

PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS SERVICIOS DE SALUD NO  
POS OFRECIDOS POR EL COMITE DE FIDUCIA DEL SERVICIO MEDICO  
FAMILIAR DE SITRAEMCALI - AJUFEMCALI - CFSMF EN SANTIAGO DE CALI

MAYLEN STEFANY MONTEALEGRE SANCHEZ  
YIVIRLENA ORDOÑEZ QUINTERO

FUNDACION UNIVERSIDAD SAN MARTIN  
UNIVERSIDAD ABIERTA - DISTANCIA Y VIRTUAL  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2017

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LOS SERVICIOS DE SALUD NO  
POS OFRECIDOS POR EL COMITÉ DE FIDUCIA DEL SERVICIO MÉDICO  
FAMILIAR DE SITRAEMCALI – AJUPEMCALI. - CFSMF EN SANTIAGO DE CALI**

**MAYLEN STEFANY MONTEALEGRE SÁNCHEZ**

**YIVIRLENA ORDOÑEZ QUINTERO**



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN**

**FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS SERVICIOS DE SALUD NO  
POS OFRECIDOS POR EL COMITÉ DE FIDUCIA DEL SERVICIO MÉDICO  
FAMILIAR DE SITRAEMCALI – AJUPEMCALE. - CFSMF EN SANTIAGO DE CALI**

**MAYLEN STEFANY MONTEALEGRE SANCHEZ**

**YIVIRLENA ORDOÑEZ QUINTERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Administrador de Empresas**

**Director del Proyecto:**

**RAUL OSWALDO SUARÉZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
3.1 TEÓRICA.....	19
3.2 METODOLÓGICA .....	19
3.3 PRÁCTICA .....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	21
4.1 ANTECEDENTES .....	21
4.2 MARCO TEÓRICO .....	24
4.2.1 Análisis de la competitividad .....	24
4.2.2 Modelo de negocios.....	29
4.3 MARCO LEGAL .....	33
4.4 MARCO CONCEPTUAL .....	35
4.5 MARCO ESPACIAL .....	38
4.6. MARCO CONTEXTUAL.....	39
5. DISEÑO METODOLOGICO .....	42
5.1 TIPO DE ESTUDIO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	42

5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
5.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
5.4 FUENTES DE LA INVESTIGACION.....	43
5.4.1 Fuentes primarias.....	43
5.4.2 Fuentes Secundarias .....	44
5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN .....	45
5.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	46
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CFSMF CON RESPECTO A SUS PROVEEDORES Y AFILIADOS TANTO ACTIVOS COMO PENSIONADOS.....	47
6.1 ENCUESTA A PROVEEDORES.....	47
6.1.1 Objetivos.....	47
6.1.2 Muestra .....	47
6.1.3 Instrumento.....	48
6.1.4 Resultados.....	48
6.1.4.1 Infraestructura.....	48
6.1.4.2 Interdependencia.....	49
6.1.4.3 Marketing y promoción .....	50
6.1.4.4 Procesos prioritarios .....	51
6.1.4.5 Talento humano .....	52
6.2 ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A USUARIOS .....	54
6.2.1 Objetivos.....	54
6.2.2 Diseño muestral .....	54
6.2.2.1 Población .....	54
6.2.2.2 Muestra .....	54
6.2.3 Instrumento.....	55

6.2.4 Tipo de muestreo .....	55
• Perfil.....	56
6.2.5 Resultados.....	59
6.2.5.1 Nombre de la última entidad de servicio de salud utilizada por los usuarios: jubilados y activos.....	59
6.2.5.2 Último servicio solicitado por los usuarios .....	60
6.2.5.3 Motivo para utilizar los servicios de los proveedores del comité.....	62
6.2.5.4. Comodidad de las instalaciones.....	63
6.2.5.5 Capacitación de los médicos, odontólogos, oftalmólogos etc.....	73
6.2.5.6 Necesidad de utilizar otros servicios y proveedores de salud diferentes a los que ofrecen los proveedores afiliados a la entidad.....	78
6.2.5.7 Servicios a mejorar por la entidad .....	81
6.2.5.8 Servicios que le gustaría que fuera prestado por la entidad .....	82
6.2.5.9 Conocimiento de la página Web del Comité.....	84
6.2.5.10 Conocimiento de la revista que diseña el Comité.....	88
6.2.5.11 Acceso a la revista .....	90
6.2.5.12 Asistiría a jornadas de Salud que programen para los asociados .....	91
6.2.5.13 Aplicación móvil de fácil acceso para los asociados.....	94
6.2.5.14 Redes sociales.....	96
6.2.5.15 Posible ubicación de la sede de prestación de todos los servicios.....	97
7. ANÁLISIS SECTORIAL.....	100
8. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	107
8.1 BARRERAS DE ENTRADA AL SECTOR.....	107
8.2 INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES.....	109
8.3 INFLUENCIA DE LOS COMPRADORES .....	110
8.4 AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	110

8.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	111
9. MODELO DE NEGOCIO PARA EL COMITÉ DE FIDUCIA MÉDICO FAMILIAR DE SALUD MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CANVAS. ....	116
9.1 SEGMENTOS DE CLIENTES.....	116
9.2 PROPUESTA DE VALOR.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9.3 CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS AFILIADOS.....	119
9.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	121
9.5 ACTIVIDADES CLAVE.....	122
9.6. RECURSOS CLAVE.....	123
9.7. SOCIOS CLAVE.....	123
9.8. FUENTES DE INGRESOS.....	124
9.9. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	124
10. EVALUACIÓN FINANCIERA QUE PERMITA VERIFICAR LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO AL CFSMF. ....	126
10.1 PARÁMETROS GENERALES.....	126
10.2 INVERSIÓN.....	126
10.3 INGRESOS.....	128
10.4 EGRESOS.....	128
10.5 ESTADOS FINANCIEROS CON Y SIN FINANCIACIÓN.....	130
10.5.1 Flujo de caja.....	133
10.5.2 Balance.....	133
10.6 Evaluación financiera.....	135
10.6.1 Razones de liquidez.....	136
10.6.2 Razones de rendimiento.....	137
10.7 ANÁLISIS COMPARATIVO.....	138
11. CONCLUSIONES.....	140

BIBLIOGRAFÍA ..... 144

ANEXOS.....149

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Lienzo Modelo Canvas .....	32
Figura 2. Localización de la sede administrativa del CFSMF (Google maps, 2017).....	38
Figura 3. Concentración de afiliados (fuente: elaboración propia) .....	41
Figura 4. Infraestructura (Fuente: encuesta a proveedores) .....	49
Figura 5. Interdependencia (Fuente: encuesta a proveedores) .....	50
Figura 6. Marketing y Promoción (Fuente: encuesta a proveedores).....	51
Figura 7. Procesos prioritarios. (Fuente: encuesta a proveedores).....	52
Figura 8. Talento humano. (Fuente: encuesta a proveedores).....	53
Figura 9. Género Afiliados CFSMF .....	56
Figura 10. Descripción de los afiliados del CFSMF .....	57
Figura 11. Información de frecuencia de utilización del servicio. ....	57
Figura 12. Tipo de pago que realizó el CFMSF 2015 .....	58
Figura 13. Rango de edad de los usuarios que más utilizan los servicios del CFSMF .....	58
Figura 14. Servicios más utilizados por los usuarios.....	59
Figura 15. Nombre de la última entidad de servicio de salud visitada (Fuente: encuesta afiliado jubilado) .....	60
Figura 16. Nombre de la última entidad de servicio que utilizaron (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	61
Figura 17. Último servicio utilizado por los jubilados (Fuente: encuesta afiliados jubilados) .	61
Figura 18. Último servicio utilizado (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	62
Figura 19. Motivo para utilizar los servicios de los proveedores del comité (Fuente: encuesta afiliados jubilados) .....	63
Figura 20. Motivo para utilizar los servicios de los proveedores del comité (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	64
Figura 21. Comodidad de las instalaciones (Fuente: encuesta afiliados jubilados) .....	64
Figura 22. Comodidad de las instalaciones (Fuente: encuesta afiliados activos).....	65
Figura 23. Calidad de Atención (Fuente: encuesta afiliados jubilados).....	66
Figura 24. Calidad de Atención. (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	67
Figura 25. Imagen del Personal. (Fuente: encuesta afiliados jubilados) .....	67
Figura 26. Imagen del Personal. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	68

Figura 27. Tiempo de atención desde la solicitud de la cita (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	69
Figura 28. Tiempo de atención desde la solicitud de la cita (Fuente: encuesta afiliados activos)	69
Figura 29. Duración del servicio (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	70
Figura 30. Duración del servicio (Fuente: encuesta afiliados activos)	71
Figura 31. Distancia del lugar de atención. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	71
Figura 32. Distancia del lugar de atención. (Fuente: encuesta afiliados activos)	72
Figura 33. Valor del servicio de atención. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	72
Figura 34. Valor del servicio de atención. (Fuente: encuesta afiliados activos)	73
Figura 35. Nivel de atención de los profesionales CFSMF. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	74
Figura 36. Nivel de atención de los profesionales CFSMF. (Fuente: encuesta afiliados activos)	74
Figura 37. Descripción y explicación del diagnóstico. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	75
Figura 38. Descripción y explicación del diagnóstico. (Fuente: encuesta afiliados activos)	76
Figura 39. Descripción y explicación del tratamiento a seguir. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	76
Figura 40. Descripción y explicación del tratamiento a seguir. (Fuente: encuesta afiliados activos)	77
Figura 41. Seguimiento del tratamiento. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	78
Figura 42. Seguimiento del tratamiento. (Fuente: encuesta afiliados activos)	78
Figura 43. Necesidad de utilizar otros servicios y proveedores de salud diferentes a los que ofrecen los proveedores afiliados a la entidad. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	79
Figura 44. Necesidad de utilizar otros servicios y proveedores de salud diferentes a los que ofrecen los proveedores afiliados a la entidad. (Fuente: encuesta afiliados activos)	80
Figura 45. Motivación de elegir otro proveedor? (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	80
Figura 46. Motivación de elegir otro proveedor. (Fuente: encuesta afiliados activos)	81
Figura 47. Servicios a mejorar por la entidad. (Fuente: encuesta afiliados jubilados)	82
Figura 48. Servicios a mejorar por la entidad. (Fuente: encuesta afiliados activos)	83
Figura 49. Servicios que le gustaría que fuera prestado por la entidad. (Fuente: encuesta afiliados	

jubilados).....	83
Figura 50. Servicios que le gustaría que fuera prestado por la entidad. (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	84
Figura 51. Conocimiento de la página Web del Comité. (Fuente: encuesta afiliados jubilados) .....	85
Figura 52. Conocimiento de la página Web del Comité. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	85
Figura 53. Facilidad al manejar la página. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	86
Figura 54. Información de la página. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	87
Figura 55. Facilidad al ingresar a la página. (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	87
Figura 56. Veracidad de la información. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	88
Figura 57. Conocimiento de la revista que diseña el Comité. (Fuente: encuesta afiliados jubilados).....	89
Figura 58. Conocimiento de la revista que diseña el Comité. (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	89
Figura 59. Acceso a la revista. (Fuente: encuesta afiliados jubilados).....	90
Figura 60. Acceso a la revista. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	91
Figura 61. Asistiría a jornadas de Salud que programen para los asociados? (Fuente: encuesta afiliados jubilados).....	92
Figura 62. Asistiría a jornadas de Salud que programen para los asociados? (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	92
Figura 63. Medio por el que se entregaría el contenido institucional, informativo y comercial a través de? (Fuente: encuesta afiliados jubilados).....	93
Figura 64. Medio por el que se entregaría el contenido institucional, informativo y comercial a través de? (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	94
Figura 65. Aplicación móvil de fácil acceso para los asociados. (Fuente: encuesta afiliados jubilados).....	95
Figura 66. Aplicación móvil de fácil acceso para los asociados. (Fuente: encuesta afiliados activos) .....	96
Figura 67. Redes sociales. (Fuente: encuesta afiliados jubilados) .....	97
Figura 68. Redes sociales. (Fuente: encuesta afiliados activos).....	97
Figura 69. Posible ubicación de la sede de prestación de todos los servicios. (Fuente: encuesta	

afiliados jubilados) .....	98
Figura 70. Posible ubicación de la sede de prestación de todos los servicios. (Fuente: encuesta	
afiliados activos) .....	99
Figura 71. Proyecciones de crecimiento PIB-real .....	100
Figura 72. Crecimiento anual del PIB por sectores .....	102
Figura 73. Análisis de los niveles de Riesgos de las 5 fuerzas de Michael Porter .....	112
Figura 74. Nivel de riesgo de barreras de entrada. (5 Fuerzas de Porter). .....	113
Figura 75. Nivel de riesgo de influencia de los proveedores. (5 Fuerzas de Porter) .....	113
Figura 76. Nivel de riesgo influencia de los compradores. (5 Fuerzas de Porter) .....	114
Figura 77. Nivel de riesgo amenaza de sustitutos. (5 Fuerzas de Porter)- .....	114
Figura 78. Nivel de riesgo rivalidad entre competidores. (5 Fuerzas de Porter) .....	115

### Lista de tablas

Tabla 1. Parámetros Generales Financieros .....	126
Tabla 2. Inversión detallada .....	127
Tabla 3. Ingresos .....	128
Tabla 4. Egresos .....	129
Tabla 5. Estado de resultados sin alianza estratégica .....	131
Tabla 6. Estado de resultados con alianza estratégica .....	132
Tabla 7. Balance General sin alianza estratégica .....	133
Tabla 8. Balance General con alianza estratégica .....	134
Tabla 9. Evaluación Financiera sin alianza estratégica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 10. Evaluación Financiera con alianza estratégica .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 11. Razón corriente .....	136
Tabla 12. Capital neto de trabajo .....	136
Tabla 13. Margen operacional .....	137
Tabla 14. Margen neto de utilidad .....	138
Tabla 15. Comparativo de razón corriente .....	138
Tabla 16. Comparativo rentabilidad operacional .....	139

## INTRODUCCIÓN

Apartándose un poco de temas tan sensibles que no son el objetivo del presente trabajo como el derecho a asociación que consagra la Constitución Política de Colombia; el sindicalismo, sus luchas y sus logros a través del tiempo, es necesario tener en cuenta que el Comité del que se va a tratar en el presente trabajo tiene este origen, no solo en la parte administrativa, ya que los miembros del presente comité son designados por un Sindicato, sino también en la parte económica, cuyo ingreso principal el día de hoy corresponde a los llamados logros de la “lucha Sindical” a través del tiempo.

Con base en lo anterior y unido al deseo de las organizaciones sindicales por un lado y las empresas por el otro, de tener a sus afiliados satisfechos y colaboradores más motivados y productivos, surge el deseo y la necesidad de evaluar la posibilidad de crear un Modelo de Negocio que unas estas dos intenciones y genere valor a ambos.

Así como el tema del sindicalismo su lucha y logros no es el objetivo del presente trabajo, tampoco lo es el tratar a profundidad el tema de la salud en Colombia con todos sus aciertos y desaciertos, solo se aborda tangencialmente dado que algunos de los beneficios que maneja el presente comité, son aquellos inherentes a la Salud y en especial todo aquello que corresponde a temas NO Pos.

Es importante mencionar que el sector de la salud en Colombia continúa atravesando por crisis, las malas prácticas y políticas inapropiadas aumentan significativamente en temas tan importantes como lo es la salud, prestar un servicio no solo es captar futuros usuarios, “Lo que interesa es el tiempo eficiente que se invierta en promoción de la salud, en prevención de la enfermedad y en calidad de la atención” (Abad Faciolince, 2016).

Es no solo oportuno sino también necesario implementar, desarrollar directrices que mejoren los servicios de salud, que permitan además de incrementar la especialización en la atención, obtener reducción de tiempo y costos.

La Superintendencia Nacional de Salud, hace referencia a un proceso en el cual, una firma identifica una porción de su negocio, que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación o persona contratada, lo que permite a las empresas enfocarse

en hacer lo que realmente hacen bien, centrar sus mayores energías en lo que verdaderamente saben hacer y conocen. La tercerización, Outsourcing o externalización (Superintendencia Nacional de Salud, 2014).

“El *Outsourcing* se ha venido especializando en varias áreas; es muy fuerte en los sectores financiero, gobierno, salud, consumo, recursos naturales y telecomunicaciones, donde la tercerización ha estado funcionando con muy buenos resultados” (Dinero, 2014) Indagar sobre la posibilidad de contratación de un operador y/o gestor que garantice calidad y capacidad institucional suficiente, todo con la finalidad de satisfacer las necesidades en cuanto los servicios de salud que brinda el CFSMF.

El presente proyecto es una propuesta de un modelo de negocios, que pretende fortalecer todos los servicios que brinda CFSMF (Comité de Fiducia del Servicio Médico Familiar), después de haber elaborado encuestas, entrevistas y un trabajo mancomunado con los afiliados, los proveedores y la parte administrativa, cuyo resultado se va a presentar en el presente trabajo, dado que en la actualidad; hoy en día la metodología de atención y control de los usuarios está ligada por los convenios con diferentes proveedores de servicio de salud, existentes por previa evaluación. Bajo este contexto se establece la posibilidad de incrementar la satisfacción y mejorar el bienestar de los afiliados, tanto a jubilados como activos, por medio de la centralización de todos los servicios ofrecidos actualmente, como atención médica, administrativa y financiera; diseñando un propuesta de un modelo de atención que lidere la prestación de servicios de salud NO POS, favoreciendo los trabajadores activos, pensionados y beneficiarios que pertenecen al sistema.

Se busca realizar un análisis detallado del servicio actual que ofrece el CFSMF, rescatando información sobre la gestión realizada, teniendo como prioridad evaluar nivel de satisfacción de los afiliados con los servicios brindados por el CFSMF y/o proveedores aliados, será determinado por una encuesta que rescatara aspectos generales de lo que hoy ofrece el CFSMF y percepción frente a cambios que se generen, todo con objetivos claros que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de los afiliados en general.

Por otro lado se confirma la capacidad instalada de los proveedores, calidad y alcance de los servicios ofrecidos, rescatando aspectos a implementar y a fortalecer por cada proveedor. Posteriormente se determina la capacidad del proyecto y se define la mejor ubicación física, donde

**se** pueda tener mayor participación de mercados, mayor accesibilidad y recursos, finalmente se **hace** un estudio financiero donde se presentan las inversiones y la evaluación del proyecto.

**SANMARTÍN**  
Fundación Universitaria

---

**CRAI**  
Centro de Recursos para el  
Aprendizaje y la Investigación

**Nota**

Este trabajo se encuentra disponible únicamente en **formato físico**, ya que no cuenta con versión digital. Por tal motivo, en este repositorio solo serán visibles las páginas preliminares con fines informativos. Para su consulta completa, el usuario deberá verificar la ubicación o sede donde se encuentra el ejemplar físico, o bien solicitar información adicional escribiendo al correo institucional:

**[repositoriofusm@sanmartin.edu.co](mailto:repositoriofusm@sanmartin.edu.co)**