

**ESTUDIO DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD, VIABILIDAD Y  
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA “TOTAL QUALITY HEALTHCARE”**

**Presentado por:**

**Jhonatan Jiménez Rubio**

**Profesor:**

**Juan Francisco Tamayo Navia**

**Trabajo Final**

**Proyecto Integrador III – Plan de negocios**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL**

**MAESTRÍA EN CREACIÓN DE EMPRESAS**

**Cali, Colombia**

**2023**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Síntesis del documento.....	11
2.	Análisis del mercado.....	12
2.1	Definición del problema.....	12
2.2	Definición de producto y/o servicios.....	14
2.3	Clientes.....	17
2.3.1	Trabajos, dolores y ganancias del cliente.....	17
2.3.2	Supuesto del modelo de empresa.....	18
2.3.3	Cantidad de entrevistas realizadas.....	18
2.3.4	Resultados.....	19
2.3.5	Aprendizajes.....	19
2.4	Análisis de los competidores.....	22
2.5	Tamaño del Mercado y fracción del mercado.....	27
2.5.1	Segmento foco de potenciales clientes – usuarios.....	27
2.5.2	Adoptador temprano.....	29
2.6	Estrategias de mercadeo y plan de ventas.....	29
2.6.1	Precio.....	32
2.6.2	Estrategia de Promoción.....	34
2.6.3	Logo y su eslogan.....	36
2.7	Plan de ventas.....	37
	Análisis técnico.....	40
2.8	Procesos productivos o de prestación del servicio y justificación de proveedores	
	40	

2.8.1	Procesos de prestación del servicio de habilitación de servicios de salud a profesionales independientes (cuando se alcance el hito de 45 clientes).....	40
2.8.2	Procesos de prestación del servicio de Habilitación de servicios de Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, y Reporte de Novedades para estas áreas (cuando la cantidad de clientes sea menor a 45 clientes).....	49
2.9	Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros	58
2.9.1	Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (menos de 45 clientes) .....	59
2.9.2	Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (más de 45 clientes) .....	60
2.9.3	Formas de negociación y proveedores para los dos casos .....	63
2.9.4	Sistemas de control.....	65
2.10	Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	69
2.11	Boceto gráfico de website+app móvil.....	70
3.	Análisis administrativo (este análisis debe contener máximo 3 páginas) .....	72
3.1	El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige. ....	73
3.2	La estructura organizacional.....	75
3.2.1	Líneas de Autoridad .....	77
3.2.2	Toma de Decisiones de los Socios (Propietario).....	77
3.2.3	Política de Distribución de Utilidades y Aportes de Capital.....	77
3.2.4	Políticas de administración de personal .....	78
3.3	Socios clave .....	80
4.	Análisis legal, social y ambiental (este análisis debe contener máximo 2 páginas)	82
4.1	Normatividad Técnica .....	86

4.2	Normatividad Tributaria .....	88
4.3	Normatividad Laboral.....	93
4.4	Efectos sociales, ambientales y responsabilidades .....	96
4.5	Síntesis de Reglamentaciones, leyes, beneficios y obligaciones para TQH.....	100
5.	Análisis económico (este análisis debe contener máximo 4 páginas).....	101
5.1	Los ingresos, costos y gastos.....	104
6.	Análisis financiero (este análisis debe contener máximo 2 páginas) .....	105
6.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja .....	105
6.2	Evaluación de proyecto .....	106
6.3	Sensibilidad .....	107
7.	Road Map del Negocio.....	108
8.	Conclusiones .....	110
9.	Referencias .....	113
	Anexos.....	114

## **INDICÉ DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Total PQRD de enero a septiembre 2022 según la SNS .....	13
Ilustración 2. Total PQR de enero-septiembre 2.022 por departamento según la SNS. ....	13
Ilustración 3. Trabajos, dolores y ganancias de cliente.....	17
Ilustración 4. Curva de valor aplicada a la arena competitiva .....	23
Ilustración 5. Curva de valor aplicada a la arena competitiva. ....	23
Ilustración 6. Modelo CANVAS Total Quality Healthcare .....	33
Ilustración 7. Inversión para puesta en marca de la estrategia de promoción de posicionamiento en Redes Sociales.....	34
Ilustración 8. Logo Total Quality Healthcare.....	36

## INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la competencia alrededor de 8 criterios .....	22
Tabla 2. Descripción del modelo de negocios actual (canva) .....	24
Tabla 3. Mercado objetivo - SOM de profesionales Independientes con al menos un servicio de salud por habilitar .....	27
Tabla 4. Mercado objetivo - SOM de Instituciones prestadoras de servicios de salud de baja complejidad .....	28
Tabla 5. Mercado objetivo - SOM de Instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad.....	28
Tabla 6. Mercado objetivo - SOM de Instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad .....	28
Tabla 7. Mercado objetivo - SOM de Profesionales Independientes Especializados en Salud Oral , Adoptador Temprano. ....	29
Tabla 8. Condiciones comerciales.....	31
Tabla 9. Estrategia de promoción plan referidos vigencia 2024. ....	34
Tabla 10. Plan de entrenamiento de fuerza de ventas. ....	35
Tabla 11. Estrategia de Distribución.....	35
Tabla 12. Plan de ventas por unidades de ventas 2022-2023.....	37
Tabla 13. Plan de ventas por unidades de ventas 2024 sin IVA. ....	38
Tabla 14. Plan de ventas por unidades de ventas 2025. ....	39
Tabla 15. Línea de Producto / Servicio: Habilitación de servicios de salud.....	42
Tabla 16. Habilitación de Servicios de Salud con Enfoque en Seguridad del Paciente.....	44
Tabla 17. Consultoría Organizacional y Diseño de Cargos, Funciones, Modelos de Contratación y Reglamento Interno. ....	45
Tabla 18. Asesorías Personalizadas. ....	45

Tabla 19. línea de Servicio: Habilitación de servicios de Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, y Reporte de Novedades para estas áreas.....	52
Tabla 20. Habilitación de Servicios de Odontología General (Clientes Menores a 45). ...	53
Tabla 21. Habilitación de Servicios de Ortodoncia (Clientes Menores a 45). ....	54
Tabla 22. Habilitación de Servicios de Endodoncia (Clientes Menores a 45). ....	55
Tabla 23. Habilitación de Servicios de Periodoncia (Clientes Menores a 45). ....	55
Tabla 24. Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (menos de 45 clientes) .....	59
Tabla 25. Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (más de 45 clientes) .....	61
Tabla 26. Evaluación de clientes por segmento en TQH. ....	72
Tabla 27. Escenario 1: Menos de 45 Clientes (Propietario Único).....	73
Tabla 28. Escenario 2: 45 Clientes o Más (Incorporación de Personal) .....	74
Tabla 29. Procedimientos para la conformación de la sociedad S.A.S .....	83
Tabla 30. Permisos ante las instituciones.....	85
Tabla 31. Normatividad Técnica.....	86
Tabla 32. Normatividad Tributaria.....	88
Tabla 33. Normatividad Laboral .....	93
Tabla 34. Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	101
Tabla 35. Información Contable.....	104
Tabla 36. Flujo de caja 2024. ....	105
Tabla 37. Flujo de caja 2025. ....	105
Tabla 38. flujo de caja neto 2024-2027.....	106

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de flujo del Proceso Productivo o Logístico (cuando se alcance el hito de 45 clientes).....	47
Figura 2. Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización (cuando se alcance el hito de 45 clientes). ....	49
Figura 3. Ejemplo Diagrama de Flujo (Proceso de Prestación del Servicio de Habilitación de Servicios de Ortodoncia (Clientes Menores a 45).....	56
Figura 4. Ejemplo Diagrama de flujo del Proceso de Reporte de Novedades para Todas las Áreas (Clientes Menores a 45).....	57
Figura 5. Organigrama escenario (menos de 45 clientes). ....	75
Figura 6. Organigrama escenario (más de 45 clientes). ....	76
Figura 7. Sensibilidad variable crecimiento de ventas.....	107
Figura 8. sensibilidad variable mano de obra calificada. ....	107
Figura 9. Plan de implementación.....	108

## **Resumen**

El mercado de la salud en Colombia presenta una alta demanda de servicios odontológicos de calidad, pero también una gran competencia y una normatividad exigente. En este contexto, surge la idea de crear una empresa que ofrezca servicios de habilitación de salud a profesionales independientes en las áreas de odontología general, ortodoncia, endodoncia y periodoncia. Esta empresa se denomina Total Quality Healthcare y es liderada por su creador. El objetivo del proyecto de factibilidad es analizar la viabilidad técnica, legal, financiera y de mercado de la empresa, así como su impacto social y ambiental. Para ello, se presenta dos escenarios: uno en el que el creador es quien maneja todo lo relacionado con los servicios para cuando haya menos de 45 clientes, y otro en el que, a partir de 45 clientes, se contrata a un equipo de auditores de calidad en salud o administradores en salud y una auxiliar administrativa. La empresa ofrece dos portafolios de servicios, uno que se brinda con menos de 45 clientes y otro que se habilita a partir de los 45 clientes. El primero incluye la habilitación de servicios de salud y el reporte de novedades para las áreas mencionadas. El segundo incluye el PAMEC con enfoque de seguridad del paciente y de habilitación, el reporte de novedades en la plataforma REPS, las auditorías internas, los planes de mejoramiento, la consultoría organizacional, la consultoría contractual y las asesorías personalizadas. El proyecto también presenta el road map del negocio, que describe las etapas y actividades necesarias para poner en marcha la empresa. El proyecto concluye que la empresa es viable y rentable, y que tiene un potencial de crecimiento y diferenciación en el mercado, por su calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

**Palabras claves:** *habilitación de servicios de salud, odontología, PAMEC, consultoría, factibilidad.*

## **Abstract**

The health market in Colombia presents a high demand for quality dental services, but also a great competition and a demanding regulation. In this context, the idea of creating a company that offers health enablement services to independent professionals in the areas of general dentistry, orthodontics, endodontics and periodontics arises. This company is called Total Quality Healthcare and is led by its creator, who has a master's degree in business creation. The objective of the feasibility project is to analyze the technical, legal, financial and market viability of the company, as well as its social and environmental impact. To do this, two scenarios are presented: one in

which the creator is in charge of serving less than 45 clients, and another in which he hires a team of quality auditors in health or health administrators and an administrative assistant to serve more than 45 clients. The company offers two portfolios of services, one that is provided with less than 45 clients and another that is enabled from 45 clients. The first one includes the enablement of health services and the report of news for the areas mentioned. The second one includes the PAMEC with a focus on patient safety and enablement, the report of news on the REPS platform, internal audits, improvement plans, organizational consulting, contractual consulting and personalized advice. The project also presents the business road map, which describes the stages and activities necessary to start the company. The project concludes that the company is viable and profitable, and that it has a potential for growth and differentiation in the market.

**Keywords:** *health services enablement, dentistry, PAMEC, consulting, feasibility.*

## **1. Síntesis del documento**

Total Quality Healthcare es una empresa que facilita el ingreso y asegura la permanencia de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia, ahorrando tiempo, reduciendo costos, riesgos legales y reputacionales, garantizando estabilidad y posicionamiento en el mercado a sus clientes. La empresa ofrece servicios de habilitación de salud, PAMEC, consultoría y asesoría a profesionales independientes en las áreas de odontología general, ortodoncia, endodoncia y periodoncia.

El emprendedor es un administrador en salud, con experiencia en calidad y procesos de habilitación, y magíster en creación de empresas. La empresa tiene dos escenarios de operación: uno en el que el emprendedor se encarga de atender a menos de 45 clientes, y otro en el que contrata a un equipo de auditores de calidad en salud o administradores en salud y auxiliar administrativa para atender a más de 45 clientes.

Durante los primeros 18 meses de operación el emprendedor logro alcanzar una facturación bruta \$68.062.000 pesos m/cte, y para el 2024 la empresa proyecta alcanzar una facturación de \$131.301.000 pesos m/cte, y para el 2025 \$368.053.875. Para ello, requiere de recursos como equipo de cómputo, software especializado, materiales de oficina, y personal calificado. Los resultados más relevantes de la empresa son: la viabilidad técnica, legal, financiera y de mercado de la propuesta, el impacto social y ambiental positivo que genera, la satisfacción y fidelización de los clientes, y la diferenciación y competitividad que logra en el sector.

## 2. Análisis del mercado

### 2.1 Definición del problema

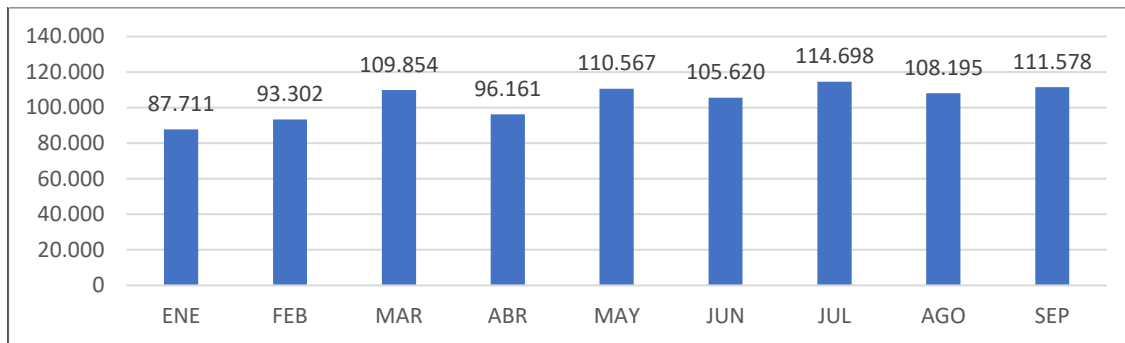
El Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia (SGSSS) se crea a través de la implementación de la Ley 100 de 1993 (Jaramillo-Mejía, Marta Cecilia; Chernichovsky, Dov; 2014), este rige la prestación de los servicios de salud y establece que el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) es el encargado de regular la calidad de los servicios. (Ley 100, 1993).

En el año 2002 se definió el Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS), el cual se reglamentó en el año 2006 mediante el Decreto 1011. El Ministerio De Salud y Protección Social, lo ha considerado como “conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos deliberados y sistemáticos del sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de servicios de salud del país” (Decreto 780 de 2016).

Por lo tanto, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), los Profesionales Independientes, las Entidades Adaptadas y las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB), deben cumplir con las capacidades y condiciones, así como, los componentes y requisitos mínimos de calidad establecidos en la Resolución 3100 de 2019 para habilitar los servicios y acceder al SGSSS. (Res. 3100 de 2019).

En Colombia, según el Histórico de reporte consolidados de PQRD No. COFL03 de la Superintendencia Nacional de Salud (SNS) “Comportamiento de las peticiones, quejas, reclamos o denuncias y solicitudes de información formuladas por los usuarios del Sistema Nacional de Salud ante la Supersalud en el periodo comprendido entre enero a septiembre de 2022.”; se han presentado 937.686 peticiones, quejas, reclamos o denuncias (PQRD). Ilustración 1 Ilustración 1. Total PQRD de enero a septiembre 2022 según la SNS

Ilustración 1. Total PQRD de enero a septiembre 2022 según la SNS

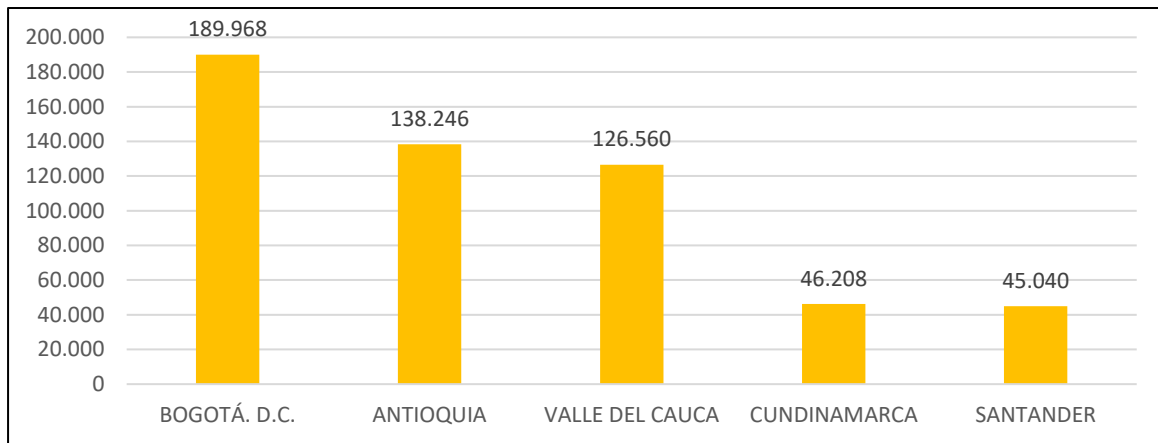


Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la Ilustración 1. Total PQRD de enero a septiembre 2022 según la SNS, en el mes de Julio de 2022 se presentaron 114.698 PQRD, siendo este el mes con mayor número de quejas. Quejas que se le atribuyen según el mismo reporte consolidado de PQRD No. COFL03 de la SNS, a la restricción en el acceso a los servicios de salud, insatisfacción del usuario en el proceso administrativo, deficiencia en la efectividad de la atención en salud, no reconocimiento de las prestaciones económicas, falta de disponibilidad o inapropiado manejo del recurso humano y físico para la atención.

Asimismo, se puede observar en la Ilustración 2, que el departamento del Valle del Cauca ocupa el tercer puesto con 126.560 PQRD, según la descripción del reporte No. COFL03 por departamentos, donde incluye el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Ilustración 2. Total PQR de enero-septiembre 2.022 por departamento según la SNS.



Fuente: elaboración propia.

Para el caso de las ciudades capitalinas, Santiago de Cali ocupa el segundo puesto con 74.554 PQRD, seguida por Medellín y Barranquilla con 71.858 y 27.448 respectivamente, y superada solo por Bogotá, donde se registraron 189.968 PQRD durante el periodo de estudio. Los motivos específicos fueron: falta de oportunidad en la asignación de consulta médica especializada de otras especialidades médicas, falta de oportunidad en la entrega de medicamentos PBS, demora en la programación de exámenes de laboratorio o diagnósticos, falta de oportunidad en la programación de cirugía, falta de atención para la prestación de servicios de imagenología de segundo y tercer nivel, no aplicación de normas, guías o protocolos de atención, deficiencias en la seguridad del paciente, falta de oportunidad en la entrega de medicamentos no PBS, falta de oportunidad en la asignación de citas de consulta médica general y deficiente información sobre derechos, deberes y tramites.

Con los resultados del informe de la Superintendencia Nacional de Salud (SNS), que se pudieron identificar por mes, departamentos, ciudades y motivos específicos, se puede concluir, que los problemas de calidad en el aseguramiento y prestación de servicios de salud inician desde la habilitación de los servicios por parte de las IPS y continúan con las barreras administrativas presentes en las EPS, que limitan el acceso de los usuarios a los servicios de salud oportunos, continuos y de calidad.

Por lo anterior, se logra definir una oportunidad para el sector salud; a través de la conformación de una empresa configurada por un equipo multidisciplinario, que asesore a los diferentes actores del sistema, asegurándoles el acceso y permanencia en el SGSSS, con componentes de calidad total en salud, que adicional les permita mejorar la calidad en la prestación de servicios de salud, les evite sanciones económicas y cierres temporales o definitivos de los servicios por parte de los órganos de control, generando un impacto positivo en el usuario final y creando valor agregado para la institución.

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

Total Quality Healthcare (TQH) es el nombre de la organización objeto de estudio de este proyecto. En contexto, TQH se dedica a brindar asesorías en calidad a los profesionales independientes de la salud y las instituciones prestadoras de servicios de salud para operar de

manera segura en el sistema de salud, de acuerdo con la resolución 3100 de 2019, que establece los requisitos mínimos de calidad para habilitar un servicio de salud. Además, TQH ofrece asesorías organizacionales, financieras, contables, jurídicas y contractuales, que son necesarias para garantizar el buen desarrollo de las actividades misionales y administrativas en cumplimiento de la normatividad vigente.

Los profesionales independientes son aquellos que ejercen su actividad de salud de forma autónoma, sin estar vinculados a una institución prestadora de servicios de salud. Estos profesionales pueden ser odontólogos generales, ortodoncistas, endodoncistas o periodoncistas, que atienden a sus pacientes en consultorios propios o alquilados. Los profesionales independientes requieren de la habilitación de sus servicios de salud para poder facturar y recibir el pago por sus servicios, así como para garantizar la calidad y seguridad de la atención que brindan. TQH les ofrece una solución integral y personalizada para facilitar este proceso y acompañarlos en su gestión.

Un punto clave diferenciador de la competencia es la rapidez y eficiencia del proceso de habilitación de servicios de salud que ofrece TQH. Mientras que la competencia tarda entre 15 y 30 días hábiles para realizar este proceso, TQH lo hace en solo 6 días en promedio, lo que representa una ventaja competitiva para los profesionales independientes de la salud que buscan iniciar o continuar su actividad de forma segura y legal. TQH logra esta rapidez y eficiencia gracias a su modelo de negocio innovador, que se basa en la experiencia, el conocimiento y la tecnología de su creador y su equipo. Señalando que para el año 2022, TQH ha habilitado 24 profesionales independientes y 5 clínicas en el departamento, cuatro de ellas en Cali y una en Palmira, lo que lo convierte en un actor importante del sistema.

Hasta el momento hemos realizado encuestas y pruebas piloto para validar el modelo y la idea de negocio, en la primera fase tuvimos que reformular los supuestos debido a que no encontrábamos las respuestas positivas que necesitábamos para continuar, Los supuestos que reformulamos fueron los siguientes:

- Que los profesionales independientes de la salud conocían la normatividad vigente y los requisitos para habilitar sus servicios de salud.
- Que los profesionales independientes de la salud estaban satisfechos con el proceso actual de habilitación y no buscaban alternativas más rápidas y eficientes.

- Que los profesionales independientes de la salud no estaban dispuestos a pagar por un servicio de asesoría y acompañamiento en calidad y habilitación.

Al reformular determinamos que nuestros usuarios:

- La mayoría de los profesionales independientes de la salud desconocían la normatividad vigente y los requisitos para habilitar sus servicios de salud, o tenían dificultades para interpretarlos y aplicarlos.
- La mayoría de los profesionales independientes de la salud estaban insatisfechos con el proceso actual de habilitación, que les generaba demoras, costos, riesgos y estrés, y buscaban alternativas más rápidas y eficientes.
- La mayoría de los profesionales independientes de la salud estaban dispuestos a pagar por un servicio de asesoría y acompañamiento en calidad y habilitación, e incluso pagarían más de lo que se cobra actualmente, si este les garantizaba una habilitación exitosa y oportuna.

Por otro lado, la prueba piloto que realizamos nos permitió identificar los documentos y requisitos mínimos que debe cumplir cada usuario para que “TQH” pueda cumplir con los tiempos de entrega de los servicios de salud habilitados.

Portafolio de Servicios (Estos servicios se habilitarán a partir de los 45 clientes):

- PAMEC con enfoque de seguridad del paciente.
- PAMEC con enfoque de acreditación.
- Auditorías internas – Planes de mejoramiento – Ejecución y seguimiento.
- Consultoría organizacional.
- Consultoría contractual – Diseño de cargos, Diseño de funciones, Diseño de modelos de contratación, Diseño de reglamento interno.
- Asesorías personalizadas.

Portafolio de Servicios (Estos servicios se brindan con menos de 45 clientes):

- Habilitación de servicios de Odontología general, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia

- Reporte de novedades para las áreas de Odontología general, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia

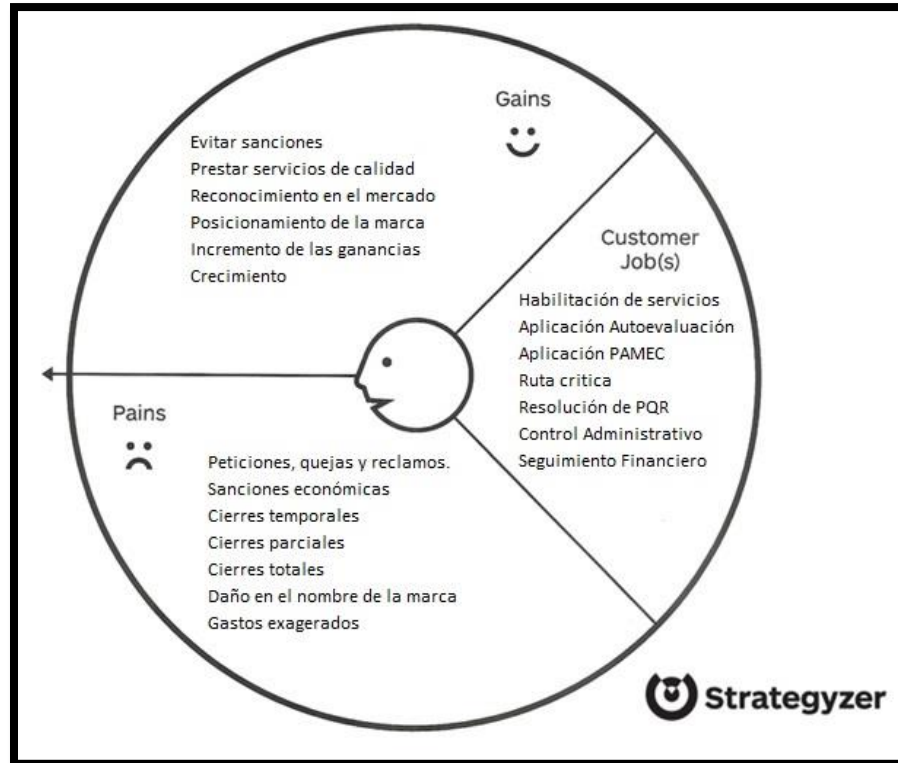
Actualmente, TQH cuenta con 24 Profesionales Independientes de la Salud satisfechos que han contratado el servicio de habilitación de servicios de Salud oral, cardiología, medicina general y psicología, 17 de ellos habilitaron servicios de salud para sus consultorios de odontología general, ortodoncia, endodoncia y periodoncia. Estos clientes han logrado obtener la habilitación de sus servicios de salud en un tiempo récord de 6 días en promedio, lo que les ha permitido iniciar o continuar su actividad de forma segura y legal. Además, han recibido el acompañamiento y la asesoría de TQH durante todo el proceso, lo que les ha facilitado el cumplimiento de los requisitos y la normatividad vigente.

Cabe señalar que, al momento de habilitar el servicio de salud, que según la normatividad vigente deberá renovarse dicha habilitación en el cuarto año de operación, lo que le aseguramos a nuestros usuarios es la tranquilidad de operar en el sistema con los requerimientos y solicitudes de los organismos de control en cabeza del Ministerio de Salud y Protección Social, Superintendencia de Salud, Secretarías de Salud Departamentales, Distritales y Municipales, evitando de esta manera sanciones económicas, cierres parciales, temporales y totales de los servicios; acompañado a esto realizamos capacitaciones al personal para la estandarización de actividades, socialización de protocolos, manejo de medicamentos, mantenimiento de dispositivos médicos, historias médicas y aquellas actividades en las que se evidencie las falencias al interior de la organización.

## **2.3 Clientes**

### **2.3.1 Trabajos, dolores y ganancias del cliente**

Ilustración 3. Trabajos, dolores y ganancias de cliente



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2 Supuesto del modelo de empresa

Hipótesis 1: Nosotros creemos que las instituciones prestadoras de servicios de salud en Santiago de Cali les duele tener gastos inesperados cuando inician desde la habilitación de los servicios previo a la apertura.

Hipótesis 2: Nosotros creemos que a las IPS del sector salud en Santiago de Cali les duele desconocer herramientas administrativas y financieras para el manejo y crecimiento de sus unidades de negocio.

Hipótesis 3: Nosotros creemos que a las IPS de Santiago de Cali les duele las consecuencias de la mala calidad en salud.

### 2.3.3 Cantidad de entrevistas realizadas

Se realizaron diez entrevistas entre Profesionales Independientes, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, Entidades Adaptadas, Instituciones con objeto social diferente y Entidades Administradoras de Planes de Beneficios.

### 2.3.4 Resultados

**Hipótesis 1:** los diez dieron información afirmativa para esta hipótesis, por lo tanto, es una hipótesis verdadera.

**Hipótesis 2:** cuatro entrevistado afirmaron la hipótesis y seis dieron información negativa, por lo tanto, es una hipótesis negativa.

**Hipótesis 3:** seis entrevistados afirmaron la hipótesis, cuatro de ellos dieron información negativa, por lo tanto, la hipótesis es afirmativa.

### 2.3.5 Aprendizajes

1. Los costos de la calidad en la habilitación de servicios de salud son altos, pero los costos de la no calidad son mucho más altos.

Es de anotar, que, estos costos son cuantificables, aunque pueden variar según el tipo y el tamaño de la organización, el número y la complejidad de los servicios que se requieren habilitar, y el nivel de cumplimiento de la normatividad vigente. Según Correa, G. L. D., Correa, G. G. I., & Gutiérrez, S. A. M. (2020), los costos de la calidad en la habilitación de servicios de salud se pueden clasificar en cuatro categorías: costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas y costos de fallas externas.

Los costos de prevención son los que se invierten en planificar, diseñar, implementar y mejorar el sistema de gestión de calidad. Los costos de evaluación son los que se destinan a verificar, medir, auditar y controlar el cumplimiento de los requisitos de calidad. Los costos de fallas internas son los que se generan por las deficiencias o errores que se detectan antes de la habilitación, como las no conformidades, las correcciones, las devoluciones, los reprocesos, los retrasos, etc. Los costos de fallas externas son los que se originan por las deficiencias o errores que se detectan después de la habilitación, como las reclamaciones, las sanciones, los cierres, las pérdidas de clientes, etc.

El estudio encontró que los costos de la calidad en la habilitación de servicios de salud representan entre el 5% y el 10% de los ingresos de las organizaciones, mientras que los costos de la no calidad representan entre el 15% y el 25% de los ingresos. Esto significa que los costos de la

no calidad son entre tres y cinco veces mayores que los costos de la calidad, lo que demuestra la importancia de invertir en la calidad y la habilitación de los servicios de salud.

2. Las asesorías externas en habilitación tienen buena aceptación por parte de los clientes, pero el costo del servicio es un limitante en algunas ocasiones.
3. A pesar de no conocer herramientas como el PAMEC y la Autoevaluación, esto no es un limitante para el crecimiento de las organizaciones.
4. Las consecuencias de la no calidad se ven reflejadas en sanciones económicas, cierres parciales, cierres temporales, cierres totales y deterioro de la imagen organizacional.
5. Los profesionales independientes, las microempresas y las pequeñas empresas no están interesadas en acreditar los servicios de salud.

Sin embargo, los profesionales independientes, las microempresas y las pequeñas empresas sí están interesadas en acreditar los servicios de salud, ya que esto les brinda beneficios como el reconocimiento de la calidad, la diferenciación en el mercado, el aumento de la competitividad, la mejora de la gestión, la fidelización de los clientes, etc.

No obstante, existen barreras que dificultan el acceso a la acreditación, como el desconocimiento de los requisitos, el costo del proceso, la falta de recursos humanos y técnicos, la resistencia al cambio, etc. Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), que es la entidad encargada de otorgar la acreditación en Colombia, solo el 4% de las instituciones prestadoras de servicios de salud están acreditadas, y la mayoría son de gran tamaño y complejidad. Por esta razón, es necesario promover la cultura de la calidad y la acreditación en los profesionales independientes, las microempresas y las pequeñas empresas, y ofrecerles apoyo y asesoría para facilitar su participación en este proceso.

6. El adoptador temprano para Total Quality Healthcare es el usuario que requiere habilitar los servicios de salud por primera vez y/o realizar la autoevaluación anual.
7. El mayor aprendizaje de los procesos de experimentación fue identificar la necesidad de especializar a TQH en Servicios de Salud Oral a Profesionales independientes (Odontología General, Periodoncia; Endodoncia y Ortodoncia) clasificados como servicios de salud de baja y media complejidad, teniendo en cuenta el número de clientes habilitados por cada servicio, desde el inicio de la operación hasta la fecha actual, como se describe en la Tabla 26.

El 59% de la facturación actualmente de TQH se encuentra en las especialidades de Odontología General, Periodoncia; Endodoncia y Ortodoncia a profesionales independientes de la salud, el 17% a IPS Odontológicas.

8. Los profesionales independientes están dispuestos a pagar entre dos millones y cuatro millones de pesos m/cte. por la habilitación de servicios de salud, por lo que se decidió incrementar el costo por servicio a \$2.142.000 IVA incluido a partir del segundo semestre del 2023, y \$2.380.000 IVA incluido a partir del 2024.

9. Estrategia de Crecimiento:

Los procesos de experimentación nos permitieron entender que debíamos establecer una estrategia de crecimiento para TQH, por lo que nos planteamos una serie de pasos para el crecimiento de la organización:

- a. Especializarnos en la Habilitación de Servicios de Salud Oral a Profesionales Independientes en el Distrito de Santiago de Cali (Odontología General, Periodoncia; Endodoncia y Ortodoncia).
- b. Entendiendo que el proceso de habilitación consta de dos partes, una técnica y una administrativa, la segunda parte de la estrategia consiste en la contratación de un Auxiliar Administrativo que se encargue del registro documental y los procesos internos administrativos para liberar el tiempo que requiere habilitar un servicio de salud oral, y tras la liberación de dicho tiempo enfocar los esfuerzos en la consecución de nuevos clientes y la venta de nuevos servicios que aseguren los ingresos para continuar con la operación.
- c. Finalmente, la etapa 3 de la estrategia de crecimiento consiste en la contratación de personal especializado en Calidad en Salud a partir de los 45 clientes y 56 servicios vendidos, para adicionar al portafolio de servicios Auditorías Internas, Capacitaciones, Consultoría Organizacional, entre otros.

## 2.4 Análisis de los competidores

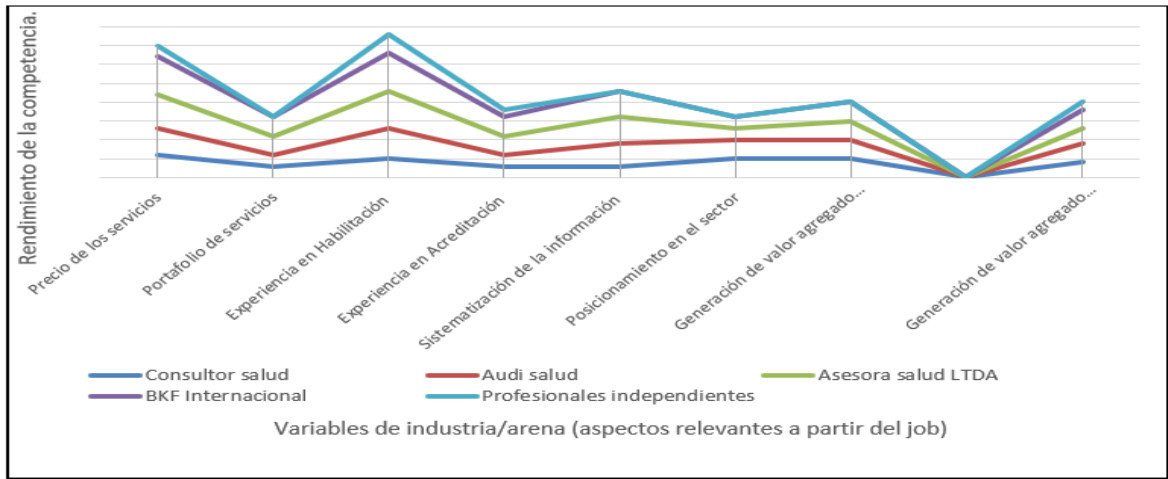
Tabla 1. Análisis de la competencia alrededor de 8 criterios

	Calificación (se puede utilizar un rango de 0 a 10, 0 a 100 o similares)					
	Comp. 1: Consultor salud	Comp. 2: Audi salud	Comp. 3: Asesora salud LTDA	Comp. 4: BKF Internacional	Comp. 5: Profesionales independientes	Iniciativa Total Quality Healthcare
<b>Precio de los servicios</b>	6	7	9	10	3	10
<b>Portafolio de servicios</b>	3	3	5	5	0	7
<b>Experiencia en Habilitación</b>	5	8	10	10	5	7
<b>Experiencia en Acreditación</b>	3	3	5	5	2	8
<b>Sistematización de la información</b>	3	6	7	7	0	7
<b>Posicionamiento en el sector</b>	5	5	3	3	0	7
<b>Generación de valor agregado al cliente</b>	5	5	5	5	0	7
<b>Generación de valor agregado al sector salud</b>	4	5	4	5	2	9

Fuente: elaboración propia.

Según la Tabla 1 a principal competencia a nivel local, son los profesionales independientes, seguido de Audi Salud.

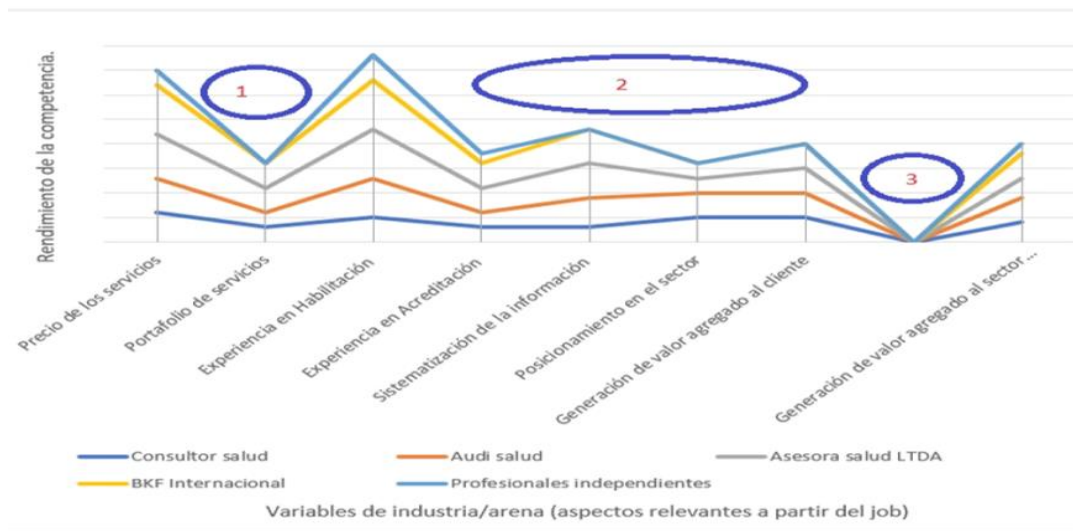
Ilustración 4. Curva de valor aplicada a la arena competitiva



Fuente: elaboración propia.

Con la Ilustración 4 se puede ver que las líneas de tendencia nos permite inferir que Total Quality Healthcare va a encontrar competidores con diferentes precios, desde muy bajo hasta muy alto, la experiencia en habilitación de dos de los competidores es muy alta, pero la acreditación y el portafolio de servicios de los competidores es limitado y ninguno supera la media, al igual que la sistematización de la información, posicionamiento en el sector, generación de valor a los clientes y que pocos competidores le agregan valor al ecosistema de salud en el país.

Ilustración 5. Curva de valor aplicada a la arena competitiva.



Fuente: elaboración propia.

Según la Ilustración 5, los factores diferenciadores para Total Quality Healthcare derivado de la curva de valor aplicada a la arena competitiva radican en tres puntos:

1. Ofrecer a los clientes un amplio portafolio de servicios con procesos de:
  - Habilitación en salud.
  - Estandarización de procesos.
  - Análisis de la Calidad percibida vs. Calidad esperada.
  - Auditoría interna por procesos.
  - Acreditación en salud.
2. La experiencia en acreditación transmitida a los clientes a través de la conformación de un equipo multidisciplinario con amplia experiencia en calidad en salud y procesos de acreditación en otras instituciones, sistematización de la información en los procesos evaluados evitando dependencia absoluta de los usuarios con nuestra institución, generación de valor agregado al cliente dentro del sector con procesos y protocolos enfocados en máximos estándares de calidad desde el momento de la habilitación, y finalmente el posicionamiento en el sector de nuestra institución con la experiencia y el reconocimiento basado en el alto grado de satisfacción que pueda tener nuestro cliente final.
3. El último punto y no menos importante está en generar valor agregado al sector de la salud en Colombia, que se logra a través del incremento de clientes acreditados en salud, lo que atrae la inversión extranjera, la generación de empleo, la consolidación de nuevas instituciones en el mercado internacional generando Redes Integrales de Atención en Salud, mejorando la percepción de la calidad en los usuarios del Sistema de Salud y aportando significativamente al mejoramiento de la salud en la población Colombiana.

Tabla 2. Descripción del modelo de negocios actual (canva)

Problema	Solución	Propuesta de Valor	Ventaja de Diferenciación y/o Competitiva	Clientes
Demoras y gastos inesperados en la habilitación de servicios de salud.	Brindar Servicio de asesorías presenciales y personalizadas de calidad en salud para la habilitación de servicios en la especialidad de Salud Oral	Brindamos servicios de calidad que facilitan el acceso al sistema general de seguridad social en salud, ahorrando tiempo, reduciendo costos y riesgos legales y reputacionales, garantizando estabilidad y posicionamiento en el mercado a profesionales independientes especializados en servicios de salud oral.	<p>Talento Humano:</p> <p>Prestar servicios con talento humano altamente calificado e idónea.</p> <p>Servicio al cliente:</p> <p>Prestación de servicios personalizados a nuestros clientes enfocados en la humanización de servicios.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Más de 4 años de experiencia certificada en procesos de</p>	<p>1 Profesionales Independientes con al menos un servicio de salud para habilitar que invierten alrededor de \$ 1.500.000 por la asesoría para la habilitación del servicio de salud.</p> <p>2 Instituciones prestadoras de servicios de salud de baja complejidad que pagan alrededor de los \$ 3.000.000 por la asesoría.</p>

			<p>habilitación en salud con los altos estándares de calidad.</p> <p>Soporte: Brindar soporte al cliente durante todo el proceso de prestación del servicio.</p>	<p>3. Instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad que pagan alrededor de los \$ 6.000.000 por la asesoría.</p> <p>4. Instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad que pagan alrededor de los \$ 10.000.000 por la asesoría.</p> <p>5. Profesionales Independientes con al menos un servicio de salud para habilitar que invierten alrededor de \$ 1.500.000 por la asesoría para la habilitación del servicio de salud.</p> <p>Adaptadores Tempranos.</p> <p>Profesionales Independientes Especializados en Salud Oral con al menos un servicio de salud para habilitar que invierten alrededor de \$ 2.142.000 por la asesoría para la habilitación del servicio de salud.</p>
	<p><b>Métricas claves</b></p> <p>1. Número de clientes que cotiza nuestros servicios.</p> <p>2. Número de clientes que contrata nuestros servicios.</p> <p>3. Número de servicios de salud habilitados.</p> <p>3. Nivel de satisfacción de nuestros clientes.</p> <p>4. Valor promedio de facturación por cliente.</p>	Concepto de Alto Nivel	<p><b>Canales</b></p> <p>Para llegar al cliente: Marketing Viral en plataformas como Facebook e Instagram a través de creadores de contenido.</p> <p>Pagar Marketing en buscadores para aparecer entre las primeras opciones cuando los clientes busquen “Calidad en salud”, por ejemplo.</p> <p>Contratar un Gestor De Comunidades para manejo de redes sociales y posicionamiento a través de la publicación de contenido de la organización.</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>1. Personal</p> <p>2. Alquiler</p> <p>3. Servicios públicos</p> <p>4. Equipamiento</p>		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <p>1. Pago único por servicio prestado</p> <p>2. Pago recurrente por prestación de servicios.</p> <p>3. Pago por servicios de tercerización.</p>		

Actualmente las IPS contratan personal con experiencia en Habilitación en salud y/o acreditación en normas internacionales, en algunos casos la contratación de esta personal deriva solo de la experiencia en procesos de acreditación, pero no cuentan con la experiencia necesaria en el sector de la salud que le permita contar el conocimiento y las herramientas necesarias para el dominio del tema.

La propuesta de Total Quality Healthcare, está basada en la prestación de los servicios a través de un grupo multidisciplinario de profesionales idóneos y calificados en el tema para la consecución de metas y objetivos, con perfiles como:

- Profesionales de la salud: Administradores en salud, Auditores en salud con enfoque en calidad, Habilitadores de servicios de Salud, Acreditadores en salud.

Permitiendo la construcción de conocimiento desde los diferentes enfoques de cada profesional para asegurar la reducción del margen de error y el tiempo requerido para la evaluación de los procesos, el diseño y ejecución del plan de mejoramiento, articulando a cada colaborador de la institución para garantizar un trabajo homogéneo que le permita a la Institución la consolidación y posicionamiento en el mercado.

A su vez, fomentar en las IPS la acreditación en salud desde el Momento Cero, es decir, desde el punto de partida e inclusión de la IPS en el mercado asegurar un trabajo transparente preparando al personal y las condiciones de la institución para encaminar todo esfuerzo realizado inicialmente como garante de Máxima Calidad, esto permitirá que al momento de iniciar un proceso de acreditación, ya se cuenta con la experiencia y los procedimientos para hacer que el impacto en la organización no sea negativo, y por el contrario alcance de manera más fácil y rápida el distintivo otorgado.

Como cualquier usuario del sistema de salud, se sufre las consecuencias de las barreras administrativas que limitan el acceso a los servicios de salud en una urgencia médica, lo que me permitió identificar las principales problemáticas que se presentan en la prestación de servicios de salud, a su vez, logre identificar la idea de negocio desde el año 2015, lo que me llevo a prepararme para asumir el reto a través del conocimiento y la experiencia.

Para los usuarios, la propuesta de Total Quality Healthcare es una solución integral y personalizada para los profesionales independientes y las instituciones prestadoras de servicios de salud que buscan habilitar, mejorar y acreditar sus servicios de salud, de acuerdo con la normatividad vigente y los estándares de calidad. La propuesta consiste en brindar asesoría, acompañamiento y capacitación en calidad y habilitación, mediante un grupo multidisciplinario de profesionales idóneos y calificados, que reducen el margen de error y el tiempo requerido para el proceso.

La propuesta también incluye servicios de consultoría organizacional, financiera, contable, jurídica y contractual, que fortalecen la gestión y el desarrollo de las actividades misionales y administrativas de las organizaciones. Además, la propuesta fomenta la cultura de la calidad y la acreditación desde el inicio de la actividad de salud, preparando al personal y las condiciones de la organización para alcanzar la excelencia y el reconocimiento en el mercado. La propuesta de Total Quality Healthcare se basa en la experiencia y el conocimiento de su creador, quien sufrió las consecuencias de las barreras administrativas que limitan el acceso a los servicios de salud, y que desde el año 2015 se preparó para asumir el reto de ofrecer una solución innovadora y eficiente.

Después de realizar un estudio de mercado se encontró que no existe competencia fuerte para la asesoría externa en habilitación y acreditación en salud, así como tampoco existe una organización que contemplé los conceptos incluidos en esta idea de negocio.

De modo que, los clientes que requieren habilitar y acreditar sus servicios de salud hoy en día tienen dos opciones: hacerlo por su cuenta o contratar una asesoría externa. La primera opción implica que los clientes deben conocer y cumplir la normatividad vigente y los requisitos de calidad, lo que les demanda tiempo, recursos y conocimientos especializados. La segunda opción implica que los clientes deben buscar y seleccionar una empresa o consultor que les ofrezca el servicio de asesoría externa, lo que les genera costos, riesgos y dependencia.

Ninguna de estas opciones es óptima ni satisfactoria para los clientes, ya que no les garantiza una habilitación y acreditación exitosa, rápida y eficiente. Además, ninguna de estas opciones contempla los conceptos incluidos en la idea de negocio de Total Quality Healthcare, como el acompañamiento integral, la capacitación continua, la consultoría organizacional y la fomentación de la cultura de la calidad y la acreditación desde el inicio de la actividad de salud

Por lo tanto, la concepción de una empresa líder en el sector salud para asesorar a grandes y pequeñas instituciones, alcanzando los máximos niveles de calidad en el desarrollo y prestación de servicios de salud para el crecimiento institucional y el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios, fomentando la inversión privada y extranjera, permitiendo reducir el gasto público en salud.

## 2.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

### 2.5.1 Segmento foco de potenciales clientes – usuarios

- Profesionales Independientes con al menos un servicio de salud por habilitar que están dispuestos a pagar \$ 2.380.000 IVA incluido, por la asesoría para la habilitación del servicio de salud (Tabla 3).

Tabla 3. Mercado objetivo - SOM de profesionales Independientes con al menos un servicio de salud por habilitar

<b>Mercado Total Santiago de Cali TAM</b>	<b>Mercado Servido SAM</b>	<b>Mercado objetivo SOM</b>
4493 \$ 10.693.340.000	Llegar al 15% 674 \$ 1.604.120.000	Concretar el 50% 337 \$ 802.060.000

Nota. Fuente: (Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali, 2021)

- Instituciones prestadoras de servicios de salud de baja complejidad que pagan alrededor de los \$ 5.000.000 IVA incluido, por la asesoría para la habilitación de servicios de salud (Tabla 4).

Tabla 4. Mercado objetivo - SOM de Instituciones prestadoras de servicios de salud de baja complejidad

<b>Mercado Total Santiago de Cali TAM</b>	<b>Mercado Servido SAM</b>	<b>Mercado objetivo SOM</b>
901 \$ 4.505.000.000	Llegar al 20% 180 \$ 900.000.000	Concretar más del 30% 60 \$ 300.000.000

Nota. Fuente: (Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali, 2021)

- Instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad que pagan alrededor de los \$ 10.000.000 por la asesoría para la habilitación de servicios de salud (Tabla 5).

Tabla 5. Mercado objetivo - SOM de Instituciones prestadoras de servicios de salud de mediana complejidad

<b>Mercado Total Santiago de Cali TAM</b>	<b>Mercado Servido SAM</b>	<b>Mercado objetivo SOM</b>
708 \$ 7.080.000.000	Llegar a más del 25% 200 \$ 2.000.000.000	Concretar el 10% 20 \$ 200.000.000

Nota. Fuente: (Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali, 2021)

- Instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad que pagan alrededor de los \$ 15.000.000 por la asesoría para la habilitación de servicios de salud (Tabla 6).

Tabla 6. Mercado objetivo - SOM de Instituciones prestadoras de servicios de salud de alta complejidad

<b>Mercado Total Santiago de Cali TAM</b>	<b>Mercado Servido SAM</b>	<b>Mercado objetivo SOM</b>
82 \$ 1.230.000.000	Llegar al 50% 41 \$ 615.000.000	Concretar el 50% 20 \$ 300.000.000

Nota. Fuente: (Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali, 2021)

- Profesionales Independientes Especializados en Salud Oral (Odontología General, Endodoncia, Periodoncia y Ortodoncia, que están dispuestos a pagar \$2.380.000 por la Habilitación de cada servicio de salud (Tabla 7)

Tabla 7. Mercado objetivo - SOM de Profesionales Independientes Especializados en Salud Oral , Adoptador Temprano.

<b>Mercado Total Santiago de Cali TAM</b>	<b>Mercado Servido SAM</b>	<b>Mercado objetivo SOM</b>
1314 \$ 3.127.320.000	Llegar al 50% 657 \$ 1.563.000.000	Concretar el 50% 329 \$ 783.020.000

Nota. Fuente: (Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali, 2021)

### **2.5.2 Adoptador temprano**

Profesionales Independientes Especializados en Salud Oral con al menos un servicio de salud por habilitar que están dispuestos a pagar \$ 2.380.000 Iva incluido, por la asesoría para la habilitación del servicio de salud, teniendo en cuenta que el mercado total en Santiago de Cali es de 1314 Profesionales Independientes habilitados, que representa alrededor de \$ 3000 millones de pesos anuales en inversión de habilitación de servicios de salud, nuestro mercado objetivo es concertar el 25%, es decir, 329 clientes, que representarían ingresos económicos aproximados de 720 millones pesos en ventas brutas anualmente.

### **2.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas**

El portafolio de servicios que se brinda en el escenario de menos de 45 clientes incluye la habilitación de servicios de Salud Oral y el reporte de novedades, par este paquete el cliente debe pagar una tarifa fija de \$2.142.000 IVA incluido por cada servicio que requiera habilitar. Este incluye el reporte de novedades durante el primer año sin generar costos adicionales. El cliente puede contratar este portafolio por única vez durante el primer año cuando se habilita por primera vez en el SGSSS, a partir del segundo año el reporte de novedades tendrá un valor de \$59.500 por cada reporte de novedad.

Para el caso de los Profesionales en Salud Oral que cumplan cuatro años o más de operación en el SGSSS, y que estén obligados a generar el reporte de habilitación (Autoevaluación)

anualmente, deberá pagar una tarifa fija de \$2.142.000 IVA incluido por cada servicio que requiera habilitar, que incluye el reporte de novedades durante el primer año sin generar costos adicionales.

Los Profesionales en Salud Oral que no habiliten los servicios de salud con TQH, deberán pagar \$107.100 por cada reporte de novedad que requiera realizar en el sistema.

El cliente debe proporcionar la información y los documentos necesarios para el proceso de habilitación y reporte de novedades, y debe cumplir con las recomendaciones y los planes de mejora que le brinde TQH. El cliente debe realizar el pago del 50% del costo por servicio mediante transferencia bancaria o consignación, dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de facturación y el 50% restante una vez se emita el distintivo de habilitación por parte del Ente Territorial encargado (Secretaría de Salud). El precio del servicio incluye los impuestos, los gastos administrativos y los honorarios profesionales. El servicio no requiere requisitos post-venta, pero TQH ofrece una garantía de satisfacción al cliente, que consiste en devolver el dinero pagado si el cliente no obtiene la habilitación de sus servicios de salud en el tiempo acordado. El margen de comercialización de este portafolio es del 40%.

Para el portafolio de servicios que se habilita a partir de los 45 clientes, que incluye el PAMEC, el reporte de novedades en la plataforma REPS, auditorías internas, los planes de mejoramiento, capacitaciones, consultoría organizacional, consultoría contractual y las asesorías personalizadas, el cliente debe pagar una tarifa variable según el número, la complejidad de los servicios que requiera y el tamaño de la empresa, El cliente puede contratar este portafolio por un período de tiempo que se establece dependiendo de las necesidades del cliente, y puede cancelar el servicio en cualquier momento con un preaviso de 30 días.

El cliente debe proporcionar la información y los documentos necesarios para el proceso de PAMEC, el reporte de novedades en la plataforma REPS, auditorías internas, los planes de mejoramiento, capacitaciones, consultoría organizacional, consultoría contractual y las asesorías personalizadas, y debe cumplir con las recomendaciones y los planes de mejora que le brinde TQH. El cliente debe realizar el pago del 50% del costo por servicio mediante transferencia bancaria o consignación, dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de facturación y el 50% restante una vez se termine el proceso de consultoría. El precio del servicio incluye los impuestos, los gastos administrativos y los honorarios profesionales. El servicio requiere requisitos post-venta, como el seguimiento, la evaluación y el control de los resultados obtenidos, y el ajuste de las acciones de

mejora. TQH ofrece una garantía de satisfacción al cliente, que consiste en devolver el dinero pagado si el cliente no obtiene la acreditación de sus servicios de salud en el tiempo acordado. El margen de comercialización de este portafolio es del 50%.

Tabla 8. Condiciones comerciales

<b>Cliente</b>	Profesionales independientes de la salud – Habilitación	Profesionales independientes de la salud – Consultoría
<b>¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?</b>	1 a 2 servicios por cliente, cada 12 meses	3 a 5 servicios por cliente, cada 12 meses
<b>¿Qué características se exigen para la compra? (Ej: calidades, presentación - empaque)</b>	Calidad, rapidez, eficiencia, confiabilidad, personalización	Calidad, rapidez, eficiencia, confiabilidad, integralidad, innovación
<b>Sitio de compra</b>	Página web, telefonía	Página web, telefonía
<b>Forma de pago</b>	Transferencia bancaria o consignación	Transferencia bancaria o consignación
<b>Precio</b>	\$ por servicio habilitado	Variable según el tipo de consultoría
<b>Requisitos post-venta</b>	Reporte de novedades durante el primer año	Seguimiento, evaluación, control y ajuste de los resultados
<b>Garantías</b>	Devolución del dinero si no se obtiene la habilitación	Devolución del 80% dinero si no se logran las metas
<b>Margen de comercialización</b>	40%	50%

Fuente: elaboración propia

La Tabla 8 muestra las condiciones comerciales que aplican para el portafolio de servicios de Total Quality Healthcare, según el tipo de cliente: profesionales independientes de la salud o instituciones prestadoras de servicios de salud.

La tabla 7 compara los volúmenes y la frecuencia de compra, las características que se exigen para la compra, el sitio de compra, la forma de pago, el precio, los requisitos post-venta, las garantías y el margen de comercialización de cada tipo de servicio. También revela que los profesionales independientes de la salud que requieren habilitarse compran menos servicios y con menos frecuencia que los profesionales independientes de la salud y las instituciones prestadoras

de servicios de salud, pero que exigen las mismas características de calidad, rapidez, eficiencia, confiabilidad y personalización. Ambos clientes pueden comprar los servicios en la página web o a través de llamada telefónica y deben pagar mediante transferencia bancaria o consignación.

Indica que los profesionales independientes de la salud pagan una tarifa fija por cada servicio que requieren habilitar, mientras que las instituciones prestadoras de servicios de salud pagan una tarifa variable según el número y la complejidad de los servicios que requieren. Los precios de los servicios incluyen los impuestos, los gastos administrativos y los honorarios profesionales.

Muestra que los profesionales independientes de la salud no requieren requisitos post-venta para la habilitación de servicios, pero que las instituciones prestadoras de servicios de salud sí requieren seguimiento, evaluación, control y ajuste de los resultados obtenidos. Ambos tipos de clientes tienen una garantía de satisfacción, que consiste en la devolución del dinero si no obtienen la habilitación o los resultados de sus servicios de salud en el tiempo acordado.

Señala que el margen de comercialización de los servicios es mayor para la consultoría organizacional de los profesionales independientes de la salud y las IPS (50%) que para la habilitación de servicios de profesionales independientes de la salud (40%), lo que implica que el portafolio de servicios que se habilita a partir de los 45 clientes es más rentable que el portafolio de servicios que se brinda con menos de 45 clientes.

### **2.6.1 Precio**

Al Inicio de la actividad el precio por cada servicio de habilitación estaba en \$ 1.500.000 pesos, pero en el desarrollo de los experimentos de validación se determinó que los usuarios están dispuestos a pagar entre 2 y 4 millones de pesos por cada servicio, por lo que el valor de cada servicio de habilitación a \$2.380.000 a partir de enero del 2024; para el caso de las demás actividades del portafolio de servicios la tarifa se fija de acuerdo con la necesidad de cada usuario, donde convergen aspectos como: tamaño de la empresa, necesidad del servicio y ubicación geográfica.

Establecer una estructura de costos para un producto intangible como es el caso de las Asesorías – Consultorías, podría resultar muy subjetivo, por lo tanto, vamos a usar el modelo canvas para desarrollar una estructura de costos general y entendible.

## Ilustración 6. Modelo CANVAS Total Quality Healthcare



En el mercado se encuentran competidores con precios que van desde los \$ 2.000.000 hasta los \$ 4.000.000 millones en asesorías por cada servicio habilitado; esto ubica actualmente a “TQH” como una de las opciones más económicas en el mercado, a partir de enero de 2024 el costo del servicio incrementara a \$ 2.380.000.

Nuestro producto mínimo viable es la habilitación se servicios de salud, el cual ofreceremos en un paquete con el reporte de novedades en REPS, durante el primer año sin costo adicional.

Los usuarios que se habilitan por primera vez en el Sistema de Salud realizaran una única compra del PMV, y van a requerir el servicio solo hasta el 4 año de operación, pero después del cuarto año de operación, la autoevaluación de los servicios se debe realizar de manera anualizada; para el caso de las asesorías también sería única compra por área, departamento o actividad a intervenir; el 80% de los clientes con los que contamos actualmente realiza el pago de los servicios a través de transferencia electrónica, solo el 20% paga en efectivo o en especie, todos los servicios de habilitación se pagan en dos contados, una vez realizada la cotización por parte de “TQH” el usuario debe consignar el 50% para dar inicio al proceso y al culminar el proceso se debe consignar

el 50% restante, las consultorías se manejan por “proyecto”, la primera parte del proyecto consiste en el diagnóstico situacional, una vez realizada dicha actividad y previo pago por parte del usuario se inicia la ejecución de la segunda parte del proyecto que consiste en el diseño del plan de trabajo y las actividades requeridas, una vez se pague por este servicio se da inicio a la parte final que consiste en la ejecución y seguimiento al plan de trabajo.

### 2.6.2 Estrategia de Promoción

La primera estrategia de promoción de TQH se establece mediante la experiencia de la prestación de servicios de habilitación a nuestros clientes entre el 2022 y 2023.

Tabla 9. Estrategia de promoción plan referidos vigencia 2024.

Tipo de Plan	Numero de Referidos	% de Descuento	Costo Adquisición Cliente
Plan Bronce	Entre 4 y 5	5%	Entre \$29.750 y \$23.800
Plan Plata	Entre 6 y 10 clientes	8%	Entre \$31.800 y 19.040
Plan Oro	20 o más clientes	15%	\$17.850

La Tabla 9 contempla la estrategia de referidos para la consecución de nuevos clientes, donde se establecen tres planes dentro de la estrategia, Plan Bronce, Plan plata, Plan oro; cada plan contempla un descuento de acuerdo con el número de referidos.

Ilustración 7. Inversión para puesta en marca de la estrategia de promoción de posicionamiento en Redes Sociales.

The screenshot displays the Facebook advertising interface. On the left, the 'Duración' (Duration) is set to 30 days, ending on 2 ene 2024. The daily budget is set to \$4.062. On the right, the 'Resultados diarios estimados' (Estimated daily results) section shows that 440 - 1,3 mil accounts have been reached. The 'Resumen del pago' (Payment summary) indicates a total budget of COP\$ 121.860, an estimated VAT of COP\$ 23.153, and a total amount of COP\$ 145.013.

Fuente: Facebook

La Ilustración 7 contempla la inversión de \$145.012 mensuales para promocionar a TQH en redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp, la cual se implementaría a partir del segundo semestre del 2024 tras evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia de plan de referidos en cuanto a la consecución de clientes.

Tabla 10. Plan de entrenamiento de fuerza de ventas.

Plan de Entrenamiento de Fuerza de Ventas	Momento	Evaluación	Encargado
Inducción: Generalidades Corporativas Procesos internos de la compañía. Políticas y valores corporativos. Estructura Organizacional	Contratación	N/A	Gerencia
Capacitación: Producto y/o servicio. Manejo de plataforma web y aplicativo móvil. Procedimientos técnicos, administrativos, comerciales.	Contratación. Cada 6 meses.	Examen escrito y exposición del producto.	Gerencia
Desarrollo de Habilidades: Venta Consultiva. Diseño de Estrategias Comerciales.	Cada 6 meses.	N/A	Gerencia

Fuente: elaboración propia

La capacitación del equipo de trabajo en cada fase de la estrategia de crecimiento está a cargo de la gerencia, este se encargará de socializar y evaluar las temáticas pertinentes para la ejecución de actividades técnicas con el cliente y las actividades administrativas tanto del proceso como de la organización, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 11. Estrategia de Distribución

Canal	Observación
Página Web	Desde el inicio de la operación
Vía Telefónica	Desde el inicio de la operación
Físico (Oficina)	A partir del tercer año de la operación.

Fuente: elaboración propia

Las ventas por página web y vía telefónica se llevarán a cabo desde el primer año de operación, la oficina se contempla a partir del tercer año de operación.

### 2.6.3 Logo y su eslogan

Ilustración 8. Logo Total Quality Healthcare



Eslogan: Aseguramos la permanencia de Los Profesionales Independientes de la Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia

## 2.7 Plan de ventas

A continuacion se anexa la Tabla 12 con el detalle de las ventas totales entre Junio 2022 y Diciembre 2023, es necesario aclarar que las ventas descritas a continuacion no son proyecciones, es el consolidado de facturacion bruta de servicios de habilitacion y consultoria organizacional a IPS, Profesionales de la Salud Oral, Medicina General, Cardiologia y Psicologia. En Julio de 2023 el costo del servicio de habilitacion se incremento a \$2.142.00 iva incluido.

Tabla 12. Plan de ventas por unidades de ventas 2022-2023.

		PRECIOS DE VENTAS			CANTIDADES DE SERVICIOS			
AÑO	MES	Servicio Habilitación	Consultoría Organizacional	Volumen de ventas	MES	Servicio Habilitación	Consultoría Organizacional	Volumen de Ventas
2022	Julio	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	Julio	1	0	1
	Agosto	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 0	Agosto	2	0	2
	Septiembre	\$ 4.500.000	\$ 0	\$ 0	Septiembre	3	0	3
	Octubre	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	Octubre	1	0	1
	Noviembre	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 0	Noviembre	2	0	2
	Diciembre	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 0	Diciembre	1	0	1
<b>Total</b>	<b>2022</b>	<b>\$ 15.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 15.000.000</b>	<b>2022</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
2023	Enero	\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 1.500.000	Enero	1	0	1
	Febrero	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 3.000.000	Febrero	2	0	2
	Marzo	\$ 0	\$ 21.000.000	\$ 21.000.000	Marzo	0	4	4
	Abril	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	Abril	0	1	1
	Mayo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Mayo	0	0	0
	Junio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Junio	0	0	0
	Julio	\$ 4.284.000	\$ 0	\$ 4.284.000	Julio	2	0	2
	Agosto	\$ 2.142.000	\$ 0	\$ 2.142.000	Agosto	1	0	1
	Septiembre	\$ 14.994.000	\$ 0	\$ 14.994.000	Septiembre	7	0	7
	Octubre	\$ 2.142.000	\$ 0	\$ 2.142.000	Octubre	1	0	1
	Noviembre	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Noviembre	0	0	0

	Diciembre	\$ 0	\$ 0	\$ 0	Diciembre	0	0	0
<b>Total</b>	<b>2023</b>	<b>\$ 28.062.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 53.062.000</b>	<b>2023</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
	<b>Total Ventas 2022 + 2023</b>	<b>\$ 43.062.000</b>	<b>\$ 25.000.000</b>	<b>\$ 68.062.000</b>	<b>Total Unidades Vendidas 2022 + 2023</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>29</b>

Fuente: elaboración propia

En relación con la estrategia de crecimiento en la que se contempla la Especialización en Servicios de Salud Oral, la contratación de un Auxiliar Administrativo y el incremento del precio de venta del servicio a \$2.380.000, en la Tabla 13 se relación proyección de unidades de venta de servicios de habilitación por mes en el año 2024 y la inclusión de un cliente por mes en servicios de consultoría organizacional.

Tabla 13. Plan de ventas por unidades de ventas 2024 sin IVA.

CANTIDAD DE VENTAS				PRECIOS DE VENTAS SIN IVA			
MES	Servicio Habilitación	Consultoría Organizacional	Volumen estimado de ventas	MES	Servicio Habilitación	Consultoría Organizacional	Volumen Estimado de Ventas
Enero	3	1	4	Enero	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Febrero	3	1	4	Febrero	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Marzo	3	1	4	Marzo	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Abril	3	1	4	Abril	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Mayo	3	1	4	Mayo	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Junio	3	1	4	Junio	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Julio	3	1	4	Julio	5.783.400	4.050.000	\$ 9.833.400
Agosto	4	1	5	Agosto	7.711.200	4.050.000	\$ 11.761.200
Septiembre	5	1	6	Septiembre	9.639.000	4.050.000	\$ 13.689.000
Octubre	7	1	8	Octubre	13.494.600	4.050.000	\$ 17.544.600
Noviembre	7	1	8	Noviembre	13.494.600	4.050.000	\$ 17.544.600
Diciembre	1	0	1	Diciembre	1.927.800	0	\$ 1.927.800
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>11</b>	<b>56</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 86.751.000</b>	<b>\$ 44.550.000</b>	<b>\$ 131.301.000</b>

Fuente: elaboración propia

Teniendo como punto de partida 22 clientes para el 2025, 17 profesionales independientes y 5 clínicas odontológicas que ya compran servicio de consultoría, para cumplir con la estrategia de crecimiento se deben conseguir 23 clientes nuevos para habilitar servicios y una venta total de 56 servicios entre habilitación y consultoría.

Para el segundo año de operación, tras la contratación de 2 auditores y dos auxiliares administrativo e inversión en equipos de oficina, en cumplimiento de la última fase de la estrategia de crecimiento a corto plazo, con un incremento del 5% en el precio de venta por servicio, se proyectó la siguiente fuerza de venta (Tabla 14):

Tabla 14. Plan de ventas por unidades de ventas 2025.

CANTIDAD DE VENTA				PRECIOS DE VENTA SIN IVA			
MES	Servicio Habilitación	Consultoría Organizacional	Volumen estimado de ventas	MES	Servicio Habilitación	Consultoría Organizacional	Volumen Estimado de Ventas
Enero	8	3	11	Enero	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Febrero	8	3	11	Febrero	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Marzo	8	3	11	Marzo	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Abril	8	3	11	Abril	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Mayo	8	3	11	Mayo	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Junio	8	3	11	Junio	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Julio	8	3	11	Julio	16.193.520	12.757.500	\$ 28.951.020
Agosto	10	3	13	Agosto	20.241.900	12.757.500	\$ 32.999.400
Septiembre	13	3	16	Septiembre	26.314.470	12.757.500	\$ 39.071.970
Octubre	18	3	21	Octubre	36.435.420	12.757.500	\$ 49.192.920
Noviembre	18	3	21	Noviembre	36.435.420	12.757.500	\$ 49.192.920
Diciembre	3	0	3	Diciembre	6.072.570	0	\$ 6.072.570
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>33</b>	<b>151</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 238.854.420</b>	<b>\$ 140.332.500</b>	<b>\$ 379.186.920</b>

Los precios calculados en la tabla anterior no contienen el IVA.

## **Análisis técnico**

El presente análisis técnico brinda una visión detallada de los procesos productivos y de prestación de servicios esenciales para el funcionamiento de nuestra empresa dedicada a la habilitación de servicios de salud, con un enfoque específico en la habilitación de servicios odontológicos generales, ortodoncia, endodoncia y periodoncia, así como en el reporte de novedades relacionadas con estas áreas. Este análisis proporciona una hoja de ruta clara sobre cómo operará nuestra empresa y cómo cumpliremos con las necesidades de nuestros clientes.

En este apartado, exploraremos los procedimientos clave necesarios para ofrecer servicios de alta calidad a profesionales independientes en el ámbito de la salud dental, así como las condiciones técnicas requeridas para asegurar una habilitación efectiva y la generación de reportes precisos.

Además, se abordará la capacidad productiva de la empresa, teniendo en cuenta la demanda estimada y la adaptación de nuestros procesos a medida que alcancemos el hito de los 45 clientes iniciales. Este análisis técnico es fundamental para la planificación, la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible de nuestro negocio en el sector de la salud. A continuación, se presentarán los detalles específicos de nuestros procesos y capacidades técnicas.

### **2.8 Procesos productivos o de prestación del servicio y justificación de proveedores**

Condiciones técnicas importantes para la operación del negocio:

- Para la habilitación de servicios de salud a profesionales independientes, se requieren equipos de oficina, computadoras con acceso a internet y software especializado para el registro y seguimiento de habilitaciones de salud.

#### **2.8.1 Procesos de prestación del servicio de habilitación de servicios de salud a profesionales independientes (cuando se alcance el hito de 45 clientes)**

Aplicando la estrategia de crecimiento de la empresa, cuando se alcanza los 29 clientes nos permite generar más ventas, pero implica una inversión en equipo de cómputo y contratación de personal administrativo que permita liberar tiempo y se encargue de la mitad correspondiente al área administrativa en la generación de documentos y tramites requeridos, incrementando la capacidad técnica al 40% para incrementar el número de clientes a 45.

Cuando se alcanza los 45 clientes, se logra un posicionamiento y una reputación en el mercado, lo que atrae a más clientes potenciales y fideliza a los actuales. También, se logra un impacto social y ambiental positivo, al contribuir al mejoramiento de la calidad y la seguridad de los servicios de salud, al cumplimiento de la normatividad vigente, y la contratación de personal en Auditoría en Salud.

Al interior de la empresa, cambia la estructura organizacional, el portafolio de servicios, el modelo de negocio y la estrategia de mercadeo. Se contrata a un equipo de auditores de calidad en salud o administradores en salud y una auxiliar administrativa, que se encargan de atender a los clientes y de realizar las actividades de habilitación, PAMEC, reporte de novedades, auditorías internas, planes de mejoramiento, consultoría y asesoría.

Se habilita un nuevo portafolio de servicios, que incluye estos servicios adicionales, y que se ofrece a un precio variable según el número y la complejidad de los servicios que requiera cada cliente. Se modifica el modelo de negocio, que pasa de ser unipersonal a ser una sociedad por acciones simplificada (SAS), lo que implica cambios en los aspectos legales, tributarios y contables. Se diseña una nueva estrategia de mercadeo, que se enfoca en segmentar el mercado, diferenciar la oferta, comunicar el valor agregado y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Lo que se mantiene en la empresa es la misión, la visión, los valores, los objetivos, la propuesta de valor y la garantía de satisfacción. La misión es facilitar el ingreso y asegurar la permanencia de los profesionales independientes y las instituciones prestadoras de servicios de salud en el sistema de salud, ahorrando tiempo, reduciendo costos, riesgos legales y reputacionales, garantizando estabilidad y posicionamiento en el mercado. La visión es ser la empresa líder en el sector salud para asesorar a grandes y pequeñas instituciones, alcanzando los máximos niveles de calidad en el desarrollo y prestación de servicios de salud, para el crecimiento institucional y el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios, fomentando la inversión privada y extranjera, y reduciendo el gasto público en salud. Los valores son la calidad, la rapidez, la eficiencia, la confiabilidad, la personalización, la integralidad y la innovación.

Los objetivos son analizar la factibilidad técnica, legal, financiera y de mercado de la empresa, así como su impacto social y ambiental, y evaluar el desempeño, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. La propuesta de valor es ofrecer una solución integral y personalizada

para habilitar, mejorar y acreditar los servicios de salud, mediante un grupo multidisciplinario de profesionales idóneos y calificados, que reducen el margen de error y el tiempo requerido para el proceso. La garantía de satisfacción es devolver el dinero pagado si el cliente no obtiene la habilitación o la acreditación de sus servicios de salud en el tiempo acordado.

A continuación, se detallan los aspectos clave:

Para la habilitación de servicios de salud a profesionales independientes, se requieren equipos de oficina, computadoras con acceso a internet y software especializado para el registro y seguimiento de habilitaciones de salud.

En el caso de la prestación de servicios de odontología y otros servicios de salud, se necesitan equipos médicos y de odontología, así como personal capacitado en estas áreas.

Proceso de Prestación del Servicio:

Tabla 15. Línea de Producto / Servicio: Habilitación de servicios de salud

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado (minutos / horas)</b>	<b>Cargos que participan</b>	<b>Número de Personas por Cargo</b>	<b>Equipos y Máquinas</b>	<b>Capacidad de Producción por Máquina</b>
Evaluación inicial del cliente	60 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A
Revisión de documentación	30 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A
Planificación de mejoras	120 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A
Auditoría interna	Variable	Auditor de calidad en salud	Variable	Equipos de auditoría	Variable
Reporte de novedades en plataforma REPS	60 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A

Nota. Fuente: elaboración propia

Para calcular la capacidad productiva de la empresa en términos de la cantidad de servicios de habilitación de salud que puede proporcionar por unidad de tiempo, necesitas considerar la

duración de cada actividad y la cantidad de recursos disponibles en cada una (Tabla 15). Como algunas actividades son variables y dependen de la demanda y de la complejidad de los casos, se presenta un análisis simplificado. Luego, se presentan los cuadros generales por la línea de servicio ofrecido:

#### ***2.8.1.1 Capacidad Productiva de la Empresa (cuando se alcance el hito de 45 clientes):***

La capacidad productiva de la empresa en este punto será más amplia y diversificada debido a la inclusión de los nuevos servicios. Sin embargo, sigue siendo variable y depende en gran medida de la complejidad de los casos y la demanda de los profesionales independientes. La empresa deberá gestionar eficazmente los recursos humanos y tecnológicos para satisfacer las necesidades de los clientes en cada línea de servicio ofrecido.

- Evaluación Inicial del Cliente: 1 cliente cada 60 minutos.
- Revisión de Documentación: 1 cliente cada 30 minutos.
- Planificación de Mejoras: 1 cliente cada 120 minutos.
- Implementación de Mejoras: La capacidad dependerá de la cantidad de especialistas en salud disponibles y la complejidad de los casos. Por ejemplo, si tienes 3 especialistas trabajando en paralelo y cada uno necesita 2 horas por cliente en promedio, podrías atender aproximadamente 1 cliente cada 40 minutos (3 clientes en 2 horas).
- Auditoría Interna: Al igual que la implementación de mejoras, la capacidad dependerá de la cantidad de auditores y la complejidad de las auditorías. Por ejemplo, si tienes 2 auditores trabajando en paralelo y cada auditor necesita 3 horas por auditoría en promedio, podrías completar aproximadamente 1 auditoría cada 90 minutos (2 auditorías en 3 horas).
- Reporte de Novedades en Plataforma REPS: 1 cliente cada 60 minutos.

#### ***2.8.1.2 cuadros generales por la línea de servicio ofrecido (cuando se alcance el hito de 45 clientes):***

Los cuadros generales por la línea de servicio ofrecido reflejarán la capacidad estimada de la empresa para atender a los clientes en los nuevos servicios habilitados. Al igual que en los servicios iniciales, la capacidad seguirá siendo variable. A continuación, se presentan los cuadros generales para las nuevas líneas de servicio (Tabla 16, Tabla 17 y Tabla 18):

Tabla 16. Habilitación de Servicios de Salud con Enfoque en Seguridad del Paciente.

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente
Implementación de Mejoras (variable)	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna (variable)	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

Es de aclarar que, para cobrar los servicios variables de implementación de mejoras y auditoría interna, se puede utilizar uno de los siguientes criterios:

- Cobrar por hora de trabajo, según el tiempo que se invierta en realizar cada actividad. Este criterio tiene la ventaja de que se paga por el esfuerzo real que se realiza, pero tiene la desventaja de que puede generar incertidumbre en el cliente sobre el costo final del servicio.
- Cobrar por resultado, según el número y el tipo de mejoras o hallazgos que se logren implementar o identificar. Este criterio tiene la ventaja de que se paga por el valor agregado que se genera, pero tiene la desventaja de que puede generar conflictos de interés entre el asesor y el cliente, o incentivar la búsqueda de soluciones rápidas y superficiales.
- Cobrar por proyecto, según el alcance, la complejidad y la duración estimada de cada actividad. Este criterio tiene la ventaja de que se paga por el cumplimiento de los objetivos y los entregables acordados, pero tiene la desventaja de que puede generar dificultades para ajustar el presupuesto ante cambios o imprevistos.

Para elegir el criterio más adecuado, se debe tener en cuenta las características y las expectativas de cada cliente, así como el nivel de confianza y la relación que se establezca con él. También se debe considerar el costo de oportunidad, el riesgo y la rentabilidad de cada opción.

- Este servicio se enfoca en garantizar que los profesionales independientes cumplan con los estándares de seguridad del paciente en sus prácticas de salud.
- Incluye actividades como la revisión de protocolos, la evaluación de la seguridad de las instalaciones y la capacitación en medidas de seguridad.
- La capacidad productiva dependerá de la complejidad de las evaluaciones y la demanda de los profesionales por este servicio.

Tabla 17. Consultoría Organizacional y Diseño de Cargos, Funciones, Modelos de Contratación y Reglamento Interno.

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente
Implementación de Mejoras (variable)	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna (variable)	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

- Este servicio se centrará en ayudar a los profesionales independientes a mejorar la organización de sus prácticas y procesos administrativos.
- Incluye la evaluación y rediseño de cargos, funciones, modelos de contratación y reglamentos internos.
- La capacidad productiva dependerá de la complejidad de las consultorías y la demanda de los profesionales por este servicio.

Tabla 18. Asesorías Personalizadas.

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
------------------------------	------------------------	--

Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente
Implementación de Mejoras (variable)	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna (variable)	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

- Estas asesorías se ofrecerán de manera personalizada para abordar las necesidades específicas de cada profesional independiente.
- Pueden incluir asesoramiento sobre procesos de habilitación, auditorías internas, seguridad del paciente u otros aspectos relacionados con la gestión de sus servicios de salud.
- La capacidad productiva dependerá de la duración y la demanda de las asesorías.

Estos cuadros generales describen la capacidad estimada para atender a los clientes en los servicios que se habilitarán una vez que se alcance el umbral de los 45 clientes. La capacidad productiva en estas áreas seguirá siendo variable, dependiendo de la demanda y la complejidad de los casos. A medida que la empresa crezca, se podrá ajustar y optimizar la capacidad en función de los datos del rendimiento.

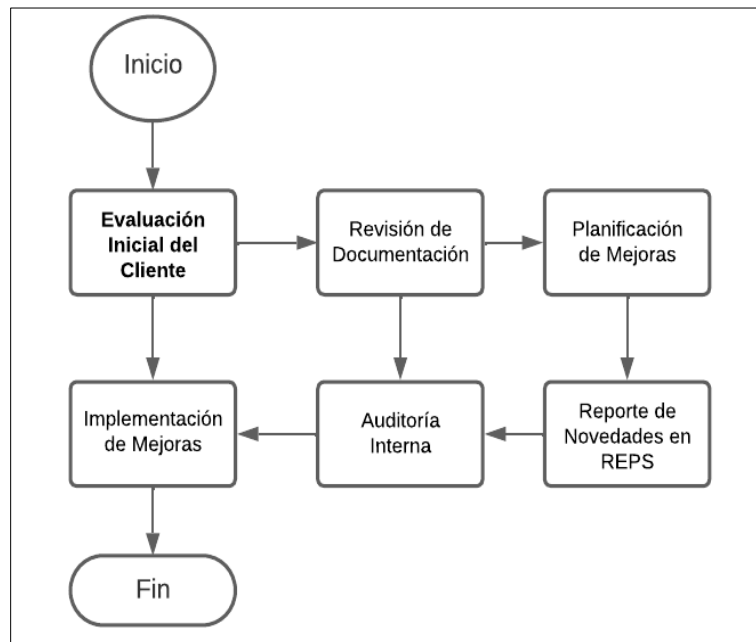
### ***2.8.1.3 Diagrama de flujo del Proceso Productivo o Logístico (cuando se alcance el hito de 45 clientes):***

El Diagrama de Flujo del Proceso Productivo o Logístico describe la secuencia de actividades necesarias para llevar a cabo la habilitación de servicios de salud para profesionales independientes. Aquí se destacan varios aspectos importantes:

- Inicio y Evaluación Inicial del Cliente: El proceso comienza con la evaluación inicial del cliente, donde se recopila información esencial sobre el profesional independiente y sus necesidades de habilitación.

- **Revisión de Documentación:** Después de la evaluación inicial, se procede con la revisión de la documentación proporcionada por el cliente. Esto incluye la verificación de documentos y requisitos necesarios para la habilitación.
- **Planificación de Mejoras:** Una vez que se ha revisado la documentación, se lleva a cabo la planificación de mejoras necesarias. Esto puede implicar la identificación de áreas donde el profesional necesita mejorar su práctica.
- **Implementación de Mejoras:** En esta etapa, se implementan las mejoras necesarias en la práctica del profesional independiente. Esto podría incluir la adquisición de equipos médicos o la realización de capacitación adicional.
- **Auditoría Interna:** Se realiza una auditoría interna para garantizar que todas las mejoras se hayan implementado correctamente y que la práctica cumple con los estándares de salud requeridos.
- **Reporte de Novedades en Plataforma REPS:** Finalmente, se genera un informe de novedades en la plataforma REPS. Esto puede incluir actualizaciones de cambios realizados en la práctica y documentación relevante.

Figura 1. Diagrama de flujo del Proceso Productivo o Logístico (cuando se alcance el hito de 45 clientes).



Nota. Fuente: elaboración propia

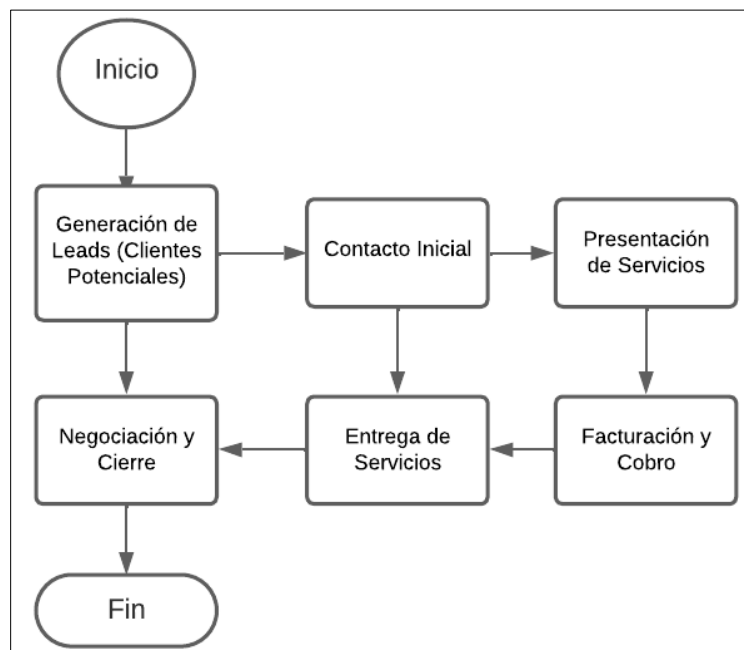
El diagrama representado en la Figura 1, es crucial para visualizar y comprender la secuencia de actividades involucradas en la habilitación de servicios de salud. Facilita la coordinación eficiente de los procesos y garantiza que se sigan los pasos necesarios para brindar un servicio de alta calidad.

#### ***2.8.1.4 Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización (cuando se alcance el hito de 45 clientes):***

El Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización muestra cómo la empresa atraerá, adquirirá y retendrá a sus clientes. Aquí se resaltan los siguientes puntos clave:

- **Generación de Leads (Clientes Potenciales):** El proceso comienza identificando y generando leads o clientes potenciales interesados en los servicios de habilitación de salud.
- **Contacto Inicial:** Una vez identificados los leads, se establece un contacto inicial para presentar los servicios de la empresa y evaluar sus necesidades específicas.
- **Presentación de Servicios:** En esta etapa, se presenta una oferta detallada de los servicios de habilitación de salud que la empresa puede proporcionar. Se busca persuadir al cliente potencial de que la empresa es la elección adecuada.
- **Negociación y Cierre:** Si el cliente potencial muestra interés, se procede a la negociación y al cierre del acuerdo. Esto puede incluir discutir términos, precios y fechas de inicio.
- **Entrega de Servicios:** Una vez que se ha cerrado el acuerdo, la empresa comienza a proporcionar los servicios de habilitación de salud según lo acordado.
- **Facturación y Cobro:** Se lleva a cabo el proceso de facturación y cobro por los servicios prestados de acuerdo con los términos del contrato.

Figura 2. Diagrama de Flujo del Proceso de Comercialización (cuando se alcance el hito de 45 clientes).



Nota. Fuente: elaboración propia

El diagrama en la Figura 2, es esencial para entender cómo se adquieren y gestionan los clientes. Facilita la planificación de estrategias de marketing, ventas y relaciones con los clientes, lo que es fundamental para el crecimiento y el éxito del negocio.

En conjunto, estos diagramas de flujo proporcionan una visión clara de cómo se operará la empresa, desde la prestación de servicios hasta la adquisición de clientes. Son herramientas valiosas para la planificación y la gestión efectiva de las operaciones y estrategias de crecimiento

### **2.8.2 Procesos de prestación del servicio de Habilitación de servicios de Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, y Reporte de Novedades para estas áreas (cuando la cantidad de clientes sea menor a 45 clientes)**

El presente análisis técnico se enfoca en los procesos de prestación de servicios de habilitación de áreas clave de la odontología, que incluyen Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, así como la generación de informes de novedades relacionadas con estas áreas. Este análisis tiene como objetivo proporcionar una visión detallada de cómo se llevarán

a cabo estas operaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes cuando el número de clientes sea menor a 45.

Cuando se alcanza los 45 clientes, se logra un punto de equilibrio entre los ingresos y los egresos de la empresa, lo que permite cubrir los costos fijos y variables, y generar utilidades. Además, se logra un posicionamiento y una reputación en el mercado, lo que atrae a más clientes potenciales y fideliza a los actuales. También, se logra un impacto social y ambiental positivo, al contribuir al mejoramiento de la calidad y la seguridad de los servicios de salud, y al cumplimiento de la normatividad vigente.

Al interior de la empresa, cambia la estructura organizacional, el portafolio de servicios, el modelo de negocio y la estrategia de mercadeo. Se contrata a un equipo de auditores de calidad en salud o administradores en salud y una auxiliar administrativa, que se encargan de atender a los clientes y de realizar las actividades de habilitación, PAMEC, reporte de novedades, auditorías internas, planes de mejoramiento, consultoría y asesoría. Se habilita un nuevo portafolio de servicios, que incluye estos servicios adicionales, y que se ofrece a un precio variable según el número y la complejidad de los servicios que requiera cada cliente.

Se modifica el modelo de negocio, que pasa de ser unipersonal a ser una sociedad por acciones simplificada (SAS), lo que implica cambios en los aspectos legales, tributarios y contables. Se diseña una nueva estrategia de mercadeo, que se enfoca en segmentar el mercado, diferenciar la oferta, comunicar el valor agregado y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Lo que se mantiene en la empresa es la misión, la visión, los valores, los objetivos, la propuesta de valor y la garantía de satisfacción. La misión es facilitar el ingreso y asegurar la permanencia de los profesionales independientes y las instituciones prestadoras de servicios de salud en el sistema de salud, ahorrando tiempo, reduciendo costos, riesgos legales y reputacionales, garantizando estabilidad y posicionamiento en el mercado. La visión es ser la empresa líder en el sector salud para asesorar a grandes y pequeñas instituciones, alcanzando los máximos niveles de calidad en el desarrollo y prestación de servicios de salud, para el crecimiento institucional y el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios, fomentando la inversión privada y extranjera, y reduciendo el gasto público en salud.

Los valores son la calidad, la rapidez, la eficiencia, la confiabilidad, la personalización, la integralidad y la innovación. Los objetivos son analizar la factibilidad técnica, legal, financiera y de mercado de la empresa, así como su impacto social y ambiental, y evaluar el desempeño, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. La propuesta de valor es ofrecer una solución integral y personalizada para habilitar, mejorar y acreditar los servicios de salud, mediante un grupo multidisciplinario de profesionales idóneos y calificados, que reducen el margen de error y el tiempo requerido para el proceso. La garantía de satisfacción es devolver el dinero pagado si el cliente no obtiene la habilitación o la acreditación de sus servicios de salud en el tiempo acordado.

En esta sección, se exploran los procedimientos esenciales para ofrecer servicios de alta calidad a profesionales independientes en el ámbito de la salud dental. Además, se describirá el proceso de generación de informes de novedades relacionados con la práctica odontológica, que es fundamental para mantener la transparencia y el cumplimiento normativo.

A medida que se presente el proceso técnico para la habilitación de servicios de odontología en sus diversas especialidades, se abordará cómo se llevarán a cabo estas actividades en función de la demanda inicial. A continuación, se detallarán los aspectos técnicos específicos de estos procesos. La eficiencia operativa y la satisfacción del cliente seguirán siendo prioritarias en esta fase inicial de la empresa.

#### **Condiciones técnicas importantes para la operación del negocio:**

- Para la habilitación de servicios de salud dental, se requieren equipos y suministros odontológicos, así como personal capacitado en odontología.
- El proceso de reporte de novedades para áreas odontológicas requerirá un sistema de registro y seguimiento de novedades.

#### **Proceso de Prestación del Servicio:**

En la Tabla 19 se presenta la línea de Servicio: Habilitación de servicios de Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, y Reporte de Novedades, donde se puede identificar el tiempo estimado que requiere cada actividad durante el proceso.

Tabla 19. línea de Servicio: Habilitación de servicios de Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, y Reporte de Novedades para estas áreas.

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado (minutos / horas)</b>	<b>Cargos que participan</b>	<b>Número de Personas por Cargo</b>	<b>Equipos y Máquinas</b>	<b>Capacidad de Producción por Máquina</b>
Evaluación inicial del cliente	60 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A
Revisión de documentación	30 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A
Planificación de mejoras	120 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A
Implementación de mejoras	Variable	Especialistas en odontología	Variable	Equipos odontológicos	Variable
Auditoría interna	Variable	Auditor de calidad en salud	Variable	Equipos de auditoría	Variable
Reporte de novedades en plataforma	60 minutos	Asesor de habilitación	1	Computadora, software	N/A

Nota. Fuente: elaboración propia

### **2.8.2.1 Capacidad Productiva de la Empresa (Clientes Menores a 45):**

- Evaluación Inicial del Cliente: 1 cliente cada 60 minutos.
- Revisión de Documentación: 1 cliente cada 30 minutos.
- Planificación de Mejoras: 1 cliente cada 120 minutos.
- Implementación de Mejoras: La capacidad dependerá de la cantidad de especialistas en odontología disponibles y la complejidad de los casos. Por ejemplo, si tienes 3 especialistas trabajando en paralelo y cada uno necesita 2 horas por cliente en promedio, podrías atender aproximadamente 1 cliente cada 40 minutos (3 clientes en 2 horas).
- Auditoría Interna: Al igual que la implementación de mejoras, la capacidad dependerá de la cantidad de auditores y la complejidad de las auditorías. Por ejemplo, si tienes 2 auditores

trabajando en paralelo y cada auditor necesita 3 horas por auditoría en promedio, podrías completar aproximadamente 1 auditoría cada 90 minutos (2 auditorías en 3 horas).

- Reporte de Novedades en Plataforma: 1 cliente cada 60 minutos.

**2.8.2.2 cuadros generales por la línea de servicio ofrecido (cuando se tenga menos de 45 clientes):**

Cada servicio de habilitación de servicios odontológicos implica una evaluación inicial, revisión de documentación, planificación de mejoras, implementación de mejoras y auditorías internas, adaptadas a las necesidades específicas de cada disciplina odontológica. Estos procesos garantizan que la práctica cumpla con los estándares de habilitación y ofrezca servicios de alta calidad a los pacientes (Tabla 20, Tabla 21, Tabla 22 y Tabla 23).

Tabla 20. Habilidad de Servicios de Odontología General (Clientes Menores a 45).

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado (minutos / horas)</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente
Implementación de Mejoras	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

- Evaluación Detallada: La evaluación inicial del cliente es fundamental para entender las necesidades específicas de la práctica odontológica. Se realiza una evaluación detallada de los procedimientos, instalaciones y documentación existente para identificar áreas de mejora.
- Planificación Estratégica: La planificación de mejoras se realiza de manera estratégica y adaptada a las necesidades identificadas durante la evaluación. Esto incluye la elaboración de un plan detallado con pasos claros para implementar mejoras efectivas.

- **Cumplimiento Normativo:** El proceso de habilitación se enfoca en garantizar el cumplimiento normativo y regulatorio en cuanto a licencias, certificaciones y estándares de práctica odontológica. La revisión de documentación y la auditoría interna son pasos esenciales para asegurarse de que se cumplan los requisitos.

Tabla 21. Habilidad de Servicios de Ortodoncia (Clientes Menores a 45).

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado (minutos / horas)</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente
Implementación de Mejoras	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

- **Especialización en Ortodoncia:** En este proceso, se pone énfasis en la evaluación y mejora de las prácticas específicas de ortodoncia, como la implementación de equipos ortodónticos y técnicas especializadas de tratamiento.
- **Entrenamiento del Personal:** La capacitación del personal en procedimientos y técnicas ortodónticas es fundamental. Esto garantiza que el equipo esté preparado para ofrecer servicios de ortodoncia de alta calidad.
- **Seguimiento Continuo:** La auditoría interna y el seguimiento continuo de las prácticas ortodónticas son esenciales para mantener la calidad y el cumplimiento normativo en esta área especializada.

Tabla 22. Habilitación de Servicios de Endodoncia (Clientes Menores a 45).

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado (minutos / horas)</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente
Implementación de Mejoras	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

- Énfasis en Tratamientos de Conducto: El proceso se enfoca en la evaluación y mejora de los procedimientos relacionados con tratamientos de conducto y terapias endodónticas. Esto incluye la revisión de equipos y protocolos de tratamiento.
- Garantía de Precisión: Dado que la endodoncia requiere un alto grado de precisión, se presta especial atención a la capacitación del personal y a la implementación de tecnologías avanzadas para lograr resultados precisos.
- Cumplimiento de Estándares de Seguridad y Esterilización: La seguridad y la esterilización son aspectos críticos en la endodoncia. La auditoría interna se centra en asegurarse de que se sigan los estándares más estrictos en estos aspectos.

Tabla 23. Habilitación de Servicios de Periodoncia (Clientes Menores a 45).

<b>Actividad del Proceso</b>	<b>Tiempo Estimado (minutos / horas)</b>	<b>Cantidad de Clientes Atendidos por Unidad de Tiempo</b>
Evaluación Inicial del Cliente	60 minutos	1 cliente
Revisión de Documentación	30 minutos	1 cliente
Planificación de Mejoras	120 minutos	1 cliente

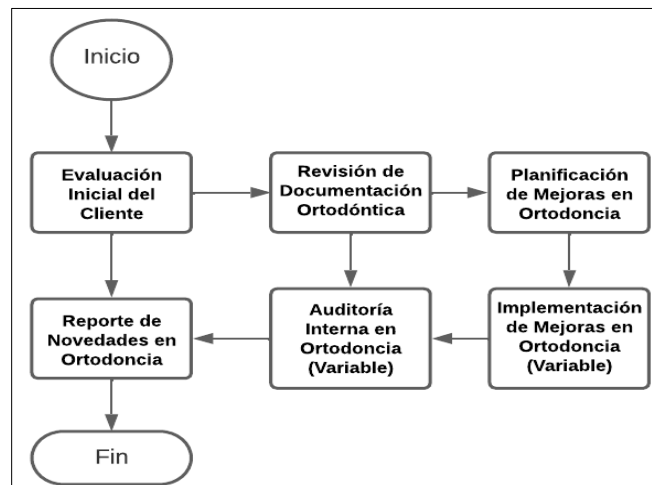
Implementación de Mejoras	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Auditoría Interna	Variable	Variable (dependiente de la demanda)
Reporte de Novedades en Plataforma REPS	60 minutos	1 cliente

Nota. Fuente: elaboración propia

- Enfoque en Salud de las Encías: El proceso se enfoca en la evaluación de prácticas y procedimientos relacionados con la salud de las encías y el tejido periodontal. Esto incluye la revisión de protocolos de diagnóstico y tratamiento.
- Educación al Paciente: Se presta especial atención a la educación y el asesoramiento de los pacientes sobre la importancia de la salud periodontal y las prácticas de cuidado en el hogar.
- Prevención y Tratamiento Efectivo: El objetivo es prevenir y tratar enfermedades periodontales de manera efectiva. La auditoría interna se enfoca en la calidad de los procedimientos y la atención al paciente en esta área.

En estos cuadros se destacan los aspectos esenciales de cada proceso de habilitación de servicios odontológicos en las áreas de Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia, centrándose en la evaluación, la mejora continua y el cumplimiento normativo.

Figura 3. Ejemplo Diagrama de Flujo (Proceso de Prestación del Servicio de Habilitación de Servicios de Ortodoncia (Clientes Menores a 45)).

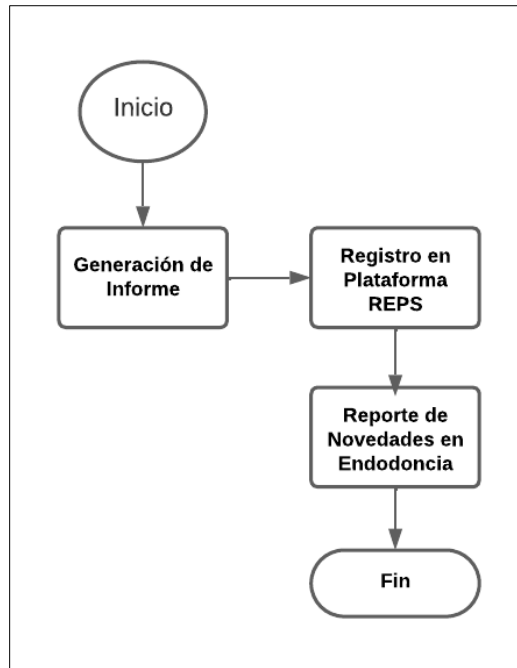


Nota. Fuente: elaboración propia

- Inicio: El proceso comienza cuando un cliente busca habilitar servicios de ortodoncia.
- Evaluación Inicial del Cliente: El cliente se reúne con un asesor de habilitación especializado en ortodoncia para discutir sus necesidades y evaluar su práctica ortodóntica actual.
- Revisión de Documentación Ortodóntica: El asesor revisa la documentación ortodóntica proporcionada por el cliente, que puede incluir registros de tratamientos ortodónticos anteriores, radiografías y documentación de casos.
- Planificación de Mejoras en Ortodoncia: Basándose en la evaluación y revisión, el asesor elabora un plan específico para implementar mejoras en la práctica ortodóntica, incluyendo la adquisición de equipos ortodónticos especializados y la formación del personal en técnicas ortodónticas.
- Implementación de Mejoras en Ortodoncia (Variable): La implementación de mejoras puede incluir la instalación de equipos ortodónticos, la adquisición de brackets y alambres, y la capacitación del personal en la manipulación de estos equipos.
- Auditoría Interna en Ortodoncia (Variable): Las auditorías internas se realizan según sea necesario para verificar que las mejoras en ortodoncia se hayan implementado adecuadamente y que se cumplan los estándares de habilitación específicos de esta disciplina.
- Reporte de Novedades en Ortodoncia: Después de cada etapa, se genera un informe de novedades en la plataforma REPS específicamente para ortodoncia, que documenta las actualizaciones realizadas.
- Fin: El proceso concluye con la práctica ortodóntica habilitada y mejorada.

Es preciso mencionar que los diagramas de flujo para el Proceso de Prestación del Servicio de Habilitación de Servicios de Odontología general, Proceso de Prestación del Servicio de Habilitación de Servicios de Endodoncia, Proceso de Prestación del Servicio de Habilitación de Servicios de Periodoncia, siguen una estructura similar al de Ortodoncia, pero se adapta a las necesidades específicas de cada especialidad, como la evaluación de equipos y técnicas especializadas. Este proceso también sigue una estructura similar, pero se enfoca en la evaluación de prácticas y equipos relacionados con cada área Figura 3.

Figura 4. Ejemplo Diagrama de flujo del Proceso de Reporte de Novedades para Todas las Áreas (Clientes Menores a 45).



Nota. Fuente: elaboración propia

- Inicio: El proceso comienza después de cada etapa de mejora o auditoría.
- Generación de Informe: Se genera un informe detallado que documenta las novedades y cambios realizados en la práctica.
- Registro en Plataforma REPS: El informe se registra en la plataforma REPS para mantener un registro centralizado.
- Fin: El proceso de reporte concluye, y se está preparado para futuras etapas de mejora y auditoría.

Con la presentación de la Figura 4, se ha proporcionado una representación visual clara y detallada del proceso de reporte de novedades de servicios en Odontología General, Ortodoncia, Endodoncia y Periodoncia.

## **2.9 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros**

Dentro de la estructura de “TQH” se precisa mencionar que se tiene dos escenarios posibles según el número de clientes que tenga: menos de 45 o más de 45. Por lo tanto, se divide la información de requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología o suministros para cada caso.

### 2.9.1 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (menos de 45 clientes)

Para el caso de más de 30 y menos de 45 clientes, la empresa operará desde casa y solo tendrá un trabajador profesional que se encargará de la parte técnica y un trabajador Asistencial que se encargará de la parte administrativa. Los requerimientos y proveedores para este escenario serán los presentados en la Tabla 24:

Tabla 24. Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (menos de 45 clientes)

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Infraestructura - Adecuaciones	No se requieren adecuaciones especiales, solo un espacio en tu casa que te permita trabajar cómodamente y atender a tus clientes de forma virtual o presencial.	1	\$ 0	Debe contar con acceso a internet, teléfono y servicios públicos.
Equipo de comunicación y computación	Computador portátil, impresora, escáner, teléfono móvil, etc.	1 de cada uno	Variable	Deben contar con las especificaciones técnicas adecuadas para el manejo de la información, la comunicación y el software necesario para la gestión de la empresa.
Muebles y Enseres y otros	Escritorio, silla, archivador, estantería, papelería, material de oficina, etc.	1 de cada uno	Variable	Deben ser funcionales, cómodos y acordes con la imagen corporativa de la empresa.
Otros (incluido herramientas)	Uniforme, elementos de protección personal, material educativo, etc.	Según la necesidad	Variable	Deben cumplir con las normas de calidad, seguridad y bioseguridad vigentes, así como con los requisitos técnicos exigidos por el

				Ministerio de Salud y Protección Social.
Gastos preoperativos	Estudio de mercado, registro mercantil, licencias sanitarias, asesoría legal, contable y tributaria, publicidad y promoción, etc.	Única vez	Variable	Deben realizarse antes del inicio de las operaciones de la empresa y cumplir con los requisitos legales vigentes.

Nota. Fuente: elaboración propia

Es de anotar que no se necesita proveedores para el servicio que se ofrece más que servicios públicos e internet. De modo que los proveedores para los activos mencionados pueden ser empresas o personas que se dediquen a la venta o alquiler de estos, que ofrezcan garantía, calidad y buen servicio.

Algunas formas de negociación con los proveedores serán:

- Solicitar cotizaciones a varios proveedores y comparar precios, condiciones y plazos de entrega.
- Negociar descuentos por volumen o por pago anticipado o contado.
- Establecer contratos a largo plazo que aseguren el suministro continuo y estable de los activos requeridos.
- Buscar proveedores locales o regionales que reduzcan los costos de transporte y logística.
- Verificar la reputación y la experiencia de los proveedores en el mercado.

### **2.9.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (más de 45 clientes)**

Para el caso de más de 45 clientes, y durante el segundo año de la empresa operará desde casa y tendrá más personal contratado. Los requerimientos y proveedores para este escenario serán los presentados en la Tabla 25:

Tabla 25. Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros (más de 45 clientes)

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Infraestructura - Adecuaciones	Oficina para la administración y atención al cliente en el centro comercial Centenario. Debe contar con un espacio adecuado para ubicar el mobiliario y los equipos necesarios para el negocio. También debe tener una sala de reuniones o capacitaciones para clientes o colaboradores, item que aplica a partir del tercer año de operación.	1	\$3.000.000 (alquiler mensual)	Aplica a partir del tercer año de operación y tras haber superado los 45 clientes. Debe contar con un espacio adecuado, ventilado, iluminado y con acceso a internet, teléfono y servicios públicos.
Maquinaria y Equipo	Puedes mantener los equipos portátiles que ya tienes o adquirir otros más sofisticados o especializados según el tipo de servicio que ofrezca. También puede ofrecer servicios adicionales como consultoría organizacional o asesorías personalizadas que requieran otro tipo de equipos.	4	Variable	Deben cumplir con las normas de calidad, seguridad y bioseguridad vigentes, así como con los requisitos técnicos exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social.

<p>Equipo de comunicación y computación</p>	<p>Computadores portátiles, impresoras, escáneres, teléfonos móviles, etc. Necesitarán más equipos de este tipo para el personal y para la oficina. También se puede adquirir otros dispositivos como proyectores, pantallas, parlantes, etc. para reuniones o capacitaciones.</p>	<p>Según la necesidad y el número de colaboradores</p>	<p>Variable</p>	<p>Deben contar con las especificaciones técnicas adecuadas para el manejo de la información, la comunicación y el software necesario para la gestión de la empresa.</p>
<p>Muebles y Enseres y otros</p>	<p>Escritorios, sillas, archivadores, estanterías, papelería, material de oficina, etc. Necesitará más muebles y enseres para oficina y para tu personal. También se puede adquirir otros elementos como decoración, señalización, cafetera, etc. para mejorar el ambiente de trabajo.</p>	<p>Según la necesidad y el número de colaboradores</p>	<p>Variable</p>	<p>Deben ser funcionales, cómodos y acordes con la imagen corporativa de la empresa.</p>
<p>Otros (incluido herramientas)</p>	<p>Uniformes, elementos de protección personal, material educativo, etc. Necesitará más de estos elementos para el personal y para los clientes. También puede adquirir otros materiales como certificados, diplomas, souvenirs, etc. para reconocer</p>	<p>Según la necesidad y el número de colaboradores</p>	<p>Variable</p>	<p>Deben cumplir con las normas de calidad, seguridad y bioseguridad vigentes, así como con los requisitos técnicos exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social.</p>

	o fidelizar a tus clientes.			
Gastos preoperativos	No se requieren gastos preoperativos adicionales, solo los relacionados con el traslado y la instalación de tu oficina en el nuevo lugar.	Única vez	Variable	Deben realizarse antes del inicio de las operaciones de la empresa en el nuevo lugar.

Nota. Fuente: elaboración propia

### 2.9.3 Formas de negociación y proveedores para los dos casos

Para el caso de menos de 45 clientes, negociamos con proveedores que nos ofrecieron flexibilidad, calidad y buen servicio. Algunos de los proveedores que contratamos fueron:

- Compumax, una empresa colombiana que nos vendió equipos de comunicación y computación, como computadores portátiles, impresoras, escáneres, teléfonos móviles, etc. Nos ofrecieron soporte técnico y facilidades de pago.
- Muebles & Diseño, una empresa colombiana que nos vendió muebles y enseres para nuestra oficina en casa, como escritorios, sillas, archivadores, estanterías, etc. Nos ofrecieron opciones de personalización y entrega a domicilio.
- Bioseguridad Colombia, una empresa colombiana que nos vendió elementos de protección personal, material educativo, uniformes, etc. Nos ofrecieron calidad, seguridad y variedad.

Algunas de las formas de negociación que utilizamos con estos proveedores fueron:

Solicitamos cotizaciones a varios proveedores y comparamos precios, condiciones y plazos de entrega.

- Negociamos descuentos por volumen o por pago anticipado o contado.
- Establecimos contratos a corto o mediano plazo que nos permitieron cambiar de proveedor si no estábamos satisfechos con el servicio.
- Buscamos proveedores locales o regionales que redujeron los costos de transporte y logística.
- Verificamos la reputación y la experiencia de los proveedores en el mercado.

Para el caso de más de 45 clientes, negociamos con proveedores que nos ofrecieron escalabilidad, innovación y competitividad. Algunos de los proveedores que contratamos fueron:

- TecnoCom, una empresa colombiana que nos vendió equipos de comunicación y computación con las últimas tendencias tecnológicas para nuestro negocio, como computadores portátiles, impresoras, escáneres, proyectores, pantallas, parlantes, etc. Nos ofrecieron soluciones integrales y asesoría personalizada.
- Muebles Modulares, una empresa colombiana que nos vendió muebles y enseres para nuestra oficina en el centro comercial Centenario, como escritorios, sillas, archivadores, estanterías, decoración, señalización, cafetera, etc. Nos ofrecieron opciones de diseño y montaje.
- Bioseguridad Colombia, una empresa colombiana que nos vendió elementos de protección personal, material educativo, uniformes, etc. Nos ofrecieron calidad, seguridad y variedad. También contratamos a Educar Editores, una empresa colombiana que nos vendió material educativo para nuestras capacitaciones y asesorías personalizadas, como libros, revistas, cursos, etc. Además, contratamos a Uniformes Colombia, una empresa colombiana que nos vendió uniformes para nuestro personal y para nuestros clientes, como salud, educación, comercio, etc.

Algunas de las formas de negociación que utilizamos con estos proveedores fueron:

- Solicitamos cotizaciones a varios proveedores y comparamos precios, condiciones y plazos de entrega.
- Negociamos descuentos por fidelidad o por referencias.
- Establecimos contratos a largo plazo que aseguraron el suministro continuo y estable de los activos requeridos.
- Buscamos proveedores nacionales o internacionales que ofrecieron mayor calidad y diversidad de productos o servicios.
- Verificamos la certificación y la garantía de los proveedores en el mercado.

En este sentido, se han identificado los requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología o suministros para la empresa de servicios de salud, según el número de clientes que tengamos. Hemos negociado con proveedores que nos ofrecieron las mejores condiciones y precios para nuestro negocio, y hemos adquirido los activos necesarios para prestar un servicio de calidad y seguridad a nuestros clientes.

## **2.9.4 Sistemas de control**

En este apartado, se abordará la implementación de sistemas de control que son esenciales para mantener y asegurar los estándares de calidad, la eficiencia operativa y la propuesta de valor de la empresa en todas sus áreas. Estos sistemas de control se extienden más allá de los procesos de producción y abarcan aspectos operativos, administrativos y comerciales. Se describirán los procesos críticos en calidad, los equipos encargados de realizar los controles, las acciones específicas a llevar a cabo en caso de situaciones críticas y cómo estos controles contribuyen a la gestión eficaz de la empresa a lo largo del tiempo. La implementación de estos sistemas de control garantiza la satisfacción del cliente, el cumplimiento normativo y la continuidad de una operación exitosa.

### ***2.9.4.1 Procesos críticos en calidad***

Los procesos críticos en calidad son aquellos que pueden afectar negativamente la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los requisitos legales, la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Estos procesos deben ser identificados, monitoreados y mejorados continuamente para evitar o minimizar los riesgos y las oportunidades de mejora. Algunos ejemplos de procesos críticos en calidad para nuestra empresa de servicios de salud son:

- Proceso de habilitación de servicios de salud: este proceso consiste en verificar que los profesionales independientes que requieren habilitar sus consultorios o clínicas cumplan con los estándares de calidad, seguridad y bioseguridad exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social. Este proceso es crítico porque puede afectar la salud y la vida de los pacientes que acuden a estos servicios, así como la reputación y la responsabilidad legal de nuestra empresa. Algunos puntos críticos de este proceso son: la selección y capacitación del personal encargado de realizar la habilitación, el uso adecuado y el mantenimiento de los equipos médicos, el cumplimiento de los protocolos y las normas vigentes, la documentación y el reporte de las actividades realizadas, la atención y el seguimiento a las observaciones o no conformidades detectadas, etc.
- Proceso de atención al cliente: este proceso consiste en brindar información, asesoría, cotización y contratación de nuestros servicios a los clientes potenciales o actuales. Este proceso es crítico porque puede influir en la decisión de compra, la fidelización y

la recomendación de nuestros clientes. Algunos puntos críticos de este proceso son: la disponibilidad y accesibilidad de los canales de comunicación (website, app móvil, teléfono, correo electrónico, etc.), la claridad y veracidad de la información proporcionada, la rapidez y cortesía en la respuesta, la personalización y adaptación a las necesidades del cliente, el registro y seguimiento de las solicitudes, quejas o sugerencias recibidas, etc.

- Proceso de gestión administrativa y financiera: este proceso consiste en realizar las actividades relacionadas con el registro contable, el pago de impuestos, la facturación, el cobro, el pago a proveedores, el control presupuestal, el análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas. Este proceso es crítico porque puede afectar la liquidez, la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa. Algunos puntos críticos de este proceso son: la actualización y verificación de los datos contables y financieros, el cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales, el control y seguimiento de las cuentas por cobrar y por pagar, la elaboración y revisión de los estados financieros, el cálculo e interpretación de los indicadores financieros, la formulación y evaluación de proyectos o inversiones, etc.

Para controlar los objetivos de los procesos críticos de la empresa, se puede seguir el siguiente proceso:

- Definir los indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, y establecer las metas y los estándares de calidad que se esperan alcanzar. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Por ejemplo, para el proceso de habilitación de servicios de salud, se puede definir el indicador de tiempo promedio de habilitación, y establecer la meta de reducirlo a 6 días hábiles.
- Recopilar y analizar la información necesaria para calcular los indicadores, y comparar los resultados obtenidos con las metas y los estándares establecidos. La información debe ser confiable, válida, oportuna y completa. Por ejemplo, para el proceso de habilitación de servicios de salud, se puede recopilar la información de las fechas de inicio y fin de cada actividad de habilitación, y calcular el tiempo promedio de habilitación para cada cliente y para el total de clientes.

- Identificar y evaluar las causas de las desviaciones o las oportunidades de mejora, y diseñar e implementar las acciones correctivas o preventivas que permitan solucionar los problemas o prevenir su ocurrencia. Las causas deben ser verificables, significativas y controlables. Por ejemplo, para el proceso de habilitación de servicios de salud, se puede identificar que una de las causas de la demora en la habilitación es la falta de documentación por parte del cliente, y diseñar una acción correctiva que consista en enviar un recordatorio al cliente con la lista de documentos requeridos y los plazos para entregarlos.
- Verificar y comunicar la efectividad de las acciones implementadas, y realizar el seguimiento y el control de los indicadores, las metas y los estándares de calidad. La verificación y la comunicación deben ser periódicas, sistemáticas y participativas. Por ejemplo, para el proceso de habilitación de servicios de salud, se puede verificar que el tiempo promedio de habilitación se ha reducido a 6 días hábiles, y comunicar este resultado al cliente y al equipo de trabajo.

#### ***2.9.4.2 Equipo y/o personal que realizará los controles de calidad***

Se detallará quiénes serán los actores clave encargados de asegurar y mantener los estándares de calidad de la empresa. El equipo y el personal que desempeñarán un papel fundamental en la identificación, seguimiento y corrección de cualquier desviación con respecto a los estándares preestablecidos serán presentados en esta sección. Cada uno de estos miembros desempeñará un papel específico en la supervisión y mejora continua de los procesos, garantizando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Además, se abordará cómo estos roles contribuirán al logro de los objetivos de calidad de la empresa y su capacidad para responder de manera efectiva ante situaciones críticas. La claridad en la asignación de responsabilidades y funciones es esencial para garantizar que los controles de calidad sean efectivos y cumplan con los estándares requeridos.

- Gerente: será el responsable de planificar, implementar y supervisar el sistema de gestión de calidad de la empresa. Sus funciones incluirán: definir los objetivos, políticas y procedimientos de calidad; establecer los estándares, indicadores y metas de calidad; coordinar y capacitar al personal involucrado en los procesos críticos de calidad; realizar o delegar las auditorías internas y externas de calidad; analizar y reportar los resultados y las acciones correctivas o preventivas de calidad; gestionar la mejora continua de la calidad.

- Auditores/as de calidad: serán los encargados de realizar la habilitación de servicios de salud a los profesionales independientes que contraten nuestro servicio. Sus funciones incluirán: verificar el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y bioseguridad exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social; utilizar y mantener los equipos médicos necesarios para la habilitación; documentar y reportar las actividades realizadas, las observaciones o no conformidades detectadas y las acciones correctivas o preventivas aplicadas o recomendadas; atender y dar seguimiento a las consultas o reclamos de los clientes relacionados con la habilitación.
- Auxiliares administrativos/as y financieros/as: serán los encargados de realizar las actividades relacionadas con el registro contable, el pago de impuestos, la facturación, el cobro, el pago a proveedores, el control presupuestal, el análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas. Sus funciones incluirán: actualizar y verificar los datos contables y financieros; cumplir con las obligaciones tributarias y legales; controlar y seguir las cuentas por cobrar y por pagar; elaborar y revisar los estados financieros; calcular e interpretar los indicadores financieros; formular y evaluar proyectos o inversiones.

#### ***2.9.4.3 Qué, cómo, en qué tiempo, y cuánto cuesta realizar las acciones de control.***

Las acciones de control son aquellas que se realizan para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos y la propuesta de valor de la empresa, tanto en las actividades operativas, administrativas y comerciales. Estas acciones pueden ser preventivas, cuando se anticipan a los posibles problemas o desviaciones; o correctivas, cuando se corrigen los problemas o desviaciones ya ocurridos. Algunos ejemplos de acciones de control son:

- Acción preventiva: Capacitar al personal encargado de realizar la habilitación de servicios de salud sobre los estándares, protocolos y normas vigentes. Esta acción se realizará antes del inicio del servicio y cada vez que haya algún cambio o actualización en los requisitos. Esta acción tendrá un costo aproximado de \$500.000 por cada capacitación, que incluye el pago del instructor, el material didáctico y el transporte. Esta acción se espera que reduzca el riesgo de incumplir con los estándares exigidos o generar no conformidades que puedan afectar la salud o la satisfacción del cliente.

## **2.10 Distribución de planta/oficinas y de equipos**

Para el funcionamiento del negocio, es necesario un lugar físico de operación de acuerdo al escenario, sea que haya menos de 45 clientes o más de 45. Es necesario un lugar físico de operación para prestar los servicios de salud a los profesionales independientes que requieran habilitar sus consultorios o clínicas. Además, se necesita un espacio para la administración y atención al cliente de la empresa.

Las áreas requeridas y la distribución de espacios dependerán del número de clientes que tenga la empresa. Para el caso de menos de 45 clientes, la empresa operará desde la casa del propietario y solo tendrá un profesional que se encargará de la parte técnica de la operación y un auxiliar administrativo que se encargará de la parte administrativa de la operación. Para el caso de más de 45 clientes, la empresa operará desde la casa del propietario y a partir del tercer año la empresa operará en una oficina en el norte de Santiago de Cali, en el Edificio Don Sebas, Avenida 4 N # 8 N 67 y tendrá más personal contratado.

A continuación, se describe la distribución según el caso:

### **Caso de menos de 45 clientes:**

Todo se realizará en la casa del propietario, donde se realizarán las actividades administrativas y se atenderá a los clientes de forma virtual o presencial. La casa está ubicada en una zona residencial con fácil acceso a las vías principales y al transporte público.

En la casa del propietario, se destinará una habitación para la oficina. La oficina contará con dos escritorios, dos sillas, un archivador, una estantería, un computador portátil, una impresora, un escáner, un teléfono móvil y otros elementos necesarios para el trabajo.

### **Caso de más de 45 clientes:**

En la casa del propietario, realizara la compra de equipos de oficina. La oficina contará con cuatro escritorios, cuatro sillas, un archivador, una estantería, cuatro computadores portátiles, una impresora, un escáner, tres teléfonos móviles y otros elementos necesarios para el trabajo.

### **A partir del tercer año de operación y tras la consecución de más de 45 clientes:**

Se empleará una oficina en el centro comercial Centenario, donde se realizarán las actividades administrativas y se atenderá a los clientes de forma presencial o virtual. La oficina

está ubicada en una zona comercial con alta afluencia de público y con fácil acceso a las vías principales y al transporte público.

Los espacios en la oficina en el Edificio Don Sebas, Avenida 4 N # 8 N 67, contará con un área para la administración y atención al cliente, una sala de reuniones o capacitaciones. La oficina contará con escritorios, sillas, archivadores, estanterías, computadores portátiles, impresoras, escáneres, teléfonos móviles y otros elementos necesarios para el trabajo.

Así las cosas, hemos definido los requerimientos en infraestructura y adecuaciones para nuestra empresa de servicios de salud, según el número de clientes que tengamos. Hemos diseñado la distribución de planta/oficinas y de equipos para cada escenario, teniendo en cuenta las condiciones técnicas, el espacio y el presupuesto disponibles. Con esto, hemos completado el análisis técnico de nuestro plan de negocios.

### **2.11 Boceto gráfico de website+app móvil**

Para diseñar el boceto del prototipo de este proyecto, se contrató los servicios de Brann Media SAS, una agencia publicitaria de la ciudad de Cali, quienes se encuentran en desarrollo de la página web y app móvil, ellos han diseñado la interfaz de usuario, la navegación y las funcionalidades de nuestro website y nuestra app móvil, siguiendo los principios de usabilidad y accesibilidad, es preciso aclarar que esta se encuentra aún en construcción.

El boceto gráfico de nuestro website mostrará las siguientes secciones:

- Inicio: donde presentamos nuestro proyecto, nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores.
- Servicios: donde explicamos los servicios que ofrecemos a los profesionales independientes que requieren habilitar sus consultorios o clínicas de salud.
- Portafolio: donde mostramos algunos casos de éxito de nuestros clientes, con testimonios y evidencias de nuestro trabajo.
- Contacto: donde facilitamos los datos de contacto de nuestra empresa, así como un formulario para solicitar una cotización o una asesoría personalizada.

El boceto gráfico de nuestra app móvil mostrará las siguientes pantallas:

- Inicio: donde el usuario puede iniciar sesión o registrarse en nuestra plataforma.

- Perfil: donde el usuario puede ver y editar sus datos personales, sus servicios contratados y sus facturas.
- Servicios: donde el usuario puede ver los servicios disponibles, sus características, sus precios y sus requisitos.
- Solicitud: donde el usuario puede solicitar un servicio, seleccionando el tipo, la fecha, la hora y el lugar.
- Confirmación: donde el usuario puede confirmar su solicitud, ver el resumen y el costo del servicio, y realizar el pago.

El avance logrado a la fecha para la puesta en marcha de nuestro proyecto, en el aspecto técnico-productivo, derivado de los experimentos realizados es el siguiente ():

1. Incremento del precio.
2. Consecución del 49% de los clientes.
3. Desarrollo de las plantillas para la habilitación de los servicios en salud oral.
4. Desarrollo en la página web y la App Móvil.

Entrevistas con potenciales clientes: realizamos entrevistas con 10 profesionales independientes que ofrecen servicios de salud en diferentes especialidades, como odontología, oftalmología, cardiología, etc. Les preguntamos sobre sus necesidades, sus problemas y sus expectativas respecto a la habilitación de sus consultorios o clínicas. Con estas entrevistas, pudimos identificar los principales beneficios que buscan nuestros clientes, como la rapidez, la calidad y la seguridad del servicio.

Encuestas con potenciales usuarios: realizamos encuestas con 10 personas que utilizan servicios de salud de profesionales independientes. Les preguntamos sobre su nivel de satisfacción, su frecuencia de uso y su disposición a pagar por un servicio habilitado. Con estas encuestas, pudimos medir la demanda potencial y la elasticidad del precio de nuestro mercado objetivo.

Pruebas con prototipos: realizamos pruebas con 10 profesionales independientes que se mostraron interesados en contratar nuestro servicio. Les mostramos nuestros bocetos gráficos de website y app móvil y les pedimos que realizaran algunas tareas básicas, como solicitar un servicio o ver su perfil. Con estas pruebas, pudimos obtener feedback sobre la usabilidad, la funcionalidad y el diseño de nuestro producto.

Análisis de clientes: evaluamos la carga porcentual de cada tipo de cliente en TQH:

Tabla 26. Evaluación de clientes por segmento en TQH.

	<b>Tipo de Usuario Habilitados por Especialidad</b>	<b>Cantidad de Usuario Habilitados por Especialidad</b>	<b>Porcentaje de participación de Usuario Habilitados por Especialidad</b>
1.	IPS	5	17%
2.	Profesionales Independiente Servicios de Salud Oral	17	59%
3.	Profesional Independiente en Cardiología	1	3%
4.	Profesional Independiente en optometría	1	3%
5.	Profesional Independiente en psicología	2	7%
6.	Profesional Independiente en Medicina General	3	10%
	<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración Propia

La evaluación expuesta en la Tabla 26 permitió identificar en que especialidad de la salud enfocar los esfuerzos para diseñar la estrategia de crecimiento, Profesionales Independientes en Servicios de Salud Oral con el 59%.

Estos experimentos nos han permitido validar nuestras hipótesis iniciales y ajustar nuestro producto al mercado. También nos han ayudado a definir nuestro segmento de clientes, nuestra propuesta de valor, nuestra estrategia de marketing y crecimiento. Estamos satisfechos con los resultados obtenidos y confiamos en el éxito de nuestro proyecto.

El análisis técnico presentado, proporciona una base sólida para la operación de la empresa, asegurando la calidad de los productos y servicios ofrecidos. A medida que avanzamos en este plan de negocios, seguiremos construyendo sobre estos cimientos técnicos para garantizar una operación eficiente y exitosa en todas las áreas de la empresa.

### **3. Análisis administrativo** (este análisis debe contener máximo 3 páginas)

El análisis administrativo es fundamental para establecer la estructura organizativa y los roles necesarios para el funcionamiento eficaz de la empresa. En esta sección, se describirán los perfiles de los cargos clave, tanto en el escenario inicial cuando se tienen menos de 45 clientes, donde el propietario asume múltiples funciones, como en el escenario posterior, cuando se requiere

la incorporación de personal especializado para el crecimiento sostenible de la empresa. Además, se analizarán las habilidades y dedicación del emprendedor o emprendedores que liderarán la empresa. Este análisis proporcionará una visión clara de la estructura organizativa y el capital humano necesario para alcanzar los objetivos a largo plazo.

### 3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

En este orden de idea, en este espacio, se presentará el perfil del emprendedor o emprendedores que liderarán la empresa, detallando sus roles y niveles de dedicación en el día a día de la operación. Además, se identificarán los cargos necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa en ambos escenarios, destacando los perfiles requeridos, el tipo de contrato, la dedicación de tiempo y otros aspectos relevantes. Esta información es crucial para comprender la estructura organizativa y el recurso humano necesario para el éxito continuo de la empresa. Es de anotar que los cargos serán contratados por prestación de servicios, estos cargos no se incluirán en la nómina si no que se incluyen en los gastos operativos, administrativos y ventas.

A continuación, se proporcionan los perfiles de cargos en las siguientes tablas 18 y 19, tanto para el escenario de menos de 45 clientes (propietario y auxiliar administrativo) como para el escenario de 45 clientes o más (con la incorporación de profesionales en calidad). Empezaremos con el escenario de menos de 45 clientes:

Tabla 27. Escenario 1: Menos de 45 Clientes (Propietario Único)

Cargo	Funciones Principales	Perfil Requerido	Tipo de Contratación	Dedicación de Tiempo	Unidad	Valor Remuneración	Mes y Año de Vinculación
Propietario / Director de la Empresa	- Gestión y dirección general de la empresa.	- Título universitario en Administración en Salud. - Magister en Creación de Empresas	Dueño de la empresa	Tiempo completo	Gerencia	\$ 2.500.000	Desde la creación de la empresa
Auxiliar Administrativo	Sistematización de información	Auxiliar Administrativo	Contrato Laboral	Tiempo completo	Departamento Administrativo	\$1.500.000	Enero 2024

Nota. Fuente: elaboración propia

En el escenario presentado en la Tabla 27, el Propietario y Director de la Empresa asume un rol multifacético y es el único responsable de la gestión general de la empresa. Sus funciones incluyen la dirección estratégica, el desarrollo de estrategias comerciales, la atención a los clientes, la supervisión de los procesos de habilitación de servicios de salud y el control de calidad de los servicios ofrecidos. Además, se encarga de la gestión financiera y administrativa de la empresa.

Para este cargo, se requiere un título universitario en Administración de Empresas en Salud o un campo relacionado, Magister en Creación de Empresas, con experiencia valorada en el sector de la salud y un profundo conocimiento de las regulaciones del sector. Las habilidades de liderazgo y gestión son esenciales para este rol. El Propietario es el dueño de la empresa y trabaja a tiempo completo. La remuneración se determina de acuerdo con el desempeño y los ingresos de la empresa, y este rol se inicia desde la ejecución de la estrategia de crecimiento de la empresa.

El Auxiliar Administrativo tendrá a cargo la sistematización de la información, la generación de la documentación requerida para avanzar con los procesos, atención a llamadas telefónicas, respuesta de correos, confirmación de pago de clientes.

Ahora, se presentan los perfiles de los cargos para el escenario de 45 clientes o más:

Tabla 28. Escenario 2: 45 Clientes o Más (Incorporación de Personal)

Cargo	Funciones Principales	Perfil Requerido	Tipo de Contratación	Dedicación de Tiempo	Unidad	Valor Remuneración	Mes y Año de Vinculación
Auditor de Calidad en Salud o Administrador en Salud	- Evaluación y auditoría de los procesos de habilitación de servicios de salud.	- Título universitario en Administración de Empresas, Salud Pública u otro campo relacionado.	Contrato Laboral	Tiempo completo	Departamento de Calidad	\$2.500.000	A partir del momento en que se alcance la cifra de 45 clientes
Auxiliar Administrativo	- Soporte administrativo y logístico a la gestión de la empresa.	- Educación técnica o administrativa.	Contrato Laboral	Tiempo completo	Departamento Administrativo	\$1.500.000	Con la contratación de cada dos Auditores.

Nota. Fuente: elaboración propia

En el escenario descrito en la Tabla 28, se incorpora el cargo de Auditor de Calidad en Salud o Administrador en Salud. Este profesional tiene la responsabilidad de evaluar y auditar los procesos de habilitación de servicios de salud de los clientes. Su objetivo es identificar áreas de mejora, desarrollar planes de acción, garantizar la calidad de los servicios y asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas del sector de la salud.

Para ocupar este cargo, se requiere un título universitario en Administración de Empresas, Salud Pública o un campo relacionado, con experiencia previa en auditoría de calidad en el sector de la salud. Habilidades analíticas y de resolución de problemas son esenciales. El Auditor de Calidad en Salud o Administrador en Salud trabaja a tiempo completo a través de vinculación por contrato laboral.

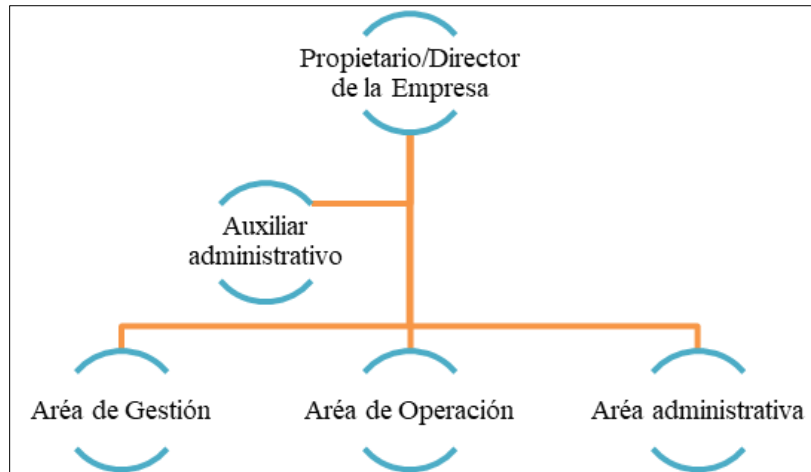
Se contempla la conformación de equipos de un profesional y un auxiliar administrativo, quien se encargará de la parte administrativa de la habilitación de servicios de salud y el agendamiento de nuevos clientes para los diferentes procesos que se lleven a cabo con la ampliación del portafolio de servicios de la empresa.

### **3.2 La estructura organizacional**

La estructura organizacional es un elemento crucial en el diseño y funcionamiento de cualquier empresa, ya que define la distribución de roles, responsabilidades y líneas de autoridad dentro de la organización. En este contexto, se analizará y establecerá la estructura más adecuada para la empresa de habilitación de servicios de salud a profesionales independientes, considerando los dos escenarios previamente mencionados: uno con menos de 45 clientes, donde el propietario asume múltiples roles, y otro con 45 clientes o más, que requiere la incorporación de personal.

#### **Escenario 1: Menos de 45 Clientes (Propietario Único):**

Figura 5. Organigrama escenario (menos de 45 clientes).

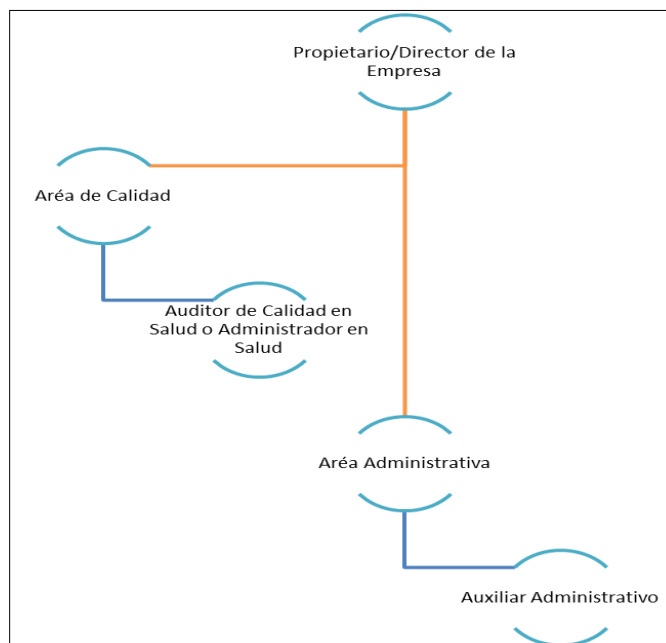


Nota. Fuente: elaboración propia

En el escenario expuesto en la Figura 5, donde el propietario es el responsable de todas las funciones de la empresa, se apoya en el auxiliar administrativo para la ejecución de actividades misionales y logísticas. se adopta una estructura organizacional simple y plana. El propietario ocupa la posición central y toma todas las decisiones importantes relacionadas con la gestión, operación y estrategia de la empresa.

**Escenario 2: 45 Clientes o Más (Incorporación de Personal):**

Figura 6. Organigrama escenario (más de 45 clientes).



Nota. Fuente: elaboración propia

En el escenario que representa la

Figura 6, con la incorporación de personal especializado, se establece una estructura organizacional más compleja. Se crea un Departamento de Calidad, encabezado por el Auditor de Calidad en Salud o Administrador en Salud, que supervisa las actividades relacionadas con la habilitación de servicios de salud. Además, se integra un Departamento Administrativo, liderado por el Auxiliar Administrativo, para gestionar las tareas administrativas y logísticas.

### **3.2.1 Líneas de Autoridad**

#### **Escenario 1: Menos de 45 Clientes (Propietario Único):**

En este escenario, todas las líneas de autoridad convergen en el propietario, quien toma decisiones unilaterales y es el punto focal de toda la operación.

#### **Escenario 2: 45 Clientes o Más (Incorporación de Personal):**

En este escenario, el Auditor de Calidad en Salud o Administrador en Salud tiene autoridad sobre el Departamento de Calidad, mientras que el Auxiliar Administrativo supervisa el Departamento Administrativo. Ambos reportan directamente al propietario, quien sigue siendo el tomador de decisiones clave en la empresa.

### **3.2.2 Toma de Decisiones de los Socios (Propietario)**

Dado que la empresa tiene un único propietario en ambos escenarios, las decisiones importantes son responsabilidad exclusiva del propietario. No se requiere la creación de comités de dirección o juntas directivas, ya que todas las decisiones estratégicas y operativas son tomadas por el propietario de manera directa.

### **3.2.3 Política de Distribución de Utilidades y Aportes de Capital**

En ambos escenarios, el propietario tiene el control total sobre la política de distribución de utilidades y los aportes de capital. La distribución de utilidades se establecerá de acuerdo con el desempeño financiero de la empresa. Los aportes iniciales y posteriores de capital se determinarán de acuerdo con las necesidades financieras identificadas a lo largo de la operación de la empresa.

Estas decisiones reflejan la estructura y dinámica organizacional de la empresa en ambos escenarios, considerando la singularidad de tener un único propietario. La estructura es escalable para adaptarse a futuros crecimientos y cambios en la empresa.

### **3.2.4 Políticas de administración de personal**

Las políticas de administración de personal son fundamentales para establecer las reglas y procedimientos que guiarán la gestión de recursos humanos en la empresa. En este contexto, se definen políticas en áreas clave que abordan la planeación del talento humano, la atracción y selección de personal, la administración laboral, el desarrollo del talento humano y la gestión de seguridad y salud en el trabajo. Estas políticas son esenciales para garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa en sus dos escenarios: con menos de 45 clientes y con 45 clientes o más.

#### **1. Planeación del Talento Humano:**

La empresa realizará una revisión periódica de sus necesidades de personal y definirá los cargos requeridos a corto, mediano y largo plazo.

Se elaborará un plan de crecimiento y desarrollo del equipo humano, identificando las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos de la empresa en cada escenario.

#### **2. Atracción, Selección y Vinculación:**

Se establecerá un proceso de reclutamiento y selección que incluya la publicación de ofertas de empleo, entrevistas estructuradas y pruebas de competencias, asegurando la elección de candidatos que se ajusten a los valores y requerimientos de la empresa.

La empresa llevará a cabo un proceso de vinculación que incluya la firma de contratos laborales, acuerdos de confidencialidad y la presentación de políticas y procedimientos internos.

#### **3. Desarrollo del Talento Humano:**

La empresa promoverá la formación y el desarrollo continuo de sus empleados a través de programas de capacitación, cursos, talleres y participación en conferencias relevantes para su área de trabajo. Se fomentará el crecimiento profesional y la promoción interna siempre que sea posible, reconociendo y premiando el desempeño excepcional.

Para promover la formación y el desarrollo continuo de sus empleados, la empresa implementará las siguientes acciones:

- Programas de capacitación: se diseñarán e impartirán programas de capacitación interna o externa, según las necesidades y los objetivos de cada área de trabajo, que permitan actualizar y profundizar los conocimientos y las habilidades de los empleados. Estos programas se realizarán periódicamente, con una duración y una frecuencia que se definirán de acuerdo con el plan de formación de la empresa. Los programas de capacitación serán coordinados por el área de recursos humanos, y serán impartidos por instructores internos o externos, según el caso.
- Cursos, talleres y participación en conferencias: se ofrecerán oportunidades de formación complementaria a los empleados, mediante cursos, talleres y participación en conferencias relevantes para su área de trabajo, que les permitan ampliar sus conocimientos, adquirir nuevas competencias, conocer las tendencias y las buenas prácticas del sector, y establecer contactos profesionales. Estas oportunidades se realizarán de forma presencial o virtual, según la disponibilidad y el interés de los empleados. Los cursos, talleres y conferencias serán seleccionados y financiados por el área de recursos humanos, y serán impartidos por entidades externas reconocidas.
- Crecimiento profesional y promoción interna: se fomentará el crecimiento profesional y la promoción interna de los empleados, mediante la definición de planes de carrera, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y la recompensa de los logros, y la asignación de nuevas responsabilidades y retos. Estas acciones se realizarán de forma continua, con una retroalimentación y un seguimiento constantes. El crecimiento profesional y la promoción interna serán gestionados por el área de recursos humanos, y serán aprobados por la dirección de la empresa.

#### **4. Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:**

La empresa implementará un programa de salud ocupacional que identificará y mitigará los riesgos ocupacionales asociados a cada cargo, como se detalló anteriormente. También se establecerán procedimientos claros para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, así como para la atención médica de emergencia en el lugar de trabajo.

Estas políticas proporcionarán una base sólida para la gestión efectiva del talento humano en la empresa, asegurando que las necesidades de personal se aborden de manera planificada y eficiente, y que se cumplan todas las obligaciones legales y de seguridad laboral.

### **3.3 Socios clave**

Los socios clave desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Estos socios pueden incluir compañías de seguros, asesores legales, asesores tributarios y otras empresas con las que se establecerán alianzas estratégicas para fortalecer la posición de la empresa en el mercado y garantizar su operación efectiva. En este apartado, definiremos y explicaremos las posibles alianzas e instituciones clave con las que la empresa colaborará.

#### **1. Compañía de Seguros de Responsabilidad Civil:**

La empresa establecerá una alianza con una compañía de seguros de responsabilidad civil para protegerse contra posibles demandas o reclamos legales relacionados con la prestación de servicios de salud. Esta compañía de seguros proporcionará cobertura en caso de que se presenten incidentes o errores que puedan dar lugar a litigios, lo que ayudará a proteger los activos de la empresa y su reputación.

Los posibles riesgos legales que puede enfrentar la empresa son los siguientes:

- **Riesgo de responsabilidad civil contractual:** se puede presentar cuando la empresa incumple o ejecuta de forma defectuosa el contrato de prestación de servicios con el cliente, lo que puede generar un daño o un perjuicio al cliente o a un tercero. Por ejemplo, si la empresa no logra habilitar o acreditar los servicios de salud del cliente en el tiempo acordado, o si lo hace de forma incompleta o incorrecta, el cliente puede reclamar una indemnización por los daños y perjuicios causados.
- **Riesgo de responsabilidad civil extracontractual:** se puede presentar cuando la empresa causa un daño o un perjuicio a un cliente o a un tercero, sin que exista un contrato previo entre las partes, por una acción u omisión imprudente o negligente. Por ejemplo, si la empresa divulga o utiliza de forma indebida la información confidencial o sensible del cliente, o si la empresa asesora al cliente de forma errónea o inadecuada, el cliente o el tercero afectado puede reclamar una indemnización por los daños y perjuicios causados.
- **Riesgo de responsabilidad penal:** se puede presentar cuando la empresa comete un delito tipificado en el código penal, que afecta la vida, la salud, la integridad, la libertad o el patrimonio de un cliente o de un tercero. Por ejemplo, si la empresa

falsifica o altera los documentos o los registros de los servicios de salud del cliente, o si la empresa participa en actos de corrupción o de fraude, el cliente o el tercero afectado puede denunciar penalmente a la empresa y a sus representantes legales.

## **2. Despacho de Abogados Especializados:**

La empresa contratará un despacho de abogados especializados en temas de salud y regulaciones legales relacionadas con el sector de la salud.

Estos abogados brindarán asesoramiento legal continuo, ayudarán en la interpretación de regulaciones y normativas, y estarán disponibles para resolver cualquier asunto legal que surja en el curso de la operación de la empresa.

## **3. Consultores Tributarios:**

La empresa colaborará con consultores tributarios para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y para optimizar la gestión de impuestos.

Estos consultores proporcionarán orientación sobre la estructura tributaria más eficiente para la empresa, lo que permitirá maximizar los recursos financieros disponibles.

## **4. Asociaciones Profesionales de Salud:**

La empresa buscará establecer alianzas con asociaciones profesionales de salud, como colegios de odontólogos, para fortalecer su red de contactos en la industria.

Estas asociaciones pueden proporcionar oportunidades de networking, acceso a eventos y conferencias relevantes, y ayudar en la identificación de profesionales independientes interesados en los servicios de habilitación.

## **5. Otras Empresas de Servicios de Salud:**

La empresa explorará oportunidades de colaboración con otras empresas de servicios de salud que puedan complementar sus ofertas.

Estas colaboraciones pueden incluir acuerdos comerciales para referir pacientes o compartir recursos, lo que puede generar sinergias y un crecimiento mutuo.

Estas alianzas e instituciones clave desempeñarán un papel estratégico en el éxito y crecimiento futuro de la empresa, fortaleciendo su posición en el mercado y proporcionando los recursos y conocimientos necesarios para operar de manera efectiva en la industria de la salud.

#### **4. Análisis legal, social y ambiental** (este análisis debe contener máximo 2 páginas)

El análisis legal, social y ambiental es una parte fundamental del estudio de factibilidad de la empresa, ya que permite identificar y evaluar los aspectos normativos, éticos y ecológicos que influyen en la creación y el funcionamiento de esta. Este análisis se dirige a la organización, es decir, a la estructura, la cultura, los procesos, los recursos y los objetivos de la empresa, y comprende la constitución de esta, es decir, los trámites, los requisitos, los documentos y las obligaciones que se deben cumplir para formalizar la empresa ante las entidades competentes. El propósito de este análisis es garantizar que la empresa cumpla con la legislación vigente, que respete los derechos y los intereses de los grupos de interés, y que contribuya al desarrollo sostenible del entorno.

La empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificada (SAS), que es una forma jurídica que permite crear una empresa con un solo socio o varios socios, con responsabilidad limitada al monto de sus aportes.

La SAS se elige por las siguientes razones:

- **Flexibilidad:** la SAS permite definir libremente su estructura organizacional y administrativa, así como realizar modificaciones estatutarias sin mayores trámites. Esto facilita la adaptación a las necesidades y cambios del mercado, así como la toma de decisiones ágil y eficiente.
- **Simplicidad:** la SAS se constituye mediante escritura pública o documento privado inscrito en la Cámara de Comercio, sin necesidad de intervención de un notario. El capital mínimo requerido es de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y no hay límite máximo. El proceso de constitución es rápido y económico.
- **Seguridad:** la SAS limita la responsabilidad de los socios al monto de sus aportes, lo que protege su patrimonio personal frente a las obligaciones contraídas por la empresa. Además, la SAS puede establecer cláusulas de protección para los socios minoritarios,

tales como derecho de preferencia, derecho de arrastre, derecho de acompañamiento, entre otras.

- **Beneficios tributarios:** la SAS puede acceder a beneficios tributarios como la tarifa especial del 9% en el impuesto sobre la renta para las empresas que desarrollen actividades económicas relacionadas con la salud, la exención del impuesto al patrimonio para las empresas que tengan activos inferiores a 5.000 millones de pesos, o la deducción del 100% del impuesto sobre la renta por inversiones realizadas en investigación, desarrollo e innovación.

Ahora bien, a continuación, se presentan los procedimientos necesarios para la conformación de la sociedad y los permisos ante las instituciones. Para ello se expone la información en la Tabla 29 y Tabla 30 respectivamente, señalando que los procesos indicados los realizará el creador de la organización personalmente y no necesitará otorgar poder a un tercero o realizar algún tipo de autorización para el mismo:

Tabla 29. Procedimientos para la conformación de la sociedad S.A.S

<b>Tipo de trámite</b>	<b>Requisitos y documentos</b>	<b>Organismo encargado</b>	<b>Costo asociado</b>	<b>Tiempo requerido (demora del trámite)</b>
Consultar el nombre de la empresa en el Registro Único Empresarial y Social (RUES)	- Nombre propuesto para la empresa	Cámara de Comercio	Sin costo	Inmediato
Elaboración de la escritura pública de constitución en notaría	- Documento privado o escritura pública de constitución, que debe contener: - Nombre, documento de identidad, domicilio y nacionalidad de los socios - Razón social, domicilio y objeto social de la empresa - Capital social, número y valor nominal de las acciones	Notaría pública	Depende del capital social de la empresa, pero se calcula aproximadamente el 0,3% del mismo	Un día hábil

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre, documento de identidad y facultades del representante legal</li> <li>- Estatutos sociales de la empresa</li> </ul>			
Matrícula de la sociedad en el registro mercantil en Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escritura pública o documento privado de constitución</li> <li>- Formulario único empresarial diligenciado y firmado por el representante legal</li> <li>- Fotocopia de la cédula del representante legal</li> <li>- PRE-RUT (preinscripción al Registro Único Tributario)</li> </ul>	Cámara de Comercio	Depende del capital social de la empresa, pero se calcula aproximadamente el 0,7% del mismo	Un día hábil
Obtención del número de identificación tributaria (NIT) y del Registro Único Tributario (RUT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cédula del representante legal</li> <li>- PRE-RUT</li> <li>- Registro mercantil provisional expedido por la Cámara de Comercio</li> </ul>	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Sin costo	Un día hábil
Tramitar el registro mercantil definitivo ante la cámara de comercio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RUT definitivo expedido por la DIAN</li> <li>- Registro mercantil provisional expedido por la Cámara de Comercio</li> <li>- Actualización del NIT de la sociedad en el formulario único empresarial</li> </ul>	Cámara de Comercio	Sin costo adicional	Un día hábil
Crear una cuenta bancaria a nombre de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro mercantil definitivo expedido por la Cámara de Comercio</li> <li>- RUT definitivo expedido por la DIAN</li> <li>- Cédula del representante legal</li> </ul>	Banco o entidad financiera de su elección	Depende del tipo y condiciones de la cuenta que se abra, pero se calcula aproximadamente entre \$10.000 y \$50.000 por concepto de apertura y manejo	Entre uno y tres días hábiles
Obtener la resolución de facturación y la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RUT definitivo expedido por la DIAN</li> </ul>	Dirección de Impuestos y Aduanas	Sin costo	Entre uno y tres días hábil

firma digital ante la DIAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro mercantil definitivo expedido por la Cámara de Comercio</li> <li>- Cédula del representante legal</li> <li>- Correo electrónico registrado en el RUT</li> <li>- Software para generar facturas electrónicas o proveedor autorizado por la DIAN para prestar este servicio</li> </ul>	Nacionales (DIAN)		
----------------------------	--	-------------------	--	--

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Permisos ante las instituciones

<b>Tipo de trámite</b>	<b>Organismo encargado</b>	<b>Costo asociado</b>	<b>Tiempo requerido (demora del trámite)</b>
Elaboración de la escritura pública de constitución en notaría	Notaría pública	Depende del capital social de la empresa, pero se calcula aproximadamente el 0,3% del mismo	Un día hábil
Matrícula de la sociedad en el registro mercantil en Cámara de Comercio	Cámara de Comercio	Depende del capital social de la empresa, pero se calcula aproximadamente el 0,7% del mismo	Un día hábil
Obtención del número de identificación tributaria (NIT) y del Registro Único Tributario (RUT)	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Sin costo	Un día hábil
Registro en sistema de pensiones, salud, cajas de compensación, SENA, ICBF y riesgos laborales	Administradora de Riesgos Laborales (ARL), Entidad Promotora de Salud (EPS), Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías (AFP), Caja de Compensación Familiar (CCF), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)	Depende del tipo y número de trabajadores contratados, pero se calcula aproximadamente el 51,5% del salario mínimo legal mensual vigente por cada trabajador	Entre uno y tres días hábiles
Uso de suelo (POT)	Secretaría Distrital o Municipal de Planeación	Depende del tipo y tamaño del establecimiento, pero se	Entre 10 y 20 días hábiles

		calcula aproximadamente entre \$100.000 y \$500.000	
Definir el tipo de régimen para responsables del impuesto sobre las ventas: simple o común	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Sin costo	Un día hábil
Registro de industria y comercio	Secretaría Distrital o Municipal de Hacienda	Depende del tipo y tamaño del establecimiento, pero se calcula aproximadamente entre \$50.000 y \$200.000	Entre 5 y 10 días hábiles

Nota. Fuente: elaboración propia

También se menciona que el trámite más demorado es el uso de suelo (POT) para la organización, que puede tardar hasta 20 días hábiles. Por lo tanto, se recomienda adelantar este trámite lo antes posible y verificar la viabilidad del establecimiento en la zona donde se pretende ubicar.

El trámite más sencillo es la obtención del NIT y del RUT, que no tiene ningún costo y se puede realizar en un día hábil. Por lo tanto, se recomienda realizar este trámite al inicio del proceso de constitución, ya que es un requisito indispensable para los demás trámites.

El trámite más importante es la matrícula de la sociedad en el registro mercantil en Cámara de Comercio, ya que es el que le da vida jurídica a la empresa y le permite iniciar sus actividades comerciales. Por lo tanto, se recomienda realizar este trámite con cuidado y diligencia, revisando bien los documentos y los datos que se registran.

#### 4.1 Normatividad Técnica

En la Tabla 31 se presenta, la normativa que aplica al tipo de sociedad y tipo de negocio que se espera establecer, mencionando la definición de esta, su importancia y aporte. Seguido además de un análisis de riesgos, oportunidades y recomendaciones para cada normativa técnica.

Tabla 31. Normatividad Técnica

Normatividad	Definición	Importancia y aporte
Decreto 1011 de 2006	Establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SOGCS)	Es importante porque establece el SOGCS y establece los criterios mínimos de habilitación, los principales indicadores de medición, el plan de auditoria para le

		mejora continua y los máximos estándares de calidad para la acreditación en salud.
Resolución 1898 de 2016	Establece los requisitos mínimos para la habilitación de los servicios de salud oral y maxilofacial, así como los criterios para la clasificación por niveles de complejidad.	Es importante porque define las condiciones básicas que deben cumplir los prestadores de servicios de salud oral y maxilofacial para garantizar la calidad y seguridad de la atención. Su aporte es que facilita el proceso de habilitación y el control del cumplimiento de los estándares.
Resolución 2005 de 2019	Establece el procedimiento para la inscripción, actualización y modificación del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) y el Registro Único Nacional del Talento Humano en Salud (Rethus).	Es importante porque regula el registro y la información de los prestadores de servicios de salud y del talento humano en salud, lo que permite tener un control y seguimiento de su actividad. Su aporte es que facilita la interoperabilidad y el acceso a la información por parte de las autoridades sanitarias y los usuarios.
Resolución 3100 de 2019	Define los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud, así como el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud.	Es importante porque establece las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico-administrativa que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para ofertar y prestar servicios de salud en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Aporta a la creación de la empresa al garantizar la calidad y seguridad de los servicios que se ofrecen y se prestan, así como el cumplimiento normativo y legal.

Nota. Fuente: elaboración propia

Como se sabe, todo presenta unos riesgos, oportunidades o recomendaciones, en este caso cada normatividad técnica que aplicaría para el tipo de sociedad y plan de negocio que se define es lo siguiente:

Para la Resolución 3100 de 2019, que define los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud, así como el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud, algunos riesgos, oportunidades o recomendaciones son:

- Riesgos: Si no se cumple con las condiciones básicas de habilitación, se puede incurrir en sanciones administrativas, como multas, suspensiones o revocatorias del registro

como prestador o del servicio habilitado. Además, se puede afectar la calidad y seguridad de los servicios prestados y la satisfacción de los usuarios.

- Oportunidades: Si se cumple con las condiciones básicas de habilitación, se puede acceder a los recursos del SGSSS, a los beneficios tributarios, a las alianzas estratégicas y a los reconocimientos por parte de las entidades competentes. Además, se puede mejorar la competitividad y la reputación de la empresa en el mercado.
- Recomendaciones: Se recomienda consultar periódicamente el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud, que se actualiza cada año, para verificar el cumplimiento de los estándares y criterios mínimos requeridos para cada servicio. También se recomienda realizar autoevaluaciones y auditorías internas para identificar y corregir las debilidades o incumplimientos que se presenten.

Estas resoluciones tienen una gran importancia y aporte para la creación y funcionamiento de la empresa que se desea constituir, ya que establecen las condiciones básicas que se deben cumplir para ofertar y prestar servicios de salud en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), garantizando la calidad y seguridad de los mismos, así como el cumplimiento normativo y legal. Asimismo, estas resoluciones implican algunos riesgos, oportunidades y recomendaciones para la empresa, que se deben tener en cuenta a la hora de planificar, ejecutar y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud.

## 4.2 Normatividad Tributaria

A continuación, se definen las implicaciones tributarias y comerciales asociadas al tipo de Sociedad establecido, S.A.S, teniendo en cuenta los de impuesto y obligaciones, el costo o porcentaje asociado de cada uno y la periodicidad de pago de cada uno. Para ello se presenta la Tabla 32:

Tabla 32. Normatividad Tributaria

<b>Impuestos y otras obligaciones</b>	<b>Concepto</b>	<b>Organismo que administra el impuesto u obligación</b>	<b>% de pago</b>	<b>Periodicidad de pago</b>	<b>Beneficios o incentivos tributarios</b>
Impuesto sobre la renta	Es el impuesto que grava la renta o beneficio	Dirección de Impuestos y	31% para el año 2023	Anual	Se puede acceder a la tarifa especial del 9% en el

	obtenido por las personas jurídicas en un año gravable.	Aduanas Nacionales (DIAN)			impuesto sobre la renta, si la empresa desarrolla actividades económicas relacionadas con la salud y cumple con las condiciones establecidas por la ley.
Impuesto sobre la renta	Es el impuesto que grava los ingresos netos obtenidos por las personas naturales o jurídicas en un año gravable.	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Depende del régimen tributario al que pertenezca la empresa (ordinario o simple) y de la tarifa aplicable según la renta obtenida.	Anual	Exención del impuesto sobre la renta por un término de cinco años para las rentas provenientes del desarrollo de industrias creativas o actividades naranja, según el numeral 1 del artículo 235-2 del Estatuto Tributario.
Impuesto al valor agregado (IVA)	Es el impuesto que grava el consumo de bienes y servicios en el territorio nacional.	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Depende del tipo de bien o servicio que se venda o preste. La tarifa general es del 19%, pero hay algunos bienes y servicios exentos o excluidos.	Bimestral o cuatrimestral, según el nivel de ingresos de la empresa.	Exclusión del IVA para los servicios prestados por las empresas de economía naranja, según el artículo 476 del Estatuto Tributario.
Retención en la fuente	Es el mecanismo anticipado de recaudo del impuesto sobre la renta, que consiste en retener una parte del pago o abono en cuenta que se hace a un	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Depende del tipo y monto de la operación realizada. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes	Mensual	Se puede acceder a la exención del 100% de la retención en la fuente, si la empresa presta servicios de salud a entidades públicas o privadas del

	contribuyente por concepto de rentas sujetas a este impuesto.				SGSSS y cumple con las condiciones establecidas por la ley.
Impuesto al patrimonio	Es el impuesto que grava el patrimonio líquido poseído por las personas jurídicas al 1° de enero del año gravable. Solo aplica para las personas jurídicas contribuyentes del impuesto sobre la renta que tengan un patrimonio líquido igual o superior a \$5.000 millones.	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	1% para el año 2023	Anual	No se identificaron beneficios o incentivos tributarios para este impuesto.
IVA	Es el impuesto al valor agregado que se genera en la venta o prestación de servicios gravados con este impuesto.	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Depende del tipo y monto de la operación realizada. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes	Bimestral para los grandes contribuyentes y cuatrimestral para los demás contribuyentes	Se puede acceder a la exclusión del IVA, si la empresa presta servicios de salud a entidades públicas o privadas del SGSSS y cumple con las condiciones establecidas por la ley.
Impuesto a las transacciones financieras	Es el impuesto que se genera por el retiro o traslado de recursos desde cuentas corrientes o de ahorro. También se conoce como el 4 x 1000 porque se	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	0,4% sobre el valor retirado o trasladado	Al momento de realizar la transacción financiera	Se puede acceder a la exención del impuesto a las transacciones financieras, si la empresa tiene un patrimonio líquido inferior a \$500 millones y cumple con las condiciones

	aplica una tarifa del 0,4% sobre el valor retirado o trasladado.				establecidas por la ley.
Impuesto de avisos y tablero	Es el impuesto que se genera por la publicidad exterior visual que se realiza mediante vallas, avisos luminosos, tableros electrónicos u otros medios similares. Su recaudo corresponde a los municipios o distritos donde se realiza la publicidad.	Municipios o distritos donde se realiza la publicidad exterior visual	Depende del tipo y tamaño del medio utilizado para la publicidad. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes según el municipio o distrito	Anual	No se identificaron beneficios o incentivos tributarios para este impuesto.
Impuesto de industria y comercio	Es el impuesto que grava las actividades comerciales, industriales y de servicios que se realizan en el territorio de un municipio o distrito.	Municipios o distritos donde se realizan las actividades gravadas	Depende del tipo y monto de la actividad realizada. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes según el municipio o distrito	Bimestral para los grandes contribuyentes y cuatrimestral para los demás contribuyentes	Se puede acceder a la exención o reducción del impuesto de industria y comercio, si la empresa desarrolla actividades económicas relacionadas con la salud y cumple con las condiciones establecidas por el municipio o distrito.
Impuesto al consumo	Es el impuesto que grava la venta o prestación de servicios gravados con este impuesto, que son aquellos que se consideran no	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)	Depende del tipo y monto de la operación realizada. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes	Bimestral para los grandes contribuyentes y cuatrimestral para los demás contribuyentes	No se identificaron beneficios o incentivos tributarios para este impuesto.

	esenciales o suntuarios.				
Impuesto de registro	Es el impuesto que grava los actos, contratos y documentos que se inscriben en las oficinas de registro de instrumentos públicos, como escrituras, hipotecas, compraventas, etc. Su recaudo corresponde a los departamentos donde se realizan los registros.	Departamentos donde se realizan los registros	Depende del tipo y valor del acto, contrato o documento registrado. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes según el departamento	Al momento de realizar el registro	No se identificaron beneficios o incentivos tributarios para este impuesto.
Pago de seguridad social y parafiscales	Son las cotizaciones obligatorias que deben realizar los empleadores y los trabajadores al sistema de seguridad social integral (salud, pensión y riesgos laborales) y a las entidades parafiscales (SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar).	Entidades administradoras del sistema de seguridad social integral y entidades parafiscales	Depende del tipo y monto del salario devengado por el trabajador. Se puede consultar la tabla de tarifas vigentes según el tipo de cotizante	Mensual	No se identificaron beneficios o incentivos tributarios para este pago.

Nota. Fuente: elaboración propia

Estos impuestos y obligaciones tienen una gran importancia para la creación y funcionamiento de la empresa que se desea constituir, ya que representan una parte significativa del costo y la responsabilidad social de la misma. Asimismo, estos impuestos y obligaciones implican algunos beneficios o incentivos tributarios a los que se podría acceder según el tipo de

sociedad y plan de negocio que me definiste, siempre y cuando se cumplan con las condiciones establecidas por la ley.

### 4.3 Normatividad Laboral

La empresa que se quiere crear debe cumplir con un marco normativo laboral amplio y complejo, que regula tanto el sector de la salud como el de la seguridad y salud en el trabajo. Este marco normativo tiene como objetivo garantizar el derecho fundamental a la salud de los ciudadanos y de los trabajadores, así como promover la calidad, la eficiencia y la sostenibilidad de los servicios de salud. Para ello, establece una serie de obligaciones, beneficios, principios y condiciones que deben ser respetados y cumplidos por los empleadores y los trabajadores, tanto en el ámbito contractual como en el operativo. Así mismo, define los mecanismos de financiación, control y vigilancia del sistema, así como las sanciones por incumplimiento o infracción (Tabla 33).

Tabla 33. Normatividad Laboral

<b>Normatividad</b>	<b>Definición</b>	<b>Importancia y aporte</b>
Constitución política de Colombia	Es la norma suprema que establece la estructura y organización del Estado colombiano, así como los derechos, deberes y garantías de los ciudadanos.	Es la fuente principal del ordenamiento jurídico colombiano y el marco de referencia para la interpretación y aplicación de las demás normas. Reconoce el derecho al trabajo y a la seguridad social, así como los principios y derechos fundamentales en el trabajo, como la libertad de asociación, la igualdad y el enfoque diferencial.
Ley 100 de 1993	Es la ley que crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y define las obligaciones y beneficios para los afiliados, los empleadores y las entidades prestadoras de servicios de salud.	Es la ley que regula el acceso, la calidad, la eficiencia y la sostenibilidad de los servicios de salud en Colombia. Establece el Plan Obligatorio de Salud (POS), el Régimen Contributivo y el Régimen Subsidiado, así como los mecanismos de financiación, control y vigilancia del sistema.
Ley 1438 de 2011	Es la ley que reforma el SGSSS y adopta la estrategia de la Atención Primaria en Salud (APS), con el fin de mejorar la calidad y la accesibilidad de los servicios de salud.	Es la ley que introduce cambios importantes en el SGSSS, como la unificación del POS, la ampliación de la cobertura, la eliminación de las barreras administrativas, la promoción de la salud pública y la prevención de las enfermedades, y el fortalecimiento de la red integrada de servicios de salud.
Ley 1562 de 2012	Es la ley que modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y	Es la ley que protege la salud e integridad física de los trabajadores frente a los riesgos

	establece la obligación de implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para prevenir y controlar los riesgos que puedan afectar la salud de los trabajadores.	derivados de su actividad laboral. Define las responsabilidades, los derechos y los deberes de los empleadores y los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como las prestaciones económicas y asistenciales por accidentes o enfermedades laborales.
Ley 1751 de 2015	Es la ley que regula el derecho fundamental a la salud y establece los elementos y principios que deben orientar su garantía, como la calidad e idoneidad profesional, el respeto a la dignidad del talento humano en salud y la participación social.	Es la ley que reconoce el carácter fundamental del derecho a la salud y lo eleva a rango constitucional. Establece las condiciones para su efectividad, como el acceso universal, oportuno e integral a los servicios de salud, el respeto a la autonomía del paciente, el consentimiento informado, la confidencialidad y el debido proceso.
Decreto 780 de 2016	Es el Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, y que contiene las disposiciones generales y específicas para el funcionamiento del SGSSS.	Es el decreto que unifica, actualiza y simplifica las normas reglamentarias del sector salud y protección social, con el fin de facilitar su conocimiento, aplicación y cumplimiento. Regula aspectos como los planes de beneficios, las tarifas, la habilitación, las auditorías, las sanciones, entre otros.
Decreto 376 de 2021	Es el decreto que adiciona el Capítulo 3 al Título 1 de la Parte 7 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, y que fija los lineamientos para la puesta en marcha del Sistema de Formación Continua para el Talento Humano en Salud.	Es el decreto que establece las condiciones para garantizar una formación continua, pertinente y actualizada del talento humano en salud, con el fin de mejorar sus competencias profesionales y técnicas, así como su desempeño laboral y la calidad de los servicios de salud.

Los mecanismos de control y vigilancia del sistema de salud en Colombia son el conjunto de acciones y procedimientos que tienen como objetivo garantizar el cumplimiento de las normas, los principios y los fines del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), así como proteger los derechos y deberes de los afiliados, los prestadores y las entidades administradoras de los servicios de salud.

Entre estos mecanismos se encuentran:

- El Sistema de Vigilancia en Salud Pública (SIVIGILA), que es el responsable de observar y analizar los eventos en salud que pueden modificar o incidir en la situación de salud de una comunidad, como enfermedades, factores protectores, discapacidad, muerte, factores de riesgo y otros determinantes.

- La Superintendencia Nacional de Salud, que es la entidad encargada de ejercer la inspección, vigilancia y control sobre las entidades que conforman el SGSSS, así como de prevenir, investigar y sancionar las irregularidades o infracciones que se presenten en la prestación de los servicios de salud.
- El Sistema Único de Habilitación, que es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e infraestructura, con el fin de garantizar la calidad y seguridad de la atención a los usuarios.
- El Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, que es el conjunto de normas, políticas, estándares, actividades e instrumentos que permiten evaluar y mejorar continuamente la calidad de la atención en salud, así como promover el mejoramiento de las competencias del talento humano en salud.
- Las sanciones por incumplimiento o infracción de la normatividad laboral en Colombia son las consecuencias jurídicas que se derivan de la violación o el desconocimiento de las obligaciones, los derechos y los deberes que tienen los empleadores y los trabajadores en el ámbito laboral.

Entre estas sanciones se encuentran:

- El despido disciplinario, que es la terminación unilateral del contrato de trabajo por parte del empleador, cuando el trabajador ha incurrido en una falta grave o reiterada que afecta la relación laboral o el buen funcionamiento de la empresa.
- La suspensión de empleo y sueldo, que es la medida disciplinaria que consiste en privar temporalmente al trabajador del ejercicio de sus funciones y del pago de su salario, cuando ha cometido una falta leve o moderada que no amerita el despido.
- La amonestación verbal o por escrito, que es la advertencia o el reproche que hace el empleador al trabajador cuando ha incurrido en una conducta indebida o ha incumplido alguna obligación laboral, con el fin de corregir su comportamiento y evitar sanciones mayores.
- La multa económica, que es la sanción pecuniaria que impone el empleador al trabajador cuando ha violado alguna norma laboral o ha causado algún daño a la

empresa, siempre que esté autorizada por el contrato o el reglamento interno y no exceda del valor diario del salario.

- La multa administrativa, que es la sanción monetaria que impone la autoridad competente (Ministerio del Trabajo o Superintendencia Nacional de Salud) al empleador cuando ha incumplido las normas laborales o las relacionadas con la seguridad social, la seguridad y salud en el trabajo o el sistema general de riesgos laborales.

#### **4.4 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades**

La empresa que se quiere crear se dedica a la habilitación de servicios de salud a trabajadores independientes de odontología general, ortodoncia, endodoncia y periodoncia. Esta actividad económica tiene impactos positivos y negativos sobre el entorno y los grupos de interés que se relacionan con ella. Algunos de estos grupos de interés son:

- Los trabajadores independientes: son los beneficiarios directos de los servicios de habilitación de salud que ofrece la empresa. Los impactos positivos que reciben son: el acceso a una atención sanitaria de calidad, el cumplimiento de las normas legales y éticas, el fortalecimiento de sus competencias profesionales y técnicas, y la mejora de su desempeño laboral y su satisfacción personal. Los impactos negativos que pueden sufrir son: el riesgo de contraer enfermedades o sufrir accidentes laborales, el estrés o la fatiga por la alta demanda de trabajo, y la posible explotación o abuso por parte de la empresa o los clientes.
- Los clientes: son las personas o entidades que contratan los servicios de los trabajadores independientes habilitados por la empresa. Los impactos positivos que reciben son: el acceso a una atención odontológica especializada, eficiente y segura, el respeto a sus derechos como pacientes, el fomento de hábitos saludables para su salud bucal, y la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Los impactos negativos que pueden sufrir son: el riesgo de recibir una atención deficiente o inadecuada, el incumplimiento de los acuerdos contractuales, la vulneración de su privacidad o confidencialidad, y la insatisfacción o el reclamo por los servicios prestados.
- Los proveedores: son las empresas o personas que suministran los insumos, equipos, materiales o servicios necesarios para la habilitación y el funcionamiento de los

servicios de salud. Los impactos positivos que reciben son: el establecimiento de relaciones comerciales estables y rentables con la empresa, el cumplimiento de los pagos y las condiciones pactadas, el reconocimiento de su calidad e idoneidad, y la generación de oportunidades de crecimiento y mejora. Los impactos negativos que pueden sufrir son: el incumplimiento o retraso en los pedidos o las entregas, la competencia desleal o la presión por bajar los precios, la falta de transparencia o comunicación, y la pérdida de clientes o reputación.

- La comunidad local: es el conjunto de personas e instituciones que conviven en el entorno donde se desarrolla la actividad económica de la empresa. Los impactos positivos que reciben son: la creación de empleo y riqueza para la zona, la contribución al desarrollo social y cultural, la participación en actividades solidarias o benéficas, y la mejora del bienestar colectivo. Los impactos negativos que pueden sufrir son: la contaminación ambiental por los residuos generados por los servicios de salud, el consumo excesivo de recursos naturales como el agua o la energía, el deterioro del paisaje o del patrimonio histórico, y la generación de conflictos o problemas sociales.
- El gobierno: es la autoridad que regula y supervisa el sector de la salud y el cumplimiento de las normas legales y fiscales. Los impactos positivos que recibe son: el aumento de los ingresos tributarios por la actividad económica de la empresa, el apoyo a las políticas públicas de salud y desarrollo sostenible, el fortalecimiento del sistema sanitario y la seguridad social, y la mejora de los indicadores sociales y ambientales. Los impactos negativos que puede sufrir son: el incumplimiento o evasión de las obligaciones legales o fiscales por parte de la empresa, la dificultad para controlar o sancionar las irregularidades o infracciones que se cometan en el sector, la competencia desleal o el dumping social con otras empresas o países, y la pérdida de credibilidad o confianza por parte de los ciudadanos.

Para reducir los posibles impactos negativos y asegurar los impactos positivos sobre estos grupos de interés, se podrían implementar algunas buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental en la empresa, tales como:

- Establecer un código ético y un sistema de gestión de calidad que orienten las acciones y decisiones de la empresa hacia el respeto de los derechos humanos, la excelencia profesional, la satisfacción del cliente y la mejora continua.
- Implementar un sistema de gestión ambiental que minimice el impacto ecológico de la actividad económica de la empresa, mediante el uso eficiente de los recursos, la prevención y gestión de los residuos, la reducción de las emisiones y el fomento de las energías renovables.
- Desarrollar un plan de formación y capacitación para el personal de la empresa, que les permita actualizar y mejorar sus conocimientos y habilidades, así como sensibilizarlos sobre la importancia de la responsabilidad social y ambiental en su trabajo.
- Establecer canales de comunicación y participación con los grupos de interés, que faciliten el intercambio de información, opiniones y sugerencias, así como la resolución de dudas, quejas o reclamos, y el fortalecimiento de las relaciones de confianza y colaboración.
- Realizar acciones de responsabilidad social corporativa que contribuyan al desarrollo social y cultural de la comunidad local, como por ejemplo: apoyar proyectos educativos, culturales o deportivos; participar en campañas solidarias o de voluntariado; donar equipos o materiales a entidades sociales o sanitarias; etc.

Al implementar estas buenas prácticas, la empresa estaría aportando a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas, que forman parte de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Algunos de estos ODS y metas son:

- ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Algunas metas relacionadas son: 3.3 poner fin a las epidemias; 3.4 reducir la mortalidad por enfermedades no transmisibles; 3.8 lograr la cobertura sanitaria universal; 3.9 reducir el número de muertes y enfermedades por contaminación; 3.c aumentar la financiación de la salud y el número de trabajadores sanitarios; 3.d reforzar la capacidad de todos los países para la alerta temprana, la reducción de riesgos y la gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.

- ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Algunas metas relacionadas son: 4.3 garantizar el acceso igualitario a una educación técnica, profesional y superior de calidad; 4.4 aumentar considerablemente el número de personas con las competencias necesarias para acceder al empleo; 4.5 eliminar las disparidades de género en la educación; 4.7 garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.
- ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos. Algunas metas relacionadas son: 6.1 lograr el acceso universal y equitativo al agua potable; 6.2 lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados; 6.3 mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación; 6.4 aumentar el uso eficiente del agua en todos los sectores; 6.a ampliar la cooperación internacional y el apoyo prestado a los países en desarrollo para actividades relacionadas con el agua y el saneamiento.
- ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos. Algunas metas relacionadas son: 7.1 garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos; 7.2 aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas; 7.3 duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética; 7.a aumentar la cooperación internacional para facilitar el acceso a la investigación y las tecnologías energéticas no contaminantes.
- ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Algunas metas relacionadas son: 8.2 lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica, la innovación y la creatividad son los motores de la economía naranja, que busca generar valor agregado social y económico a través de la producción de bienes y servicios culturales.  
Algunas metas relacionadas son: 8.3 fomentar el desarrollo de actividades productivas, la creación de empleo decente, el emprendimiento, la creatividad y la innovación; 8.5 lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; 8.9 promover

políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la generación de empleos decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.

Estos son algunos de los ODS y metas a los que la empresa estaría contribuyendo con su actividad económica, pero no los únicos, por lo que continuamente se realizaría una evaluación de los mismos, con la intención de solidificar el propósito de esta.

#### **4.5 Síntesis de Reglamentaciones, leyes, beneficios y obligaciones para TQH**

La empresa que se quiere crear se dedica a la habilitación de servicios de salud a trabajadores independientes de odontología general, ortodoncia, endodoncia y periodoncia. Esta actividad económica se enmarca en las industrias creativas o de economía naranja, que según la Ley 1834 de 2017 son aquellas que tienen como insumo principal la creatividad, el talento y el conocimiento, y que generan valor agregado social y económico mediante la producción de bienes y servicios culturales.

Algunas de las normas, leyes, decretos, reglamentos o procedimientos que regulan o afectan la actividad económica de la empresa son:

En cuanto a la prestación de servicios de salud, se debe cumplir con el Sistema Único de Habilitación, que es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e infraestructura, con el fin de garantizar la calidad y seguridad de la atención a los usuarios.

El Decreto 780 de 2016 es el Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, y contiene las disposiciones generales y específicas para el funcionamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

El Decreto 1843 de 2021 reglamenta los artículos 44 y parcialmente el 65 de la Ley 2155 de 2021 y modifica y adiciona unos artículos del Capítulo 22 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, con la finalidad de actualizarlos con los requisitos y condiciones establecidos en la legislación vigente para aquellas empresas que opten por el incentivo tributario de economía naranja previsto en el numeral 1 del artículo 235--2 del Estatuto Tributario.

En cuanto a la contratación laboral, se debe cumplir con las normas del Código Sustantivo del Trabajo, que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, los tipos de contrato, las prestaciones sociales, las jornadas laborales, los salarios mínimos, las vacaciones, las licencias, los permisos, las cesantías, las indemnizaciones, entre otros aspectos.

También se debe cumplir con las normas del Sistema General de Riesgos Laborales, que establece la obligación de implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) para prevenir y controlar los riesgos que puedan afectar la salud de los trabajadores. La Ley 1562 de 2012 modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y define las responsabilidades, los derechos y los deberes de los empleadores y los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto al régimen tributario, se debe cumplir con las normas del Estatuto Tributario, que regula los impuestos nacionales como el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto al consumo, el impuesto sobre las ventas, entre otros. También se debe cumplir con las normas tributarias locales como el impuesto predial, el impuesto de industria y comercio (ICA), el impuesto sobre vehículos automotores, entre otros.

Además, se puede optar por el beneficio tributario para empresas de economía naranja previsto en el numeral 1 del artículo 235-2 del Estatuto Tributario, que consiste en una exención del impuesto sobre la renta por un término de cinco años para las rentas provenientes del desarrollo de industrias creativas o actividades naranja.

**5. Análisis económico** (este análisis debe contener máximo 4 páginas)

Tabla 34. Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.

Activo Fijo	2.024			2.025		
	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL

<p>Computador Portatil  Procesador Intel®  Core™ i5 de 12.<sup>a</sup>  generación Windows  11 Home Single  Language 15.6"  diagonal, FHD  (1920 x 1080),  micro-edge, anti-  glare, 250 nits, 45%  NTSC Gráficos  Intel® Iris® Xe8  GB de RAM  DDR4-3200 MHz  (2 x 4 GB) 1,69 kg</p>	1	\$ 5.799.000	\$ 5.799.000	3	\$ 5.799.000	\$ 17.397.000
<p>Impresora  Imprima, copie,  escanee, y use fax y  correo electrónico  Velocidad de  impresión de hasta  28 ppm (negro) y  28 ppm  (color) Bandeja  multipropósito de  50 hojas, bandeja de  entrada de 250  hojas, alimentador  automático de  documentos (ADF)  de 50 hojas 1 USB  2.0 de alta  velocidad; 1 USB  integrado en el lado  trasero; red Gigabit  Ethernet  10/100/1000BASE-  T; Radio Wi-Fi  802.3az(EEE)  802.11b/g/n/2,4/5  GHz</p>	1	\$ 4.399.000	\$ 4.399.000	0		\$ -
<p>Equipo Celular  Pantalla de 6.4  pulgadas con alta  resolución  Camara Principal de  50MP  Batería de 5000  mAh de larga  duración  Memoria  expandible hasta  1TB  Escaner de huella  en pantalla</p>	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000

Proyector Tecnología de 3- chips 3LCD para un excelente brillo Fácil configuración y flexibilidad de posicionamiento Resolución XGA Nativa Portátil y de rápida configuración Lámpara con una duración hasta de 12.000 horas	0	\$ -	\$ -	1	\$ 3.199.000	\$ 3.199.000
Escritorios Dos cajones, 150 cm, recubierto de melanina	1	\$ 599.900	\$ 599.900	3	\$ 599.900	\$ 1.799.700
Archivador Tipo: Mueble para oficina Ancho: 37 centímetros Material: Lámina cold rolled cal 24 Alto: 71 centímetros	1	\$ 559.900	\$ 559.900	2	\$ 559.500	\$ 1.119.000
Silla Escritorio Altura maxima 95.5 cm, peso maximo soportado 90 kilogramos	1	\$ 279.900	\$ 279.900	3	\$ 279.900	\$ 839.700
Total		\$ 13.637.700			\$ 30.354.400	

## 5.1 Los ingresos, costos y gastos

Tabla 35. Información Contable.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>ITEM</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
Ventas netas	131.301.000	368.053.875	526.317.041	694.738.494
Costos variables	6.750.000	18.056.250	25.116.244	32.249.257
Costo nomina	74.601.879	236.730.167	260.403.184	286.443.503
Gastos de Operación	10.612.610	18.418.109	69.204.560	74.750.170
Gastos de Administración y Ventas	25.878.060	41.343.233	52.187.222	63.735.084
Gastos preoperativos	4.000.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	<b>9.458.451</b>	<b>53.506.116</b>	<b>119.405.830</b>	<b>237.560.482</b>
Impuesto de Renta	3.310.458	18.727.141	41.792.041	83.146.169
<b>Utilidad neta</b>	<b>6.147.993</b>	<b>34.778.976</b>	<b>77.613.790</b>	<b>154.414.313</b>
Reserva legal	614.799	3.477.898	7.761.379	15.441.431
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>5.533.194</b>	<b>31.301.078</b>	<b>69.852.411</b>	<b>138.972.882</b>
<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Costos variables	5,1%	4,9%	4,8%	4,6%
Costo nomina	56,8%	64,3%	49,5%	41,2%
Gastos de Operación	8,1%	5,0%	13,1%	10,8%
Gastos de Administración y Ventas	19,7%	11,2%	9,9%	9,2%
Gastos preoperativos	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	<b>7,2%</b>	<b>14,5%</b>	<b>22,7%</b>	<b>34,2%</b>
Impuesto de Renta	2,5%	5,1%	7,9%	12,0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>4,7%</b>	<b>9,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>22,2%</b>
Reserva legal	0,5%	0,9%	1,5%	2,2%
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>4,2%</b>	<b>8,5%</b>	<b>13,3%</b>	<b>20,0%</b>

La política de colchón de efectivo de efectivo se estableció en 30 días, lo cual se cumple según las proyecciones debido a la inversión para apoyar el negocio en los primeros años, esto otorga un flujo de caja positivo y permite tener un retorno de inversión a 3 años (Tabla 35).

## 6. Análisis financiero (este análisis debe contener máximo 2 páginas)

### 6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

Tabla 36. Flujo de caja 2024.

ITEM	Año 0	2.024												Total 2.024
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	0	64.062.000	62.480.085	63.356.521	64.232.956	65.109.392	58.854.443	57.730.878	58.607.314	60.905.323	57.637.690	65.164.322	73.654.853	64.062.000
Ingresos Netos		8.161.722	10.620.072	10.620.072	10.620.072	10.620.072	10.620.072	10.620.072	12.220.146	14.302.170	17.984.268	18.948.168	5.986.224	141.323.130
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		<b>72.223.722</b>	<b>73.100.157</b>	<b>73.976.593</b>	<b>74.853.028</b>	<b>75.729.464</b>	<b>69.474.515</b>	<b>68.350.950</b>	<b>70.827.460</b>	<b>75.207.493</b>	<b>75.621.958</b>	<b>84.112.490</b>	<b>79.641.077</b>	<b>205.385.130</b>
Inversiones en activos	0	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	1.136.475	13.637.700
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	535.500	535.500	535.500	535.500	535.500	535.500	535.500	714.000	892.500	1.249.500	1.249.500	178.500	8.032.500
Egresos por nómina	0	5.343.490	5.343.490	5.343.490	5.343.490	5.343.490	7.343.490	5.343.490	5.343.490	5.343.490	5.343.490	5.343.490	9.343.490	70.121.879
Egresos por gastos de operación		571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	571.667	6.860.000
Egresos por gastos de administración y ventas		2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	2.156.505	25.878.060
Egresos por gastos preoperativos diferidos	4.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos Iva	0	0	0	0	0	7.131.384	0	0	0	7.469.166	0	0	0	14.600.550
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>4.000.000</b>	<b>9.743.637</b>	<b>9.743.637</b>	<b>9.743.637</b>	<b>9.743.637</b>	<b>16.875.021</b>	<b>11.743.637</b>	<b>9.743.637</b>	<b>9.922.137</b>	<b>17.569.803</b>	<b>10.457.637</b>	<b>10.457.637</b>	<b>13.386.637</b>	<b>139.130.689</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>-4.000.000</b>	<b>62.480.085</b>	<b>63.356.521</b>	<b>64.232.956</b>	<b>65.109.392</b>	<b>58.854.443</b>	<b>57.730.878</b>	<b>58.607.314</b>	<b>60.905.323</b>	<b>57.637.690</b>	<b>65.164.322</b>	<b>73.654.853</b>	<b>66.254.441</b>	<b>66.254.441</b>
Aporte de Socios		68.062.000												0
Prestamo														0
Distribucion de Excedentes														0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>64.062.000</b>	<b>62.480.085</b>	<b>63.356.521</b>	<b>64.232.956</b>	<b>65.109.392</b>	<b>58.854.443</b>	<b>57.730.878</b>	<b>58.607.314</b>	<b>60.905.323</b>	<b>57.637.690</b>	<b>65.164.322</b>	<b>73.654.853</b>	<b>66.254.441</b>	<b>66.254.441</b>

Tabla 37. Flujo de caja 2025.

ITEM	2.025												Total 2.025	Total 2.026	Total 2.027
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Caja Inicial	66.254.441	55.115.946	54.711.362	59.619.789	64.528.215	49.117.909	47.426.335	52.334.762	60.965.895	53.380.868	75.710.359	100.570.088	66.254.441	79.304.851	149.221.516
Ingresos Netos	23.671.258	30.174.039	30.174.039	30.174.039	30.174.039	30.174.039	34.374.233	39.839.546	49.505.054	52.035.291	16.245.401	396.715.016	558.722.585	746.808.794	
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>89.925.699</b>	<b>85.289.985</b>	<b>84.885.401</b>	<b>89.793.828</b>	<b>94.702.254</b>	<b>79.291.948</b>	<b>77.600.374</b>	<b>86.708.995</b>	<b>100.805.441</b>	<b>102.885.922</b>	<b>127.745.650</b>	<b>116.815.488</b>	<b>462.969.457</b>	<b>638.027.436</b>	<b>896.030.309</b>
Inversiones en activos	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	2.529.533	30.354.400	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	1.432.463	1.432.463	1.432.463	1.432.463	1.432.463	1.432.463	1.432.463	1.909.950	2.387.438	3.342.413	3.342.413	477.488	21.486.938	29.888.330	38.376.616
Egresos por nómina	17.325.514	20.845.514	16.845.514	16.845.514	16.845.514	23.445.514	16.845.514	16.845.514	16.845.514	16.845.514	16.845.514	30.045.514	226.426.167	258.924.784	284.817.263
Egresos por gastos de operación	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	1.012.833	12.154.000	55.662.780	59.524.175
Egresos por gastos de administración y ventas	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	3.445.269	41.343.233	52.187.222	63.735.084
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos Iva	9.064.140	0	0	0	20.318.733	0	0	0	21.203.986	0	0	0	50.586.859	88.462.264	115.658.021
Egresos refluente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	1.313.010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.313.010	3.680.539	5.263.170
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>34.809.752</b>	<b>30.578.622</b>	<b>25.265.612</b>	<b>25.265.612</b>	<b>45.584.345</b>	<b>31.865.612</b>	<b>25.265.612</b>	<b>25.743.100</b>	<b>47.424.573</b>	<b>27.175.562</b>	<b>27.175.562</b>	<b>37.510.637</b>	<b>383.664.606</b>	<b>488.805.920</b>	<b>567.374.328</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>55.115.946</b>	<b>54.711.362</b>	<b>59.619.789</b>	<b>64.528.215</b>	<b>49.117.909</b>	<b>47.426.335</b>	<b>52.334.762</b>	<b>60.965.895</b>	<b>53.380.868</b>	<b>75.710.359</b>	<b>100.570.088</b>	<b>79.304.851</b>	<b>149.221.516</b>	<b>149.221.516</b>	<b>328.655.982</b>
Aporte de Socios														0	0
Prestamo			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0													0	0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>55.115.946</b>	<b>54.711.362</b>	<b>59.619.789</b>	<b>64.528.215</b>	<b>49.117.909</b>	<b>47.426.335</b>	<b>52.334.762</b>	<b>60.965.895</b>	<b>53.380.868</b>	<b>75.710.359</b>	<b>100.570.088</b>	<b>79.304.851</b>	<b>149.221.516</b>	<b>149.221.516</b>	<b>328.655.982</b>

¿Cuánto dinero y en qué momento(s) lo necesito?

El negocio se inicia en el 2024 marzo con una inversión de \$68.062.000, para la compra de activos fijos se invierten \$13.637.700, para la página web y la app móvil \$4.000.000. Para el 2025 se requiere una inversión de \$30.354.400 en activos fijos.

¿Cuáles son las fuentes de financiación posibles para el proyecto?

Recursos propios, inversión inicial de \$68.062.000.

¿Cuáles son las condiciones de acceso a esos recursos?

Una parte efectivo y otra en cuenta de ahorros, valor que será consignado en la cuenta que se le asigne a la empresa al momento de la constitución.

¿Cuáles son las posibilidades reales de acceso?

100% posible porque es un valor de efectivo equivalente al efectivo que se tiene en realidad.

## 6.2 Evaluación de proyecto

Muestre el flujo de caja neto e incluya el análisis de indicadores para la evaluación del proyecto (TIR, VPN, Balance de Proyecto, Periodo de pago descontado).

Tabla 38. flujo de caja neto 2024-2027.

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>2.027</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	6.147.993	34.778.976	77.613.790	154.414.313
Total Depreciación	0	4.879.200	5.167.140	16.557.220	16.557.220
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		11.027.193	39.946.116	94.171.010	170.971.533
1. Flujo de fondos neto del periodo		11.027.193	39.946.116	94.171.010	170.971.533
Inversiones de socios	68.062.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	68.062.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-68.062.000	11.027.193	39.946.116	94.171.010	170.971.533
<b>Balance de proyecto</b>	<b>-68.062.000</b>	<b>-80.856.507</b>	<b>-69.210.169</b>	<b>737.282</b>	<b>171.966.863</b>
<b>Periodo de pago descontado</b>	<b>2,99</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,99</b>	<b>0,00</b>
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>62,76%</b>				
<b>Valor presente neto</b>	<b>51.773.759</b>				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	<b>35,00%</b>				

### 6.3 Sensibilidad

La variable más sensible del proyecto empresarial es el crecimiento de las ventas presupuestado del año 1 al año 2 en un 150% para el servicio de habilitación y 200% para el servicio de consultoría, teniendo en cuenta la contratación de tres personas más para apoyar este crecimiento para el año 3 un 30% y año 4 el crecimiento planteado es del 20%, frente a esta variable hay susceptibilidad de cambios en el proyecto empresarial (Figura 7).

Figura 7. Sensibilidad variable crecimiento de ventas.

ESCENARIO DEL PROYECTO		
CRECIMIENTO VENTAS		TIR
HABILITACION	150%	62,76%
CONSULTORIA	200%	

BAJAR ESTA VARIABLE		
CRECIMIENTO VENTAS		TIR
HABILITACION	100%	-22,63%
CONSULTORIA	50%	

BAJAR ESTA VARIABLE		
CRECIMIENTO VENTAS		TIR
HABILITACION	200%	99,09%
CONSULTORIA	300%	

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que en este proyecto es intensivo en mano de obra calificada (profesionales apoyo), es una variable para considerar en el análisis es el precio de estos salarios, teniendo en cuenta la contratación para el año 2025.

Figura 8. sensibilidad variable mano de obra calificada.

ESCENARIO DEL PROYECTO		
VALOR MANO DE OBRA CALIFICADA		TIR
PROFESIONAL	\$ 2.500.000	62,76%

SUBE EL VALOR DE LA VARIABLES		
VALOR MANO DE OBRA CALIFICADA		TIR
PROFESIONAL	\$ 3.500.000	28,71%

SUBE EL VALOR DE LA VARIABLES		
VALOR MANO DE OBRA CALIFICADA		TIR
PROFESIONAL	\$ 2.000.000	74,42%

Fuente: elaboración propia.

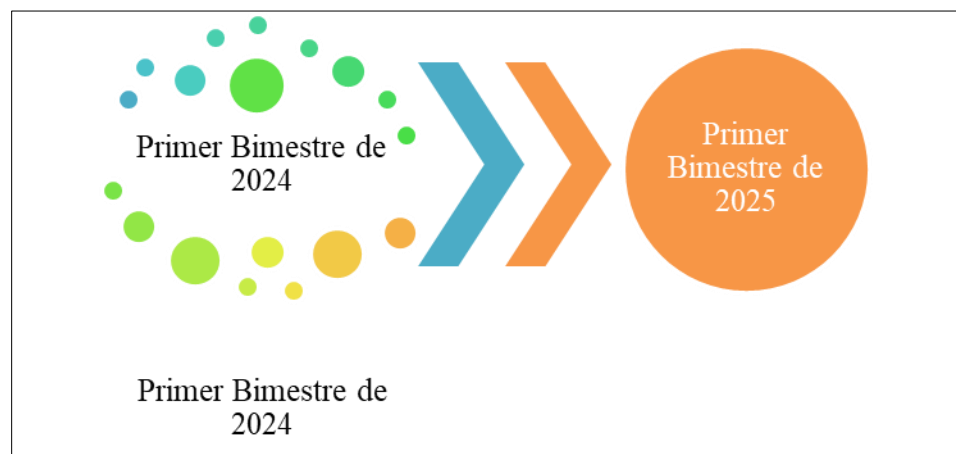
## 7. Road Map del Negocio

El periodo de arranque, antes de 45 clientes ya está en curso, después de 45 clientes a partir del tercer trimestre del 2024. El período improductivo que exige el primer ciclo de producción es de 1 mes. Este tiempo corresponde al período estimado entre la fecha de firma del acta de inicio del contrato y la producción del primer lote de servicios de habilitación y consultoría organizacional. Durante este tiempo, se realizarán las siguientes actividades durante el 2024:

- Contratación y capacitación del auxiliar administrativo.
- Adquisición y configuración del equipo de cómputo, el software especializado y los materiales de oficina necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Estandarización de los protocolos, los formatos, los instrumentos y los reportes que se utilizarán para el proceso de habilitación y acreditación de los servicios de salud.
- Identificación y selección de los clientes potenciales para la consecución de los 23 clientes requeridos para cumplir con la estrategia de crecimiento proyectada a 45 clientes y 56 servicios vendidos.

El plan de implementación es el siguiente:

Figura 9. Plan de implementación.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la Figura 9, el primer bimestre de 2024: se realizará el estudio de factibilidad técnica, legal, financiera y de mercado de la empresa, así como su impacto social y ambiental. Se definirá la estructura organizacional, el portafolio de servicios, el modelo de negocio

y la estrategia de mercadeo de la empresa. Se realizará el proceso de constitución formal de la empresa ante las entidades competentes. Se iniciará la operación de la empresa con menos de 45 clientes, ofreciendo el servicio de habilitación de servicios de salud y el reporte de novedades.

Se contratará una persona para llevar a cabo labores administrativas que permitan liberar tiempo de trabajo y enfocarse en la consecución de nuevos clientes. Se alcanzará el punto de equilibrio con 45 clientes.

Y finalmente, en el primer bimestre de 2025: se evaluará el desempeño, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, mediante el seguimiento y el control de los indicadores de gestión, las metas y los estándares de calidad. Se identificarán y evaluarán las oportunidades y las amenazas del entorno, y se diseñarán e implementarán las acciones correctivas o preventivas que se requieran.

Se contrataran dos profesional y dos auxiliares administrativos, se capacitaran y se habilitará un nuevo portafolio de servicios, que incluirá el PAMEC, el reporte de novedades en la plataforma REPS, las auditorías internas, los planes de mejoramiento, la consultoría organizacional, la consultoría contractual y las asesorías personalizadas, y se iniciará el primer ciclo de producción con este nuevo equipo y portafolio de servicios.

Se consolidará el posicionamiento y la reputación de la empresa en el mercado, y se fomentará la fidelización y la recomendación de los clientes. Se proyectará el crecimiento de la empresa para el segundo semestre de 2025, y se formularán y evaluarán los proyectos o inversiones que se necesiten.

## **8. Conclusiones**

El proyecto de Total Quality Healthcare es una propuesta innovadora y viable para ofrecer una solución integral y personalizada para habilitar, mejorar y acreditar los servicios de salud de los profesionales independientes y las instituciones prestadoras de servicios de salud, mediante un grupo de profesionales idóneos y calificados, que reducen el margen de error y el tiempo requerido para el proceso.

El proyecto tiene un potencial de mercado y de impacto social y ambiental positivo, ya que responde a una necesidad y una oportunidad identificadas en el sector salud, que consisten en facilitar el ingreso y asegurar la permanencia de los prestadores de servicios de salud en el sistema de salud, ahorrando tiempo, reduciendo costos, riesgos legales y reputacionales, garantizando estabilidad y posicionamiento en el mercado, y contribuyendo al mejoramiento de la calidad y la seguridad de los servicios de salud, y al cumplimiento de la normatividad vigente.

El proyecto requiere de una inversión inicial de \$68.062.000

La empresa tiene dos escenarios posibles, según el número de clientes que logre conseguir: menos de 45 clientes o más de 45 clientes. Estos escenarios implican diferencias y cambios en la estructura organizacional, el portafolio de servicios, el modelo de negocio y la estrategia de mercadeo de la empresa, así como en la inversión inicial, el punto de equilibrio, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, lo que se mantiene igual en ambos escenarios es la misión, la visión, los valores, los objetivos, la propuesta de valor y la garantía de satisfacción de la empresa, que son la base y la esencia de esta.

Cuando la empresa tiene menos de 45 clientes, se encuentra en una etapa de validación y ajuste de la idea y el modelo de negocio, ofreciendo un portafolio de servicios básico, que consiste en la habilitación de servicios de salud y el reporte de novedades. La empresa opera con el emprendedor y un auxiliar administrativo, y el creador se encarga de atender a los clientes y de realizar las actividades de habilitación y reporte de novedades. La empresa cobra una tarifa fija por cada servicio que requiera habilitar el cliente.

Cuando la empresa tiene más de 45 clientes, se encuentra en una etapa de consolidación y crecimiento de la empresa.

Para el tercer año de operación con la contratación de dos profesionales y dos auxiliares administrativos se habilita un portafolio de servicios ampliado, que incluye el PAMEC, el reporte de novedades en la plataforma REPS, las auditorías internas, los planes de mejoramiento, la consultoría organizacional, la consultoría contractual y las asesorías personalizadas.

La empresa opera como una sociedad por acciones simplificada (SAS), y contrata a un equipo de auditores de calidad en salud o administradores en salud y auxiliares administrativos, que se encargan de atender a los clientes y de realizar las actividades de habilitación, PAMEC, reporte de novedades, auditorías internas, planes de mejoramiento, consultoría y asesoría. La empresa cobra una tarifa variable según el número y la complejidad de los servicios que requiera cada cliente. La empresa se promociona mediante la segmentación y la diferenciación del mercado, la comunicación del valor agregado y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

El proyecto implica algunos riesgos que se deben identificar y gestionar adecuadamente, tales como:

El riesgo de no conseguir el número suficiente de clientes para alcanzar el punto de equilibrio y la rentabilidad esperada. Para mitigar este riesgo, se debe realizar una segmentación y una prospección del mercado, una diferenciación y una comunicación efectiva de la propuesta de valor, y una fidelización y una recomendación de los clientes actuales.

También el no cumplir con los tiempos y los estándares de calidad acordados con los clientes para la habilitación y consultoría de sus servicios de salud. Para mitigar este riesgo, se debe contar con un equipo de trabajo capacitado y comprometido, un protocolo y un instrumento de evaluación y seguimiento de las actividades, y una retroalimentación y una solución oportuna de las observaciones o no conformidades detectadas.

Enfrentar demandas o reclamos legales por parte de los clientes o de terceros, relacionados con la prestación de servicios de salud. Para mitigar este riesgo, se debe establecer una alianza con una compañía de seguros de responsabilidad civil, que brinde cobertura en caso de que se presenten incidentes o errores que puedan dar lugar a litigios, y se debe cumplir con la normatividad legal, tributaria, sanitaria y ambiental vigente.

Adicional, el proyecto requiere de un especial énfasis y cuidado en las siguientes etapas del proceso, para garantizar las condiciones de operación y la entrega de la propuesta de valor a los clientes:

La etapa de análisis de la realidad, que consiste en recopilar y analizar la información relevante sobre el sector salud, el mercado, la competencia, los clientes, los proveedores, los recursos, los riesgos y el impacto del proyecto. Esta etapa es fundamental para validar la idea y el modelo de negocio, y para ajustar la propuesta de valor a las necesidades y expectativas de los clientes.

La etapa de constitución formal de la empresa, que consiste en realizar los trámites, los requisitos, los documentos y las obligaciones que se deben cumplir para formalizar la empresa ante las entidades competentes. Esta etapa es clave para garantizar la legalidad, la tributación y la contabilidad de la empresa, y para obtener los permisos, las licencias y las autorizaciones requeridas para el inicio de las actividades de la empresa.

La etapa de gestión de la calidad y la seguridad de los servicios de salud, que consiste en verificar que los profesionales independientes y las instituciones prestadoras de servicios de salud cumplan con los estándares de calidad, seguridad y bioseguridad exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social. Esta etapa es crítica para proteger la salud y la vida de los pacientes que acuden a estos servicios, así como la reputación y la responsabilidad legal de la empresa y de los clientes.

## 9. Referencias

Organización Mundial de la Salud. (s.f.). [www.who.int](http://www.who.int). Obtenido de

[https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1)

Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali. (2021). *Servicios de Salud habilitados en Santiago de Cali 2021*. Secretaria de Salud pública municipal de Santiago de Cali.

Obtenido de <http://datos.cali.gov.co/dataset/9c11d40a-0258-4b7b-a936-2e90d4711766/resource/8c76b14e-de1b-4a95-9528-53b9eb441158/download/39.-servicios-de-salud-habilitados-santiago-de-cali-2021.csv>

Supersalud. (2021). *Reporte de peticiones, quejas, reclamos, denuncias y solicitudes a la información*. Obtenido de <https://www.supersalud.gov.co/es-co/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/planeacion-presupuesto-e-informes/informes-trimestrales-sobre-acceso-a-informacion-quejas-y-reclamos#Default=%7B%22k%22%3A%22%22%7D#61dfb760-a507-4b22-b121-27c17ecef8a4=%7>

Congreso de Colombia. (2022). Proyecto de ley 118 de 2022 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones”. Bogotá, Colombia.

DANE. (2022). *Índice de Precio al Consumidor (IPC) octubre 2022*. Bogotá.

Correa, G. L. D., Correa, G. G. I., & Gutiérrez, S. A. M. (2020). *Estado del arte sobre costos de la no calidad en salud en la década, 2010-2020: revisión sistemática crítica*. Obtenido de

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/79faf09a-386f-4e2d-ba7c-29fea991ea4a/content>

## Anexos

Memorias curso Prototipado y experimentación

### *Hipótesis de deseabilidad – Necesidad del Cliente*

#### Hipótesis 1

The image displays two screenshots of Strategyzer cards, used for hypothesis testing and learning. Both cards are associated with Universidad ICESI | VIRTUAL.


**Test Card (Left):**


- Test Name:** Entrevista clientes
- Deadline:** 2-mar
- Assigned to:** Jhonatan Jiménez R.
- Duration:** 1 semana
- STEP 1: HYPOTHESIS:** We believe that Los profesionales independientes necesitan ser asesorados para no tener problemas en la habilitación y prestación de los servicios.
- STEP 2: TEST:** To verify that, we will Contactar y entrevistar a 5 profesionales independientes de la salud que necesiten habilitar los servicios de salud.
- STEP 3: METRIC:** And measure % de profesionales independientes de la salud que tienen el "dolor" para habilitar los servicios de salud.
- STEP 4: CRITERIA:** We are right if Si al menos el 60% de los profesionales independientes de la salud entrevistados confirma la hipótesis sin mencionarla.

**Learning Card (Right):**

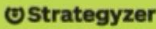
- Insight Name:** Entrevista clientes
- Date of Learning:**
- Person Responsible:** Jhonatan Jiménez R.
- STEP 1: HYPOTHESIS:** We believed that Los profesionales independientes necesitan ser asesorados para no tener problemas en la habilitación y prestación de los servicios.
- STEP 2: OBSERVATION:** We observed El desconocimiento de los procesos de calidad se genera en el poco conocimiento transmitido durante la formación académica.
- STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS:** From that we learned that Los profesionales independientes tienen la necesidad de ser asesorados en los procesos de habilitación y prefieren hacerlo de esta manera.
- STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS:** Therefore, we will Hipótesis confirmada.

## Hipótesis 2





### Test Card



Text Name: Entrevista clientes	Deadline: 22-feb
Assigned to: Jhonatan Jiménez R.	Duration: 1 semana

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** El perfil de los profesionales independientes es asistencial (misional) y carece de conocimientos administrativos y de calidad para habilitar los servicios de salud. ▲ ▲ ▲

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** Contactar y entrevistar a 10 profesionales independientes de la salud que necesiten habilitar los servicios de salud o que tengan habilitados los servicios. 📄 📄 📄 👍 👍 👍

**STEP 3: METRIC**


**And measure** % de profesionales independientes de la salud que tienen el "dolor" de la falta de conocimiento para habilitar los servicios de salud. 📊 📊 📊

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** Si al menos el 70% de los profesionales independientes de la salud entrevistados confirma la hipótesis sin mencionarla

Copyright Strategyzer AG      The makers of Business Model Generation and Strategyzer

### Learning Card



Insight Name: Entrevista clientes	Date of Learning
Person Responsible: Jhonatan Jiménez R.	

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

El perfil de los profesionales independientes es asistencial (misional) y carece de conocimientos administrativos y de calidad para habilitar los servicios de salud.

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

Los profesionales independientes de la salud no cuentan con conocimientos en calidad y administración para habilitar de manera autónoma los servicios. Data Reliability: 👍 👍 👍

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

La academia no prepara a los profesionales para salir a emprender. Action Required:


**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**


**Therefore, we will**

Hipótesis confirmada.

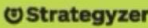
Copyright Strategyzer AG      The makers of Business Model Generation and Strategyzer

## Hipótesis de Factibilidad – Capacidad de Producción





### Test Card



Test Name: Prueba Piloto	Deadline: 9-mar
Assigned to: Jhonatan Jiménez R.	Duration: 7

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that**

Total Quality Healthcare cuenta con la capacidad para habilitar los servicios de salud entre 4 y 6 días a partir del cumplimiento de requisitos mínimos por parte del usuario.

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will**

Realizar una prueba piloto con la habilitación de un servicio de salud de un profesional independiente de la salud a partir del cumplimiento de los requisitos mínimos por parte del usuario.

**STEP 3: METRIC**

**And measure**

Numero de días que toma la habilitación del servicio de salud a partir del cumplimiento de los requisitos mínimos por parte del usuario.

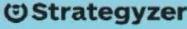
**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if**

Que nos toma entre 4 y 6 días habilitar un servicio de salud a partir del cumplimiento de los requisitos mínimos por parte del usuario.

Copyright Strategyzer AG      The makers of Business Model Generation and Strategyzer

### Learning Card



Insight Name: Prueba Piloto	Date of Learning:
Person Responsible: Jhonatan Jiménez R.	

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

Total Quality Healthcare cuenta con la capacidad para habilitar los servicios de salud entre 4 y 6 días a partir del cumplimiento de requisitos mínimos por parte del usuario.

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

Contamos con las matrices, documentación y experiencia para cumplir con los días de habilitación de la hipótesis.

Data Reliability:

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

Dependemos de que el usuario cumpla con las condiciones y requisitos mínimos para cumplir con los días de habilitación.

Action Required:


**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**


**Therefore, we will**

Hipótesis confirmada, a partir del cumplimiento de los requisitos mínimos por parte del usuario, Total Quality Healthcare toma entre 4 y 6 días para habilitar un servicio de salud.

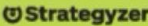
Copyright Strategyzer AG      The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Hipótesis de Viabilidad – Lo que el cliente está dispuesto a pagar.**





### Test Card



Test Name: Entrevista clientes	Deadline: 2-mar
Assigned to: Jhonatan Jiménez R.	Duration: 1 semana

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that** Los profesionales independientes están dispuestos a pagar más de \$ 1.500.000 por la habilitación de cada servicio de salud Critical: ▲▲▲

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** Contactar y entrevistar a 5 profesionales independientes de la salud que necesiten habilitar los servicios de salud o que tengan habilitados los servicios. Data Reliability: 🍌🍌🍌

**STEP 3: METRIC**


**And measure** % de profesionales independientes de la salud que tienen el "dolor" para habilitar los servicios de salud y esten dispuestos a pagar. Time Required: ⌚

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if** Si al menos el 60% de los profesionales independientes de la salud entrevistados confirma la hipótesis sin mencionarla

Copyright Strategyzer AG      The makers of Business Model Generation and Strategyzer

### Learning Card



Insight Name: Entrevista clientes	Date of Learning
Person Responsible: Jhonatan Jiménez R.	

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believed that**

Los profesionales independientes están dispuestos a pagar más de \$1.500.000 por la habilitación de cada servicio de salud

**STEP 2: OBSERVATION**

**We observed**

Algunos profesionales independientes han pagado mas de 4 millones de pesos por la asesoría, pero no todos están dispuestos a pagarlo, prefieren buscar alternativas más económicas. Data Reliability: 🍌🍌🍌

**STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS**

**From that we learned that**

Los profesionales independientes están dispuestos a pagar hasta \$2.5 millones de pesos por la asesoría para la habilitación de servicios de salud. Action Required: ☑️☑️☑️

**STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS**

**Therefore, we will**

Hipótesis confirmada.

Copyright Strategyzer AG      The makers of Business Model Generation and Strategyzer