



Diseño de Modelo de Negocio para el Servicio de Asesoría en Habilitación a Consultorios Médicos de Empresas Privadas en Bogotá.

AUTORES

Paola Bernal Gómez

Diana Montoya Garzón

Marcela Ruiz Villegas

Asesor Temático: Alberto Plazas

Asesora Metodológica: Laura Andrea Niño

Universidad Colegio Mayor De Cundinamarca

Facultad De Ciencias De La Salud

Especialización En Gerencia De La Calidad En Salud

Bogotá

2018

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a la empresa Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. por brindarnos la oportunidad de poner en práctica nuestros conocimientos teóricos que harán de nosotras unas excelentes gerentes. Así mismo, agradecemos a nuestro asesor temático Alberto Plazas por sus enseñanzas teóricas y personales, su creatividad y dinamismo y por las valiosas lecciones que nos deja y a nuestra asesora metodológica Laura Niño por su disposición y orientación en este proceso de formación.

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos más difíciles por los que he pasado este año que me han enseñado a valorar cada día más lo que tengo y lo que soy.

A ti mamá Por haberme acompañado desde el cielo, por enseñarme a ser lo que soy, por apoyarme y por estar en mi corazón dándome fuerzas para seguir adelante y lo más importante por tu infinito amor.

A ti padre por ser la persona que me ha acompañado durante todo este proceso, por no dejar que caiga y por ser mi soporte en los tropiezos de la vida.

A mi hermano, mi héroe, mi todo. A ti por ser ese apoyo incondicional en las buenas y en las malas, por estar hay justo cuando te necesito y por defenderme a capa y espada como un verdadero caballero.

A ti amor de mi vida, por apoyarme, ayudarme, comprenderme, amarme y respetarme. A ti por cada uno de los días y las noches juntos y por ser ese motor que impulsa mi vida.

Esto va dedicado a ustedes y a todos los que me ayudaron a regar esta semilla con un sueño de ser especialista y que hoy gracias a todos ustedes estoy cumpliendo.

Y sobre todo va dedicado a la mujer que luchó, creyó, amó y sufrió este proyecto, A MI... porque lo logré y me enorgullezco de lo que soy como persona y como profesional.

A todos ustedes

Gracias Totales

Paola Bernal Gómez

Dedicatoria

En primera instancia doy Gracias a Dios todo poderoso por permitirme tener y disfrutar a mis padres. También porque bendice mi vida con la oportunidad de estar cerca a toda mi familia.

A mis padres por su apoyo incondicional con todas las decisiones y proyectos que he emprendido personalmente y profesionalmente.

Gracias al universo por permitirme tener esta nueva experiencia de vida, poder relacionarme y compartir con distintas personas tanto docentes como compañeros de aula y de valorar todas las oportunidades que me ha brindado.

Gracias a ustedes amigas que me impulsaron una y otra vez cuando sentía que no quería continuar, gracias por esa fuerza, apoyo incondicional y momentos de risas interminables.

A todos

Gracias Totales

Marcela Ruiz Villegas

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por brindarme la fuerza necesaria para lograr uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Son los mejores padres del mundo.

A mis hermanos por acompañarme siempre y por el apoyo incondicional que me brindan.

A Marcela Bojacá por abrirme las puertas y compartir sus conocimientos, y a mis compañeras Marcela Ruiz y Paola Bernal por su esfuerzo para hacer que este trabajo se realice con éxito.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a mi compañero de vida Javier García Chaves, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor incondicional que me brinda.

De verdad mil gracias a todos siempre los llevo en mi corazón.

Diana Montoya Garzón

Resumen

El presente proyecto está basado en diseñar un modelo de negocio para la empresa Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. que permita determinar la viabilidad de ofertar el servicio de asesoría en habilitación a consultorios médicos de empresas privadas en Bogotá; por lo cual se utilizó la metodología propuesta por Alexander Osterwalder en su modelo Canvas desarrollando uno a uno los pasos propuestos.

Durante el desarrollo de la propuesta se estipuló el nicho de mercado al cual se le ofertaran los servicios y se realizó una caracterización de la competencia para determinar así el segmento de clientes, luego se estableció la propuesta de valor de acuerdo a la implementación de la técnica mapa de empatía aplicado a potenciales clientes, lo cual género que nuestro valor agregado es la relación incondicional con los clientes es decir estar disponibles los 365 días del año, se determinaron los canales de comunicación y distribución con los clientes y las estrategias que permitirán afianzar la relación con ellos.

De igual manera se determinó que las fuentes de ingreso provienen de la contratación de los servicios de forma directa, referida o por convenio de nuestros clientes, teniendo en cuenta las exigencias del medio, se determinaron los recursos humanos, intelectuales, físicos y financieros que se requieren para el desarrollo de la propuesta de valor. Finalmente se realiza el análisis financiero en el cual se evidencia que el proyecto es rentable para Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. ya que los costos operativos no superan los ingresos por año y generan rentabilidad a largo plazo

Palabras Clave: Asesoría, Segmento de clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con los clientes, Fuentes de Ingreso, Recursos clave, Actividades Clave, Socios Clave, Estructura de costos.

ABSTRACT:

This project is based on designing a business model for the company Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. to determine the feasibility of offering the advisory service in habilitation to medical offices of private companies located in Bogotá; The methodology used in this project was proposed by Alexander Osterwalder in his Canvas model, developing his model step by step.

During the development of this project, the market niche to which the services were offered was stipulated and a competitive characterization was made to determine the customer segment, then the value proposal was established according to the implementation of the technique. The empathy map applied to potential clients, which produce that our added value is the unconditional relationship with customers it means to be available 365 days a year, communication skills, channels and distribution with customers were determined and strategies that will strengthen the relationship with them.

Likewise, it was determined that the sources of income come from the contracting of the services directly, referred or by agreement of our clients, taking into account the

requirements of the environment, the human, intellectual, physical and financial resources were determined. they require for the development of the value proposal. Finally, the financial analysis is carried out in which it is evident that the project is profitable investment for Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. Since the operating costs do not exceed the income per year and generate long-term profitability

Tabla De Contenido

	Página.
1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	4
3. Justificación	7
4. Objetivos	10
4.1 Objetivo General	10
4.2 Objetivos Específicos	10
5. Antecedentes	11
6. Marco teórico	13
6.1 Asesoría	13
6.2 Modelo de negocio	14
6.3 Viabilidad de un modelo de negocio	15
6.4 Innovación de un modelo de negocio	15
6.5 Diseño de un modelo de negocio	17
6.5.1 Pasos del modelo CANVAS	18
7. Marco legal	26

7.1 Plataforma Estratégica	26
7.2 Normativa De Habilitación En Salud	29
8. Aspectos metodológicos	30
8.1 Diseño metodológico	30
8.2 Población y muestra	31
8.3 Instrumentos y procedimientos	32
9. Procesamiento de la información	33
10. Desarrollo del modelo de negocio	40
10.1 Segmento de cliente	40
10.1.1 Caracterización del mercado	40
10.1.2 Rasgos de la competencia	41
10.1.3 Ubicación geográfica de la competencia	41
10.2 Propuesta de valor	44
10.2.1 Mapa de empatía	44
10.3 Canales	47
10.4 Relaciones con los clientes	48
10.5 Fuentes de ingresos	49
10.6 Recursos clave	52

10.7 Actividades clave	54
10.8 Socios clave	56
10.9 Estructura de costos	58
10.9.1 Análisis financiero	58
Conclusiones	63
Recomendaciones	66
Bibliografía	67
Anexos	69

Lista De Figuras

Figura N° 1: Propuesta de Valor

Figura N° 2: Canales para conocer los productos y servicios propuesto por la universidad del valle.

Figura N° 3: Lienzo del Modelo de Negocio

Figura N° 4: Desarrollo de objetivos por cada módulo del lienzo

Figura N° 5: Encuesta Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.

Figura N° 6: Ubicación geográfica de la competencia

Figura N° 7: Propuesta de Valor Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S

Figura N° 8: Mapa de Empatía Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S

Figura N° 9: Canales de comunicación

Figura N° 10: Canales de Distribución

Figura N° 11: Relación con el cliente

Figura N° 12: Flujograma de la prestación del Servicio

Figura N° 13: Socios Clave

Lista De Tablas

Tabla N° 1: Planeación Estratégica de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

Tabla N° 2: Normatividad Colombiana

Tabla N° 3: Rasgos de la competencia

Tabla N° 4: Fuentes de Ingreso

Tabla N° 5: Recursos Clave

Tabla N° 6: Socios Clave

Tabla N° 7: Presupuesto

Tabla N° 8: Costos por año

Tabla N° 9: Ingresos por año

Tabla N° 10: Fuentes de financiamiento

Lista De Gráficos

Grafico N° 1: Interés en el servicio de asesoría en habilitación en salud que oferta Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

Grafico N° 2: Conocimiento del portafolio de servicios de la empresa Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

Grafico N° 3: Medio por el que se enteró de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

Grafico N° 4: Medio por el que le gustaría recibir información sobre los servicios de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

Grafico N° 5: Interés en el servicio de asesoría en habilitación en salud que oferta Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

Grafico N° 6: Contratación previa de servicios de asesoría externa en habilitación en salud

Grafico N° 7: Experiencia con las asesorías contratadas

Anexos

Anexo N° 1: Instrumento

Anexo N° 2: Base de datos de contacto de la población

1. Introducción

En Colombia mediante el Sistema Obligatorio de Calidad en Salud y de acuerdo a la normatividad vigente existen procedimientos y condiciones de inscripción y habilitación para los servicios de salud, por medio de los cuales se reconoce la importancia de la calidad en este caso particular para aquellas instituciones cuyo objeto social no es la prestación de servicios de salud pero que habilitan servicios de salud por la actividad que realizan; Dichas entidades tienen la necesidad de adoptar la normativa vigente para dar cumplimiento a las exigencias del mercado de la salud e igualmente a que la normatividad cambia periódicamente, por lo cual nace la necesidad por parte de los autores, profesionales en trabajo social y enfermería de Diseñar un Modelo de Negocio que ofrezca el Servicio de Asesoría en Habilitación a Consultorios Médicos de Empresas Privadas en Bogotá, producto de la solicitud de un cliente específico y de analizar otras variables como la demanda, el mercado y la competencia del servicio en este segmento.

En este caso particular la metodología empleada en esta investigación será de tipo cualitativo ya que se van a detectar las necesidades en un grupo poblacional por lo que permitirá establecer la relación o el vínculo entre las personas, entes sociales y la cultura. Se enuncia que el alcance de esta investigación es de tipo descriptivo y de corte transversal ya que recolectan datos en un solo momento; en el presente proyecto se parte de un planteamiento del problema usando la observación directa como principal herramienta y obteniendo resultados producto del análisis de las variables; para el desarrollo de los objetivos específicos se lleva a cabo el desarrollo del modelo de negocio Canvas y sus 9

pasos que permiten un análisis financiero y humano que determine la viabilidad de la implementación del servicio dentro del portafolio de la empresa Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

El trabajo está estructurado en nueve capítulos, comenzando por el planteamiento del problema que permite determinar la pregunta de investigación, seguido a esto se encuentra al justificación en la cual se da respuesta al interrogante de ¿Para qué se realiza dicha investigación?, se encuentra el objetivo general y cuatro objetivos específicos que permitirán demostrar la posibilidad de implementar el servicio en la empresa, luego se encuentra el desarrollo de los antecedentes, marco teórico y marco legal que permiten tener una visión clara de los conceptos precisos para el desarrollo del mismo y la normatividad vigente.

Posteriormente se desarrolla paso a paso el modelo de negocio Canvas en el cual se estipula el segmento de clientes a los cuales se va a enfocar los servicios, la propuesta de valor es decir el valor agregado que se va a generar en los clientes que utilicen nuestros servicios, los canales de comunicación y distribución que se formarán con los clientes así como la relación con ellos, se establecerán las fuentes de ingreso para desarrollar la implementación del servicio al igual que los recursos humanos, intelectuales, físicos y financieros que se necesitan para hacerlo, de la misma manera se tendrán en cuenta aspectos fundamentales para ofrecer a los clientes el servicio mediante la creación de un flujograma, lo que permite analizar las actividades clave que conlleven a generar alianzas

estratégicas empresariales para disminuir los costos de inversión y aumentar las ganancias, luego del análisis financiero se evidencia que el proyecto es rentable para Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.

2. Planteamiento Del Problema

La problemática surge a partir de la necesidad de una empresa cliente para habilitar los consultorios médicos con los que cuenta en su sede en Bogotá y solicita el apoyo de Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. para su debida gestión. Es así como surge la idea de la ampliación del portafolio de servicios a través del diseño de modelo de negocio para el servicio de habilitación de consultorios médicos en empresas privadas en Bogotá.

Para la población colombiana es importante tener la certeza que a los hospitales, clínicas y consultorios que asistan cuenten con los servicios necesarios y que estos tengan la calidad que se merecen. Debido a esta razón el Ministerio de Salud y la protección social expidió la Resolución 2003 de 2014. La cual define los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de Habilitación de Servicios de Salud.

De acuerdo al registro especial de prestadores de salud REPS existen alrededor de 110 empresas privadas en Bogotá que cuentan en sus instalaciones con Consultorio médico para atención de grupos de interés.

El panorama de las asesorías en habilitación de servicios de salud es favorable teniendo en cuenta los criterios de obligatoriedad y las condiciones básicas que deben cumplir los servicios de salud como lo son : las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, los Profesionales Independientes de Salud, los Servicios de Transporte Especial de Pacientes, las entidades con objeto social diferente a la prestación de servicios de salud, que por

requerimientos propios de su actividad, brinden de manera exclusiva servicios de baja complejidad y consulta especializada, que no incluyan servicios de hospitalización ni quirúrgicos y por ultimo las Entidades Departamentales y Distritales de Salud, en lo de su competencia. Ya que el cumplimiento aplica para todos los servicios de salud que se presten.

La habilitación se otorga inicialmente por un periodo de 4 años. Sin embargo, uno de los aspectos más importantes de la norma es que incorpora, como un requisito obligatorio, el proceso de autoevaluación que deben hacer los prestadores cada año. En caso de no hacerlo, constituye una alarma para las Direcciones Departamentales y Distritales de Salud, encargadas de programar y ejecutar un plan de visitas de verificación de los servicios habilitados; pero también será causal que, al cabo de la vigencia de habilitación, el prestador deba nuevamente realizar su proceso de inscripción como nuevo prestador para continuar habilitado. Esto amplía la demanda del segmento de clientes en el modelo de negocio.

Durante la trayectoria de más de 20 años de Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. ha incluido nuevos servicios, por lo cual la plataforma estratégica requiere una actualización, las principales actividades son: Asesorías en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, asesorías en temas de capacitación en recursos humanos y entrenamiento de formación de líderes y coaching empresarial, seminarios de actualización en temas de SST, organización de semanas de la salud y actividades de bienestar para los empleados.

Algunos de los clientes principales de la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. son: Combuscol (combustibles de Colombia S.A.S), Azul y blanco millonarios futbol club S.A.S., Fondo de empleados ICONTEC E.U, ARL Sura, Radiopolis, entre otras.

Con este proyecto se pretende dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cómo diseñar un modelo de negocio para el servicio de asesoría en habilitación en consultorios médicos de empresas privadas en Bogotá?

3. Justificación

En la ciudad de Bogotá ante el Ministerio de Salud y la Protección Social registran 4638 Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que se encuentran habilitadas, de las cuales solo 19 se encuentran acreditadas por ICONTEC (Min Salud, 2016, pág. 6); dicha situación permite a la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. visualizar la oportunidad de crecimiento en el mercado ya que es una empresa que ofrece diversos servicios tales como: gestión de programas de capacitación, seminarios de actualización y entrenamiento en gestión organizacional, formación de líderes y coaching empresarial, asesorías en implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, actuando como proveedores de ARL, (administradoras de riesgos laborales).

La necesidad de aperturar una nueva línea de negocio surge a través de la solicitud por parte de un cliente que requiere el servicio de habilitación de su consultorio médico utilizado para la atención de sus trabajadores en la sede de Bogotá y solicita que la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. le apoye con esta gestión.

El desarrollo del presente trabajo permite diseñar un modelo de negocio destinado a la prestación de servicios de asesoría en habilitación en salud para las empresas privadas que cuenten con consultorios médicos para la atención de sus trabajadores y para los consultorios médicos de profesionales especializados en Bogotá.

La empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S tiene claridad que existen competidores de forma independiente, como empresas que prestan estos servicios, sin embargo, la idea es fidelizar los clientes y explorar nuevos nichos de mercado.

Este proyecto genera un impacto positivo para la sociedad ya que está enfocado en asesorar a consultorios médicos y empresas del sector privado cuyo objetivo es brindar atención de calidad a los pacientes y trabajadores, fácil acceso a los servicios en tiempo y calidad logrando el bienestar de todos los interesados.

Para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S los principales beneficiarios serán los consultorios y empresas que demanden el servicio y que a través de las asesorías puedan iniciar y culminar el proceso de habilitación, logrando el cumplimiento legal y reduciendo el riesgo de multas, fidelizando así los clientes.

Este proyecto permite identificar la viabilidad de ampliar su portafolio de servicios y posicionarse en el mercado, incrementar la oferta y el número de clientes. Situación que favorece la orientación en nuevos nichos de mercado y a futuro lograr su expansión a nivel nacional.

Las ideas y recomendaciones que se generen de este proyecto servirán de guía y antecedente para generar saberes, fortalecer la temática y plantear nuevas estrategias para el diseño de un modelo de negocio.

El grupo de estudiantes que desarrolla el proyecto le apunta a la implementación de este, desde su ejercicio profesional como Gerentes de la Calidad en Salud, orientándose a liderar los procesos de la organización.

Como estudiantes de posgrado el grupo evidencia el diseño del proyecto como la oportunidad de planear acciones a futuro y visualizar el ejercicio de la Gerencia de la Calidad en Salud, convirtiéndose en una herramienta para generar nuevas oportunidades a nivel laboral y profesional.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para el servicio de habilitación de consultorios médicos en empresas privadas en Bogotá.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado para la prestación de servicios de asesoría en habilitación en empresas del sector privado que cuenten con consultorios médicos en Bogotá.
- Diseñar la propuesta de valor para el servicio de asesoría en habilitación en la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.
- Determinar los requerimientos técnicos en términos de infraestructura, equipos, insumos y personal necesario para la puesta en marcha del modelo de negocio.
- Plantear un estudio financiero que permita reconocer el monto de la inversión, ingresos y costos operacionales para llevar a cabo el modelo de negocio propuesto para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.

5. Antecedentes

Para el desarrollo de este proyecto se realizó la revisión bibliográfica de los estudios que se relacionan a continuación, los cuales aportan diferentes ópticas para abordar el problema:

Esguerra (2017), en su estudio desarrollado como tesis de posgrado explica el diseño de un modelo de negocio para la creación de una empresa virtual de asesoría y consultoría en el sector salud. Para lo cual elaboro un estudio técnico y administrativo determinando los aspectos requeridos para la creación y generando una propuesta de valor para implementar el modelo de negocio. Lo cual se convierte en un referente importante para la presente investigación dado que proporciona algunas pautas para el desarrollo conceptual de la propuesta que se desea elaborar.

Matallana & Col (2016) incluye en su investigación datos fundamentales sobre el estudio de oferta y demanda en Bogotá, así como un estudio técnico para la puesta en marcha de un modelo de negocio para una empresa de asesorías en sistemas de gestión de calidad para prestadores de servicios de salud, permitiendo identificar el panorama de la organización que se abordará a través de esta propuesta.

Así mismo, González & Rojas (2011), en su tesis de posgrado realiza una investigación la cual determina la importancia para las IPS públicas de Bogotá, contar con una compañía externa que les brinde asesoría y capacitación en la implementación del Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad en Salud, permitiendo identificar la viabilidad de la

propuesta a desarrollar frente al modelo de negocio, identificando necesidades y expectativas de los posibles clientes y brindando la perspectiva de la competencia a nivel local.

Por último, Moreno (2015) propone en la investigación realizada como tesis de posgrado el desarrollo estructural que requiere las organizaciones dedicadas a brindar servicios de consultoría en habilitación y acreditación en salud para el desempeño de sus grupos funcionales, allí se establece la plataforma estratégica que debe implementar la organización y propone un manual de funciones, perfiles y competencias para los empleados, brindando herramientas para estructurar la propuesta de valor que desea implementar.

Al analizar los diferentes estudios referenciados y frente a la problemática expuesta, se evidencia la necesidad de las instituciones prestadoras de servicios de salud para fortalecer sus procesos y mantener los procesos de habilitación y orientarse a la acreditación para tener reconocimiento en el sector, lograr la eficiencia en los procesos, posicionarse en el mercado y aumentar la contratación. Los diferentes estudios coinciden en que la habilitación y la acreditación impulsan a las IPS a mantener acciones de mejora continua fomentando la cultura organizacional y la satisfacción del usuario y el reconocimiento institucional.

6. Marco Teórico

Para abordar la temática de asesoría en habilitación en salud, se definirán los conceptos relevantes para el desarrollo del proyecto.

6.1 Asesoría

Se refiere a la función de brindar recomendaciones, sugerencias y consejos especializados para optimizar el funcionamiento de una organización por parte de un experto en distintas áreas como son: el marketing, las finanzas, logística, talento humano, etc. (Percy, 2015, p. 3).

Funciones del asesor:

- Facilitador de las ideas y actividades.
- Realizar acciones que le permitan la validación de las hipótesis.
- Acompañamiento de una idea o acción y emitir consejos con el sustento debido.

Un asesor debe tener experiencia, conocimientos, manejo de información y acudir a estadísticas. La empresa es quien finalmente debe tomar las decisiones finales.

Los servicios de consultoría y asesoría en calidad están orientados a brindar un análisis de la organización para aumentar la competitividad, analizar problemas, crear estrategias de solución, posicionarse en el mercado y fidelizar clientes mediante el fortalecimiento del sistema de gestión, demostrando la capacidad de la organización para brindar productos y

servicios que satisfagan al cliente; incluyendo servicios de auditoría en calidad, planeación conjunta, formación y asesoría.

6.2. Modelo De Negocio

Para definir un modelo de negocio se retoman palabras claves que lo describen como:

Una herramienta previa al plan de negocio que permitirá definir con claridad lo que se va a ofrecer al mercado, cómo se va hacer, a quién se va a vender, cómo se va a vender y de qué forma va a generar ingresos (Megias, 2017, p.6).

Esta herramienta facilitara realizar un análisis interno y externo de la organización identificando, objetivos, recursos, clientes, competencia y proyecciones. En la actualidad los modelos que están funcionando son aquellos que se diferencian en el mercado, por la manera de llegar al cliente, establecer lazos y fidelizarlo, manteniendo clientes que paguen por el producto o servicio que ofrece.

El éxito de un negocio se determina por innumerables factores, los cuales buscan dar respuesta a los requerimientos de los clientes que cada vez son más exigentes, las empresas deben enfocarse en atender al cliente pues con las nuevas tecnologías se crea un vacío y se abre una puerta para enfocarse en ese cliente desprotegido e insatisfecho. Una de las ventajas competitivas en la economía actual es encontrar un modelo de negocio que se adapte a los diferentes sectores y a sus continuos cambios, ¿pero? ¿Qué se entiende por

Modelo de Negocio? Palacios (2011) afirma que es “una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo” (p.6). Se deben establecer las pautas a seguir para definir e implementar las estrategias que permitan atraer a los clientes, pero teniendo en cuenta los recursos de la empresa y los beneficios que puede obtener.

6.3 Viabilidad De Un Modelo De Negocio.

De acuerdo al modelo de negocio se debe determinar la viabilidad, para ello se establecen ciertas variables como la opinión de los clientes potenciales, la competencia del mercado, el valor agregado de la propuesta, la promoción o publicidad que se va a utilizar, que permita desarrollar todo un plan estratégico de negocio y garantice el éxito del mismo, es importante definir: como la empresa va a obtener los recursos? cómo hará para que estos sean rentables? y conocer el segmento de mercado para el cual se plantea el producto o servicio.

6.4 Innovación En Modelo De Negocio

La presión de la apertura de los mercados del mundo obliga a las empresas a crear novedades en sus estructuras, a partir de la modificación o creación de modelos de negocio.

La diferencia entre empresas exitosas y no exitosas depende de numerosos factores, pero en muchas ocasiones depende del cambio. (Palacios, 2011, p.7). En el mercado, en la economía, en el producto o servicio; lo cual lleva a una transformación en la experiencia

del consumidor, en sus percepciones y actitudes. Esto señala, que la supervivencia de una compañía depende de su capacidad de adaptación. La innovación se refiere a un atributo, un proceso o un resultado, no todo lo nuevo califica como innovación.

En modelos de negocio los gerentes deben concentrarse más en las relaciones con los clientes en vez de en su producto o servicio. (Palacios, 2011, p, 9). No es una coincidencia que los modelos de negocio ganadores son aquellos en los que se manejan relaciones con los clientes mediante la creación de experiencias atractivas para ellos.

Adicionalmente se debe definir que es una empresa de consultoría y asesoría la cual hace referencia a firmas diseñadas para prestar servicios empresariales de valor agregado, entregando soluciones, apoyo concreto, oportuno y de calidad. Se destacan por estar conformadas por equipos interdisciplinarios que permiten la innovación en las metodologías y prácticas empresariales. Generalmente estas empresas se enfocan en el negocio y no hacia los datos ya que buscan que a través de la información analizada y detallada el cliente pueda tomar decisiones, analizar, y optimizar sus recursos para el éxito.

Un Servicio de consultoría en calidad es aquel valor agregado que ofrecen las empresas a las organizaciones para incrementar la competitividad y la satisfacción de sus clientes, les permite lograr una mejor organización de su empresa, reducir gastos innecesarios o excesivos, ganar mercados y fidelizar sus clientes, en definitiva, contar con una estructura sólida, pero con la capacidad de utilizar la creatividad para resolver y enfrentarse a los problemas de todos los días.

6.5 Diseño De Modelo De Negocio

El diseño de un modelo de negocio consta de diferentes etapas y aspectos a considerar teniendo en cuenta factores como la identificación de la necesidad, la creación de propuesta de valor y el análisis del entorno entre otros.

Para el presente proyecto, se tendrá en cuenta el Modelo de Negocio Canvas, creado por Alex Osterwalder, el cual se explica utilizando nueve pasos básicos y cubriendo las cuatro áreas de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Este modelo utiliza la herramienta Lienzo que permite modificar cada paso a medida que se avanza en el análisis; la forma para desarrollar el lienzo es desplegando los módulos de la parte derecha que hacen referencia a la parte externa de la compañía, es decir el mercado.

El cual se desarrolla primero, debido a que se necesita conocer y analizar el entorno en el que opera la empresa, identificar inicialmente el segmento de clientes, que se va a ofrecer, cómo se va a llegar a ellos, qué relación se va a mantener con ellos y finalmente cómo son los ingresos.

Una vez se haya desarrollado la parte derecha del lienzo, continuara con el desarrollo de la parte izquierda, la cual aportara las actividades nucleares del negocio y la estructura de los costos; es decir, se analizarán los recursos, las actividades, las alianzas estratégicas, proveedores y los costos que deberá asumir la empresa.

El Lienzo es una herramienta práctica que permite realizar el análisis y desarrollo del modelo para determinar la viabilidad de un negocio.

6.5.1 Pasos del Modelo Canvas

Paso 1: Segmento de clientes.

Este paso sirve para identificar los clientes potenciales para desarrollar el producto. Los clientes son la base principal del Modelo de Negocio. En este paso se define a quién se va a vender la propuesta de valor de acuerdo al segmento analizado en base a las características homogéneas de la población.

Las preguntas que se deben resolver son “¿Se tienen diferentes clientes que se pueda separar por segmento? ¿Quién es el cliente? ¿A quién se dirige el producto? ¿A quién se le va a solucionar el problema?” (Universidad del Valle, 2018).

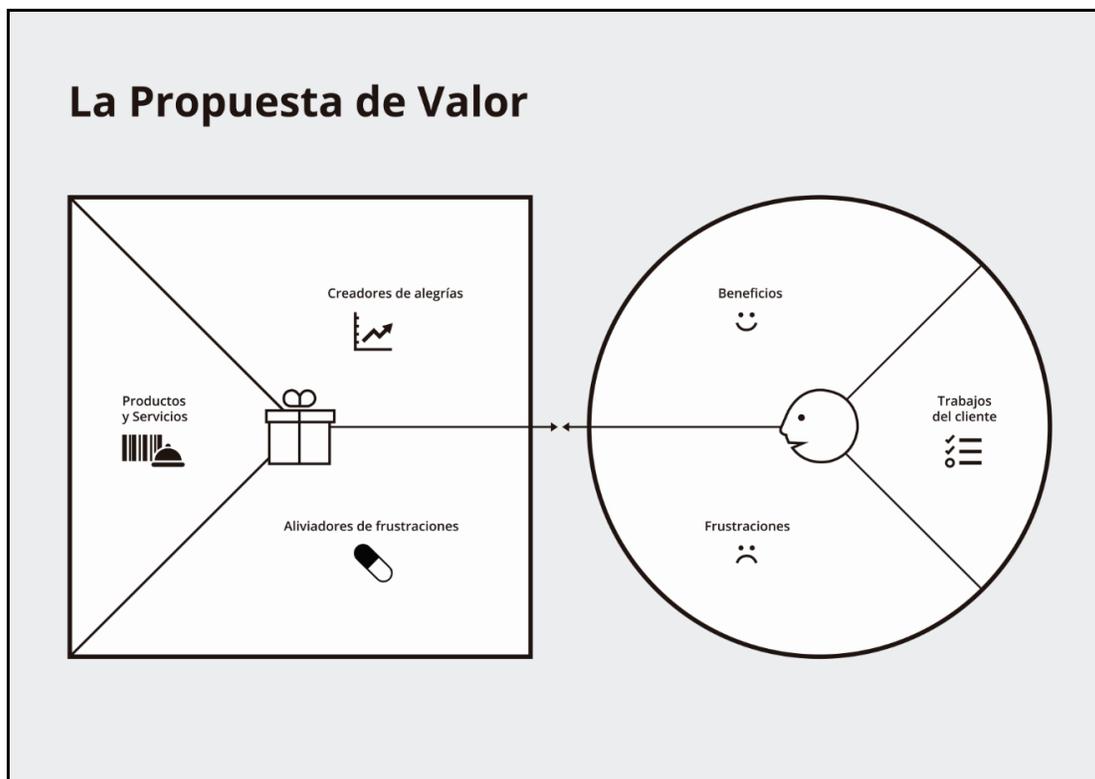
Paso 2: Propuesta de valor

La propuesta valor es aquello que destaca mejor a la empresa de la competencia; genera una ventaja competitiva que hará el valor diferencial; que una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores, resalta *Alex Osterwalder*. En este paso se describen los problemas que se le resuelven al cliente al utilizar el producto o servicio, las necesidades que va a cubrir y las características que lo diferencian en el mercado; lo que deberá ser complementado con una correcta gestión, eficiencia y la competitividad de la empresa.

El lienzo de la propuesta valor se divide en 6 cuadrantes (Ver figura N°1) que se deben completar respondiendo a varios interrogantes como “¿Qué se soluciona que los demás no lo hacen?, ¿Cómo hace la diferencia?, ¿Qué problema se ayuda a solucionar?” (Universidad del Valle, 2018).

Propuesta de Valor se refiere a qué tiene usted que no tienen los demás y las personas están dispuestas a pagar por ello (Quijano G. 2016. p.8.)

Figura N° 1: La propuesta de valor



Recuperado el: 03 de octubre. Fuente: <https://juditcatala.com/disenando-la-propuesta-de-valor-resumen-libro-ejemplos/>

La propuesta de valor se desarrolla en cuatro fases, la primera se llama observar la cual trata de entender las necesidades reales del cliente, y para ello No nos sirve ni estudios de mercado ni herramientas similares. La clave para entender lo que realmente necesita el cliente es observarle.

La segunda fase se llama diseñar, la cual identifica un problema (a priori) que vale la pena resolver, y luego ver la manera de resolverlo. La tercera fase es validar, ya que hasta este punto se ha identificado principalmente dos cosas: Una la hipótesis de cliente que se refiere a los problemas del cliente, su percepción de lo que necesita, dónde encontrarlos, qué frustraciones tienen...etc. Este punto se ubica en el lado derecho del lienzo de proposición de valor, y lo que indica básicamente es que todo lo que ha identificado son hipótesis, es decir, ideas sobre lo que se cree que el cliente necesita pero que no están validadas y la hipótesis de valor la cual se refiere aquellos aspectos y funcionalidades del producto o servicio que se cree va a satisfacer necesidades específicas del cliente.

Se ubican del lado izquierdo del lienzo de proposición de valor, y lo que nos indica es cómo hemos diseñado nuestro producto o servicio en función de la hipótesis de cliente.

Una vez identificadas las hipótesis, se ha llegado el momento de transformar hipótesis en certezas. Para esto se debe indagar con el máximo número de clientes que podamos, intentando validar (o descartar) las hipótesis de cliente que teníamos.

La cuarta fase es ajustar con la información proveniente de la validación con el cliente se actualiza con lo aprendido que está ubicado del lado derecho donde esta las hipótesis de

cliente, y luego se procede a reajustar la proposición de valor (lo que seguro tiene impacto en el modelo de negocio que se había diseñado). Eso implica repensar todo el lado izquierdo del lienzo bajo la luz de lo aprendido acerca de los clientes reales y de todas las hipótesis descartadas y validadas. Muy posiblemente habrá varios cambios importantes.

Una vez realizado esto se ha llegado el momento de empezar a construir el primer prototipo, que ayudara a validar y ajustar la proposición de valor. (Megias, 2017, p.11.).

Para concluir entonces la propuesta de valor es el mayor diferenciador en el momento de verdad de un cliente, lo que nos hace atractivos y a su vez nos permite posicionarnos y mantenernos en el mercado. La propuesta de valor es en lo que más se deben enfocar los emprendedores para así lograr el éxito de los modelos de negocio.

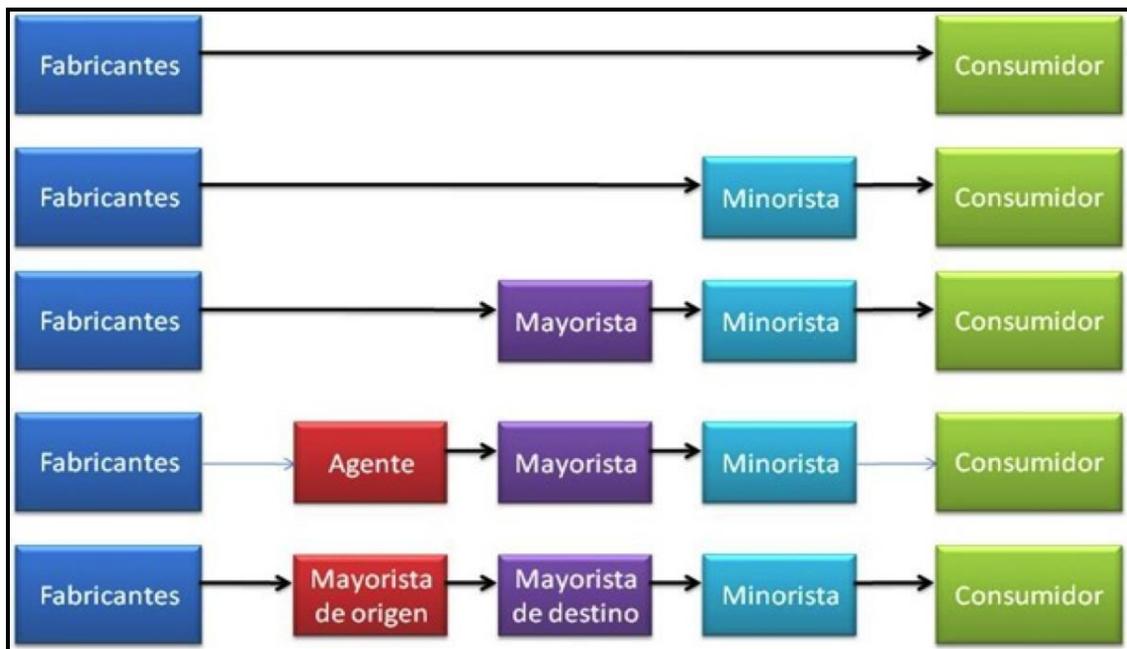
Paso 3: Canales

En este paso se define cómo realizar la venta del producto o servicio para que llegue al cliente final de la forma más efectiva y segura. Determinando los canales de distribución acorde a la relación costo -beneficio. Para cada segmento de cliente se establecerá un canal de distribución, ya que este permite que las ventas fluyan y por tanto en el número de unidades vendidas y la rentabilidad final.

Durante este proceso se deben responder cuestionamientos tales como ¿Qué canales prefiere el segmento de mercado?, ¿Cómo se establece actualmente el contacto con los clientes?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables?

Los canales sirven para dar a conocer los productos y servicios, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, buscar estrategias de adquisición, tradicionales, digitales, publicidad, retención de un prospecto de cliente, formas de pago, capacitaciones. Existen diversos tipos de canales los propios – directos y los Socios – indirectos.

Figura N° 2: Canales para conocer los productos y servicios propuesto por la universidad del valle.



Recuperado el: 03 de agosto de 2018. Fuente:
<https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/course/view.php?id=19049>

Paso 4: Relaciones con los clientes

El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes y el tipo de propuesta de valor que se ofrecerá en el modelo de negocio de acuerdo a los recursos

disponibles. Debe primar la captación de nuevos clientes, la fidelización de los mismos y la estimulación de las ventas.

En este paso se realiza un análisis de la relación con el cliente al momento de adquirir un producto o servicio. Identificando la forma adecuada de generar una relación a largo, mediano y corto plazo.

En este paso se deben responder a preguntas como ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿Cuál es su costo?, ¿Cómo se integran en el modelo de negocio?

Paso 5: Fuentes de ingresos

En este paso se identifica cómo y de dónde proveerán los recursos, es decir las diversas fuentes de ingreso como lo son por transacciones derivadas por ventas del producto o servicio, cuota por uso, cuota mensual etc. Que permitirá determinar la rentabilidad del modelo de negocio y lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio y a su vez determinar los ingresos y ganancias para la empresa.

Paso 6: Recursos clave

Este paso identifica la infraestructura necesaria, es decir los recursos físicos (adecuaciones, instalaciones), intelectuales (licencias, patentes), financieros (pago de nómina, alquiler de oficina, local o bodega, pago servicios públicos), humanos, publicidad

(diseño de página web, cuñas radiales, panfletos) que no pueden faltar para que el producto o servicio sea un éxito en el mercado.

Se deben responder cuestionamientos como ¿Qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso?

Paso 7: Actividades clave

En este paso se establece las actividades que permitan entregar la propuesta de valor a los clientes de forma oportuna. Definiendo las estrategias que representaran valor al producto o servicio.

Paso 8: Socios clave

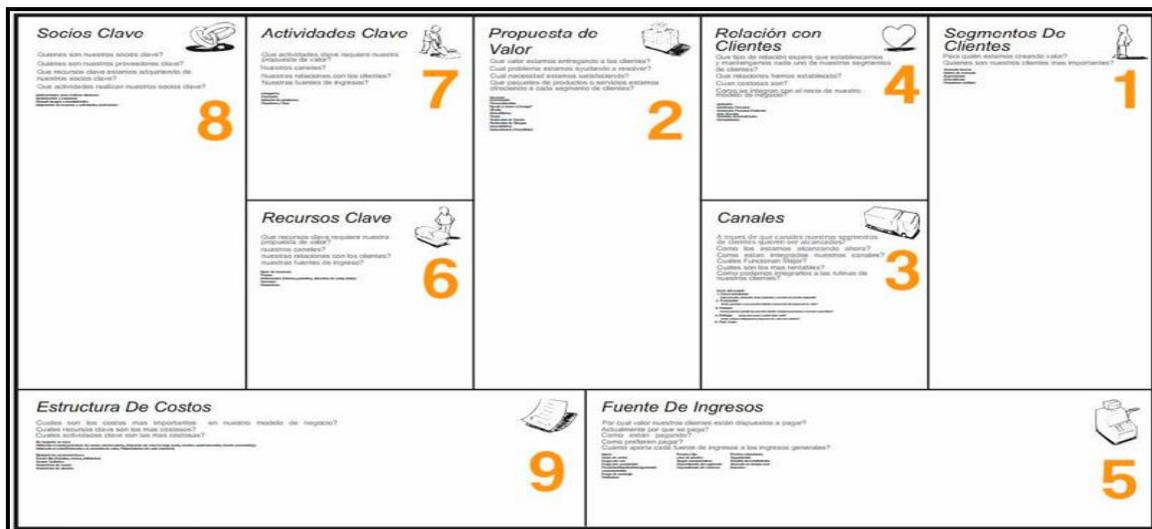
En este paso se fortalece las alianzas estratégicas necesarias para brindar un mayor alcance al producto o servicio ofertado y de esta forma obtener los mejores resultados en el mercado. Se debe determinar cuáles son los agentes clave con los que se debe interactuar para que la empresa fluya adecuadamente. Pueden ser Alianzas estratégicas, competición Joint Venture, Relación cliente – proveedor, red de proveedores.

Paso 9: Estructura de los costos

Este paso define la estrategia para el modelo de negocio, que busca calcular los gastos de inversión y la rentabilidad de la propuesta; analizando las variables del producto o

servicio lo que define el costo. Deben indicarse cuáles son los costos más importantes de la compañía, cuales son los claves y sobre cuales se puede incidir y tendrán más influencia sobre los resultados de la empresa, desglosando los costos fijos de los costos variables. Los costos fijos son aquellos que no varían en función del volumen o la cantidad, los costos variables son los que varían proporcionalmente al volumen. Así pues, que el costo disminuye a medida que aumenta la producción y esto depende de las actividades y los canales de distribución.

Figura N° 3: Lienzo del Modelo de Negocio



Recuperado el: 23 de agosto de 2018. Fuente: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor>

7. Marco Legal

La sociedad se denomina Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. es una sociedad por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana y se dedica a otros tipos de educación n c p. y código CIU 8559 y CIU 8621. El domicilio principal de la sociedad es Carrera 19 A 79 18 Oficina 201.

Tabla N° 1: Planeación estratégica Aliados Estrategicos en Formación Empresarial S.A.S.

Logo:



Misión:

Somos una empresa comprometida con la prestación de servicios de calidad en asesoría y consultoría en recursos humanos y sector salud, contamos con profesionales altamente calificados y con calidez humana. Brindamos a las empresas el apoyo que requieren con el objetivo de lograr una mejor gestión de sus procesos y les orientamos hacia el cumplimiento de la normatividad legal colombiana, con miras a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión:

Seremos una empresa líder a nivel nacional, reconocida por la prestación de servicios de asesoría y consultoría en recursos humanos y sector salud con altos estándares de calidad.

Política De Calidad:

Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S realiza servicios de asesoría, consultoría y capacitación en las áreas de calidad y seguridad y salud en el trabajo; manteniendo servicio de calidad contando con personal altamente calificado y en constante capacitación con el fin de satisfacer los requisitos de nuestros clientes y mejorando continuamente.

Principios

- ✓ Honestidad
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Excelencia
- ✓ Calidad
- ✓ Perseverancia

Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Pasión
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad

Portafolio de Servicios

Asesoría: Asesorar a las organizaciones a enfocar su actividad comercial en torno a Recursos humanos y al Sistema de gestión de Seguridad y salud en el trabajo a través de la implementación de los mismos, de forma que se pueda contribuir interna y externamente a la organización.

Consultoría: Realizar consultorías en Sistemas de Gestión de SST Implementación. Dec 1072 de 2015. Implementación del sistema de gestión bajo la norma ISO 45001 (Sistemas

de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) y RUC (registro único de contratistas) define los requisitos relacionados a los sistemas de higiene y seguridad lo cual le permite a una organización controlar sus riesgos y mejorar el desempeño de cualquier organización.

Módulos de Capacitación

- Temas relacionados con la implementación de sistemas de gestión
- Norma ISO 45001- Conocimiento e interpretación Norma ISO 45001 –definiciones aplicables
- Direccionamiento estratégico
- Ciclo PHVA
- Gestión de procesos y manejo de la documentación del sistema de Gestión de SST
- Coaching empresarial
- Entrenamiento y formación de líderes.
- Seminarios de actualización legal en SST y laboral.

Servicios Externos

- Auditorías Internas y externas.: Las cuales buscan evaluar la conformidad y eficacia de los sistemas de gestión.
- Capacitaciones: como valores agregados para las ofertas de implementación o mantenimiento de sistemas de gestión las cuales se desarrollan de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Semanas de la salud.

Fuente: <https://twitter.com/aliadosefe> y <http://www.aliadosefe.com/> recuperado el 16 de octubre de 2018.

Tabla N° 2: Normativa De Habilitación En Salud

Componentes del SOGCS	Norma anterior	Norma actual
Sistema Único de Habilitación	Decreto 1011 de 2006 Resolución 1441 de 2013	Decreto Único Reglamentario del sector salud y protección social (Parte 5, Título1, Capítulo 3) Resolución 2003 de 2014
Sistema de Información para la Calidad	Decreto 1011 de 2006 Resolución 1446 de 2006	Decreto Único Reglamentario del sector salud y protección social Parte 5, Título1, Capítulo 5. Resolución 256 de 2016
Sistema Único de habilitación	Resolución 1441 de 2013 Resolución 2003 de 2014	Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud

Fuente: Elaboración propia modificado de Leyes, Decretos y Normas Colombianas que aplican al contexto del proyecto.

8. Aspectos Metodológicos

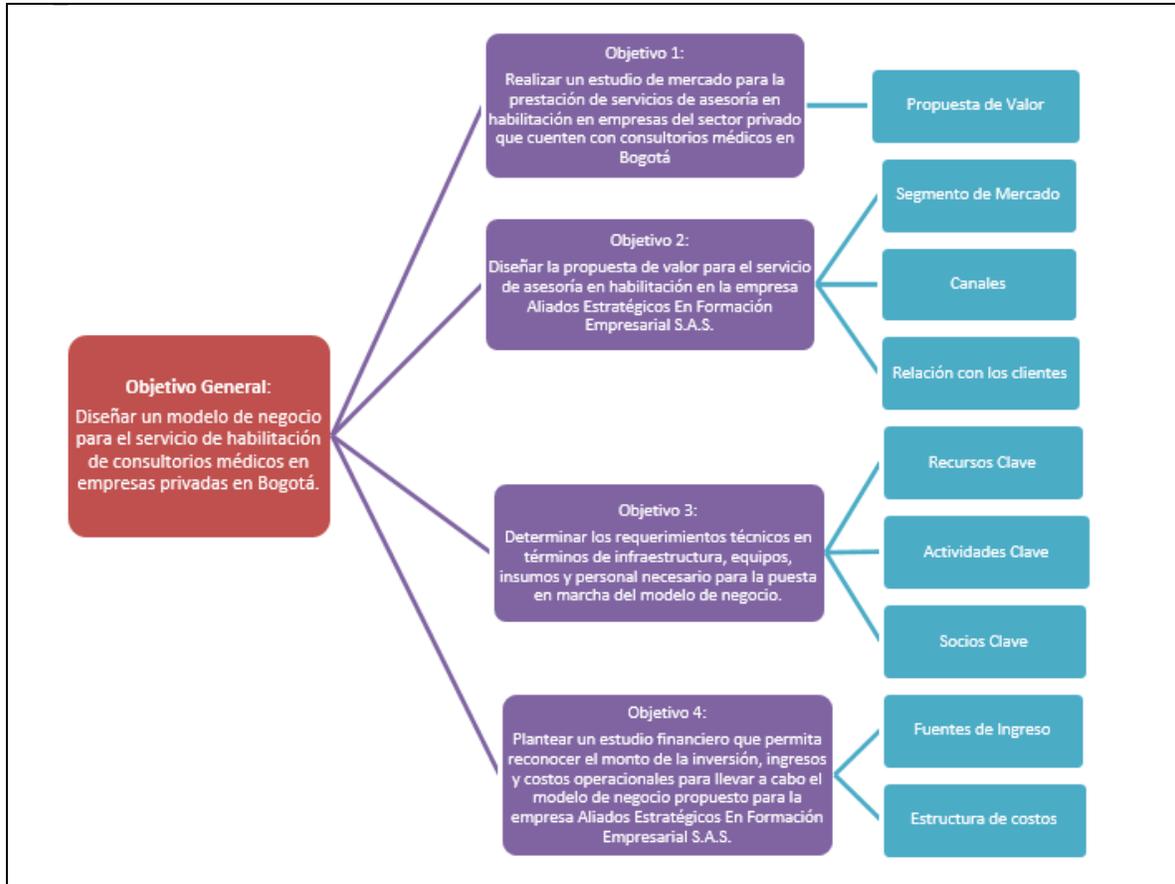
8.1 Diseño Metodológico:

La metodología es una etapa específica que parte de una posición teórica y conduce a una selección de técnicas concretas o métodos específicos para la realización del proyecto.

La metodología empleada en esta investigación es de tipo cualitativo ya que pretende detectar las necesidades en un grupo poblacional, lo que permitirá establecer la relación entre las personas, entes sociales y la cultura. Se enuncia que el alcance de esta investigación es de tipo descriptivo la cual busca especificar las propiedades del fenómeno sometido a análisis sin manipulación de las variables, estas se observan y se describen tal como se obtienen; y de corte transversal (Hernandez Roberto, 2010) ya que recolectan datos en un solo momento; el presente proyecto parte del planteamiento de un problema utilizando la observación directa como principal herramienta y obteniendo resultados producto del análisis de las variables.

Para el desarrollo de los 4 objetivos específicos se llevará a cabo el desarrollo de los 9 pasos del Lienzo (Osterwalder & Al, 2010) como se puede observar en la Figura N° 4.

Figura N° 4. Desarrollo de objetivos por cada módulo del lienzo



Fuente: Elaboración Propia

8.2 Población y Muestra:

La población objeto de estudio está compuesta por empresas cuya actividad económica no es la prestación de servicios de salud pero por sus requerimientos propios deben habilitar servicios de salud en la ciudad de Bogotá, de acuerdo a la información recopilada en la base

de datos de la (REPS), se identificaron un total de 110 empresas que cumplen con esta característica (Ver Anexo N°1), donde se tomó una muestra de índole intencional.

8.3 Instrumentos y Procedimientos

El instrumento seleccionado para la presente investigación es la encuesta (Gabriellebet, 2018), que es entendida como un conjunto de preguntas dirigidas a la población cuyo objetivo es conocer los estados de opinión o hechos específicos (Ver Anexo N° 2).

Inicialmente se elaboró un instrumento que contenía diez preguntas, el cual fue aplicado a cinco expertos profesionales cuatro de ellos colaboradores de la empresa Aliados estratégicos en formación empresarial S.A.S y el asesor temático de este proyecto.

De acuerdo a las observaciones de los expertos, este instrumento tuvo una modificación la cual consistió en eliminar dos preguntas consideradas no pertinentes y otras dos que fueron articuladas, para finalmente totalizar siete variables en la encuesta. La aplicación de la encuesta a la población objeto de estudio se realizó a través de la herramienta de Google para formularios lo cual permitió recolectar la información necesaria para desarrollar el modelo de negocio.

9 Procesamiento de la Información

El instrumento se aplicó a las 110 entidades identificadas en la base de datos del REPS, a través de correo electrónico adjuntando el portafolio de servicios de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S de las cuales 87 empresas accedieron a responderla, generando los siguientes resultados:

Pregunta 1. En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy interesado" y 1 es "nada interesado". ¿Qué tan interesado está usted en utilizar el servicio de asesoría en habilitación de consultorios médicos para su empresa?

Gráfico N° 1: Interés en utilizar el servicio de asesoría en habilitación de consultorios médicos

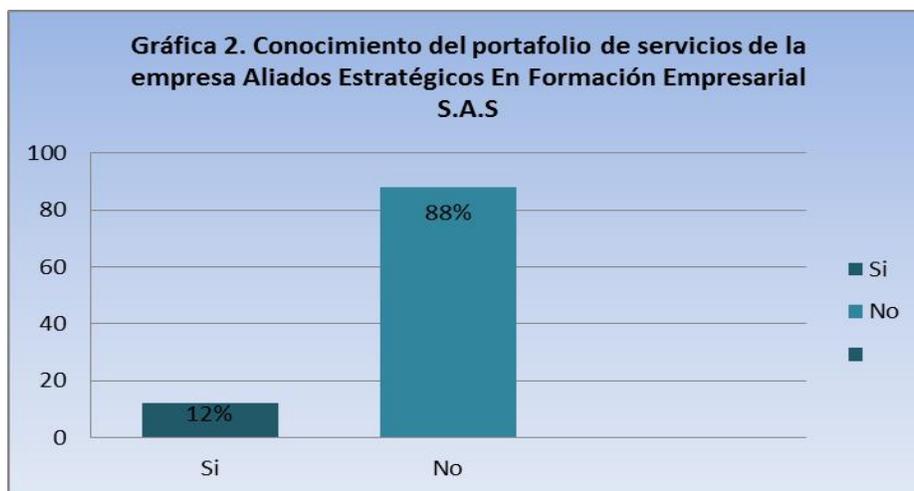


Fuente: Elaboración propia

El 86 % de las empresas encuestadas manifestaron interés de utilizar el servicio de asesoría en habilitación de consultorios médicos para su empresa. Situación que permite identificar posibles clientes.

Pregunta 2. ¿Conocía previamente el portafolio de servicios de la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.?

Grafico N° 2: Conocimiento del portafolio de servicios de la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

El 88% de las empresas manifestaron no conocer previamente el portafolio de servicios de la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S, evidenciando la necesidad de fortalecer los canales de comunicación.

Pregunta 3. ¿Por qué medio se enteró de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.?

Grafico N° 3: Medio por el que se enteró de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

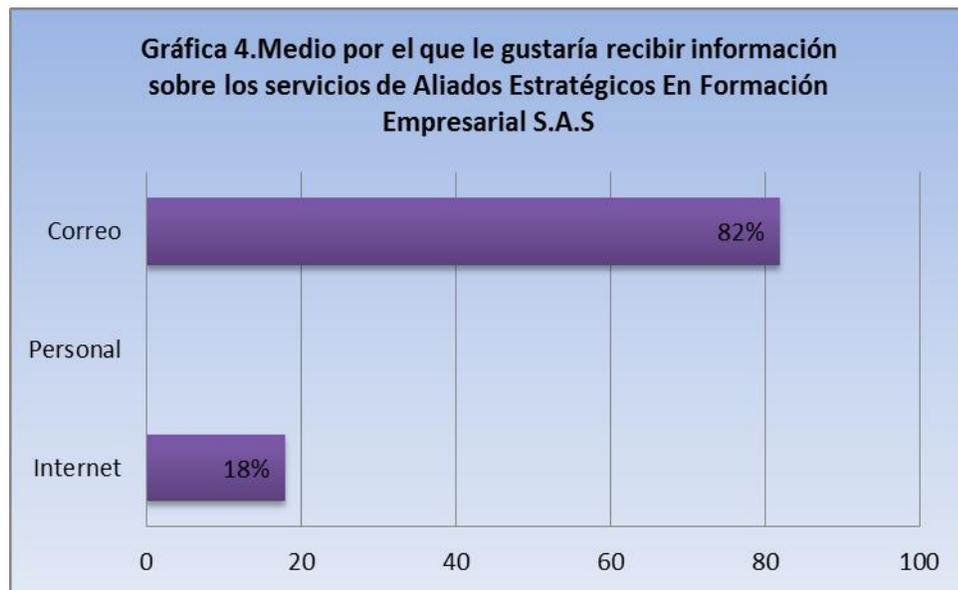


Fuente: Elaboración propia

El 88% de las empresas manifestaron conocer el portafolio de servicio a través del correo electrónico enviado para resolver esta encuesta, seguido del 5% que refiere conocerlo por medio de un referido, y el restante a través de la aseguradora de riesgos laborales.

Pregunta 4. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre los servicios de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S?

Grafico N° 4: Medio por el cual le gustaria recibir información sobre los servicios de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.

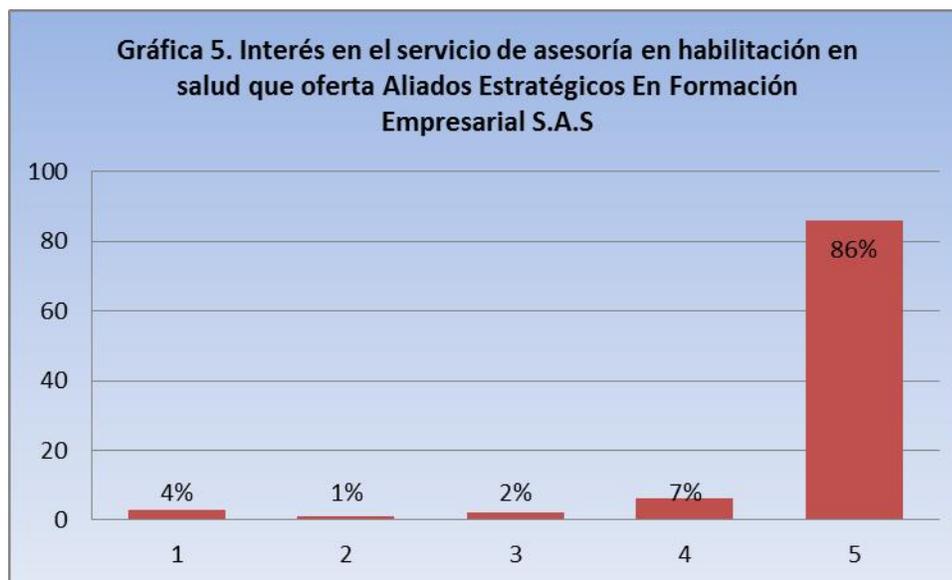


Fuente: Elaboración propia

El 82% de las empresas encuestadas respondieron que el medio de comunicación por el cual desearía recibir información es el correo electrónico.

Pregunta 5. En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy interesante" y 1 es "poco interesante". ¿Qué tan interesante encuentra el servicio de asesoría en habilitación en salud que oferta Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S?

Grafico N° 5: Interés en el servicio de asesoría en habilitación en salud que oferta Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

El 86% de los encuestados manifestaron su interés en los servicios de asesoría en habilitación que oferta la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.

Pregunta 6. ¿Ha contratado servicios de asesoría externa en habilitación en salud?

Grafico N° 6: Contratación previa de servicios de asesoría externa en habilitación en salud.



Fuente: Elaboración propia

El 82% de los encuestados refirieron contratar servicios de asesoría externa en habilitación para sus consultorios médicos.

Pregunta 7. ¿Cuál ha sido su experiencia con las asesorías que ha contratado para la empresa?

Grafico N° 7: Experiencia con las asesorías contratadas



Fuente: Elaboración propia

El 89% de los encuestados que contrataron servicios de asesoría externa relacionados con temas de habilitación refieren haber tenido una experiencia positiva.

A partir de los resultados se puede concluir que el estudio de mercado para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S. Es positivo ya que permite visualizar la necesidad de implementar estrategias a nivel de comunicación para llegar eficazmente a los clientes. Por otro lado, a través del instrumento se logró dar a conocer la empresa Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. Generando mayor interés en contratar los servicios de la organización. Los resultados de la aplicación de este instrumento se convierten en una herramienta para dar continuidad a la idea de negocio y a los objetivos planteados.

10 Desarrollo del modelo de negocio.

10.1 Segmento de Mercado

Partiendo de la base de datos del registro especial de prestadores de servicios de salud (REPS), y de acuerdo al planteamiento de Osterwalder, se estableció para el desarrollo del proyecto, el segmento de mercado específico.

10.1.1 Caracterización del mercado

Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S brindara asesorías a las entidades con objeto social diferente a la prestación de servicios de salud ubicadas en la ciudad de Bogotá, según la base de datos del Ministerio de Salud y Protección Social, existen 110 entidades con estas características, las cuales pertenecen al sector privado y cuentan con consultorios médicos en sus instalaciones para atención de grupos de interés, 3 de ellas pertenecen al sector farmacéutico, 2 al sector de hidrocarburos, 19 al sector de deportivo, 36 ofertan servicios de fisioterapia y 55 pertenecen al sector educativo a nivel de colegios y universidades. Estas IPS manejan un primer nivel de complejidad, ya que solo prestan servicios de consultas de medicina general, teniendo en cuenta el objeto social de cada organización.

10.1.2 Rasgos de la competencia

Según la base de datos de la Cámara de Comercio en Bogotá existen 115 organizaciones legalmente constituidas que ofrecen dentro de su portafolio de servicios asesoría en habilitación en salud, de las cuales 62 ofertan servicios como independientes y 53 como firmas y sociedades constituidas.

10.1.3 Ubicación geográfica de la competencia

Figura N° 6: Ubicación geográfica de la competencia



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede visualizar en el mapa un gran porcentaje de las organizaciones que brindan servicios de asesoría en habilitación en salud en Bogotá se ubican en la zona central de la ciudad, hacia sectores comerciales de las Localidades de Teusaquillo, Chapinero, Antonio Nariño, Mártires, Candelaria Santa Fe, seguido de localidades como

Fontibón, Engativá, Kennedy, Puente Aranda y Usaquén; se evidencia ausencia de estas organizaciones en sectores localizados al suroriente y nororiente de la Ciudad.

De acuerdo a la información de la base de datos de la cámara y comercio de Bogotá, se realizó el análisis de las diferentes variables como: tamaño, la trayectoria y capacidad financiera de las principales organizaciones, las cuales se convierten en competencia directa para Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.

Tabla N° 3: Rasgos de la competencia

Organización	Costo del servicio de asesoría	Trayectoria	Propuesta de valor
JAHV Mc Gregor	Desde \$350.000 según el tamaño y las necesidades de la IPS.	23 años	Brindar a través de cada labor que se realiza un beneficio proporcional al trabajo contratado, generando una solución integral acorde con las diferentes áreas de la entidad, ofreciendo los mejores servicios con el mayor nivel de competencia.
Aplisalud. Auditoria medica integral.	Desde \$330.000, teniendo en cuenta aspectos como ubicación de la organización y cantidad de asesorías requeridas.	17 años	Compromiso con la satisfacción de las partes interesadas, brindándoles servicios que cumplan con las especificaciones técnicas requeridas y los requisitos legales aplicables a los procesos del negocio y los relacionados con la seguridad de la información suministrada al cliente.
RIPS de Colombia Asesoría en Salud	Desde \$ 350.000, según el tamaño de la IPS, el tiempo requerido y el número de asesorías.	15 años	Adquirir capacitaciones e investigaciones continuas con las entidades prestadoras en salud, para brindar a los clientes un excelente servicio, documentando e informando las respectivas resoluciones y reformas, que la ley indique.

Consultor Salud	Desde \$480.000, tiene en cuenta factores como medios de acceso a la asesoría (virtual, presencial) y número de sesiones.	9 años	Presencia a nivel nacional, y alianzas que permiten extender los beneficios en consultoría, telemedicina y tecnologías biomédicas, contenidos especializados y entrenamientos sectoriales, gestión legal y comercial.
Gestiones en salud GESA	Desde \$380.000 teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad de la organización.	6 años	Acompañamiento pertinente en cada una de las etapas del proceso: Diagnóstico, capacitación, entrenamiento, implementación y seguimiento.
Rozo y Asociados	Desde \$300.000 de acuerdo a las necesidades de cada organización y el medio de acceso de cada asesoría.	5 años	Desarrollo de modelos de servicios y atención en salud basados en tecnologías de la información y la comunicación TICs.
Praxis Consultores	Desde \$380.097 hasta \$ 2.059.087, según el paquete contratado, y los servicios que incluyan.	4 años	Generación de conocimientos, mediante el enfoque tecnológico para la generación de valor para los clientes y partes interesadas. Consultoría en línea las 24 horas.

Fuente: Elaboración propia

De las organizaciones analizadas, se identificó que los costos para el servicio de asesoría en habilitación en salud oscilan entre los \$300.000 hasta los \$2.059.087 según el tamaño de la organización, dentro de la propuesta de valor de la competencia se evidencian dos que ofrecen el servicio se asesoría acompañado de capacitaciones y cursos de actualización virtual para los grupos de interés de cada organización; las organizaciones identificadas acompañan su portafolio con servicios de asesorías en temas de seguridad y salud en el trabajo y servicios relacionados con temas de calidad y acreditación en salud.

En cuanto a la trayectoria se evidencio que tres organizaciones cuentan con más de 10 años ofreciendo sus servicios en el mercado, con reconocimiento a nivel local al brindar asesoría a IPS públicas y privadas.

El panorama anterior permite visualizar que a nivel local existen organizaciones con gran trayectoria en el mercado y posicionamiento a nivel laboral, evidenciando la necesidad de establecer estrategias de comunicación efectivas para la implementación del modelo de negocio a realizar, así mismo motiva a la organización a fortalecer los servicios ofertados en otras áreas, a fin de superar las expectativas de los clientes y generar un valor agregado.

10.2 Propuesta de Valor

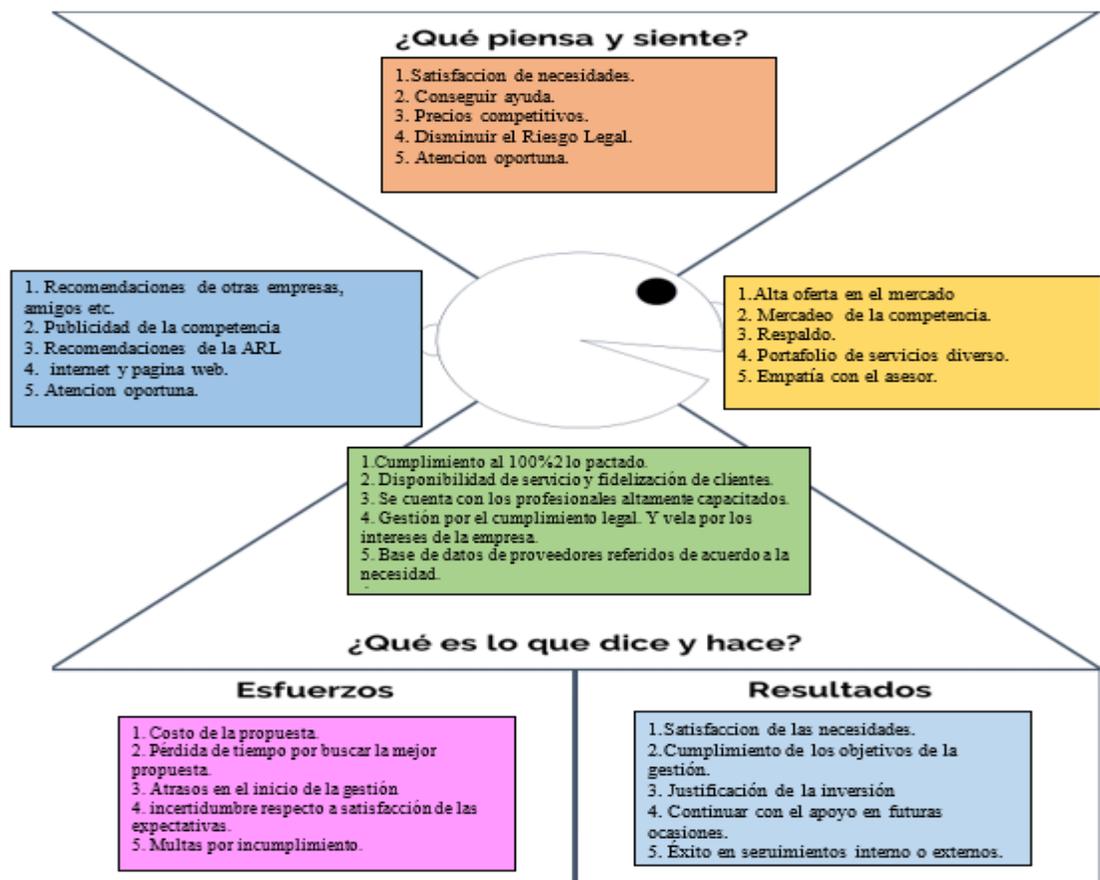
10.2.1 Mapa de Empatía

Para diseñar la propuesta valor se utilizó la herramienta del Mapa de la empatía, el cual es un recurso que busca describir el cliente ideal por medio de un análisis de seis aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano, que consiste en indagar sobre lo que piensa, lo que siente, ve y escuchan los clientes potenciales y las expectativas de los mismos sobre la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S y su actividad.

Para este caso particular se entrevistó a 2 miembros de empresas cliente. Dra. Magda Barrera, Psicóloga, Gerente Nacional de Recursos humanos y Dra. Mary Anne Correa.

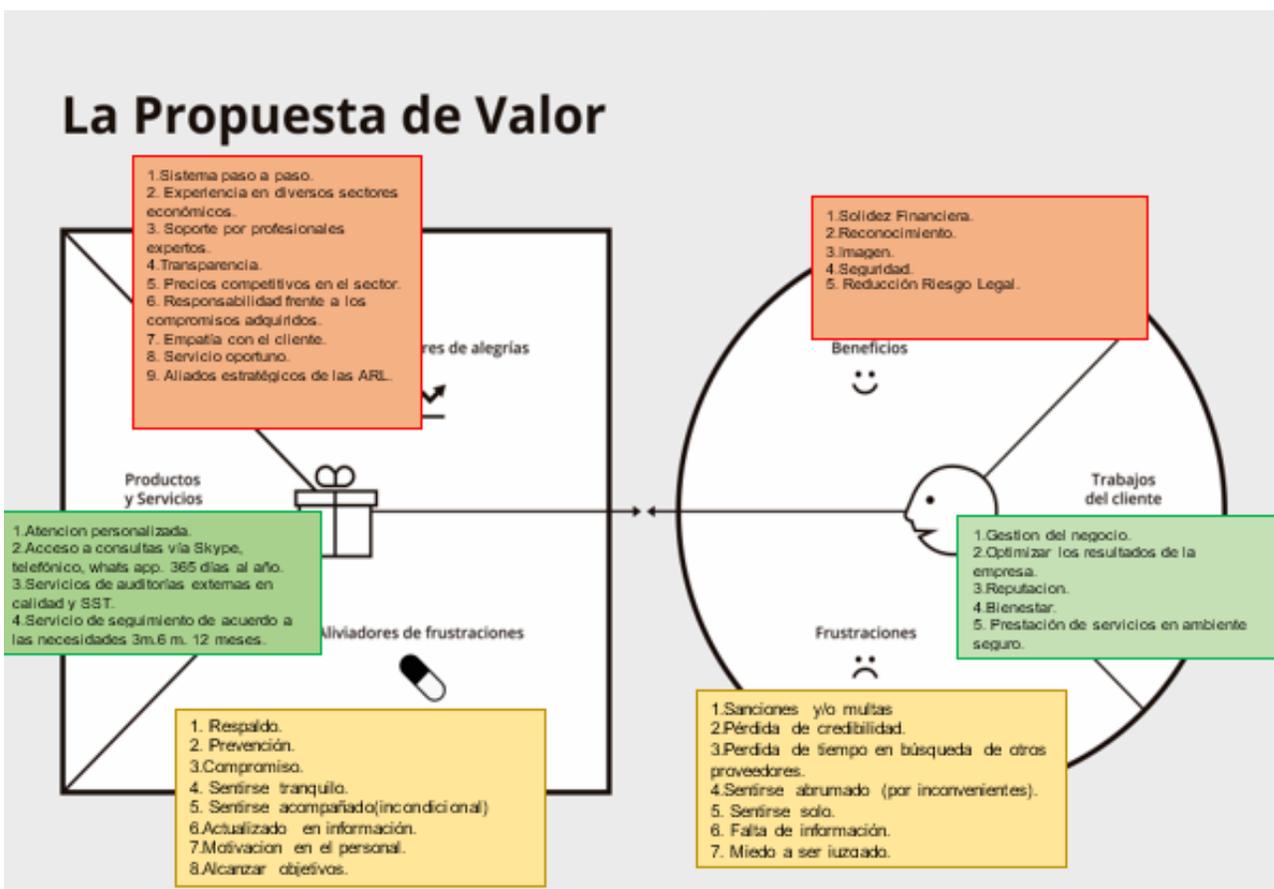
Química farmacéutica, Gerente Técnica. Quienes a partir de sus valoraciones aportan en la identificación del servicio que espera el cliente para así poder generar la construcción del mapa de empatía.

Figura N° 7: Mapa de Empatía Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 8: Propuesta de Valor Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S



Fuente: Elaboración Propia

La promesa valor de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S se basa en brindar una orientación personalizada y efectiva con el objetivo de proteger la imagen y demás intereses empresariales.

Contratando los servicios de Aliados Estratégicos, nuestros clientes podrán tener los siguientes beneficios:

Respaldo personalizado de profesionales especializados.

Maximizar el conocimiento de los miembros de la empresa

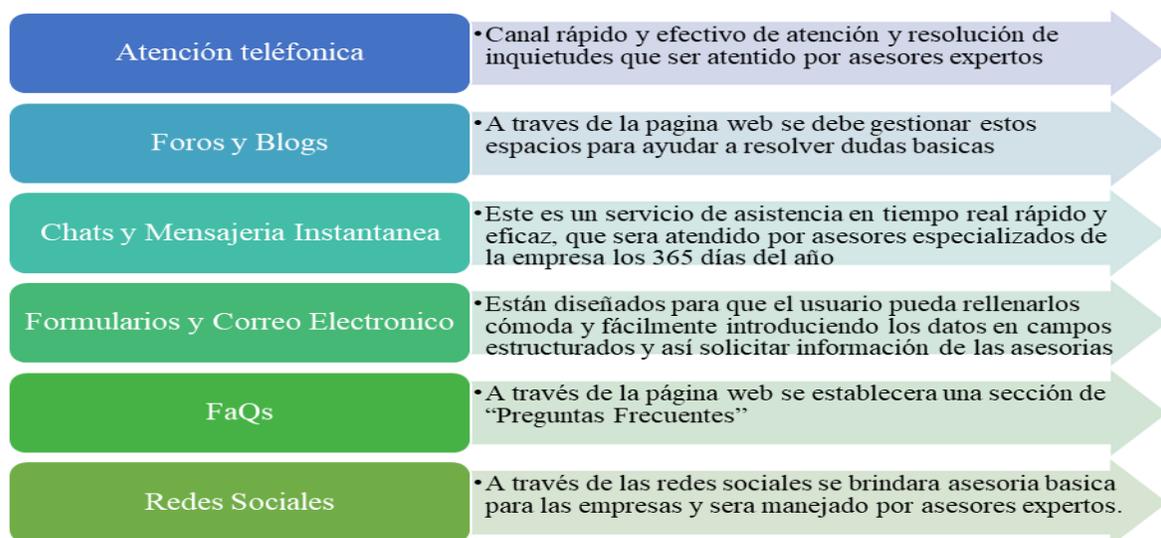
Disminuir el riesgo legal y de multas

Aliados se destaca por ser el respaldo efectivo para los clientes los 365 días al año.

10.3 Canales

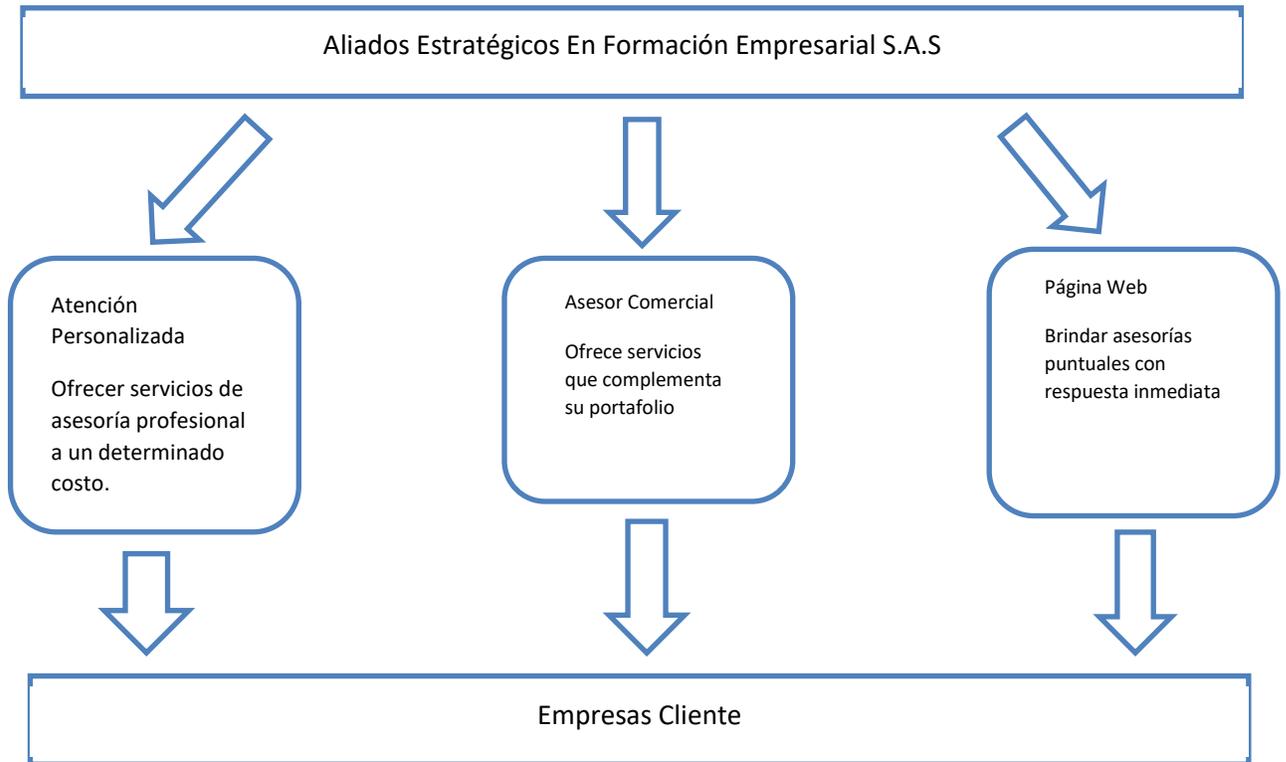
La organización está orientada a ofrecer un servicio de asesoría de acuerdo a las necesidades de los diferentes clientes, para cumplir con éste objetivo y mantener la relación con estos se establecen canales de comunicación, distribución y venta los cuales son presentados a continuación:

Figura N° 9: Canales de comunicación



Fuente: Elaboración Propia

Figura N° 10: Canales de Distribución

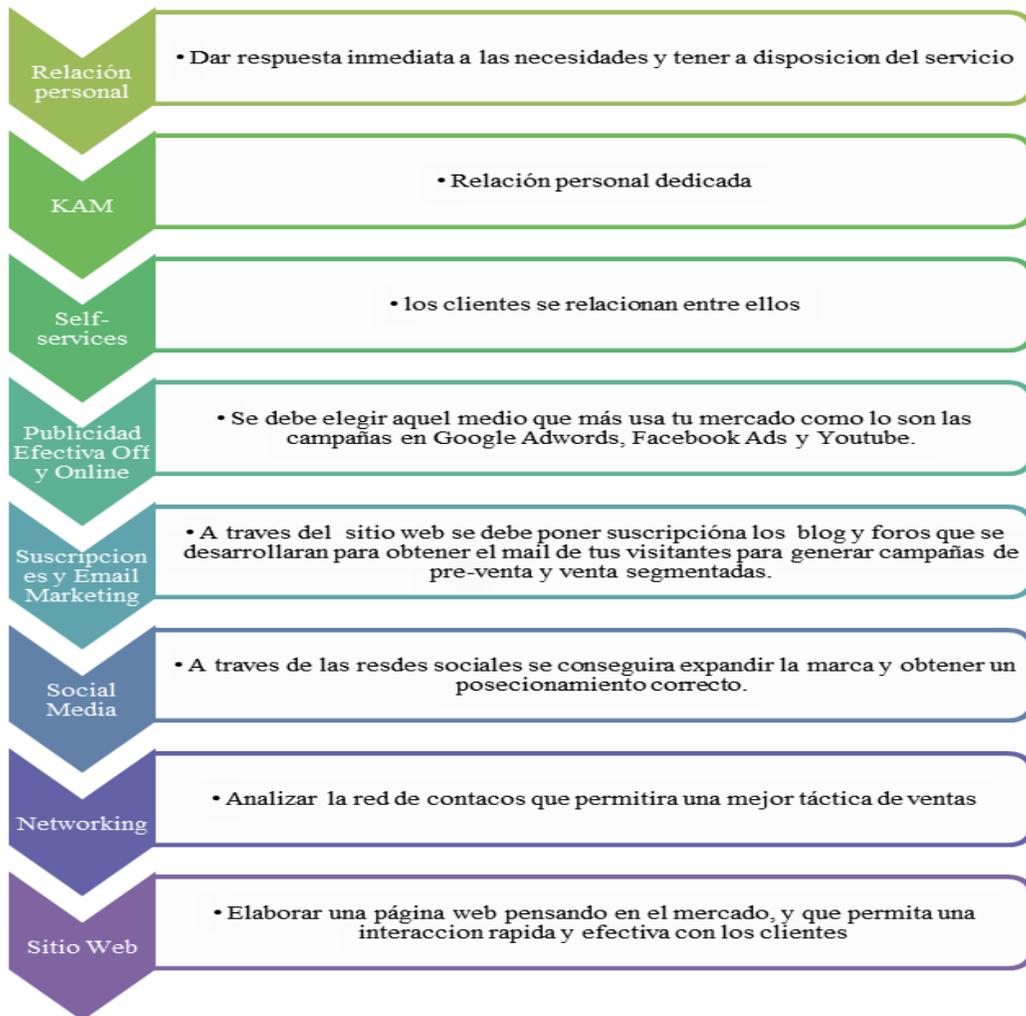


Fuente: Elaboración Propia

10.4 Relación con el cliente

Una vez determinado el segmento de mercado se establecieron las siguientes formas de relacionarse con los clientes por parte de Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S con el fin de cumplir con la captación, fidelización y el incremento de las ventas.

Figura N° 11: Relación con el cliente



Fuente: Elaboración Propia

10.5 Fuentes de Ingreso:

Los ingresos de la empresa provienen de la contratación de los servicios de forma directa, referida o por convenio de acuerdo al portafolio de servicios.

También proviene del servicio de postventa que se realiza con los clientes ya fidelizados, esto ayuda a aumentar la demanda en servicios y fomentar la lealtad del cliente.

A continuación, se explican las tarifas de fuentes de ingreso:

- De forma directa cliente Nuevo: Es aquella venta para el servicio de habilitación exclusivamente que se logra cuando el cliente lo ha contactado el asesor comercial o cualquiera de los Asesores especializados de la empresa. Tiene una tarifa de \$680.000 pesos para cliente nuevo y \$600.000 pesos para cliente fidelizado.
- De forma referida cliente Nuevo: Es aquella venta para el servicio de habilitación exclusivamente que es recomendado ya sea por un cliente, por algún colaborador de la empresa o por algún conocido sea amigo o familiar etc. Para este caso se ofrece una tarifa especial la cual es de \$600.000 pesos para cliente nuevo y cliente fidelizado.
- Servicios complementarios Directos: Son aquellos servicios distintos a la habilitación de consultorios y que se tienen contemplados en el portafolio de servicios cuando el cliente lo ha contactado el asesor comercial o cualquiera de los Asesores especializados de la empresa cuya tarifa es de \$ 60.000 para cliente nuevo y \$50.000 para cliente fidelizado.

- Servicios complementarios Referido: Son aquellos servicios distintos a la habilitación de consultorios y que tenemos contemplados en el portafolio de servicios recomendado ya sea por un cliente, por algún trabajador de la empresa o por algún conocido sea amigo o familiar cuya tarifa es de \$50.000 ya el cliente sea nuevo o fidelizado.

Un objetivo que puede lograr es el Upselling: el cual trata de que nuestro cliente adicionalmente de contratar el servicio de Habilitación del consultorio médico, pueda contratar con nosotros la realización de los Exámenes médicos ocupacionales del personal sin tener que desplazarlo a una IPS de Salud Ocupacional, ofreciendo el servicio de profesionales idóneos y especialistas en Salud Ocupacional como lo reglamenta el decreto 2346 de 2007. Este servicio se puede ofrecer por horas o por días de acuerdo a la necesidad del cliente.

Cross selling: para este objetivo ofrecemos adicionalmente de la habilitación del consultorio, la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y todas aquellas actividades y programas que se desprenden del sistema como : asesoría y apoyo en implementación del Programa de prevención de Riesgo psicosocial el cual requiere de un profesional idóneo especialista para realizar un diagnóstico y así mismo a partir de sus resultados, la intervención precisa y conveniente para que en una la evaluación posterior a un año se obtengan unos mejores resultados.

Tabla N° 4: Fuentes de Ingreso

Fuente De Ingresos			
#	Actividades	Precio Cliente Nuevo	Precio Clientes Fidelizados
1	Servicio asesoría Habilitación Personalizada Directa	\$ 680.000	\$ 600.000
2	Servicio asesoría Habilitación Personalizada Referido	\$ 600.000	\$ 600.000
3	Asesoría por servicios complementarios Personalizada Directa (hora)	\$ 60.000	\$ 50.000
4	Asesoría por servicios complementarios Personalizada Referido (hora)	\$ 50.000	\$ 50.000

* Servicios Complementarios: temas adicionales ofertados en el Portafolio de servicios.

Fuente: Elaboración Propia

10.6 Recursos Clave:

Los recursos físicos, económicos, humanos o intelectuales para Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S son:

Recursos Humanos: personal calificado no solo técnicamente sino culturalmente a la medida de la empresa (asesores, consultores y especialistas) y Personal administrativo con experiencia mayor a 2 años.

- Recurso Intelectual: Bases de datos clientes con mails, marca personal logo, página web, Contratos.

- Recursos Físicos: Integra todos los activos físicos que se tienen una oficina con mobiliario, computadores, impresora, papelería, pagos de impuestos de la empresa, pago por servicios públicos etc.
- Recursos Financieros: este punto se refiere al dinero en capital que se tiene y la línea de crédito bancario.

Tabla N° 5: Recursos Clave

TIPO DE RECURSO	RECURSO	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	ACTIVOS	PASIVOS
FISICOS	ELEMENTOS Y EQUIPOS DE OFICINA	Arriendo y Administracion.			\$ 600.000
		Servicios publicos			\$ 380.000
		pago impuestos empresa			\$ 6.000.000
		Papelería, publicidad,			\$ 100.000
		celulares corporativo con internet	2		\$ 150.000
		Computadores, escritorios y sillas , archivadores ,	2	\$ 6.000.000	
INTELECTUALES	BASES DE DATOS CLIENTES CON MAILS, MARCA PERSONAL LOGO, PAGINA WEB, CONTRATOS.			\$ 5.000.000	
HUMANOS	COLABORADORES	Director tecnico	1		\$ 5.000.000
		Asesor comercial			\$ 1.200.000
		Consultores y asesores: Profesionales especialistas en calidad	2		\$ 7.000.000
FINANCIEROS	CAPITAL	Dinero en la cuenta bancaria mas linea de credito bancario.		\$ 150.000.000	
				\$ 161.000.000	\$ 20.430.000

Fuente: Elaboración Propia

10.7 Actividades Clave

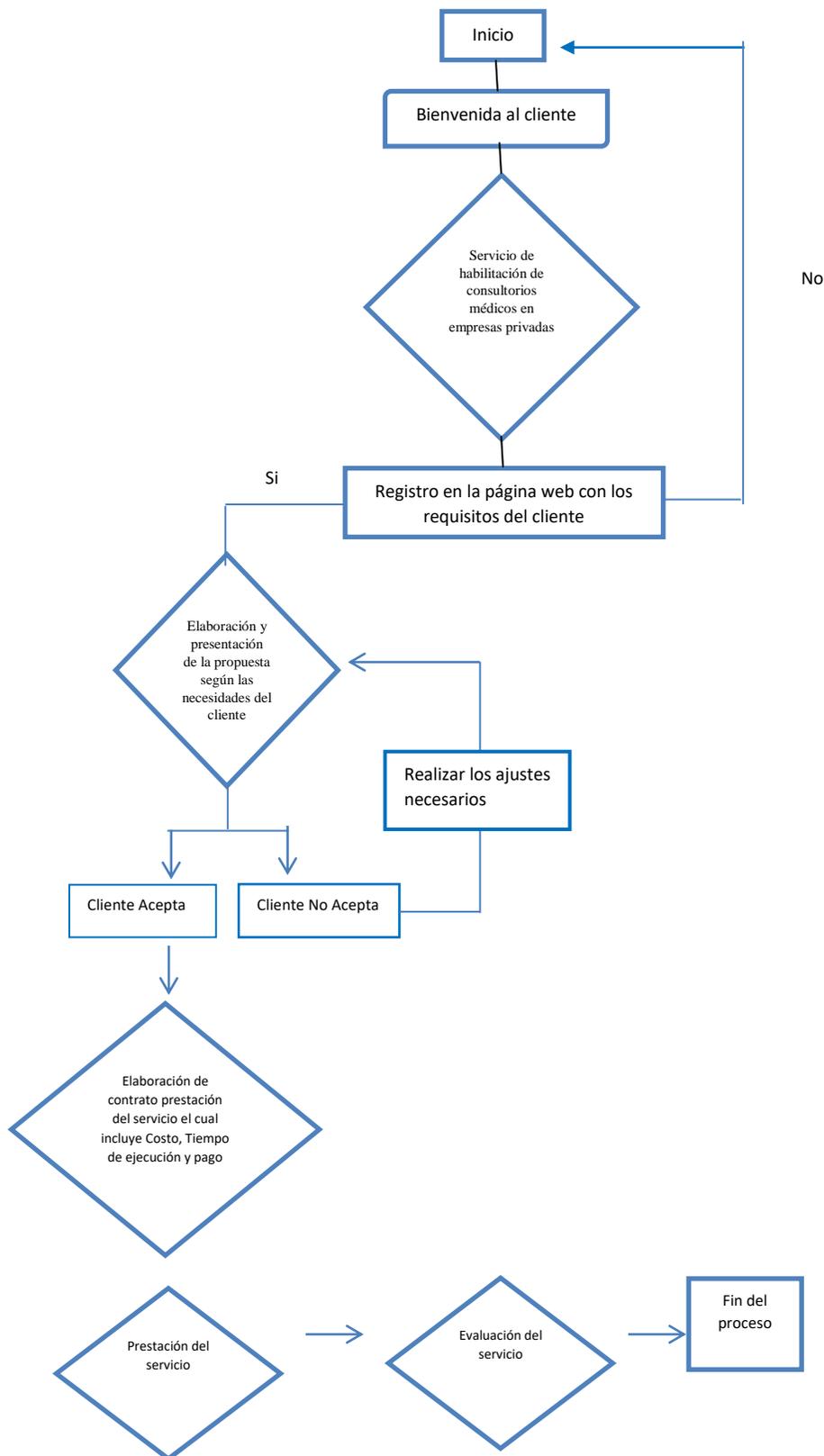
De acuerdo a que Aliados Estrategicos en formación S.A.S. ya cuenta con una cadena de presatación de servicios establecida se realiza un flujograma para la prestación de servicio de habilitación de consultorios médicos en empresas privadas en Bogotá.

El servicio será prestado partiendo de la recepción de solicitudes relacionadas con Asesoría y Consultoría a través de los canales de comunicación de la empresa, en la cual el cliente expresara las pretensiones a los cuales desea llegar con nuestro servicio y a partir de allí mediante la identificación con el cliente de las principales necesidades de atención de la empresa se planteara la propuesta de negocio la cual incluye: título, objetivos, Metodología, Responsable(s), Recursos Humanos, Recursos Físicos y Presupuesto que será presentada al cliente.

Luego de que la propuesta sea analizada por el cliente y a la cual se le harán los ajustes pertinentes de acuerdo a cada caso, se esperara la aceptación de dicha propuesta final para así realizar los acuerdos de tiempo de ejecución y formas de pago para dar inicio a la prestación del servicio

Se realizará la implementación del plan de acción con un acompañamiento permanente del consultor lo que permitirá realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados; mediante la evaluación de los objetivos alcanzados por ambas partes y la presentación del informe final se dejaran las recomendaciones y los planes de seguimiento pertinentes al cliente, con lo cual se dará por terminado la prestación del servicio.

Figura N° 12: Flujograma de la prestación del Servicio



Fuente: Elaboración Propia

10.8 Socios Clave

Para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S es fundamental contar con la colaboración a nivel nacional con los recursos necesarios para la entrega de nuestra propuesta de valor.

Figura N° 13: Socios Clave



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta una base de datos de las alianzas estratégicas que maneja la empresa:

Tabla N° 6: Socios Clave

Socios Clave				
Empresa	Servicio	Dirección	Telefono	E-mail
Unidos & Aliados de Colombia	Sistemas	Cll 57 # 13 - 48	2115238	contacto@unaliados.com
Procesos 360°	Gestion Integral	Av. Cll 80 # 76 – 51	7506053	comercial@procesos360gradosgi.com
PSO	Profesionales en Salud Ocupacional		2487310	profesionales@saludocupacionalpso.com
Gran Papeleria Bolivar S.A.S.	Papeleria empresarial	Cra 60 # 10 - 44	4136265	contacto@granpapeleribolivar.com
Movida Grafica	Agencia de marketing y publicidad	Cll 146 # 13 -10	3168344259	info@movidagrafica.co
Muñoz Tamayo & asociados	Abogados Corporativos	Cll 72 # 7 - 82	2100666	info@mtalegal.co
Aeroviajes Pacifico	Vuelos Corporativos	Cra 13 # 77A – 80	7426777	
Oasys Soft Solutions	Asesoría e implementación de herramientas de contabilidad	Cra 18 # 86A – 14	6386046	

Fuente: Elaboración Propia

10.9 Estructura de costos

Para este estudio se determinaron los costos, ingresos y utilidades de la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S., se evidencio según los resultados la viabilidad del proyecto. Teniendo en cuenta que los costos integran todo aquello que se requiere para la puesta en marcha del modelo de negocio, incluyendo tanto los de creación como de mantenimiento del servicio que se va a ofrecer.

- Costos Directos: Recurso humano, (Consultores, personal administrativo, gerencial y asesores).
- Costos Indirectos: Equipos de cómputo, conectividad a internet, impresora y papelería, arriendo de las instalaciones, servicios públicos.
- Gastos de distribución: Ajuste del diseño de portafolio de servicios, diseño, posicionamiento y mantenimiento de la página web, equipo telefónico con plan de datos y minutos.

Con el desarrollo de cada uno de los segmentos de mercado se cumple el objetivo enfocado a plantear un estudio financiero que permita reconocer el monto de la inversión, ingresos y costos operacionales para llevar a cabo el modelo de negocio propuesto para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S a través del siguiente análisis financiero.

10.9 .1 Análisis Financiero

- **Presupuesto**

Los recursos necesarios para el modelo de negocio están compuestos por el talento humano, equipos de cómputo e impresión, así como los medios de comunicación y distribución y locaciones, por lo que se realizó el análisis financiero teniendo en cuenta la inversión inicial, los costos de implementación y utilidades, necesarias para puesta en marcha de la propuesta para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S, y visualizar los resultados de la estrategia a implementar.

Tabla N° 7: Presupuesto

Relación de costos	Año
Costos directos	\$7.230.000
Costos indirectos	\$13.200.000
Total costos	\$20.430.000
Asesorías mensuales (promedio)	40 Asesorías
Costo unitario	\$680.000
Margen de utilidad esperado %	\$27.200.000
Punto de equilibrio	35 Asesorías

Fuente: Elaboración Propia

A través del análisis de presupuesto y costos se identifica el objetivo de la organización para mantener la propuesta del modelo de negocio y lograr que se generen los resultados esperados a nivel financiero.

La inversión para el desarrollo del modelo de negocio se encuentra establecida de acuerdo a los valores de los activos fijos representados en \$11.000.000 y el dinero que se tiene en cuenta bancaria por un valor de \$150.000.000, de acuerdo a esto se realiza el siguiente estudio financiero.

Tabla N° 8: Costos por año.

Años	Inversión	Costos
0	\$ 161.000.000	
1		\$245.160.000
2		\$247.611.600
3		\$250.087.600
4		\$252.587.600
5		\$255.113.400

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de costos se evidencia que los costos operativos superan la inversión inicial, evidenciando que las ganancias se verán reflejadas posterior a los 2 años de inversión.

Tabla N° 9: Ingresos por año.

Años	Inversión	Ingresos
0	\$ 161.000.000	
1		\$326.400.000
2		\$328.684.800
3		\$349.400.048
4		\$350.85.8000
5		\$350.959.500

Fuente: Elaboración Propia

Al contar con una tasa de oportunidad del 7%, con la implementación del modelo de negocio se evidencia un flujo financiero que permite recuperar la inversión después del segundo año, generando una rentabilidad significativa.

Tabla N° 10: Fuentes de financiamiento

Años	Crédito	Ingresos	Costos	Netos
0	\$150.000.000			-\$150.000.000
1		\$326.400.000	\$245.160.000	\$81.240.000
2		\$328.684.800	\$247.611.600	\$81.073.200
3		\$349.400.048	\$250.087.600	\$99.312.448
4		\$350.858.000	\$252.587.600	\$98.270.400
5		\$350.959.500	\$255.113.400	\$95.846.100
TOTAL	\$150.000.000	\$ 1.706.302.348	\$1.250.560.200	\$305.742.148

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la fuente de financiamiento es dinero correspondiente a ganancias de la empresa por las demás actividades del Portafolio de servicios, se identifica que la implementación del modelo de negocio genera ganancias que permite después de 2 años de implementación recuperar la inversión y adicionalmente obtener ganancias significativas.

Al calcular el valor presente neto (VPN), teniendo en cuenta el tiempo planeado, la inversión, los ingresos, los costos y los valores netos, se obtiene que este es mayor que cero (0), evidenciando que el proyecto es rentable, desde el punto de vista financiero genera la posibilidad de recuperar la inversión obteniendo adicionalmente ganancias.

Al realizar el cálculo de la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión (TIR), con una tasa de referencia del 7%, se identifica que esta es del 14%, superando la tasa mínima requerida, lo que evidencia que el modelo de negocio propuesto es rentable, permitiendo que Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S tenga un retorno de la inversión, y obtenga ganancias en el tiempo.

Conclusiones

Como fruto de esta investigación se concluyen los siguientes aspectos:

- Al realizar el estudio de mercado para la prestación de servicios de asesoría en habilitación en empresas del sector privado que cuenta con consultorios médicos en Bogotá, se evidenció que el tipo de estrategias a implementar permiten captar clientes y determinar el valor agregado del servicio, logrando sobresalir frente a la competencia.
- La propuesta de valor diseñada para el servicio de asesoría en habilitación en la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S., permite establecer estrategias encaminadas a mayor fidelización de clientes.
- Con la determinación de los requerimientos técnicos en términos de infraestructura, equipos, insumos y personal necesario para la puesta en marcha del modelo de negocio, se logró motivar a la organización a plantear a largo plazo un diseño de negocio encaminado a abordar el mercado a nivel Nacional.
- El estudio financiero planteado permitió reconocer que la inversión y los ingresos frente a los costos operacionales permiten implementar el modelo de negocio propuesto para la empresa Aliados Estratégicos En Formación Empresarial S.A.S.

- Para la empresa Aliados Estratégicos en Formación S.A.S.S. la implementación del modelo de negocio Canvas permitió analizar las diferentes áreas de negocio lo cual garantiza que la idea inicial este aterrizada a las necesidades del cliente.
- Al establecer la relación de los costos y el presupuesto se puede determinar que para la empresa Aliados Estratégicos es rentable implementar el servicio de asesoría en habilitación en consultorios médicos de empresas privadas en Bogotá.
- Mediante el diseño del modelo de negocio se identificó la demanda a nivel Bogotá, motivando a la organización a plantear a largo plazo un diseño de negocio encaminado a abordar el mercado a nivel Nacional.
- Al realizar este proyecto se identificó a la empresa Aliados Estratégicos como un campo de acción que posibilita empleabilidad para los Especialistas en Gerencia de la Calidad en Salud, en temas relacionados con consultoría y asesoría.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Aliados Estratégicos en Formación S.A.S reactivar el mercadeo estratégico de sus servicios con el objetivo de ampliar su red de clientes.
- Se recomienda al Ministerio de Salud actualizar el Registro Especial de Prestadores de servicios de salud ya que hay empresas del sector privado que cuentan en sus instalaciones con consultorios médicos y no aparecen en este listado.
- Se recomienda a la empresa Aliados Estratégicos en Formación Empresarial S.A.S. que fortalezca el desarrollo del marketing empresarial con el fin de colocar en el mercado el mayor número de servicios y así mejorar el rendimiento económico de la empresa.
- Finalmente es necesario actualizarse en la normatividad vigente, ya que esta es cambiante y afecta directamente a las organizaciones.

Referencias Bibliográficas

- Echavarría Kindelán, Ángela. (2002). *Las consultorías de información. Apuntes de un plan de marketing*. Habana. Instituto de Información Científica y Tecnológica,
- Esguerra, A. S. (2017). *Modelo de negocio para la creación de una empresa de asesoría y consultoría en gestión organizacional en el sector salud en la ciudad de Bogotá*. Tesis posgrado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá.
- George, G., & Bock, A. (2011). *The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research*.
- Gonzalez, S. & Rojas, R. (2011). *Investigación de mercado para desarrollar una idea de negocios sobre asesoría y capacitación en auditoría, habilitación y acreditación para los prestadores de salud públicos en Bogotá*. Tesis posgrado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogota.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill. SINNAPS. (s.f.). Recuperado el 22 de 08 de 2018, de SINNAPS: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Matallana, M. (2016). *Modelo de negocio para una empresa de asesorías en sistemas de gestión de calidad en salud*. Tesis Posgrado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá.
- Megias, J. (27 de marzo de 2017). *Emprendedores*. Recuperado el 16 de abril de 2018, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-significa-modelo-de-negocio>

- Moreno, Z. (2015). *Modelo organizacional y funcional para la corporación CIMA*. Tesis posgrado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Bogotá.
- Osterwalder, A. (4 de septiembre de 2015). *Business Model Canvas*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de Marketing y Finanzas: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). *Generación de los modelos de negocio*. Barcelona: Planeta.
- Palacios, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Percy, A. (2015). *Emprendimiento*. Recuperado el 01 de junio de 2018, de <http://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/evalua-si-necesita-un-asesor-empresarial/>
- Sánchez, X. (2016). *Creación de empresas, Modelos de negocio*. Recuperado el 2018 de Abril de 18, de Emprenderalia: <https://www.emprenderalia.com/modelos-de-negocio-a-fondo-segmentos-de-clientes/>
- Universidad del Valle. (18 de 08 de 2018). Obtenido de Universidad del Valle: <https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/mod/lesson/view.php?id=371336&pageid=1000>

Anexos

Los anexos se encuentran como documentos independientes que se adjuntan al presente documento.