



Análisis estratégico y propuesta de modelo de negocio para la organización S.C.A.R.E.

Trabajo de grado en la modalidad de Asistencia de la Investigación II CAPSTONE

Autores

Juan Esteban Lara Calderón

Sara Alejandra Medrano Fandiño

Manuela Moreno Villamil

María Fernanda Velásquez Osorio

Bogotá D.C., Colombia

2026



Análisis estratégico y propuesta de modelo de negocio para la organización S.C.A.R.E.

Trabajo de grado en la modalidad de Asistencia de la Investigación II CAPSTONE

Autores

Juan Esteban Lara Calderón (Administración de Negocios Internacionales)

Sara Alejandra Medrano Fandiño (Administración de Negocios Internacionales)

Manuela Moreno Villamil (Jurisprudencia)

María Fernanda Velásquez Osorio (Administración de Negocios Internacionales)

Tutores

Javier Leonardo González Rodríguez

Diana Rocío Bernal Camargo

Bogotá D.C., Colombia

2026

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento de título "Análisis estratégico y propuesta de modelo de negocio para la organización S.C.A.R.E.", en la opción de grado de Asistencia de la Investigación II CAPSTONE y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juan Esteban Lara Calderón

Sara Alejandra Medrano Fandiño

Manuela Moreno Villamil

María Fernanda Velásquez Osorio

Declaración de exoneración y responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Juan Esteban Lara Calderón

Sara Alejandra Medrano Fandiño

Manuela Moreno Villamil

María Fernanda Velásquez Osorio

Declaración de integridad académica en el uso de inteligencia artificial (IA)

En atención a los lineamientos institucionales que versan sobre la integridad académica y uso responsable de herramientas de inteligencia artificial generativa, los estudiantes investigadores de este trabajo declaran de manera transparente el uso de dichas herramientas durante las distintas fases del proyecto. La declaración se estructura bajo el principio de que el uso no reconocido de información creada por inteligencia artificial dentro de una evaluación, presentado como trabajo propio, constituye una falta de integridad académica.

Propósito	Descripción	Nombre herramienta(s)
Generación de Ideas	Se utilizaron herramientas de IA como apoyo metodológico para orientar la estructuración inicial de la metodología y explorar alternativas para el desarrollo del trabajo.	OpenAI ChatGPT (GPT-4.5); Anthropic Claude (Claude Opus 4.7)
Revisión de Literatura	Se emplearon herramientas de IA para apoyar la verificación de citas y referencias conforme a las normas APA séptima edición, así como para contrastar aspectos metodológicos relacionados con la investigación.	OpenAI ChatGPT (GPT-4.5); Anthropic Claude (Claude Opus 4.7)
Redacción y Revisión	Se utilizaron herramientas de IA para mejorar la redacción de la sección metodológica, proponer alternativas léxicas y adecuar la sintaxis a los criterios de claridad y pertinencia establecidos por los directores del trabajo. Todas las sugerencias	OpenAI ChatGPT (GPT-4.5); Anthropic Claude (Claude Opus 4.7)

	fueron revisadas y evaluadas críticamente por los integrantes del equipo antes de su incorporación.	
Verificación de Datos	No se empleó IA para generar ni validar el análisis sustantivo del caso. El contenido analítico, las conclusiones y las alternativas empresariales y jurídicas fueron elaborados íntegramente por el equipo investigador.	No aplica

Cada una de las respuestas creadas por las herramientas fueron sometidas a la evaluación de cada uno de los integrantes del grupo. Bajo ninguna circunstancia la información generada se añadió de manera directa al documento final. El análisis del caso de la S.C.A.R.E. y las alternativas empresariales y jurídicas son de autoría de todo el equipo que participó en la investigación a lo largo del semestre.

Juan Esteban Lara Calderón

Sara Alejandra Medrano Fandiño

Manuela Moreno Villamil

María Fernanda Velásquez Osorio

Tabla de contenido

Resumen.....	8
Abstract	9
Glosario.....	10
1. Introducción	11
2. Descripción de la situación organizacional en el que se enmarca CAPSTONE	12
3. Descripción de las características de CAPSTONE	13
4. Metodología	15
4.1. Revisión de literatura de alcance exploratorio.	19
4.2. Análisis bibliométrico.....	19
4.3. Revisión documental descriptiva.....	20
4.4. Análisis estratégico haciendo uso del modelo matricial.....	21
4.5. Fase propositiva cualitativa basada en grupos focales.	22
5. Consideraciones éticas	24
6. Referencias.....	27

Resumen

El sistema de salud colombiano se encuentra en un escenario de inestabilidad progresiva, atribuible a las medidas de intervención contra las entidades promotoras de salud y los cambios normativos que han incidido de forma directa en la situación laboral y financiera de los profesionales de la salud, en particular del gremio anestesiológico. Ante esta situación, la Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación (S.C.A.R.E.), corporación científico-gremial sin ánimo de lucro, busca generar estabilidad en el ejercicio profesional y el bienestar para sus agremiados. El presente proyecto, elaborado en el contexto del semillero de investigación CAPSTONE de la Universidad del Rosario, pretendió construir una alternativa organizacional y jurídica dirigida a solucionar esta problemática en concordancia con las disposiciones legales vigentes en salud. El estudio empleó una metodología cualitativa descriptiva mediante un estudio de caso y comprende seis fases: una revisión exploratoria de literatura, un análisis bibliométrico, una revisión documental, un análisis estratégico mediante un modelo matricial, una fase propositiva basada en grupos focales y una formulación final del modelo de negocio a partir del Modelo Ontológico de Diseño de Negocio y el Business Model Canvas. Como producto final, se obtuvo un modelo organizacional que vincula la propuesta de valor, el público objetivo, las actividades estratégicas, los recursos disponibles y el modelo financiero, encaminado a robustecer el ejercicio profesional de los anestesiólogos y la viabilidad institucional.

Palabras clave: anestesiología, S.C.A.R.E., modelo de negocio, Business Model Canvas, sector salud colombiano.

Abstract

The Colombian healthcare system is facing a context of progressive instability, attributable to the intervention measures imposed on health insurance providers (EPS) and to the regulatory changes that have directly affected the labor and financial conditions of healthcare professionals, particularly within the anesthesiology guild. In response to this situation, the Colombian Society of Anesthesiology and Resuscitation (S.C.A.R.E.), a non-profit scientific-professional corporation, seeks to ensure professional stability and well-being for its members. This project, developed within the framework of the CAPSTONE research seedbed at Universidad del Rosario, aims to design an organizational and legal alternative oriented to address this issue in accordance with the regulations currently in force in the healthcare sector. The study adopts a qualitative descriptive methodology through a case study approach and is structured in six phases: an exploratory literature review, a bibliometric analysis, a documentary review, a strategic analysis using a matrix model, a propositive phase based on focus groups, and the final formulation of the business model based on the Business Model Ontology and the Business Model Canvas. As a final outcome, an organizational model was developed that integrates the value proposition, the target audience, the key activities, the available resources, and the financial model, aimed at strengthening the professional practice of anesthesiologists and ensuring institutional sustainability.

Keywords: anesthesiology, S.C.A.R.E., business model, Business Model Canvas, Colombian healthcare sector.

Glosario

Análisis organizacional: Método de evaluación de los factores internos y externos de cada organización con el fin de identificar problemáticas, oportunidades y estrategias de mejora.

Business Model Canvas: Herramienta visual de planificación estratégica que permite diseñar y estructurar modelos de negocio a través de nueve bloques fundamentales.

CAPSTONE: Metodología académica interdisciplinaria de la Universidad del Rosario orientada al desarrollo de proyectos de investigación.

Enfoque cualitativo: Método de investigación centrado en comprender fenómenos sociales a partir de experiencias, percepciones y significados de los participantes.

Grupos focales: Técnica de investigación cualitativa basada en discusiones grupales moderadas para analizar opiniones y percepciones sobre un tema específico.

Modelo Ontológico de Diseño de Negocio: Marco conceptual utilizado para estructurar y comprender el funcionamiento integral de un modelo de negocio.

S.C.A.R.E. (Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación): Corporación científica y gremial colombiana que representa a los anestesiólogos y promueve beneficios académicos, laborales y sociales para sus afiliados.

Investigación descriptiva: Tipo de investigación orientada a describir características, situaciones o fenómenos sin manipular variables.

1. Introducción

El presente proyecto constituyó una dinámica del escenario práctico del semillero de investigación CAPSTONE de la Escuela de Administración y de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario, entendido como una opción de grado de carácter interdisciplinario que incentiva al estudiante a validar las competencias adquiridas durante su formación profesional desde una perspectiva de investigación aplicada. De esta manera, el CAPSTONE no se reduce a la revisión teórica de una problemática, sino que exige la estructuración de soluciones adecuadas y académicamente respaldadas para que las organizaciones que participen puedan implementarlas.

En ese contexto, el estudio abordó una problemática del sector salud colombiano, particularmente en el rubro de la anestesiología. La relevancia del problema radica en la coyuntura actual del sistema, pues ha generado retos relacionados con la estabilidad económica y laboral de los especialistas, así como la sostenibilidad de las estructuras que existen en este sector. Asimismo, se incorporan las exigencias normativas y la transformación de las organizaciones, que hacen indispensable revisar la idoneidad de las formas de organización en el régimen normativo vigente e indagar opciones que respondan de manera precisa a las circunstancias presentes.

Con sustento en lo anterior, el proyecto tuvo como objetivo diseñar un modelo empresarial y legal orientado a construir una alternativa organizacional coherente con las necesidades de la entidad objeto de estudio y con el marco normativo y empresarial vigente. De esta manera, el trabajo incorporó una dinámica académica y práctica, en la medida en que hace uso de herramientas de observación estratégica, empresarial y legal para la construcción de una propuesta que logre responder de manera técnica y viable la problemática de la organización.

2. Descripción de la situación organizacional en el que se enmarca CAPSTONE

El presente trabajo se desarrolló en el marco del proyecto CAPSTONE que se trabajó de la mano con la Universidad del Rosario y la entidad de anestesiología S.C.A.R.E., cuyo propósito fue analizar su situación organizacional por su impacto en el contexto del país y dentro de la organización.

La organización S.C.A.R.E. se caracteriza por ser una corporación científico-gremial sin ánimo de lucro con espíritu de servicio y solidaridad que enfoca todos sus esfuerzos en el crecimiento y desarrollo de los beneficios sociales para mejorar la calidad de vida de sus afiliados y familias (Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación, 2019). Esta lleva operando en el mercado hace aproximadamente setenta años y cuenta con experiencia en el sector salud desde ese entonces. De igual manera, cuenta con sociedades departamentales de anestesiólogos, donde brindan servicios como beneficios académicos, gremiales y corporativos a cada uno de los aliados, con el fin de formar y fomentar el crecimiento continuo en cada uno de los afiliados para enfrentar retos dentro de un sector cambiante.

En los últimos años el sistema de salud colombiano se ha visto afectado y perjudicado debido a las decisiones tomadas por el gobierno nacional, esta se encuentra atravesando por un contexto de complejidad debido a las intervenciones y eventuales liquidaciones a diferentes EPS, “Las consecuencias potenciales de esta crisis son preocupantes, ya que podrían desencadenar una crisis social sin precedentes”, (Universidad Central, 2024), lo que ha generado gran preocupación en los profesionales de la salud sin exceptuar a los anestesiólogos, donde buscan herramientas, soluciones y estrategias claras para enfrentar este panorama.

En este contexto, se identificó una situación organizacional relacionada con los

anestesiólogos, que son una parte muy importante dentro de este gremio. Estos especialistas estudian entre seis a siete años para obtener el título de médico general. “La norma, al conceder el plazo de cinco (5) años para que se obtenga el título como anestesiólogo, reconoce la alta exigencia académica y profesional que implica esta especialidad” (Corte Constitucional, 1995).

Además, se ha evidenciado que cada especialista de este gremio pasa por un momento de incertidumbre, ansiedad y miedo a un futuro incierto, ya que no cuentan con garantías de un trabajo estable, incluso, con poca educación financiera, lo que los lleva a no generar ahorros futuros y poca calidad de vida para ellos y sus familias, según la Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación (2019).

Dicho lo anterior, lo que se buscaba por medio de este trabajo era identificar las opciones posibles de organización y modelo de negocio que permitieran a la S.C.A.R.E. atender los problemas actuales del gremio y garantizar una mejor calidad de vida y seguridad económica a largo plazo de cada anestesiólogo.

3. Descripción de las características de CAPSTONE

El CAPSTONE es un sistema de investigación desarrollado en la Universidad del Rosario que consiste en la realización de un análisis organizacional integral para la identificación de las causas de la problemática planteada por la empresa. Para esto se aplicaron metodologías de investigación basadas en la revisión documental, el estudio del contexto sectorial en el que se desempeñaba la entidad, el análisis de variables internas y externas que influían en diversos factores en la organización, teniendo como resultado, la elaboración de un informe técnico, presentado con herramientas de análisis empresarial, que permitió sustentar técnicamente las recomendaciones

obtenidas durante la investigación (Nuevas opciones de grado 2025-2, 2025). El presente proyecto investigativo tuvo como objetivo desarrollar un análisis aplicado en la situación organizacional, teniendo como propósito generar estrategias que fortalecieran el desarrollo económico orientado principalmente para la capacitación y desarrollo integral de los profesionales frente a los diferentes contextos sociopolíticos, financieros y laborales.

De esta manera el proyecto presentado buscó cuatro (4) principales objetivos específicos: (i) analizar el entorno en el cual se desarrolla la empresa para identificar problemáticas y oportunidades de mejora; (ii) interpretar desde un punto metodológico y conceptual las diferentes situaciones con herramientas de análisis; (iii) reunir y evaluar información relevante dentro de la investigación a través de métodos cuantitativos; (iv) crear estrategias encargadas de fortalecer a los profesionales.

El proyecto investigativo tuvo un alcance basado en diferentes etapas: la etapa previa, esta implicó a la Dirección de Relacionamento con la Dirección de Investigaciones de la Universidad del Rosario, los cuales están encargados de identificar las empresas con las que se desarrolló el CAPSTONE, así mismo la Dirección de investigación seleccionó a los docentes que acompañaron a los estudiantes durante el desarrollo de este proyecto. En la etapa de desarrollo, participó la empresa, lo cual permitió definir los objetivos para la investigación y validar las actividades desarrolladas durante los dos semestres académicos. Finalmente, la última etapa corresponde a la entrega del documento por parte de los estudiantes a la institución junto a las verificaciones requeridas para su aprobación, también dándole cierre al proceso realizado a la empresa con todos los requerimientos establecidos (Universidad del Rosario, 2026).

Para el desarrollo y alcance de este proyecto investigativo, cada uno de los integrantes de esta investigación aplicó las competencias adquiridas durante su formación profesional

adaptándolas a un entorno empresarial más real. Competencias como análisis organizacional,

la gestión estratégica, la evaluación de modelos de negocio y el análisis de factores externos e internos, para poder generar desde una perspectiva integral propuestas o soluciones viables en los aspectos humanos, jurídicos y administrativos.

Cabe resaltar que el análisis y la identificación de la situación problema dentro de la investigación se realizó cuidadosamente, dado a que dos factores definen el enfoque, la estructura y la dirección de la investigación, para así comprender los factores internos de la empresa y generar soluciones efectivas para un mejor funcionamiento (Stewart, 2025).

Finalmente, el semillero de investigación CAPSTONE logró obtener resultados que generaron insumos estratégicos suficientes para facilitar y fortalecer el nuevo modelo de negocio, encontrando una mejora en aspectos como en la retención de talento humano especializado, las condiciones laborales de los profesionales, la sostenibilidad organizacional a largo plazo contribuyendo en un mejor posicionamiento de la organización en buenas prácticas laborales en el sector de la salud (Nuevas opciones de grado 2025-2, 2025).

4. Metodología

La presente sección reúne la implementación metodológica del CAPSTONE, llevado a cabo durante el segundo semestre del año 2025 mediante un trabajo coordinado entre los estudiantes investigadores, los profesores designados por la Escuela de Administración y la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad del Rosario y los representantes delegados por la S.C.A.R.E. El proyecto se estructuró de manera secuencial y acumulativa, de manera que cada una de las seis fases descritas más adelante generó productos específicos como lo son las fichas

documentales, las matrices analíticas, los mapas bibliométricos, las relatorías de grupos focales y un lienzo del Business Model Canvas. De forma transversal, los encuentros periódicos del semillero de investigación se desarrollaron como espacios de validación, en tanto permitieron contrastar avances, pulir los criterios de análisis frente al contexto específico de la entidad y a las dinámicas del sector salud colombiano. Las fuentes consultadas, los fundamentos conceptuales y los criterios que respaldan esta implementación se desarrollan en los apartados siguientes.

La ejecución del presente CAPSTONE se sustentó en una ruta metodológica que permite realizar un análisis integral del contexto y la problemática organizacional identificada. La naturaleza del estudio se basó en una dinámica que combina la teoría con la investigación. A través de los conocimientos adquiridos a lo largo de los pregrados de Jurisprudencia y Administración de Negocios, se buscó orientar a la organización seleccionada en la creación de un modelo empresarial que tiene como fin ampliar su cobertura y crear una estabilidad financiera.

Bajo una perspectiva metodológica, el proyecto tuvo un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa se consolida en un enfoque constructivista, originada como contracorriente al paradigma positivista (Smith, 2024). En este enfoque, la realidad es subjetiva y se entiende por medio de la perspectiva de los participantes de la investigación tal como lo señala (Smith, 2024). De igual manera, el investigador interactúa con los sujetos de estudio por medio de una estructura emergente, lo cual garantiza que el proceso sea inductivo y que los patrones y conceptos se desarrollen durante la investigación (Smith, 2024). En el marco del presente estudio, esta perspectiva se consolidó en la interacción directa con los representantes y afiliados de la entidad, cuyas expectativas y experiencias construyeron la base en donde emergieron los hallazgos de estudio. Asimismo, el carácter inductivo del enfoque permitió que las opciones organizacionales no se definieran de manera previa, sino que se solidificara de manera progresiva teniendo en cuenta

el estudio del contexto específico de la entidad y de las dinámicas del sector salud en el país.

En relación con el tipo de investigación, el presente CAPSTONE se clasificó ante todo dentro de la investigación descriptiva, según la clasificación de (Lerma González, 2009). En efecto, el estudio pretendía identificar las limitaciones estructurales de la figura actual de la entidad y examinar las ventajas que podría generar su transformación a un tipo societario. Se debe mencionar también que, la investigación se llevó a cabo a través de un estudio de caso, pues trata en todo su contenido sobre una entidad concreta y de esta manera analiza a detalle cómo funciona su dinámica a nivel interno. Asimismo, se incorporó un criterio de evaluación, pues no solo se buscó detallar el contexto actual de la organización, sino que también se verificó la procedencia e idoneidad de una propuesta empresarial y legal construida en base al estudio realizado a lo largo del semestre. Por ende, la investigación estructuró el estudio del caso en una alternativa empresarial concreta, cuyo propósito consiste en generar valor para la entidad y solventar el problema observado.

De conformidad con el enfoque metodológico anteriormente mencionado, se ve la necesidad de determinar las fuentes de información destinadas a dar sustento a cada apartado de la ruta metodológica. En relación con las fuentes primarias, estas se encuentran consolidadas por entrevistas a los integrantes de la entidad, incluyendo representantes de la organización, con el propósito de determinar limitaciones, prioridades y expectativas frente a la idea que se estaba creando. Ello resulta consistente con lo expuesto por (Torres et al., 2019) quienes exponen que las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra objeto de estudio. Siguiendo esa misma orientación, las sesiones de trabajo y debate del semillero de investigación condujeron a refinar los criterios de cada tema que debían analizarse para

la estructuración del modelo de negocio. Por su parte, las fuentes secundarias cumplieron una función esencial en la estructuración de la propuesta empresarial, toda vez que, según (Torres et al., 2019), parten de datos preelaborados obtenidos de documentos, medios institucionales y otros soportes de información. En el marco del presente estudio, la revisión documental viene siendo el punto de partida para cada fragmento de la propuesta. Por un lado, están los informes internos, las cifras y en general el repositorio de la entidad. También, se hizo una revisión de estudios previos a nivel nacional e internacional de propuestas que estaban alineadas a lo que se pretende con el modelo de negocios. De igual manera, el análisis del régimen normativo y la literatura académica que resultara elemental para la elaboración de la propuesta constituyeron un criterio fundamental en relación con la revisión documental.

Sobre la base de la información recolectada, el presente CAPSTONE adoptó el Business Model Canvas como herramienta para establecer la propuesta de negocio. En este sentido, (García Puga, 2023) explica que el lienzo de Modelo de Negocios supone una herramienta útil para definir un modelo de negocio y que su propósito se basa en presentar de manera preliminar los aspectos esenciales que deben tenerse en cuenta para formular una idea de negocio. De igual manera, la autora expone que esta herramienta está integrada por nueve bloques y que se concentra en cuatro elementos clave: la propuesta de valor; la relación de la empresa con su entorno; las actividades medulares y los aspectos financieros. Además, (García Puga, 2023) subraya que el modelo CANVAS contribuye a definir las actividades esenciales para el funcionamiento del negocio con la propuesta de valor y que, por su carácter visual, facilita el debate y la obtención de conclusiones de forma organizada. Por ello y atendiendo a las necesidades particulares de la entidad, este instrumento se empleó en el CAPSTONE como un medio ideal para organizar los componentes esenciales del modelo de negocio y transformar los hallazgos de la investigación en una propuesta

empresarial coherente.

Con sustento en el instrumento de análisis adoptado, la ruta metodológica del trabajo de investigación del CAPSTONE se llevó a cabo por medio de una serie de fases que permitieron abordar desde la valoración de los requerimientos y contexto de la entidad hasta la estructuración del modelo empresarial. Estas etapas se describen a continuación:

4.1.Revisión de literatura de alcance exploratorio.

Como punto de partida, se llevó a cabo una revisión de literatura de alcance exploratorio. Sobre ello, (Sampieri et al., 2014) argumentan que los estudios exploratorios toman lugar cuando el propósito es abordar un tema o problema de investigación poco analizado. De conformidad con lo anterior, en el marco del CAPSTONE esta fase se aplicó mediante una distribución geográfica por continentes entre los miembros del semillero, con el objeto de contrastar experiencias internacionales sobre los modelos de contratación de anestesiólogos y su pertinencia frente a la realidad de la S.C.A.R.E. Bajo este entendido, cada grupo asumió la revisión de un continente diferente y se analizó los esquemas laborales y gremiales aplicables a la profesión del anestesiólogo en dicho territorio.

4.2.Análisis bibliométrico.

La segunda fase consistió en adelantar un análisis bibliométrico de la literatura seleccionada durante la etapa exploratoria. (Donthu et al., 2021) en su artículo académico, definen

el análisis bibliométrico como un procedimiento riguroso para explorar grandes volúmenes de datos científicos, el cual permite desglosar matices de un campo en particular e identificar las áreas importantes. De igual manera, explican que esta metodología se integra por un análisis de desempeño y un mapeo científico. En el estudio desarrollado en el CAPSTONE, la investigación se aplicó por medio de una consulta sistemática de la base de datos Scopus, distinguida por su rigor editorial y cobertura interdisciplinaria. Como siguiente parte del análisis, los registros obtenidos fueron procesados a través de Biblioshiny donde se construyeron indicadores de desempeño y técnicas de mapeo científico que tenían como fin determinar las palabras clave y las redes de coautoría. Como resultado, se pudo identificar las corrientes teóricas esenciales y priorizar los recursos adecuados para la S.C.A.R.E.

4.3.Revisión documental descriptiva.

Como tercera etapa, se desarrolló una revisión documental de naturaleza descriptiva, fundamentada en fuentes primarias y secundarias. (Sampieri et al., 2014) definen la revisión de literatura como el paso de la investigación que se basa en detectar, consultar y obtener las fuentes bibliográficas y demás materiales beneficiosos para el objetivo del análisis, de los cuales se extrae y reúne la información conducente para el problema de investigación. En el marco del presente CAPSTONE, la revisión documental se encaminó a la resolución de la situación específica de la S.C.A.R.E. Para ello, se examinaron fuentes de información relevantes en el escenario empresarial y jurídico. El proceso de búsqueda se llevó a cabo mediante términos clave en inglés y español, asociados a las categorías temáticas del estudio. Teniendo como base este esquema, el análisis unificó los informes internos de la organización, las investigaciones previas tanto nacionales como

internacionales relacionadas con la anestesiología, todo el conglomerado normativo de Colombia aplicable al sector salud y la producción académica importante. A partir de lo anteriormente señalado, esta fase vinculó todas las fuentes documentales que sustentan cada aspecto de la alternativa empresarial y jurídica que se presentó a la S.C.A.R.E.

4.4. Análisis estratégico haciendo uso del modelo matricial.

En desarrollo de una cuarta fase, los integrantes del semillero y los representantes de la S.C.A.R.E. desarrollaron sesiones de debate y colaboración con dos objetivos en particular. En principio, se llevó a cabo la evaluación de los resultados derivados de las etapas precedentes. En una instancia posterior, se decidió optar por un estudio clave haciendo uso de un modelo matricial. En lo que a ello refiere, (Sampieri et al., 2014) señalan que el total de categorías que se podían crear por medio de un estudio cualitativo se conceptualiza teniendo como base la cantidad de datos, la formulación del problema, la naturaleza del material examinado y la profundidad del análisis. Bajo esta lógica, se unificó la información obtenida sobre la S.C.A.R.E. El modelo matricial propició que se pudieran clasificar los resultados por medio de categorías estratégicas. Las categorías señaladas integraron tanto los factores internos como externos de la entidad y las alternativas de transformación societaria. Con base en la categorización propuesta, se organizó la estructura de lo que vendría siendo la etapa propositiva del proyecto.

4.5.Fase propositiva cualitativa basada en grupos focales.

Como quinta fase, se llevaron a cabo reuniones de grupos focales con las personas encargadas de la representación de la S.C.A.R.E. De esta manera, (Sampieri et al.,2014) exponen que los grupos de enfoque se consolidan como reuniones medianas, en donde los participantes comparten opiniones sobre uno o varios temas bajo el control de una persona especializada en dinámicas grupales. De la misma manera, los autores mencionan que esta dinámica no se estanca en la formulación de preguntas a los integrantes, en tanto su objetivo es revisar los resultados de las interacciones, comprendiendo cómo se elaboran definiciones de manera colectiva. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, esta dinámica fue incorporada en el escenario que trata la presente investigación con la S.C.A.R.E. Para ello, se integró a los representantes de la entidad, a los estudiantes del semillero de investigación y a profesores de la Universidad del Rosario. Las reuniones se consolidaron con base en los resultados originados en el análisis matricial, dándole prioridad a los problemas contractuales del sector, las expectativas de estabilidad laboral y las alternativas de transformación societaria. Así las cosas, los grupos focales permitieron contrastar los descubrimientos de las fases preliminares con las opiniones de los actores partícipes de las sesiones de debate. Sumado a ello, esta modalidad hizo posible evaluar la viabilidad de las alternativas sugeridas y afianzar la propuesta empresarial y legal con criterio participativo.

4.6.Formulación del modelo de negocios con base en el Modelo Ontológico BMD.

Por último, el proceso condujo a la formulación del modelo de negocios. Esta formulación se respaldó en el Modelo Ontológico de Diseño de Negocio y en su expresión práctica y visual, el Business Model Canvas. Al respecto (Carriel et al., 2017) argumentan que el modelo constituye

una herramienta estratégica que permite analizar y diseñar modelos de negocio a partir de una estructura integrada por nueve bloques clave. Los autores detallan que estas secciones son la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones esenciales y la estructura de costos. De la misma manera, exponen que esta figura permite integrar de forma sistemática, con el fin de concretar la lógica a través de la cual la empresa crea, distribuye y captura valor. A partir de estos lineamientos, se implementó el modelo en el caso específico de la S.C.A.R.E. La propuesta de valor se configuró con base en la garantía de estabilidad laboral y financiera para los anestesiólogos afiliados. El segmento de clientes se delimitó a partir del gremio especializado y las sociedades departamentales adscritas. Las actividades clave, las alianzas estratégicas y los recursos se definieron de acuerdo con las capacidades de la institución. Por su parte, la estructura de costos y las fuentes de ingresos se estimaron en atención a las limitaciones normativas del sector salud del país. Por último, la propuesta fue sometida a una evaluación preliminar por expertos en la materia de la Universidad del Rosario y los representantes de la S.C.A.R.E.

Para efectos de verificar la viabilidad del modelo creado, se determinaron criterios de evaluación en aras de asegurar que el proyecto sea sólido y ejecutable. Al respecto, (Lerma González, 2009) advierte que toda propuesta, una vez estructurada, debe ser objeto de revisión considerando por lo menos su importancia, viabilidad, tema específico y el planteamiento del problema. Bajo este entendimiento, el CAPSTONE valoró como primer elemento, la congruencia interna de los componentes del Business Model Canvas. Posteriormente, se examinó la viabilidad organizacional del modelo de negocio, con énfasis en la contratación de especialistas imprescindibles para el funcionamiento de la empresa. De esta manera, la evaluación permitió

establecer tanto la solidez conceptual de la propuesta como la posibilidad de su materialización.

Como todo concepto creado en el contexto académico, la investigación actual se desarrolló dentro de un escenario de limitaciones que resulta pertinente señalar. Dicho esto, (Arispe Albuquerque et al., 2020) sustentan que las limitaciones del estudio hacen referencia a elementos que pueden llegar a afectar el rendimiento de la investigación, destacándose entre ellos el acceso a los instrumentos, a la muestra, al espacio geográfico y a las restricciones de tiempo y recursos. En atención a esta consideración, este grupo de investigación evidenció dos limitaciones importantes. La primera, trata de que la insuficiencia de estudios nacionales e internacionales ligados al tema principal de la investigación obstaculizó la comparación con antecedentes ya consolidados. De otro lado, por tratarse de un modelo empresarial perteneciente al sector de la salud en Colombia, se determinó que su implementación puede enfrentarse a requerimientos normativos adicionales, cuya continuidad podría imponer modificaciones a la estructura.

En definitiva, el presente CAPSTONE abordó con estructura la elaboración de un modelo empresarial cuyo objetivo responde a la problemática señalada, implementando un enfoque metodológico cualitativo, una herramienta de análisis estratégico y diferentes criterios de evaluación que permiten materializar la idea de los integrantes del semillero de investigación y de la entidad participante.

5. Consideraciones éticas

El desarrollo del presente CAPSTONE tuvo como fundamento los principios de integridad académica, respeto a la propiedad intelectual, manejo responsable de la información y consentimiento informado, en concordancia con los lineamientos institucionales de la Universidad

del Rosario.

En primer lugar, con relación a la propiedad intelectual, el equipo investigador garantiza la autoría original del documento y el reconocimiento de todas las fuentes implementadas para la elaboración del documento. Para ello, se implementaron las normas de citación y referenciación del Publication Manual of the American Psychological Association, séptima edición, y el documento final fue sometido al sistema de detección de coincidencias Turnitin, dispuesto por la Universidad del Rosario. Las propuestas empresariales y jurídicas formuladas en el proyecto son el resultado del trabajo semestral del equipo investigador, sin perjuicio de la titularidad que conserva la S.C.A.R.E. sobre la información organizacional y los datos institucionales que facilitó para el desarrollo del proyecto.

En segundo lugar, en cuanto al manejo de la información, los datos suministrados por la S.C.A.R.E. se utilizaron de manera exclusiva para los fines académicos del CAPSTONE. El equipo investigador adoptó los lineamientos necesarios para que el análisis del caso, los hallazgos presentados y las propuestas formuladas no comprometieran el buen nombre de la entidad ni el de la Universidad del Rosario. En relación con los criterios de confidencialidad acordados con la organización, la información se trató con reserva y los aspectos identificables de la entidad se incorporaron al documento solo en la medida necesaria para el sustento académico de la investigación.

En tercer lugar, en cuanto al consentimiento informado, la S.C.A.R.E. dio el aval correspondiente para el desarrollo del proyecto para el semillero de investigación CAPSTONE de la Universidad del Rosario, así como el uso de los datos proporcionados para la elaboración de los múltiples escritos académicos y la propuesta plasmada en el presente documento. Se debe mencionar que, la autorización otorgada se limitó al ámbito de la evaluación académica del trabajo

de grado, por ende, toda difusión del contenido de lo que se expuso en la propuesta de este documento queda condicionada al consentimiento de la S.C.A.R.E.

Finalmente, en atención a los lineamientos institucionales que versan sobre la integridad académica y uso responsable de herramientas de inteligencia artificial generativa, los estudiantes investigadores de este trabajo declaran de manera transparente el uso de dichas herramientas durante las distintas fases del proyecto. La declaración se estructura bajo el principio de que el uso no reconocido de información creada por inteligencia artificial dentro de una evaluación, presentado como trabajo propio, constituye una falta de integridad académica. A lo largo de la ejecución del CAPSTONE, los integrantes hicieron uso de herramientas como OPENAI ChatGPT (modelo GPT-4,5) y Anthropic Claude (Claude Opus 4.7) como guía metodológica y editorial. Los usos concretos incluyeron la estructuración y mejora de la redacción de la sección de metodología, la búsqueda de otras opciones léxicas, la verificación de citas y referencias bajo las normas APA séptima edición, y la adecuación de la sintaxis a los criterios de claridad y pertinencia fijados por los directores del trabajo. Cada una de las respuestas creadas por las herramientas fueron sometidas a la evaluación de cada uno de los integrantes del grupo. Bajo ninguna circunstancia la información generada se añadió de manera directa al documento final. El análisis del caso de la S.C.A.R.E. y las alternativas empresariales y jurídicas son de autoría de todo el equipo que participó en la investigación a lo largo del semestre.

6. Referencias

- Arispe Alburqueque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). *La investigación científica*. GUAYAQUIL/UIDE/2020. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Carriel, J. C., Guarnizo, S., & Asencio, L. (2017). Modelo De Negocios Canvas: Análisis De Sus Horizontes Epistemológicos. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 91–98. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.140>
- Corte Constitucional de Colombia. (1995). *Sentencia C-280/9*. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1995/c-280-95.htm>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- García Puga, Y. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo Canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347- 363. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3530
- Harper, G. D. J. (2026). Mixed methods research. *Salem Press Encyclopedia*. <https://openurl-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/contentitem/ers:89677591?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:ers:89677591&crl=c>
- Jerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto* (Cuarta edición). Ecoe ediciones. (483354).

<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=48fa7fe7-9811-3381-8a3640438ee72fc0>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Desarrollo de la perspectiva teórica: Revisión de la literatura y construcción del marco teórico. En *Metodología de la investigación*. [https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

[Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf](https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf)

Smith, T. (2024). *Qualitative and quantitative research*. - EBSCO. <https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/c/17fwmf/viewer/html/sm6xsr46k5>

Sociedad Colombiana de Anestesiología y Reanimación. (2019). *¿Quiénes somos?*

<https://scare.org.co/quienes-somos/>

Stewart, L. (2025). Research Hub. *Objetivos de Investigación. Ejemplos y como escribirlos*.

<https://atlasti.com/es/research-hub/objetivos-investigacion>

Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2817>

Universidad del Rosario. (s/f). *Protocolo de CAPSTONE*. Recuperado el 18 de

abril de 2026, <https://share.google/vNrfeGwroi88B31y>

Universidad del Rosario. (2025) *Nuevas opciones de grado 2025-2*.

<https://urosario.edu.co/escuela-de-administracion/estudiantes/trabajo-de-grado-y-tesis/opciones-de-grado-2025-2>

Universidad Central. (2024, abril 30.) *Crisis del sistema de salud colombiano: un análisis urgente*.

<https://www.ucentral.edu.co/noticentral/crisis-sistema-salud-colombiano-analisis-urgente>