continua en el área de tecnología e implementación metodologías basadas en el agilismo. Especializaciones en áreas administrativas y financieras. Sus funciones están enfocadas en la administración y control de la empresa, gestión y seguimiento a través del proceso de control interno, representación de la empresa ante terceros y demás actividades inherentes al cargo. El salario para este cargo es de \$4.500.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.
- Socio Director Operativo: Magister en Gerencia de Organizaciones de Salud, Médico general de profesión, con destacada experiencia en el área administrativa y asistencial en salud; perfil profesional orientado en planeación, desarrollo y ejecución de estrategias de sostenibilidad y gestión del riesgo en salud. Énfasis en la atención médica en el servicio de hospitalización y urgencias nivel III y IV de complejidad. Sus funciones están enfocadas en la administración de los procesos operativos y técnicos, así como gestión, consecución, sostenibilidad y satisfacción de los clientes y demás actividades inherentes al cargo. El salario para este cargo es de \$4.000.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.
- Asesores Externos: Contador con especialidad en revisoría fiscal, con énfasis en gestión de proyectos, acompañamiento técnico tributario. La compensación de este servicio es de \$1.200.000, bajo contrato de prestación de servicios. Grupo Jurídico, con experiencia en el sector salud, propiedad intelectual, marcas y patentes, con más de 10 años de

experiencia, la compensación de este servicio es de \$1.500.000, bajo contrato de prestación de servicios.

- Director TI: Profesional en el área de tecnología, con más de 20 años de experiencia en todo el ciclo de desarrollo e implementación de proyectos en Tecnología. Actividades asociadas al seguimiento y elaboración de KPI's (Indicadores de Gestión) para asegurar un alto porcentaje de calidad en los entregables, elaboración y seguimiento a planes de trabajo, evaluación de documentación técnica y funcional del proyecto, elaboración de informes gerenciales, así como diseño técnico, desarrollo, pruebas, Soporte e Implementación de Sistemas de información. El salario para este cargo es de \$3.500.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.

- Analista de TI: Técnico en sistemas, con experiencia de 5 años, con desempeño efectivo en atención al usuario, en levantamiento y definición de requerimientos, desarrollo de software y pruebas de software. El salario para este cargo es de \$2.500.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.

- Ejecutivo de ventas: Profesional en mercadeo y ventas, con experiencia de 8 años en el sector salud, con estudios en marketing digital, desing thinking, satisfacción del cliente y estrategia de mercado. Con funciones enfocadas en realizar estudios de mercado para identificar posibilidades de venta y evaluar las necesidades del cliente, búsqueda de oportunidades de venta, desarrollo de mercadeo digital. El salario para este cargo es de \$2.500.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.

- Gestor de Proyecto: Ingeniero industrial, con experiencia en elaboración y dirección de proyectos, con estudios certificados en PMP. En su roll es el encargo de ejecutar el contrato en su dimensión y alcance con el cliente. Además de identificar

oportunidades de cobertura integral que optimicen los tiempos y recursos del proyecto. El salario para este cargo es de \$2.000.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.

- Consultor SCRUM: Ingeniero de sistemas, con experiencia en dirección de equipos e implantación de metodologías ágiles, con estudios certificados en SCRUM MASTER. Su función está orientada a guiar los equipos y la organización a interiorizar e implementar las metodologías ágiles de trabajo, El salario para este cargo es de \$2.000.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral.

- Consultor Estratégico de Negocio (salud): Médicos, enfermeras, fisioterapeutas e ingenieros con amplia experiencia en el sector salud, con dominio de las líneas de desarrollo del sector, con experiencia en la prestación y el área administrativa, con estudios de maestría en salud pública, epidemiología, coaching organizacional, calidad, gerencia de organizaciones de salud. Sus funciones están enfocadas al acompañamiento integral del cliente y la organización, desde la evaluación y análisis situacional del mercado hasta la prospectiva del sector, así mismo desde cada línea específica, prestan servicios directos relacionados con su especialidad, la misión de este roll es generar todas las garantías en la prestación del servicio de consultoría. para el cliente y la consultora. El salario para este cargo está entre \$2.500.000 y \$3.500.000 de pesos mensuales, bajo la figura de contrato laboral, de acuerdo con la especialidad técnica del consultor.

En la Tabla siete se muestra el detalle de los costos de nómina presupuestados por año:

Tabla 7. *Presupuesto de nómina del año 2021 al año 2024*

<b>CONSULTOR SCRUM</b>				
Salario básico mensual	2,000,000	2,080,000	2,163,200	2,249,728
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	24,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736
Total prestaciones sociales	5,240,000	5,449,600	5,667,584	5,894,287
Total Aportes Parafiscales	960,000	998,400	1,038,336	1,079,869
Total Seguridad social	5,045,280	5,247,091	5,456,975	5,675,254
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>11,245,280</b>	<b>11,695,091</b>	<b>12,162,895</b>	<b>12,649,411</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>35,245,280</b>	<b>36,655,091</b>	<b>38,121,295</b>	<b>39,646,147</b>
<b>MEDICO CONSULTOR 1</b>				
Salario básico mensual	3,500,000	3,640,000	3,785,600	3,937,024
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	42,000,000	43,680,000	45,427,200	47,244,288
Total prestaciones sociales	9,170,000	9,536,800	9,918,272	10,315,003
Total Aportes Parafiscales	1,680,000	1,747,200	1,817,088	1,889,772
Total Seguridad social	8,829,240	9,182,410	9,549,706	9,931,694
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>19,679,240</b>	<b>20,466,410</b>	<b>21,285,066</b>	<b>22,136,469</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>61,679,240</b>	<b>64,146,410</b>	<b>66,712,266</b>	<b>69,380,757</b>
<b>MEDICO CONSULTOR 2</b>				
Salario básico mensual	3,500,000	3,640,000	3,785,600	3,937,024
Meses trabajados	0	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	0	43,680,000	45,427,200	47,244,288
Total prestaciones sociales	0	9,536,800	9,918,272	10,315,003
Total Aportes Parafiscales	0	1,747,200	1,817,088	1,889,772
Total Seguridad social	0	9,182,410	9,549,706	9,931,694
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>0</b>	<b>20,466,410</b>	<b>21,285,066</b>	<b>22,136,469</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>0</b>	<b>64,146,410</b>	<b>66,712,266</b>	<b>69,380,757</b>
<b>ENFERMERO CONSULTOR 1</b>				
Salario básico mensual	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	30,000,000	31,200,000	32,448,000	33,745,920
Total prestaciones sociales	6,550,000	6,812,000	7,084,480	7,367,859
Total Aportes Parafiscales	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Total Seguridad social	6,306,600	6,558,864	6,821,219	7,094,067
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>14,056,600</b>	<b>14,618,864</b>	<b>15,203,619</b>	<b>15,811,763</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>44,056,600</b>	<b>45,818,864</b>	<b>47,651,619</b>	<b>49,557,683</b>

<b>ENFERMERO CONSULTOR 2</b>				
Salario básico mensual	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Meses trabajados	0	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	0	31,200,000	32,448,000	33,745,920
Total prestaciones sociales	0	6,812,000	7,084,480	7,367,859
Total Aportes Parafiscales	0	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Total Seguridad social	0	6,558,864	6,821,219	7,094,067
<b>Total Carga prestacional</b>	0	14,618,864	15,203,619	15,811,763
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>0</b>	<b>45,818,864</b>	<b>47,651,619</b>	<b>49,557,683</b>
<b>INGENIERO CONSULTOR</b>				
Salario básico mensual	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	30,000,000	31,200,000	32,448,000	33,745,920
Total prestaciones sociales	6,550,000	6,812,000	7,084,480	7,367,859
Total Aportes Parafiscales	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Total Seguridad social	6,306,600	6,558,864	6,821,219	7,094,067
<b>Total Carga prestacional</b>	14,056,600	14,618,864	15,203,619	15,811,763
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>44,056,600</b>	<b>45,818,864</b>	<b>47,651,619</b>	<b>49,557,683</b>
<b>GESTOR DE PROYECTOS 1</b>				
Salario básico mensual	2,000,000	2,080,000	2,163,200	2,249,728
Meses trabajados	10	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	20,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736
Total prestaciones sociales	4,366,667	5,449,600	5,667,584	5,894,287
Total Aportes Parafiscales	800,000	998,400	1,038,336	1,079,869
Total Seguridad social	4,204,400	5,247,091	5,456,975	5,675,254
<b>Total Carga prestacional</b>	9,371,067	11,695,091	12,162,895	12,649,411
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>29,371,067</b>	<b>36,655,091</b>	<b>38,121,295</b>	<b>39,646,147</b>
<b>ANALISTAS TI 1</b>				
Salario básico mensual	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	30,000,000	31,200,000	32,448,000	33,745,920
Total prestaciones sociales	6,550,000	6,812,000	7,084,480	7,367,859
Total Aportes Parafiscales	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Total Seguridad social	6,306,600	6,558,864	6,821,219	7,094,067
<b>Total Carga prestacional</b>	14,056,600	14,618,864	15,203,619	15,811,763
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>44,056,600</b>	<b>45,818,864</b>	<b>47,651,619</b>	<b>49,557,683</b>

<b>ANALISTAS TI 2</b>				
Salario básico mensual	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	30,000,000	31,200,000	32,448,000	33,745,920
Total prestaciones sociales	6,550,000	6,812,000	7,084,480	7,367,859
Total Aportes Parafiscales	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Total Seguridad social	6,306,600	6,558,864	6,821,219	7,094,067
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>14,056,600</b>	<b>14,618,864</b>	<b>15,203,619</b>	<b>15,811,763</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>44,056,600</b>	<b>45,818,864</b>	<b>47,651,619</b>	<b>49,557,683</b>
<b>ANALISTAS TI 3</b>				
Salario básico mensual	2,000,000	2,080,000	2,163,200	2,249,728
Meses trabajados	6	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	12,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736
Total prestaciones sociales	2,620,000	5,449,600	5,667,584	5,894,287
Total Aportes Parafiscales	480,000	998,400	1,038,336	1,079,869
Total Seguridad social	2,522,640	5,247,091	5,456,975	5,675,254
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>5,622,640</b>	<b>11,695,091</b>	<b>12,162,895</b>	<b>12,649,411</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>17,622,640</b>	<b>36,655,091</b>	<b>38,121,295</b>	<b>39,646,147</b>
<b>ANALISTAS TI 4</b>				
Salario básico mensual	2,000,000	2,080,000	2,163,200	2,249,728
Meses trabajados	0	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	0	24,960,000	25,958,400	26,996,736
Total prestaciones sociales	0	5,449,600	5,667,584	5,894,287
Total Aportes Parafiscales	0	998,400	1,038,336	1,079,869
Total Seguridad social	0	5,247,091	5,456,975	5,675,254
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>0</b>	<b>11,695,091</b>	<b>12,162,895</b>	<b>12,649,411</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>0</b>	<b>36,655,091</b>	<b>38,121,295</b>	<b>39,646,147</b>
<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b>				
Salario básico mensual	2,500,000	2,600,000	2,704,000	2,812,160
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	30,000,000	31,200,000	32,448,000	33,745,920
Total prestaciones sociales	6,550,000	6,812,000	7,084,480	7,367,859
Total Aportes Parafiscales	1,200,000	1,248,000	1,297,920	1,349,837
Total Seguridad social	6,306,600	6,558,864	6,821,219	7,094,067
<b>Total Carga prestacional</b>	<b>14,056,600</b>	<b>14,618,864</b>	<b>15,203,619</b>	<b>15,811,763</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>44,056,600</b>	<b>45,818,864</b>	<b>47,651,619</b>	<b>49,557,683</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 4.3. Estructura organizacional

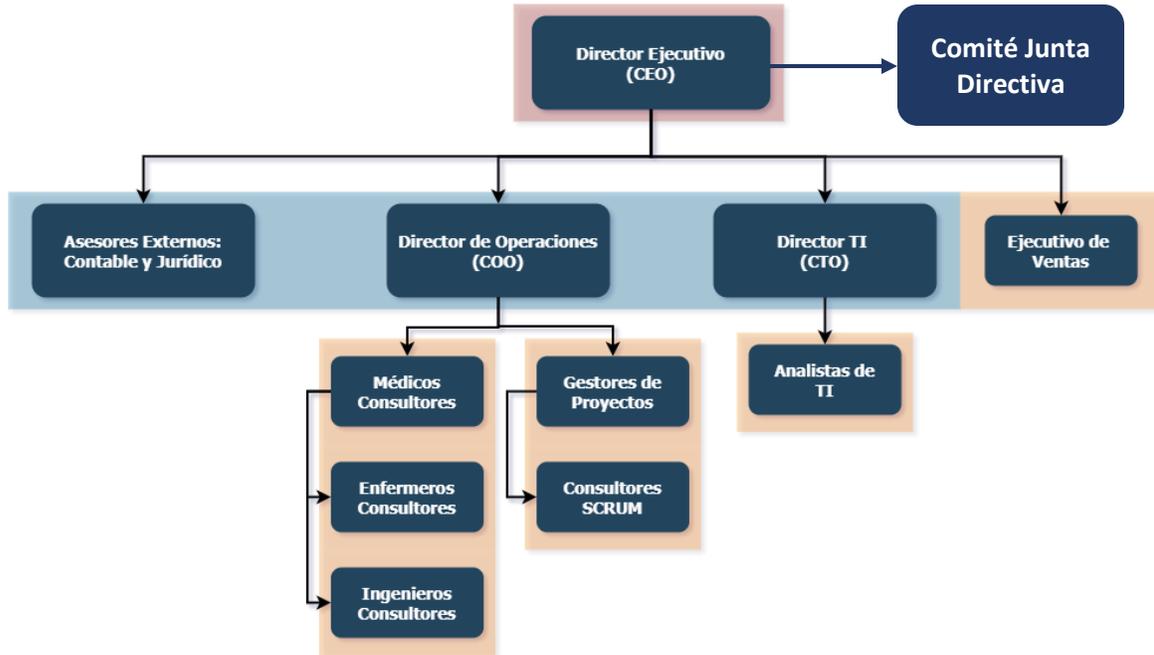


Figura 12. Estructura Organizacional (Fuente Propia - draw.io)

La estructura organizacional presentada en la Figura 12, da soporte a la operación de CONSULTORA C&O S.A.S. de acuerdo con el crecimiento orgánico que pretende tener la organización en los siguientes años, enfocados en las metas de oferta de servicios continua al sector salud, se considera que esta estructura guarda suficiencia para la operación a mediano plazo de la organización.

Esta estructura organizacional tiene como objetivo, dar cobertura a todos los servicios de la consultora y mantener la estructura directiva enfocada en la planeación, diseño, implementación y evaluación de los planes de acción anuales y todas las oportunidades que se presenten para la organización.

#### 4.3.1. Estilos de dirección

El estilo de dirección utilizado por el director ejecutivo de la CONSULTORA C&O S.A.S, es un estilo participativo, dado el perfil formativo y profesional del director ejecutivo, asociado en

sus estudios administrativos, tal y como se describe en el artículo “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales” (García-Solarte, 2015) este tipo de liderazgo propende por el involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones y se fomenta los métodos de trabajo, metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad en la dirección.

En Consultora C&O S.A.S, desde la dirección se promueven las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de los colaboradores, clientes, proveedores, junta directiva, es por esto que se crearon unos principios de la cultura organizacional, lo que permite mantener una dinámica sana, respetuosa y valorada entre el equipo de colaboradores. Dentro de los principios de la cultura organizacional se presentan a los colaboradores las siguientes oraciones:

- ✓ Validamos los pensamientos y aportes de todos.
- ✓ Promovemos la felicidad de nuestros colaboradores y nuestros clientes.
- ✓ Construimos relaciones duraderas a través del respeto y la confianza.
- ✓ El autogobierno es la base de los buenos resultados.
- ✓ Promovemos la autoevaluación y la autogestión.
- ✓ Estamos listos para aprender y enseñar.
- ✓ Estamos comprometidos por una causa común.
- ✓ Formamos equipos imbatibles.
- ✓ Rendimos cuentas de manera continua.
- ✓ Somos solidarios.
- ✓ Planeamos, validamos y ejecutamos todas nuestras actividades.
- ✓ Somos diferentes, innovadores y confiables.

- ✓ Tratamos la información bajo el sumario y el respeto por el cliente.
- ✓ Somos prudentes, leales, claros y veraces.
- ✓ Siempre superamos las expectativas.
- ✓ Trabajamos en equipo.

De esta manera la CONSULTORA C&O S.A.S, ratifica el valor de sus colaboradores y la equidad en el equipo de trabajo, lo cual hace parte de las metodologías implantadas de trabajo descritas anteriormente.

#### **4.4. Políticas corporativas**

##### **4.4.1. Política de calidad**

La política de calidad de CONSULTORA C&O S.A.S, propende por mantener los principios organizacionales y los propósitos de la organización, constituyéndose como la carta de navegación para la operación y producción de contenidos.

Todas las acciones y productos de la organización son ejecutados bajo las normas técnicas de calidad nacionales e internacionales. Los procesos son estandarizados y evaluados bajo elementos de medición continua, que permite el mejoramiento concurrente y prospectivo de estos. De igual manera la educación y actualización técnica de los colaboradores son el pilar de la innovación y desarrollo a la vanguardia en los servicios ofertados.

La política de calidad es desplegada constantemente de manera interna y externa en la organización con el fin de fidelizar los principios y propósitos de esta.

#### **4.4.2. Política corporativa**

Promover el desarrollo técnico de los colaboradores de manera continua, con el fin de mejorar la oferta de valor a nuestros clientes, fomentando la participación directa con la academia y la industria en términos de actualización y desarrollo de contenidos innovadores.

#### **4.4.3. Política de responsabilidad social**

Inclusión de jóvenes tecnólogos de estratos socioeconómicos 1 y 2 en programas de capacitación e inmersión para la creación y gestión de proyectos en transformación organizacional, proporcionando empoderamiento de las herramientas y contenidos, con posterior oferta al sector para promoción de empleos formales a largo plazo, aportando a la sostenibilidad financiera de sus familias.

#### **4.4.4. Política ambiental**

La CONSULTORA C&O S.A.S, está comprometida con la sostenibilidad ambiental, siendo pioneros en el desarrollo web y tecnológico, donde se incluye la sistematización y digitalización de procesos con promoción de cero usos de papel.

#### **4.4.5. Política financiera**

La CONSULTORA C&O S.A.S, dentro de su política financiera tiene lineamientos técnicos de ejecución y cumplimiento presupuestal, así como metas de sostenibilidad financiera, garantizando el bienestar de los clientes, colaboradores y accionistas de la organización.

#### **4.4.6. Política de talento humano**

La CONSULTORA C&O S.A.S, trabaja de manera continua en la gestión de la felicidad del equipo de colaboradores de la organización, salvaguardando el cumplimiento del manual de funciones, los procesos de contratación, evaluación y seguimiento de cargos. La política propende

por el bienestar integral de todos, el mantenimiento de la motivación intrínseca a través de la educación, la recreación y los incentivos financieros y satisfacción de los colaboradores.

## 5. Análisis legal, ambiental y social

### 5.1. Aspectos legales

El tipo de sociedad que define a la consultora es la sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.), la cual conformada por dos accionistas Catalina Miranda Castro y Orlando Tamayo Llanos de la cual cada uno posee el 50% de la sociedad. Para la constitución se propuso un capital suscrito y pagado de \$ 5.000.000 como se muestra en la Tabla ocho.

Tabla 8. *Capital Suscrito en Cámara de Comercio de Cali*

CAPITAL SUSCRITO			
NOMBRE Y APELLIDO	ACCIONES	PORCENTAJE	VALOR DEL APOORTE
CATALINA MIRANDA CASTRO	2.500	50%	\$2.500.000.00
ORLANDO TAMAYO LLANOS	2.500	50%	\$2.500.000.00
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$5.000.000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia (2020).

CONSULTORA C&O S.A.S, al ser una sociedad por acciones simplificadas (SAS), define que la utilidad a disposición de los socios es la que resulta luego de que la compañía atiende todos los gastos y obligaciones que la ley ha dispuesto sobre el flujo obtenido de la actividad comercial (ambitojuridico.com, 2018). Teniendo en cuenta lo que señala la Superintendencia de Sociedades y la libre elección de los accionistas de repartir dividendos, por lo anterior la organización repartirá utilidades a partir del primer año de operación en un 50% y aumentando en el cuarto año, recibiendo los accionistas el 70% sobre el neto disponible.

### 5.2. Análisis ambiental

Al ser una empresa de servicios, la CONSULTORA C&O S.A.S no requiere una inversión en maquinaria u algún tipo de mano de obra pesada para realizar la operación. Existen, sin embargo,

aspectos muy relevantes para aportar a la sostenibilidad ambiental, dentro de las políticas de sostenibilidad ambiental están:

- Uso de termos, tasas o vasos de vidrio, no uso de utensilios desechables.
- Política de cero usos de papel.
- Teletrabajo para colaboradores y directivos.
- Política de manejo de residuos.
- Política de optimización de servicios como agua y energía.

### **5.3. Análisis social**

Como política de responsabilidad social y siendo consecuentes con el termino, la consultora debe dar a la sociedad parte de lo que se consiga, valor que no necesariamente se representa en sustento económico, sino que existe un factor muy importante que está asociado a la cuarta revolución industrial y tiene que ver con el activo intangible más valioso, el conocimiento. Para esto la CONSULTORA C&O S.A.S adelanta planes de capacitación con la Universidad del Valle, donde se quiere llevar a los estudiantes de últimos semestres de los programas académicos a que vivan una experiencia de inmersión empresarial, donde tendrán varios elementos importantes para decidir de su futuro. Parte de esta política de responsabilidad social está en vincular a talento humano de bajo recurso y carreras técnicas, para apoyar la causa país en el involucramiento de toda la población.

Siguiendo con las estrategias de impacto social, la consultora trabajará en la implementación de modelos de felicidad empresarial, por medio de los cuales se trabajen factores como la motivación intrínseca y el empoderamiento de las personas, para lograr mayor eficiencia en sus labores y una estabilidad emocional asociada a cada funcionario. Esto identificando gracias a la experiencia laboral de los fundadores, primero un factor importante y es que la empresa se

convierte en un hogar, puesto que las personas pasan la mayoría del tiempo en él y segundo, está demostrado que el rendimiento de una persona, está directamente relacionada con su inteligencia emocional como lo indica Daniel Goleman, una competencia emocional es: *«Una capacidad aprendida basada en inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo»* (Goleman & Cherniss, 2005).

#### **5.4. Análisis de valores personales**

La CONSULTORA C&O S.A.S , es una organización que tiene como principios:

- ✓ LEALTAD: Actuamos de manera continua bajo nuestra promesa de valor.
- ✓ LIDERAZGO: Superamos las expectativas en el desarrollo y cumplimiento de nuestras actividades.
- ✓ COMPROMISO: Creemos en nuestra organización y nuestros clientes, cumplimos a cabalidad con nuestros programas y damos lo mejor en cada proceso.

Es por esto, que, al ser una empresa con menos de un año de constitución formal, propende tener relaciones a largo plazo con sus clientes, dando valor en la lealtad y compromiso en el desarrollo del plan del trabajo y la oferta de servicios.

### **6. Análisis económico**

#### **6.1. Inversión de activos fijos**

Para el desarrollo exitoso en la operación de las actividades de consultoría que se realizan en la CONSULTORA C&O S.A.S, es imprescindible que los consultores y todo el personal técnico administrativo tengan un lugar de trabajo, herramientas disponibles y adecuadas para llevar a cabo dicha labor. A continuación, en la Tabla nueve se muestra la inversión en activos, en la cual se proyecta una inversión en de \$ 14.270.000 Millones.

Tabla 9. *Presupuesto de Inversión en Activos.*

<b>Inversión depreciable</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VR.UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Impresora Laser Multifuncional	2	1,000,000	2,000,000
Mesas Mobiliario	15	550,000	8,250,000
VideoBeam	2	1,500,000	3,000,000
Telefono Inalambrico	2	150,000	300,000
Sillas Espera	6	120,000	720,000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>14,270,000</b>

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

Los activos fijos serán repartidos entre las dos oficinas, ubicadas tanto en Cali como en Popayán. Cabe anotar que en el presupuesto de activos fijos no se incluyen los equipos de cómputo, dado que la CONSULTORA C&O S.A.S. tiene el contrato de arrendamiento de los equipos con una empresa denominada Zinko Colombia en donde se paga un valor mensual por cada equipo alquilado, esto con el fin de no comprometer un capital de trabajo importante, dada la cantidad de personal que se tiene contratado.

## **6.2. Presupuesto de ingresos**

En la Tabla 10, 11, 12 y 13 se muestra el volumen de ventas de los dos primeros años de operación, donde se observa un leve crecimiento para algunos servicios dada la penetración en el mercado de la CONSULTORA C&O SAS, para el año 2022 se espera mejorar el volumen de ventas gracias a la apuesta de tener un ejecutivo de ventas dedicado exclusivamente a la captación de nuevos clientes.

Tabla 10. Ingresos del primer semestre del año 2021 por operaciones

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
AUDITORIA	16,000,000	0	0	0	16,000,000	0
CALIDAD	33,000,000	0	0	0	0	0
ESTRATEGIA	0	90,000,000	0	0	0	0
RIESGO	114,000,000	0	0	0	0	0
COACHING	0	0	60,000,000	0	0	0
FIN-PROYEC	10,200,000	0	0	0	0	0
DIR-PROYEC	31,200,000	0	0	0	0	0
SCRUM	10,000,000	0	0	10,000,000	0	0
DOC-PROYEC	0	0	12,000,000	0	0	0
BIGDATA	0	0	0	0	0	70,000,000
OUTSOURCING-DEV	30,000,000	30,000,000	0	0	0	0
Valor total de ventas (\$)	244,400,000	120,000,000	72,000,000	10,000,000	16,000,000	70,000,000
IVA o Impuesto al Consumo	46,436,000	22,800,000	13,680,000	1,900,000	3,040,000	13,300,000
Anticipo Retefuente	26,884,000	13,200,000	7,920,000	1,100,000	1,760,000	7,700,000
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>290,836,000</b>	<b>142,800,000</b>	<b>85,680,000</b>	<b>11,900,000</b>	<b>19,040,000</b>	<b>83,300,000</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	122,200,000	60,000,000	36,000,000	5,000,000	8,000,000	35,000,000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	122,200,000	60,000,000	36,000,000	5,000,000	8,000,000	35,000,000
Ingresos por ventas de Contado	141,752,000	69,600,000	41,760,000	5,800,000	9,280,000	40,600,000
Recuperación de Cartera	0	122,200,000	60,000,000	36,000,000	5,000,000	8,000,000
Ingresos Efectivos	141,752,000	191,800,000	101,760,000	41,800,000	14,280,000	48,600,000
Cuentas por Cobrar	122,200,000	60,000,000	36,000,000	5,000,000	8,000,000	35,000,000

Tabla 11. Ingresos del segundo semestre del año 2021 por operaciones

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2021
Volumen estimado de ventas							
AUDITORIA	0	0	16,000,000	0	0	0	48,000,000
CALIDAD	0	0	0	0	0	0	33,000,000
ESTRATEGIA	0	0	0	0	0	0	90,000,000
RIESGO	114,000,000	0	0	0	0	0	228,000,000
COACHING	0	0	60,000,000	0	0	0	120,000,000
FIN-PROYEC	10,200,000	0	0	0	10,200,000	0	30,600,000
DIR-PROYEC	31,200,000	0	0	0	0	0	62,400,000
SCRUM	10,000,000	0	0	10,000,000	0	0	40,000,000
DOC-PROYEC	0	12,000,000	0	0	0	0	24,000,000
BIGDATA	0	0	0	0	0	0	70,000,000
OUTSOURCING-DEV	30,000,000	30,000,000	0	0	0	0	120,000,000
Valor total de ventas (\$)	195,400,000	42,000,000	76,000,000	10,000,000	10,200,000	0	866,000,000
IVA o Impuesto al Consumo	37,126,000	7,980,000	14,440,000	1,900,000	1,938,000	0	164,540,000
Anticipo Retefuente	21,494,000	4,620,000	8,360,000	1,100,000	1,122,000	0	95,260,000
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>232,526,000</b>	<b>49,980,000</b>	<b>90,440,000</b>	<b>11,900,000</b>	<b>12,138,000</b>	<b>0</b>	<b>1,030,540,000</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	97,700,000	21,000,000	38,000,000	5,000,000	5,100,000	0	433,000,000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	97,700,000	21,000,000	38,000,000	5,000,000	5,100,000	0	433,000,000
Ingresos por ventas de Contado	113,332,000	24,360,000	44,080,000	5,800,000	5,916,000	0	502,280,000
Recuperación de Cartera	35,000,000	97,700,000	21,000,000	38,000,000	5,000,000	5,100,000	433,000,000
Ingresos Efectivos	148,332,000	122,060,000	65,080,000	43,800,000	10,916,000	5,100,000	935,280,000
Cuentas por Cobrar	97,700,000	21,000,000	38,000,000	5,000,000	5,100,000	0	0

Tabla 12. Ingresos del primer semestre del año 2021 por operaciones

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
AUDITORIA	16,160,000	0	16,160,000	0	16,160,000	0
CALIDAD	33,330,000	0	0	0	0	0
ESTRATEGIA	0	45,450,000	0	0	0	45,450,000
RIESGO	230,280,000	0	0	0	0	0
COACHING	0	60,600,000	0	0	121,200,000	0
FIN-PROYEC	0	0	0	0	0	0
DIR-PROYEC	0	0	0	0	0	31,512,000
SCRUM	20,200,000	0	0	10,100,000	0	0
DOC-PROYEC	0	0	12,120,000	0	0	0
BIGDATA	0	0	0	35,350,000	0	0
OUTSOURCING-DEV	0	121,200,000	0	0	0	0
Valor total de ventas (\$)	299,970,000	227,250,000	28,280,000	45,450,000	137,360,000	76,962,000
IVA o Impuesto al Consumo	56,994,300	43,177,500	5,373,200	8,635,500	26,098,400	14,622,780
Anticipo Retefuente	32,996,700	24,997,500	3,110,800	4,999,500	15,109,600	8,465,820
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>356,964,300</b>	<b>270,427,500</b>	<b>33,653,200</b>	<b>54,085,500</b>	<b>163,458,400</b>	<b>91,584,780</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	149,985,000	113,625,000	14,140,000	22,725,000	68,680,000	38,481,000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	149,985,000	113,625,000	14,140,000	22,725,000	68,680,000	38,481,000
Ingresos por ventas de Contado	173,982,600	131,805,000	16,402,400	26,361,000	79,668,800	44,637,960
Recuperación de Cartera	0	149,985,000	113,625,000	14,140,000	22,725,000	68,680,000
Ingresos Efectivos	173,982,600	281,790,000	130,027,400	40,501,000	102,393,800	113,317,960
Cuentas por Cobrar	149,985,000	113,625,000	14,140,000	22,725,000	68,680,000	38,481,000

Tabla 13. Ingresos del segundo semestre del año 2021 por operaciones

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2022
Volumen estimado de ventas							
AUDITORIA	16,160,000	0	16,160,000	0	16,160,000	0	96,960,000
CALIDAD	33,330,000	0	0	0	0	0	66,660,000
ESTRATEGIA	0	0	0	0	0	0	90,900,000
RIESGO	0	0	0	0	0	0	230,280,000
COACHING	0	60,600,000	0	0	0	0	242,400,000
FIN-PROYEC	0	0	20,604,000	0	0	0	20,604,000
DIR-PROYEC	0	0	0	0	0	31,512,000	63,024,000
SCRUM	20,200,000	0	0	10,100,000	0	0	60,600,000
DOC-PROYEC	0	12,120,000	0	0	0	0	24,240,000
BIGDATA	35,350,000	0	0	0	35,350,000	0	106,050,000
OUTSOURCING-DEV	90,900,000	0	0	0	0	0	212,100,000
Valor total de ventas (\$)	195,940,000	72,720,000	36,764,000	10,100,000	51,510,000	31,512,000	1,213,818,000
IVA o Impuesto al Consumo	37,228,600	13,816,800	6,985,160	1,919,000	9,786,900	5,987,280	230,625,420
Anticipo Retefuente	21,553,400	7,999,200	4,044,040	1,111,000	5,666,100	3,466,320	133,519,980
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>233,168,600</b>	<b>86,536,800</b>	<b>43,749,160</b>	<b>12,019,000</b>	<b>61,296,900</b>	<b>37,499,280</b>	<b>1,444,443,420</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	97,970,000	36,360,000	18,382,000	5,050,000	25,755,000	15,756,000	606,909,000
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	97,970,000	36,360,000	18,382,000	5,050,000	25,755,000	15,756,000	606,909,000
Ingresos por ventas de Contado	113,645,200	42,177,600	21,323,120	5,858,000	29,875,800	18,276,960	704,014,440
Recuperación de Cartera	38,481,000	97,970,000	36,360,000	18,382,000	5,050,000	25,755,000	591,153,000
Ingresos Efectivos	152,126,200	140,147,600	57,683,120	24,240,000	34,925,800	44,031,960	1,295,167,440
Cuentas por Cobrar	97,970,000	36,360,000	18,382,000	5,050,000	25,755,000	15,756,000	15,756,000

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

### 6.3. Presupuesto de consumos y componentes

En la Tabla 14 se observa el costo de compra para producir los servicios ofertados por la CONSULTORA C&O SAS en un periodo de cuatro años, los cuales oscilan entre el 5% y el 15% del valor de la venta. Cabe aclarar que el valor de inversión distribuido en cada servicio se destinará en gastos logísticos y administrativos para la prestación del servicio.

Tabla 14. *Presupuesto de consumos detallado 2020*

	Total	Total	Total	Total
ITEM	2021	2022	2023	2024
AUDITORIA	2,400,000	4,992,000	5,451,264	6,009,473
CALIDAD	1,650,000	3,432,000	3,747,744	4,131,513
ESTRATEGIA	4,500,000	4,680,000	5,110,560	5,633,881
RIESGO	11,400,000	11,856,000	12,946,752	14,272,499
COACHING	6,000,000	12,480,000	13,628,160	15,023,684
FIN-PROYEC	1,530,000	1,060,800	1,158,394	1,277,013
DIR-PROYEC	3,120,000	3,244,800	3,543,322	3,906,158
SCRUM	6,000,000	9,360,000	10,221,120	11,267,763
DOC-PROYEC	1,200,000	1,248,000	1,362,816	1,502,368
BIGDATA	10,500,000	16,380,000	17,886,960	19,718,585
OUTSOURCING-DEV	6,000,000	10,920,000	11,924,640	13,145,723
Nombre del producto o servicio	-	-	-	-
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>54,300,000</b>	<b>79,653,600</b>	<b>86,981,731</b>	<b>95,888,660</b>
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-
Prorrateo	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	-	-	-	-
Retefuente	5,973,000.00	8,761,896.00	9,567,990	10,547,753
Costo total variables	54,300,000.00	79,653,600.00	86,981,731	95,888,660
Egreso Contado	48,327,000.00	70,891,704.00	77,413,741	85,340,908
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-
Egresos Efectivos	48,327,000	70,891,704	77,413,741	85,340,908
Total cuentas por pagar	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

#### 6.4. Inversión en capital de trabajo

La adquisición del capital de trabajo será progresiva en el tiempo, si bien la apuesta mayor es a tener una buena cuota de mercado, para esto es necesario contar con excelentes profesionales de frente a la operación, que lideren las iniciativas de la intervención de las necesidades de los clientes. A continuación, se muestra la proyectiva de nómina en la cual se observa que el pago fijo mensual no está lejos de la apuesta que tiene la CONSULTORA C&O S.A.S, dada la segregación del mercado y la sostenibilidad con el cliente. Por otro lado juega un papel importante el aprovisionamiento de un valor importante para sostenimiento de la nómina en un tiempo determinado, cabe aclarar que una gran parte de los ingresos que son generados a la empresa por la contratación de Outsourcing, ligan al colaborador según el contrato que se tenga con el cliente según la ejecución de proyectos asignados, donde se definen una fechas de inicio y fin en las cuales el colaborador deberá de intervenir, dicha terminación propenderá a la finalización del contrato de la persona destinada para este fin. A continuación, en la Tabla 15, veremos el ejercicio de proyección de los cargos a 4 años.

Tabla 15. *Cargos y Presupuesto de Nómina*

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>
<b>Total salarios mensuales</b>	42,000,000	31,720,000	32,988,800	34,308,352
Total Auxilios de transporte	0	0	0	0
Total salarios anuales	371,000,000	524,160,000	545,126,400	566,931,456
Total prestaciones sociales	81,001,667	114,441,600	119,019,264	123,780,035
Total aportes parafiscales	14,840,000	20,966,400	21,805,056	22,677,258
Total seguridad social	77,991,620	110,188,915	114,596,472	119,180,331
Total carga prestacional	173,833,287	245,596,915	255,420,792	265,637,623
Total costo de la nómina	544,833,287	769,756,915	800,547,192	832,569,079
Prima Junio	15,458,333	21,840,000	22,713,600	23,622,144
Prima Diciembre	15,458,333	21,840,000	22,713,600	23,622,144
Vacaciones diciembre	15,458,333	21,840,000	22,713,600	23,622,144
Cesantías Febrero	30,916,667	43,680,000	45,427,200	47,244,288
Interes cesantías febrero	3,710,000	5,241,600	5,451,264	5,669,315
Pagos otros meses	463,831,620	655,315,315	681,527,928	708,789,045
Pago fijo mensual	38,652,635	54,609,610	56,793,994	59,065,754

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 6.5. Presupuesto de otros gastos

Los gastos administrativos evidencian un alto valor en el costo fijo ya que la CONSULTORA C&O S.A.S. desde el primer momento decide tener dos sedes de oficinas en ciudades diferentes, con el fin de tener los lugares idóneos para concentrar la operación, creando la identidad corporativa; Los rubros que se pagan por asesoría contable y asesoría legal, son valores que entrar como un rubro especial y un gasto que se paga mensualmente con terceros, esto se visualiza en la Tabla 16.

Tabla 16. *Gastos de Administración y Ventas*

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>
Gastos de Publicidad		4,330,000	6,069,090	6,468,133	6,993,345
Gastos de Comisiones		17,320,000	24,276,360	25,872,531	27,973,380
Gastos de Capacitación		1,645,400	12,138,180	12,936,265	13,986,690
Asesoría Contable	1,200,000	14,400,000	14,976,000	15,575,040	16,198,042
Gastos de Representacion	2,000,000	24,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736
Gastos Transporte	3,000,000	36,000,000	37,440,000	38,937,600	40,495,104
Gastos Papelería	300,000	3,600,000	3,744,000	3,893,760	4,049,510
Asesoría Legal	1,500,000	18,000,000	18,720,000	19,468,800	20,247,552
Depreciación Muebles y Enseres		0	0	0	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		119,295,400	142,323,630	149,110,529	156,940,359
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		96,000,000	99,840,000	103,833,600	107,986,944
<b>Gastos administrativos variables</b>		23,295,400	42,483,630	45,276,929	48,953,415

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 6.6. Análisis de costos

En la Tabla 17, observamos la distribución de los costos fijos y variables donde se evidencia que el costo fijo es grande y es el equivalente a una operación que se está soportando sobre las ventas. Como política de colchón de efectivo se cuenta con 30 días para poder aprovisionar ante cualquier eventualidad el costo durante cierto tiempo.

Tabla 17. *Costos y Gastos*

ANALISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2,021	2,022	2,023	2,024
Nómina	544,833,287	769,756,915	800,547,192	832,569,079
Gastos de operación	75,694,000	78,607,600	81,637,744	84,789,094
Gastos de Administración y ventas	96,000,000	99,840,000	103,833,600	107,986,944
Gastos preoperativos (Diferidos)	16,000,000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>732,527,287</b>	<b>948,204,515</b>	<b>986,018,536</b>	<b>1,025,345,117</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	54,300,000	79,653,600	86,981,731	95,888,660
Gastos de Operación	3,536,470	5,106,439	6,409,313	6,807,949
Gastos de Administración	23,295,400	42,483,630	45,276,929	48,953,415
<b>Total costos variables</b>	<b>81,131,870</b>	<b>127,243,669</b>	<b>138,667,973</b>	<b>151,650,025</b>
<b>Costo total</b>	<b>813,659,157</b>	<b>1,075,448,185</b>	<b>1,124,686,508</b>	<b>1,176,995,142</b>
Numero productos o servicios	27	38	40	42
Costo Promedio producto o servicio promedio	30,135,524	28,301,268	28,187,632	27,828,892
Costo variable unitario promedio	3,004,884	3,348,518	3,475,388	3,585,616
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	32,074,074	31,942,579	32,421,718	33,070,152
Margen Unitario Promedio	29,069,190	28,594,061	28,946,330	29,484,536
Punto de Equilibrio	26	34	35	35
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>794,805,157</b>	<b>1,072,594,185</b>	<b>1,121,832,508</b>	<b>1,174,141,142</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>29,437,228</b>	<b>28,226,163</b>	<b>28,116,103</b>	<b>27,761,412</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>104%</b>	<b>112%</b>	<b>114%</b>	<b>121%</b>
Colchon de Efectivo	61,043,941	79,017,043	82,168,211	85,445,426

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 7. Análisis financiero

Esta sección contiene el análisis de los tres estados financieros más importantes, flujo de caja, estado de resultados y balance general. Con el análisis financiero se puede observar el comportamiento en el tiempo de la inversión en el proyecto de plan de empresa CONSULTORA

C&O S.A.S y la rentabilidad asociada, dando las herramientas suficientes de decisión para los inversionistas.

## 7.1. Flujo de caja

Para iniciar operaciones es necesario contar con una inversión inicial de \$ 100.000.000 Millones de pesos, donde \$ 50.000.000 Millones de pesos se ven reflejados como aporte de socios y \$ 50.000.000 Millones de pesos como aprovisionamiento por parte de bancos. Esto con el fin de cubrir el primer año de operación, teniendo en cuenta la inversión de activos, los costos preoperativos y la operación de los periodos futuros (Ver Tablas 18, 19, 20 y 21). Cabe aclarar que dentro del Flujo de Caja se observa un valor de Caja Inicial, lo cual corresponde al valor que acarrea la caja final, gracias a la operación existente de la CONSULTORA C&O S.A.S.

Tabla 18. *Flujo de caja año 0 y primer semestre del año 2021*

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	25,000,000	94,730,000	167,465,026	297,468,052	339,831,078	324,334,104	197,201,130
Ingresos Netos	0	141,752,000	191,800,000	101,760,000	41,800,000	14,280,000	48,600,000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	25,000,000	236,482,000	359,265,026	399,228,052	381,631,078	338,614,104	245,801,130
Inversiones en activos	14,270,000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	11,765,800	5,340,000	3,204,000	1,335,000	712,000	9,345,000
Egresos por nómina	0	38,652,635	38,652,635	38,652,635	38,652,635	38,652,635	54,110,968
Egresos por gastos de operación		6,090,833	6,090,833	6,090,833	6,090,833	6,090,833	6,090,833
Egresos por gastos de administración y ventas		9,941,283	9,941,283	9,941,283	9,941,283	9,941,283	9,941,283
Egresos por gastos preoperativos diferidos	16,000,000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	84,816,000	0
Egresos retefuente	0	1,454,200	660,000	396,000	165,000	88,000	1,155,000
Egresos por gastos financieros		500,000	493,878	487,694	481,449	475,141	468,771
Egresos por pagos de Capital		612,222	618,345	624,528	630,773	637,081	643,452
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	30,270,000	69,016,974	61,796,974	59,396,974	57,296,974	141,412,974	81,755,307
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-5,270,000	167,465,026	297,468,052	339,831,078	324,334,104	197,201,130	164,045,822
Aporte de Socios	50,000,000						
Prestamo	50,000,000						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	94,730,000	167,465,026	297,468,052	339,831,078	324,334,104	197,201,130	164,045,822

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

Tabla 19. Flujo de caja del segundo semestre del año 2021

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2,021
Caja Inicial	164,045,822	245,810,848	309,973,874	254,010,900	240,513,926	195,122,952	94,730,000
Ingresos Netos	148,332,000	122,060,000	65,080,000	43,800,000	10,916,000	5,100,000	935,280,000
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	312,377,822	367,870,848	375,053,874	297,810,900	251,429,926	200,222,952	1,030,010,000
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	9,585,300	1,869,000	3,382,000	1,335,000	453,900	0	48,327,000
Egresos por nómina	38,652,635	38,652,635	38,652,635	38,652,635	38,652,635	69,569,302	510,206,620
Egresos por gastos de operación	6,090,833	6,090,833	6,090,833	6,090,833	6,090,833	6,090,833	73,090,000
Egresos por gastos de administración y ventas	9,941,283	9,941,283	9,941,283	9,941,283	9,941,283	9,941,283	119,295,400
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	61,446,000	0	0	0	146,262,000
Egresos retefuente	1,184,700	231,000	418,000	165,000	56,100	0	5,973,000
Egresos por gastos financieros	462,336	455,837	449,273	442,644	435,948	429,185	5,582,156
Egresos por pagos de Capital	649,886	656,385	662,949	669,579	676,274	683,037	7,764,512
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	66,566,974	57,896,974	121,042,974	57,296,974	56,306,974	86,713,641	916,500,689
<b>NETO DISPONIBLE</b>	245,810,848	309,973,874	254,010,900	240,513,926	195,122,952	113,509,311	113,509,311
Aporte de Socios							0
Prestamo							0
Distribucion de Excedentes							0
<b>CAJA FINAL</b>	245,810,848	309,973,874	254,010,900	240,513,926	195,122,952	113,509,311	113,509,311

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

Tabla 20. Flujo de caja del primer semestre del año 2022

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	113,509,311	158,379,150	320,329,412	374,964,211	334,508,610	241,713,309
Ingresos Netos	173,982,600	281,790,000	130,027,400	40,501,000	102,393,800	113,317,960
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	287,491,911	440,169,150	450,356,812	415,465,211	436,902,410	355,031,269
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	15,596,360	10,413,000	1,295,840	6,247,800	6,294,080	3,526,536
Egresos por nómina	58,319,610	85,526,276	54,609,610	54,609,610	54,609,610	76,449,610
Egresos por gastos de operación	6,354,467	6,354,467	6,354,467	6,354,467	6,354,467	6,354,467
Egresos por gastos de administración y ventas	11,860,303	11,860,303	11,860,303	11,860,303	11,860,303	11,860,303
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	18,278,000	0	0	0	114,180,500	0
Egresos retefuente	1,927,640	1,287,000	160,160	772,200	777,920	435,864
Egresos por gastos financieros	422,355	415,456	408,489	401,451	394,343	387,165
Egresos por pagos de Capital	689,868	696,766	703,734	710,771	717,879	725,058
Egresos impuestos locales	0	3,286,470	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	113,448,601	119,839,738	75,392,601	80,956,601	195,189,101	99,739,001
<b>NETO DISPONIBLE</b>	174,043,310	320,329,412	374,964,211	334,508,610	241,713,309	255,292,268
Aporte de Socios						
Prestamo						
Distribucion de Excedentes	15,664,160					
<b>CAJA FINAL</b>	158,379,150	320,329,412	374,964,211	334,508,610	241,713,309	255,292,268

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

Tabla 21. *Flujo de caja del segundo semestre del año 2022*

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2,022
Caja Inicial	255,292,268	317,673,867	380,140,865	270,228,004	218,971,403	173,668,602	113,509,311
Ingresos Netos	152,126,200	140,147,600	57,683,120	24,240,000	34,925,800	44,031,960	1,295,167,440
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	407,418,468	457,821,467	437,823,985	294,468,004	253,897,203	217,700,562	1,408,676,751
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	14,069,120	3,332,160	1,684,592	1,388,400	5,599,880	1,443,936	70,891,704
Egresos por nómina	54,609,610	54,609,610	54,609,610	54,609,610	54,609,610	98,289,610	755,461,982
Egresos por gastos de operación	6,354,467	6,354,467	6,354,467	6,354,467	6,354,467	6,354,467	76,253,600
Egresos por gastos de administración y ventas	11,860,303	11,860,303	11,860,303	11,860,303	11,860,303	11,860,303	142,323,630
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	91,766,580	0	0	0	224,225,080
Egresos retefuente	1,738,880	411,840	208,208	171,600	692,120	178,464	8,761,896
Egresos por gastos financieros	379,914	372,591	365,195	357,724	350,179	342,559	4,597,422
Egresos por pagos de Capital	732,308	739,631	747,028	754,498	762,043	769,663	8,749,247
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	3,286,470
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	89,744,601	77,680,601	167,595,981	75,496,601	80,228,601	119,239,001	1,294,551,030
<b>NETO DISPONIBLE</b>	317,673,867	380,140,865	270,228,004	218,971,403	173,668,602	98,461,561	114,125,721
Aporte de Socios							
Prestamo							0
Distribucion de Excedentes							15,664,160
<b>CAJA FINAL</b>	317,673,867	380,140,865	270,228,004	218,971,403	173,668,602	98,461,561	98,461,561

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

De acuerdo con la proyección de ingresos y gastos, el flujo para los primeros 4 años de funcionamiento es positivo. A continuación, se presenta el flujo de caja del año cero al 2024.

Tabla 22. *Flujo de caja del año 0 al 2024*

ITEM	Año 0	Total 2,021	Total 2,022	Total 2,023	Total 2,024
Caja Inicial	25,000,000	94,730,000	113,509,311	98,461,561	90,493,357
Ingresos Netos	0	935,280,000	1,295,167,440	1,358,971,551	1,506,185,759
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	25,000,000	1,030,010,000	1,408,676,751	1,457,433,111	1,596,679,116
Inversiones en activos	14,270,000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	48,327,000	70,891,704	77,413,741	85,340,908
Egresos por nómina	0	510,206,620	755,461,982	798,590,328	830,533,941
Egresos por gastos de operación		73,090,000	76,253,600	80,283,744	83,435,094
Egresos por gastos de administración y ventas		119,295,400	142,323,630	149,110,529	156,940,359
Egresos por gastos preoperativos diferidos	16,000,000	0	0	0	0
Egresos iva	0	146,262,000	224,225,080	188,537,701	259,094,421
Egresos retefuente	0	5,973,000	8,761,896	9,567,990	10,547,753
Egresos por gastos financieros		5,582,156	4,597,422	3,487,798	2,237,447
Egresos por pagos de Capital		7,764,512	8,749,247	9,858,870	11,109,222
Egresos impuestos locales	0	0	3,286,470	4,606,439	4,909,313
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	30,270,000	916,500,689	1,294,551,030	1,321,457,141	1,444,148,457
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-5,270,000	113,509,311	114,125,721	135,975,971	152,530,659
Aporte de Socios	50,000,000	0			
Prestamo	50,000,000	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	15,664,160	45,482,614	57,081,018
<b>CAJA FINAL</b>	94,730,000	113,509,311	98,461,561	90,493,357	95,449,641

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 7.2. Estado de resultados

Para el primer año de operación, se estima un volumen de ventas relativamente bajo con el fin de soportar la operación inicial, esto teniendo en cuenta la penetración en el mercado y el reconocimiento de la marca, por esto se visualiza una cifra en la Utilidad de Periodo para el año 2021 de \$ 31.328.320. Después del segundo año de operación se observa en la Tabla 23, un notorio incremento en la utilidad neta de casi el triple al valor del periodo anterior.

Tabla 23. Estado de resultados 2021 a 2024

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2,021	2,022	2,023	2,024	
Ventas netas	866,000,000	1,213,818,000	1,293,626,534	1,398,669,008	
Costos variables	54,300,000	79,653,600	86,981,731	95,888,660	
Costo nomina	544,833,287	769,756,915	800,547,192	832,569,079	
Gastos de Operación	79,230,470	83,714,039	88,047,057	91,597,043	
Gastos de Administración y Ventas	119,295,400	142,323,630	149,110,529	156,940,359	
Gastos preoperativos	16,000,000	0	0	0	
Gastos financieros	5,582,156	4,597,422	3,487,798	2,237,447	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>46,758,687</b>	<b>133,772,394</b>	<b>165,452,227</b>	<b>219,436,419</b>	
Impuesto de Renta	15,430,367	42,807,166	51,290,190	65,830,926	
<b>Utilidad neta</b>	<b>31,328,320</b>	<b>90,965,228</b>	<b>114,162,036</b>	<b>153,605,493</b>	
Reserva legal	0	0	0	0	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>31,328,320</b>	<b>90,965,228</b>	<b>114,162,036</b>	<b>153,605,493</b>	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	6.3%	6.6%	6.7%	6.9%	
Costo nomina	62.9%	63.4%	61.9%	59.5%	
Gastos de Operación	9.1%	6.9%	6.8%	6.5%	
Gastos de Administración y Ventas	13.8%	11.7%	11.5%	11.2%	
Gastos preoperativos	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	
Gastos financieros	0.6%	0.4%	0.3%	0.2%	
<b>Utilidad gravable</b>	<b>5.4%</b>	<b>11.0%</b>	<b>12.8%</b>	<b>15.7%</b>	
Impuesto de Renta	1.8%	3.5%	4.0%	4.7%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>3.6%</b>	<b>7.5%</b>	<b>8.8%</b>	<b>11.0%</b>	
Reserva legal	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>3.6%</b>	<b>7.5%</b>	<b>8.8%</b>	<b>11.0%</b>	

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 7.3. Balance general

Dado el balance general expresado en la Tabla 24, podemos observar que el total de los activos tiende a decrecer en el segundo año, dada la política de pago de algunos clientes y la baja estimación de ventas que se presupuesta para este año. Sin embargo, es después del segundo año que empezamos a tener una verdadera utilidad pasando de tener en el primer año -\$81,851,174 a

\$472,526,369. Por otro lado, el total de activos después del segundo año crece con una tendencia galopante.

La prueba de balance está afectada por un valor de \$ 25.000.000, equivalente al valor de caja inicial del año 0 de operaciones. Valor que se acarrea teniendo en cuenta la operación preexistente de la empresa.

Tabla 24. Balance General del año 0 al 2024

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	94,730,000	113,509,311	98,461,561	90,493,357	95,449,641
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	15,756,000	53,901,106	58,277,875
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	95,260,000	213,349,613	312,841,366	415,404,767
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>94,730,000</b>	<b>208,769,311</b>	<b>327,567,174</b>	<b>457,235,829</b>	<b>569,132,282</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	14,270,000	14,270,000	14,270,000	14,270,000	14,270,000
Depreciación acumulada	0	2,854,000	5,708,000	8,562,000	11,416,000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	16,000,000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>30,270,000</b>	<b>11,416,000</b>	<b>8,562,000</b>	<b>5,708,000</b>	<b>2,854,000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>125,000,000</b>	<b>220,185,311</b>	<b>336,129,174</b>	<b>462,943,829</b>	<b>571,986,282</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	34,626,667	48,921,600	50,878,464	52,913,603
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	15,430,367	42,807,166	51,290,190	65,830,926
Impuestos locales por pagar	0	3,286,470	4,606,439	4,909,313	5,307,949
Iva por pagar	0	18,278,000	24,678,340	81,929,680	88,582,371
Impuesto al consumo de bolsas por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	50,000,000	42,235,488	33,486,241	23,627,371	12,518,149
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>50,000,000</b>	<b>113,856,991</b>	<b>154,499,786</b>	<b>212,635,018</b>	<b>225,152,997</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000	50,000,000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	15,664,160	61,146,774	118,227,792
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	31,328,320	90,965,228	114,162,036	153,605,493
Reserva Legal	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50,000,000</b>	<b>81,328,320</b>	<b>156,629,388</b>	<b>225,308,810</b>	<b>321,833,286</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100,000,000</b>	<b>195,185,311</b>	<b>311,129,174</b>	<b>437,943,829</b>	<b>546,986,282</b>
Prueba de balance	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 8. Análisis de riesgos

### 8.1. Condiciones del entorno

El mercado creciente para la consultoría es bueno y apetecible, pero hay una variable importante que afecta a todos los jugadores dentro del mercado y es el riesgo reputacional, ya que no solamente afecta su nombre sino el rol como tal que juega el consultor dentro de la organización.

Otro factor importante y tal vez uno de los más críticos dentro del sector salud, es la avalancha que se viene poco a poco con el cierre de ciertos prestadores (EPS), lo cual data de que el sector está sufriendo cambios interesantes y que muy probablemente los esfuerzos económicos estén siendo destinados en otros criterios de inversión, como en su misma operación. Esto, afecta directamente a nuestros clientes potenciales, que son las IPS, puesto que es notable que sus presupuestos directamente se verán afectados por la movida del sector.

### 8.2. Riesgos de mercado

Existen muchas empresas dedicadas a la consultoría, y como lo pudimos determinar en el estudio de mercado, se observa una gran cantidad de jugadores, los cuales están dedicados al ejercicio Contable – Legal y navegan en casi todos los sectores. En salud se evidencia una alta resistencia a contratar servicios de consultoría especializada en gestión organizacional, es por esto que se tiene aún, un gran porcentaje de incertidumbre sobre el mercado potencial.

**Plan de mitigación:** La apuesta de la CONSULTORA C&O SAS, es el fortalecimiento de las ventas por medio de un ejecutivo comercial que apoye dicho proceso y ganar una cuota de mercado relevante en el sector.

### 8.3. Riesgos técnicos

Gestionar el capital humano juega un factor importante dentro de las organizaciones, si bien, es muy estratégico hablar de las generaciones, puesto que nos encontramos en una brecha socio -

cultural donde la mayoría de los colaboradores en las empresas son de tendencia Milenial e incluso Centenial, siendo consecuentes con la evolución del mercado laboral, es importante aprender nuevas formas de trabajo y gestión del talento humano, dado que está en juego el riesgo reputacional de la empresa cuando pones a un colaborador a interactuar y gestionar un cliente. El empoderamiento y el auto gerenciamiento son dos factores importantes para cerrar la brecha de gestión de personal.

**Plan de mitigación:** La apuesta por parte de la organización para infundir los valores es una de las estrategias para lograr una apropiación de las labores por arte de los colaboradores, por otro lado, el seguimiento constante por medio de metodologías ágiles de gestión de proyectos, garantiza la pronta adaptación a los hallazgos realizados y la mejora continua.

#### **8.4. Riesgos económicos**

La proyección de ventas debe ir acompañada de una muy buena estrategia de mercadeo, puesto que teniendo servicios tan especializados es importante tener una visión global de lo que se está ofertando y el mercado potencial, ser efectivo en las estrategias para operar sobre un mercado puede ser muy costoso y jugarlos una mala pasada. Cuidar los costos se hace una tarea crítica del gerente y la dirección en general, puesto que la tendencia debe ser a generar la mayor riqueza para los accionistas representado en la rentabilidad de la empresa, pero sin descuidar las demás perspectivas que hacen parte de ella.

**Plan de mitigación:** El acompañamiento constante por parte de la firma contable ayuda a proveer ciertas jugadas económicas que se deben gestionar desde la organización, caso contrario a eventos adversos como lo es el estado pandémico a nivel mundial, donde motiva a las organizaciones a reevaluarse totalmente.

#### **8.5. Riesgos financieros**

Como dice el físico y matemático William Thomson “*Lo que no se mide, no se puede mejorar*”, la CONSULTORA C&O S.A.S dentro de su modelo de gestión y planeación, contará con la implantación inicial del Cuadro de Mando Integral donde por medio de la perspectiva financiera se definirán los objetivos e indicadores con sus respectivas alarmas, para que ayuden a la alta gerencia en la toma oportuna de decisiones no solo a corto sino a mediano y largo plazo.

**Plan de mitigación:** Ante el ejercicio financiero, se proyecta sacar a la venta en el tercer año de ejecución, el 30% de las acciones a la venta, donde cada accionista pondrá un 15%. Esto se prospecta para tener una expansión a nivel nacional y poder tener alianzas estratégicas con socios capitalistas y con alcances a otras regiones, que ayuden a la Consultora a dar el paso de expansión nacional.

## **9. Evaluación integral del proyecto**

### **9.1. Flujo de caja totalmente neto**

Si bien lo reflejado en la Tabla 25, muestra que el ejercicio en el primer año es un poco ajustado dada la baja proyección de ventas, tiende a estabilizarse en los años posteriores dada la estrategia en la penetración del mercado, con una apuesta que crece a un ritmo más bien reptante, pero con una tendencia al alta en los siguientes periodos. Con el comportamiento del EBITDA podemos determinar que se puede tener una fuerte apuesta por el modelo de negocio, ya que su comportamiento a lo largo de los periodos es bastante positivo, tal vez pudiese verse como un falso prospecto de tendencia, pero si miramos los datos contables y de proyección con una apuesta fuerte en la oferta de servicios, se puede comprender que el ejercicio está bien ejecutado desde su base y sustento que es el capital humano y la oferta integral de servicios.

Tabla 25. *Flujo de Caja Neto para el final del periodo proyectado (4 Años)*

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	31,328,320	90,965,228	114,162,036	153,605,493
Total Depreciación	0	5,708,000	5,708,000	5,708,000	5,708,000
Pagos de capital		7,764,512	8,749,247	9,858,870	11,109,222
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		37,036,320	96,673,228	119,870,036	159,313,493
1. Flujo de fondos neto del periodo		29,271,808	87,923,981	110,011,166	148,204,272
Inversiones de socios	50,000,000	0	0	0	0
Préstamo	50,000,000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100,000,000	29,271,808	87,923,981	110,011,166	148,204,272
<b>Balance de proyecto</b>	-100,000,000	-86,728,192	-12,680,722	95,301,529	258,754,045
<b>Periodo de pago descontado</b>	2.12				
<b>Tasa interna de retorno</b>	61.33%				
<b>Valor presente neto</b>	142,907,556				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

## 9.2. Análisis de sensibilidad

Como variables para el análisis de sensibilidad se eligen la disminución de ventas en los dos primeros años, el aumento de los costos y la disminución en la nómina de tres consultores, esto teniendo en cuenta el congelamiento económico en el país y el mundo teniendo en cuenta la medida Covid-19. En la Tabla 26 se visualiza el primer escenario, el cual muestra un detrimento en ventas del 15% respecto al año anterior de cada periodo, donde tenemos un valor bastante interesante y es la TIR, con un valor de 5.28%, donde se puede observar que está muy por debajo a la tasa mínima de retorno de la inversión, con lo cual se infiere que el desgaste operativo del montaje empresarial no es rentable, siendo mejor rentabilizar la inversión en un producto bancario.

Tabla 26. *Escenario Pesimista*

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2,021</b>	<b>2,022</b>	<b>2,023</b>	<b>2,024</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-276,664	24,290,487	40,287,835	69,381,968
Total Depreciación	0	5,708,000	5,708,000	5,708,000	5,708,000
Pagos de capital		7,764,512	8,749,247	9,858,870	11,109,222
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		5,431,336	29,998,487	45,995,835	75,089,968
1. Flujo de fondos neto del periodo		-2,333,176	21,249,240	36,136,965	63,980,747
Inversiones de socios	50,000,000	0	0	0	0
Préstamo	50,000,000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100,000,000	-2,333,176	21,249,240	36,136,965	63,980,747
<b>Balance de proyecto</b>	-100,000,000	-118,333,176	-116,017,245	-98,443,039	-50,213,178
<b>Periodo de pago descontado</b>	0.00				
<b>Tasa interna de retorno</b>	5.28%				
<b>Valor presente neto</b>	-27,732,291				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	16.00%				

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

Suponiendo un escenario optimista como lo veremos en la Tabla 27, en el que en cada año vamos a aumentar en un 50% de las ventas con respecto al año anterior, adicionalmente una reducción en el valor del préstamo y la fecha de pago a la mitad del plazo, tenemos un resultante bastante apetecible con una TIR del 141.95% y un EBITDA al final del año cuatro de \$ 759.226.540 Millones de Pesos, lo cual demuestra una gran inversión, ya que el VPN es equivalente a \$ 617.298.724 Millones de pesos, siendo el periodo de pago descontado equivalente a 1.59 años, lo cual indica una mayor distribución de dividendos al final de cada periodo definido.

Tabla 27. Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2,021	2,022	2,023	2,024
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	33,723,282	93,355,182	268,450,950	753,518,540
Total Depreciación	0	5,708,000	5,708,000	5,708,000	5,708,000
Pagos de capital		7,291,961	8,216,764	4,491,276	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		39,431,282	99,063,182	274,158,950	759,226,540
1. Flujo de fondos neto del periodo		32,139,321	90,846,418	269,667,675	759,226,540
Inversiones de socios	50,000,000	0	0	0	0
Préstamo	20,000,000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	70,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-70,000,000	32,139,321	90,846,418	269,667,675	759,226,540
<b>Balance de proyecto</b>	-70,000,000	-49,060,679	33,936,031	309,033,471	1,117,705,366
<b>Periodo de pago descontado</b>		1.59			
<b>Tasa interna de retorno</b>		141.95%			
<b>Valor presente neto</b>		617,298,724			
<b>Tasa mínima de retorno</b>		16.00%			

Fuente: Elaboración propia por medio de plantilla de proyección financiera.

### 10. Cronograma de implementación

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Socialización y análisis del plan de empresa con el equipo directivo.	■	■	■									
Identificación de factores críticos y de mejora para la consultora.			■	■								
Socialización y despliegue de plan de empresa con el equipo operativo.				■	■							
Diseño del plan de implementación inmediata en puntos críticos y de mejora.					■	■	■					
Presentación de análisis interno de plan de empresa a asesores jurídico y contable.			■									
Estructuración de planeación estratégica año 2021 con base al plan de empresa.						■	■	■	■			
Evaluación de estrategias con el equipo directivo.								■	■	■		
Validación de ejecución de planeación estratégica, de acuerdo con los factores geopolíticos, sociales y de mercado en Colombia.									■	■	■	
Generación de cronograma de ejecución de plan estratégico 2021.											■	■

Figura 13. Cronograma de implementación del proyecto. Elaboración Propia (2020)

## 11. Conclusiones

- Gracias al análisis del mercado, se pudo determinar la región donde debemos operar, según la distribución de las IPS's que hay en el suroccidente colombiano. Para esto es supremamente importante haber determinado que la categoría de las consultorías está diversificando en varios enfoques como lo son, mercadeo, tecnología, gestión empresarial, etc., y que nos encontramos dentro de varios de estos nichos, lo cual es muy estratégico.
- Las empresas del sector terciario enfocadas en consultoría tienen una variable de mucho cuidado y es el capital de trabajo que se debe contratar. Si bien para no afectar la calidad del servicio ofertado, se hace necesario optimizar en su máxima expresión dicho recurso. Para esto se debe de tener un muy buen plan de gestión del conocimiento, para no perder dicho activo intangible.
- El análisis financiero, nos arroja un ejercicio bastante positivo en el cual, tenemos una TIR y EBITDA que se hacen apetecibles para cualquier inversionista. Sin embargo, es muy importante generar una tendencia variable en el portafolio de servicios para incrementar la oferta de servicios que dejen mayor margen de ganancia y continuidad con el cliente a largo plazo.
- Con el fin de garantizar la sostenibilidad económica y el flujo de caja de la CONSULTORA C&O SAS, es importante generar desde la estrategia de venta un lazo muy fuerte con la gerencia del cliente, con el fin de garantizar los pagos oportunos de la facturación vigente.

## Anexos

### **Instrumento de investigación utilizado:** Entrevista.

La entrevista fue aplicada a 5 personas, con rol directivo dentro de empresas del sector salud, con más de 10 años de experiencia.

### **Diseño del cuestionario.**

Entrevista de Servicio de Consultoría estratégica gerencial para el sector salud.

Nombre del entrevistado:

Nombre de la empresa donde labora:

Cargo:

Datos de Contacto:

Declaración de aceptación de realización de entrevista:

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa de haberse constituido?
2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?
3. ¿Cuál es la estructura directiva de la empresa?
4. ¿Cómo se realiza la planeación estratégica de la empresa?
5. ¿Quiénes participan de la planeación estratégica de la empresa?
6. ¿La empresa ha contratado servicios de consultoría estratégica gerencial?
7. ¿La empresa ha tenido experiencias de acompañamiento técnico gerencial por un tercero?
8. ¿Cuál sería la capacidad de pago de su empresa para un servicio de este tipo?
9. ¿Por cuánto tiempo contrataría este servicio?
10. ¿Cuál es la motivación administrativa para tener una consultoría en servicios estratégicos gerenciales?
11. ¿Estaría su equipo directivo dispuesto a recibir asesoría gerencial?
12. ¿Cuál es la mayor dificultad para la implementación de planes estratégicos?
13. ¿Cómo le gustaría recibir la consultoría estratégica gerencial?
14. ¿La empresa ha recibido información digital sobre consultoría estratégica en salud?
15. ¿Cuál debe ser la experiencia de un consultor en gerencia estratégica en salud?

## Referencias bibliográficas

- DANE. (2017). *Muestra Trimestral de Servicios MTS*. Retrieved from [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol\\_mts\\_IVtrim\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mts/bol_mts_IVtrim_17.pdf)
- DANE. (2019). Cuentas nacionales trimestrales. Retrieved August 20, 2019, from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Datos Abiertos. (2018a). ENTIDADES ADMINISTRADORAS DE PLANES DE BENEFICIOS - EAPB | Datos Abiertos Colombia. Retrieved May 19, 2020, from <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/ENTIDADES-ADMINISTRADORAS-DE-PLANES-DE-BENEFICIOS-/kxf9-uprr>
- Datos Abiertos. (2018b). Prestadores De Salud Públicos Habilitados En El Departamento Del Valle Del Cauca Año 2018 | Datos Abiertos Colombia. Retrieved August 20, 2019, from <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Prestadores-De-Salud-Publicos-Habilitados-En-El-De/vf2u-zvwd>
- Degerencia. (2019). Empresas de servicios gerenciales, en Colombia. Retrieved August 20, 2019, from <https://degerencia.com/firmas/pais/co>
- DNP. (2018). *Estudios sobre la Bioeconomía en Colombia*.
- El Boletín. (2018). ¿El fin del “oligopolio” de las ‘Big Four’? | EL BOLETIN. Retrieved August 20, 2019, from <https://www.elboletin.com/noticia/163154/economia/el-fin-del-oligopolio-de-las-big-four.html>
- EMIS. (2019). EMIS University. Retrieved November 6, 2019, from Web website: <https://www.emis.com/university>
- Financial Times. (2019). Breaking up the Big Four is not the answer to audit woes | Financial Times. Retrieved October 4, 2019, from FT website: <https://www.ft.com/content/733f3120-55f7-11e9-8b71-f5b0066105fe>
- Fonade. (2017). *Análisis del Sector Consultoría*. Retrieved from [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales \* Formulation of a leadership model based on organizational theories. *Enero-Junio) Enero-Junio, 11(1)*, 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2005). *INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO - Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*.
- INS. (2018). *INFORME ANUAL RED NACIONAL DE BANCOS DE SANGRE Y SERVICIOS DE TRANSFUSIÓN, COLOMBIA 2017*.
- KPMG. (2020). El impacto económico del COVID-19, más allá de 2020 - KPMG Tendencias. Retrieved May 19, 2020, from <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/covid-19-impacto-economico/>
- Minsalud. (2016). Páginas - Indicadores generales. Retrieved May 19, 2020, from [https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Financiamiento/Paginas/indicadores\\_general.es.aspx](https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Financiamiento/Paginas/indicadores_general.es.aspx)
- Minsalud. (2018). *Informe de gestión avance del Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021*.
- Minsalud. (2019). *Análisis de Situación de Salud (ASIS) Colombia*. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-2019-colombia.pdf>
- OMS. (2020). Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre

la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020. Retrieved May 19, 2020, from <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Portafolio. (2013). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. Retrieved August 19, 2019, from Portafolio website:

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>

Portafolio. (2019). Crecimiento de 14%, objetivo de KPMG Colombia este año. Retrieved May 19, 2020, from <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crecimiento-de-14-objetivo-de-kpmg-colombia-este-ano-525462>