

**METIS**



INNOVACIÓN SOCIAL

---

**Presentado por:  
María Angélica Ospina Valero**

**Director:  
Ana Lucía Alzate Alvarado**

**Trabajo Final  
Proyecto Innovador III**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Cali, Colombia  
2024**

## Tabla de contenido

Síntesis del documento .....	
1. Análisis del mercado .....	1
1.1 Definición del problema.....	1
1.2 Definición de producto y/o servicios. ....	5
1.3 Clientes.....	7
1.4 Análisis de los competidores.....	8
1.5 Experimentación de la oferta.....	10
1.6 Tamaño del mercado y fracción del mercado .....	14
1.7 Modelo de negocio .....	15
1.8 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	15
1.9 Plan de ventas.....	19
2. Modelo operativo.....	20
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio .....	20
2.2 Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	24
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos .....	25
2.4 Experimentación del producto o servicio.....	26
3. Análisis administrativo .....	30
3.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige. ....	30
3.2 Estructura organizacional.....	35
3.3 Socios clave.....	37
4. Análisis legal, social y ambiental .....	38
4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual .....	38
4.2 Normatividad técnica .....	39
4.3 Normatividad tributaria.....	39

4.4	Normatividad laboral.....	40
5.	Análisis económico.....	41
5.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	41
5.2	Ingresos, costos y gastos .....	42
6.	Análisis financiero .....	44
6.1	Estado de resultados y flujo de caja .....	44
6.2	Evaluación de proyecto .....	45
6.3	Riesgos .....	46
7.	Road Map del negocio.....	48
8.	Conclusiones.....	50
9.	Referencias .....	52
10.	Anexos .....	54

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Marco conceptual de los determinantes sociales de la salud .....	2
Ilustración 2. Interés particular de cada agente del sector salud en la implementación de proyectos o programas de responsabilidad o sostenibilidad en salud.....	3
Ilustración 3. Canvas estratégico.....	9
Ilustración 4. Modelo de negocios de METIS.....	15
Ilustración 5. Logo METIS .....	17
Ilustración 6. Prototipo página web METIS – Inicio .....	28
Ilustración 7. Prototipo página web METIS – Servicios.....	28
Ilustración 8. Prototipo página web METIS – Gestión de conocimiento.....	29
Ilustración 9. Estructura organizacional.....	36

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de la competencia según criterios principales .....	9
Tabla 2. Aprendizajes derivados de los supuestos de negocios críticos. ....	12
Tabla 3. Descripción interacción comercial con los clientes .....	15
Tabla 4. Presupuesto gastos de operación fase inicial del negocio .....	18
Tabla 5. Proyección de ventas año 1 a 2 .....	19
Tabla 6. Flujograma del proceso de consultoría estratégica .....	20
Tabla 7. Flujograma del proceso de gestión del conocimiento .....	22
Tabla 8. Capacidad productiva para la gestión de proyectos (5 personas) .....	24
Tabla 9. Capacidad productiva para la gestión de conocimiento .....	24
Tabla 10. Requerimientos y proveedores de planes y licencia .....	25
Tabla 11. Experimentación del servicio a través de redes sociales .....	27
Tabla 12. Perfil empresarial .....	32
Tabla 13. Depreciación y amortizaciones en forma lineal .....	41
Tabla 14. Presupuesto ingresos netos.....	42
Tabla 15. Gastos de operación .....	42
Tabla 16. Gastos de administración y ventas .....	43
Tabla 17. Presupuesto de nómina.....	43
Tabla 18. Balance general .....	44
Tabla 19. Estado de resultados .....	45
Tabla 20. Flujo de caja neto .....	45
Tabla 21. Balance del proyecto .....	46
Tabla 22. Evaluación del proyecto .....	46
Tabla 23. Resultados de respuestas a preguntas con enfoque al supuesto N°1 – Instrumento: entrevista .....	54
Tabla 24. Resultados de respuestas a preguntas con enfoque al supuesto N°2 – Instrumento: entrevista .....	55
Tabla 25. Resultados de respuestas a preguntas con enfoque al supuesto N°3 – Instrumento: entrevista .....	55

## **Resumen**

Este documento detalla el plan de negocios para METIS, una firma de innovación social dedicada a cerrar brechas en la implementación de proyectos con enfoque de responsabilidad o sostenibilidad en el sector salud en Colombia. El objetivo de METIS es abordar problemáticas del sector salud como barreras de acceso al sistema de salud, aumento de enfermedades crónicas y los desafíos impuestos por los determinantes sociales de la salud, mediante un enfoque multidisciplinario que involucra a expertos en salud pública y gestión de proyectos. La propuesta de METIS incorpora servicios de consultoría para desarrollar una metodología propia que combina análisis de datos y estrategias de relaciones de valor, para implementar proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social efectivamente.

Los análisis y resultados presentados en este plan de negocios revelan que la estrategia de METIS está alineada con las reformas recientes en la política de salud colombiana, que buscan mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios de salud. Además, se enfatiza la importancia de las alianzas estratégicas y la eficiente gestión del conocimiento para el éxito de estos proyectos.

Las principales conclusiones indican que METIS tiene el potencial de influir significativamente en el sector, cerrando brechas críticas y mejorando la implementación de las políticas de salud en Colombia. Su enfoque integrado y la experiencia del equipo proporcionan una base sólida para anticipar un impacto positivo y duradero en la salud pública del país.

Palabras clave: Consultoría en salud, Responsabilidad social, Sostenibilidad, Gestión de proyectos.

## **Abstract**

This document details the business plan for METIS, a social innovation firm dedicated to closing gaps in the implementation of projects with a focus on accountability or sustainability in the health sector in Colombia. The objective of METIS is to address health sector issues such as access barriers to the health system, increase of chronic diseases and the challenges imposed by the social determinants of health, through a multidisciplinary approach involving experts in public health and project management. METIS' proposal incorporates consulting services to develop a proprietary methodology that combines data analysis and value relationship strategies to effectively implement sustainability and social responsibility projects.

The analyses and results presented in this business plan reveal that METIS' strategy is aligned with recent reforms in Colombian health policy, which seek to improve the accessibility and quality of health services. In addition, the importance of strategic alliances and efficient knowledge management for the success of these projects is emphasized.

The main conclusions indicate that METIS has the potential to significantly influence the sector, closing critical gaps and improving the implementation of health policies in Colombia. Its integrated approach and the team's experience provide a solid basis for anticipating a positive and lasting impact on public health in the country.

**Keywords:** Health Consulting, Social Responsibility, Sustainability, Project Management.

## **Síntesis del documento**

Este proyecto entrega la hoja de ruta de negocios para una firma de innovación social; establecida en mayo de 2023, que se dedica a cerrar las brechas en la implementación de proyectos o programas de responsabilidad social y sostenibilidad en salud en Colombia, mediante servicios de consultoría especializada. Los fundadores de la empresa conforman un equipo multidisciplinario con una amplia experiencia en el sector salud. La empresa proyecta ingresos netos de \$4.279.437.342 en los primeros cuatro años de operación, con un crecimiento anual en ventas del 30%. Los recursos esenciales requeridos para la operación incluyen talento humano y tecnología. Entre los logros más destacados de la empresa se puede resaltar el equipo humano altamente calificado y con experiencia en el sector y, la demostración de la viabilidad de mercado y financiera del proyecto.



## **1. Análisis del mercado**

El aporte de este plan es proporcionar una hoja de ruta detallada y estructurada para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Su objetivo es establecer metas claras, identificando oportunidades y desafíos y, planificando las estrategias para alcanzar el éxito a través de la proyección de recursos requeridos, ingresos y gastos para los primeros 2 años de operación, así como la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

### **1.1 Definición del problema**

En Colombia el sector de la salud enfrenta desafíos complejos que van más allá de la atención médica tradicional. Problemas como barreras de acceso al sistema de salud, aumento de enfermedades crónicas y la influencia de los determinantes sociales en la salud<sup>1</sup> son evidentes. Los resultados de la Encuesta nacional de calidad de vida (DANE, 2022) ofrece información valiosa para aproximarse a estos determinantes sociales en salud, como por ejemplo, el porcentaje de personas afiliadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)<sup>2</sup> llegó al 94,7% en 2022, con lo cual se podría inferir que la mayoría de la población está cubierta. Sin embargo, cuando se hila más profundo en la información encontramos que mientras Bogotá tiene el 80% de afiliados en régimen contributivo, en municipios del Pacífico y Amazonía el porcentaje de afiliados es del 90%-94% pero en régimen subsidiado, dejando ver otras problemáticas como el empleo, el acceso equitativo a la atención, entre otros.

Colombia a raíz de las dinámicas poblacionales, transiciones demográficas y epidemiológicas, salud pública, cambios estructurales políticos y económicos, ha generado reformas al sistema de salud con el propósito de fortalecer las acciones de salud pública, ha incorporado diferentes normatividades como la ley 1438 del 2011 con la estrategia de atención primaria en salud (APS); como elemento para lograr la acción coordinada del estado, las instituciones y la sociedad. A esta

---

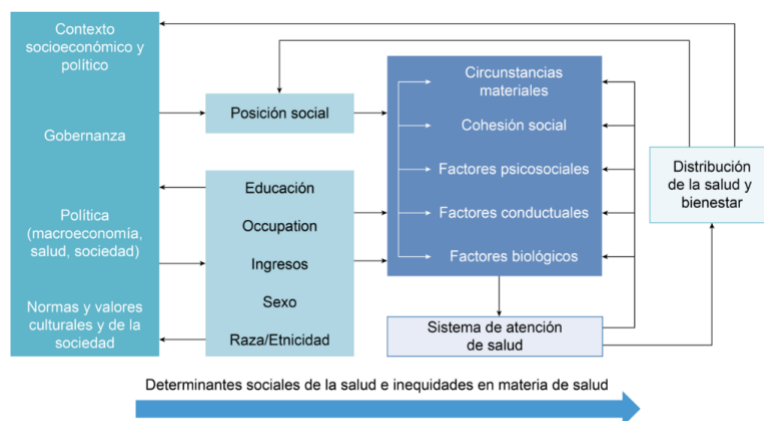
<sup>1</sup> Las circunstancias en que las personas nacen, crecen, trabajan, viven y envejecen, incluido el conjunto más amplio de fuerzas y sistemas que influyen sobre las condiciones de la vida cotidiana. (OPS Organización Panamericana de la Salud, 2009)

<sup>2</sup> Sistema mediante el cual se crean las condiciones de acceso a un plan obligatorio de salud para todos los habitantes del territorio nacional. Este plan debe permitir la protección integral de las familias a la maternidad y enfermedad general. (Congreso de la Republica de Colombia, 1993)

posteriormente se fueron estructurando políticas públicas como el Plan Decenal de Salud Pública 2012- 20214, la Ley Estatutaria de Salud (2015), la Política de Atención Integral en Salud (PAIS) y el Modelo Integral de Atención en Salud (MIAS). Con estas reformas Colombia busca la dinamización de las acciones territoriales con una estructura y con criterios de integralidad, oportunidad, accesibilidad y calidad (Daza, Valencia, & Iglesias, 2023). El abordaje integral de acciones en salud pública invita a la articulación de los actores no solo del sector, sino también de la acción multisectorial con un enfoque de innovación, de impacto social y tecnológico. Para lograrlo, se presentan desafíos a través de la experiencia de las diferentes rutas en salud compuesta por pacientes, cuidadores, familias, profesionales e instituciones, los cuales orientan la conversación hacia la generación de oportunidades basadas en la creación de valor y la sostenibilidad del sistema de salud (Ruiz & Vizcaíno, 2022).

El marco general de los agentes del sector salud para la creación de valor es el desarrollo de un buen gobierno corporativo y de la sostenibilidad; en Colombia esto exige a los actores implementar proyectos de responsabilidad social o sostenibilidad en salud, diseñados para afrontar los cambios del entorno, los determinantes sociales en salud, que buscan disminuir el impacto negativo de coyunturas sociales, ambientales y económicas (Tjahjadi, Soewarno, & Mustikaningtiyas, 2021). En la ilustración 1 se puede evidenciar el marco conceptual de los determinantes sociales de la salud y como impactan el sistema:

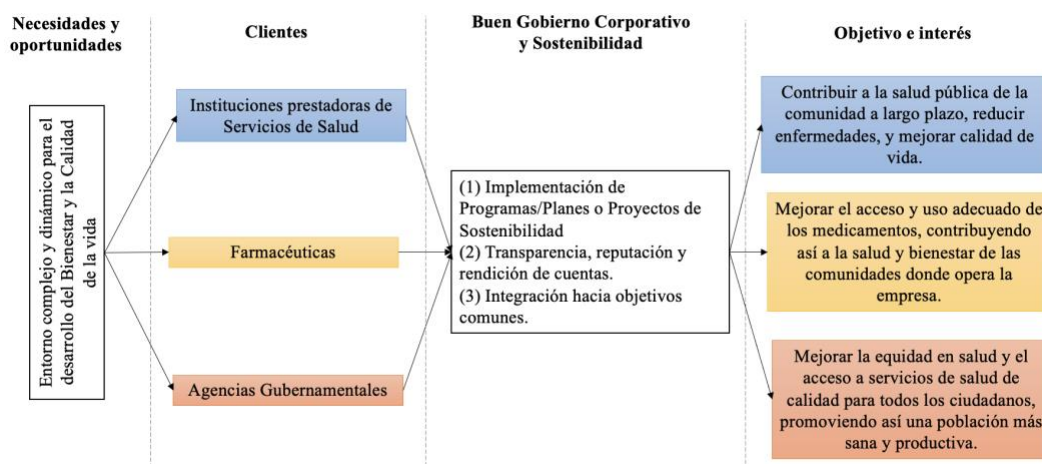
**Ilustración 1.** Marco conceptual de los determinantes sociales de la salud



Fuente: (OPS Organización Panamericana de la Salud, 2009)

Y en la ilustración 2 se resalta el objetivo o interés de la implementación de cada uno de estos proyectos o programas en cada uno de los agentes del sector:

**Ilustración 2.** Interés particular de cada agente del sector salud en la implementación de proyectos o programas de responsabilidad o sostenibilidad en Salud



Fuente: Adaptación propia a partir de (Guerrero, Pinzón, & Rojas, 2015) y (Hoyos, Castro, & Toro, 2021)

Los agentes del sector salud han enfrentado diferentes retos que han dificultado la implementación y desarrollo de estos proyectos, estos se han identificado a partir de la investigación primaria en el abordaje de agentes del sector como instituciones prestadoras del servicio de salud, secretarías de salud y farmacéuticas; descritos a continuación:

- Los agentes encuestados entienden que tienen un papel importante en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad (ver ilustración 2) y priorizan estos programas y proyectos desde su enfoque estratégico, sin embargo, el reto está en alinear la cultura organizacional para que se ejecuten y desarrollen a un nivel de prioridad igual o similar de aquellos que buscan resolver coyunturas o urgencias del quehacer propio de la salud o de su misionalidad. Esto fue identificado en las respuestas a las preguntas enfocadas en el supuesto N° 1: implementar programas o proyectos de sostenibilidad en salud es complejo y está fuera del alcance o estrategia corporativa, ver anexo 1.

- Existe un reto particular e importante en las instituciones prestadoras de servicios de salud con relación a la disponibilidad de información, tanto para argumentar el desarrollo estos programas y proyectos ante las partes interesadas como para medir resultados y hacerlos sostenibles en el tiempo. Esta conclusión está soportada en las respuestas a las preguntas del supuesto N°2: no está claro cómo medir el resultado de los programas o proyectos de sostenibilidad en salud, ver anexo 2.
- Para los tres agentes del sector objeto de estudio existe la dificultad en la recolección, procesamiento y manejo de los datos que demuestre calidad en los resultados medidos. Lo anterior sustentado en las respuestas a las preguntas del supuesto N°2, ver anexo 2.
- Definitivamente para los tres agentes del sector, la coordinación y la colaboración inter y multisectorial es uno de los retos más importantes, debido a que se enfrentan a: i. islas de gestión distintas, ii. visiones distintas, iii. alto nivel de competencia en el sector y, iv. desconocimiento del trabajo que realizan otros sectores en especial el público con el propósito de alinear esta gestión. En el anexo 3 está el soporte a esta conclusión enmarcada en el supuesto N°3: las colaboraciones inter o multisectoriales son complicadas y difíciles de gestionar.

De acuerdo con este contexto y los hallazgos obtenidos, se puede concluir que la principal causa de brechas en la implementación de programas o proyectos de responsabilidad social o sostenibilidad en salud es no contar con la información y/o capacidad suficiente que genere propuestas, que les permitan a las partes interesadas alinearse al desarrollo de los objetivos planteados en dichos programas o proyectos. Esta es una gran oportunidad para METIS, debido a que cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia en el sector salud y en el planteamiento de propuestas claras que permitan el abordaje y mejora para el efectivo cierre de estas brechas.

Por otro lado, la reciente reforma a la salud en Colombia representa una oportunidad de valor significativa para METIS. Esta propuesta de reforma está centrada en mejorar la accesibilidad, calidad y sostenibilidad del sistema de salud, exigiendo que los actores del sistema adopten enfoques integrales y coordinados. METIS, con su enfoque, está perfectamente posicionada para apoyar a estas entidades en la adaptación a los nuevos requerimientos normativos y operáticos,

facilitando un sistema de salud más eficiente, equitativo y orientado a resultados, alineado con las expectativas de la reforma.

## **1.2 Definición de producto y/o servicios**

METIS es una firma que busca ser una unidad movilizadora de los riesgos que causan los determinantes sociales en el sector salud, prestando servicios profesionales en consultoría y gestión de conocimiento. La propuesta de valor de METIS es diferencial, ya que busca eliminar o mitigar las brechas que existen en la concepción, desarrollo e implementación de los proyectos de responsabilidad social o de sostenibilidad en salud, a través de la experticia de su equipo fundador multidisciplinar en la implementación de programas y proyectos con enfoques territoriales, intersectorial y de salud.

### **i. Consultoría estratégica en proyectos o programas sociales en salud**

En METIS, los servicios profesionales de consultoría estratégica están diseñados para acompañar a las instituciones de salud en cada etapa de sus iniciativas o proyectos, a través de una metodología propia de “Impacto Social Integrado y Medible (ISIM)”, la cual se compone de tres enfoques:

- **Capacidad analítica y de diagnóstico**, entendimiento de las problemáticas en salud a partir de datos del sector; con un enfoque territorial, aportando nivel estratégico a las iniciativas.
- **Evaluación estratégica y Relaciones de valor**, realizando una integración estratégica que sume las capacidades de los agentes, del mismo sistema de salud, así como también de otras empresas para dar soluciones con enfoque territorial, en pro de la prevención y atención del riesgo.
- **Seguimiento y evaluación de impacto**, a través de un sistema de monitoreo y evaluación, que permita dar cuenta de los resultados del proyecto y estén alineados con los resultados de impacto en salud pública, con el fin de garantizar el éxito de la implementación.

A continuación, presentamos la propuesta de paquetes de consultoría para vender esta metodología:

- a. Paquete – Validación de propuestas o creación:** para proyectos que estén en fase de ideación o inicio; este paquete cubre el enfoque 1. Capacidad analítica y de diagnóstico de la metodología. Analizamos la pertinencia y el potencial de la implementación del proyecto, proporcionándoles un marco de trabajo que se alinea con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno.
  
- b. Paquete – Implementación:** para proyectos en fase de implementación, este paquete cubre los enfoques 2 y 3 de la metodología propuesta. Facilitamos la creación de alianzas estratégicas entre el sector público y privado que permiten aprovechar sinergias y recursos adicionales para el éxito de los proyectos, así como también diseñamos indicadores y evaluaciones de impacto para medir y analizar el impacto de los proyectos implementados.
  
- c. Paquete – Proyecto completo:** para propuestas de implementación de proyectos desde su inicio hasta su cierre, aplicando la metodología en sus tres enfoques.

## ii. Gestión del conocimiento en salud

- **Sabiduría Salud Premium:** METIS ha creado este producto con el propósito de transmitir y generar conocimiento valioso para el ecosistema de salud y nuestros clientes potenciales, por medio de contenidos de fácil consulta y entendimiento a través de un modelo dual:
  - **Contenido gratuito:** proporcionamos acceso a contenido general para un enfoque amplio y accesible a todos.
  - **Contenido por suscripción:** ofrecemos acceso a recursos, contenidos y herramientas exclusivas para aquellos que se suscriban a nuestro servicio premium.

### 1.3 Clientes

Los clientes sobre los cuales METIS se enfocará son en aquellos dentro del grupo directivo de cada institución o empresa como gerentes, subgerentes o líderes de áreas relacionadas con la sostenibilidad o quién haga sus veces. A continuación, se dará una breve descripción de las características de las instituciones o empresas objeto de cliente:

- **Instituciones prestadoras de servicios de salud:** acreditadas en Colombia, siendo estas instituciones que aseguran una alineación estratégica con este tipo de programas o proyectos; debido a que la responsabilidad social empresarial es uno de los ejes de acreditación, dando el lineamiento de: “Evaluar su razón de ser y el impacto de sus actividades, con el propósito de asumir un compromiso voluntario y decidido con la responsabilidad social” (ICONTEC, 2021).
- **Farmacéuticas:** que tengan un componente fuerte en actividades de comercialización en Colombia, ya que su compromiso se amplifica no solo a la producción sino también a la distribución justa de medicamentos y terapias para la promoción de la salud y, la adhesión a prácticas éticas y transparentes (Velasco, 2023).
- **Organismos del orden territorial como secretarías de salud:** secretarías departamentales y de distrito especial en Colombia; debido a que son secretarías con un mayor nivel de autonomía sobre sus recursos, cuentan con una mayor capacidad de acción frente a sus iniciativas y proyectos y, así mismo, son de mayor envergadura en el país, ya que las departamentales agremian a los diferentes municipios y las distritales cuentan con una red de agentes con mucha más capacidad de acción.

METIS, para sus primeros años de gestión, tendrá un enfoque estratégico sobre las personas y empresas caracterizadas anteriormente. Y teniendo en cuenta que las estadísticas en Latinoamérica demuestran: i. que 6 de cada 10 empresas contratan servicios de consultoría de gestión, ii. que al menos el 24% de las empresas contratan estos servicios en más de una ocasión en el año y, iii. que dentro de las temáticas más solicitadas están: cultura, estrategia, innovación y comunicaciones (Revista Economía, 2023), permite concluir que METIS tiene una importante proyección dentro de este mercado y su enfoque es estratégico hacia los agentes más importantes del sector salud con

un alto volumen de proyectos en desarrollo y, el aprovechamiento del relacionamiento y status de sus socios fundadores en este mercado.

#### 1.4 Análisis de los competidores

Se toma de referencia a 5 compañías con presencia en Colombia, que dentro de su misionalidad u oferta cuentan con servicios de consultoría en proyectos sociales y/o en sostenibilidad.

Los criterios que hicieron parte de la evaluación son:

- **Experiencia en el sector:** evalúa cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado y su historial de trabajos y proyectos en el sector salud y, sostenibilidad. A mayor sea su experiencia e historial, mayor será su calificación.
- **Especialización:** califica el grado de especialización que tiene la empresa en el sector de la salud, incluyendo conocimiento de las necesidades y desafíos del sector. Una calificación alta, indica una comprensión clara y profunda del tema.
- **Alianzas estratégicas:** se refiere a las colaboraciones y asociaciones que la empresa ha establecido con otras empresas o instituciones relevantes del sector.
- **Innovación en servicios:** califica la capacidad de la empresa para ofrecer servicios o soluciones innovadoras y creativas a los problemas y desafíos del sector salud. Se evalúa la implementación de nuevas tecnologías, enfoques o metodologías.
- **Presencia nacional:** indica la cobertura geográfica de las operaciones de la empresa en Colombia.
- **Precios:** competitividad de los precios ofrecidos. A tarifa más atractiva, mayor calificación.
- **Análisis de datos y gestión de información:** mide la capacidad de la empresa de procesar datos relevantes en sus proyectos.
- **Impacto Social Integrado y Medible (ISIM):** califica la capacidad de la empresa de utilizar herramientas de medición de impacto social y técnicas de participación comunitaria, con el propósito de generar beneficios sostenibles y a largo plazo.



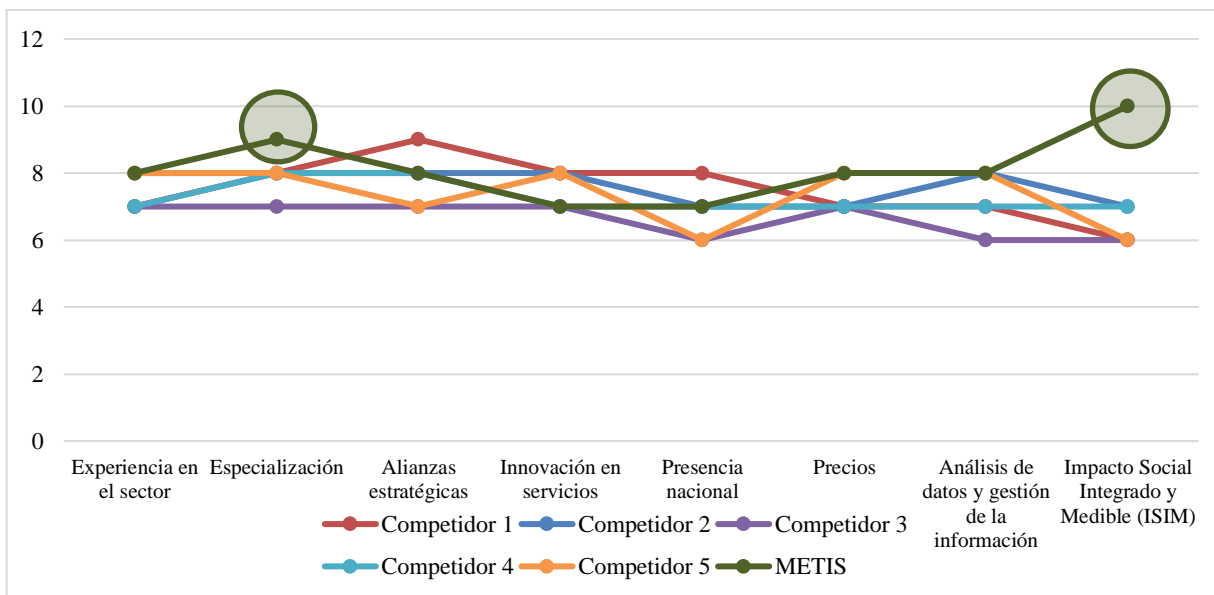
**Tabla 1.** Análisis de la competencia según criterios principales

Competencia	Descripción de Competidores	Criterios							
		Experiencia en el sector	Especialización	Alianzas estratégicas	Innovación en servicios	Presencia nacional	Precios	Análisis de datos y gestión de la información	Impacto Social Integrado y Medible (ISIM)
METIS	Firma de consultoría de innovación social especializada en proyectos de sostenibilidad en salud.	8	9	8	7	7	8	8	10
Competidor 1	Enfocado en promover principios de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.	7	8	9	8	8	7	7	6
Competidor 2	Centro de estudios avanzados en políticas públicas y salud.	8	8	8	8	7	7	8	7
Competidor 3	Organización regional que promueve desarrollo sostenible en el Pacífico colombiano.	7	7	7	7	6	7	6	6
Competidor 4	Consultora especializada en estrategias de sostenibilidad y desarrollo.	7	8	8	7	7	7	7	7
Competidor 5	Centro de investigación y desarrollo tecnológico.	8	8	7	8	6	8	8	6

Nota: por confidencialidad, no se evidencia el nombre de las empresas.

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 3.** Canvas estratégico



**Fuente:** Elaboración propia

METIS no sólo se enfoca en la ejecución de proyectos de sostenibilidad y salud, como lo hacen en las consultorías tradicionales, sino que también garantiza que cada proyecto tenga un impacto social medible y significativo. METIS utiliza una metodología exclusiva que combina análisis de datos avanzados, herramientas de medición de impacto social y técnicas de participación comunitaria, para asegurar que cada proyecto no solo cumpla con sus objetivos inmediatos sino que también genere beneficios sostenibles y mensurables a largo plazo.

## **1.5 Experimentación de la oferta**

El objetivo principal del experimento de oferta fue validar la propuesta de valor de METIS y entender las necesidades específicas de los agentes del sector salud. Este experimento se hizo a través de instrumentos de entrevistas a agentes del sector con características dentro de las definidas anteriormente como clientes potenciales, y los entrevistados fueron personas con cargos de nivel directivo como gerentes, subgerentes, secretarios de salud o niveles medios de gerencia como jefes o coordinadores del área encargada de responsabilidad social empresarial o quienes hagan sus veces.

- **Diseño del experimento:**

- i. Selección de entrevistados:**

- a. Se seleccionó una muestra de gerentes/subgerentes/coordinadores/secretarios de los agentes objeto de estudio, como: instituciones prestadoras de servicios de salud, farmacéuticas y secretarías de salud.
- b. Se incluyeron diferentes tipos y tamaños de instituciones para obtener una visión amplia y diversa.

- ii. Fase de preparación:**

- a. Se diseñó una presentación clara y concisa de la propuesta de valor de METIS, resaltando cómo puede abordar los desafíos identificados en el sector.
- b. Se desarrolló un cuestionario de preguntas para una entrevista estructurada con el propósito de abordar los temas claves, como: desafíos en la implementación de proyectos de

responsabilidad social o sostenibilidad en salud y necesidades específicas en esta materia, tanto en la medición como en el interés en consultorías de este tipo.

### **iii. Realización de las entrevistas:**

- a. Se hizo un reclutamiento de posibles entrevistados dentro de la red de relacionamiento de los socios fundadores, para programar entrevistas individuales con cada uno, asegurando un ambiente que se ajustara a sus necesidades y de forma confidencial.
- b. Se inició presentando la propuesta de valor de METIS en cada entrevista, permitiendo a los participantes hacer preguntas y aclarar dudas.
- c. Se dirigió la conversación utilizando el guion de entrevista, profundizando en temas como desafíos o retos específicos, necesidades no satisfechas e interés de la contratación de una firma que gestione estas necesidades.

### **iv. Recolección de datos:**

- a. Se realizó grabación (confidencial) y registro de todas las respuestas de manera detallada, incluyendo comentarios y observaciones relevantes de los entrevistados.
- b. Se tomó nota de patrones identificados, áreas de interés común y diferencias entre los entrevistados.

### **v. Análisis de datos:**

- a. Para el análisis de las respuestas se evaluaron con base en una escala de necesidad, la cual describe el grado de necesidad existente según los desafíos o retos que comentaba cada entrevistado. Las escalas fueron: “0-1 No existe necesidad, 1-2 Poca necesidad, 2-3 Necesidad manejable, 3-4 Necesidad fuerte, 4-5 Absoluta necesidad”.
- b. Se categorizaron las respuestas en los supuestos clave, con el fin de que permitieran validar el grado de necesidad de cada producto que espera ofrecer METIS.

### **vi. Resultados y conclusiones:**

- a. Se generó un informe detallado en el cual se resumió los hallazgos del experimento, incluyendo puntos clave de discusión, aprendizajes, recomendaciones y conclusiones.

- b. Se identificaron las oportunidades de mejora y ajustes a los productos ofrecidos en la propuesta de valor de METIS, basados en los comentarios y necesidades expresadas por los entrevistados.
- c. Se presentaron los resultados de manera clara y visual en tablas, para resaltar los puntos clave.

Este diseño de experimento proporcionó un enfoque sistemático y estructurado para obtener información valiosa y relevante de los agentes del sector salud. Los aprendizajes del ejercicio son expuestos en la siguiente tabla, y estos mismos permitieron a METIS ajustar su propuesta de valor y servicios para satisfacer las necesidades del mercado de manera efectiva.

**Tabla 2.** Aprendizajes derivados de los supuestos de negocios críticos

<b>Supuesto N°1 - De cultura organizacional:</b> implementar programas/proyectos de RSE y sostenibilidad en salud es complejo y está fuera del alcance o estrategia corporativa, además de su difícil comunicación hacia las partes interesadas
<b>Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción de salud y prevención:</b> las IPS comprenden que tienen un papel importante en la promoción de salud y prevención de enfermedades, viendo estos programas/proyectos como un complemento al modelo de negocio para generar mayor visibilidad e impacto.</li> <li>• <b>Ideología conjunta:</b> es difícil lograr una ideología conjunta sobre el desarrollo de estos programas/proyectos a nivel gerencial debido a razones políticas y financieras.</li> <li>• <b>Adaptación al cambio:</b> las IPS ven estos programas/proyectos como una forma de adaptación a los cambios que se avecinan en el sistema de salud.</li> </ul>
<b>Farmacéuticas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción de salud y prevención:</b> las empresas farmacéuticas reconocen su rol en la promoción de salud y prevención de enfermedades, viendo estos programas/proyectos como un complemento que aporta a mejorar su reputación y fortalecer su marca .</li> <li>• <b>Planteamiento estratégico:</b> un reto es establecer una estrategia a mediano y largo plazo, limitados frecuentemente por las urgencias del mercado.</li> <li>• <b>Adaptación al cambio:</b> consideran estos programas/proyectos como esenciales para adaptarse a nuevas políticas y regulaciones en el sistema de salud, como por ejemplo en la mejora del acceso a medicamentos y servicios de salud.</li> </ul>
<b>Secretarías de salud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción de salud y prevención:</b> entienden su rol en la promoción de salud y prevención de enfermedades, considerando estos programas/proyectos como clave para dar cumplimiento a políticas y normativas, así como regulaciones internacionales.</li> <li>• <b>Planteamiento estratégico:</b> tienen desafíos para establecer estrategias a mediano y largo plazo, frecuentemente limitados por urgencias en la gestión de salud pública.</li> </ul>

**Supuesto N°2 - De medición e impacto:** no está claro cómo medir el resultado de los programas/proyectos de RSE y sostenibilidad en salud

**Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS):**

- Los retos con datos e información son:
  - Disponibilidad
  - Recolectar datos de calidad (parametrizar los sistemas o instrumentos y capacitar al personal para la recolección).
  - Calidad de datos (sistemas e instrucción).
  - Gestión de datos recolectados.
- **Resultados e impacto:** buscan alinear los resultados de sus proyectos con indicadores de salud pública, buscando impacto y mayor envergadura en sus iniciativas.

**Farmacéuticas:**

- Los retos con datos e información son:
  - Acceso a datos
  - Fragmentación de datos (datos dispersos en varias fuentes)
  - Recolección de datos (falta de estandarización para procesos de recolección)
- **Resultados e impacto:** establecer sistemas de evaluación continua, así como mantener una comunicación clara y transparente.

**Secretarías de salud**

- Los retos con datos e información son:
  - Calidad de los datos
- **Resultados e impacto:** el reto es definir y acordar indicadores adecuados para medir el impacto de los proyectos de RSE o sostenibilidad.

**Supuesto N°3 - De colaboración estratégica:** las colaboraciones inter o multisectoriales son complicadas y difíciles de gestionar

**Instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS):**

- **Necesidad de alianzas:** comprenden la necesidad de alianzas colaborativas para que el sistema de salud sea efectivo.
- **Dificultad en alianzas:** las alianzas colaborativas son difíciles de integrar y generar confianza con la gerencia, además de verse afectadas por tensiones políticas.

**Farmacéuticas**

- **Necesidad de alianzas:** reconocen que las alianzas colaborativas son necesarias para facilitar la cooperación y el intercambio de recursos y conocimientos.
- **Dificultad en alianzas:** la coordinación y colaboración inter y multisectorial es complicada, debido a la dificultad se establecer un ambiente de confianza entre los actores del mismo sector o diferentes sectores por la alta competitividad.

**Secretarías de salud**

- **Coordinación inter y multisectorial:** la coordinación y colaboración es un reto importante, ya que cada entidad tiende a ser una isla de gestión con visiones distintas y competencia.
- **Necesidad de alianzas:** saben que las alianzas colaborativas son necesarias para la efectividad de sus programas/proyectos.
- **Dificultad en alianzas:** las alianzas presentan desafíos de integración y generación de confianza, con tensiones políticas que también afectan su eficacia.

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.6 Tamaño del mercado y fracción del mercado

El tamaño total y objetivo de mercado de METIS es:

- **Instituciones prestadoras de servicios de salud:** aproximadamente son 8.000 IPS, de las cuales 57 están acreditadas (según cifras del Ministerio de Salud<sup>3</sup>), siendo estas últimas el mercado objetivo.
- **Farmacéuticas:** son 306 empresas farmacéuticas (según cifras del DANE en el año 2020), de las cuales el 71% de estas se concentran en actividades de comercialización y el 29% de estas se dedican a la producción. Por lo que, el mercado objetivo en este tipo de clientes es 217 farmacéuticas aproximadamente.
- **Organismos del orden territorial como secretarías de salud:** actualmente existen aproximadamente 1.136 secretarías de salud en Colombia (según cifras del DANE), de las cuales 32 son departamentales, 8 son de distrito especial y 1.096 del orden municipal. Finalmente, el mercado objetivo para este tipo de cliente es de 38 secretarías, incluyendo las departamentales y de distrito especial.

Con este contexto y teniendo en cuenta el potencial de mercado que se mencionó en el análisis de clientes, la fracción de mercado que se quiere llevar METIS en sus primeros cuatro años de operaciones en cada uno de los tipos de clientes sería de: 14% IPS (22), 5% Farmacéuticas (10) y 16% secretarías (6). Es importante mencionar que METIS en el año 2023 realizó una validación de mercado, que soportan estos datos. Los socios fundadores de METIS abordaron a 5 actores del sector con iniciativas propias para implementar; obteniendo interés contractual con 2 de ellos.

Así las cosas, METIS proyecta iniciar con 13 proyectos en el primer año, con un crecimiento del 30% sostenido hasta el año 4. Estas proyecciones se obtienen de la oportunidad de mercado que ha generado la actual coyuntura en el sector salud, debido a la incertidumbre causada por los cambios que se pronostican en el sector y realiza el gobierno nacional. Complementando lo anterior, las organizaciones de atención en salud deben cumplir con las pautas legales para ser operativas, y con cumplirlas una vez no es suficiente, porque las leyes y regulaciones cambian constantemente, lo que alimenta la necesidad de servicios de consultoría que puedan permitir a las










---

<sup>3</sup> Ministerio de Salud y Protección Social

empresas no solo mejorar, sino también encontrar soluciones que hagan sentido con su misión e integren a los diferentes agentes de la cadena de valor (Mordor Intelligence, 2024).

## 1.7 Modelo de negocio

Ilustración 4. Modelo de negocios de METIS

<p><b>Socios clave</b></p>  <p><b>Empresas del Sector Salud:</b> Colaboradores en proyectos y servicios.</p> <p><b>Organizaciones de la Cuádruple Hélice:</b> Aliados estratégicos para alianzas y casos de éxito.</p>	<p><b>Actividades clave</b></p>  <p><b>Evaluación Estratégica:</b> Análisis interno y externo para definir estrategias.</p> <p><b>Análisis de Datos:</b> Diseño e implementación de modelos de análisis.</p> <p><b>Generación de Alianzas:</b> Identificación y movilización de partes interesadas.</p> <p><b>Recursos clave</b></p>  <p><b>Equipo Multidisciplinario:</b> Consultores expertos en salud, RSE, sostenibilidad y análisis de datos.</p> <p><b>Plataforma Tecnológica:</b> Softwares para análisis de datos y recursos.</p> <p><b>Red de Aliados:</b> Colaboradores en generación de alianzas y casos de éxito.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b></p>  <p><b>Innovación Social en Salud:</b> Eliminación/mitigación de brechas en proyectos de RSE y sostenibilidad en salud.</p> <p><b>Productos</b></p> <p><b>Evaluación estratégica:</b> ¿Dónde estamos ahora? ¿A dónde queremos llegar?</p> <p><b>Análisis de datos:</b> Mejora del manejo de datos y generación de indicadores clave.</p> <p><b>Relaciones de valor:</b> Generación de alianzas estratégicas efectivas.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>  <p><b>Acompañamiento Estratégico:</b> Consultoría especializada y personalizada.</p> <p><b>Feedback Continuo:</b> Evaluación de resultados y ajustes necesarios.</p> <p><b>Networking y Colaboración:</b> Facilitación de alianzas y colaboraciones estratégicas.</p> <p><b>Canales</b></p>  <p><b>Asesoramiento Personalizado:</b> Consultoría estratégica y evaluación.</p> <p><b>Plataforma en Línea:</b> Redes sociales, pagina web.</p> <p><b>Eventos y Conferencias:</b> Seminarios y talleres de generación de alianzas. Red de referencia.</p>	<p><b>Segmentos de cliente</b></p>  <p><b>Empresas del Sector Salud</b> Hospitales Farmacéuticas Agencias Gubernamentales (Secretarías de Salud)</p> <p><b>Organizaciones de la Cuádruple Hélice</b> Sector Privado Sector Público Academia Sociedad Civil</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p>  <p><b>Costos de Personal:</b> Salarios y capacitación del equipo multidisciplinario.</p> <p><b>Plataforma Tecnológica:</b> Pago tecnológico de licencias de softwares.</p> <p><b>Marketing y Promoción:</b> Campañas para dar a conocer los servicios y casos de éxito.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p>  <p><b>Honorarios por Servicios de Consultoría:</b> Tarifas por proyectos y asesoramiento.</p> <p><b>Suscripción a Plataforma en Línea:</b> Acceso a herramientas y recursos exclusivos.</p>		

Fuente: Elaboración propia

## 1.8 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Tabla 3. Descripción interacción comercial con los clientes

Interacción comercial con los clientes	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	<p><b>Consultoría estratégica:</b> se plantea un volumen de venta inicial de 13 proyectos.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> se espera contar con 80 suscripciones en el año 1 y un crecimiento del 30% sostenido hasta el año 4.</p>
¿Qué características se exigen para la compra?	<p><b>Consultoría estratégica:</b> un contrato con especificaciones claras del alcance del proyecto, tiempos de ejecución y detalles de pago.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> registro en el sitio web y aceptar la política para el tratamiento de los datos personales.</p>
Sitio de compra	<p><b>Consultoría estratégica:</b> Internet (sitio web), presencial o virtual según las reuniones de negociación.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> Internet (sitio web).</p>
Forma de pago	<p><b>Consultoría estratégica:</b> La forma de pago será acordada a nivel contractual, donde se describirán los detalles del pago para cada tipo de proyecto, la cual puede ser por periodos definidos o por entregables del proyecto.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> variedad de métodos de pago, como tarjetas de crédito, débito, transferencias bancarias y billeteras electrónicas.</p>

Interacción comercial con los clientes	
Precio	<p><b>Consultoría estratégica:</b> una tarifa fija para todos los paquetes. Esto contemplará la tarifa por hora del consultor como punto de referencia, al igual que el tiempo necesario para completar el proyecto. Con esta estrategia se busca tener un mayor poder de negociación, permitiendo ajustarse al presupuesto del cliente; los paquetes serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Paquete – Validación de propuestas o creación: \$25.000.000</li> <li>○ Paquete – Implementación: \$60.000.000</li> <li>○ Paquete – Proyecto completo: \$80.000.000</li> </ul> <p>Con descuentos: 15% a clientes que contraten proyectos adicionales en el mismo año.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> el precio mensual de suscripción por \$29.900 y anual por \$290.000 pesos.</p>
Requisitos postventa	<p><b>Consultoría estratégica:</b> cumplir con los tiempos y entregas pactadas a nivel contractual y mantener una comunicación constante con el cliente, con el fin de informar avance, socializar cambios y pactar nuevos acuerdos.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> cumplir con el contenido acorde a las expectativas del cliente, realizar seguimiento y dar soporte a los requerimientos y necesidades de la plataforma.</p>
Garantías	<p><b>Consultoría estratégica:</b> se garantiza que se trabaja con personal completamente calificado para dar asesoría o propuesta en la materia e igualmente se espera el compromiso por parte de la empresa contratante en el proceso de desarrollo e implementación, ya que sin esto no se puede obtener resultados esperados.</p> <p><b>Gestión de conocimiento:</b> se garantiza el cumplimiento de políticas y normativas en seguridad de la información, contenido de calidad, políticas de reembolso, atención al cliente, actualizaciones y mejoras y, comunicación clara.</p>
Margen de comercialización	Un mínimo del 40% margen bruto por cada venta los dos primeros años.

**Fuente:** Elaboración propia

El acercamiento a los primeros clientes se hará en un inicio por medio de Good Will de las personas que integran el equipo fundador de METIS, se partirá del relacionamiento estratégico que han fomentado a lo largo de su experiencia en el sector y de los cargos que han ocupado en el mismo. La estrategia de precio de METIS será en algunos casos personalizada, basada en las necesidades específicas del cliente y el alcance del proyecto, en otros casos basada en el valor; se ofrece un precio basado en el valor que el cliente obtiene por cada servicio de METIS, es decir, se cobra una tarifa inicial por la evaluación estratégica y luego se irá cobrando tarifas adicionales por cada servicio que se requiera contratar como analítica de datos y/o relaciones de valor. En general, la estructura de tarifa basada en el proyecto (Keefer, 2018), es decir, esta será una tarifa fijada antes de comenzar el proyecto y se acordará entre el cliente y METIS. Por otro lado, contaremos con la estrategia de modelo de suscripción, el cual tendrá tarifas mensuales y/o anuales, en el que se incluirá el acceso a contenido exclusivo, eventos y consultas personalizadas.



Se iniciará cubriendo las ciudades de Bogotá, Cali y Barranquilla, con un plan de expansión hacia las regiones de Santander y Antioquia en el corto-mediano plazo.

Para una entidad como METIS la clave para adquirir los clientes, mantenerlos y activar nuevamente una compra, deben ser adaptadas según la especificidad del servicio que se va a prestar; para esto se especifican 7 estrategias en cada fase:

- **Adquisición del cliente:** (1) generar confianza a través de resultados demostrables, (2) enfocar la excelencia del servicio y especialización en el área específica;
- **Durante el proyecto:** (3) establecer alianzas y colaboraciones estratégicas, (4) ofrecer el contenido de valor – producto de gestión de conocimiento;
- **Y para lograr una recurrencia:** (5) trabajar en el seguimiento y relaciones a largo plazo, (6) programas de referencia (incentivos por recomendar nuestros servicios) y, (7) adaptabilidad y actualización continua.

El logo y su eslogan de METIS se presenta a continuación:

*En METIS creemos en el poder de pensar "fuera de la caja"*

#### **Ilustración 5.** Logo METIS



**Fuente:** Elaboración propia

Los medios por los cuales METIS llamará la atención de sus clientes serán:

- Acercamiento presencial:** como ya se mencionó anteriormente se partirá del relacionamiento estratégico que han fomentado los socios fundadores a lo largo de su experiencia en el sector y de los cargos que han ocupado en el mismo. En este sentido, se realizará el abordaje de clientes potenciales con el propósito de: i. realizar descubrimiento de desafíos, objetivos y expectativas; ii. presentar los servicios de METIS de manera

detallada, destacando valor agregado y; iii. escuchar activamente las necesidades y preocupaciones del cliente, que permita hacer propuestas adaptadas a este.

- b. Marketing digital:** esta estrategia será usada en varios sentidos: i. lograr un mayor alcance y visibilidad en el mercado y, en la audiencia objetivo; ii. educación y concientización, informando sobre la oferta de servicios especializados en responsabilidad social y sostenibilidad en salud y su importancia en el sector, destacando a METIS como unidad movilizadora de la materia; iii. captar el interés de clientes potenciales mediante campañas de contenido relevante y atractivo, posicionando a METIS como un líder en pensamiento y creación de contenido de valor; iv. mejorar la experiencia del cliente a través de una comunicación continua, tanto para clientes actuales como potenciales, brindando actualización, noticias y contenido relevante, así como también recopilar el feedback de los clientes con el propósito de mejorar los servicios y adaptarse a las necesidades del mercado, y, finalmente; v. reducir costos en comparación con otro métodos de marketing, así como la obtención de datos e indicadores de desempeños de campañas, que permitan hacer los ajustes a la estrategia según resultados.
- Redes sociales (LinkedIn)
  - Página web
  - Estrategias SEO (optimización para motores de búsqueda).

Finalmente, el presupuesto dispuesto para los gastos asociados a todo lo anterior en los primeros meses de operación se especifican en la tabla a continuación:

**Tabla 4.** Presupuesto gastos de operación fase inicial del negocio

<b>Gastos de operación en fase inicial del negocio</b>			
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Constitución de la empresa	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Diseño de logo y material de marca	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Marketing digital	3	\$3.333.333	\$10.000.000
Desarrollo del sitio web	1	\$7.000.000	\$7.000.000
Participación en eventos + acercamiento presencial	2	\$1.000.000	\$2.000.000
Registro de marca	1	\$6.000.000	\$6.000.000
<b>Total gastos de operación fase inicial del negocio</b>			<b>\$31.000.000</b>

Nota: los costos fueron estimados en costos típicos asociados a rubros mencionados en Colombia.

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.9 Plan de ventas

**Tabla 5.** Proyección de ventas año 1 a 2

Proyección de ventas 2 primeros años					
Año	Rubro	Cantidad	Precio	Total ventas	Porcentaje crecimiento
1	Paquete – Validación de propuestas o creación	6	\$25.000.000	\$150.000.000	-
	Paquete – Implementación	4	\$60.000.000	\$240.000.000	-
	Paquete – Proyecto completo	3	\$80.000.000	\$240.000.000	-
	Suscripción mensual sitio web	60	\$29.900	\$1.794.000	-
	Suscripción anual sitio web	20	\$290.000	\$5.872.500	-
<b>Total ventas año 1</b>				<b>\$637.666.500</b>	
2	Paquete – Validación de propuestas o creación	7	\$27.500.000	\$178.750.000	30%
	Paquete – Implementación	5	\$66.000.000	\$343.200.000	30%
	Paquete – Proyecto completo	4	\$88.000.000	\$343.200.000	30%
	Suscripción mensuales sitio web	78	\$32.890	\$2.565.420	30%
	Suscripción anual sitio web	26	\$319.000	\$8.397.675	30%
<b>Total ventas año 2</b>				<b>\$876.113.095</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

- **Observaciones:**

De acuerdo con el tamaño de mercado que METIS busca alcanzar, se plantea las siguientes proyecciones, con un crecimiento del 30% anual en proyectos, espera iniciar con 13 proyectos en el primer año y aumentando a 17 proyectos en el segundo año. Para las suscripciones, se proyecta un crecimiento del 30% anual, comenzando con 80 suscripciones en el primer año y aumentando a 104 suscripciones en el segundo año.

## 2. Modelo operativo

### 2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

METIS proporciona sus servicios ajustados a las necesidades del cliente, que pueden estar enfocados en tres vías: la primera, facilitar la identificación de una idea de programa o proyecto de sostenibilidad en salud; la segunda, orientar el desarrollo de una fase de un programa o proyecto de sostenibilidad en salud ya ideado e implementado por el cliente y; la tercera, generar y desarrollar una propuesta desde cero. Una vez se identifique el tipo de necesidad que el cliente requiera, se realiza un contrato donde se establecen los términos y condiciones técnicas como especificaciones, alcance, tiempos, precios y formas de pago, para posterior inicio de las actividades de prestación de servicio.

**Tabla 6.** Flujograma del proceso de consultoría estratégica

	Actividad de proceso	Tiempo (h)	Cargo (s)	N° personas	Instrumento	Herramienta
Atención de solicitudes	Recepción de solicitud de consultoría	1	Asistente administrativo	1	Formulario en línea, correo electrónico, llamada.	Sistema de gestión de clientes.
	Evaluación inicial y asignación de la solicitud	3	Consultor senior	1	Documento solicitud de consultoría.	Gestión de proyectos.
	Reunión inicial con el cliente	2	Consultor senior Cliente	1	Acta de reunión, documentos antecedentes.	Reunión presencial o virtual.
	Elaboración de la propuesta de consultoría	8	Consultor senior Epidemiólogo	2	Documento propuesta de consultoría.	Plataforma de recolección de información.
	Presentación de propuesta al cliente	1	Consultor senior Cliente	1	Documento propuesta de consultoría.	Reunión presencial o virtual.
	Negociación y cierre del contrato	2	Consultor senior	1	Contrato de servicios.	Documento legal, correo electrónico, llamada, presencial, videoconferencia.
	<b>Subtotal procesos internos</b>	17 h	2 días	<b>0 meses</b>		

	Actividad de proceso	Tiempo (h)	Cargo (s)	N° Personas	Instrumento	Herramienta
Paquete – Validación de propuestas o creación	Capacidad analítica y de diagnóstico	40	Consultor senior Analista de datos Epidemiólogo Equipo de negocio	3	Informes de análisis, resumen ejecutivo, identificación de oportunidades y riesgos.	Entrevistas con el cliente, revisión de documentos, herramienta de análisis de datos.
	Ajustes	40	Consultor senior + Equipo de negocio Cliente	1	Recomendaciones de ajuste, registro de discusiones con equipo de negocio.	Herramientas de análisis de datos, presentación, reuniones presenciales o virtuales.
	Cierre del proyecto	8	Consultor senior + Equipo de negocio Cliente	1	Informe final del proyecto, documentación de lecciones aprendidas, cierre de contratos.	Reunión presencial o virtual y correo electrónico.
	<b>Subtotal propuesta</b>	105	13 días	<b>0 meses</b>		

	Actividad de proceso	Tiempo (h)	Cargo (s)	N° Personas	Instrumento	Herramienta
Paquete – Implementación	Evaluación estratégica y relaciones de valor	120	Consultor senior Analista de datos Epidemiólogo	3	Informes de análisis de datos, mapas de relaciones de valor, presentaciones.	Informes de análisis de datos, mapas de relaciones de valor, presentaciones.
	Implementación, seguimiento y evaluación de impacto	360	Consultor senior Analista de datos Epidemiólogo + Equipo de negocio Cliente	3	Informes de progreso, análisis de desempeño, registros y reuniones de seguimiento con el equipo de negocio.	Gestión de proyectos, herramientas de comunicación, informes de rendimiento.
	Ajustes	240	Consultor senior Analista de datos Epidemiólogo + Equipo de negocio Cliente	3	Informes de evaluación, análisis comparativo, recomendaciones de ajuste, registro de discusiones con equipo de negocio.	Herramientas de análisis de datos, presentación, reuniones presenciales o virtuales.
	Cierre del proyecto	8	Consultor Senior + Equipo de negocio Cliente	1	Informe final del proyecto, documentación de lecciones aprendidas, cierre de contratos.	Reunión presencial o virtual y correo electrónico.
	<b>Subtotal implementación</b>	497	62 días	<b>2 meses</b>		

	Actividad de proceso	Tiempo (h)	Cargo (s)	N° Personas	Instrumento	Herramienta
Cliente implementación más propuesta	Capacidad analítica y de diagnóstico + evaluación estratégica y relaciones de valor + implementación, seguimiento y evaluación de impacto + ajustes + cierre del proyecto.	Horas referenciadas anteriormente	Consultor Senior Analista de datos Epidemiólogo + Equipo de negocio Cliente	3	Horas referenciadas anteriormente	Horas referenciadas anteriormente
	<b>Subtotal propuesta más implementación</b>	1153	144 días	<b>5 meses</b>		

**Fuente:** Elaboración propia con base en definición de producto y/o servicio

Por otro lado, METIS ofrecerá un servicio de suscripción a contenido exclusivo del sector salud, siendo el enfoque principal proporcionar una fuente de acceso a información de valor que puede servir como soporte para sus programas o proyectos; funcionará a través de la página web, y estará sujeto al registro, aceptación de políticas de tratamiento de datos, entre otras políticas y al pago de una cuota anual o el pago de cuotas mensuales, con el fin de tener acceso y hacer uso del contenido.

**Tabla 7.** Flujograma del proceso de gestión del conocimiento

	Actividad de proceso	Tiempo (min)	Cargo (s)	N° Personas	Instrumento	Herramienta
Procesos internos: experiencia de usuario	Gestión de perfiles de clientes	Variable, depende de la frecuencia de registros	Asistente administrativo	1	Perfiles de clientes actualizados.	Panel de administración de la plataforma, herramientas de gestión de clientes.
	Atención al cliente	Variable, dependiendo de la naturaleza y complejidad de las consultas.	Asistente administrativo	1	Registro de consultas y respuestas.	Sistema de tickets de soporte, correo electrónico, chat en vivo.
	Gestión de pagos y renovaciones	Variable, depende de las renovaciones y el número de clientes.	Asistente administrativo	1	Registros de pagos, historial de transacciones.	Sistema de gestión de pagos, recordatorios automáticos, correo electrónico.

	Actividad de proceso	Tiempo (min)	Cargo (s)	N° Personas	Instrumento	Herramienta
<b>Procesos internos: creación de contenidos</b>	Desarrollo de contenidos	Variable, según frecuencia	Consultores senior, Asistente administrativo, Diseñador Gráfico	5	Planificación de contenidos	Sistema de gestión de contenidos, herramientas de colaboración.
	Diseño de contenidos	Variable, según requerimientos	Diseñador Gráfico, Consultores Senior	2	Contenidos diseñados	Herramientas de diseño gráfico, software de edición, sistema de revisión de contenido.
	Revisión y aprobación de contenidos	Variable, según frecuencia	Consultores senior	1	Contenidos revisados y aprobados	Sistema de gestión de contenidos, plataforma de colaboración
	Publicación de contenidos	Variable, según frecuencia	Asistente administrativo	1	Contenidos publicados	Sistema de gestión de contenidos, plataforma web.

	Actividad de proceso	Tiempo (min)	Cargo (s)	N° Personas	Instrumento	Herramienta
<b>Registro y acceso a contenido exclusivo plataforma web</b>	Registro en la plataforma	5	Cliente	0	Datos de registro del cliente.	Sitio web METIS, formulario de registro en línea.
	Selección del plan de suscripción	6	Cliente	0	Selección del plan de suscripción.	Sitio web METIS, información sobre planes de suscripción.
	Pago de la suscripción	8	Cliente	0	Confirmación de pago.	Pasarela de pago en línea, tarjeta de crédito/débito, plataforma de pago seguro.
	Acceso a contenido exclusivo	1	Cliente	0	Información de acceso a la plataforma de suscripción.	Correo electrónico de confirmación, sitio web de METIS.
	<b>Subtotal registro y acceso a contenido</b>	20 min				

**Fuente:** Elaboración propia con base en definición de producto y/o servicio

La capacidad productiva de la empresa se basa en la cantidad de horas y personal disponibles para ejecutar los servicios ofrecidos por METIS. De acuerdo con la estrategia de la empresa para la ejecución de contratos, producción de artículos y atención al cliente se definió la capacidad productiva, así:

**Tabla 8.** Capacidad productiva para la gestión de proyectos (5 personas)

Recursos	Producción en proyectos por mes	Meses disponibles	Capacidad total por proyectos
Consultor senior salud pública	0,36	11	4
Consultor senior legal	0,5	11	6
Consultor senior datos	0,5	11	6
Analista de datos	1,82	11	20
Epidemiólogo	1,82	11	20

**Fuente:** Elaboración propia con base en definición de producto y/o servicio

**Tabla 9.** Capacidad productiva para la gestión de conocimiento

Recursos	Actividades	N° Personas	Producción por mes	Meses disponibles	Capacidad total
Asistente administrativo	Gestión de perfiles	1	12	11	130
Asistente administrativo	Atención de clientes de plataforma web	1	12	11	130
Asistente administrativo	Gestión de pagos y renovaciones	1	12	11	130
Consultor senior por especialidad	Creación y aprobación de contenidos	3	2,42	11	80
Diseñador gráfico	Diseño de contenidos	1	12	11	130
Asistente administrativo	Publicación de contenidos	1	12	11	130

**Fuente:** Elaboración propia con base en definición de producto y/o servicio

## 2.2 Requerimientos y proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

A continuación, se describen los activos necesarios para el funcionamiento de METIS como parte de la inversión inicial. Los costos son anuales. Ver tabla a continuación:



**Tabla 10.** Requerimientos y proveedores de planes y licencia

Tipo de activo	Descripción	Valor unitario (COP)	Proveedor
Licencias de software	Licencias de software para Microsoft 365 (7 dispositivos)	\$1.094.400	Microsoft
	Microsoft Project (3 dispositivos)	\$4.104.000	Microsoft
	Power BI Pro (2 dispositivos)	\$1.353.600	Microsoft
	Python Interpreter V 3.9.11	Gratuita	Python Software Foundation
	R V 4.1.3	Gratuita	The R Foundation
	Spyder IDE V 5.4.2	Gratuita	Spyder Website Contributors
	Adobe Creative Cloud	\$1.364.028	Adobe
Suscripción revistas de alto impacto en salud y ciencias sociales	\$2.000.000	Elsevier, Springer Nature, Wiley Online Library, Taylor & Francis, JSTOR	
Acceso a bases de datos especializadas	\$8.000.000	Global Health, BIOSIS Previews, MEDLINE with Full Text, Cochrane Collection Plus	

Nota: los costos fueron estimados en costos típicos asociados a rubros mencionados en Colombia.

**Fuente:** Elaboración propia con base en definición de producto y/o servicio

### 2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

METIS ha optado por una modalidad de trabajo completamente remota, una decisión estratégica que responde a las particularidades de los proyectos, los cuales abarcan diversas zonas geográficas en todo el país. Esta elección permite flexibilidad y agilidad en la gestión de proyectos, así como facilidad para reuniones, desplazamientos y coordinación entre los miembros del equipo.

Esto se justifica por varios motivos:

- **Autonomía y flexibilidad:** los consultores, que también son socios de la empresa, tienen completa autonomía y flexibilidad para manejar sus proyectos.
- **Preferencia de los analistas de datos:** los cargos de analistas de datos son ocupados, en su mayoría, por personas jóvenes que prefieren el trabajo remoto. Además, la creciente demanda de estos puestos se debe a la necesidad de gestionar información en diversos sectores (MinTIC, 2021).
- **Beneficios del teletrabajo:** diversos estudios demuestran los beneficios del teletrabajo. Por ejemplo, una encuesta del MinTIC en agosto de 2016, realizada a 1.740 empresas colombianas, reveló que el 47% consideró una reducción de costos operacionales, el 37% reportó un aumento en la eficiencia operativa, el 47% observó

un aumento en la productividad y, el 49% de los empleados percibió beneficios (Arias & Enciso, 2016).

En caso de que se requieran reuniones presenciales, METIS recurrirá a la utilización de espacios de coworking o salas de reuniones en centros de negocios, estratégicamente ubicados en diferentes ciudades del país. Estas instalaciones ofrecen todas las comodidades y herramientas necesarias para llevar a cabo reuniones efectivas y colaboraciones en persona, asegurando un entorno profesional y adecuado para todos los participantes.

## **2.4 Experimentación del producto o servicio**

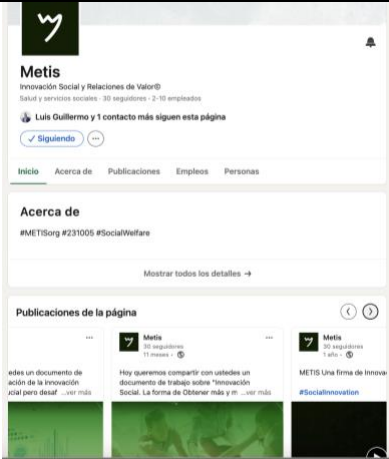


De acuerdo con la propuesta de servicios de METIS, nuestra misión es cerrar las brechas en la implementación de proyectos con enfoque en sostenibilidad en salud. Para lograrlo, adoptamos un enfoque estratégico que incluye análisis de información, articulación de relaciones de valor y una gestión eficiente del conocimiento en el sector salud. Hemos llevado a cabo varias iniciativas clave para probar y validar nuestro concepto.

### **i. Creación de redes sociales y prototipo de página web:**

A la fecha, hemos creado cuentas en varias redes sociales y desarrollado un prototipo de nuestra página web, que esperamos poner en funcionamiento al público una vez finalizado este proyecto. A continuación, se describen los propósitos y experimentos que buscamos realizar con cada uno de estos canales:

- **Redes sociales:**

**Tabla 11.** Experimentación del servicio a través de redes sociales

Red social	Propósito	Experimento	Link
LinkedIn	Establecer una red profesional sólida, compartir artículos y estudios relevantes, y posicionar a METIS como un líder de pensamiento en sostenibilidad en salud.	Analizar la participación de los usuarios en nuestras publicaciones (reacciones, comentarios, compartidos) y el crecimiento de la red de seguidores profesionales. Probar publicaciones sobre casos de éxito y testimonios para validar el interés en nuestros servicios.	 <a href="https://www.linkedin.com/company/metisorg/">https://www.linkedin.com/company/metisorg/</a>
X	Utilizar X para generar conciencia sobre METIS, compartir actualizaciones sobre nuestros proyectos y, conectar con otros profesionales y organizaciones en el sector salud.	Medir el nivel de interacción (likes, retweets, comentarios) y el crecimiento de seguidores para evaluar el interés y el alcance de nuestra oferta de valor. Probar diferentes tipos de contenido para ver qué resuena más con nuestra audiencia.	 <a href="https://twitter.com/METISORG">https://twitter.com/METISORG</a>
Instagram	Crear una presencia visualmente atractiva que destaque nuestros proyectos y sus impactos, así como humanizar la marca mostrando el equipo y sus actividades.	Evaluar el compromiso a través de métricas como likes, comentarios y compartidos. Utilizar historias y publicaciones para obtener retroalimentación directa de la audiencia sobre nuestros servicios y enfoques.	 <a href="https://www.instagram.com/fundacionmetis/">https://www.instagram.com/fundacionmetis/</a>

**Fuente:** METIS (2024). Proyecto de grado MBA

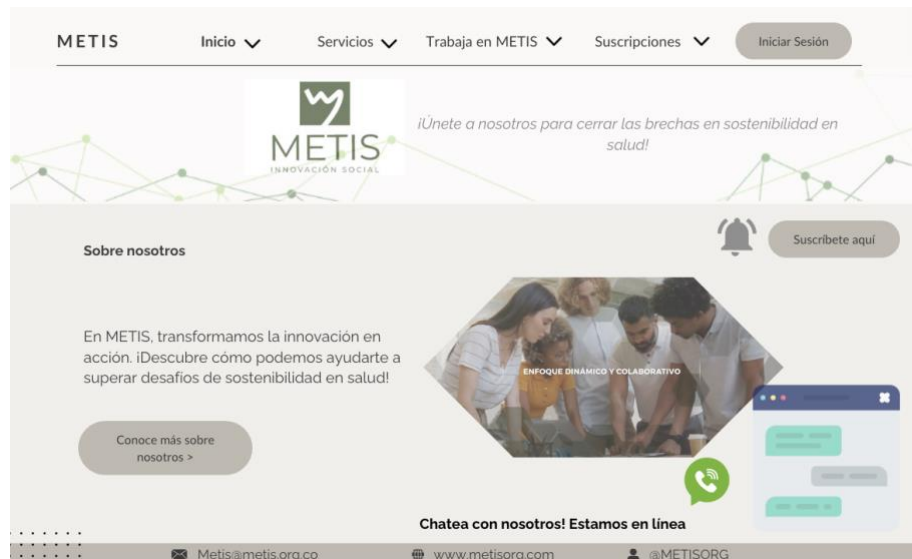
- **Prototipo de página web**

La página web aún se encuentra en fase de diseño y piloto, será una herramienta clave para mostrar nuestra oferta de valor, proporcionar información detallada sobre nuestros servicios y facilitar el contacto con clientes potenciales. A continuación, se mostrará por medio de imágenes y descripciones los experimentos y llamados a la acción esperados:

- En la ilustración 6 - Inicio, el propósito es presentar de manera clara y concisa quiénes somos, qué hacemos y por qué somos diferentes. Los llamados a la

acción: botones de “contáctanos” y “solicita consulta gratuita”, para medir el interés inmediato y recoger datos de clientes potenciales.

### Ilustración 6. Prototipo página web METIS – Inicio



- En la ilustración 7 - Servicios, el propósito es describir los servicios que ofrecemos, destacando nuestra metodología ISIM y los beneficios específicos para el sector salud. Los llamados a la acción: formularios de contacto y descargas de estudios de caso, para evaluar qué servicios generan más interés y recopilar información de contacto de leads cualificados.

### Ilustración 7. Prototipo página web METIS – Servicios



- En la ilustración 8 – Gestión de conocimiento, el propósito es ofertar contenido exclusivo para nuestros suscriptores, posicionándonos como una fuente confiable de información en sostenibilidad en salud. Llamados a la acción: suscripciones a boletines informativos y descarga de artículos o informes exclusivos, para medir el interés en nuestros recursos y generar una base de datos de usuarios interesados.

**Ilustración 8.** Prototipo página web METIS – Gestión de conocimiento



**Fuente:** METIS (2024). Proyecto de grado MBA

### 3. Análisis administrativo

#### 3.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

METIS nace de la experiencia y conocimiento de sus fundadores, quienes aportan perfiles multidisciplinarios esenciales para cumplir la misión de la organización. A continuación, se presentan los perfiles, destacando su trayectoria y cómo contribuyen al éxito de METIS:

- i. German Escobar<sup>4</sup>:
  - a. **Posición:** director ejecutivo de METIS y consultor senior en salud pública.
  - b. **Perfil:** médico con Maestría en Salud Pública y estudios en Desarrollo, Ciencias Políticas y Gobierno. Cuenta habilidades destacadas en liderazgo, representaciones del más alto nivel, comunicación y estrategia. Experto en salud pública, sistemas de salud, políticas públicas de salud.
  - c. **Experiencia:** a lo largo de su carrera ha ocupado diversos cargos de alto nivel en el sector salud. Se ha desempeñado como viceministro de Salud Pública y prestación de servicios y también fue jefe de gabinete del ministro de Salud. Como parte de sus logros, coordinó el equipo negociador para la adquisición de vacunas COVID-19; una tarea crucial como respuesta a la pandemia. Además, dirigió la Oficina de Calidad para el Sistema de Salud y la Oficina de Promoción Social, donde impulsó iniciativas clave para mejorar la calidad y la promoción de la salud en el país. Su experiencia también incluye roles como director de ProPacífico y director de Public Affairs en Agora, donde fortaleció las relaciones y estrategias en salud pública. Esta experiencia suma alrededor de 15 años en el sector, donde además ha realizado importantes publicaciones en temas de salud. Ha sido reconocido con la Exaltación de Honor por el Concejo Distrital de Cali y el Reconocimiento de Exaltación de Liderazgo por el Fondo Colombiano de Enfermedades de Alto Costo.
  - d. **Contribución a METIS:** aporta una vasta experiencia en el sector salud y en la formulación e implementación de políticas públicas. Su liderazgo y conocimiento profundo del sistema de salud son fundamentales para guiar a METIS en su misión de cerrar brechas en sostenibilidad en salud, asegurando que nuestras iniciativas

---

<sup>4</sup> Retirado temporalmente por su cargo actual (desde 2023-2024, hasta lo que dure su cargo)

sean efectivas y de alto impacto.

ii. Luis Guillermo Echeverry:

- a. **Posición:** director administrativo y financiero de METIS y consultor senior en políticas públicas y asuntos legales.
- b. **Perfil:** abogado con un Magister en Derecho Económico y Especialización en Derecho de los Negocios. Posee habilidades en liderazgo, coordinación de equipos multidisciplinarios, así como en pensamiento analítico y estratégico.
- c. **Experiencia: (i) contratos y propiedad Intelectual:** amplia experiencia en la proyección, gestión y revisión de contratos comerciales, internacionales y del Estado, así como en la gestión de propiedad intelectual y responsabilidad civil extracontractual; **(ii) políticas públicas y regulación:** experto en la estructuración, planeación y gestión de políticas públicas, con un enfoque en análisis normativo para la construcción de regulación de impacto y desarrollo social. Ha desempeñado sus funciones principalmente en el sector salud con una trayectoria de 8 años, pasando por dos de las mejores instituciones prestadoras de servicios de salud del país (Fundación Valle del Lili, Cali y Fundación Santa Fe, Bogotá) y en el Ministerio de Salud.
- d. **Contribución a METIS:** aporta una sólida base en derecho y gestión administrativa, esencial para garantizar la correcta implementación de proyectos de sostenibilidad en salud y asegurar el cumplimiento normativo y contractual.

iii. Juan Sebastián Parada:

- a. **Posición:** director técnico de proyectos y analítica de datos de METIS y consultor senior datos y estudios económicos.
- b. **Perfil:** economista con una Maestría en Economía y una Maestría en Ciencia de Datos. Es un analista de datos altamente cualificado, con una sólida formación en análisis económico e investigación política, aportando una gran experiencia en la coordinación de estudios económicos y sociales.
- c. **Experiencia:** con una trayectoria de 9 años y con un historial de investigación de impacto tanto en el mundo académico como en el sector público, trabajando en universidades de prestigio como la Universidad Nacional y el Externado y, en

ministerios como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como también el de Salud. Posee una comprensión profunda de la dinámica y los retos de diversos sectores. Su pasión es aprovechar los datos para impulsar la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica. Se destaca en la utilización de técnicas avanzadas de análisis de datos para extraer información práctica de conjuntos de datos complejos, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones basadas en evidencias.

- d. **Contribución a METIS:** aporta su experiencia en análisis de datos y economía, fundamental para liderar proyectos estratégicos y la analítica de datos en la organización.

**Tabla 12.** Perfil empresarial

Perfil empresarial									
Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación en tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Consultor senior en salud pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director ejecutivo.</li> <li>- Director de la gestión de negocios.</li> <li>- Director técnico que dirige y orienta la consultoría y sus productos.</li> <li>- Líder garante del cumplimiento de los objetivos y metas contractuales con sus clientes.</li> </ul>	Médico con Maestría en Salud Pública y estudios en Desarrollo, Ciencias Políticas y Gobierno.	15	15	Termino indefinido	Tiempo completo	1	\$ 10.000.000	01/01/25



Perfil empresarial									
Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación en tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Consultor senior en políticas públicas y asuntos legales	- Director administrativo y financiero. - Director técnico del marco jurídico de los proyectos de consultoría tanto a nivel contractual como a nivel estratégico.	Abogado con Maestría en Derecho Económico y Especialización en Derecho de los Negocios.	8	8	Termino indefinido	Tiempo completo	1	\$ 8.000.000	01/01/25
Consultor senior datos y estudios económicos	- Director técnico de proyectos y analítica de datos. - Generación de estados del arte de los proyectos de consultoría.	Economista con Maestría en Economía y Maestría en Ciencia de Datos.	9	5,5	Termino indefinido	Tiempo completo	1	\$ 8.000.000	01/01/25
Asistente administrativo	- Recepcionar las solicitudes de proyectos de consultoría. - Gestión de servicio al cliente. - Gestión de plataforma web.	Técnico laboral en asistente administrativo con habilidades en redacción y registro de archivos, contabilidad y programación.	1,5	1,5	Termino indefinido	Tiempo completo	1	\$ 2.500.000	01/06/25

Perfil empresarial									
Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación en tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Diseñador gráfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear diseños visualmente atractivos y transmitir mensajes de manera efectiva.</li> <li>- Brindar la creatividad y habilidad técnica de herramientas de diseño para los contenidos generados.</li> <li>- Unificar criterios y estándares visuales de la marca.</li> </ul>	Diseño gráfico, artes visuales, artes gráficas y afines.	2	2	Termino indefinido	Tiempo Completo	1	\$ 4.500.000	(1) 01/01/26 (1) 01/01/28
Analista de datos junior	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar y ejecutar los modelos de analítica avanzada y/o de inteligencia de negocios de los proyectos de consultoría.</li> <li>- Cumplir los requerimientos y especificaciones contractuales.</li> </ul>	Ingeniero, con estudios en Analítica de datos, Programación e Inteligencia de Negocios.	3	3	Termino fijo	Tiempo completo	1	\$ 4.500.000	01/01/27

Perfil empresarial									
Nombre del cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación	Dedicación en tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes y año de vinculación
		Formación	Experiencia general (años)	Experiencia específica (años)					
Epidemiólogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompañar los proyectos en la formulación de metodologías que permitan generar impacto social.</li> <li>- Formular indicadores que permitan medir los resultados de sostenibilidad en salud de los proyectos que adelante METIS.</li> <li>- Identificar y proponer políticas públicas que en el marco de los proyectos se requieran.</li> </ul>	Profesional en cualquier rama de las ciencias con Maestría en Epidemiología.	3	3	Termino indefinido	Tiempo completo	1	\$ 5.000.000	01/01/27

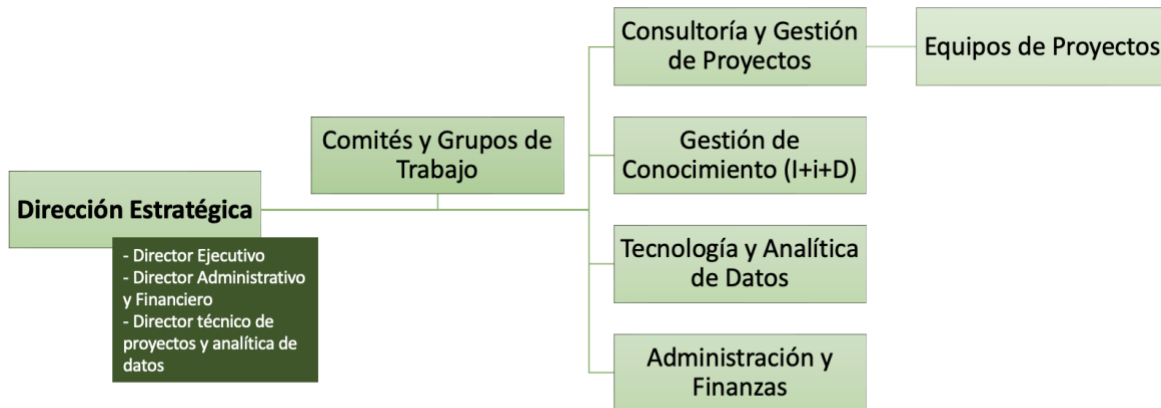
Nota: Este valor incluye los gastos de prestaciones de acuerdo a la normatividad de empleo en Colombia.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de METIS se enfoca en la gestión por proyectos y la innovación como pilares principales:

**Ilustración 9.** Estructura organizacional



**Fuente:** METIS (2024). Proyecto de grado MBA

La estructura (ilustración 9) se compone de una dirección estratégica desde donde se definirá misión, visión, metas y rumbo de la empresa, así como la gestión y administración financiera; las áreas funcionales que estarán a cargo de la gestión de los proyectos y consultorías, la gestión de conocimiento, así como también las propuestas de innovación y desarrollo empresarial, el área de tecnología y analítica de datos y, finalmente las funciones administrativas y financieras. Como impulsores de la mejora continua se propone la composición de comités o grupos de trabajo por medio de los cuales se comunicarán y revisarán temas relacionados con la innovación, calidad y trabajos especializados. De manera transversal METIS contará con asesoría en contaduría como apoyo a la gestión financiera y contable de la empresa, asegurando que todas las operaciones financieras se realicen de manera precisa y cumplan con las normativas legales vigentes.

De acuerdo con (González & Cardona, 2019), las características de la estructura organizacional de METIS:

- Es una estructura donde hay pocos gerentes, las decisiones de los proyectos se planifican y se toman en conjunto.
- Los objetivos están enfocados en cumplir con metas de productividad.
- Adaptación de un sistema holocrático, que busca garantizar un crecimiento natural acorde a la estrategia del negocio, tomando como base las responsabilidades de cada miembro y su experticia.

### 3.3 Socios clave

METIS reconoce la importancia de establecer alianzas con socios clave que contribuyan al éxito y la sostenibilidad de los proyectos que se ejecutarán. Entre estos socios clave se destaca la colaboración con instituciones líderes en el sector de la salud en Colombia, así como otras organizaciones con visión y que aporten a METIS otras capacidades. A continuación se presenta la estrategia a 3 años en colaboraciones y alianzas de METIS:

- i. Universidades y Centros de investigación de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS):
  - a. Centro de investigación de la Fundación Valle del Lili (FVL): esta colaboración permitirá acceder a la experiencia clínica e innovación en salud de la FVL en el campo de la atención médica especializada. El objetivo principal es trabajar en proyectos conjuntos para mejorar la calidad de la atención, que aborden problemas en salud específicos en Colombia como la prevención de enfermedades crónicas, la salud mental y la atención primaria. Permittedole a METIS ser referente en generación de evidencia científica, el diseño de intervenciones basadas en datos y la implementación de soluciones efectivas.
  - b. Universidad del Valle: socio clave para el desarrollo de los proyectos de responsabilidad o sostenibilidad en salud. Esta alianza se basará en la investigación conjunta, la capacitación de nuestros colaboradores y el diseño e implementación de programas de intervención comunitaria, a través de sus programas en salud pública y medicina.
- ii. G4 Alliance: esta alianza será una oportunidad valiosa para fortalecer el impacto de los proyectos sociales relacionados a nivel global. El objetivo será encontrar áreas de interés común para el desarrollo de proyectos pilotos en Colombia, como la mejora de la salud, con énfasis en atención prioritaria, cirugía u obstetricia. Lo anterior permitirá a METIS explorar fuentes de financiamiento en conjunto para los proyectos, incluidas donaciones, patrocinios o subvenciones y escalar las intervenciones a un nivel regional y global.

## 4. Análisis legal, social y ambiental

### 4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

La marca METIS cuenta con signos distintivos, especialmente nombre y enseña comercial, que consiste en elementos gráficos particulares y que es importante proteger, para así obtener el derecho al uso exclusivo de la marca. Para esto, se realizará el trámite correspondiente de registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio, en el cual se tendrán en cuenta dos costos: (i) tasas de registro de la SIC y; (ii) honorarios de abogados (para esto se presupuesta un valor aproximado de \$6.000.000 pesos).

Adicionalmente, para proteger la información confidencial que se suministre y maneje en METIS, se implementarán acuerdos de confidencialidad con todos los socios, empleados y clientes. Estos acuerdos asegurarán que cualquier información sensible y estratégica que se comparta esté protegida contra divulgaciones no autorizadas. La protección de datos incluye tanto la información comercial y operativa de METIS como los datos y proyectos de nuestros clientes. Los aspectos clave para la protección de información y confidencialidad:

- i. **Acuerdos de confidencialidad:** el objetivo es proteger la información confidencial y asegurar que no se comparta sin autorización. Aplicable a empleados, socios, proveedores y clientes. El contenido principal será la definición de información confidencial, obligaciones de las partes, duración del acuerdo y consecuencias legales por incumplimiento.
- ii. **Políticas internas de protección de datos:** implementación de protocolos de manejo seguro de la información, incluyendo el almacenamiento, acceso y transmisión de datos. Generar espacios de capacitación continua para el personal sobre buenas prácticas de seguridad de la información y confidencialidad.
- iii. **Cumplimiento normativo:** adherencia a la Ley 1581 de 2013 (Ley de Protección de Datos Personales). Realización de auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de las políticas de protección de datos y confidencialidad.

- iv. **Responsabilidad y sanciones:** cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes sobre protección de datos y confidencialidad, así como la definición de sanciones para cualquier incumplimiento de los acuerdos de confidencialidad y políticas internas.
- v. Estos mecanismos garantizarán a METIS el manejo de información de manera segura y profesional, protegiendo tanto los intereses de la empresa como la privacidad y confidencialidad de los clientes y socios.

## 4.2 Normatividad técnica

METIS está constituida como una entidad sin ánimo de lucro (ESAL), con número de identificación tributaria y registro mercantil desde el mes de febrero del año 2023. A la fecha se han celebrado dos contratos que en suma son por valor de \$26.000.000 y, actualmente se encuentran detenidas las operaciones por motivos de re evaluación en aspectos a nivel estratégico y operativo. El registro fue en la cámara de comercio de Bogotá y ante la DIAN. Tiene como actividad económica principal 7020 actividades de consultoría de gestión.

## 4.3 Normatividad tributaria

Según (Rodríguez, 2013), dentro de las principales obligaciones formales a tener en cuenta son:

- **Impuesto sobre la renta:** METIS se encuentra bajo el régimen tributario especial, este corresponde a un conjunto de normas tributarias aplicables a entidades, cuya finalidad es el desarrollo de su actividad meritoria y la ausencia de ánimo de lucro, esto permite obtener beneficios tributarios en la declaración de renta, así como también permite ser receptora de donaciones con un beneficio tributario directo para el donante. Las entidades que pertenecen a este régimen tienen un tratamiento especial sobre la renta, pues están sometidas a una tarifa especial del veinte por ciento (20%) sobre el beneficio neto o excedente determinado en un periodo gravable, y que, además probablemente tendrá el carácter de exento cuando se destine directa o indirectamente en el año siguiente a programas que desarrollen un objeto social.

- **Impuesto de sobre las ventas IVA:** la prestación de servicios de consultoría son gravados con IVA, la tarifa actual es del 19%. De acuerdo con la proyección de ventas de METIS, y dando cumplimiento al artículo 600 del estatuto tributario, el periodo para el pago del IVA sería cuatrimestral, ya que anualmente no se proyectan ingresos superiores a 15.000 UVT (\$390.735.000 de pesos colombianos).
- **Facturar electrónicamente.**
- **Informante de Beneficiarios Finales (RUB).**
- **Impuesto de Industria y Comercio (ICA):** este impuesto es de carácter municipal. Para el caso de METIS su domicilio es en la ciudad de Bogotá, la tasa que corresponde a las actividades de consultoría tendrá una tarifa por mil del 8,6.

#### **4.4 Normatividad laboral**

Los empleados de METIS contarán con modalidad de contratación a término indefinido y fijo con todas las prestaciones sociales. Estos contratos se basarán en los principios y regulaciones del Código Sustantivo del Trabajo (autorizado por el Ministerio del Trabajo de Colombia), que establece normas sobre el contrato a término indefinido y término fijo en sus artículos 45, 46, 49, 61 y 62 y, otras particularidades laborales.



## 5. Análisis económico

### 5.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Según el análisis realizado, se concluyó que la inversión necesaria provendrá de los socios y de préstamos bancarios. En cuanto a los activos fijos necesarios para iniciar la empresa, se incluyeron todos los ítems de uso principal.

**Tabla 13.** Depreciación y amortizaciones en forma lineal

	Año 0	2025	2026	2027	2028
<b>Activos de depreciables a 3 años</b>					
Valor actual	0	0	0	13.200.000	30.800.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	0	0	0	4.400.000
Depreciación acumulada	0	0	0	0	4.400.000
Valor fiscal	0	0	0	13.200.000	26.400.000
<b>Total activos depreciables</b>					
Total valor actual	0	0	0	13.200.000	30.800.000
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	0	0	0	4.400.000
Total depreciación acumulada	0	0	0	0	4.400.000
Total valor fiscal	0	0	0	13.200.000	26.400.000
<b>Activos amortizables a 3 años</b>					
Valor actual	6.000.000	6.000.000	16.000.000	26.000.000	51.000.000
Ajuste valor activo	0	0	10.000.000	0	15.000.000
Amortización	0	2.000.000	2.000.000	5.333.333	6.666.667
Amortización acumulada	0	2.000.000	4.000.000	9.333.333	16.000.000
Valor fiscal	6.000.000	4.000.000	12.000.000	16.666.667	35.000.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>					
Valor actual	6.000.000	6.000.000	16.000.000	39.200.000	81.800.000
Ajuste valor activo	0	0	10.000.000	0	15.000.000
Deducciones tributarias	0	2.000.000	2.000.000	5.333.333	11.066.667
Deducciones tributarias acumulada	0	2.000.000	4.000.000	9.333.333	20.400.000
Valor fiscal	6.000.000	4.000.000	12.000.000	29.866.667	61.400.000

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2 Ingresos, costos y gastos

Los ingresos netos se calcularon considerando un aumento proyectado de la inflación del 10% en el segundo y tercer año, y del 8% en el cuarto año. De igual manera, se espera que los costos y gastos crezcan en la misma proporción.

**Tabla 14.** Presupuesto ingresos netos

	2025	2026	2027	2028
Ingresos netos	637.666.500	876.113.095	1.233.567.238	1.532.090.509
Paquete 1 - Sólo propuesta	150.000.000	178.750.000	251.680.000	312.586.560
Paquete 2 - Sólo fase de implementación	240.000.000	343.200.000	483.225.600	600.166.195
Paquete 3 - Proyecto completo	240.000.000	343.200.000	483.225.600	600.166.195
Suscripciones de contenido mensual	1.794.000	2.565.420	3.612.111	4.486.242
Suscripciones de contenido anual	5.872.500	8.397.675	11.823.926	14.685.317

**Fuente:** Elaboración propia

Los gastos operativos, de administración y ventas, incluyen todos los elementos necesarios para funcionar completamente de manera remota, utilizando diversas plataformas tecnológicas. Además, se contemplan los costos de viajes y representaciones de acuerdo con las estrategias de relaciones públicas y el plan de ventas. Asimismo, se considera el costo de salas de coworking para los casos aplicables.

**Tabla 15.** Gastos de operación

Concepto	2025	2026	2027	2028
Licencias de software para Microsoft 365	1.094.400	1.203.840	1.324.224	1.430.162
Microsoft Project	4.104.000	4.514.400	4.965.840	5.363.107
Power BI Pro	1.353.600	1.488.960	1.637.856	1.768.884
Adobe Creative Cloud	1.364.028	1.500.431	1.650.474	1.782.512
Mantenimiento página web	2.400.000	2.640.000	2.904.000	3.136.320
Hosting	600.000	660.000	726.000	784.080
Suscripción a revistas de alto impacto en salud y ciencias sociales	2.000.000	2.200.000	2.420.000	2.613.600
Acceso a bases de datos especializadas	8.000.000	8.800.000	9.680.000	10.454.400
Alquiler de espacios de coworking	3.600.000	3.960.000	4.356.000	4.704.480
Impuestos locales	5.483.932	7.534.573	10.608.678	13.175.978
Registro mercantil	300.000	300.000	300.000	300.000
Amortización	2.000.000	2.000.000	5.333.333	6.666.667
<b>Total gastos de operación</b>	<b>32.299.960</b>	<b>36.802.203</b>	<b>45.906.405</b>	<b>52.180.190</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>	<b>26.516.028</b>	<b>28.967.631</b>	<b>34.997.727</b>	<b>38.704.212</b>
<b>Gastos de operación variables</b>	<b>5.783.932</b>	<b>7.834.573</b>	<b>10.908.678</b>	<b>13.475.978</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 16.** Gastos de administración y ventas

Concepto	2025	2026	2027	2028
Gastos de publicidad	12.753.330	17.522.262	24.671.345	30.641.810
Gastos de capacitación	363.470	2.628.339	3.700.702	4.596.272
Asesoría contable	15.600.000	17.160.000	18.876.000	20.386.080
Gastos de relaciones públicas y Networking	36.000.000	39.600.000	43.560.000	47.044.800
Gastos transporte	12.000.000	13.200.000	14.520.000	20.000.000
Gastos papelería	6.000.000	6.600.000	7.260.000	7.840.800
Asesoría en salud pública	0	0	10.000.000	10.800.000
Depreciación muebles y enseres	0	0	0	4.400.000
<b>Total gastos de admón. y vtas.</b>	<b>82.716.800</b>	<b>96.710.601</b>	<b>122.588.046</b>	<b>145.709.762</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>	<b>69.600.000</b>	<b>76.560.000</b>	<b>94.216.000</b>	<b>110.471.680</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>	<b>13.116.800</b>	<b>20.150.601</b>	<b>28.372.046</b>	<b>35.238.082</b>

Fuente: Elaboración propia

Según la proyección de ventas y la capacidad operativa, se estableció una estrategia de contratación de personal de manera gradual, alineada con la ejecución de los proyectos. Los empleados serán contratados con contrato indefinido y recibirán todas las prestaciones sociales correspondientes.

**Tabla 17.** Presupuesto de nómina

Cargos y conceptos	2025	2026	2027	2028
<b>Total salarios mensuales</b>	<b>47.000.000</b>	<b>51.700.000</b>	<b>56.870.000</b>	<b>61.419.600</b>
Total salarios anuales	327.000.000	435.600.000	617.100.000	737.035.200
Total prestaciones sociales	71.395.000	95.106.000	134.733.500	160.919.352
Total aportes parafiscales	13.080.000	17.424.000	24.684.000	29.481.408
Total seguridad social	68.741.940	91.571.832	129.726.762	154.939.540
Total carga prestacional	153.216.940	204.101.832	289.144.262	345.340.300
Total costo de la nómina	480.216.940	639.701.832	906.244.262	1.082.375.500
Prima junio	13.625.000	18.150.000	25.712.500	30.709.800
Prima diciembre	13.625.000	18.150.000	25.712.500	30.709.800
Vacaciones diciembre	13.625.000	18.150.000	25.712.500	30.709.800
Cesantías Febrero	27.250.000	36.300.000	51.425.000	61.419.600
Interés cesantías febrero	3.270.000	4.356.000	6.171.000	7.370.352
Pagos otros meses	408.821.940	544.595.832	771.510.762	921.456.148
Pago fijo mensual	34.068.495	45.382.986	64.292.564	76.788.012

Fuente: Elaboración propia

## 6. Análisis financiero

### 6.1 Estado de resultados y flujo de caja

Según la evaluación financiera realizada, las inversiones necesarias para el proyecto se llevarán a cabo durante el año 0-1. Las fuentes de financiamiento serán los socios, quienes aportarán el 30% de la inversión, mientras que el 70% restante se obtendrá mediante préstamos bancarios. A continuación, el balance general presenta el detalle de activos, pasivos y patrimonio con una periodicidad anual.

**Tabla 18.** Balance general

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y bancos	69.000.000	105.395.990	138.027.440	213.023.009	339.498.137
Cuentas por cobrar- Clientes	0	364.750	521.592	51.398.635	63.837.105
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	38.259.990	87.392.172	127.414.951	165.048.299
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>69.000.000</b>	<b>144.020.730</b>	<b>225.941.205</b>	<b>391.836.595</b>	<b>568.383.540</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	0	0	0	13.200.000	30.800.000
Depreciación acumulada	0	0	0	0	4.400.000
Activos amortizables	6.000.000	6.000.000	16.000.000	26.000.000	51.000.000
Amortización acumulada	0	2.000.000	4.000.000	9.333.333	16.000.000
Gastos diferibles	25.000.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>31.000.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>12.000.000</b>	<b>29.866.667</b>	<b>61.400.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100.000.000</b>	<b>148.020.730</b>	<b>237.941.205</b>	<b>421.703.262</b>	<b>629.783.540</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga prestacional por pagar	0	30.520.000	40.656.000	57.596.000	68.789.952
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto de Renta	0	3.434.603	33.991.255	54.292.083	87.658.162
Impuestos locales por pagar	0	5.483.932	7.534.573	10.608.678	13.175.978
Iva por pagar	0	16.704.420	17.094.821	78.125.925	97.032.399
Obligaciones financieras	70.000.000	55.499.226	39.159.390	20.747.255	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>70.000.000</b>	<b>111.642.181</b>	<b>138.436.039</b>	<b>221.369.941</b>	<b>266.656.491</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Resultados de ejercicios anteriores	0	0	5.740.694	62.554.649	153.299.988
Utilidades o pérdidas del ejercicio	0	5.740.694	56.813.955	90.745.339	146.514.356
Reserva legal	0	637.855	6.950.517	17.033.332	33.312.705
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>30.000.000</b>	<b>36.378.549</b>	<b>99.505.166</b>	<b>200.333.320</b>	<b>363.127.049</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100.000.000</b>	<b>148.020.730</b>	<b>237.941.205</b>	<b>421.703.262</b>	<b>629.783.540</b>
Prueba de balance	0	0	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia

El estado de resultados muestra el rendimiento financiero de la empresa a lo largo de cuatro años, evidenciando un crecimiento positivo en las utilidades anuales.

**Tabla 19.** Estado de resultados

ÍTEM	2025	2026	2027	2028
Ventas netas	637.666.500	876.113.095	1.233.567.238	1.532.090.509
Costos variables	0	0	0	0
Costo nomina	480.216.940	639.701.832	906.244.262	1.082.375.500
Gastos de operación	32.299.960	36.802.203	45.906.405	52.180.190
Gastos de administración y ventas	82.716.800	96.710.601	122.588.046	145.709.762
Gastos preoperativos	25.000.000	0	0	0
Gastos financieros	7.619.648	5.780.586	3.708.286	1.373.167
<b>Utilidad gravable</b>	9.813.153	97.117.872	155.120.237	250.451.891
Impuesto de Renta	3.434.603	33.991.255	54.292.083	87.658.162
<b>Utilidad neta</b>	6.378.549	63.126.617	100.828.154	162.793.729
Reserva legal	637.855	6.312.662	10.082.815	16.279.373
<b>Utilidad del periodo</b>	5.740.694	56.813.955	90.745.339	146.514.356

**Fuente:** Elaboración propia

El flujo de caja neto permite observar la liquidez de la empresa, mostrando un valor positivo a partir del año 2026 y un crecimiento continuo en los años siguientes según la proyección.

**Tabla 20.** Flujo de caja neto

	Año 0	2025	2026	2027	2028
Utilidad neta (utilidad operativa)	0	6.378.549	63.126.617	100.828.154	162.793.729
Total depreciación	0	0	0	0	8.800.000
Pagos de capital		14.500.774	16.339.835	18.412.135	20.747.255
Total amortización	0	2.000.000	2.000.000	5.333.333	6.666.667
EBITDA		6.378.549	63.126.617	100.828.154	171.593.729
1. Flujo de fondos neto del periodo		-6.122.225	48.786.781	87.749.352	157.513.141
Inversiones de socios	30.000.000	0	0	0	0
Préstamo	70.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-6.122.225	48.786.781	87.749.352	157.513.141

**Fuente:** Elaboración propia

## 6.2 Evaluación de proyecto

Los resultados de la evaluación del proyecto indican que el proyecto es financieramente viable y prometedor, con una rápida recuperación de la inversión, alta rentabilidad y un sólido retorno

sobre la inversión inicial; inicialmente los fundadores esperaban una TIR superior del 18% y como resultado de la proyección fue del 37,15%. Es importante monitorear estos indicadores en estos primeros años de operación y realizar los ajustes necesarios en las proyecciones según el rendimiento real y las condiciones del mercado.

**Tabla 21.** Balance del proyecto

	Año 0	2025	2026	2027	2028
Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	-6.122.225	48.786.781	87.749.352	157.513.141
<b>Balance de proyecto</b>	-100.000.000	-124.122.225	-97.677.444	-27.510.032	125.051.303

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 22.** Evaluación del proyecto

Evaluación del proyecto	
Periodo de pago descontado (años)	3,18
Tasa interna de retorno	37,15%
Valor presente neto	64.500.071
Tasa mínima de retorno	18,00%

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.3 Riesgos

Se realiza la prueba de sensibilidad para METIS. A continuación, se presentan los riesgos más significativos y las propuestas que buscan mitigarlos:

- **Sensibilidad a la demanda:** METIS ofrece una solución que claramente responde a necesidades fuertes del sector salud. Sin embargo, una disminución en la demanda podría generar dificultades en términos de financieros de la empresa, este riesgo se puede materializar si las organizaciones no están dispuestas a probar enfoques diferentes. La manera en las que METIS busca mitigar este riesgo es apartando del presupuesto de marketing y publicidad una porción a realizar educación y concientización, demostrarles a las organizaciones en salud a través de programas de educación, talleres o webinars los beneficios y la efectividad de la metodología propuesta por METIS. Por otra parte, recibir feedbacks y realizar la mejora continua

sobre nuestros servicios y productos, que nos permita mayor personalización de la atención y así buscar mayor adaptación a las necesidades de los clientes.

- **Dependencia de alianzas estratégicas:** la propuesta de valor de METIS se basa significativamente en la formación de alianzas estratégicas. Cualquier fallo en asegurar o mantener estas alianzas podría impactar negativamente la capacidad de METIS para entregar sus servicios efectivamente. Para esto, METIS conformará una base sólida de diversificación de alianzas, así como también tenemos destinado un presupuesto exclusivo para relaciones públicas y con nuestro talento humano generar relaciones con propósitos alineados y, por último, el diseño de planes de contingencia para los casos en los que la alianza se disuelva o no logre los resultados esperados.
- **Retención del talento humano:** el éxito de METIS depende del talento y la experiencia de su equipo. Encontrar, retener y motivar al personal adecuado; especialmente en un campo tan especializado, es crucial y desafiante. Para esto, METIS tiene pensado contrataciones de planta, que permita consolidar la gestión del conocimiento, además, ofrecer una compensación competitiva en el mercado, inversión en capacitación y desarrollo y, finalmente, la implementación de planes de mentoring, que tienen como objetivo transferencias de conocimiento de los empleados más especializados a los más nuevos y así prepararlos para futuras oportunidades.

## **7. Road Map del negocio**

### **Año 1: Lanzamiento y establecimiento**

Enero – Junio:

- Enero – Febrero: establecimiento legal, financiero, administrativo y de ventas de METIS (periodo improductivo: 2 meses).
- Lanzamiento de la infraestructura básica del sitio web y de servicios de consultoría.
- Primera ronda de visitas del equipo para contratación, aprovechando que en este periodo del año las organizaciones están en reevaluación de estrategia, enganche de ventas para validación o creación de propuestas.
- Inicio de campañas de marketing para generar conocimiento de la marca.
- Implementación del primer conjunto de proyectos de consultoría.

Junio – Diciembre:

- Evaluación inicial del primer conjunto de proyectos de consultoría.
- Segunda ronda de visitas del equipo para contratación.
- Evaluación inicial del impacto y ajustes necesarios a herramientas de diagnóstico.

### **Año 2: Optimización**

Enero – Junio:

- Ronda de visitas del equipo para contratación y ejecución de proyectos de consultoría.
- Expansión del equipo de diseño de contenidos.
- Diseño de estrategia de marketing de las mejoras en los servicios actuales o nuevos servicios.
- Alianzas estratégicas con organizaciones clave en el sector de la salud.
- Desarrollo y mejora continua del sitio web con funciones adicionales (\*Inversión).

Junio – Diciembre:

- Consolidación de la presencia en el mercado local.
- Expansión a nuevas regiones (\*Inversión).
- Implementación de mejoras basadas en el feedback de clientes y usuarios.



### **Año 3: Consolidación y liderazgo**

- Enero – Diciembre: Ronda de visitas del equipo para contratación y ejecución de proyectos de consultoría.
- Enero – Abril: Expansión del equipo con más especialistas en salud pública y datos, e inicio de sesiones de transferencias de conocimiento.
- Enero – Junio: Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para la experiencia del cliente (\*Inversión).
- Enero – Diciembre: Profundización de las alianzas estratégicas y expansión de la red de influencia.
- Junio – Diciembre: Iniciar ideación de innovaciones en la oferta de servicios basadas en análisis avanzados de datos y resultados.

### **Año 4: Innovación**

- Enero – Diciembre: Ronda de visitas del equipo para contratación y ejecución de proyectos de consultoría.
- Enero – Diciembre: Diversificación de las fuentes de ingresos y exploración de nuevos mercados verticales.
- Enero – Mayo: Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y técnica para el desarrollo de proyectos (\*Inversión).
- Junio – Diciembre: Lanzamiento de iniciativas de innovación disruptiva en el sector (\*Inversión).

## 8. Conclusiones

- Los hallazgos en las validaciones del mercado nos presentaron a METIS como una solución estratégica y oportuna, capitalizando iniciativas que hacen frente a coyunturas sociales actuales en Colombia. Así, como también evidenciar la aceptación de esta propuesta de valor ante a la necesidad de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de salud y la integración de los actores, buscando la costo-eficiencia del sistema a través de la implementación de proyectos de responsabilidad social en salud o sostenibilidad en salud.
- El mayor reto para METIS radica en fortalecer las relaciones de valor y medir el impacto social de sus intervenciones, elementos cruciales para validar su modelo de negocio y su sostenibilidad a largo plazo. Por lo que se hace fundamental las inversiones propuestas en temas de relaciones públicas alrededor de los 4 años e inversiones en base tecnológica en los años 3 y 4, para contar con las capacidades de fortalecer estas relaciones estratégicas y desarrollar metodologías o herramientas robustas para la medición de impacto social del proyecto.
- La propuesta de METIS para desarrollar el talento a través de programas de mentoring es una estrategia fundamental que permitirá fortalecer su equipo humano, asegurando no solo el cumplimiento de sus objetivos a corto plazo, sino también su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Al invertir en el desarrollo de competencias y habilidades del talento, METIS no solo eleva el nivel de su personal, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje continuo que es crucial en el dinámico sector de la salud, además de fomentar una baja rotación de personal.
- La consolidación del negocio de METIS está estrechamente ligada a los éxitos iniciales de sus proyectos, lo que resalta la importancia de lograr resultados tangibles y significativos desde el comienzo. Estos primeros éxitos no solo validan la eficacia del modelo y enfoque de METIS, sino que también establecen una base sólida de credibilidad y confianza entre las partes interesadas y clientes potenciales, asimismo, poder facilitar la expansión de su cartera de proyectos y fortalecer su posición en el mercado.
- Finalmente, los resultados de la evaluación financiera del proyecto para METIS son contundentes y positivos, marcando un inicio prometedor para la empresa en su misión de mejorar la implementación de proyectos de sostenibilidad en salud. Con una Tasa Interna

de Retorno (TIR) del 37,15% y un Valor Presente Neto (VPN) positivo (\$64.500.071), no solo indican viabilidad financiera, sino que también reflejan la eficacia y la relevancia de los servicios de METIS en el sector de la salud. Estos resultados son un indicativo de la capacidad para generar cambios significativos en la implementación de políticas y prácticas de salud sostenibles, posicionando a METIS no solo como un participante clave en el sector, sino también como una unidad de valor movilizador capaz de liderar y fomentar el avance hacia un sistema de salud más eficiente.

## 9. Referencias

- Daza, J. S., Valencia, O. A., & Iglesias, A. M. (2023). *Experiencias en implementación de rutas integrales de atención en salud*. Popayán: UniCauca.
- Ruiz, N., & Vizcaíno, C. (2022). *Reporte del Panorama del Ecosistema de Innovación en Salud en Colombia*. Bogotá: PINNOS.
- DANE. (2022). *Encuesta Calidad de Vida (ECV)*. Bogotá: Boletín técnico.
- OPS Organización Panamericana de la Salud. (2009). Determinantes sociales de la salud. *OPS Organización Panamericana de la Salud*.
- Congreso de la Republica de Colombia. (1993). Ley 100. *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*.
- Velasco, C. (2023). Responsabilidad Social Empresarial en la industria farmacéutica y sostenibilidad: Un compromiso ineludible. *Cercal*.
- ICONTEC. (2021). Responsabilidad Social Empresarial. *Dirección de Acreditación en Salud*.
- Revista Economía. (10 de abril de 2023). *Revista Economía*. Obtenido de Economía: <https://www.revistaeconomia.com/mercado-de-consultoras-crece-en-latinoamerica-6-de-cada-10-empresas-contratan-este-servicio/>
- Keefter, K. (13 de diciembre de 2018). *Square*. Obtenido de Cómo determinar los precios de consultoría: <https://squareup.com/us/es/townsquare/consulting-fees>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Mustikaningtiyas, F. (2021). Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia: A triple bottom line approach. *Heliyon*, 7(3).
- Guerrero, R., Pinzón, D., & Rojas, A. (2015). Presente y futuro del gobierno corporativo en el Sector Salud en Colombia. *Super Intendencia Nacional de Salud*, 61-65.
- Hoyos, O., Castro, M., & Toro, N. (2021). Corporate Governance and Sustainable Development: A Bibliometric Analysis. *CEA Ciencias Económicas y Administrativas* 9(19).
- Mordor Intelligence. (2024). *Tamaño del mercado de servicios de consultoría y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Obtenido de Mordor Intelligence™ Industry Reports: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/consulting-service-market>
- MinTIC. (17 de 12 de 2021). *El 'ranking' de los perfiles laborales más solicitados en el sector TIC colombiano*. Obtenido de MinTIC: <https://www.mintic.gov.co/porta1/inicio/Sala-de->

prensa/Noticias/196877:El-ranking-de-los-perfiles-laborales-mas-solicitados-en-el-sector-TIC-colombiano

Arias, M. L., & Enciso, E. M. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73.

González, J. E., & Cardona, D. A. (2019). La arquitectura y la gestión organizacional. *Adgnosis*, 8(8), 59-72.

DIAN. (22 de Abril de 2024). *DIAN*. Obtenido de Sociedades - Entidades Sin Ánimo de Lucro: <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/default.aspx>

Rodríguez, D. L. (Agosto de 2013). *Bibliotecadigital.ccb*. Obtenido de Conoce los aspectos tributarios de tu empresa: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/f8305850-1bf5-4073-9ec0-c281efb1aa41/content>

## 10. Anexos

Los anexos a continuación incluyen la información de los estudios primarios con el propósito de soportar los 3 supuestos planteados en el presente proyecto. Estos estudios se hicieron por medio de entrevistas a diferentes agentes del sistema que incluyeron 7 agentes, entre los cuales estuvieron Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud (IPS), Secretarías de Salud Municipales (SEC) y farmacéuticas (FAR) que operan en Colombia.

### Anexo 1

**Supuesto N°1 - De cultura organizacional:** implementar programas/proyectos de responsabilidad social y sostenibilidad en salud es complejo y está fuera del alcance o estrategia corporativa, además de su difícil comunicación hacia las partes interesadas.

**Tabla 23.** Resultados de respuestas a preguntas con enfoque al Supuesto N°1 – Instrumento: Entrevista

Agencia	0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	Promedio
A1-IPS			3			3
A2-IPS		2				2
A3-IPS			3			3
A4-FAR			3			3
A5-SEC				4		4
A6-SEC				4		4
A7-FAR			3			3
<b>Promedio general</b>						<b>3</b>

Escala de necesidad	
Escala	Descripción
0 - 1	No existe necesidad
1 - 2	Poca necesidad
2-3	Necesidad manejable
3-4	Necesidad fuerte
4-5	Absoluta necesidad

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 2

**Supuesto N°2 - De medición e impacto:** no está claro cómo medir el resultado de los programas/proyectos de RSE y sostenibilidad en salud.

**Tabla 24.** Resultados de respuestas a preguntas con enfoque al Supuesto N°2 – Instrumento: Entrevista

Agencia	0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	Promedio
A1-IPS					4,5	4,5
A2-IPS				3,5		3,5
A3-IPS				4		4
A4-FAR				4		4
A5-SEC				3,5		3,5
A6-SEC				3,5		3,5
A7-FAR					4,5	5
<b>Promedio general</b>						<b>4</b>

Escala de necesidad	
Escala	Descripción
0 - 1	No existe necesidad
1 - 2	Poca necesidad
2-3	Necesidad manejable
3-4	Necesidad fuerte
4-5	Absoluta necesidad

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3

**Supuesto N°3 - De colaboración estratégica:** las colaboraciones inter o multisectoriales son complicadas y difíciles de gestionar

**Tabla 25.** Resultados de respuestas a preguntas con enfoque al Supuesto N°3 – Instrumento: Entrevista

Agencia	0 - 1	1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	Promedio
A1-IPS					5	5
A2-IPS				3,5		3,5
A3-IPS					4,5	4,5
A4-FAR					4,5	4,5
A5-SEC				4		4
A6-SEC				4		4
A7-FAR					5	5
<b>Promedio general</b>						<b>4</b>

Escala de necesidad	
Escala	Descripción
0 - 1	No existe necesidad
1 - 2	Poca necesidad
2-3	Necesidad manejable
3-4	Necesidad fuerte
4-5	Absoluta necesidad

Fuente: Elaboración propia