

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN MODELO DE CONSULTORÍA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL PARA CIRUJANOS PLÁSTICOS Y
ESPECIALISTAS EN MEDICINA ESTÉTICA**

Mauricio Pineda Valencia

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2022**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN MODELO DE CONSULTORÍA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL PARA CIRUJANOS PLÁSTICOS Y
ESPECIALISTAS EN MEDICINA ESTÉTICA**

Mauricio Pineda Valencia

Trabajo para optar por el título de Magister en Administración

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez MGP - MBA

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández - PHD

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2022**

CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
4. OBJETIVOS.....	19
4.1. General.....	19
4.2. Específicos	19
5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	20
5.1 Proyectos de inversión	20
5.2 Ciclo de vida de los proyectos.....	21
5.3 Diferencias entre estudio de prefactibilidad y factibilidad	23
5.4 Estudio del entorno y del sector	24
5.5 Estudio de mercado	24
5.6 Estudio técnico.....	25
5.7 Estudio administrativo	26
5.8 Estudio organizacional	27
5.9 Estudio legal.....	27
5.10 Evaluación financiera de un proyecto	27
5.11 Criterios de evaluación financiera	29
5.12 ¿Qué es emprendimiento?.....	30
5.13 ¿Qué es creación de empresas?	31

5.14 Consultoría	32
5.15 Consultoría Empresarial en sector salud	33
5.16 Desarrollo profesional en cirugía plástica	35
6. MARCO METODOLÓGICO	37
7. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA VERIFICAR LA VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DIRIGIDO A MÉDICOS ESPECIALISTAS EN CIRUGÍA PLÁSTICA Y MEDICINA ESTÉTICA.	39
7.1 Estudio del entorno y sector.....	39
7.1.1 Político.....	39
7.1.2. Económico.....	42
7.1.3 Social.....	44
7.1.4 Tecnológico	45
7.1.5 Ecológico	46
7.1.6 Legal.....	47
7.2 Estudio del mercado.....	49
7.2.1 Producto	50
7.2.2 Precio.....	55
7.2.3 Plaza.....	56
7.2.4 Promoción.....	59
7.3 Estudio técnico.....	64
7.3.1 Localización.....	64
7.3.2 Tamaño.....	69
7.3.3 Ingeniería.....	72
7.4 Estudio administrativo y organizacional	77
7.4.1 Estructura del organigrama	77

7.4.2 Cargos y perfiles.....	78
7.4.3 Gastos generales.....	81
7.5 ESTUDIO LEGAL.....	83
7.5.1 Definición del tipo de sociedad.....	83
8. CONCLUSIONES.....	95
9. RECOMENDACIONES.....	98
10. BIBLIOGRAFÍA.....	99
11. ANEXOS.....	103

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Variables presentes en los instrumentos metodológicos en consultoría</i>	32
<i>Tabla 2: Sectores de la economía en Colombia</i>	39
<i>Tabla 3: Cuadro de áreas de consultoría incluídas en el proyecto</i>	51
<i>Tabla 4: Cuadro de productos del proyecto</i>	54
<i>Tabla 5: Productos del proyecto y sus precios</i>	55
<i>Tabla 6: Proyeccion penetración de servicios consultoría por 5 años</i>	57
<i>Tabla 7: Ventas proyectadas máximas, promedio y mínimo por 5 años</i>	59
<i>Tabla 8: Mecanismo de introducción y posicionamiento de la empresa</i>	60
<i>Tabla 9: Propuesta de posicionamiento WEB, SEO, SEM, marketing digital</i>	61
<i>Tabla 10: Posicionamiento de la empresa consultoría en el primer año</i>	61
<i>Tabla 11: Costos aproximados anuales de las diferentes estrategias de marketing</i>	62
<i>Tabla 12: Inversión inicial en desarrollo completo y mantenimiento</i>	63
<i>Tabla 13: Inversión inicial en desarrollo sobre plantilla y plataforma E-commerce</i>	63
<i>Tabla 14: Análisis costos diferentes empresas de coworking</i>	67
<i>Tabla 15: Costos de mantenimiento anual del sistema tecnologico</i>	70
<i>Tabla 16: Tarifas empresas de coworking en la ciudad de Medellín</i>	73
<i>Tabla 17: Cargos y perfiles detallados empresa de consultoría proyectada</i>	79
<i>Tabla 18: Tabla de pagos proyectados para CEO y auxiliar administrativo primer año</i>	80
<i>Tabla 19: Carga prestacional de la empresa proyectada a 5 años</i>	80
<i>Tabla 20: Tabla de costos de consultores externos</i>	81
<i>Tabla 21: Gastos generales implementación de la empresa</i>	82
<i>Tabla 22: Pagos en Cámara de Comercio de Medellín para constitución de empresa con capital de 30 millones</i>	85
<i>Tabla 23: Pagos a otras entidades por constitución de empresa con capital de 30 millones</i>	86
<i>Tabla 24: Ingresos Proyectados por ventas durante 5 años</i>	87
<i>Tabla 25: Costos asociados al proyecto de consultoría</i>	88
<i>Tabla 26: Gastos de la empresa de consultoría</i>	89
<i>Tabla 27: Inversiones contempladas en el proyecto</i>	90
<i>Tabla 28: Depreciaciones y amortizaciones del proyecto</i>	90
<i>Tabla 29: Composición de recursos iniciales del proyecto</i>	91
<i>Tabla 30: Flujo de caja del proyecto con recursos propios 100%</i>	92

<i>Tabla 31: Flujos de caja con recursos propios y créditos.</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 32: Evaluación financiera del proyecto sin crédito</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 33: Evaluación financiera del poyecto con credito 30%.....</i>	<i>94</i>

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Clasificación de los proyectos de inversión</i>	21
<i>Figura 2: Fases de un proyecto de inversión</i>	22
<i>Figura 3: Ciclo de vida de un proyecto</i>	23
<i>Figura 4: Estructura general de la evaluación de proyectos</i>	24
<i>Figura 5: Beneficios organizacionales de las consultorías</i>	34
<i>Figura 6: Lista de chequeo proceso de consultoría en desarrollo empresarial</i>	35
<i>Figura 7: Cultivando una carrera profesional en cirugía plástica</i>	36
<i>Figura 8: Crecimiento poblacional en Colombia 1960-2020</i>	40
<i>Figura 9: Crecimiento del Índice de desarrollo humano en Colombia en 15 años</i>	41
<i>Figura 10: Crecimiento PIB en Colombia 1960-2021</i>	42
<i>Figura 11: Participación porcentual gastos de bolsillo en salud en Latinoamérica</i>	43
<i>Figura 12: Evolución de las clases sociales en Colombia 2008-2017</i>	44
<i>Figura 13: Ciclo de sostenibilidad planteado en las empresas del sector salud</i>	46
<i>Figura 14: Resumen del PESTEL estudio del entorno y del sector</i>	49
<i>Figura 15: Participación de mercado de la empresa de consultoría proyectada</i>	58
<i>Figura 16: Imágenes de la macrolocalización de la empresa de consultoría proyectada nivel país</i>	65
<i>Figura 17: Imágenes de la macrolocalización de la empresa proyectada nivel departamentos y ciudades</i>	66
<i>Figura 18: Servicios y precios de la empresa "Circular Coworking"</i>	68
<i>Figura 19: Imagen de la microlocalización a nivel de Medellín</i>	68
<i>Figura 20: Arquitectura de sistemas de información proyectados</i>	69
<i>Figura 21: Diseño funcional de oficina básica en coworking</i>	72
<i>Figura 22: Proceso de Atención al Cliente</i>	74
<i>Figura 23: Proceso de desarrollo de asesorías</i>	75
<i>Figura 24: Proceso de facturación</i>	76
<i>Figura 25: Proceso de mantenimiento de TI</i>	77
<i>Figura 26: Organigrama de la empresa de consultoría</i>	78
<i>Figura 27: Imagen datos de simulación de la plataforma de cámara de comercio de Medellín</i>	84

RESUMEN

El presente trabajo de Prefactibilidad buscó analizar la viabilidad de una empresa de consultoría en desarrollo empresarial dirigida a cirujanos plásticos y especialistas afines en Colombia. Para ello, se hizo un estudio basado en el modelo ONUDI, y abarcó áreas como análisis del entorno y del sector, de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero. En el proceso se acudió a fuentes de información secundarias.

Cada una de las etapas del trabajo se desarrolló de manera integral, y buscó estructurar hasta un buen nivel de detalle la potencial empresa. Se construyeron estructuras administrativas, técnicas y legales adecuadas, y a partir de ahí se establecieron cifras sobre costos de implementación, gastos y flujos a 5 años. Además, se proyectaron ventas y crecimiento también a 5 años con consideración de varios escenarios.

Se hizo énfasis en la pertinencia de este proyecto de servicios y sus fortalezas, puesto que en su gestión se combinan tanto conocimientos médicos especializados como administrativos, remarcando una propuesta de valor clara y diferenciada. Es decir, la estrategia y las bases más sólidas del proyecto se asientan en unas capacidades especiales y difíciles de imitar.

Finalmente, se llevó a cabo un completo análisis financiero con base en flujos de caja bajo diferentes perspectivas. Se simularon cimentaciones, tanto con recursos propios como con apalancamiento parcial. Dicho análisis mostró que es viable el desarrollo de este negocio. Los indicadores de VPN, la TIR y el BAUE mostraron su factibilidad. Es decir, se abren las puertas para continuarlo a fases más avanzadas.

Palabras clave: estudio de Prefactibilidad, consultoría, desarrollo empresarial, salud, médicos especialistas, cirugía plástica.

ABSTRACT

The objective of the present project was to study the viability of a new company dedicated to consultancy in different areas of management to plastic surgeons and other related medical specialties in Colombia. This study was based on the model ONUDI, and the areas taken into consideration were market and sector, administrative, technical, legal and financial issues. During the development data from secondary sources were used. Searches were conducted on data bases, newspapers, books, journals, google scholar, etc.

Every step of the project was developed in a deep and integral manner, and it was constructed every aspect of the company in a good precision level. Different aspects like technical, administrative and legal elements were built. And from this information, it was compound different financial tables that included implementation costs, expenses, and projections to 5 years were made. In the same line, it was projected sells and growing to a 5 years period, including considerations of different scenarios.

In this work, emphasis was made in the pertinence of the services created and its strengths, since in the firm, specialized medical knowledge and administrative skills were combined, creating the foundations of a value proposal clearly differentiated. In other words, the strategy and the most solid basis of the project take seat in very specific capacities hardly imitable.

Finally, a complete financial analysis was performed based on cash flow in different scenarios. Simulations were made based on whole own resources and partial bank credit. In both cases the project showed to be viable, since the indicators VPN, TIR and BAUE showed positive outcome. That means that the doors are open to continue in further phases to implement the business.

Key words: Prefeasibility study, consultancy, organizational development, health, specialty physicians, plastic surgery.

1. INTRODUCCIÓN

El sector de la salud relacionado con la imagen, la belleza y la atenuación de los procesos de envejecimiento, desde hace varios años ha venido creciendo de manera acelerada en el país. Es así que, en la actualidad el posicionamiento de Colombia en el mapa mundial como un jugador importante en todas estas áreas ha sido más que sobresaliente, hasta el punto que nuestro país se ha convertido en foco del llamado turismo médico. Igualmente, dentro de nuestra población residente, se ha convertido en una tendencia notable la búsqueda de estos tratamientos.

Es así que día a día se observa una demanda cada vez mayor de todos estos tipos de tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos, y por lo tanto la oferta de médicos especialistas, tanto cirujanos plásticos como otros afines, también aumenta vertiginosamente. No obstante, este crecimiento se presenta en una gran cantidad de ocasiones de manera desorganizada en diferentes aspectos. Esto se acentúa aún más por la clara falta de entrenamiento en áreas administrativas que tienen los médicos.

Si vemos lo anterior, es fácil darse cuenta que hay falencias que pueden ser enfrentadas de diferentes maneras. Es por esta razón que se genera este proyecto, que consiste en un estudio de Prefactibilidad de una empresa de consultoría en desarrollo empresarial y de aspectos organizacionales diversos para los médicos especialistas en cirugía plástica y relacionados.

Esta empresa de consultoría se basa en unas capacidades altamente especializadas, en las cuales sus gestores conjugan conocimientos médicos especializados, con altos componentes académicos y éticos, entrenamiento avanzado en administración de empresas. Estas capacidades serán las que se enfocarán en una estrategia con una alta diferenciación. Es decir, será un modelo con gran valor agregado, con competencias sinérgicas y por lo tanto difícil de imitar en corto y mediano plazo.

Con este objetivo se desarrolla este trabajo de análisis de la Prefactibilidad. Para ello se utilizan análisis cuantitativos y cualitativos de la información que se han tomado de fuentes secundarias. Además, con la utilización del modelo ONUDI ampliamente usado en este tipo de proyectos.

Con todas estas bases metodológicas y con la idea clara de negocio, se avanza en estudios del entorno y del sector, para lo cual se utilizó la herramienta PESTEL. En este aparte se desglosan aspectos del entorno políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales. Este estudio permite ver el panorama más grande en el que se localizaría y funcionaría la empresa de consultoría.

En línea con lo anterior, pero a un nivel del microentorno, se hace un análisis del mercado, donde se evalúan aspectos ya conocidos como las 4 Ps. Es decir, se hace

una investigación de la competencia, especialmente en cuanto al servicio de consultoría, y se llegan a estructurar aspectos cruciales como los productos o servicios, el precio, la plaza o localización de desarrollo y la promoción o estrategias de marketing y de penetración del mercado.

Posteriormente se llevan a cabo análisis de aspectos relacionados con este emprendimiento, tales como formas de administración, asuntos técnicos de funcionamiento con localizaciones macro y micro en la geografía. Además, temas como el andamiaje legal y organizacional de la consultoría.

Finalmente se obtienen cifras relacionadas con la implementación inicial de la empresa, los costos tanto variables como fijos asociados, y también gastos de diferente índole involucrados y necesarios para el funcionamiento de la firma. Ya con estos insumos se construyen tablas con flujos de caja a 5 años y se obtienen los indicadores como VPN, TIR y el BAUE que permiten tener conclusiones acerca de la viabilidad del proyecto.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema de salud colombiano actual es el resultado de una serie de transformaciones a partir de la ley 100 de 1993. Poco después de la creación de la constitución política del país en 1991, y de acuerdo con los mandatos en ella establecidos, se promulgó esta ley que sentó las bases del funcionamiento del sistema general de salud y seguridad social de los habitantes de la nación (Ley 100 de 1993 República de Colombia). A pesar de incontables modificaciones, el sistema de salud colombiano sigue siendo sumamente intrincado. Sin embargo, es necesario reconocer que mejoró aspectos tales como cobertura en atención en salud y en seguridad social.

En la actualidad se cuenta con diferentes tipos de coberturas, tales como los regímenes contributivos y subsidiados entre otros (Lozano & Lozano, 2003, p. 103). Por otro lado, también se han establecido procedimientos, cirugías, exámenes, etc., que no se consideran cubiertos por el sistema, dentro de los cuales podemos resaltar todas las actividades médicas y quirúrgicas relacionadas con la mejoría de la imagen, la belleza, el antienvjecimiento y la salud estética.

Muchas personas, tanto hombres como mujeres independientemente de su edad o estamento, buscan realizarse dichos procedimientos relacionados con la imagen y la estética y dado que no tienen cobertura dentro del sistema del país, hacen parte de un grupo de pacientes llamados particulares.

Es así que, la práctica de la cirugía plástica estética ha crecido exponencialmente en Colombia, viéndose un incremento en el flujo de pacientes e igualmente un aumento de médicos, especialistas, grupos y clínicas que atienden esta demanda. Las estadísticas nacionales e internacionales muestran que Colombia ocupa el puesto 12 dentro del ámbito mundial en número de cirugías estéticas (no cirugías plásticas reconstructivas) y procedimientos médicos no quirúrgicos que han sido catalogados como medicina de rejuvenecimiento o antienvjecimiento(International Society of Aesthetic Plastic Surgery, 2021).

El número de profesionales especialistas que intervienen en el campo es difícil de determinar por cuanto no se cuenta con estadísticas precisas en el país, pero podemos constatar que existen aproximadamente unos 1.000 cirujanos plásticos habilitados, de los cuales 845 son miembros de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica(Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, 2020). La mayoría de ellos dedican parte o todo su tiempo a la práctica de la cirugía plástica estética.

Por otro lado, también un gran porcentaje de especialistas en dermatología, otorrinolaringología, oftalmología y otros, dedican parte de su labor al campo en mención. Los ingresos económicos generados son igualmente importantes, y es

talvez debido a ello que se generan distorsiones de diversas formas, y con frecuencia conductas que sobrepasan límites importantes.

La formación de los médicos tiene bases académicas médicas y científicas solidas en la mayoría de los programas de estudio en el país. También se cuenta con profundas bases humanistas y éticas, pero en la mayoría, sino en todos los programas de las universidades en el país, no se incluyen bases que contribuyan con un adecuado desarrollo profesional y menos aún empresarial. Muy probablemente la causa de esto es la enorme extensión del conocimiento médico que se trata de impartir, y en otros casos es por la poca importancia que se le ha dado.

De todos modos, cualquiera sea la causa, las falencias son notorias, y como consecuencia se puede ver frecuentemente, ante el sustancial crecimiento en la práctica privada, comportamientos inadecuados y hasta susceptibles de procesos sancionatorios, tanto por las organizaciones privadas que los agrupan, como por las autoridades que tienen la obligación de ejercer control.

La consultoría es una herramienta que se utiliza en administración de empresas, que puede ser desarrollada y enfocada en diferentes aspectos de los negocios. Se pueden encontrar múltiples definiciones de ella, y según (Guerrero Aguiar et al., 2019):

la consultoría se trata de un intercambio de conocimientos habilidades y actitudes en el que ambos aprenden a penetrar en los problemas y encontrar soluciones viables. Es decir, la empresa o agente consultante y el consultor generan un ámbito de interacción, en la cual el consultor aprende del funcionamiento de la empresa en los aspectos tratados y el consultante participa activamente en la búsqueda de soluciones guiado de manera sistemática y profesional por el consultor (p.1.273).

La literatura en cuanto a consultoría tiene un mayor desarrollo en relación a empresas y organizaciones, que a los profesionales en sí. Por ejemplo, en las áreas médicas o de salud se encuentran importantes documentos, tanto en cantidad como en calidad, relacionados al desarrollo de las corporaciones mismas, pero en realidad poco dirigidos a los profesionales y especialistas.

En el área de cirugía plástica y medicina antienvjecimiento la literatura es casi nula, lo cual quiere decir posiblemente que los médicos especialistas no la han visto como un factor esencial o el campo de la administración no ha orientado sus focos en esta dirección. Sin embargo, en la vida moderna, con una economía globalizada y una competencia creciente en todos los campos, no debería obviarse la necesidad de desarrollo de profesionales médicos en los aspectos empresariales y estratégicos.

Si bien por muchos años las escuelas de medicina y en general la comunidad médica consideraban que recorrer estas áreas sería antiético, las creencias y los juicios han venido cambiando. Es decir, lo que se ha aceptado es que lo que sería antiético es desarrollar los aspectos estratégicos o empresariales, como el

marketing, de maneras irregulares y no tanto su impulso en sí. De este modo se está empezando a encontrar publicaciones de libros y artículos que tratan sobre ello, pero además organizaciones médicas en diferentes países del mundo, empiezan a definir límites y formas de planteamientos empresariales éticos. Dicho de otro modo, dentro de la normatividad médica empiezan a sustentarse los marcos de desarrollo, especialmente en marketing (Carbullido et al., 2021, p. 1441) .

Esto se ha venido notando preponderantemente en países con economías avanzadas y con organizaciones médicas y autoridades de salud más robustas. Es así que en las revistas médicas hay un creciente interés en profundizar en temas de desarrollo profesional y algún enfoque en desarrollo empresarial, incluso se empieza a hacer un análisis de las motivaciones y resultados de estudios como MBA en especialistas en cirugía plástica (Lee et al., 2018). De hecho, en países industrializados se ha venido trabajando y avanzando en este tema.

Al hacer una investigación más exhaustiva, encontramos que las universidades han profundizado significativamente creando programas de liderazgo y desarrollo empresarial para los médicos mismos. Por ejemplo, el “programa de desarrollo en liderazgo internacional para médicos” (Harvard School of Public Health, 2022).

Por otro lado, se encuentran organizaciones que tienen como objetivos principales ofrecer consultoría en desarrollo organizacional. Estas empresas ya podemos encontrarlas, aunque en un número limitado. Dentro de ellas podemos citar como ejemplo “Doctors Management” que en su portal web ofrece consultoría en temas tales como: Valoración de la práctica, manejo de la práctica médica, planeamiento estratégico, desarrollo de recursos humanos, etc. De hecho, muestran en sus gráficos los beneficios eventuales de una consultoría de este tipo, específicamente en USA (Management, 2022). Este tipo de consultorías pueden estar enfocadas, ya sea en especialistas con práctica privada, grupos de práctica, pero incluso va hasta hospitales y sistemas de salud.

En el país el soporte documental es prácticamente nulo, y si tenemos en cuenta que nuestros profesionales están inmersos en un mundo que empieza a homogenizarse profundamente, es decir, en donde las costumbres, culturas y procesos, entre otros, empiezan a volverse más similares, los especialistas médicos se encuentran en desventaja, y por tal se vuelve necesario allanar el camino del crecimiento empresarial.

Puesto que los médicos especialistas como cirujanos plásticos y afines presentan las mismas dificultades y tienen similares retos que en otras partes del planeta y el soporte ético que se ha venido desarrollando de mejor manera, el desarrollo empresarial empieza a ser una herramienta viable de consolidación profesional. Por otra parte, si la consultoría como herramienta con relación a los profesionales médicos especialistas empieza a desarrollarse en países industrializados, la definición de un modelo de asesoría profesional en negocios, se empieza a proyectar en nuestro país.

El mundo del internet ha facilitado la aparición de múltiples ideas, emprendimientos o empresas francamente consolidadas que buscan dar soluciones en este campo, pero al hacer un análisis más profundo constatamos que presentan serias falencias, tanto a nivel nacional como internacional. Nos podemos dar cuenta de que, ya sea porque enfocan partes muy limitadas de la actividad empresarial, (Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, 2020) su alcance es corto, la propuesta de valor es poco clara, o por múltiples otras razones, la consultoría empresarial estratégica hacia médicos especialistas como cirujanos plásticos y otras especialidades afines, tiene un campo potencial de desarrollo enorme. Si se logra conjugar una interacción entre medicina especializada y la consultoría empresarial especializada adecuadas, el impulso en crecimiento y desarrollo de los profesionales como empresas sería enorme.

3. JUSTIFICACIÓN

El campo de la cirugía plástica, la medicina estética y especialidades médicas que intervienen en la imagen y en la estética de las personas, ha crecido de manera vertiginosa en Colombia y en el mundo. En nuestro país, en general, los médicos que participan en esta área, poseen una formación académica fuerte, con profundos fundamentos clínicos, que los lleva a ejercer su profesión con altos estándares personales, médicos, científicos, etc. De hecho, la cirugía plástica, la medicina estética y también campos de la medicina afines, han ganado notorio reconocimiento a nivel internacional.

Según las estadísticas arrojadas por organismos internacionales autorizados, hemos venido creciendo tanto en cantidad como en calidad. Es claro que nos hemos convertido en foco mundial hacia el cual miran personas interesadas en este campo. Un número creciente de médicos empiezan a participar en el sector, aunque incluso se podría considerar que todavía tiene gran potencial de crecimiento.

La formación médica en sí, se ha fundamentado fuertemente en las bases científicas y clínicas; con una gran perspectiva académica. Sin embargo, con frecuencia vemos serias limitaciones en aspectos empresariales. Esto hace que durante la práctica diaria y más notablemente en el largo camino del desarrollo profesional se cometan errores. Es decir, en áreas sensibles como el marketing, la estrategia, finanzas, entre otros, se reconocen fallas que pueden tener implicaciones éticas y profesionales que podrían incluso llevar a problemas a los médicos que los cometen.

Por esta razón es importante y necesario desarrollar este proyecto que busca evaluar las necesidades de los profesionales en todos los aspectos administrativos y empresariales, pasando por las áreas de economía, finanzas, estrategias de internacionalización, marketing ético, manejo de marca, y muy importantemente, estrategia empresarial.

Teniendo en cuenta que es sumamente difícil para los profesionales médicos por si mismos profundizar en todos estos aspectos a un nivel que les permita un mejoramiento constante, el desarrollo de un modelo de consultoría empresarial externo que integre aspectos médicos y organizacionales, puede proveer un soporte de formación, de crecimiento, de desarrollo profesional y empresarial óptimos, permitiendo acoplar y crear una sinergia entre los conocimientos médicos y los administrativos.

El proyecto está principalmente dirigido a contribuir en la solución de problemas empresariales a médicos especialistas del sector, pero también a grupos constituidos y clínicas que trabajen en el área, puesto que comparten características comunes (Morales & Morales, 2009). De esta manera, se ayudaría a un mayor desarrollo del área de la cirugía plástica y afines, con miras especialmente a un crecimiento en calidad e imagen mundial y a alcanzar un reconocimiento integral,

tanto en aspectos médicos y clínicos como empresariales y estratégicos. Además, participando en el crecimiento de un sector que por parte del gobierno colombiano está designado como uno de los sectores estratégicos de desarrollo.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Desarrollar un estudio de prefactibilidad para verificar la viabilidad de un negocio de consultoría empresarial dirigido a médicos especialistas en cirugía plástica y medicina estética, apoyados en la metodología ONUDI.

4.2. Específicos

- Desarrollar el estudio del entorno y sector bajo la metodología del PESTEL.
- Levantar el estudio del mercado donde se especifique el producto, precio, plaza y promoción, teniendo en consideración la oferta y la demanda.
- Establecer cuáles son las implicaciones técnicas de un modelo de consultoría estratégica y de desarrollo empresarial para médicos especialistas en el área, en el mercado colombiano, donde se determine la localización, el tamaño y la ingeniería, tanto en lo relacionado a los elementos físicos, como el de los procesos.
- Hacer una evaluación administrativa y organizacional donde se defina la estructura del organigrama, los perfiles y los cargos.
- Realizar el estudio legal del modelo de consultoría para definir la viabilidad técnica y económica de una eventual empresa y su sostenibilidad en el tiempo.
- Hacer la evaluación financiera donde se levanten los presupuestos, estados financieros proyectados, flujo de caja neto, costo de capital y aplicación de los criterios del Valor Presente Neto – VPN y la Tasa Interna de Retorno – TIR.

5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

5.1 Proyectos de inversión

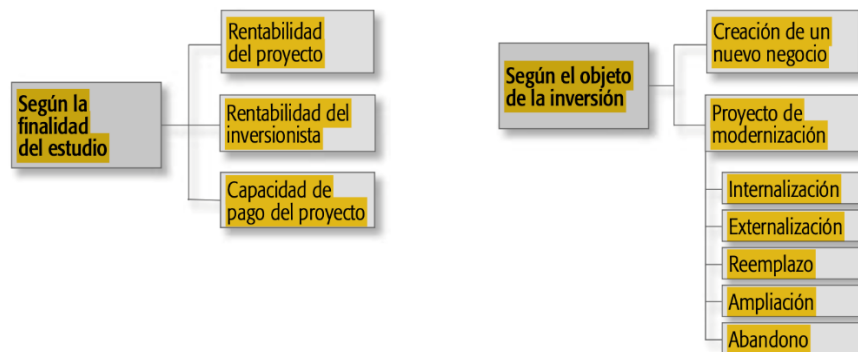
De manera cotidiana surgen problemas o necesidades que las personas buscan resolver y son estas necesidades y falencias las fuerzas que generan los proyectos. Es decir, los proyectos son procesos que buscan solucionar de una forma inteligente los problemas o necesidades que surgen en las personas en su vida diaria, además de manera segura, rentable y eficiente (Baca Urbina, 2010, p. 2), (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 2). Estos procesos pueden llevarse a cabo en las empresas, pero también pueden ocurrir a nivel personal y gubernamental.

Los proyectos surgen a partir de las ideas, y estas a su vez lo hacen como respuestas a la cotidianidad que ofrece limitaciones, problemas y necesidades. Dicho de otra manera, la primera parte del proceso que lleva a los proyectos son las ideas. Los proyectos pueden ser de inversión, es decir, estudian la manera de generar rentabilidad a partir de inversiones en el desarrollo de las soluciones que se requieren. Siempre lo que se busca es encontrar esta rentabilidad. Sin embargo, existen diferentes tipos de rentabilidad: la rentabilidad económica y la rentabilidad social.

De acuerdo con (Morales & Morales, 2009) “los proyectos de inversión comprenden los cálculos y planes, así como la proyección de asignación de recursos financieros, humanos y materiales con la necesidad de producir un satisfactor de necesidades humanas” (p.9). Es por esto que es necesario, para tener la mayor certeza posible, antes de embarcarse en la implementación de la solución, llevar a cabo un análisis cuidadoso, informado, concienzudo e imparcial de todos los elementos involucrados. De esta manera, la posibilidad de éxito, si bien nunca está garantizada, si será mayor. Deben analizarse de la mejor manera posible los elementos del pasado y del presente para ponernos de la manera más segura y eficiente en el futuro.

Los proyectos de inversión se pueden clasificar de múltiples maneras, como por ejemplo de acuerdo a finalidad del estudio o al objeto de inversión. Teniendo en cuenta este último parámetro, se pueden dividir en dos grupos: los proyectos que buscan crear un nuevo negocio y aquellos que buscan la modernización de una empresa en cualquiera de sus ámbitos, tales como reemplazo de productos, ampliación de planta, internacionalización, etc. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 7). En la figura 1 se puede ver esta clasificación de los proyectos.

Figura 1: Clasificación de los proyectos de inversión



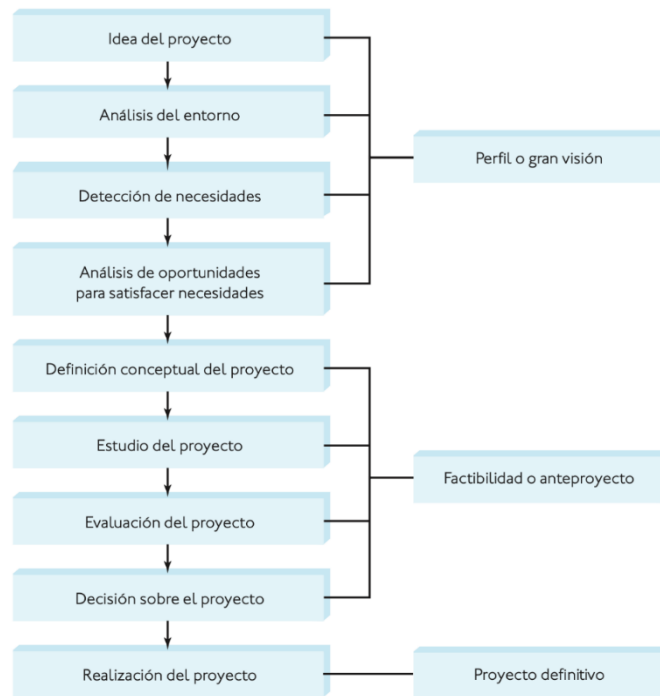
Fuente: Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, P.7

5.2 Ciclo de vida de los proyectos

Los proyectos de inversión son procesos que deben considerarse finitos, es decir, tienen un comienzo y un final, y por lo tanto se puede decir que tienen un ciclo de vida o que cumplen un ciclo. Desde la concepción de la idea hasta la implementación concreta del proyecto deben suplirse varias etapas, es decir, cumplir unos hitos o metas antes de poder pasar a la siguiente etapa. El objetivo de establecer estas etapas es poder ir evaluando de una manera progresiva si los elementos analizados muestran beneficios o resultados positivos que le permitan continuar su camino. De esta manera, en algunos casos los proyectos se detienen o son abandonados antes de incurrir en mayores gastos.

Dicho de otra manera, el llevar un proyecto de inversión a través de todas estas etapas permite que en cada una de ellas se puedan ir tomando decisiones informadas e inteligentes sobre la conveniencia o no de que siga su desarrollo. Esto hace que se tenga mayor control de los riesgos y que se eviten gastos innecesarios para las personas, las empresas o los gobiernos, puesto que en cada hito del ciclo se llevan a cabo estudios o análisis progresivamente más profundos y, por consiguiente, con mayores costos económicos. Esta fase de los proyectos de inversión se puede ver en la figura 2.

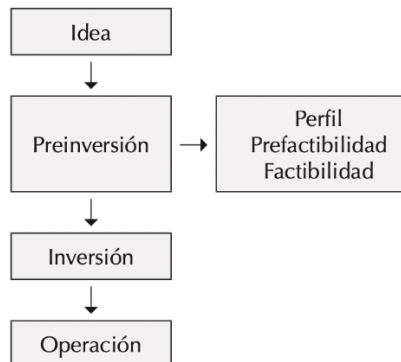
Figura 2: Fases de un proyecto de inversión



Fuente: Meza Orozco, 2005, p. 20

Se puede decir de manera resumida que los proyectos tienen dos etapas que son: formulación y preparación y la de evaluación. De forma un poco más completa se puede afirmar que las grandes etapas del ciclo de los proyectos, son la idea, la preinversión (perfil, prefactibilidad y factibilidad), etapa de inversión y etapa de operación (Meza Orozco, 2005, p. 20). Sin embargo, estas etapas pueden tener subetapas sucesivas y progresivas, que los diferentes autores han expresado con categorías diferentes. En la figura 3 se puede ver este ciclo de vida de los proyectos.

Figura 3: Ciclo de vida de un proyecto



Fuente: Meza Orozco, 2005, p. 20

5.3 Diferencias entre estudio de prefactibilidad y factibilidad

Una vez un proyecto ha pasado de la etapa inicial o idea y posteriormente por el perfil que entre otras busca establecer principalmente qué ideas o proyectos se deben desechar o abandonar antes de incurrir en gastos innecesarios, se llega a la llamada etapa de prefactibilidad (para algunos autores llamado anteproyecto). Posterior a la prefactibilidad se llega a la factibilidad (proyecto definitivo) que, si bien son etapas contiguas y que tienen importantes similitudes, también muestran diferencias sustanciales.

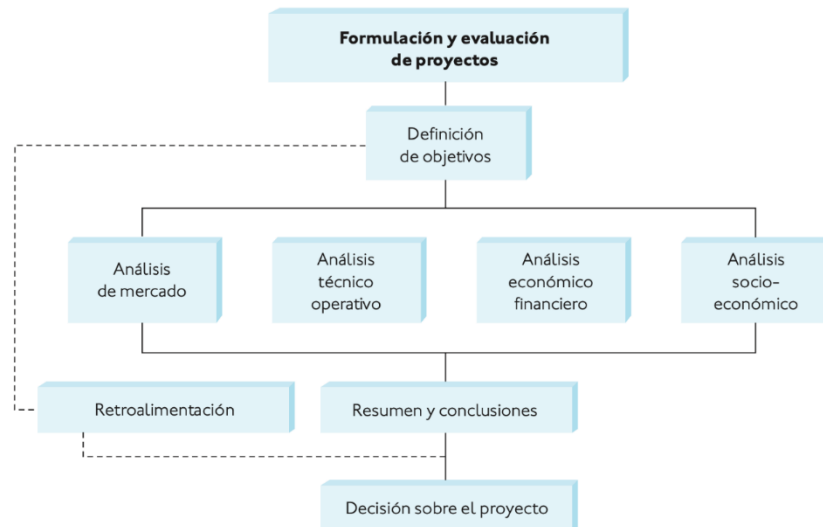
En la fase prefactibilidad, que es una etapa de preinversión de los proyectos, estos son evaluados de manera más profunda con una investigación basada en datos más precisos. Sin embargo, esta investigación se basa en fuentes de información secundarias, es decir, no se incurre de modo alguno en trabajo de campo con fuentes primarias. En otras palabras, durante el estudio de prefactibilidad se recurre a estas fuentes secundarias, como la materia prima, que permite profundizar en las diferentes variables críticas del proyecto, tanto en aspectos de mercado, como técnicos, administrativos y financieros, entre otros.

Para (Meza Orozco, 2005) el estudio de prefactibilidad sí incluye trabajo de campo con fuentes primarias, pero en esto discrepan otros autores que consideran que en esta etapa solo se usan fuentes secundarias.

En la fase de factibilidad, que es siguiente a la prefactibilidad, se llevan a cabo estudios y análisis de similares variables críticas, pero a nivel más profundo y necesariamente recurriendo también a fuentes primarias. Es decir, las variables críticas de mercado, técnicas, administrativas, financieras y otras, de ser necesarias, se investigan teniendo en cuenta acciones de campo, como encuestas, entrevistas, investigaciones de mercado, etc., de modo tal que las valoraciones sean

suficientemente demostrativas que justifiquen continuar con la etapa de inversión.(Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 23). En la siguiente figura se observa la estructura general de evaluación de proyectos.

Figura 4: Estructura general de la evaluación de proyectos



Fuente: Baca Urbina, 2010

5.4 Estudio del entorno y del sector

Como punto de partida debemos ubicar el sector al cual el producto o servicio en estudio pertenece. En Colombia se han definido 9 sectores que, según el DANE, son: agropecuario, industrial, prestación de servicios, transporte, financiero, comercio, construcción, minero-energético y de las comunicaciones (Departamento Nacional de Planeación, s.f.). Una vez se hace esto se procede a estudiar las verdaderas necesidades del mercado relacionadas con el proyecto.

5.5 Estudio de mercado

El estudio de mercado consiste en el análisis focalizado con respecto al tipo de productos o servicios que el proyecto contempla. Se requiere investigar lo más completamente posible, tanto la oferta que se tiene del producto o servicio en el sector, como de la demanda, la actual como la proyectada al futuro. En esta etapa se puede concluir, por ejemplo, que se necesitan modificaciones del producto, o se establece cuáles canales de distribución optimizan la adquisición del producto o servicio en la etapa de implementación del proyecto.

Es decir, como lo expresa (Sapag Chain et al., 2014, p. 26): “el estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto” (p.26). Se puede entrever que los requerimientos durante esta primera etapa de estudios de la prefactibilidad son significativos, necesiéndose profundizar en aspectos tales como localización del proyecto, análisis de canales de distribución, políticas o estrategias de mercadeo, costeo de los productos, política de precios, etc.

Se entiende pues que se requiere investigar y determinar políticas comerciales integrales, así como modificaciones y adaptaciones de los productos o servicios objetos del proyecto. El propósito es disminuir los riesgos y asegurarse al máximo que, durante la implementación propiamente dicha del proyecto, los productos o servicios en estudio sean aceptados de la mejor manera, con el consiguiente éxito del proyecto mismo. Meza Orozco asimila esta parte a las bases o cimientos de una infraestructura, es decir, establece las bases sólidas sobre las cuales se edifiquen los demás estudios requeridos (Meza Orozco, 2005, p. 25).

Dentro de esta investigación, según (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 27), se deben escrutar 4 aspectos:

- El consumidor o clientes con la demanda potencial del mercado.
- La competencia del sector en cuanto al producto o servicio en estudio, actuales y a futuro.
- Estrategias de comercialización del producto o servicio contemplados en el proyecto.
- Proveedores y estudio de cadena de suministros.

5.6 Estudio técnico

Esta parte de la investigación y análisis dentro de la etapa de prefactibilidad es definida claramente por (Meza Orozco, 2005):

el objetivo principal de este estudio es determinar si es posible lograr producir y vender el producto o servicio con la calidad, cantidad y costos requeridos; para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, procesos, recursos humanos, etc. (p.25).

Se observa claramente de acuerdo a Meza y otros autores que este tipo de estudios busca, una vez concluido el estudio de mercado, establecer las bases objetivas de insumos y procesos que se requieren para implementar verdaderamente el proyecto.

Es decir, prevé toda la infraestructura, procesos, operaciones, recursos, etc., que se necesitan para producir los productos o servicios bajo las condiciones requeridas.

Dicho de otra manera, analizar cómo, cuándo y bajo qué condiciones se deben realizar las operaciones y la producción.

(Baca Urbina, 2010, p. 7) define que dentro de esta fase de investigación se deben estudiar 4 aspectos claves, como son:

- 1- Tamaño óptimo de la planta que se requiera para producir en la cantidad, calidad requeridas.
- 2- localización óptima del proyecto con base en variables cualitativas y cuantitativas, teniendo en cuenta aspectos como clima, cadena de suministros, transporte, aspectos legales, actitud de la comunidad, etc.
- 3- Ingeniería básica del proyecto donde se contemplan distribución de planta, procesos, tecnología requerida, capacidad productiva, nivel de automatización, etc.
- 4- Análisis organizativo, administrativo y legal.

5.7 Estudio administrativo

Así como el estudio técnico se refiere primordialmente a la parte de infraestructura y de ingeniería del proyecto, el estudio administrativo se refiere esencialmente a la organización de recursos humanos, es decir, lleva a cabo análisis y evaluaciones más enfocadas en la operación administrativa que se deberá implementar en la parte definitiva del proyecto.

Dentro del estudio administrativo se deberán definir organigramas de funcionamiento, líneas y niveles de autoridad, comunicaciones entre el personal y las responsabilidades dadas a cada parte de la organización. También se evalúan los sistemas de comunicación, operación y desarrollo de procesos relacionados más con la administración.

Se debe agregar que este análisis administrativo debe ir más allá e incluir bases de funcionamiento y encaje en la administración, que define como:

la fijación de políticas, procedimientos y programas que deberá seguir la organización a fin de alcanzar sus objetivos generales, o de alguna de sus áreas específicas, es decir, las distintas fases o acciones que se deberán seguir para el logro de los objetivos (Morales & Morales, 2009, p. 108).

Con el fin de hacer un estudio administrativo completo, es importante contemplar aspectos tales como previsión, planeación, organización, integración dirección y control. Además, no se debe olvidar que dentro de esto, se consideran usualmente los aspectos jurídicos relacionados con la constitución de la empresa, tipos de propiedad, societarios, etc.

5.8 Estudio organizacional

En cuanto al estudio organizacional, se considera que se trata de “proporcionar una estructura formal encaminada al logro de metas específicas; en este caso, al logro de producir-vender los productos y/o servicios que serán fabricados o prestados como resultado del proyecto de inversión” (Morales & Morales, 2009, p. 118).

De acuerdo a esto, es en esta fase donde se concibe la estructura de funciones de la organización formal, es decir, se da forma a la estructura organizacional que regirá la empresa, del producto o servicio que se plantee y está siendo objeto de estudio y análisis en el proyecto.

Se evalúa la estructuración de la autoridad en esta fase de la prefactibilidad, todo con el fin de crear un organigrama lógico y con unas adecuadas herramientas y comunicaciones que permitan la coordinación, tanto vertical como horizontal. Este organigrama tiende a representarse frecuentemente como un diagrama jerárquico y de conexiones que exprese visualmente dicho funcionamiento.

5.9 Estudio legal

En cuanto al estudio administrativo, organizacional y legal, autores como (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 28) los asumen como un grupo de análisis con diferentes aspectos en cada uno. Aunque algunos autores no incluyen ciertos elementos dentro del estudio de Prefactibilidad, no obstante, autores como Sapag y Baca los describen como aspectos esenciales en la fase de preinversión.

Se trata de simular al máximo nivel de detalle el funcionamiento real de la empresa, producto o servicio para estructurar de la manera más óptima estos aspectos de la organización. Dicho de otro modo, los estudios legales buscan analizar las leyes, normas, etc., que se requieren para la constitución y funcionamiento de una empresa y su adecuado desarrollo. Dependiendo de cada empresa puede incluir normatividad local, nacional e internacional.

5.10 Evaluación financiera de un proyecto

Se trata de la fase final de estudios o análisis en la etapa de Prefactibilidad que se hacen del proyecto. Para esto justamente se utiliza toda la información o simulación recopilada en las fases de análisis anteriores, como estudios de mercado, técnico, organizacional y administrativo (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, p. 30) (Meza Orozco, 2005, p. 32).

Es así que a partir de cifras tales como costos de implementación técnica de proyecto, ingeniería básica, capacidades de la planta, costos de materia prima, costos del producto, precios de venta y muchos otros más, que el equipo financiero lleva a cabo la evaluación financiera del proyecto.

Claramente muchas de las cifras base se originan de las fases anteriores, pero es el equipo financiero el encargado de generar cifras que van a ser relevantes para la eventual implementación del proyecto, tales como indicadores financieros, flujos de caja, monto de inversiones, etc.

Son estas cifras, indicadores y demás productos del estudio financiero los que se convierten en la materia prima necesaria para hacer la evaluación financiera del proyecto, mostrando la viabilidad o no del mismo en cuanto a temas económicos.

Principalmente se deben obtener como elementos financieros los siguientes:

1. Inversiones del proyecto que incluyen las erogaciones necesarias para poner en marcha la empresa. Entre ellas se cuentan inversiones en activos fijos y diferidos e inversiones en capital de trabajo.
2. Beneficios del proyecto: Se trata de la concepción de los ingresos en efectivo por ventas y otros; ahorros; deducciones de costos, entre otros.
3. Proyección financiera: que son las cifras proyectadas de ingresos y egresos con respecto a una línea de tiempo.
4. Fuentes de financiamiento del proyecto: se trata de la consecución de los recursos necesarios para hacer operativo el proyecto
5. Construcción de flujos de caja: se trata de la cuantificación de las inversiones sucesivas necesarias; los ingresos y egresos de operación y producción; y el valor de rescate (Meza Orozco, 2005, p. 32).

5.11 Criterios de evaluación financiera

Con los diferentes análisis financieros llevados a cabo en la última etapa de estudios de prefactibilidad, se construyen diversos indicadores financieros que sirven para el análisis de la viabilidad económica de los proyectos de inversión. Es esta estructuración la que se contrapone a la visión aleatoria de las empresas, como lo expresa García 1999 citado por (Meza Orozco, 2005): “debemos asumir que muchos de los proyectos que adelantan los inversionistas son como apuestas, por estar sujetos a la incertidumbre de los resultados” (p.132).

Dentro de estos indicadores se encuentran: período de recuperación (PR), tasa simple de rendimiento (TSR), tasa promedio de rendimiento (TPR), valor presente neto (VPN), tasa interna de rendimiento (TIR), índice de rendimiento (IR), costo-beneficio. Sin embargo, son la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN), los indicadores que han logrado mayor reconocimiento y aceptación como medios de evaluación financiera de proyectos.

El indicador VPN se calcula mediante la suma de flujos de efectivo descontados de la inversión inicial neta a valor presente. Puede arrojar 3 diferentes resultados: (1) VPN positivo, significa que se obtuvo rendimientos por encima del mínimo esperado, es decir, se obtiene una utilidad excedente; (2) VPN cero, significa que se obtuvo la recuperación de la inversión con una tasa mínima de rendimiento exigida, es decir, sin excedente de utilidad y (3) VPN negativo quiere decir que no se alcanza a obtener la tasa mínima esperada, es decir, se pierde valor.

$$VPN = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right]$$

El VPN tiene ciertas ventajas como su fácil interpretación y que su valor depende enteramente de la tasa (i) aplicada, pero, por otro lado, simplifica demasiado algunas decisiones y supone una reinversión de las utilidades del capital en cada período, lo que en la realidad no siempre se logra.

La tasa interna de retorno (TIR) expresa la tasa de rendimiento máximo que se pueda obtener de una inversión en un lapso de tiempo determinado. En general se equiparan los dos indicadores VPN y la TIR en un mismo análisis, y lo que se espera es que el rendimiento económico sea por lo menos el mínimo esperado, que en general se construye paralelo al costo de capital ponderado comparado con tasas obtenidas en el sistema financiero. En general, la TIR debe englobar el costo financiero del capital utilizado, la tasa de rendimiento mínima exigida para el proyecto de inversión y la tasa que compense el riesgo asociado (Morales & Morales, 2009, p. 264).

La fórmula siguiente entrelaza el VPN con una TIR dada. De esta manera se calcula el rendimiento mínimo necesario como variable para viabilizar proyectos.

$$VPN = \sum_1^n \frac{FNE}{(1+TIR)^n} - \left[IIN - \frac{VS}{(1+TIR)^n} \right] = 0$$

5.12 ¿Qué es emprendimiento?

El emprendimiento viene de la palabra francesa “*entrepreneur*” que quiere decir alguien que está dispuesto a comenzar algo y para ello debe tomar decisiones. Su acepción moderna fue introducida por Richard Cantillon (1680-1734) citado por (Rodríguez Ramírez, 2009), “definido como el individuo que asume riesgos en condiciones de incertidumbre, dividiendo a los productores de la economía de mercado en ‘contratados’ que reciben salarios o rentas fijas, y los ‘emprendedores’ que reciben ganancias variables e inciertas” (p.97). Además, se distinguían dos tipos de emprendedores: los individuos con características personales arriesgadas, enfocados en acciones con características épicas, y los gobernantes, que cumplían sus objetivos planeando acciones estratégicas y políticas (p.97).

El término o fenómeno del emprendimiento y del emprendedor ha sido objeto de estudio de múltiples escuelas filosóficas y económicas desde la escuela de John Stuart Mill, la escuela alemana con J. H. Von Thunen y un sinnúmero de otras. Cada época y escuela ha trazado diferentes lineamientos sobre lo que esto significa, con ciertas similitudes y diferencias.

Ya modernamente el término de emprendedor se refiere a las personas con tendencia a la búsqueda permanente de la innovación, con espíritu de acción, con alta motivación y enfocada en el cumplimiento de tareas, aun corriendo ciertos riesgos. El emprendedor tiene metas que busca cumplir, utilizando diferentes medios de planeación y ejecución (Rodríguez Ramírez, 2009, p. 97). Algunos otros autores agregan hábitos como la búsqueda y reconocimiento de oportunidades y la agregación de valor (Leiva Bonilla, 2013).

Ninguna definición de emprendedor y emprendimiento podría considerarse completa y precisa, puesto que incluyen diferentes aspectos de hábitos, creencias, aptitudes. En este punto es importante subrayar que las definiciones sobre qué es el emprendimiento y los emprendedores varían de región a región. Es necesario pues establecer estas diferencias para comprender el propio fenómeno en Colombia.

Avanzando a niveles más profundos de la comprensión del emprendimiento y del emprendedor, se pueden analizar los diferentes tipos de perspectivas, como son la perspectiva comportamental, la perspectiva psicológica o cognitiva, la perspectiva económica y la perspectiva de procesos. Es decir, estos son diferentes enfoques de análisis que se pueden tomar para estudiar este complejo fenómeno y de alguna manera comprenderlo mejor.

Por otra parte, vale la pena mencionar que los términos emprendedor y emprendimiento se han popularizado enormemente en toda la sociedad y muy sensiblemente en los medios universitarios, hasta el punto que se habla de este casi de manera rutinaria y descontextualizada. Es por esto que (Kuratko, 2011, p. 15), asegura que se corre el riesgo de diluir su significado, aplicándolo a todo y de manera demasiado amplia, y perdiendo la verdadera perspectiva de lo que significa el real emprendimiento.

5.13 ¿Qué es creación de empresas?

Para llegar a la creación de empresas se debe comprender que en general se da por personas emprendedoras, es decir, que lo hemos definido anteriormente, con actitud permanente a la acción, innovando, planeando, con búsqueda de oportunidades y ejecutando de manera más o menos metódica, aun corriendo ciertos riesgos para llegar a una meta establecida.

En relación al proceso de creación de empresas, sus fundadores usualmente están revestidos con un espíritu empresarial definido por (Urbano & Toledano, 2008) así:

es una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no solo valor económico sino también social, y no solo para sus propietarios (los emprendedores o empresarios) sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos (empleados, clientes, proveedores, etc.) (P.31).

En la época moderna las personas y las sociedades han podido reconocer la importancia del fomento y crecimiento del espíritu emprendedor y por consiguiente la creación de empresas, hasta el punto que la Unión Europea, por ejemplo, resalta claramente. En sus informes plasma esto y subraya que el espíritu empresarial y emprendimiento es sumamente importante por cuanto fomenta la creación de empleos, la competitividad, el desarrollo de las personas y el bienestar social (Urbano & Toledano, 2008, p. 32).

El proceso de creación de empresas se da pues cuando se conjugan 3 elementos: la oportunidad de negocio, los recursos (económicos, humanos y materiales) y el empresario (conocimientos y habilidades). Cuando estos elementos se catalizan se da el proceso de creación de las empresas, que puede tomar diferentes caminos. Dentro de estos se cuenta la creación de empresa propia, participación en empresas familiares, franquicias y participación en empresas sociales.

5.14 Consultoría

La consultoría se describe de múltiples maneras y de hecho (Guerrero Aguiar et al., 2018, p. 22) opinan que existen múltiples formas de enfocar y llevar a cabo los procesos de consultoría. En general se describen en su parte básica como acciones de servicio profesional en las cuales el consultor interactúa con la empresa para identificar oportunidades, alcanzar metas, llevar a cabo procesos de transformación y mejoramiento, entre otros, que permitan alcanzar unos objetivos

En los procesos de consultoría se descubren diferentes elementos y actividades que en conjunto buscan llegar a las metas planeadas. Dentro de estos elementos podemos encontrar: solución de problemas, búsqueda de oportunidades, mejora del desempeño, retroalimentación, generación de sinergias, intercambio de conocimientos y habilidades, etc. Por otro lado, ubicándose en corporaciones, es importante enumerar las preocupaciones o desafíos empresariales que hacen necesario la búsqueda de mejoría y dentro de este camino la búsqueda de procesos de asesoría.

En la actualidad las compañías se enfrentan a mercados crecientemente complejos, competencia fuerte, necesidad de mantener liderazgo, cambios rápidos del entorno, etc., que los motivan a buscar profesionales expertos, conocedores del mercado, que los acompañen en estos procesos de mejoramiento y desarrollo empresarial (Álvarez Contreras & Jiménez Lyons, 2020, p. 255). En la tabla siguiente se describen diferentes instrumentos metodológicos implicados en las consultorías.

Tabla 1: Variables presentes en los instrumentos metodológicos en consultoría

Código	Variable	Forma de expresión
1	Enfoque a proceso	P
2	Retroalimentación	R
3	Mejora/Mejora continua	M
4	Cambio organizacional	C
5	Capacitación/formación	Cp
6	Aprendizaje	A
7	entretenimiento	E
8	Entorno	En
9	Calidad del servicio	Q

10	Satisfacción del cliente	Scl
11	Sistema de información / control / comunicación	Si
12	Identificación de riesgos	Ir
13	Responsabilidad social empresarial	Rse
14	Marco legal	MI

Fuente: Guerrero, 2019, p 1.278

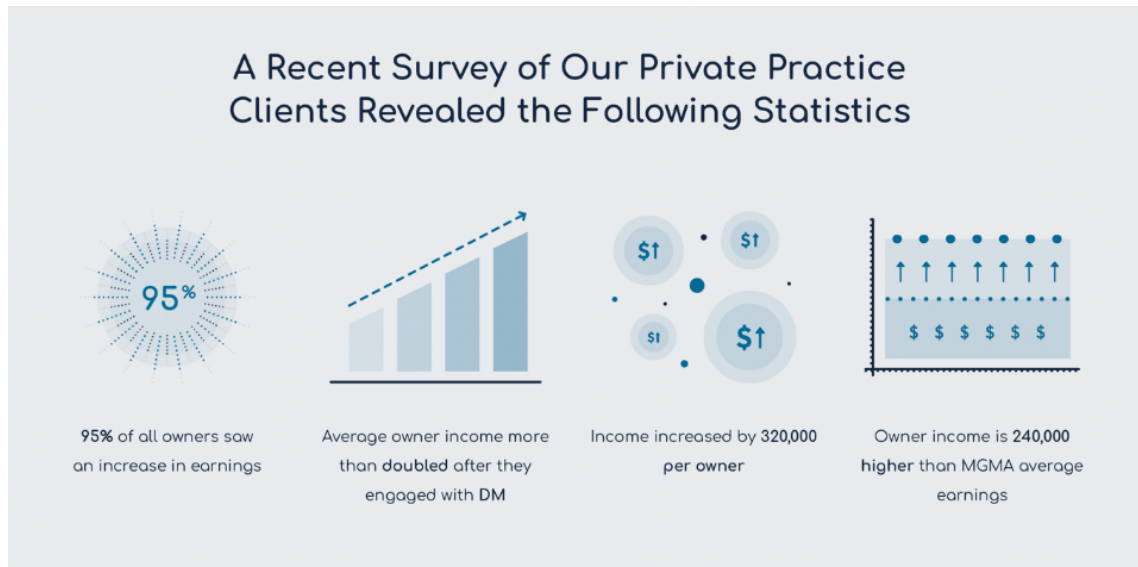
Vale la pena agregar que la consultoría empresarial ha crecido notablemente y ha logrado irse estructurando de una manera más adecuada, hasta el punto que existe una norma técnica que la soporta. El Estándar internacional ISO 20700 establece todos los principios y procesos que la rigen. En ella se reconocen una serie de políticas básicas como regulación, código de ética, principios de comunicación, confidencialidad y protección de datos, responsabilidad social, propiedad intelectual, etc., que deben regir estas intervenciones. Pero además estructura los pasos y las interconexiones que deben seguirse para llegar a una meta de manera óptica(International Organization for Standardization, 2017).

5.15 Consultoría Empresarial en sector salud

Como hemos dicho anteriormente la consultoría ha ganado gran popularidad en el mundo moderno, especialmente a nivel empresarial y corporativo, tanto en entidades públicas como privadas. Esto ha permitido navegar las dificultades de los mercados de mejor manera y alcanzar generalmente objetivos más altos. Además, la estructuración organizacional de muy diferentes áreas se puede potenciar mediante la consultoría.

Es así que las grandes corporaciones y entidades del área de la salud también han recurrido a este tipo de acompañamientos por parte de personas profesionales y entidades establecidas para ello. De hecho, existen un gran número de reportes donde se visualizan los beneficios en ellas. Las compañías relacionadas con la salud también han sido positivamente impactadas en desarrollo organizacional, marketing, estrategia, recursos humanos, proyectos, etc.(Payrhealth.com, 2021) Estos efectos se pueden ver en la figura siguiente.

Figura 5: Beneficios organizacionales de las consultorías



Fuente: Doctorsmanagement.com / <https://www.doctorsmanagement.com>

Sin embargo, en cuanto a personas o grupos de trabajo pequeños, estos no habían recurrido a este tipo de andamios de desarrollo. Solo hasta los últimos años, debido a una competencia creciente, al síndrome del “burn out”, a dificultades en mantener el crecimiento, etc., es que los profesionales médicos, especialistas de diferentes áreas y corporaciones pequeñas, se han acercado a la consultoría empresarial. Es decir, han asumido procesos como los que se observan en la figura 6.

Figura 6: Lista de chequeo proceso de consultoría en desarrollo empresarial



Fuente: Hubspot.com / <https://offers.hubspot.com/8-templates-to-help-you-build-your-clients-strategy>

5.16 Desarrollo profesional en cirugía plástica

Este es un tema relativamente reciente y sobre el cual se tiene poca literatura disponible, de hecho, los artículos que se encuentran han sido generados especialmente a nivel internacional y particularmente en los Estados Unidos de Norteamérica. Se viene considerando que los aspectos de desarrollo profesionales tienen que englobar, tanto los aspectos de desarrollo puramente académico y los aspectos personales y profesionales no médicos (Carbullido et al., 2021, p. 1441).

En los últimos años se ha venido reconociendo de manera creciente las dificultades y presiones que sufren los médicos especialistas, en razón de su trabajo y sus múltiples tareas, hasta el punto de que se ha descubierto un aumento en un fenómeno llamado de "burn out". Este suceso, entendido como una sensación de

agotamiento y cansancio marcados, junto con sensación de frustración, ha tomado gran relevancia por cuanto produce consecuencias severas en la salud de quienes lo sufren.

Una estrategia de desarrollo de carrera forma parte de las medidas que limitan la ocurrencia de esta enfermedad, y además aumenta el grado de satisfacción personal de los médicos especialistas, especialmente de las áreas quirúrgicas. Sin embargo, los artículos aún se enfocan en aspectos de desarrollo académico, laboral, y muy de la práctica profesional médica, pero poco en lo relativo a desarrollo empresarial con todos sus aspectos.

Es así que Carbullido, como se muestra en la figura 7, habla del desarrollo de los especialistas en dos líneas: por un lado la educación médica continuada y por el otro desarrollo profesional continuado. En la primera es donde históricamente se ha venido trabajando fuertemente, pero es la segunda la que apenas está ganando importancia. Sin embargo, de nuevo hay que decir que tratan algunos aspectos como liderazgo, comunicación, pero muy tangencialmente el desarrollo empresarial.

En resumen, la práctica profesional de un especialista en cirugía plástica o similares que trabajen en área estética, de la misma manera que un “paciente”, necesitaría seguir uno pasos para su mejoramiento. Es así, que la práctica médica puede ser sometida a un “chequeo de los signos vitales”, discutir prácticas de prevención y tratamiento, técnicas para prevenir complicaciones o problemas en la práctica y estrategias para potenciar la práctica misma.

Figura 7: Cultivando una carrera profesional en cirugía plástica



Fig. 1. Nurturing a rewarding career in plastic surgery. A rewarding plastic surgery career starts with developing foundational roots as a resident or fellow. Mentorship roles fostered throughout the early stages of one’s career serve as a map to navigate work-life balance. They can identify strategies to define professional practice and provide examples of that ideal balance. Lifelong learning as an experienced surgeon will continue to nourish a rewarding career. Retirement and its succession planning will mark the end of surgical practice, but can create opportunities for new ventures.

Fuente: Carbullido, Career development in Plastic Surgery, 2021, P 1442

6. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del presente estudio de prefactibilidad, se propuso utilizar la metodología ONUDI, que ha demostrado ser eficiente para ello, e incluye tanto enfoques cuantitativos como cualitativos. De acuerdo a diferentes autores como Ortegón, Pacheco & Prieto, esta metodología busca la eficiencia económica, es decir, permite la valoración de la factibilidad misma y de la conveniencia o no de avanzar en otras fases del proyecto (Ortegón et al., 2005).

En cuanto al enfoque cuantitativo, cuya base principal son números y cantidades y sigue rutas rígidas y secuenciales durante el proceso de investigación, es más utilizado para medir magnitudes y probar ocurrencias de fenómenos (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 6). En el presente trabajo los métodos cuantitativos se aplican en los análisis de datos financieros, técnicos, administrativos y en últimas, al análisis de la prefactibilidad.

Por otro lado, el enfoque cualitativo se refiere principalmente a las cualidades o naturaleza de los hechos o fenómenos. Es decir, se aleja esencialmente de los números o cantidades y se proyecta principalmente a los análisis de las propiedades de los acontecimientos. Es claro que por la propia naturaleza de este tipo de análisis sus rutas son mucho más flexibles (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 7).

Conjugando las diferentes metodologías, se analizaron los siguientes aspectos:

1. Análisis del entorno y del sector: en el cual se buscaba identificar los diferentes factores en el cual se movería la empresa. Para ello se utilizó la herramienta “PESTEL”.
2. Análisis del mercado: que consiste en ubicar los elementos que debe explorar el emprendimiento, tales como precio, producto, plaza y promoción (las 4 P's), profundizando en la oferta y demanda de la categoría, el perfil de los clientes, etc.
3. Análisis técnico del proyecto: con componentes de ingeniería, localización, procesos, etc.
4. Análisis Legal: consistente en comprender la normatividad y las regulaciones vigentes que aplican para el establecimiento mismo del proyecto y su correcto funcionamiento.
5. Análisis administrativo: estructuración de áreas necesarias, organigrama, etc.
6. Análisis financiero: ventas, costos, gastos, depreciaciones, flujos de caja.

Con el objetivo de realizar el presente estudio de prefactibilidad, se recurre a fuentes secundarias de información. Es así que se han hecho búsquedas en plataformas web como “google scholar”, y se ha acudido intensivamente a la plataforma “descubridor” de la Universidad EAFIT, y bases de datos como “Euromonitor”,

“Ebook 7-24”, e igualmente se han consultado fuentes gubernamentales, privadas, libros, revistas, artículos, medios de comunicación, etc., que permiten tener el panorama más completo posible.

A partir de todas las herramientas mencionadas, se ha explorado diferentes términos como: proyectos, diferencias en los mismos, estudio del entorno y del sector, estudios de mercado, estudio técnico, administrativo, organizacional, legal, evaluación e indicadores financieros, emprendimiento, creación de empresas, consultoría, consultoría en el área médica, desarrollo profesional en cirugía plástica, metodologías de investigación.

Además, se utilizó internet y el buscador “google” para encontrar soluciones propuestas a la problemática en el mundo, tanto en idioma inglés como en español. Se hicieron búsquedas en las cuales se cruzaron términos como: desarrollo organizacional, desarrollo empresarial, consultoría, desarrollo profesional médico, servicios de salud, médicos, médicos especialistas, cirujanos plásticos, medicina estética, negocio de salud, entre otras.

El presente estudio de prefactibilidad, de acuerdo a la metodología propuesta, ha incluido un marco conceptual, un desarrollo del trabajo y una organización y presentación coherente del mismo. De esta manera se llegó a las conclusiones sobre la conveniencia o no de continuar con el proyecto planteado, o la necesidad de modificar la idea de negocio, que sería objeto de otro trabajo.

7. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA VERIFICAR LA VIABILIDAD DE UN NEGOCIO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DIRIGIDO A MÉDICOS ESPECIALISTAS EN CIRUGÍA PLÁSTICA Y MEDICINA ESTÉTICA

7.1 Estudio del entorno y sector

Para empezar a ubicar el proyecto de prefactibilidad de la empresa de consultoría empresarial para cirujanos plásticos y especialistas afines, debemos empezar por localizar el entorno en el cual se ubicaría la empresa. Es crítico definir en qué ambiente político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal se localizaría la consultoría, puesto que son estos elementos en su totalidad los que demarcan y engloban el desarrollo y eventual éxito del proyecto (Zarur Ramos, 2004, p. 19).

El sector económico en que desarrollará este proyecto es el de Servicios, puesto que se trata de consultoría empresarial, y que a su vez se corresponde estrechamente con servicios médicos relacionados con la estética, la imagen y el antienvejecimiento. En la Tabla 2 se definen los sectores de la economía en el país.

Tabla 2: Sectores de la economía en Colombia

Sectores de la Economía en Colombia
1. Sector agropecuario
2. Sector de servicios
3. Sector industrial
4. Sector de transporte
5. Sector de comercio
6. Sector financiero
7. Sector de la construcción
8. Sector minero y energético
9. Sector solidario
10. Sector de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia adaptada de DANE, 2022

7.1.1 Político

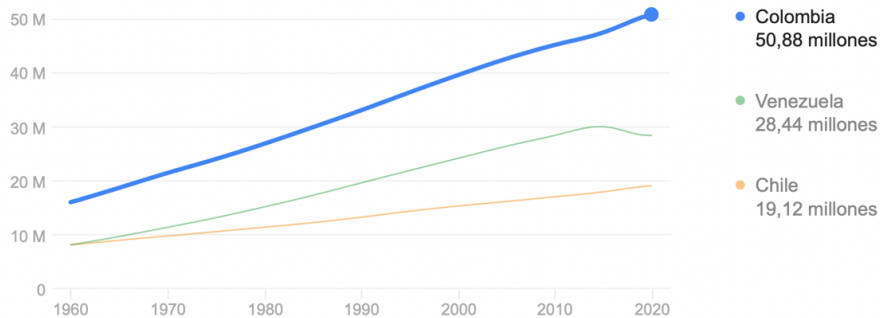
En Colombia, el censo nacional 2018 desarrollado por el DANE, estima una población de 48.258.494 de habitante con una distribución de 51,2% mujeres y 48,8% hombres. Además, un 68,2% de la población se encuentra entre 15 y 65 años, siendo este el sector económicamente más activo (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2018). Sin embargo, existe un debate en la actualidad sobre la población real actual, y organismos internacionales

como el Banco Mundial que proyectaban una población de 50,88 millones de habitantes al año 2020, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 8: Crecimiento poblacional en Colombia 1960-2020

Colombia / Población

50,88 millones (2020)



Las fuentes incluyen: Banco Mundial

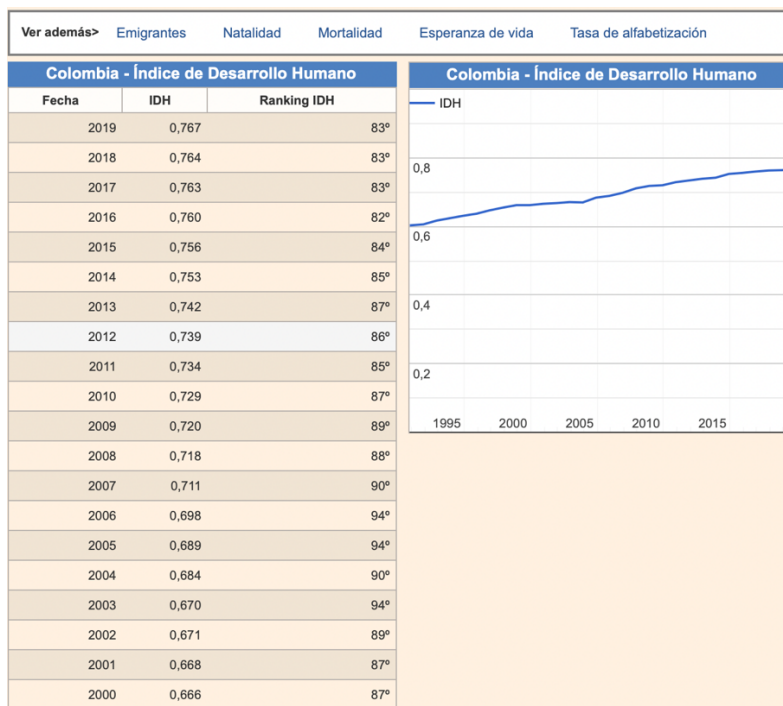
Comentarios

Fuente: Banco Mundial, 2022

Además del aumento de la población del país, los índices que analizan y miden el grado de desarrollo de la población también han venido mejorando paulatinamente.

Por ejemplo, el índice de desarrollo humano (IDH) llega en el año 2019 al 0,767, lo que implica una mejoría con respecto a cifras anteriores (Datosmacro.com, 2022). Este índice específicamente evalúa temas como la esperanza de vida, la tasa de mortalidad y la renta per cápita. En su conjunto, este indicador muestra una mejor condición social de la población colombiana que además impacta en muchos otros factores, tales como consumo, necesidad de productos y servicios, etc., como se muestra a continuación:

Figura 9: Crecimiento del Índice de desarrollo humano en Colombia en 15 años



Fuente: Datosmacro.expansion,2022

Por otro lado, aunque la política nacional se mueve entre fuertes controversias, el país se muestra como una república poco volátil, lo cual ha redundado en mejoría paulatina, no solo de los índices de calidad de vida, sino otros que muestran mejoría de las facilidades para hacer negocios, para crear empresas, etc. Igualmente es importante subrayar que los diferentes gobiernos han promovido reformas que buscan apoyar los temas empresariales.

Es así que en el año 2020 el gobierno actual aprobó “el COMPES de emprendimiento”. Este documento muestra una política de Estado que traza una muy interesante ruta de desarrollo de todos los temas empresariales nacionales, tocando aspectos como innovación, creación de empresas, fortalecimiento de financiación, construcción de redes, interacción empresarial, desarrollo tecnológico, etc. (INNpulsas Colombia, 2020). Este COMPES bien vale la pena ser tenido en cuenta en estudio de proyectos y emprendimientos, como el que nos toca en este trabajo.

Finalmente, dentro del análisis del entorno, es esencial mencionar que a nivel nacional, el sector relacionado con la imagen y la belleza, han sido señalados por

el gobierno nacional como sector estratégico de la economía. De la misma manera hay diferencias regionales, notándose que zonas como Antioquia, el Eje Cafetero, Santander, Cundinamarca y Bogotá DC, se vienen creciendo en propuestas que promueven el desarrollo del sector, estructurando clústers empresariales y económicos que se enfilan hacia el engranaje y crecimiento de este importante sector económico.

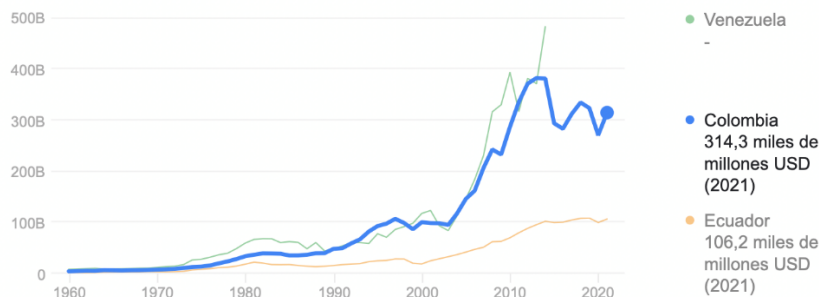
7.1.2. Económico

Como se muestra en la figura 10, el PIB del país para el año 2021, según el Banco Mundial fue del orden de 314,3 mil millones de dólares (Banco Mundial, 2021). Sin embargo, si presentó un decrecimiento de 6,8% con relación al 2019, debido a la ocurrencia de la pandemia por COVID-19 y las medidas sociales y económicas que fue necesario tomar para su control(DANE, 2021).

Frente a lo anterior, se presenta un descenso del PIB per cápita hasta los 4.720 Euros, ubicándonos en posiciones intermedias a nivel mundial. Sin embargo, durante los últimos 20 años se venía presentando una mejoría constante. Este incremento paulatino y constante de las condiciones sociales y económicas de los habitantes del país, se ve igualmente reflejado en indicadores de crecimiento y desarrollo económicos múltiples(Datosmacro.com, 2020). En la siguiente gráfica se muestra la evolución del PIB de Colombia y su comparación con países vecinos.

Figura 10: Crecimiento PIB en Colombia 1960-2021

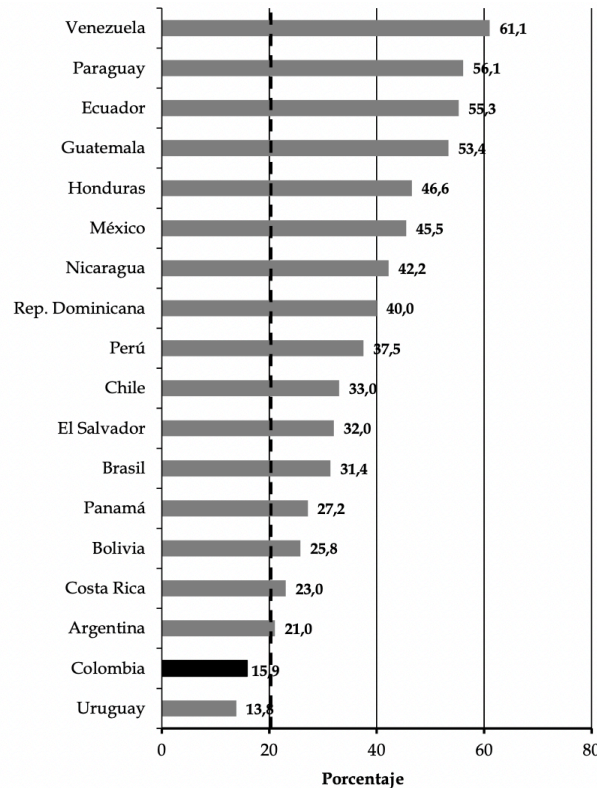
314,3 miles de millones USD (2021)



Fuente: Banco Mundial, 2022

Además del crecimiento del PIB en Colombia en los últimos 20 años, también se ha visto un crecimiento en el sector salud. La ley 100 impulsó una mayor cobertura y por lo tanto un mayor gasto en servicios médicos y de salud en general. Pero también es notorio un crecimiento en los gastos “de bolsillo” de los colombianos en su salud. Esto se da, entre otros, porque se busca acceder a servicios médicos no cubiertos (Pérez-Valbuena & Silva Urueña, 2015). El gasto en salud general del país pasó del 5,9% en el 2000 al 6,5% en el 2011, pero más importante aún es el aumento en el gasto de servicios de salud directamente por parte de las familias y las personas, que llegó al 15,9% del total, como se observa en la figura siguiente.

Figura 11: Participación porcentual gastos de bolsillo en salud en Latinoamérica



Fuente: Cálculos de los autores con base en World Health Organization (2014).

Fuente: Pérez Valbuena, Silva Urueña, 2015, con base en la Organización Mundial de la Salud, 2014

Dentro de estos gastos o consumos de bolsillo, una parte importante lo constituyen los gastos relacionados con la estética y el antienviejecimiento. Es así que el crecimiento en el número de procedimientos de cirugía plástica es sustancial, e

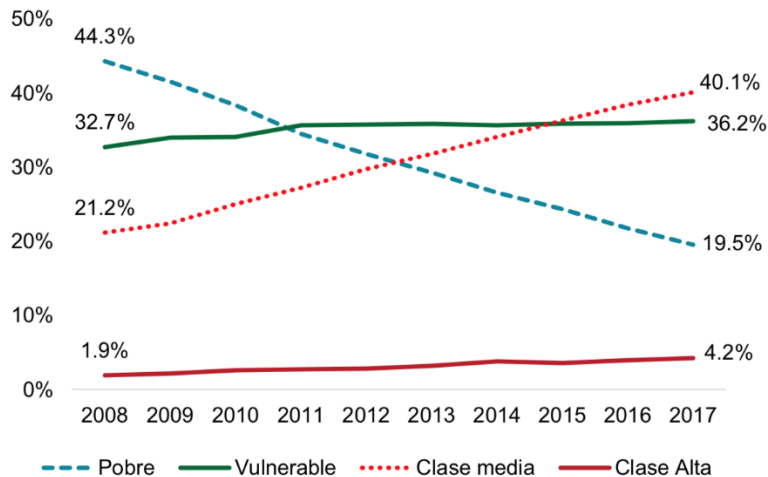
igualmente el número de especialistas en el área y de las clínicas o grupos de trabajo también están en ebullición.

7.1.3 Social

El Colombia, en los últimos 25 años, la distribución de la población en estratos socioeconómicos ha cambiado notoriamente. De acuerdo al DANE, como se muestra en la figura 12, el porcentaje de población en condiciones de pobreza ha disminuido de manera sostenida hasta alcanzar un 19,5% en el 2017, mientras que la clase media se ha consolidado pasando del 21,2% en el 2008 al 40,1% en el año 2017, y también con un crecimiento lento pero sostenido de los estratos altos(Puche & Villa, n.d.).

Estos datos muestran que, en promedio, las condiciones sociales y económicas de la población han cambiado con una mejoría notable. Con lo presentado en los párrafos anteriores, se puede apreciar una coherencia con el crecimiento de otra serie de indicadores que muestran un aumento del consumo, tanto de bienes como servicios en el país.

Figura 12: Evolución de las clases sociales en Colombia 2008-2017



Fuente: Puche Kelina, Villa Valentina. Fundesarrollo, Con base información DANE, 2020

Además de que las condiciones económicas han ido mejorando el gasto en salud de los hogares en el mundo; en Latinoamérica y específicamente en Colombia han presentado gran crecimiento.

Las familias, en coherencia con los datos mundiales, se preocupan cada vez más por su bienestar. Es decir, los gastos particulares de los habitantes en áreas como educación, vivienda, y en salud crecen constantemente. Y aunque las cifras de crecimiento en el país son claras, aún están por debajo de los índices de países vecinos, mostrando que existe espacio para la consolidación del gasto privado en salud (Banrepublica, 2021).

Por otro lado, para nuestra población el cuidado de la imagen y la belleza hacen parte esencial de su ADN, es decir, es reconocido que tanto hombres como mujeres en Colombia muestran un creciente interés en su aspecto. De hecho, de acuerdo con algunas encuestas e investigaciones, la imagen y la belleza en Latinoamérica y específicamente en Colombia se han convertido en una especie de obsesión, que se relaciona directamente con la satisfacción y el éxito en diferentes aspectos de la vida de las personas. En conexión con estos fenómenos, la industria del cuidado y de la belleza ha venido creciendo fuertemente en nuestra región(BBC, 2015).

7.1.4 Tecnológico

De acuerdo a cifras oficiales del Ministerio de las Tecnologías de la Información, la penetración del Internet sigue creciendo de manera notable, llegando ya a superar los 8 millones de conexiones fijas durante el primer trimestre del 2021. Estas cifras están en coherencia con las metas propuestas de penetración tecnológica en el futuro cercano y significan una mejor conectividad de la gran mayoría de hogares del país. Por otro lado, las conexiones móviles han alcanzado una cantidad superior a los 32 millones, y con una penetración creciente de tecnologías 4G(Min TIC, 2021).

Se podría decir que en actualidad la gran mayoría de habitantes de Colombia de estratos medios y altos, cuentan con conexiones permanentes y robustas a la red mundial, lo cual permite que accedan permanentemente a la información, la educación y la oferta de bienes y servicios, entre otras. Las personas cada vez más procuran la satisfacción de sus necesidades a través del internet y sus diferentes elementos como buscadores, directorios de profesionales, redes sociales, etc.

Por otro lado, en cuanto aspectos tecnológicos, en relación más directa con la salud, debido a la ocurrencia de la pandemia de COVID-19, los sistemas de telemedicina, teleconsulta y teleorientación se han fortalecido exponencialmente en coherencia con lo sucedido en muchas otras áreas de la economía y la sociedad. Estas herramientas son cada vez más aceptadas y valoradas, tanto por las instituciones, como por los profesionales y los pacientes.

En la actualidad se cuenta con diferentes plataformas, especialmente globales, de servicios de telemedicina y orientación de manera virtual, cumpliendo con estándares de seguridad. Además, se han venido desarrollando tecnologías de simulación de cirugías, de realidad aumentada y de inteligencia artificial que

permiten una mejor interacción y una relación médico paciente renovada y en sintonía con los desarrollos tecnológicos.

7.1.5 Ecológico

Las pymes en Latinoamérica son fuente de desarrollo social primordial, hasta el punto que en Colombia constituyen más del 90 % de las empresas activas hoy en día y aportan aproximadamente 40% del PIB y más del 50% de los empleos. Además, contribuyen con el 43% de la producción manufacturera y 40% de los salarios, entre otras (Echeverri Flórez & Paternina Uribe, 2016, p. 1).

La industria de la salud tiene grandes impactos ambientales. Por ejemplo, se sabe que los hospitales, por sus prácticas de bioseguridad, son generadores de gran cantidad de desperdicios plásticos, de alimentos y de los mismos insumos y medicamentos. Por otro lado, consumen grandes cantidades de recursos como energía eléctrica, agua, etc.

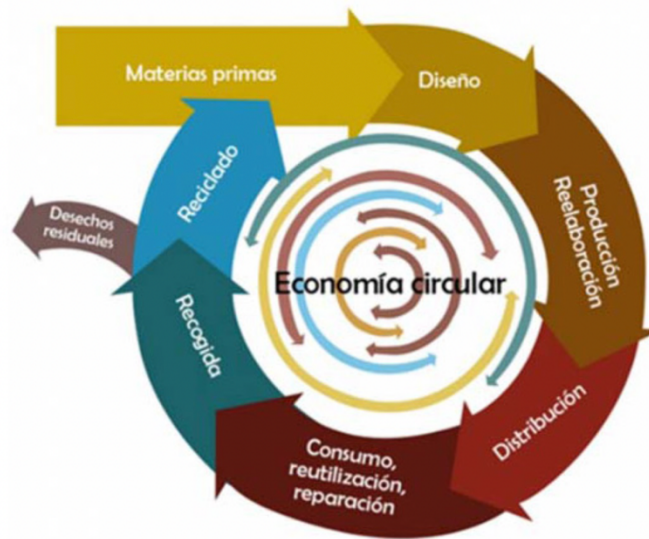
Las empresas del sector salud, por ubicarse en relación directa con la salud humana, tienen enorme responsabilidad en atenuar impactos, tanto en la calidad de vida como en la contaminación. Es por esto que un número creciente de instituciones en salud están en el proceso de implementación de políticas de sostenibilidad que cumplan estándares nacionales, regionales y globales.

Evidentemente las condiciones de funcionamiento de las instituciones en salud son exigentes y necesariamente complejas, pero se reconoce que existe la necesidad de implementar políticas de economía circular, con procesos de reducción, reciclaje y reuso. Enfocarse en hospitales e instituciones de salud verdes debe hacerse con base en el conocimiento, la investigación y de una manera muy responsable.

Por otro lado, si estos procesos de control de consumo y de disminución del impacto ambiental se implementan adecuadamente, pueden no solo llevar a una atenuación del impacto social y ambiental, sino a una mejoría en sus economías, incluso con reducción de costos, con una consecuente generación de valor multidimensional (Espaliat Canu, 2018).

Es así que, en la actualidad, las empresas como clínicas, hospitales, centros de salud, centros médicos, laboratorios y en general todos los eslabones de esta cadena, deben repensar su responsabilidad en estas áreas. De hecho, dentro del desarrollo de las organizaciones, es un aspecto susceptible de ser mejorado mediante asesorías externas y consultorías especializadas. En la figura siguiente se puede ver el tipo de ciclo de sostenibilidad que se plantea para las empresas de salud.

Figura 13: Ciclo de sostenibilidad planteado en las empresas del sector salud



El sector de la Salud frente al desafío de la Sostenibilidad

Fuente: Espaliat, 2018.

7.1.6 Legal.

El sistema de salud colombiano está regido en sus bases por la ley 100 de 1993, que establece los lineamientos de la estructura del sistema. En dicha ley se instituyen los principios de funcionamiento y los valores que deben predominar, pero también, se demarcan las políticas de cobertura en salud.

Es claro, de acuerdo a la ley 100 y múltiples decretos y leyes adicionales, que existen ciertos servicios no cubiertos por dineros públicos; esto es, que las personas deben proveérselos con dineros propios. A estos pacientes se les llama particulares. Los servicios relacionados con la imagen, la belleza, el antienvjecimiento y afines no están, en principio, cubiertos por el sistema público.

Por otro lado, el funcionamiento y autorización de los diferentes actores del sistema de salud, ya sean hospitales, clínicas, centros médicos o profesionales, deben cumplir requisitos estipulados en las normas de habilitación (Ocampo et al., 2018) Estas normas impuestas y vigiladas por las autoridades exigen unos estándares de funcionamiento y calidad relativamente altos. Esto ha venido generando una creciente calidad del sistema en todos sus niveles.

Por otro lado, la constitución de empresas en el país y en las regiones ha venido facilitándose por que los gobiernos nacional, regionales y locales, han implementado normas y procesos para ello. Es así que la constitución de empresas

como la de consultoría propuesta, requiere completar unos requisitos y seguir unos procesos ya claramente definidos, y que logran que la compañía funcione bajo condiciones de legalidad óptimas.

En resumen, Colombia es una nación con una buena estabilidad política, en la cual se han venido construyendo leyes y normas a diferentes niveles que han permitido avanzar en el desarrollo social y empresarial. Además, las condiciones económicas han venido mejorando al igual que las condiciones de vida, esto incluso a pesar de la pandemia de COVID-19 que nos ha atacado en los últimos dos años.

Debemos reconocer que las condiciones de mejoramiento tecnológico, tanto en conectividad como implementación de teleconsulta y teleorientación, facilitan las consultas y; por otro lado, las tecnologías de simulación, realidad virtual, entre otros, han avanzado exponencialmente en los últimos tiempos.

Todas estas condiciones de desarrollo creciente, apoyadas en una normatividad legal bien sustentada, y con el descubrimiento de la importancia y las bondades para los actores del sector salud de los procesos de mejoramiento de la sostenibilidad ambiental, constituyen una base de fortalecimiento de la salud de los habitantes.

Las intervenciones médicas y quirúrgicas en el área de la cirugía plástica, la estética, el antienviejamiento, etc., han venido creciendo de manera vertiginosa y a veces atropellada, lo que genera importantes posibilidades de intervención para llegar a un crecimiento ordenado.

Es decir, se genera un campo para una consultoría externa en desarrollo empresarial para profesionales e instituciones relevante, que procure el fortalecimiento y el crecimiento. Este entorno, en diferentes aspectos y que podríamos considerar altamente favorable para el desarrollo de la empresa de consultoría, se resume en la figura 14.

Figura 14: Resumen del PESTEL estudio del entorno y del sector



Fuente: Elaboración propia.

7.2 Estudio del mercado

La consulta profesional en management, objeto de este proyecto, está dirigida específicamente a médicos especialistas que en parte o completamente se dedican a las áreas relacionadas con cirugía estética y medicina estética. Revisando las condiciones del mercado del país, nos damos cuenta que a este grupo pertenecen principalmente cirujanos plásticos. También se pueden incluir otros especialistas como Otorrinolaringólogos- ORL, quienes dentro de su práctica llevan a cabo cirugías en la cara. Por otro lado, un buen número de especialistas en dermatología, y áreas como cirugía vascular, cirugía general, etc., también podrían hacer parte del grupo objetivo.

De manera oficial en la Sociedad Colombiana de Cirugía plástica están inscritos 799 especialistas (página web SCCP). Sin embargo, existe un número de especialistas del área que no son miembros de la SCCP, y que se desempeñan en la cirugía estética. Aunque no se cuenta con las cifras precisas, se calcula que están alrededor de 1.000. De acuerdo a un informe oficial del Ministerio de Salud, se estimaba en el 2017 un número de ORL de 383 y de dermatólogos de 618. En el mismo informe, de acuerdo con proyecciones estadísticas, el Ministerio calcula que para el año 2030 en el país se contará con 1.332 dermatólogos, 797 otorrinolaringólogos y 1.132 cirujanos plásticos (Ocampo et al., 2018).

De todos modos, es importante resaltar que las cifras oficiales muestran cifras sensiblemente inferiores a las reales. Por tal razón, podríamos calcular que en la

actualidad dentro de las 3 principales especialidades estudiadas se encuentran más de 2.000 médicos en el país. Además, existen otras especialidades que pueden ser incluidas, tales como cirujanos generales, ginecobstetras, cirujanos vasculares, etc.

Todas estas especialidades también se están viendo fortalecidas y de manera sensible por el flujo creciente de pacientes procedentes del exterior, quienes llegan a realizarse procedimientos relacionados. El medio de comunicación *Portafolio* publicó en 2019 cifras impresionantes sobre el crecimiento del turismo médico hacia Colombia y calcularon, con base en información nacional e internacional, que sería en aquel momento un mercado de aproximadamente \$ 615 mil millones, con una proyección para el año 2024 de \$ 990 mil millones (Cifuentes Martínez Valerie, 2019).

La empresa de consultoría en desarrollo empresarial para cirujanos plásticos y especialistas afines, nace de la evidente falta de competencias en las áreas administrativas en dicho grupo. Es decir, como se ha analizado en el marco conceptual, el rezago en este aspecto es enorme. Por esta razón, se considera que las potencialidades de un emprendimiento como este son muy altas. De hecho, es muy posible que las capacidades y competencias de esta empresa, posteriormente se puedan extender a muchos otros médicos, personal de otras áreas de salud e incluso clínicas y empresas prestadoras de servicios.

Por otra parte, es necesario enfatizar que este proyecto de consultoría es encabezado y gestionado por profesionales con fuertes conocimientos médicos, quirúrgicos, altamente especializados, y con entrenamiento en dirección y gestión de empresas, lo que va producir servicios altamente diferenciados, que son difíciles de imitar. Es decir, la organización creada en consultoría, generará sinergias entre las áreas médicas y empresariales, lo que le permitirá fortalecerse en el tiempo de manera exponencial.

A partir de estas propuestas de valor con gran diferenciación, es que se desarrolla la presente empresa de consultoría que, una vez evaluados los aspectos del mercado y del sector correspondientes, se propone ofrecer los siguientes productos, con sus precios, los segmentos objetivo y las estrategias de promoción iniciales.

7.2.1 Producto

En cuanto a los productos que se ofrecerían en este proyecto, están ubicados en la categoría de servicios de consultoría especializada, específicamente centrada en el desarrollo empresarial en diferentes áreas, dirigido a médicos especialistas en cirugía plástica y afines. Esta categoría en el país está ubicada en la clase de “servicios de consultoría de negocios y administración corporativa (80101500)” (colombiacompra.gov.co, 2020).

Dentro de esta clase de servicios es necesario construir los productos iniciales del proyecto. Es necesario decir que esta categoría es relativamente reciente en el

mundo y prácticamente inexistente en el país. Si bien se han desarrollado servicios de consultoría en muchas áreas industriales, comerciales, manufactureras y diferentes servicios como el financiero, es prácticamente nula su presencia en el área de especialistas médicos.

En el área de especialistas en cirugía plástica y afines, se pueden encontrar servicios contables, financieros y de marketing. Justamente el presente proyecto tiene como objetivo implementar productos y servicios tendientes a satisfacer necesidades del mercado. Se busca proveer servicios de asesoría en áreas como estrategia, construcción de marca, internacionalización, etc. En la tabla siguiente se muestran las áreas de consultoría que abarcarían los diferentes productos.

Tabla 3: Cuadro de áreas de consultoría incluidas en el proyecto

Áreas de consultoría
Estrategia
Marca
Implementación de tecnologías
Manejo de recursos humanos
Asuntos legales y regulatorios
Marketing
Conferencias y talleres: Básica, intermedia y avanzada

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la consultoría en las diferentes áreas es orientar la gerencia y gestión en toma de decisiones adecuadas y en ultimas, desarrollar las potencialidades de la organización y su rentabilidad. En algunos casos la consultoría buscará desarrollar objetivos específicos en corto plazo, pero es clave tratar de construir procesos de desarrollo integrales a largo plazo. Para esto, evidentemente se requieren consultores con conocimientos en diferentes áreas.

En cuanto a la oferta de productos específicos, se han desarrollado de acuerdo a un benchmarking internacional basado en búsquedas en Internet de tipos de ofertas similares. Por otro lado, se ha hecho un análisis del mercado nacional, y de esta manera se ha llegado a una definición de productos.

a. Consultoría básica Empresarial para médicos especialistas en cirugía plástica y afines. Diagnóstico empresarial

Este producto corresponde a una fase inicial de asesoría y consultoría para los médicos especialistas. En ella se busca hacer un análisis de entrada del profesional y su práctica, y al mismo tiempo evaluar el grado de desarrollo empresarial que ha alcanzado, e igualmente acordar unas líneas de trabajo de la consultoría que se alineen con los requerimientos del profesional.

Este producto tiene como propósito hacer una educación básica en desarrollo profesional empresarial y definir líneas de trabajo. Además, arroja como resultado un documento que se comparte y se explica al especialista.

El producto de consultoría básica empresarial tiene como enfoque una valoración inicial con el profesional independiente, y podría basarse en una serie de elementos empresariales, como marca, gestión organizacional, gestión de recursos humanos, operaciones, marketing, etc. Se podrían priorizar áreas a trabajar.

El producto correspondería a 10 horas mes de asesoría especializada con enfoques en diferentes áreas.

b. Consultoría clásica empresarial para profesionales especialistas en cirugía plástica y especialidades afines por 6 meses (Marca, Estrategia, Recursos Humanos, Marketing)

Este servicio, cuyos objetivos se toman desde el proceso de consultoría básico, corresponde a una fase más avanzada del desarrollo profesional y empresarial.

En algunos casos el diagnóstico inicial podría mostrar un mayor grado de desarrollo, por lo que se podría enfocar un servicio de consultoría empresarial para especialista más avanzado.

Este servicio de consultoría corresponde a un trabajo de 8 horas cada mes, con acompañamiento de consultor senior en desarrollo empresarial. Está implicada una duración del proceso de 6 meses.

En este programa se busca profundizar en desarrollo organizacional, crecimiento empresarial, propiedad intelectual, desarrollo de activos digitales, etc., que propendan por elevar los niveles de gestión, de posicionamiento, de participación en mercado, etc.

c. Consultoría en desarrollo empresarial avanzado para médicos especialistas en cirugía plástica y afines (Marca, Estrategia, Recursos

Humanos, Marketing, Implementación de Tecnologías, Asuntos legales y regulatorios.

Esta consultoría busca desarrollar más profundamente la organización con mayor crecimiento profesional y empresarial, De manera que se fortalezcan las potencialidades de la empresa o profesionales de una manera sostenida y sólida.

En este producto, se generan más posibilidades de trabajo, con penetración en más áreas de la empresa, profundizando en áreas de estrategia y logrando obtención de competencias centrales más claras. De esta manera podría estructurar mejores ventajas competitivas, que en todo caso vayan en sintonía con el ADN del profesional, pero que propendan por la búsqueda de creación de marcas fuertes, internacionalización, etc.

Consta de un trabajo de 8 horas cada mes durante 10 periodos, con interacción más profunda y prolongada entre el profesional o su equipo administrativo y el o los consultores en diferentes áreas. Claramente requerirá de la participación de profesionales consultores con conocimientos en diferentes áreas y procesos empresariales.

d. Consultoría para el acompañamiento permanente en desarrollo empresarial “Al lado de tu empresa”. (Desarrollo de diferentes áreas empresariales por tarifa mes)

Este producto de consultoría consiste en un sistema clásico de acompañamiento constante al equipo directivo y personal implicado en el desarrollo de múltiples procesos empresariales. En este caso, se incluirían áreas de estrategia, implementación de tecnologías, manejo de recursos humanos, asuntos legales y regulatorios, marketing y manejo de marca.

Este producto tiene una intensidad de consultoría de 10 horas cada mes y se contratara de manera indefinida.

e. Conferencias y Talleres en desarrollo empresarial para equipos corporativos

Este producto consiste en la provisión de conferencias y talleres dirigidos por expertos consultores en diferentes áreas de las organizaciones. En cuanto a la temática, esta se puede acordar con los especialistas interesados de acuerdo a su evaluación de necesidades.

Además, es importante advertir que las conferencias y los talleres de capacitación en desarrollo empresarial, seguramente se convertirán en fuentes de nuevos clientes que tomarán eventualmente cualquiera de los demás productos ofertados.

De hecho, el proyecto puede de una manera rápida convertirse en un eje aglutinador de procesos educativos en desarrollo empresarial y organizacional.

En la tabla 4 se muestran los diferentes productos del proyecto con sus características, áreas de cobertura y duración.

Tabla 4: Cuadro de productos del proyecto

Producto	Objetivo	Áreas incluidas	# de horas consultoría	Tiempo en meses
Consultoría básica empresarial	Diagnóstico del estado de desarrollo empresarial y necesidades	Diagnóstico general y sistémico de las áreas ofertadas	10 horas / Mes	1 mes
Consultoría clásica empresarial	Desarrollo de áreas empresariales	Marca, estrategia Recursos humanos Marketing	10 horas / Mes	6 meses
Consultoría en desarrollo empresarial avanzado	Desarrollo de áreas empresariales	Marca Estrategia Recursos humanos Marketing Implementación de tecnologías y asuntos legales y regulatorios	10 horas / Mes	6 meses
Consultoría “al lado de tu empresa”	Desarrollo de áreas empresariales	Todas las áreas incluidas	10 horas / Mes	Indefinido
Conferencias y talleres en desarrollo empresarial	Proveer capacitación a equipos de colaboradores	En diferentes áreas de desarrollo empresarial	Tarifa por hora	NA

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Precio

Para empezar, es muy importante decir que el presente proyecto implica la prefactibilidad de una consultoría en desarrollo empresarial para médicos especialistas. Como se ha planteado en este trabajo, esta área es muy incipiente en el país, y apenas se ha venido desarrollando recientemente en el mundo. Por esta razón, el estudio de precios comparativos es una tarea compleja.

Sin embargo, para estructurar el factor precio, se han hecho consultas a profesores senior de la Universidad EAFIT, se han consultado portafolios de empresas de consultoría y bases de datos de precios encontrados.

En el análisis del mercado que se ha llevado a cabo, se ha encontrado que el costo promedio por hora de consultoría senior promedio en diferentes áreas del desarrollo empresarial es de 500 mil pesos con unas tarifas mínimas de 400 mil pesos y máximas de 600 mil pesos.

Sin embargo, como se tiene proyectado ofrecer productos con un acompañamiento más prolongado en el tiempo, se considera que deben implicar tarifas diferencialmente menores. Por ejemplo, el producto “al lado de tu empresa”, que es de duración indefinida, propone unas tarifas menores por cuanto asegura algún grado de continuidad.

En el presente proyecto se requeriría la participación mediante outsourcing de consultores con experiencia y competencias en diferentes áreas de los negocios. Por otro lado, teniendo en cuenta que la implementación de negocios de consultoría similares es prácticamente inexistente en el país, se considera que, en cuanto a precio, se pueden proponer las tarifas de consultoría senior del mercado. Es decir, no se considera necesario implementar promociones en cuanto al factor precio se refiere.

Tabla 5: Productos del proyecto y sus precios

Producto	Áreas de consultoría	Tiempo de duración	Tarifa mínima por hora	Tarifa promedio	Tarifa máxima
Consultoría básica empresarial	Diagnóstico comprehensivo	10 horas	300.000	400.000	500.000

Consultoría clásica empresarial	Desarrollo en marca, estrategia, recursos humanos, marketing	10 horas mensuales por 6 meses	400.000	500.000	600.000
Consultoría en desarrollo empresarial avanzado	Desarrollo en marca, estrategia, recursos humanos, marketing, implementación de tecnologías	10 horas mensuales por 6 meses	500.000	600.000	700.000
Consultoría “Al lado de tu empresa”	Todas las áreas incluidas	10 horas mes	300.000	400.000	500.000
Conferencia y talleres en desarrollo empresarial	Diferentes áreas empresariales	Por horas	400.000 / Hora	500.000 / Hora	600.000 / Hora

Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 Plaza

De acuerdo a la página web de la SCCP se puede encontrar que el número de especialistas en cirugía plástica inscritos en toda la región es de 37, y en la región de Medellín y Antioquia 104 médicos. Por otro lado, sumando otros especialistas como Otorrinolaringólogos (33 eje cafetero y Medellín 83), dermatólogos (48 eje cafetero y 182 Medellín) y cirugía vascular (Medellín 25, eje cafetero 13), tendríamos de una población objetivo de 525 inscritos oficialmente en las respectivas asociaciones.

Sin embargo, si analizamos mejor los directorios médicos de dichas regiones, podemos encontrar un número mayor pudiendo contar con alrededor de 600 especialistas. De igual manera, en vista de que las especialidades que encuentran campo en la estética, la mejoría de la imagen, el antienvjecimiento, etc. pueden abarcar ginecólogos, cirujanos generales, oftalmólogos y otros, el número realmente podría ser mayor. Dicho de otra manera, la población objetivo posible en las dos regiones está cerca de los 800 especialistas.

Es importante advertir que una empresa cuya principal presencia sea virtual, como la que se plantea, puede fácilmente adquirir alcance nacional, siendo muy posible que después del segundo año, una vez se logre cierto grado de consolidación, se

avance a otras regiones. Es decir, la población objetivo se multiplicaría hasta aproximadamente 4.000 a 5.000 especialistas a nivel nacional

Las proyecciones en cuanto al número de las 3 especialidades básicas (cirugía plástica, ORL y dermatología) para el año 2030. de acuerdo al informe del Ministerio de Salud anteriormente mencionado, es de unos 3.200 médicos. El crecimiento y penetración de portafolio de servicios se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: Proyección penetración de servicios consultoría por 5 años

Año	Nº Especialistas	Producto básico	Producto Clásico	Producto avanzado	Al lado de tu empresa	Conferencias y talleres
1	10	2	3	3	2	
2	20	4	4	4	6	10
3	36	8	8	12	8	30
4	72	16	16	20	20	80
5	90	20	20	25	25	120

Fuente: Elaboración propia.

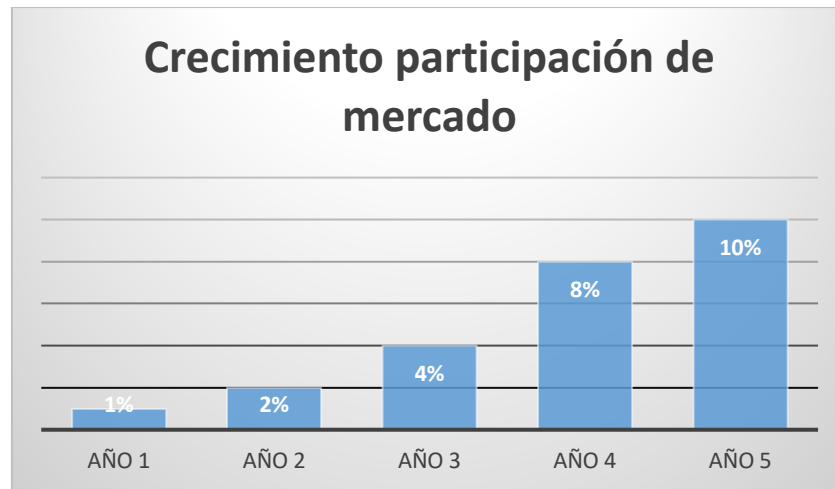
Como se puede ver en la tabla anterior, los diferentes productos y servicios del portafolio creado en el área de consultoría van a ir creciendo de manera paulatina. Consideramos que dicho crecimiento debe llevarse cuidadosamente y que no se presentan saltos abruptos, teniendo en cuenta que son productos altamente especializados.

Por ejemplo, en el primer año el número de especialistas alcanzados sería de 10, y ellos tomarían los diferentes productos presentados. Sin embargo, se considera que talleres y conferencias aún no se darán. Es así que podemos ver que el crecimiento moderado se debe dar hasta el quinto año.

Ya hacia el 5 año calculamos que, con toda la estrategia de penetración y crecimiento, y con énfasis en la calidad de los servicios prestados y buenos resultados, se alcanzarán unos 90 especialistas, distribuidos en los diferentes productos ofertados. Igualmente, en este momento se deben estar llevando a cabo aproximadamente unas 120 horas de talleres de formación y conferencias.

En resumen, se planea que con una fuerte estrategia de penetración y de marketing y cimentados en lo innovador de los servicios planteados en la consultoría, el crecimiento, aunque sin ser vertical, sí sea sostenido. Esto hasta llegar a aproximadamente 10% en el 5 año, como se muestra en la figura 15.

Figura 15: Participación de mercado de la empresa de consultoría proyectada



Fuente: Elaboración propia.

Una vez hemos definido los productos de la empresa, los precios obtenidos con sus máximos, promedios y mínimos y además la penetración del mercado objetivo durante los 5 años, se consolida una tabla de ventas. Es decir, con los elementos obtenidos, se construyen unas ventas de los diferentes productos, y totales, durante estos 5 periodos. Esta información se puede ver en la tabla 7.

Tabla 7: Ventas proyectadas máximas, promedio y mínimo por 5 años

Tarifas y proyección de clientes y ventas a 5 años														
Tarifas	Categoría	Tarifa Hora (\$)	Horas consultoría /mes	Meses	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
					# Clientes	Ventas (\$)	# Clientes	Ventas (\$)	# Clientes	Ventas (\$)	# Clientes	Ventas (\$)	# Clientes	Ventas (\$)
Mínimas	Producto consultoría básico	300.000	10	1	2	6.000.000	4	12.000.000	8	24.000.000	16	48.000.000	20	60.000.000
	Consultoría Clásica	400.000	10	6	3	72.000.000	4	96.000.000	8	192.000.000	16	384.000.000	20	480.000.000
	Consultoría Avanzada	500.000	10	6	3	90.000.000	4	120.000.000	12	360.000.000	20	600.000.000	25	750.000.000
	"Al lado de tu empresa"	300.000	10	12	2	72.000.000	6	216.000.000	8	288.000.000	20	720.000.000	25	900.000.000
	Conferencias y Talleres	400.000	1	1	0	-	10	4.000.000	30	12.000.000	80	32.000.000	120	48.000.000
	Total			41	26	10	240.000.000	28	448.000.000	66	876.000.000	152	1.784.000.000	210
Promedio	Producto consultoría Básico	400.000	10	1	2	8.000.000	4	16.000.000	8	32.000.000	16	64.000.000	20	80.000.000
	Consultoría Clásica	500.000	10	6	3	90.000.000	4	120.000.000	8	240.000.000	16	480.000.000	20	600.000.000
	Consultoría Avanzada	600.000	10	6	3	108.000.000	4	144.000.000	12	432.000.000	20	720.000.000	25	900.000.000
	"Al lado de tu empresa"	400.000	10	12	2	96.000.000	6	288.000.000	8	384.000.000	20	960.000.000	25	1.200.000.000
	Conferencias y Talleres	500.000	1	1	0	-	10	5.000.000	30	15.000.000	80	40.000.000	120	60.000.000
	Total			41	26	10	302.000.000	28	573.000.000	66	1.103.000.000	152	2.264.000.000	210
Máxima	Producto consultoría Básico	500.000	10	1	2	10.000.000	4	20.000.000	8	40.000.000	16	80.000.000	20	100.000.000
	Consultoría Clásica	600.000	10	6	3	108.000.000	4	144.000.000	8	288.000.000	16	576.000.000	20	720.000.000
	Consultoría Avanzada	700.000	10	6	3	126.000.000	4	168.000.000	12	504.000.000	20	840.000.000	25	1.050.000.000
	"Al lado de tu empresa"	500.000	10	12	2	120.000.000	6	360.000.000	8	480.000.000	20	1.200.000.000	25	1.500.000.000
	Conferencias y Talleres	600.000	1	1	0	-	10	6.000.000	30	18.000.000	80	48.000.000	120	72.000.000
	Total			41	26	10	364.000.000	28	698.000.000	66	1.330.000.000	152	2.744.000.000	210

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4 Promoción

Dentro de la etapa de introducción inicial de la empresa en consultoría en desarrollo empresarial para médicos cirujanos plásticos y especialistas afines, se tiene contemplado que una vez se tenga constituida la empresa y se hayan afinado en detalle el portafolio de servicios, se comenzará un esquema de promoción y posicionamiento.

Este esquema eventualmente incluiría aspectos como construcción de página web avanzada, redes sociales, revistas especializadas, eventos profesionales especializados, *mailing*, visitas personalizadas. En la tabla 8 se listan las diferentes formas de introducción y posicionamiento planeados eventualmente.

Tabla 8: Mecanismo de introducción y posicionamiento de la empresa

Formas de introducción y posicionamiento
Construcción página web avanzada
Presencia en redes sociales
Publicidad revistas especializadas
Participación eventos profesionales
Mailing
Visitas personalizadas

Fuente: Elaboración propia.

Es claro que para empezar el proceso de penetración se requiere la construcción de una adecuada página web, y posteriormente se debe buscar presencia en redes sociales que se adecuen al perfil de un negocio de consultoría en desarrollo empresarial para médicos especialistas.

Para llevar a cabo esta estrategia se trabajará con apoyo de ingenieros y técnicos experimentados en estos temas. Es decir, se contará con un equipo técnico que cumpla el rol de community manager, de manera moderna y vanguardista.

Teniendo en cuenta que las plazas de introducción iniciales se asentarán en las áreas de Antioquia, Medellín y el Eje Cafetero, una gran parte de la fuerza de establecimiento se dirigirá hacia los médicos objetivos localizados en dichas zonas. Es decir, si bien muchos de los canales proyectados tienen gran alcance geográfico, se utilizarán estrategias de segmentación por áreas con georreferenciación.

Puesto de manera más clara, canales como marketing digital, eventos especializados, medios de comunicación, etc., se centrarán en un principio en las zonas propuestas. Es así como en la primera fase, se acudirá a la segmentación en internet, en redes sociales, en buscadores, y medios locales. De igual manera, se apuntará a eventos académicos y comerciales en los cuales haga presencia nuestro público objetivo.

Por otro lado, es clave desde un principio, identificar las páginas web, las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest LinkedIn, etc.) de los médicos propuestos, con el fin de orientar de una mejor manera los esfuerzos y las capacidades empresariales. Esto partiendo de que los médicos especialistas objetivo, en su gran mayoría, hace presencia en Internet y hacen uso más o menos intensivo de redes sociales.

Con referencia a lo anterior, se buscaron propuestas de trabajo y de inversión en posicionamiento WEB SEO y SEM, en redes sociales, y en campañas digitales. En la tabla 9 se muestra la inversión propuesta por mes y por año, incluido el porcentaje de incremento anual.

Tabla 9: Propuesta de posicionamiento WEB, SEO, SEM, marketing digital

ITEM	X MES	X AÑO	Resultados Visibles	INCREMENTO ANUAL
Posicionamiento WEB SEO y SEM	\$5'000.000	\$60'000.000	SEO de 4 a 6 meses SEM inmediato	3.5%
Redes Sociales INSTAGRAM -FACEBOOK	\$2'200.000	\$26'400.000	Inmediatos	3.5%
Redes Sociales Integrales INSTAGRAM - FACEBOOK - TWITTER - LINKEDIN	\$2'800.000	\$33'600.000	Inmediatos	3.5%
Inversión en Publicidad Campañas específicas Redes sociales	\$2'000.000	\$24'000.000	Inmediatos	3.5%

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta enviada por empresa especializada.

En la proyección de trabajo de posicionamiento digital, como se observa en la tabla 10, durante el primer año contempla una estrategia de posicionamiento de marca, alcanzar primeros lugares en motores de búsqueda, lograr 10.000 seguidores en redes sociales, fortalecer un remarketing dinámico y gestión de leads y establecer una buena estrategia de Funnel.

Tabla 10: Posicionamiento de la empresa consultoría en el primer año

1 AÑO POSICIONAMIENTO
• Posicionamiento de marca
• Primeros lugares en motores de búsqueda
• 10.000 seguidores en redes sociales
• Remarketing dinámico
• Leads

Fuente: Elaboración propia.

Los médicos especialistas en su gran mayoría hacen parte de agremiaciones médicas y asisten a congresos especializados que tienen lugar varias veces cada año. Por este motivo, la participación en dichos eventos, haciendo presencia con la empresa de consultoría en la parte comercial y en los cuales se expongan los beneficios del servicio, se puede convertir en un canal muy valioso. De hecho, los contactos comerciales generados durante los eventos médicos tienden a construir relaciones más sólidas y fructíferas, puesto que cimientan más confianza.

Finalmente, las revistas especializadas que generalmente hacen parte de las membresías a asociaciones nacionales, pueden convertirse en un canal de comunicación que, aunque más tradicional, puede generar impacto. Se podría enfocar en las publicaciones propias de las agremiaciones especializadas, tales como la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, La Sociedad de Otorrinolaringología, La sociedad de Dermatología, etc.

En la tabla 11 se listan los costos promedios de diferentes estrategias publicitarias y de marketing tales como posicionamiento SEO y SEM, gestión de redes sociales, pautas en revistas especializadas, participación en eventos científicos y académicos.

Tabla 11: Costos aproximados anuales de las diferentes estrategias de marketing

Costos aproximados anuales estrategias de marketing	
Posicionamiento SEO y SEM	60.000.000
Gestión Redes sociales	33.600.000
Campañas digitales	24.000.000
Pauta en revistas especializadas (junio y diciembre de cada año)	7.600.000
Participación en eventos científicos (stands medianos) cada año	24.500.000
Total anual	149.000.000

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo campo de estructura digital y tecnológica del proyecto se cotizan propuestas de construcción de plataforma web. En esta herramienta se incluyen sistemas de registro, de pago, de capacitación general y de consultoría especializadas. Además, incluye un sistema de certificación de los profesionales de la salud.

En las tablas 12 y 13 se muestran dos tipos de propuestas diferentes para la construcción de la plataforma digital. En la primera se toma como referencia el desarrollo completo y su mantenimiento, mientras que la segunda se basa en utilización de plantillas y plataformas existentes de e-commerce.

Tabla 12: Inversión inicial en desarrollo completo y mantenimiento

ITEM	TIEMPO	COSTO x AÑO
Hosting Ilimitado Espacio en Disco ilimitado Dominios alojados ilimitados Banda Ancha Escalable Bases de Datos Ilimitadas	5 años	\$600.000
Dominio www.XXX.com	5 años	\$80.000
Mantenimiento y soporte	5 años	\$3.360.000
Arquitectura y diseño de software: Análisis de Requerimientos. Análisis de Usabilidad. Navegación Diseño Aplicación	1 mes	\$5'000.000
Desarrollo Aplicación Web	4 meses	\$12'000.000
SUBTOTAL		\$19'040.000

Fuente: Elaboración propia con base en propuestas de empresa de desarrollo en tecnologías digitales.

Tabla 13: Inversión inicial en desarrollo sobre plantilla y plataforma E-commerce

ITEM	TIEMPO	COSTO x AÑO
PLATAFORMA E-COMMERCE	5 años	\$1.400.000

Dominio www.XXX.com	5 años	\$80.000
Mantenimiento y soporte	5 años	\$3.360.000
Arquitectura y diseño de software: Análisis de Requerimientos. Análisis de Usabilidad. Navegación Diseño Aplicación	1 mes	\$5'000.000
Plantilla especializada adaptable	1 licencia	\$500.000
Adaptación plataforma sobre plantilla cumpliendo los requerimientos del diseño de software	4 meses	\$8'000.000
SUBTOTAL		\$18.340.000

Fuente: Elaboración propia con base en propuesta enviada por empresa de desarrollo en tecnologías digitales.

7.3 Estudio técnico

En cuanto al estudio técnico, es necesario evaluar aspectos geográficos o de localización, tanto a nivel macro como micro, tamaño de la empresa en sus diferentes aristas, el despliegue de ingeniería que requiere y la descripción de los procesos que involucra.

7.3.1 Localización

7.3.1.1 Macrolocalización

El proyecto de consultoría en desarrollo organizacional para médicos especialistas en cirugía plástica y medicina estética, estará ubicado en Colombia, dado que el país ha mostrado ser un centro de crecimiento para esta industria. La nación tiene alrededor de 50 millones de habitantes, de acuerdo con diferentes censos y proyecciones. Está localizado estratégicamente en el centro del continente americano, lo que lo acerca a múltiples países que contribuyen a su crecimiento. Tiene además una extensión de cerca de 1.142.000 Km², su idioma es el español y su capital es Bogotá D.C.

Por otro lado, está compuesto por 32 departamentos. Tiene conexiones aéreas múltiples con gran parte de los países de América y un buen número del continente

europo(Todacolombia.com, 2019). En la siguiente figura se muestra la imagen del mapa con la ubicación del país y su entorno regional(Google, 2022c).

Figura 16: Imágenes de la Macrolocalización de la empresa de consultoría proyectada nivel país

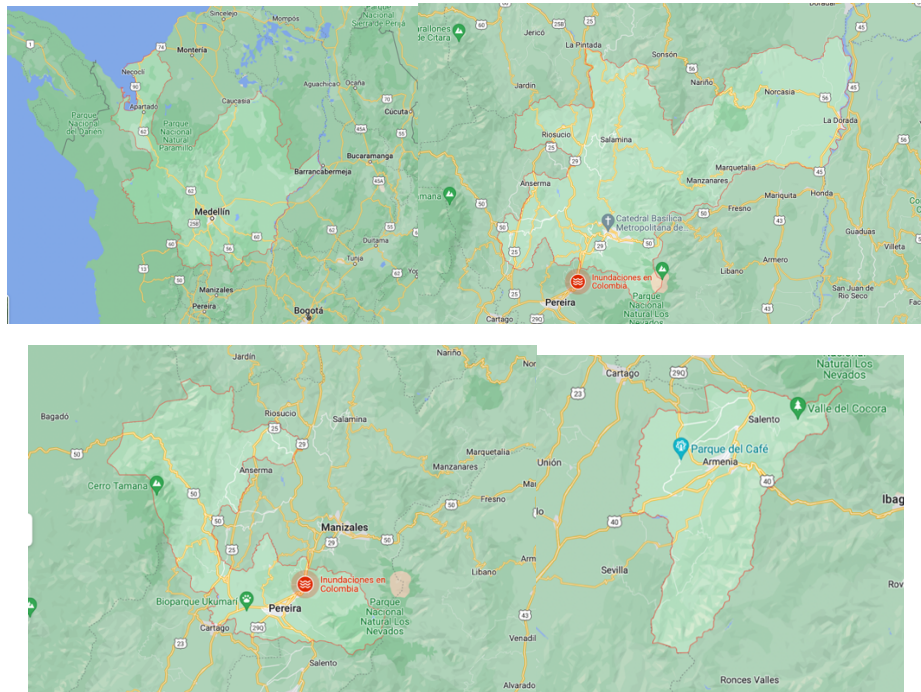


Fuente: Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Colombia/@6.118338,-79.1610209,4.95z/data=!4m6!3m5!1s0x8e15a43aae1594a3:0x9a0d9a04eff2a340!8m2!3d4.570868!4d-74.297333!16zL20vMDFsczI>

Por otro lado, y ya de manera más específica, el proyecto inicialmente estará localizado en el departamento de Antioquia y el eje cafetero, asentados en la región central y noroccidental del país. Toda el área contemplada tiene una población de aproximadamente 9.469.000 habitantes y más específicamente la ciudad de Medellín y su área metropolitana cuenta con una población de 4,119,000 habitantes(metropol.gov.co, 2019).

Esta región se caracteriza por tener mejores índices de desarrollo y con posibilidad de generación de empresas superior. Para localizar adecuadamente la geografía donde inicialmente se establecerá el proyecto, se recurre a los mapas del sitio web "google maps". En las figuras siguientes se muestran las imágenes ubicando el proyecto (Google, 2022a).

Figura 17: Imágenes de la Macrolocalización de la empresa proyectada nivel departamentos y ciudades



Fuente: Google maps.

7.3.1.2 Microlocalización

En cuanto a la ubicación geográfica del proyecto, es necesario decir que esta consultoría se basa de manera primordial en trabajo de oficina. Por tal razón se hace un análisis de las diferentes alternativas de implementación física del área de trabajo. Para ello, se encuentran las posibilidades de tomar oficinas en alquiler o utilizar áreas de coworking.

Empezando el análisis con la alternativa de toma en arriendo de oficinas de manera tradicional, se advierte que esto conlleva gastos tales como arriendo, servicios públicos, servicios de aseo, impuestos, servicios de seguridad, etc. Por otro lado, una alternativa moderna es la utilización de los servicios de coworking. En este caso los costos y gastos son más controlados, y además conlleva una importante flexibilidad y versatilidad en relación a la utilización de espacios necesarios con el crecimiento y desarrollo empresarial.

Una vez se ha hecho la selección del coworking como una muy buena alternativa, se procede a hacer un estudio de las diferentes posibilidades en ubicaciones idóneas de la ciudad de Medellín.

Se llevó a cabo un proceso de solicitud de portafolios de servicios con sus respectivos precios. Es necesario decir que las empresas de coworking ofrecen sus servicios y productos de diferentes maneras y configuraciones. En la tabla 14 se muestra una comparación de servicios y tarifas que se utiliza como base de análisis.

Tabla 14: Análisis costos diferentes empresas de coworking

Precios coworking en Medellín						
	Hora en espacio abierto	Día en espacio abierto	Día oficina privada	Mes oficina privada 3 personas	Hora sala de reuniones	Puesto fijo mensual
Quokka	7.000	48.000	48.000			490.000
Tinkko Coworking	10.500			2.011.950	31.500	710.000
Circular coworking	6.000	33.000			43.000	590.000
+ IVA 19%						

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este mismo análisis, se pueden encontrar muy diferentes tipos de ofertas que varían en temas como puntos de conexión a internet, servicios de impresora, servicios de scanner, vigilancia, uso de electrodomésticos, microondas, cafeteras, servicios de limpieza, etc.

La selección de la empresa “Circular Coworking” se realizó después de hacer un estudio de ubicación, costos y servicios. En la figura 18 se muestran imágenes con los principales servicios y costos de esta empresa.

Esta compañía dentro de su portafolio ofrece una gama amplia de opciones que permiten la configuración adecuada de áreas de trabajo. Sus tarifas se muestran en las imágenes tomadas de su página web, que se pueden ver en la siguiente figura.

Figura 18: Servicios y precios de la empresa "Circular Coworking"



Fuente: Elaboración propia con imagen tomada de página web de la empresa circular coworking.

En la figura siguiente se muestra la localización propiamente dicha del coworking seleccionado (Google, 2022a).

Figura 19: Imagen de la Microlocalización a nivel de Medellín



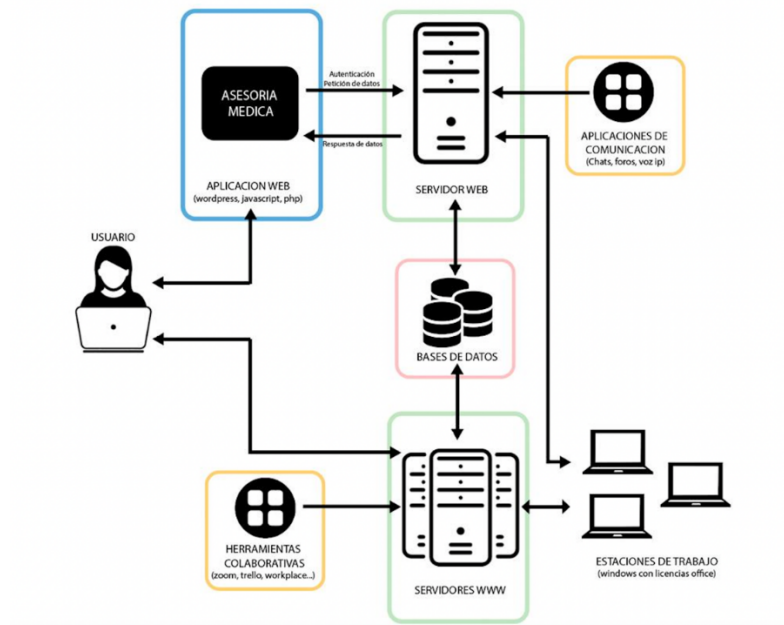
Fuente: Google maps, 2022.

7.3.2 Tamaño

El presente estudio de Prefactibilidad contempla una empresa que ofrece servicios de consultoría especializada en diferentes áreas del desarrollo empresarial. Para esto se requiere el análisis de diferentes aspectos técnicos, tales como estructuración de tecnologías de la información, tamaño técnico de los servicios, recursos humanos, equipos y elementos administrativos de diferentes aspectos.

En cuanto a los sistemas de tecnologías de información se necesitará tanto Hardware como software que cumplan con las especificaciones y estándares adecuados. En la figura 20 se muestra diagrama de arquitectura del sistema planteando por la empresa de ingeniería de sistemas aliada.

Figura 20: Arquitectura de sistemas de información proyectados



Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de la empresa de ingeniería de sistemas.

El Sistema de información planeado busca integrar de manera fluida las actividades de los diferentes participantes. Podríamos de manera básica describir el funcionamiento de la siguiente manera.

Los médicos (clientes) utilizan la aplicación web para solicitar asesoría, se registran con perfil de usuario y acceden a las posibilidades de comunicación (chat, foro, llamada). En cuanto a la autenticación, cuando el cliente se registra, la aplicación web accede a la base de datos para verificar si el usuario no está registrado, y proceder con el registro y almacenamiento del nuevo cliente en el servidor.

Por otro lado, los asesores (estaciones de trabajo) utilizan la aplicación web para registrarse y acceder al perfil asesor y su información se almacena en la base de datos. En cuanto a la asesoría, el cliente accede a la agenda con los horarios y fechas disponibles, procede a su selección y el sistema completa la asignación y notifica. El sistema activa la sala zoom 10 minutos antes de cada asesoría y notifica a usuario y asesor enviando el respectivo link.

Finalmente, en cuanto a la asesoría se determinan cronograma, costo, método de pago y se bloquea una agenda de trabajo, también coordinan herramientas a utilizar. (Trello, chat. Etc.)

La empresa de tecnología proveedora modela un costo de estructuración que se cobra el primer año y unos costos de mantenimiento anuales. Estos valores se pueden ver en la tabla siguiente.

Tabla 15: Costos de mantenimiento anual del sistema tecnológico

Arquitectura de sistema	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo inicial	\$12.808.000				
Mantenimiento anual		\$400.000	\$440.000	\$462.000	\$485.100

Fuente: Elaboración propia basada en Cotizaciones empresa de tecnología.

La empresa de consultoría en desarrollo empresarial contemplada requiere de un equipo de trabajo especializado. Si revisamos la ventaja competitiva que se plantea, se proyecta el trabajo de un gerente o CEO que tenga habilidades y experiencia, tanto en el área médica como administrativa. Lo anterior en vista de que la mayor competencia de la empresa es que integra las dos capacidades.

Dicho de otro modo, el éxito de este proyecto se basa en la diferenciación propia que consiste en ser capaz de entender los aspectos médicos especializados con sus características tan particulares, como los aspectos de gestión empresarial y desarrollo organizacionales optimizados para esta industria. Este encaje tiene como fin la articulación, hasta ahora tan limitada, en la comprensión de dos áreas que incluso, de alguna manera, han reñido.

Dentro de la estructura técnica del proyecto se planea construcción de plataforma tecnológica, dentro de la cual se pueden implementar herramientas novedosas de comunicación por medios virtuales, como salas de reuniones digitales. Incluso se podría explorar el uso de Metaverso como espacio de interacción entre el CEO, los consultores, los clientes y quienes sea pertinente incluir.

También se podría avanzar en el uso de herramientas tecnológicas para capacitación de recurso humano, simulación de situaciones complejas de servicio al cliente, etc.

En el proyecto de empresa de consultoría y siguiendo los principios de emprendimiento eficiente o “lean startup”, se considera uso de espacios de coworking, lo cual evita compra de mobiliario. Si se requiere adquirir los equipos de cómputo y software necesario para su despliegue. Dentro de estos se considera imprescindible la adquisición de 3 computadores portátiles con buenas capacidades, las licencias de uso de software de oficina, una impresora, 3 teléfonos celulares con sus correspondientes planes mensuales con adecuada capacidad.

Es crucial contar con un grupo de consultores experimentados en las diferentes áreas organizacionales y quienes puedan integrar los aspectos diferenciadores que se proponen en el proyecto, con una gestión altamente especializada y optimizada para médicos especialistas, grupos de trabajo e incluso clínicas pequeñas.

Por otro lado, en el devenir de la empresa planteada se requiere servicio de contabilidad y asesoría jurídica, que se contempla se presten por profesionales idóneos con experiencia en compañías de consultoría. Se considera que lo adecuado es su vinculación por outsourcing, lo cual hace más flexible su integración.

Sintetizando, en cuanto a recurso humano, la empresa debe tener dentro de su estructura, mediante vinculación directa el CEO o gerente y un auxiliar administrativo. Por otro lado, servicios como aseo, apoyo, etc., serían provistos por el coworking. Los profesionales como servicios de ingeniería y técnicos, asesoría jurídica y los consultores mismos serán provistos con mecanismos de tercerización.

7.3.3 Ingeniería

7.3.3.1 Físico

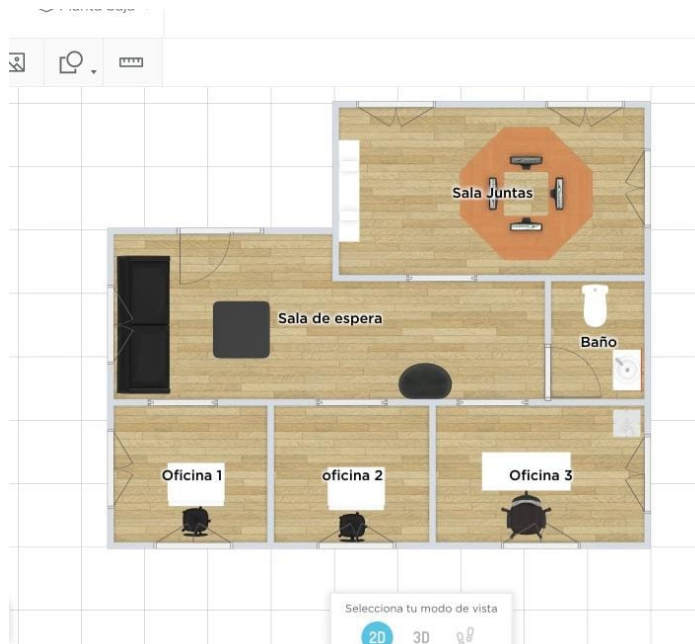
En este estudio de Prefactibilidad se contempla que van a trabajar un gerente, un asistente administrativo de manera permanente, y por otro lado el trabajo de consultoría especializada va a ser contratado de manera externa. Esto quiere decir que la oficina solo debe tener 2 puestos de trabajo permanentes y una sala de juntas como requerimiento mínimo.

La empresa contempla que algunas de las consultorías se pueden llevar a cabo en la oficina, en espacios de la propia empresa consultante o en algunos, casos por requerimientos logísticos, en espacios externos que se contratan específicamente para esto.

De acuerdo a especialistas en áreas de trabajo y por razones de comodidad y calidad en el trabajo, el área deberá ser de aproximadamente 56 m². Este sería con una adecuada distribución en un espacio funcional. Deberá tener espacio para 1 escritorio grande, 2 escritorios medianos, una sala de espera, un baño y una sala de juntas pequeña. En la figura 21 se muestra una configuración básica en espacio físico y su distribución.

Esta configuración se considera suficiente para el crecimiento proyectado. No obstante, en caso de un eventual crecimiento mayor, esta alternativa ofrece justamente la posibilidad de contratación de otros espacios.

Figura 21: Diseño funcional de oficina básica en coworking



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se plantean los costos proyectados del funcionamiento de la empresa de consultoría, en la firma “Circular Coworking”. En ella se muestran los costos por áreas y costos totales anuales calculados.

Tabla 16: Tarifas empresas de coworking en la ciudad de Medellín

Empresas	Tarifa mensual puesto fijo	Número de puestos fijos	Costo puesto fijo mensual	Oficina puesto Flexible	Número oficinas flexibles	Costo oficinas flexibles	Sala de reuniones hora	Sala reuniones horas mensuales	Costo sala reuniones mensual	Costo total coworking mensual	TOTAL ANUAL
Circular coworking	590.000	1	590.000	174.000	2	348.000	43.000	20	860.000		
Total mensual			590.000			348.000			860.000	1.798.000	21.576.000
Requiere adicionar IVA del 19%											

Fuente: Elaboración propia.

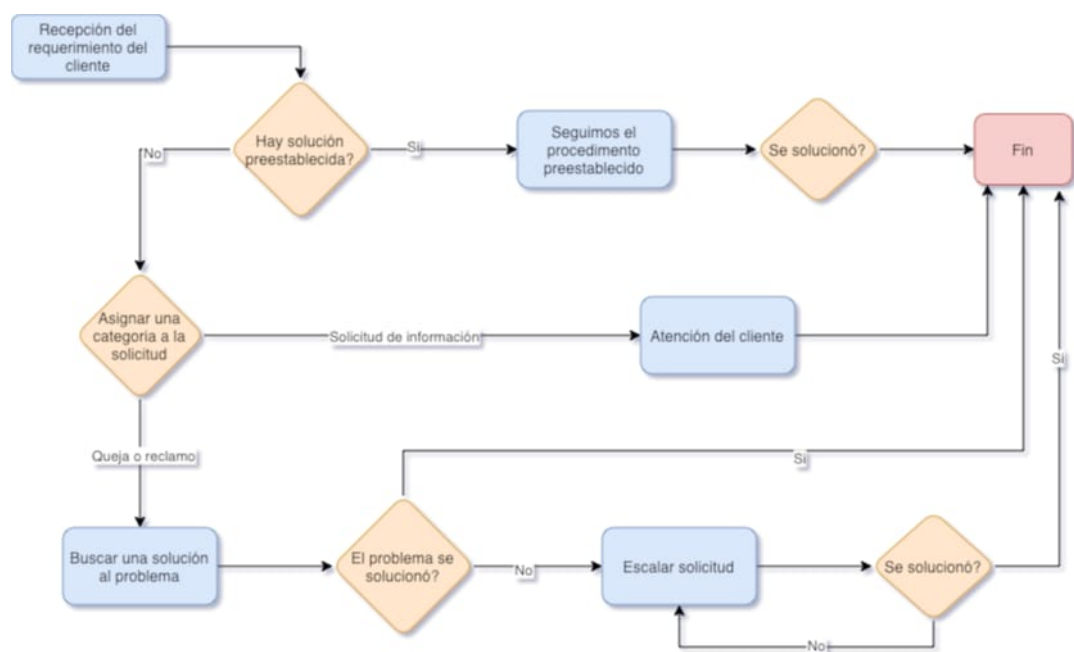
7.3.3.2 Los procesos

Aunque los procesos que se desarrollan en una empresa son múltiples, en la empresa de consultoría proyectada se plantean inicialmente los siguientes:

Proceso de atención al cliente

En esta configuración se describen las rutas que se van a seguir cuando un cliente se acerca a la empresa. En este proceso se tienen en cuenta los planteamientos de servicios de consultoría iniciales y la resolución de otras peticiones o requerimientos. Siempre la mira será la estructuración de las rutas de trabajo y la solución de problemas.

Figura 22: Proceso de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

Proceso de desarrollo de la consultoría

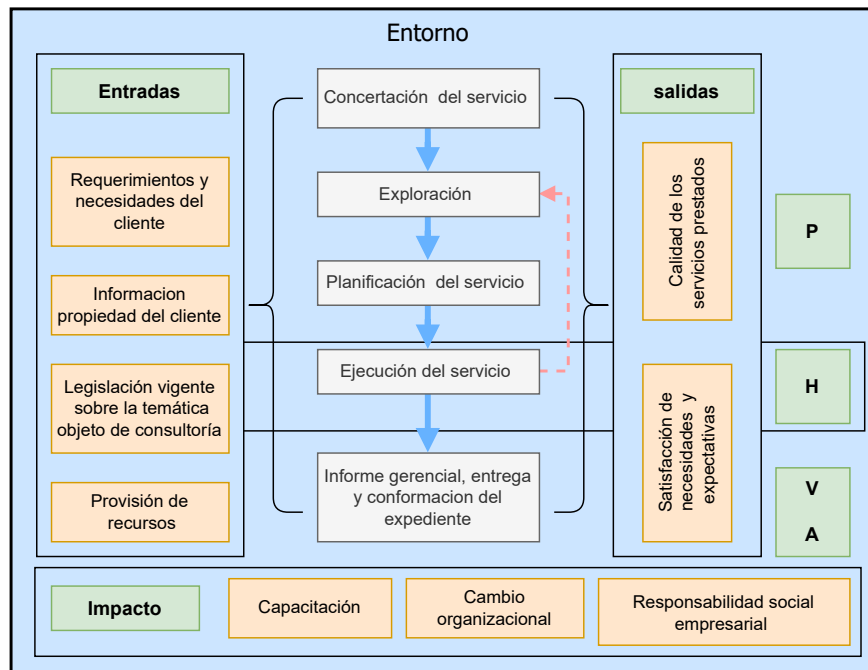
En cuanto al desarrollo mismo de la consultoría, de acuerdo a la literatura, se encuentran múltiples modelos que difieren en temas como cantidad de variables a tener en cuenta, etapas de su desarrollo, etc. Se propone un modelo de consultoría que sea formativo, flexible, que promueva la mejora continua y que este alineado con los intereses de las empresas. Debe ser formativo, que procure la enseñanza

con un proceso de formación- acción; igualmente debe ser flexible, es decir, que se adapte a las realidades durante la consultoría.

Por otro lado, debe buscar ofrecer soluciones que busquen la mejora constante de la organización y debe ser pertinente, es decir, alineado con los intereses de la organización que recibe la consultoría. Así mismo, el modelo de desarrollo de la consultoría, se basa en principios como ser participativo, ser creativo y debe ser consistente, es decir, contar con una estructura secuencial de fases con la lógica suficiente para llevar a cabo el proceso integralmente(Guerrero et al., 2019).

Con base en los anteriores elementos, se estructura un proceso que incluye las etapas de concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución y finalmente informe de consultoría y plan de acción.

Figura 23: Proceso de desarrollo de asesorías



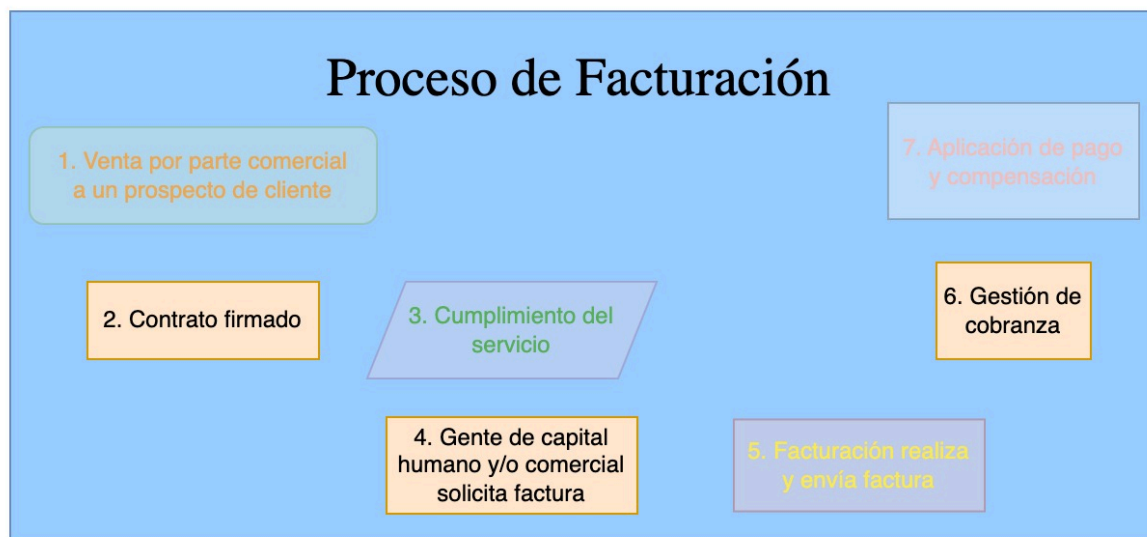
Fuente: Guerrero M, Medina A., 2019

Proceso de Facturación

Este proceso es crítico en cualquier empresa, y por tanto debe ser construido y adecuadamente estructurado en el periodo de preimplementación de los proyectos. Sin embargo, los modelos usados para facturación de las empresas siguen ciertas rutas similares.

En nuestro proyecto se contempla un proceso de facturación que incluya la venta comercial, la firma del contrato, el cumplimiento del servicio, la solicitud y el envío de la factura, la gestión de cobranza y finalmente la aplicación del pago establecido. Este recorrido de facturación se visualiza en la figura 24.

Figura 24: Proceso de facturación



Fuente: Elaboración propia.

Proceso de mantenimiento de la plataforma

Este proceso, se prioriza en coherencia con la importancia que tiene para el proyecto la implementación de un buen sistema tecnológico. Dicho de otra manera, se consideran cruciales los procesos digitales en la empresa, puesto que serán la base del funcionamiento y la interacción entre directivos, colaboradores, consultores, y clientes entre otros. En la figura 25 se muestra un flujograma básico

de mantenimiento de la plataforma; proceso que será llevado a cabo por personal experto.

Figura 25: Proceso de mantenimiento de TI



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la empresa de TI.

7.4 Estudio administrativo y organizacional

7.4.1 Estructura del organigrama

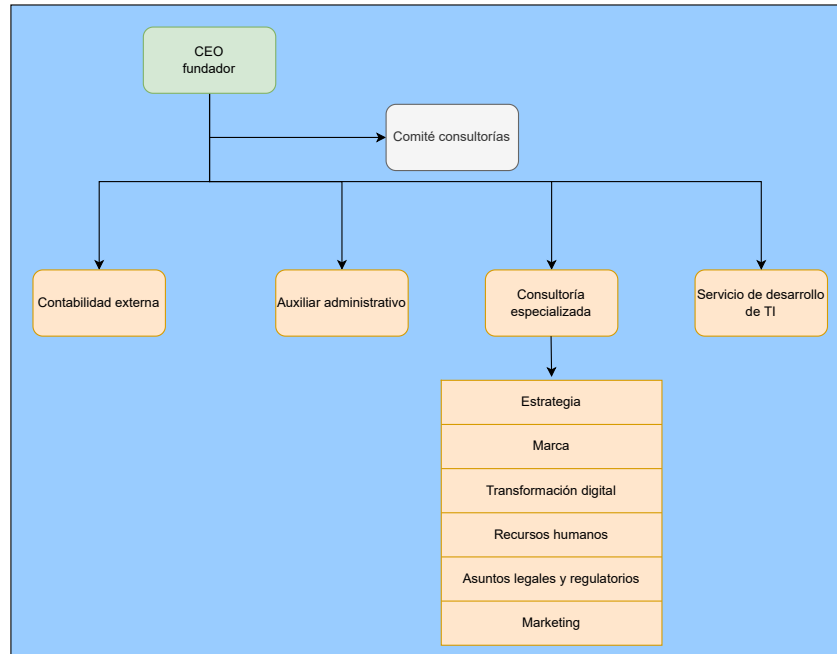
La empresa de consultoría tiene planeado para los primeros años y considerando la participación proyectada de mercado durante ellos, una planta que está formada en cabeza por el Gerente y fundador, y de manera descendente contaría con un asistente administrativo, que tendría predominantemente funciones de coordinación, comunicación y oficina en general.

Los anteriores son cargos directos de la empresa. Por otro lado, requiere de consultores externos con experticia en diferentes áreas de la gestión empresarial, propuestos inicialmente. De igual modo se incluye la administración de TI, que es provista por empresa externa, pero es parte crítica del funcionamiento de la empresa.

Es decir, se contaría con un cuadro externo de consultores en estrategia, marca, transformación tecnológica, recursos humanos, asuntos legales y regulatorios y

marketing. Los consultores son cargos no directos. Este arreglo organizacional se muestra en la gráfica siguiente.

Figura 26: Organigrama de la empresa de consultoría



Fuente: Elaboración propia.

7.4.2 Cargos y perfiles

En la empresa de consultoría proyectada se planea la participación de un CEO o gerente (inicialmente el gestor del proyecto), un asistente administrativo, consultores externos y profesionales como asesores jurídicos, ingenieros, técnicos en sistemas, etc.

Como elemento crucial se construyen los perfiles del CEO, del asistente administrativo y de los asesores, puesto que están en el resorte más central del desempeño y eventual éxito de la empresa. Estos cargos y perfiles se ven en la tabla siguiente.

Tabla 17: Cargos y perfiles detallados empresa de consultoría proyectada

Cargo	Funciones
Gerente CEO	<p>Estudios: Medicina, Especialización en áreas quirúrgicas, Maestría en Administración de Empresas Idiomas: español, Inglés Avanzado, Francés Avanzado Manejo de Tecnologías de información básicas Habilidades: Liderazgo, empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo, análisis estratégico. Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar la planeación estratégica de la empresa. - Gestionar la compañía y sus equipos de trabajo. - Ejecutar recursos de la empresa adecuadamente. - Establecer y gestionar indicadores de calidad. - Coordinar los planes de trabajo planificados. - Encabezar la búsqueda de clientes potenciales. - Gerenciar un plan de marketing. - Diseñar estrategias de negocios y alianzas. - Direccionar al asistente administrativo, consultores y demás colaboradores de la empresa.
Asistente Administrativo	<p>Estudios: Técnico en Administración de negocios, Experiencia mínimo de 2 años en cargos relacionados. Idiomas: español e Inglés en nivel intermedio. Manejo de tecnologías de información nivel intermedios en Excel, Word, Power Point, programas de diagramación, Photoshop. Habilidades: Comunicación asertiva, trabajo en equipo Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar comunicaciones empresariales. - Gestionar agenda y reuniones estratégicas. - Atender todo lo relacionado con los registros contables y la información financiera en concordancia con el contador. - Hacer seguimiento a los procesos misionales de la empresa. - Apoyar los planes de la gerencia con coordinación de los diferentes recursos. - Elaborar en compañía con la gerencia, las propuestas de trabajo, tanto a nivel estratégico como económico. - Hacer seguimiento de los indicadores de calidad.
Consultores Externos	<p>Estudios: Profesionales en diferentes áreas, tales como abogados, administradores, contadores, ingenieros, médicos y otros con énfasis en estudios administrativos, en áreas como Marca, estrategia, recursos humanos, tecnologías de la información, asuntos legales y normativos, etc. Habilidades: Capacidad de trabajo en equipo. Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar las consultorías en desarrollo empresarial en las diferentes áreas. - Coordinar las reuniones de trabajo correspondiente a las consultorías, entrega de informes, retroalimentación. - Construir informes integrales de las consultorías asignadas.

	- Proyectar, en conjunto con la gerencia, estrategias de mejoramiento de servicios.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Una vez hemos delineado un organigrama de la empresa de consultoría, se hace un análisis de los costos laborales implicados, que en todo caso están de acuerdo con los perfiles elaborados. En este caso es necesario enfatizar que la mayoría de costos relacionados con recurso humano, se trabajarán con tercerización. Es decir, los consultores, los servicios de TI, y otras se harán mediante outsourcing. De esta manera quedan los cargos de gerente o CEO y el asistente administrativo como directos o de nómina. En la tabla siguiente se muestran los costos mensuales y anuales calculados de este personal directo.

Tabla 18: Tabla de pagos proyectados para CEO y auxiliar administrativo primer año

No.	Identificación		Nombre	Salario Mensual	DEDUCCIONES				TOTAL	AUXILIO	TOTAL
	Tipo	Número			Pensión	Salud	FONDO DE SOLIDARIDAD	RETENCIÓN EN LA FUENTE	DEDUCCIONES	DE TRANSP	A PAGAR MES
1	CC	1111111	NNN	\$1.800.000,00	72.000	72.000			144.000	117.172	1.773.172
2	CC	2222222	MMM	\$8.000.000,00	320.000	320.000	80.000	-	720.000	-	7.280.000

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera y partiendo del anterior cuadro de costos laborales anuales, se hace una proyección con incrementos anuales. En la siguiente tabla se describen los costos a 5 años.

Tabla 19: Carga prestacional de la empresa proyectada a 5 años

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	96.000.000	105.600.000	110.880.000	116.424.000	122.244.000

Auxiliar administrativo	21.600.000	23.760.000	24.948.000	26.184.000	27.504.000
Total anual	117.600.000	129.360.000	135.828.000	142.608.000	149.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la empresa de consultoría planteada se estima que las labores de consultoría especializada se llevarán a cabo, bajo los lineamientos del CEO o gerente, por consultores externos. Esto quiere decir que se contratarán los servicios de consultora externa con profesionales idóneos, evidentemente teniendo en cuenta los énfasis de las áreas de desarrollo planteadas con los diferentes clientes.

Después de un análisis de mercado llevado a cabo con información dada por consultores con amplia experiencia, y teniendo en cuenta que se tratará de trabajo con una escala importante y creciente cada año, se estima que los costos de consultoría externa serán, como máximo \$250.000 / hora, promedio \$200.000/ hora y mínimo de \$150.000/ hora. Esta información se detalla en la tabla 20.

Para encontrar estas cifras se realizó un sondeo directo con los profesores de las diferentes áreas empresariales en la universidad EAFIT.

Tabla 20: Tabla de costos de consultores externos

Costos consultoría	Costo hora de los consultores en diferentes áreas
Valor máximo hora	250.000
Valor promedio hora	200.000
Valor mínimo hora	150.000

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Gastos generales

La empresa de consultoría proyectada, además del recurso humano, de la implementación y construcción de sistemas de información, estrategias de marketing y penetración de mercados moderna, debe incurrir en gastos y costos

asociados tanto a la misma fundación, como a la gestión y desarrollo de la compañía. Estos datos se muestran en la tabla 21, organizados en diferentes áreas.

Tabla 21: Gastos generales implementación de la empresa

51	GASTOS OPERACIONALES DE ADMON		Total año
510551	Dotación y Suministro a Trabajadores	800.000	800.000
510563	Capacitación Personal	1.500.000	1.500.000
510584	Médicos y Droga	100.000 x 12	1.200.000
510595	SALUD OCUPACIONAL	1.300.000 (renovación anual 150.000)	
5110	HONORARIOS		
511025	Asesoría Jurídica	3.000.000	3.000.000
511035	Asesoría técnica	2.000.000	2.000.000
5115	IMPUESTOS		
511505	De industria y comercio	4.5 x 1000 de ingreso bruto anual	
5120	ARRENDAMIENTO		
512010	Construcciones y edificaciones	Ver tabla coworking	
512025	Equipo Computo Comunicación	Ver tabla de equipos computo	
5130	SEGUROS		
513030	Multirriesgo Empresarial	1.200.000	1.200.000
513060	Responsabilidad civil y extracontractual	1.200.000	1.200.000
5135	SERVICIOS		
513506	Servicio de Aseo	200.000	2.400.000
51353502	Celular (2 líneas de celular)	150.000 x 12	1.800.000
513536	Internet y DirecTV		
513540	Correo, portes telegramas		
513590	Servicios Contac Center		
5140	GASTOS LEGALES		
514005	Notariales	Ver gastos de constitución	
514010	Registro mercantil		

51	GASTOS OPERACIONALES DE ADMON		Total año
514015	Tramites y licencias		
514095	Otros		
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		
514520	Equipo de oficina		
514525	Equipo de computación y comunicaciones		
514541	Licencias		
5155	GASTOS DE VIAJE		
515505	Alojamiento y manutención	240000 x mes	2.880.000
515515	Pasajes aéreos		
515520	Pasajes terrestres	300000 x mes	3.600.000
5195	DIVERSOS		
519520	Gastos de representación		
519525	Elementos de aseo y cafetería	100000 x mes	1.200.000
519530	Útiles y papelería	100000 x mes	1.200.000
519545	Taxis y buses	200000 mes	2.400.000
519570	Eventos y celebraciones	500000 año	500.000
53	GASTOS NO OPERACIONALES		
5305	FINANCIEROS		
530505	Gastos bancarios	Aplicar 0.5% de ingresos	
530515	Comisiones	0.4% de ingresos	
530550	Impuesto GMF 4 x mil	De los ingresos	

Fuente: Elaboración propia.

7.5 ESTUDIO LEGAL

7.5.1 Definición del tipo de sociedad

Para la constitución de la empresa de consultoría en desarrollo empresarial proyectada, se requiere cumplir una serie de requisitos normativos y legales. Para empezar, se define que la empresa hace parte del sector de servicios, y aunque se

relaciona de manera indirecta con el área de salud, no provee directamente productos relacionados con los pacientes.

Por otro lado, si es necesario la constitución de la empresa bajo las normativas del código de comercio de Colombia, el decreto único reglamentario del sector comercio, industria y turismo y la ley 1258 del 2008 (reglamento de constitución de empresas SAS) entre otras.

Es decir, no requiere cumplir normas de habilitación para el sector salud, pero sí requiere cumplirse otra serie de requisitos establecidos en la ley y las normas. Por un lado, se requiere la protocolización de la empresa elevando a escritura pública la propiedad de la misma, en la cual quedará plasmado el domicilio de la compañía, el capital autorizado y el capital pagado por los accionistas.

Una vez se cumpla este requisito, se inscribirá la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que conlleva una serie de beneficios tributarios y administrativos, que han convertido en tipo societario de elección para la constitución de nuevas empresas. La inscripción se hará por 5 años prorrogables a un plazo similar.

La Cámara de Comercio de Medellín presta servicios expeditos para la constitución e inscripción de empresas nuevas, tal como la contemplada en este proyecto. En la figura 27 se puede ver una simulación de costos en la plataforma de dicha entidad(Cámara de Comercio de Medellín, 2022).

Figura 27: Imagen datos de simulación de la plataforma de Cámara de Comercio de Medellín



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, 2022

Dentro de los requisitos y pasos que se exigen para la constitución de la nueva empresa en la Cámara de Comercio de Medellín están la escogencia del nombre y verificación de la disponibilidad del mismo, consulta uso de suelos, la identificación de la actividad económica CIIU, diligenciar el formulario de registro único empresarial y social, selección del tipo de empresa (en este caso será una SAS), obtención del NIT y del registro mercantil.

Además de lo anterior, para la constitución de la empresa se deben cubrir costos para ello establecidos, tanto en la Cámara de Comercio de Medellín como en otras entidades gubernamentales. Haciendo una proyección de capital pagado de 30 millones, obtuvimos una simulación de pagos que se muestra en la tabla 22 con pagos en la Cámara de Comercio y en la tabla 23 pagos a otras entidades.

Tabla 22: Pagos en Cámara de Comercio de Medellín para constitución de empresa con capital de 30 millones

Concepto	Valor
AÑO 1	
Formulario RUES para la matrícula de los comerciantes, jurídica	\$6.500
Derechos de inscripción por constitución	\$48.000
Impuesto de registro por constitución de sociedad (con cuantía)	\$225.000
Impuesto de registro (sin cuantía)	\$133.000
Impuesto sin cuantía	\$0
Libro de actas del máximo órgano	\$16.000
Libro de registro de socios o accionistas	\$16.000
Matrícula mercantil persona jurídica sin ley 1780	\$38.000
Matrícula mercantil del establecimiento de comercio	\$154.000
Certificado del registro mercantil / existencia y representación legal	\$6.500
Total	\$643.000
AÑO 2	
Pago renovación anual de la matrícula de la persona jurídica sin ley 1780	\$68.000
Pago renovación anual de la matrícula del establecimiento de comercio	\$103.000
Formulario RUES para la renovación	\$6.500
Total	\$177.500

Concepto	Valor
Pago renovación anual de la matrícula de la persona jurídica sin ley 1780	\$68.000
AÑO 3	
Pago renovación anual de la matrícula del establecimiento de comercio	\$103.000
Formulario RUES para la renovación	\$6.500
Total	\$177.500

Fuente: Elaboración propia con información arrojada por el simulador de la Cámara de Comercio de Medellín, 2022

Tabla 23: Pagos a otras entidades por constitución de empresa con capital de 30 millones

Concepto	Valor
AÑO 1	
Impuesto de industria y comercio	\$3.600.000
Total	\$3.600.000
AÑO 2	
Impuesto de industria y comercio	\$3.600.000
Total	\$3.600.000
AÑO 3	
Impuesto de industria y comercio	\$3.600.000
Total	\$3.600.000

Fuente: Elaboración propia con información arrojada por la herramienta de simulación de la Cámara de Comercio de Medellín, 2022

7.3 Evaluación financiera

Este análisis, que es parte crucial de la prefactibilidad de un proyecto económico como el presente, consiste en aportar cifras de implementación, costos, gastos y otros, que permitan generar los flujos de caja necesarios. Estas evaluaciones posibilitarán llegar a conclusiones preliminares sobre la viabilidad del proyecto y de la probabilidad de continuar en su implementación.

7.3.1 Presupuestos

7.3.1.1 Ingresos

Con base en estudios de mercado realizados, en los cuales se analizan proveedores y especialmente la competencia, se establecen un portafolio de productos y sus precios. Además, evaluando la población objetivo en la región, se pronostica un crecimiento paulatino desde el 1% el primer año hasta el 10 % en el 5 año. A partir de lo anterior se establece una tabla de ingresos con base en tarifas promedio, tarifas mínimas y tarifas máximas. Estos datos se describen en la tabla siguiente.

Tabla 24: Ingresos Projectados por ventas durante 5 años

Tarifas y proyección de clientes y ventas a 5 años														
Tarifas	Categoría	Tarifa hora (\$)	Horas consultoría /mes	Meses	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
					#Clientes	Ventas (\$)	#Clientes	Ventas (\$)	#Clientes	Ventas (\$)	#Clientes	Ventas (\$)	#Clientes	Ventas (\$)
Mínimas	Producto consultoría básico	300.000	10	1	2	6.000.000	4	12.000.000	8	24.000.000	16	48.000.000	20	60.000.000
	Consultoría Clásica	400.000	10	6	3	72.000.000	4	96.000.000	8	192.000.000	16	384.000.000	20	480.000.000
	Consultoría Avanzada	500.000	10	6	3	90.000.000	4	120.000.000	12	360.000.000	20	600.000.000	25	750.000.000
	"Al lado de tu empresa"	300.000	10	12	2	72.000.000	6	216.000.000	8	288.000.000	20	720.000.000	25	900.000.000
	Conferencias y Talleres	400.000	1	1	0	-	10	4.000.000	30	12.000.000	80	32.000.000	120	48.000.000
	Total			41	26	10	240.000.000	28	448.000.000	66	876.000.000	152	1.784.000.000	210
Promedio	Producto consultoría Básico	400.000	10	1	2	8.000.000	4	16.000.000	8	32.000.000	16	64.000.000	20	80.000.000
	Consultoría Clásica	500.000	10	6	3	90.000.000	4	120.000.000	8	240.000.000	16	480.000.000	20	600.000.000
	Consultoría Avanzada	600.000	10	6	3	108.000.000	4	144.000.000	12	432.000.000	20	720.000.000	25	900.000.000
	"Al lado de tu empresa"	400.000	10	12	2	96.000.000	6	288.000.000	8	384.000.000	20	960.000.000	25	1.200.000.000
	Conferencias y Talleres	500.000	1	1	0	-	10	5.000.000	30	15.000.000	80	40.000.000	120	60.000.000
	Total			41	26	10	302.000.000	28	573.000.000	66	1.103.000.000	152	2.264.000.000	210
Máximas	Producto consultoría Básico	500.000	10	1	2	10.000.000	4	20.000.000	8	40.000.000	16	80.000.000	20	100.000.000
	Consultoría Clásica	600.000	10	6	3	108.000.000	4	144.000.000	8	288.000.000	16	576.000.000	20	720.000.000
	Consultoría Avanzada	700.000	10	6	3	126.000.000	4	168.000.000	12	504.000.000	20	840.000.000	25	1.050.000.000
	"Al lado de tu empresa"	500.000	10	12	2	120.000.000	6	360.000.000	8	480.000.000	20	1.200.000.000	25	1.500.000.000
	Conferencias y Talleres	600.000	1	1	0	-	10	6.000.000	30	18.000.000	80	48.000.000	120	72.000.000
	Total			41	26	10	364.000.000	28	698.000.000	66	1.330.000.000	152	2.744.000.000	210
*Los valores de tarifas y ventas son en pesos (\$)														

Fuente: Elaboración propia.

7.3.1.2 Costos

Después de efectuados los estudios técnicos, administrativos y legales correspondientes, se llegó al establecimiento de los costos descritos en la tabla 25. Es importante anotar que dentro de ellos se consideran tarifas de coworking, mantenimiento del Sistema TI y especialmente costo de los consultores externos

especializados en las diferentes áreas como estrategia, asuntos corporativos, legales, marketing, etc.

Evidentemente el coste asociado a los consultores contratados en outsourcing es un costo variable asociado a las horas de consultoría demandadas. Todos los costos contemplados se proyectan con base en crecimiento DTF anual y en el crecimiento de la demanda.

Tabla 25: Costos asociados al proyecto de consultoría

Actividad	Costos					
	0	1	2	3	4	5
Circular coworking	107.880.000	\$ 21.576.000	\$ 21.576.000	\$ 21.576.000	\$ 21.576.000	\$ 21.576.000
Mantto Arquitectura de sistema	1.787.100		\$ 400.000	\$ 440.000	\$ 462.000	\$ 485.100
Costo Consultoria	3.740.000.000	155.000.000	312.500.000	567.500.000	1.200.000.000	1.505.000.000
	-					
	-					
Total Costos (COP)	3.849.667.100	176.576.000	334.476.000	589.516.000	1.222.038.000	1.527.061.100
Participación Costos / Ingresos	43,49%	46,78%	46,70%	42,76%	43,18%	43,02%

Fuente: Elaboración propia.

7.3.1.3 Gastos

En cuanto a los gastos contemplados en el presente proyecto de consultoría, se incluyen salarios, dotación, capacitación, salud ocupacional, asesoría jurídica y técnica, industria y de comercio, seguros, servicio de aseo, planes de celular, registro mercantil y otros. Estos datos se ven descritos en la tabla 26.

Tabla 26: Gastos de la empresa de consultoría

Gastos						
Actividad	Total	Periodo				
		0	1	2	3	4
Salarios	\$ 674.396.000	\$ 117.600.000	\$ 129.360.000	\$ 135.828.000	\$ 142.608.000	\$ 149.000.000
Dotacion y Suministro a Trabajadores	\$ 4.858.378	\$ 800.000	\$ 896.000	\$ 967.680	\$ 1.045.094	\$ 1.149.604
Capacitacion Personal	\$ 9.109.459	\$ 1.500.000	\$ 1.680.000	\$ 1.814.400	\$ 1.959.552	\$ 2.155.507
Medicos y Droga	\$ 7.287.567	\$ 1.200.000	\$ 1.344.000	\$ 1.451.520	\$ 1.567.642	\$ 1.724.406
SALUD OCUPACIONAL	\$ 2.000.000	\$ 1.300.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Asesoría Jurídica	\$ 18.218.918	\$ 3.000.000	\$ 3.360.000	\$ 3.628.800	\$ 3.919.104	\$ 4.311.014
Asesoría técnica	\$ 10.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.200.000	\$ 2.400.000
De industria y comercio	\$ 31.869.000	1.359.000	2.578.500	4.963.500	10.188.000	12.780.000
Arrendamientos Construcciones y edificaciones	\$ -					
Arrendamientos Equipo Computo Comunicacion	\$ -					
SEGUROS	\$ 8.776.598	\$ 2.400.000	\$ 2.688.000	\$ 1.128.702	\$ 1.218.998	\$ 1.340.898
Servicio de Aseo	\$ 14.575.135	\$ 2.400.000	\$ 2.688.000	\$ 2.903.040	\$ 3.135.283	\$ 3.448.812
Celular (2 lineas de celular)	\$ 10.931.351	\$ 1.800.000	\$ 2.016.000	\$ 2.177.280	\$ 2.351.462	\$ 2.586.609
Internet y DirecTV	\$ -					
Correo, portes telegramas	\$ -					
Servicios Contac Center	\$ -					
Notariales	\$ -					
Registro mercantil	\$ 8.852.000	\$ 3.043.000	\$ 2.904.500	\$ 2.904.500		
Tramites y licencias	\$ -					
Otros	\$ -					
Mantenimiento Equipo de oficina	\$ -					
Mantenimiento Equipo de computación y comunicaciones	\$ -					
Mantenimiento Licencias	\$ -					
GASTOS DE VIAJE	\$ 6.480.000	\$ 6.480.000				
Gastos de representación	\$ -					
Elementos de aseo y cafetería	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000				
Utiles y papelería	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000				
Taxis y buses	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000				
Eventos y celebraciones	\$ 500.000	\$ 500.000				
FINANCIEROS	\$ -					
Gastos bancarios	\$ 35.410.000	\$ 1.510.000	\$ 2.865.000	\$ 5.515.000	\$ 11.320.000	\$ 14.200.000
Comisiones	\$ 21.246.000	\$ 906.000	\$ 1.719.000	\$ 3.309.000	\$ 6.792.000	\$ 8.520.000
Impuesto GMF 4 x mil	\$ 28.328.000	\$ 1.208.000	\$ 2.292.000	\$ 4.412.000	\$ 9.056.000	\$ 11.360.000
	\$ -					
TOTAL GASTOS	\$ 898.238.407	\$ 153.806.000	\$ 158.541.000	\$ 173.153.422	\$ 197.561.136	\$ 215.176.849

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.3.1.4 Inversiones

La empresa requiere inversiones iniciales para su cimentación. En la tabla 27 se exponen los montos de dichas despendas.

Tabla 27: Inversiones contempladas en el proyecto

Inversion inicial	Inversiones \$
Arquitectura de sistema	\$ 12.000.000
Equipos de Computo	\$ 7.000.000
Celulares	\$ 2.000.000
Imprevistos	\$ 6.300.000
Otros	\$ 4.200.000
TOTAL	\$ 31.500.000

Fuente: Elaboración propia

7.3.1.5 Depreciaciones y Amortizaciones

En la empresa de consultoría se tienen contempladas inversiones de sistemas de tecnología, equipos de computación, celulares. En la tabla siguientes se muestran las depreciaciones de dichos equipos por el periodo de los 5 años iniciales del proyecto.

Tabla 28: Depreciaciones y amortizaciones del proyecto

Actividad	Total	Periodo					
		0	1	2	3	4	5
Arquitectura de sistema	\$ 12.000.000		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Equipos de Computo	\$ 7.000.000		\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Celulares	\$ 2.000.000		\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
0	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
0	\$ -						
Total Depreciación (\$miles)	\$ 21.000.000		\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000

Fuente: Elaboración propia

7.3.1.6 Financiación

En el análisis de los escenarios, se componen varias alternativas. Se toma como base para la constitución del proyecto un aporte de recursos propios del 70% y de apalancamiento de 30%. Este escenario se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 29: Composición de recursos iniciales del proyecto

Flujo del Credito		
Inversion Inicial	23.310.000	
Capital de trabajo	504.551.933	
Total a Financiar	527.861.933	
Financiación	\$	Dist.%
Patrimonio	369.503.353	70%
Deuda	158.358.580	30%
Total a Financiar		100%

Información del Crédito	
Préstamo	\$ 158.358.580
Tasa EA	18%
Periodo	5 años
Comisión	3%

Periodo	Saldo	Amortización a K	Interés	Cuota \$	Cuota final + Comisiones
0					
1	\$ 132.930.894	\$ 25.427.686	\$ 17.419.444	\$ 42.847.130	\$ 44.132.544
2	\$ 104.706.162	\$ 28.224.732	\$ 14.622.398	\$ 42.847.130	\$ 44.132.544
3	\$ 73.376.710	\$ 31.329.452	\$ 11.517.678	\$ 42.847.130	\$ 44.132.544
4	\$ 38.601.018	\$ 34.775.692	\$ 8.071.438	\$ 42.847.130	\$ 44.132.544
5	\$ -	\$ 38.601.018	\$ 4.246.112	\$ 42.847.130	\$ 44.132.544

Fuente: Elaboración propia

7.4 Estados financieros proyectados y flujo de caja neto – sin financiación

Con todas las fuentes construidas en cuanto a ventas con sus diferentes escenarios, gastos, costos, fuentes de financiación, amortizaciones y depreciaciones, se levantan flujos de caja proyectados a 5 años.

En el primer caso se toma la alternativa de cobertura total del capital de trabajo e inversiones con recursos propios; y en la segundo se toma una composición de recursos propios de 70% y de apalancamiento del 30%. En ambos casos el flujo de caja es positivo, es decir, la recuperación de las inversiones se da hacia el 4 año. En la tabla siguiente se pueden ver los flujos en un escenario de recursos 100% propios.

Tabla 30: Flujo de caja del proyecto con recursos propios 100%

Flujo de Caja del Proyecto								
	Periodo					Promedio	Participacion %	
	0	1	2	3	4	5		
Ingresos		302.000.000	573.000.000	1.103.000.000	2.264.000.000	2.840.000.000	1.416.400.000	
Costos operativos		145.576.000	271.976.000	476.016.000	982.038.000	1.226.061.100	-	0,0%
Utilidad Bruta		156.424.000	301.024.000	626.984.000	1.281.962.000	1.613.938.900	796.066.580	56,2%
Gastos		153.806.000	158.541.000	173.153.422	197.561.136	215.176.849	179.647.681	12,7%
Utilidad Operativa		2.618.000	142.483.000	453.830.578	1.084.400.864	1.398.762.051	616.418.899	43,5%
Depreciación		4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	0,3%
UAI		(1.582.000)	138.283.000	449.630.578	1.080.200.864	1.394.562.051	612.218.899	43,2%
Intereses Prestamo								0,0%
UAI		(1.582.000)	138.283.000	449.630.578	1.080.200.864	1.394.562.051	612.218.899	43,2%
Impuestos		-	48.399.050	157.370.702	378.070.303	488.096.718	214.387.355	15,1%
Utilidad Neta		(1.582.000)	89.883.950	292.259.876	702.130.562	906.465.333	397.831.544	28,1%
Depreciación		4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	0,3%
Prestamo		-					-	0,0%
Amortización a K		-	-	-	-	-	-	0,0%
Inversiones	23.310.000						23.310.000	1,6%
Capital de trabajo	504.551.933						504.551.933	35,6%
Flujo de caja por año	(527.861.933)	2.618.000	94.083.950	296.459.876	706.330.562	910.665.333	247.049.298	17,4%
Flujo de caja acumulado	(527.861.933)	(525.243.933)	(431.159.983)	(134.700.108)	571.630.454	1.482.295.787	1.729.345.085	

Fuente: Elaboración propia

Si analizamos la tabla anterior, podemos ver que se requieren unas inversiones y aportes de 527.851.933 pesos, y que la recuperación se da hacia el 4 año. Es decir, ya en este año se aprecia un flujo positivo de 571 millones, en el 5 año 1.482 millones de pesos. Se evidencia igualmente un promedio de 247 millones con un flujo de caja acumulado de 1.729 millones positivo.

Estas cifras hacen que el proyecto deba ser considerado como viable y lo hacen de hecho atractivo.

7.5 Flujo de caja del inversionista- con financiación

En la tabla siguiente se muestra el escenario de composición de aportes con capital propio del 70% y de apalancamiento del 30%.

Tabla 31: Flujos de caja con recursos propios y créditos.

Flujo de Caja del Inversionista								Participacion %
	Periodo					Promedio		
	0	1	2	3	4	5		
Ingresos	-	302.000.000	573.000.000	1.103.000.000	2.264.000.000	2.840.000.000	1.180.333.333	
Costos operativos	-	145.576.000	271.976.000	476.016.000	982.038.000	1.226.061.100	516.944.517	36,5%
Utilidad Bruta		156.424.000	301.024.000	626.984.000	1.281.962.000	1.613.938.900	796.066.580	56,2%
Gastos	-	153.806.000	158.541.000	173.153.422	197.561.136	215.176.849	149.706.401	10,6%
Utilidad Operativa		2.618.000	142.483.000	453.830.578	1.084.400.864	1.398.762.051	616.418.899	43,5%
Depreciación	-	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	3.500.000	0,2%
UAI		(1.582.000)	138.283.000	449.630.578	1.080.200.864	1.394.562.051	612.218.899	43,2%
Intereses Prestamo		17.419.444	14.622.398	11.517.678	8.071.438	4.246.112	11.175.414	0,8%
UAI		(19.001.444)	123.660.602	438.112.900	1.072.129.426	1.390.315.939	601.043.485	42,4%
Impuestos		-	43.281.211	153.339.515	375.245.299	486.610.579	211.695.321	14,9%
Utilidad Neta		(19.001.444)	80.379.391	284.773.385	696.884.127	903.705.360	389.348.164	27,5%
Depreciación		4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	0,3%
Prestamo	158.358.580						158.358.580	11,2%
Amortizacion a K		25.427.686	28.224.732	31.329.452	34.775.692	38.601.018	31.671.716	2,2%
Inversiones	23.310.000						23.310.000	1,6%
Capital de trabajo	504.551.933						504.551.933	35,6%
Flujo de caja (miles)	(369.503.353)	(40.229.130)	56.354.659	257.643.933	666.308.435	869.304.342	239.979.814	16,9%
Flujo de caja acumulado	(369.503.353)	(409.732.483)	(353.377.824)	(95.733.891)	570.574.544	1.439.878.886	1.679.858.701	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar que aun así sigue siendo con flujo de caja positivo del proyecto, es decir, la inversión se recupera hacia el cuarto año, evidenciándose flujos de caja positivos de ahí en adelante. Es así que en este año se obtiene un flujo positivo de 570 millones y en el 5 año 1.439 millones con promedio de 239 millones y un flujo de caja acumulado de 1.679 millones.

Estas cifras muestran que el proyecto igualmente es viable y atractivo para el gestor o inversionista. El apalancamiento, de hecho, puede facilitar la cimentación y arranque de la empresa y no disminuye la viabilidad del proyecto.

7.6 Costo de capital

De acuerdo al documento de Corficolombiana, la rentabilidad esperada por los inversionistas en Colombia está en el orden del 22,3%. Esta cifra se tomará como referente para el cálculo de los criterios de evaluación financiera en relación a la Tasa Interna de Oportunidad -TIO- o también conocida como tasa de descuento(Cárdenas et al., 2022).

7.7 Aplicación de los criterios del Valor Presente Neto – VPN y la Tasa Interna de Retorno – TIR.

En los siguientes cuadros se muestran los resultados de las evaluaciones financieras del proyecto con los elementos tomados y analizados anteriormente.

Tabla 32: Evaluación financiera del proyecto sin crédito

TIO	22,5%	
VPN	342.031.444	Viable
TIR	39%	Viable
BAUE	88.600.331	Viable

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que después de aplicar los criterios que se habían estipulado para la evaluación financiera de este proyecto, y tomando como base un TIO 22,5% como Corficolombiana ha establecido, el proyecto es viable. Dicho de otro modo, el VPN positivo con una cifra de \$ 342.031.444. La TIR es de 39%, lo cual es evidentemente superior a la TIO dada, lo cual significa que está rentando más de lo que espera el inversionista y una equivalencia anual positiva.

En la tabla siguiente se enmarcan los resultados de la evaluación financiera en el escenario de una composición de inversiones con un 30 % de apalancamiento financiero.

Tabla 33: Evaluación financiera del proyecto con crédito 30%

TIO	22,5%	
VPN	386.388.310	Viable
TIR	45%	Viable
BAUE	100.090.599	Viable

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que después de aplicar los criterios tomados, y con un TIO de 22,5% de acuerdo a Corficolombiana, el proyecto es igualmente viable, puesto que se obtiene un VPN positivo de \$ 386.388.310 y con la TIR de 45%, que es superior a la TIO, lo cual significa que está rentando más de lo que espera el inversionista y una equivalencia anual positiva.

Avanzado en la comparación y tomando los insumos financieros anteriores, donde se muestra por un lado un escenario con aportes enteramente propios y por el otro un escenario con crédito del 30%, podemos determinar que para el proyecto es mejor un apalancamiento. Estas conclusiones se obtienen de comparar tanto el VPN como La TIR y el BAUE, que muestran cifras superiores en el escenario con crédito. Esto se da por cuanto hay un beneficio tributario de la deuda que es necesario reconocer

8 CONCLUSIONES

El presente estudio de Prefactibilidad con base en el modelo ONUDI, analiza la viabilidad de una empresa de consultoría en desarrollo empresarial para médicos especialistas en cirugía plástica y otros médicos con dedicación parcial o total a procedimientos estéticos. Dentro de estos especialistas se cuentan dermatólogos, otorrinolaringólogos, cirujanos generales, oftalmólogos, etc., quienes han venido cada vez más incursionando en esta área.

De hecho, muchos de estos especialistas han ganado fuertes habilidades en el campo, y en general con resultados notables e importantes índices de satisfacción. Por ejemplo, en la zona de Antioquia y el eje cafetero, un segmento de especialistas a quienes podría eventualmente impactar esta consultoría sería alrededor de 1.000 profesionales. Pero posiblemente muchos otros médicos, grupos de trabajo y clínicas podrían ser objeto de ella.

Una realidad clara es la gran dimensión que ha adquirido todo lo relacionado con la imagen y la belleza, y es notorio el gran crecimiento que viene teniéndose alrededor del mundo e igualmente en nuestro país, en referencia a los procedimientos de cirugía plástica estética y los procedimientos de antienvjecimiento. Dicho de otro modo, este sector se ha convertido en una verdadera megatendencia, con una sólida presencia en Colombia, en donde incluso es un sector estratégico.

No obstante, se encuentra un pobre desarrollo corporativo, especialmente en profesionales independientes, pero igualmente en clínicas que aunque navegan el sector, lo hacen con importantes turbulencias. Es decir, su trabajo avanza muchas veces con grandes dificultades y pérdida de oportunidades en áreas como estrategia, marca, gestión de recurso humano, marketing, asuntos legales y en general muchas otras aristas corporativas.

Partiendo del anterior panorama, tanto a nivel mundial como local, se gesta un proyecto de consultoría en desarrollo organizacional. Teniendo en cuenta que ya se empiezan a formar médicos especialistas en habilidades empresariales de manera formal, como el autor de este proyecto, se considera que se puede dar despegue a una integración del conocimiento.

Dicho de una manera más clara, si se conjugan conocimientos médicos y académicos con habilidades empresariales, se pueden generar ventajas competitivas apreciables y se pueden estructurar proyectos como el presente, que se enfoca en soluciones altamente especializadas.

Durante el estudio de prefactibilidad se pudo encontrar que el sector de consultoría empresarial para médicos cirujanos plásticos y afines, es joven en el

mundo y realmente incipiente en nuestro país. Es decir, se puede ver una necesidad clara y que está muy pobremente satisfecha.

En cuanto al entorno y el sector propiamente dichos, se concluye que existe un buen desarrollo de las condiciones para un emprendimiento como este. Los ámbitos políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales son verdaderamente favorables. Por ejemplo, la normatividad y legislación nacional fomentan el emprendimiento, y la mejoría de las condiciones económicas y sociales, apalancarían claramente el éxito de este proyecto.

En cuanto al estudio del mercado, se basó en el análisis de las 4 Ps, y se pudo constatar la prácticamente inexistente consultoría en el sector. Es decir, la competencia es escasa, y se diría pobremente especializada. Analizando el mercado a nivel mundial se encuentran soluciones con algún enfoque como el planteado, pero apenas en desarrollo y crecimiento. A nivel nacional es un campo prácticamente inexplorado y con una potencialidad enorme.

Por estas razones se pueden establecer precios de entrada razonables y que vayan en coherencia con la sostenibilidad económica del proyecto. Además, se logra construir un buen portafolio de servicios de consultoría que además de ir en la línea de suplir la necesidad de desarrollo de la compañía, incluyen servicios diferenciales de acuerdo a los requerimientos específicos de cada profesional o empresa. Igualmente se cuenta con los medios de promoción y penetración del mercado que permiten un crecimiento acorde al planteado.

Aunado a los elementos anteriores, se construye una propuesta de valor basada en la conjugación de conocimientos médicos con habilidades empresariales y se considera que tendría una gran diferenciación con competencias centrales altamente especializadas y difíciles de imitar.

Los análisis organizacionales y técnicos muestran que existen alternativas y configuraciones viables para su implementación. Es así que se encuentran formas de trabajo como el coworking, que favorecen su florecimiento, puesto que al tiempo que permiten un mejor control de costos, tiene una flexibilidad que facilita el crecimiento empresarial óptimo, especialmente en empresas en fases iniciales. Los espacios flexibles y modernos se convierten en plataformas para el despliegue del proyecto.

También se puede evidenciar que se cuenta con las condiciones técnicas y tecnologías que permiten una implementación ágil, adecuada y escalable. Las empresas de tecnología, y específicamente aquellas con enfoque en desarrollo de plataformas de trabajo y comunicación para empresas, ofrecen las condiciones precisas para la construcción de esta empresa. Los sistemas de comunicación y

de redes se pueden fácilmente adecuar o construir para suplir las necesidades de la empresa de consultoría.

Igualmente se cuentan con condiciones como el recurso humano, con sus especificaciones, que pueden cumplir con los requerimientos necesarios, tanto para la implementación inicial como la gestión y crecimiento de la consultoría. Es decir, la cimentación de un organigrama adecuado con perfiles óptimos se puede obtener. Los procesos centrales igualmente se pueden establecer con los cargos contruidos.

En cuanto al análisis financiero se encuentra que, teniendo en cuenta las inversiones necesarias, el capital de trabajo, los costos y gastos planeados y las ventas proyectadas en diferentes escenarios, el proyecto es viable. Es decir, analizando flujos de caja en diferentes escenarios con formas de inversión con diferentes combinaciones de recursos propios y créditos, se pueden obtener indicadores de Valor presente neto, TIR y BAUE que muestran su factibilidad.

El VPN es 342 millones y 386 millones en las modalidades de solo recursos propios y combinación con crédito del 30%, respectivamente. El indicador TIR, de manera paralela, muestra cifras de 39% y 45%. Y en BAUE demuestra cifras positivas igualmente.

Finalmente, conjugando todos los componentes del presente estudio de Prefactibilidad se permite vislumbrar la clara viabilidad del proyecto. Las características del sector, las condiciones de oferta y demanda, la evidente necesidad de productos y servicios como estos, la factibilidad de la construcción de las diferentes áreas para su funcionamiento y la viabilidad financiera del negocio, que hacen que el proyecto sea en conclusión viable.

9 RECOMENDACIONES

Como hemos visto en el desarrollo del presente trabajo, donde se ha analizado la Prefactibilidad de una empresa de consultoría dirigida a médicos especialistas en cirugía plástica y otros médicos en áreas afines, el proyecto es viable. Se ha concluido que conjugando los elementos como conocimiento médico especializado y de management, se puede generar una propuesta de valor avanzada con alta diferenciación. Además los estudios de entorno y sector, de mercado, organizacionales, técnicos, administrativos, legales y especialmente financieros, arrojan luz verde para un emprendimiento como este.

De todos modos, se trata de un estudio de Prefactibilidad y por consiguiente se recomienda avanzar en otras fases donde se pueda determinar con mayor grado de certeza la viabilidad del proyecto. Es decir, sería importante hacer un estudio de mercado más profundo, donde se puedan determinar con mayor grado de precisión asuntos como productos, precio, promoción y plaza. Para esto se podría recurrir a fuentes primarias como encuestas, sondeos u otro tipo de investigaciones de mercado.

La definición del portafolio, especialmente, podría requerir una estructuración mayor para de esta manera tener productos y servicios que tengan mayor grado de aceptación y por consiguiente éxito en el mercado. Es decir, asegurar una demanda con la construcción de productos especializados y optimizados es un punto clave.

Por último, es primordial definir la estructura organizacional, administrativa, técnica y legal con mayor grado de precisión, igualmente profundizar en la estructura de gastos, costos, y el requerimiento de capital con mayor ajuste a la realidad, también es un proceso crucial para garantizar mayores posibilidades de éxito.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Contreras, D. & Jimenez Lyons , K. A. (2020). La Consultoría y Asesoría: Aliada Estratégica para el Fortalecimiento Empresarial de las Mypimes en Colombia. *Tendencias: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, vol. 12, núm. 1.
- Baca Urbina , G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw Hill.
- Carbullido, M. H. (2021). Career Development in Plastic Surgery. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 1441.
- DANE (s.f.). Resultados Censo Nacional de Población y vivienda 2018. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Dane. (2021). En 2020 el Producto Interno Bruto de Colombia decreció 6,8%. *dane.gov.co*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim20.pdf
- Expansión / datosmacro.com (5 de Diciembre de 2021). El IDH ha subido en Colombia a 0,767. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/idh/colombia>
- Expansión / datosmacro.com (5 de Diciembre de 2021). Desciende el PIB en Colombia respecto al año anterior. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia?anio=2020>
- Echeverri Flórez , H. & Paternina Uribe , R. (2016). La madurez ambiental como estrategia para la competitividad en las pymes de salud. *Salud Uninorte*, 32(2).

- Espaliat Canu, M. (27 de Marz0 de 2018). Economía circular en el sector salud. Obtenido de Hospitecna.com: <https://hospitecna.com/documentacion/la-economia-circular-sector-salud/>
- Guerrero Aguiar, M., Medina Leon, A. & Nogueira Rivera, D. (2018). Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional. *Universidad y Sociedad*, vol. 10, núm. 5.
- Guerrero, M. M. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1273.
- Harvard School of Public Health. (22 DE 05 DE 2022). The International Leadership Development Program for Physicians. Obtenido de <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/programs/the-international-leadership-development-program-for-physicians/>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres , C. P. (2018). *Metodología de la investigación :Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw Hill Education.
- INNpulsas Infórmate (2020). Aprobada la Política Nacional de Emprendimiento. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/informate/aprobada-la-politica-nacional-de-emprendimiento>
- International Organization for Standardization (2017). ISO 20700. <https://www.iso.org/standard/63501.html>
- ISAPS. (2019). *Global Statistics*.
- Kuratko, D. F. (2011). Entrepreneurship theory process and practice in the 21st century. *International Journal of entrepreneurship and Small business*, 13 (1).
- Lee, C. O. (2018). The Utility of a Master of Business Administration Degree in Plastic Surgery: Determining Motivations and Outcomes of a Formal

Business Education Among Plastic Surgeons. *Plastic And Reconstructive Surgery Global Open*, 7.

Leiva Bonilla , J. C. (2013). *Los Emprendedores y la Creacion de Empresas*. Cartago: Editorial Tecnologica de Costa Rica.

Lozano, J. & Lozano, a. (2003). *Diferenciacion en la prestacion de servicios de medicina prepagada y plan obligatorio de salud-POS* (Vol. 86). Cali: Universidad Icesi.

Management, D. (22 de 05 de 2022). Practice Operations. www.doctorsmanagement.com. Obtenido de <https://www.doctorsmanagement.com/practice-operations/>

Morales, J. A. & Morales, A. (2009). *Proyectos de Inversion: Evaluación y Formulación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Meza Orozco , J. (2005). *Evaluación Financiera de Proyectos*. ECOE Ediciones .

Min TIC (21 de julio de 2021). “Colombia superó los 8 millones de accesos fijos a internet en el primer trimestre de 2021”: Karen Abudinen, ministra TIC. [Mintic.gov.co](https://mintic.gov.co). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/178505:Colombia-supero-los-8-millones-de-accesos-fijos-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2021-Karen-Abudinen-ministra-TIC>

Ocampo tellez, P.R., Restrepo Miranda, D.A., Cuéllar Ortiz, D. A. (2018). Dirección de Epidemiología y Demografía. Dirección de Talento Humano en Salud. Obtenido de www.minsalud.gov.co: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/GCFI/estimacion-cantidad-especialistas-medicas-septiembre-2018.pdf>

Ortegón, E., Pacheco, J.F., Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie

- Manuales. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/4/S057518_es.pdf
- Payrhealth (5 de Diciembre de 2021). What is Healthcare Consulting? Obtenido de <https://payrhealth.com/resources/blog/what-is-healthcare-consulting/>
- Pérez-Valvuela, G. J. & Silva Urueña , A. (Abril de 2015). *Una mirada a los gastos de bolsillo en salud para Colombia*. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. *Banrep.gov.co*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_218.pdf
- Portafolio (5 de septiembre de 2019). Turismo médico en Colombia movería \$615.300 millones. *Portafolio.co*. Obtenido de [www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/negocios/turismo-medico-en-colombia-moveria-615-300-millones-533299](https://www.portafolio.co/negocios/turismo-medico-en-colombia-moveria-615-300-millones-533299)
- Resolución 3100 del 2019. (5 de Diciembre de 2021). *Minsalud.gov.co*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-3100-de-2019.pdf>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas Perspectivas para entender el Emprendimiento Empresarial. *Pensamiento y Gestion*, núm. 26.
- Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Sapag Chain , N., Sapag Chain , R. & Sapag P, J. M. (2014). *Preparacion y evaluación de Proyectos*. Mc Graw Hill Education.
- Surgery, I. S. (11 de 11 de 2021). ISAPS global statistics. Obtenido de <https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2020/12/Global-Survey-2019.pdf>
- Urbano , D., & Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.

Zarur Ramos, A. L. (2004). *Entorno economico: elementos teoricos y metodologicos para su análisis*. UNAB.

11. ANEXOS

Anexo 1

Propuesta de desarrollo de tecnología y canales digitales

EMPRESA DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL PARA MÉDICOS ESPECIALISTAS

Descripción: Propuesta de plataforma web con sistema de registro, pago, capacitación general y consultoría personalizada, donde se certifica a los profesionales de la salud.

INVERSION INICIAL DESARROLLO COMPLETO

ITEM	TIEMPO	COSTO x AÑO	SUBTOTAL
Hosting Ilimitado Espacio en Disco ilimitado Dominios alojados ilimitados Banda Ancha Escalable Bases de Datos Ilimitadas	3 años	\$600000	\$1.800.000
Dominio www.XXX.com	3 años	\$80000	\$240.000

Arquitectura y diseño de software: Análisis de Requerimientos. Análisis de Usabilidad. Navegación Diseño Aplicación	1 mes		\$5'000.000
Desarrollo Aplicación Web	4 meses		\$12'000.000
SUBTOTAL			\$19'040.000

Mantenimiento y soporte gratis durante el primer año, a partir del segundo año
\$280.000 x mes

INVERSION INICIAL DESARROLLO SOBRE PLANTILLA Y PLATAFORMA E-COMMERCE

ITEM	TIEMPO	COSTO x AÑO	SUBTOTAL
PLATAFORMA E-COMMERCE	3 años	\$1.400.000	\$4.320.000
Dominio www.XXX.com	3 años	\$80000	\$240.000
Arquitectura y diseño de software: Análisis de Requerimientos. Análisis de Usabilidad. Navegación Diseño Aplicación	1 mes		\$5'000.000
Plantilla especializada adaptable	1 licencia		\$500.000

Adaptación plataforma sobre plantilla cumpliendo los requerimientos del diseño de software	4 meses		\$8'000.000
SUBTOTAL			\$18'060.000

Mantenimiento y soporte gratis durante el primer año, a partir del segundo año se cobra un *fee* mensual.

EMPRESA DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL PARA MÉDICOS ESPECIALISTAS

Descripción: Propuesta posicionamiento Web SEO, SEM y Marketing Digital.

ITEM	X MES	X AÑO	Resultados Visibles	INCREMENTO ANUAL
Posicionamiento WEB SEO y SEM	\$5'000.00 0	\$60'000.00 0	SEO de 4 a 6 meses SEM inmediato	3.5%
Redes Sociales INSTAGRAM - FACEBOOK	\$2'200.00 0	\$26'400.00 0	Inmediatos	3.5%
Redes Sociales Integrales INSTAGRAM - FACEBOOK - TWITTER - LINKEDIN	\$2'800.00 0	33'600.000	Inmediatos	3.5%

Inversión en Publicidad Campañas específicas Redes sociales	\$2'000.00 0	\$24'000.00 0	Inmediatos	3.5%
---	-----------------	------------------	------------	------

ALCANCE DE LA PROPUESTA

1 AÑO POSICIONAMIENTO

- Posicionamiento de marca
- Primeros lugares en motores de búsqueda
- 10.000 seguidores en redes sociales
- Remarketing dinámico
- Leads
- Estrategia Funnel.