

**PLAN ESTRATÉGICO IPS INTERSALUD OCUPACIONAL**

**VIRILIO AEDO JARAMILLO**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magister en ADMINISTRACION**

**Director del Trabajo de Grado:  
Ana Cristina González León**

**Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Santiago de Cali, diciembre de 2013**

## **NOTA DE ACEPTACION**

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la UNIVERSIDAD ICESI.

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del asesor

Santiago de Cali, octubre de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	12
1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	14
1.1 ANÁLISIS DE LA IPS INTERSALUD OCUPACIONAL CON EL MODELO CANVAS	14
1.1.1 Clientes y servicios	14
1.1.2 Propuesta de valor IPS Intersalud ocupacional	14
1.1.3 Canales de comunicación	15
1.1.4 Relación con los clientes	16
1.1.5 Flujos de ingresos	16
1.1.6 Recursos claves	17
1.1.7 Actividades clave	18
1.2 ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA IPS INTERSALUD OCUPACIONAL CON EL MODELO MAGRETTA	19
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	23
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	23
2.1.1 Factores políticos	23
2.1.2 Factores económicos	25
2.1.3 Factores sociales	26

2.1.4 Factores tecnológicos	26
3. ANALISIS DE INDUSTRIA: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	28
3.1 ANÁLISIS INTERNO	31
3.1.1 Cadena de valor de Porter	31
3.1.2 Estudio de recursos, capacidades y competencias distintivas	37
3.2 ANÁLISIS COMPETITIVO	43
3.3 ANALISIS FINANCIERO	44
3.4 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO / MATRIZ DOFA	47
4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA IPS INTERSALUD OCUPACIONAL	50
5. BALANCED SCORECARD	53
5.1 MAPA ESTRATÉGICO	53
5.2 TABLERO DE CONTROL PARA LOS OBJETIVOS	55
6. CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	66

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis de recursos y capacidades	40
Cuadro 2. Matriz de evaluación del perfil competitivo	43
Cuadro 3. Indicadores financieros de enero a junio de 2013	45
Cuadro 4. Razones de rentabilidad enero a junio de 2013	46
Cuadro 5. Indicadores de endeudamiento enero a junio de 2013	46
Cuadro 6. Matriz DOFA ampliada	48
Cuadro 7. Objetivo estratégico 1	55
Cuadro 8. Objetivo estratégico 2	56
Cuadro 9. Objetivo estratégico 3	57
Cuadro 10. Objetivo estratégico 4	58
Cuadro 11. Objetivo estratégico 5	60
Cuadro 12. Objetivo estratégico 6	60
Cuadro 13. Objetivo estratégico 7	61
Cuadro 14. Objetivo estratégico 8	62

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis gráfico de dispersión recursos y capacidades	41
Figura 1. Mapa estratégico	54

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Clientes y ventas IPS Intersalud Ocupacional – Enero 2013	67
Anexo 2. Resumen de leyes y normas para riesgos laborales en Colombia	70
Anexo 3. Estado de resultados 2012	72
Anexo 4. Estado de resultados enero a julio de 2013	74
Anexo 5. Análisis comparativo de crecimiento de ingresos de la IPA en los años 2010-2013.	76

## RESUMEN

El objetivo del presente informe es resumir el ejercicio de planeación estratégica llevado a cabo para la IPS Intersalud Ocupacional. Se observarán los aspectos claves de su diagnóstico tanto externo como interno, concluyendo con las estrategias propuestas para aprovechar oportunidades y fortalezas y mitigar, eliminar o prevenir debilidades y amenazas que puedan afectar su sostenibilidad económica. Posteriormente, se mostrarán los enunciados de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos con su balance scorecard.

Las principales oportunidades que se presentan para Intersalud Ocupacional, tienen que ver con la necesidad de cumplir por parte de todas las empresas, principalmente pymes, con una legislación día a día mas exigente en Colombia, disminuir el ausentismo laboral, e incorporar nuevas tecnologías.

Hay amenazas que es necesario tomar en cuenta, como la tolerancia en Colombia con el incumplimiento de las normas, la competencia que día a día crece en este negocio, y la ignorancia de la importancia de la salud ocupacional de muchas empresas, especialmente pymes.

A nivel interno en la IPS se destacan fortalezas claves como la de prestar servicios integrales de salud ocupacional, con cultura de mejoramiento continuo, procesos sistematizados.

Sus debilidades tienen que ver con la falta de certificación en calidad, una baja rentabilidad del negocio, proceso comercial incipiente, gestión humana poco



estratégica, problemas con la oportunidad del servicio e información escasa de la competencia.

Se desprenden conclusiones importantes como estrategias para aumentar las ventas y la rentabilidad de los servicios, obtener la certificación en calidad, potencializar el talento humano de la empresa para asumir nuevos retos con nuevos mercados, y tener presencia nacional para la prestación de sus servicios.

En este trabajo se observa en detalle como se pasa de ser una empresa reactiva y manejada por su entorno a una empresa proactiva que conoce hacia donde va y propone la manera de lograr los resultados de su transformación.

**Palabras clave:** Plan estratégico, Salud Ocupacional, Tablero de Mando, Diagnóstico Interno, Diagnóstico Externo.

## ABSTRACT

The objective of this report is to summarize the strategic plan approach applied by the IPS Intersalud Ocupacional. It will analyze the key aspects of its internal and external diagnostics, concluding with the proposed strategies to take advantage of opportunities, strengths, as well as mitigate, eliminate or prevent weakness and threats that could affect its economic stability. Later on, it will present the mission, vision, values and strategic objectives with its balance score card.

The main opportunities presented for Intersalud have to do with the need to act in compliance by all companies, especially SMEs, with a legislation that day by day is more demanding in Colombia to decrease absenteeism and incorporate new technologies.

There are threats that must be taken into account such as the tolerance in Colombia with the violation of the rules, the growing business competition and ignorance of the importance of occupational health in many businesses, particularly SMEs.

At the internal levels, IPS exemplifies its key strength, integrated occupational health services with a culture of continuous development and systematic processes.

Its weaknesses are caused by lack of quality certification, low profitability, a developing commercial process, poor strategic human resource management, few service opportunities and insufficient information regarding competition.

In conclusion, the proposed project has many key strategies to increase sales, service profitability, the need to obtain a quality certification, increase human resources to surpass challenges in new markets, and to become a national provider of health services.

The details in this project demonstrate the change from a reactive company at change by its environment to a proactive company that possesses qualities such as innovative, hardworking and visionary to achieve results for a more beneficial transformation.

**Palabras clave:** Strategic Plan, Occupational Health, Balance Scorecard, Internal Analysis, External Analysis.

## INTRODUCCION

Intersalud Ocupacional es una empresa vallecaucana que desde 1998 ha venido creciendo en la oferta y prestación de servicios de salud ocupacional. Aunque su crecimiento en ventas ha sido constante, se observa una disminución en la tasa de crecimiento de clientes y de ingresos. Lo anterior coincide con que en los últimos años se han incrementado el número de empresas oferentes en servicios de salud ocupacional (competencia) no solo en el Valle sino en Colombia. El objetivo de este Plan Estratégico es orientar y concertar con todos los niveles de la organización, estrategias que permitan continuar creciendo en participación de mercado, ventas y utilidades.

Actualmente, la empresa cuenta con tres unidades de negocio: Prestación de servicios de capacitación y asesoría en salud ocupacional, IPS en salud ocupacional y servicios de personal out-sourcing en salud ocupacional. Para efectos de este trabajo, trabajaremos la unidad de negocio de la IPS.

Aunque no existe mucha información de fuentes confiables, se tendrán en cuenta principalmente, reportes actualizados obtenidos de sistemas de información propios.

El presente trabajo analiza el negocio de la IPS, realiza un diagnóstico interno y externo de la organización, define la misión, visión, valores, objetivos estratégicos,

propone su ejecución y seguimiento, a través del Balanced Scorecard y hace recomendaciones para la implementación del Plan.

## 1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para hacer el análisis del Modelo de Negocio, utilizaremos la herramienta del modelo de Canvas<sup>1</sup> de Osterwalder y complementaremos respondiendo las cuatro preguntas de Magretta.<sup>2</sup>

### 1.1 ANÁLISIS DE LA IPS INTERSALUD OCUPACIONAL CON EL MODELO CANVAS

**1.1.1 Clientes y servicios.** La IPS Intersalud Ocupacional ofrece a las empresas los servicios de exámenes ocupacionales médicos, de laboratorio y paraclínicos requeridos para el ingreso de personal al sistema laboral colombiano. Estos exámenes pueden ser de ingreso periódico o de egreso. Los clientes son empresas. Hasta ahora, y como se puede apreciar en el anexo1, no hay una segmentación de clientes, sin embargo, al día de hoy se cuentan con 103 empresas ubicadas en distintos sectores económicos y entre las cuales hay grandes, medianas y pequeñas.

**1.1.2 Propuesta de valor IPS Intersalud ocupacional.** Apoyar y agilizar los procesos de selección, disposición de personal y la toma de decisiones de

---

<sup>1</sup> OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. (2010). *Business Models Canvas*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN:978-0470-87641-1

<sup>2</sup> MAGRETTA, Joan. (2002). Why Business Models Matter. En: *Revista Harvard Business Review*. Boston. pp. 2

nuestros clientes, a través de la oferta de diagnósticos ocupacionales confiables, de alta calidad y oportunos a un precio competitivo, dando cumplimiento a la legislación vigente en Colombia.

**1.1.3 Canales de comunicación.** Intersalud Ocupacional, cuenta con un departamento comercial que utiliza diferentes canales y estrategias: Existe un canal directo, donde el cliente se contacta por diferentes medios y se invita a conocer las instalaciones de la IPS. Generalmente, se planean desayunos de trabajo donde se enseña el portafolio de servicios. Igualmente, se planean y ejecutan visitas comerciales directas a las sedes de los clientes. Por otro lado, se implementan cursos, seminarios o eventos gratuitos para las empresas, generalmente a través de Acrip, Cotelvalle u otros gremios, donde se informa y captan clientes potenciales por medio de folletos y material POP.

Intersalud patrocina congresos, seminarios, ferias y eventos. Desde un stand se informa a los clientes potenciales los servicios y ventajas que ofrece la IPS. También se entrega material publicitario e informativo. La publicidad que se hace a través de Internet, también es un canal de comunicación importante. La empresa tiene una página web<sup>3</sup>, donde los clientes pueden consultar el portafolio de productos, obtener información más detallada de la empresa y establecer comunicación directa con distintas áreas.

---

<sup>3</sup>[www.intersaludocupacional.com](http://www.intersaludocupacional.com)

Intersalud Ocupacional ha implementado además una estrategia en Google y a través del buscador en Páginas Amarillas. En sus oficinas cuenta con 52 cuentas de correo interno que permiten una comunicación fluida con clientes y prospectos.

**1.1.4 Relación con los clientes.** Intersalud Ocupacional se enfoca en el acompañamiento permanente y las asesorías personalizadas como estrategia para mantener la fidelidad de sus clientes. La relación establecida con sus clientes es la de “Proveedor preferido”, ya que la compra está basada en el costo y en la satisfacción básica de los servicios prestados que en la compra como un valor agregado estratégico. Actualmente la relación con el cliente se basa en la Asistencia Personal donde el cliente puede comunicarse con un representante para obtener ayuda antes, durante y después de haberse realizado el servicio. Los medios establecidos para dar esta asistencia, son el centro de atención al cliente, por correo electrónico u otros. Los resultados de los servicios de IPS están automatizados y se entregan al cliente vía internet.

**1.1.5 Flujos de ingresos.** La estructura de ingresos de la IPS Intersalud Ocupacional, está conformada principalmente por el flujo de dinero recibido por la prestación-venta de servicios dentro de la IPS por concepto de exámenes médicos, clínicos y paraclínicos realizados en su sede o fuera de ella, en jornadas que se hacen directamente en las empresas cliente o por estudios especiales orientados a riesgos específicos.



### 1.1.6 Recursos claves

**Físicos:** son recursos claves los equipos con que se cuenta para realizar exámenes de diagnóstico. Algunos de estos equipos médicos son:

- Cabina de audiometría
- Espirómetro
- Equipos de revisión médica general
- Materiales para emergencias y primeros auxilios
- 

**Tecnológicos:** software especializado que permite administrar la información de la historia clínica del paciente, brindando mayor agilidad en los procesos para beneficio de los clientes y mejorando la oportunidad en la prestación de los mismos.

**Intelectuales:** para la IPS Intersalud Ocupacional es un recurso clave el conocimiento técnico que posee la organización en cuanto a medicina preventiva y del trabajo, su aplicación y relación con la salud ocupacional.

**Humanos:** La IPS cuenta con personal médico reconocido en nuestro medio por la comunidad empresarial y las asociaciones conformadas para velar por los intereses de la Salud Ocupacional. Lo anterior nos da un posicionamiento importante por el respeto y liderazgo de nuestro cuerpo médico.

**1.1.7 Actividades clave.** Las actividades claves se desarrollan en su modelo de negocio son:

**Prestación de servicios:** programar, coordinar y ejecutar todos los servicios con la empresa cliente. Presta los servicios garantizando la conformidad con los requisitos de calidad, oportunidad y costo establecidos y acordados con el cliente. De sus resultados depende la continuidad de los servicios, la confianza de nuestros clientes y su referenciación.

**Gestión comercial:** establece, mantiene y desarrolla relaciones comerciales que busquen la satisfacción y fidelidad de los clientes transformando sus requerimientos en información para los procesos involucrados. El proceso aplica desde las actividades de Identificación de necesidades del cliente en nuestro mercado hasta el cierre de venta de servicios acorde a los requisitos de calidad, oportunidad y costo acordados, evaluación y seguimiento de la satisfacción del mismo.

- **Socios clave:** los socios estratégicos para la IPS Intersalud Ocupacional son:
  - Los laboratorios clínicos que prestan los servicios de análisis de las muestras para el diagnóstico del estado de salud de los trabajadores. Los principales son SDM, Nohemí Laboratorios, Rayos X de Occidente.

- La Empresa Talumm que diseñó el software para las historias clínicas ocupacionales.
- La Empresa encargada del outsourcing financiero. De su asertividad depende la información financiera y la toma de decisiones subyacente.
- **Estructura de costos:** La IPS de Intersalud Ocupacional tiene la siguiente estructura de costos:
  - Costo de ventas: 78%
  - Costos de Administración 9.86
  - Utilidad antes de impuestos 12.14%
  - Los costos más relevantes en el negocio son:
    - Costos del personal médico profesional 23.13% del costo de ventas
    - Costos de Laboratorio clínico out-sourcing 23,61% del costo de ventas.
    - Costo por administración de la IPS, 27.06%

## 1.2 ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA IPS INTERSALUD OCUPACIONAL CON EL MODELO MAGRETTA<sup>4</sup>

**¿Quién es el Cliente?:**son empresas medianas y grandes de todos los sectores de la economía que requieren por cumplimiento de ley la realización de historias

---

<sup>4</sup>Opcit

clínicas ocupacionales de ingreso, periódicas y de retiro con sus debidos exámenes de diagnósticos.

Actualmente la compañía no tiene definido ningún objetivo o target para su unidad de negocio. A la fecha se tienen 103 empresas cliente. (Ver anexo1).

**¿Que valora el cliente?** Las empresas cliente valoran principalmente la rapidez con que se presten los servicios de examen médico ocupacional y de laboratorio para continuar con sus procesos de selección, contratación, entrenamiento y operaciones de su personal.

Otro aspecto importante para el cliente es el **precio**. Las empresas buscan descuentos por volumen y precios bajos para hacer rendir los presupuestos destinados a salud Ocupacional. También valoran tener fácil **acceso a la información** por parte del personal autorizado para tal fin. Desde luego, es importante para las empresas la **actitud de servicio** que demuestre el personal que se relaciona con ellas. La **comodidad de las instalaciones** es también tenida en cuenta por algunas empresas aunque con menos intensidad. Finalmente, como esta información queda a cargo de las IPSs, se valora la **seguridad y resguardo** garantizado de la misma.

**¿Cómo se hace dinero en este negocio?** Proviene de las facturaciones mensuales de los trabajadores que envía cada empresa cliente.

Se generan cuentas de cobro por los servicios que se prestan actualmente en la siguiente proporción respecto al ingreso:

- Historias clínicas ocupacionales	37%
- Exámenes de laboratorio clínico	31%
- Optometrías	10%
- Fonoaudiologías	14%
- Imagenología	7%
- Otros	1%

El mayor porcentaje de la venta corresponde a historias clínicas con un 37% de las ventas de la IPS.<sup>5</sup> (Ver anexo )

Por otro lado, los costos más importantes que se causan y sus proporciones son las siguientes:

Costo de ventas	82.69%
Pago a médicos	27.13% del costo de ventas
Costos por admón.	27.06%
Out-sourcing laboratorios	23.61%
Gastos	11.17%

---

<sup>5</sup> Estados financieros IPS Intersalud Ocupacional

Los costos mas importantes, son el pago a los profesionales médicos y a los laboratorios externos que se contratan para realizar los exámenes de diagnóstico.

**¿Cuál es la lógica económica?** Las empresas deben cumplir con la normatividad de Salud Ocupacional de Colombia. Su incumplimiento tiene consecuencias económicas, que van desde multas sucesivas y cada vez de mayor monto, hasta cierres temporales o definitivos.

En busca de una mejor competitividad, nuestro modelo de negocio logra disminuir los costos laborales por incapacidades, accidentes y enfermedades profesionales, mejorando la productividad y competitividad de las organizaciones. Además al contar con colaboradores sanos desde su contratación y manteniendo esa salud durante su vida laboral se obtiene un mejor clima laboral que conlleva a mejores resultados.

## 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta sección se realizará el diagnóstico de la IPS Intersalud Ocupacional, teniendo en cuenta tanto su entorno o factores externos que afectan su desempeño, como su análisis interno, tratando de detectar importantes factores favorables o desfavorables que nos permitan gestionar y definir el rumbo para su crecimiento y competitividad. Igualmente, se realizará un análisis competitivo que muestra la posición relativa de la IPS Intersalud Ocupacional, frente a sus más relevantes competidores en la industria. Las conclusiones principales de este diagnóstico serán la materia prima para nuestra gestión estratégica.

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis externo utilizaremos la herramienta PESTAL, en la que analizaremos los factores más importantes del ambiente general que pueden afectar en estos momentos el negocio de la IPS. Posteriormente, utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter para realizar el estudio de la industria y observar factores positivos y negativos que definen el desempeño de la empresa.

#### A.- AMBIENTE GENERAL HERRAMIENTA PESTAL

**2.1.1 Factores políticos.** La resolución 2346 de 2007 emitida por el Ministerio de la Seguridad Social, señala la obligatoriedad de que todos los empleadores públicos o privados deban practicar evaluaciones médicas ocupacionales de tres

tipos: preocupacional o de ingreso, periódicas, de egreso, por cambio de ocupación y el regreso de recesos o incapacidades por períodos largos de tiempo (artículos 4, 5 y 6). Por lo anterior y teniendo en cuenta el control que ejercen los entes de supervisión del Ministerio, es una oportunidad satisfacer esta necesidad para las empresas.

- A lo largo de la historia, Colombia ha seguido aumentando la legislación en materia de seguridad social y riesgos laborales la cual día a día es más exigente en salud ocupacional, lo que obliga a ser más cuidadosos en la contratación y mantenimiento de la fuerza laboral. Un listado de leyes, resoluciones y acuerdos se observan en el Anexo 2, sin embargo, no existe el suficiente control por parte del gobierno para exigir el cumplimiento de las leyes de empleo en el país. El Gobierno Nacional, en cabeza del Ministerio de la Protección Social, expidió los Decretos 1227 y 1228 de 2011 que crean 100 nuevos cargos de Inspectores de Trabajo y Seguridad Social. Pese a lo anterior las personas para control y vigilancia, todavía son insuficientes. Esto es un aspecto negativo o amenaza, puesto que aún existen muchísimas empresas sobre todo PYMES que incumplen la normatividad.



### 2.1.2 Factores económicos

- La tasa de desempleo en Colombia lentamente continúa disminuyendo lo que contribuye a mayor oportunidad de crecimiento de mercado para las IPS.<sup>6</sup>
- La mortalidad por accidente de trabajo mas alta se presenta en las pequeñas empresas, generándoles demandas y exigencias económicas que difícilmente pueden solventar y que amenazan su sostenibilidad.<sup>7</sup> Por tanto es una oportunidad lograr atender a este gran número de empresas que existen en nuestro país.
- Por ser un negocio de mediana inversión, de fácil entrada el Crecimiento en el número de IPS´s salud ocupacional y la decisión por parte de las ARL´s en tener su propia IPS´s en Salud Ocupacional, resulta en mayor oferta; generando mayor competencia y acelera la disminución de precios por los servicios.

Las empresas cada vez están buscando disminuir costos para ser más competitivas, lo que causa que busquen tarifas de precios menores.

Revisando para la ciudad de Cali, la oferta de médicos especialistas en Salud Ocupacional (exigidos por ley) no es muy alta. Solo existen dos programas en el

---

<sup>6</sup> [www.portafolio.co/.../tasa-desempleo-colombia](http://www.portafolio.co/.../tasa-desempleo-colombia)

<sup>7</sup> Primer encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo – Ministerio de La Protección Social pág.102

suroccidente, en la Univalle y Unilibre. Lo anterior causa costos altos, en la contratación de este recurso, afectando los resultados financieros.

### **2.1.3 Factores sociales**

- Existe un actual aumento de la conciencia en cuanto a la importancia de la salud en la sociedad y en el trabajo.
- Baja cultura del autocuidado y autoestima en la sociedad colombiana incluyendo a los gerentes y dueños de empresas. Durante el año 2012 se produjeron 609.881 lesiones de trabajo que cobraron la vida de 528 personas en los sectores de la construcción y transporte (67%), minas y energía (11%) y manufactura (7%) principalmente.<sup>8</sup>

**2.1.4 Factores tecnológicos.** Por efectos de la globalización y aperturas económicas, cada vez hay mayor entrada de equipos tecnológicos médicos de mayor eficiencia y mejor costo, lo que puede contribuir a la tecnificación de la IPS.

Desarrollo de Tecnologías de información. Ejm. Softwares para la gestión de los servicios IPS.

---

<sup>8</sup>[www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-794289](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-794289).

Mejoramiento en la velocidad y transferencia de información interna y externa con las empresas cliente

### **Medio ambiente**

- Mayores exigencias legales en el manejo de residuos. En este caso biológicos (aumenta los costos de disposición).

Los anteriores aspectos serán tenidos en cuenta en nuestra matriz DOFA dependiendo de su mayor o menor impacto en el negocio. En conclusión, el PESTAL nos muestra algunas oportunidades importantes por la necesidad de las empresas de cumplir con la legislación vigente en la materia, día a día más exigente y nos muestra como principal amenaza la competencia que día a día se torna más dura y que se traduce en precios más bajos para los servicios ofertados.

### 3. ANALISIS DE INDUSTRIA: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Ahora se aplicarán los conceptos de las 5 fuerzas de Porter que permitirá sacar conclusiones importantes para extractar posibles oportunidades o amenazas para la IPS Intersalud Ocupacional.

Potenciales competidores y barreras de entrada: En el mercado de las IPS en Salud Ocupacional las barreras de entrada para los competidores potenciales realmente son mínimas; podríamos decir que se reducen a los recursos básicos de creación de empresa PYME, el trámite de habilitación de IPS que se debe hacer ante la oficina de Salud Publica Departamental y tal vez diferenciarse en lograr los mejores convenios con proveedores para mantener costos bajos; pero, de acuerdo a las ventajas competitivas señaladas por Michael Porter, no existe en realidad ninguna barrera de entrada que pudiera usarse como ventaja competitiva actualmente.

Existe un único recurso escaso en el mercado de las IPS y es el personal médico calificado, este es el caso de los médicos especialistas en Salud Ocupacional, y esto se da porque actualmente en la ciudad de Cali solo la Universidad Libre y la Universidad del Valle gradúan este tipo de profesionales, también el caso de los Optómetras debido a que en la ciudad de Cali no existe esta carrera profesional. Debido a esto, la IPS que logre tener a los mejores en cuanto al personal médico y optómetras que mencioné, logra una ventaja competitiva frente a las demás IPS.

De acuerdo con lo que dice Michael Porter en su libro “Las 5 fuerzas que le dan forma a la estrategia”, sobre como la amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes, considero que el hecho que las barreras de entrada sean relativamente bajas en este mercado, hace que cada vez haya una mayor cantidad de IPS en el mercado, y como es el caso de Intersalud Ocupacional terminan invirtiendo agresivamente en modernizar sus establecimientos y tecnología en las IPS y para establecer ventajas frente a otros competidores.

*Productos o servicios sustitutos:* No hay ninguna amenaza por servicios o productos sustitutos que puedan satisfacer las necesidades de salud ocupacional que satisfacen las IPSs especializadas en esta rama.

*Clientes:* De acuerdo a lo hablado anteriormente en el punto de las barreras de entrada (punto 5.1), donde concluimos que las barreras de entrada de las IPS en Salud Ocupacional son bajas y la amenaza y presencia de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada, concluimos que los clientes ejercen el poder en la negociación, lo cual hace que sus precios dependan completamente de la variación en los precios de la competencia.

Existe también otra causa del poder de los clientes en la negociación y tiene que ver con la falta de información y conciencia de las empresas respecto a la salud Ocupacional, pues generalmente las empresas no le dan importancia y su criterio

de basa solo en el precio más económico que le permita cumplir con la ley más que en todo el beneficio que a mediano y largo plazo podrían obtener. Esto no ocurre por ejemplo, con empresas catalogadas en Riesgos Altos, o enfocadas a cero accidentes quienes pagan lo que sea necesario por los servicios pues tienen claro que es un factor clave de su competitividad.

*Proveedores:* Los proveedores de insumos para la IPS Intersalud Ocupacional no representan ninguna amenaza, por el contrario día a día es mejor y mayor la oferta de sus productos presentándose dos grandes oportunidades: la primera adquirir insumos de mayor tecnología a mejores precios para realizar pruebas de laboratorio de lectura directa a costos razonables y la segunda la de adquirir de parte de otros proveedores los equipos necesarios para realizar la mayoría de exámenes in-house y buscar un ahorro en los costos actuales con los proveedores externos. Los costos de cambiar un proveedor son bajos debido a que no existen inversiones de ningún tipo.

*Rivalidad:* La rivalidad en el mercado de las IPS en Salud Ocupacional es intensa; pues los competidores son muchos y son aproximadamente iguales en tamaño y potencia como dice Michael Porter. Por lo tanto hay una continua lucha por participación de mercado. Las barreras de salida son altas lo cual mantienen a las empresas en el mercado aun cuando generan retornos bajos y entonces sucede que “la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado”.

En el caso de los competidores más grandes de Intersalud como lo son Unidad de Salud Ocupacional, Laboratorios Ángel y Ser Ocupacional, sucede que los rivales están “ Altamente comprometidos con el negocio” y “Aspiran todos a ser líderes” incluyendo a la compañía de estudio, Es esta competencia de precios la que influye también a que los clientes se acostumbren a prestar menos atención a las prestaciones del producto- servicio y la calidad, además porque los productos o servicios de los rivales son casi idénticos.

De lo anterior podemos concluir, que es un negocio de fácil entrada para posibles competidores, donde en la actual situación los clientes ejercen un gran poder de negociación, pero puede ser atractivo segmentar el mercado y orientarnos primero que todo a empresas de alto riesgo, pues son las que más conciencia tienen de la necesidad de cumplir con las exigencias en materia de salud ocupacional. Hay suficientes proveedores para no depender de ellos y la lucha por la participación del mercado en fuerte.

### **3.1 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno se hará con base en la cadena de valor de Porter y el estudio de recursos, capacidades y competencias distintivas.

**3.1.1 Cadena de valor de Porter.** Iniciamos el análisis interno estudiando la cadena de valor propuesta por Michael Porter aplicada en la IPS Intersalud

Ocupacional, como modelo que permite descubrir las actividades que generan valor al cliente final.

- **Actividades primarias**

*Logística interna / planeación del servicio.* Este proceso, llamado “Planeación del servicio”, garantiza el cumplimiento y oportunidad de los servicios al cliente final. Inicia desde la recepción de órdenes de servicio hasta la coordinación del mismo. Sin embargo, se evidencia que hay debilidades en este proceso pues como veremos más adelante, la oportunidad en el servicio no es la mejor, por lo tanto, se concluye que no está aportando valor real a la compañía.

*Operación / prestación del servicio:* Inicia desde la recepción del paciente hasta la realización del examen médico y/o laboratorio correspondiente. Encontramos que existe una fortaleza en lo que corresponde a exámenes médicos y paraclínicos, lo cual se realiza dentro de las instalaciones de la IPS Intersalud Ocupacional, pues la empresa posee un sistema digital de recepción de pacientes y donde registran una pre-consulta para que cuando el médico correspondiente reciba al paciente ya tenga en su sistema la información y así evitar re-procesos y ser más eficientes y oportunos. Sin embargo, encontramos también una gran debilidad por la falta de oportunidad en el servicio cuando se mezclan exámenes con laboratorio clínico y con optómetras contratados por out-sourcing.



Por causa de tener proveedores externos en lo concerniente a Laboratorio clínico la IPS Intersalud, no tiene como garantizar al cliente oportunidad, pues no está bajo su control. Por lo tanto, debido a que el mayor porcentaje de los servicios solicitados por los clientes son mixtos considero que esta actividad no está aportando valor real para los clientes ni para la compañía actualmente.

*Logística externa:* Dentro de las actividades de logística externa Intersalud Ocupacional realiza:

- Entrega de conceptos médicos a la empresa cliente y/o paciente por medio físico y virtual
- Entrega mensual de informes

Estas actividades aportan valor a los clientes debido a que son realizadas por sistema virtual y permite que el cliente obtenga los resultados de forma ágil y practica. Por otro lado Intersalud ofrece como valor agregado a su servicio la presentación de informes periódicos que suministran información clave para el proceso de gestión humana de las empresas clientes.

*Marketing y ventas:* Dentro de las actividades que realiza la empresa correspondiente a Marketing y ventas están:

- Visitas comerciales

- Divulgación de Material POP
- Marketing virtual
- Mantenimiento de la base de datos clientes

Se considera que el conjunto de actividades de Marketing y ventas, no está constituyendo actualmente valor para los clientes ni para la compañía debido a que utilizan medios demasiado convencionales y superficiales para llegar al cliente y se debe estrechar relaciones que permitan sersus aliados estratégicos o por lo menos que les permita diferenciarse de sus competidores: Todos en la industria realizan las mismas actividades.

Como debilidad se observa, también que no realizan investigaciones de mercados eficaces que les permita obtener información adecuada para tomar decisiones acertadas. Anualmente se realizan algunas investigaciones de la competencia pero son muy superficiales, se basan mayormente en precios para determinar su ajuste cada año.

*Servicio post venta:* La compañía realiza encuestas de satisfacción del cliente. Un sistema de respuesta a sugerencias quejas y reclamos. Debido a que posee un sistema de gestión de calidad ha fortalecido mucho este proceso, fortaleza que tiene un sistema de respuesta oportuna a los clientes y dan soluciones a sus requerimientos. Como valor a este proceso en muchos casos, dependiendo de la

situación, Intersalud les brinda servicios sin costo como compensación a servicios que no hayan sido satisfactorios para el cliente.

- **Actividades secundarias o apoyo**

*Infraestructura de la empresa:* Intersalud Ocupacional cuenta con una amplia, cómoda y moderna infraestructura física lo que genera valor importante a la compañía. En comparación a la competencia dentro del Valle del Cauca Intersalud tiene ventaja competitiva.

Dentro de lo que Porter denomina Infraestructura, recalco también el Sistema de Gestión de Calidad que tiene la compañía pues es una ventaja frente a un porcentaje alto de IPS en Salud Ocupacional que no lo están Sin embargo, ya lo están comenzando a hacer por lo que esa ventaja será de corto plazo.

En cuanto a control de Costos / Ingresos Intersalud tiene un sistema de control llamado CG1 que le permite tener controlada la información para toma de decisiones. Esto es una fortaleza, pero no genera valor al cliente. También manejan un sistema integrado de gestión interno con indicadores claros para cada proceso.

*Abastecimiento:* La compañía cuenta con un proceso de gestión de proveedores con políticas definidas para el proceso de compras. Esto es una fortaleza interna

pues les ha permitido obtener sus materias primas a costos bajos. Esto aporta valor a la compañía pues permite que los precios finales al cliente, en comparación al mercado, sean competitivos.

*Gestión de recursos humanos.* Intersalud Ocupacional posee un departamento de Gestión humana el cual aporta valor al garantizar la capacidad y competencias adecuadas en el personal y fomentar la cultura de servicio. Esto es importante para los clientes pues en las últimas dos encuestas de satisfacción realizadas los clientes destacan la calidad del personal médico. De cara a los nuevos retos de la organización y teniendo en cuenta la teoría de Ulrich<sup>9</sup> gestión humana no es actualmente un socio estratégico, le falta impulsar mas el talento y ser gestor del cambio y de la cultura organizacional.

*Organización interna y desarrollo de tecnología:* Tienen desarrollado Software personalizado para que sea la plataforma de toda la gestión operativa interna. Esto es una fortaleza fuerte de la IPS pues les permite disminuir tiempos de gestión siendo más eficientes y a la misma vez permitir que los clientes tengan acceso directo y rápido a la información que necesitan. Es también de importante valor para el cliente.

También se destaca como fortaleza la organización de sus procesos con procedimientos estandarizados de gestión. Y su enfoque al mejoramiento

---

<sup>9</sup>Ulrich, Dave. .2006). *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires. Garnica

organizacional el cual permite realizar continua reingeniería de procesos para hacerlos más eficientes.

La cadena de valor de Porter nos plantea fortalezas que tienen que ver con el avance de procesos sistematizados que mejoran la oportunidad y el servicio a los clientes, el sostenimiento de un sistema de calidad que da respuestas y correcciones ágiles a las demandas de los clientes y la presencia del área de talento humano para apoyar las necesidades de personal de manera más efectiva y oportuna. Sin embargo, se evidencia debilidades por deficiencia en la planeación del servicio, por oportunidad por trabajos de algunas empresas de outsourcing, falta de investigaciones de mercado, benchmarking y capacidad del área comercial. Igualmente, la gestión del talento humano no es estratégica, ni se ha convertido en gestora del cambio.

**3.1.2 Estudio de recursos, capacidades y competencias distintivas.** Vamos a resaltar y a explicar aquellos aspectos que consideramos claves en el desempeño de la IPS Intersalud Ocupacional frente a sus clientes, trataremos de medir su importancia relativa a la intensidad con que la IPS cumple con estas competencias distintivas. Lo anterior servirá para evaluar cuales pueden ser ventaja competitiva o en cuales enfocarnos para proponer cambios para diferenciarnos favorablemente:

- ***Software especializado para gestión del proceso:***

Desarrollado especialmente para la IPS donde se realiza la Gestión del proceso; Esto permite una mejora en la oportunidad y eficiencia en las actividades primarias de su cadena de valor y el acceso fácil de los clientes a los resultados e informes. El 90% de los clientes manifestaron que esto es una fortaleza de Intersalud en las últimas encuestas realizadas. Considero que este aspecto es ventaja competitiva pues solo (2) IPS en el mercado lo tienen.

- ***Cobertura y diversidad de servicios de IPS***

Alianza con entidades externas de prestación de servicios de laboratorio clínico, pruebas especiales diagnósticas y optometría; lo cual le da cobertura a todos los servicios relacionados con la IPS en Salud Ocupacional. Esto permite que Intersalud de cubrimiento a los servicios pero no le da ventaja competitiva, pues hay competencia que tienen sus propios laboratorios y esto les hace ganar en oportunidad en el servicio. Entonces la cobertura y diversidad de servicios es clave para los clientes, pero no es una ventaja competitiva pues la competencia también los hace.

- ***Integralidad de servicios***

Intersalud además de prestar servicios de IPS presta todos los servicios relacionados con Salud Ocupacional, por lo que los clientes finalmente pueden

entenderse con un solo proveedor para todo lo que corresponde a las actividades del sector. Esto les permite diferenciarse de la competencia, sin embargo, las IPS están empezando también a prestar servicios de Salud Ocupacional.

- ***Capacidad suficiente de personal médico***

Por medio del proceso de Gestión humana se mantiene una base de datos de médicos y profesionales en salud para suplir la demanda diaria de pacientes que ingresan a la IPS, sin embargo debido a la poca oferta de personal médico y optómetras referenciada en el punto 4.1 la IPS Intersalud Ocupacional en ocasiones no cumple con la capacidad suficiente de médicos para poder ser oportunos ante la demanda.

- ***Calidad de los exámenes médicos***

Tienen diseñado una Historia clínica muy completa y médicos muy competitivos para que los exámenes sean de calidad. En encuestas de satisfacción realizadas se encontró que el 85% de los clientes consideran que son formatos muy completos y que esto les parece importante y que el 90% considera que los médicos tienen las competencias y actitudes para su labor.

- **Instalaciones modernas y acogedoras**

Intersalud Ocupacional cuenta con una amplia, cómoda y moderna infraestructura física lo que genera valor importante a la compañía. En comparación a la competencia dentro del Valle del Cauca Intersalud tiene ventaja competitiva.

- **Oportunidad en la prestación del servicio**

No se tienen datos de la gestión de la competencia para poder realizar una comparación, pero en las encuestas de satisfacción un 70% siente que el servicio en la IPS Intersalud Ocupacional es oportuno.

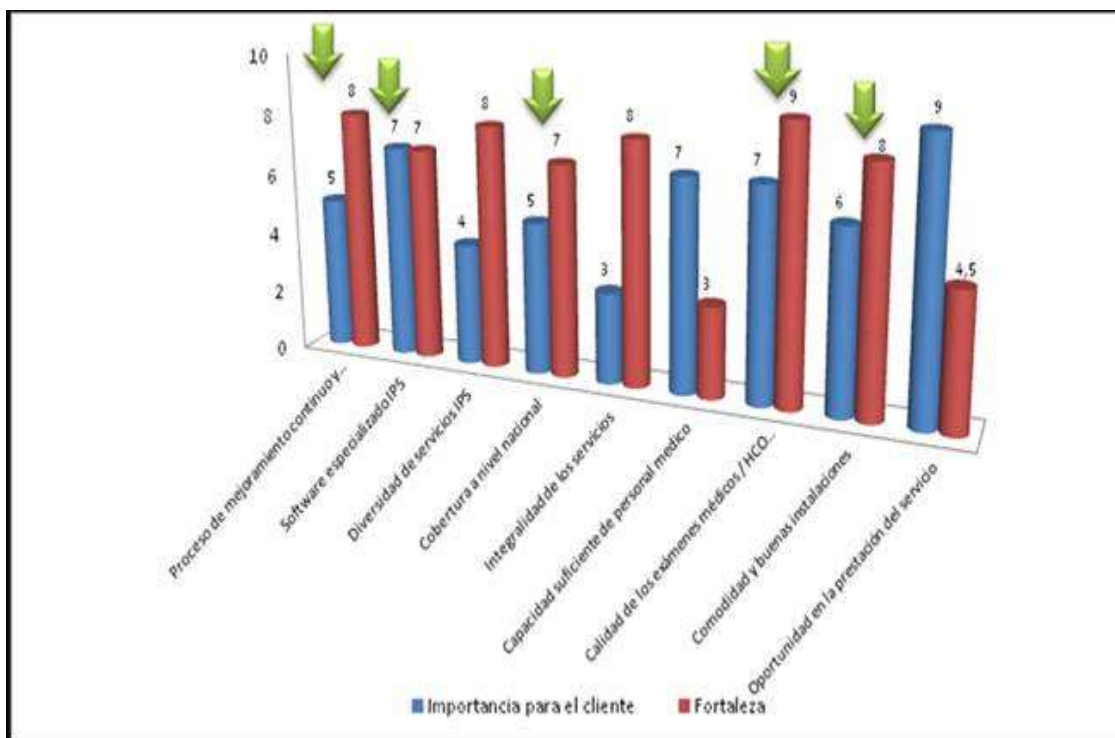
### **Cuadro 1. Análisis de recursos y capacidades**

<b>No</b>	<b>Recurso / Capacidad</b>	<b>Importancia para el cliente</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
1	Proceso de mejoramiento continuo y actitud de servicio	5	8	si
2	Software especializado IPS	7	7	si
3	Diversidad de servicios IPS	4	8	no
4	Cobertura a nivel nacional	5	7	si
5	Integralidad de los servicios	3	8	no
6	Capacidad suficiente de personal medico	7	3	no
7	Calidad de los exámenes médicos / HCO (Confiabilidad)	7	9	si
8	Comodidad y buenas instalaciones	6	8	si
9	Oportunidad en la prestación del servicio	9	4,5	no



Se aplicó un gráfico de dispersión al cuadro 1 para conocer los Recursos / Capacidades que son ventaja competitiva para la IPS Intersalud Ocupacional.

**Figura 1. Análisis gráfico de dispersión recursos y capacidades**



De acuerdo a los resultados del Cuadro 1 y la Gráfica1, podemos decir que la IPS actualmente tiene fortalezas que tienen valor para el cliente, como:

- La disposición del software de automatización y gestión de IPS pues permite una mayor interactividad del usuario (cliente) donde puede tener acceso 24 horas

del día a los resultados de las pruebas realizadas. A la misma vez que mejora la oportunidad en el servicio por acceso en tiempo real al sistema.

- La cobertura a nivel nacional es importante pues hay empresas que manejan personal a nivel nacional y desean entenderse con un solo proveedor de servicios para el tema de Exámenes de ingreso, periódicos y retiro. Estas empresas ponen como condición de contratación esta cobertura. Esto a su vez también podría representar una debilidad en cuanto a que por ser alianzas estratégicas con IPS en otras ciudades Intersalud no puede tener el mismo control de sus servicios a diferencia de si fueran propias. Sin embargo, es un comienzo válido que le permitirá ir abriendo mercado.

- La calidad y confiabilidad de los exámenes médicos y tomas de muestras es una fortaleza, debido al personal calificado que posee, esto es importante para los clientes.

- Como debilidades se encontró que la oportunidad en la prestación del servicio se ve muy afectada por depender de la gestión de los laboratorios aliados. Por lo que la oportunidad en el servicio se vuelve difícil de controlar.

- La capacidad suficiente de personal médico representa también en muchas ocasiones la causa de la oportunidad en el servicio.

### 3.2 ANÁLISIS COMPETITIVO

En el análisis, este es el punto más débil encontrado, pues no hay disponible información que permita medir esta posición frente a los principales rivales. Los únicos datos encontrados se solicitaron a la Cámara de Comercio de Cali, donde se pueden apreciar que uno de los competidores de referencia: La USO (Unidad de Salud Ocupacional), tiene la mayor participación en el mercado con ventas superiores en un 40% frente a Intersalud. Sin embargo, esta cifra se ha ido recortando en los últimos años; lo preocupante es que según sus datos financieros de balance y estado de resultados, maneja unos márgenes operacionales y utilidad antes de impuestos entre 5 y 6 puntos por encima de Intersalud.

Posteriormente, se procede a calificar los aspectos más relevantes que el cliente percibe como importantes para analizar el perfil competitivo de la IPS y sus principales competidores.

**Cuadro 2. Matriz de evaluación del perfil competitivo**

Factor/medición de la fortaleza	Importancia	ISO		USO		ANGEL	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Precios	0,2	5,5	1,1	6	1,2	6	1,2
Oportunidad en el servicio	0,2	5	1	7	1,4	7	1,4
Confiabilidad en los resultados	0,13	6,7	0,871	7	0,91	8	1,04
Seguridad en resguardo de información	0,07	7,5	0,525	8	0,56	8	0,56
Comodidad y buenas instalaciones	0,1	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Actitud de servicio	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05
Posicionamiento de nombre y marca	0,15	6	0,9	8	1,2	9	1,35
Suma de ponderaciones	1,0						
Clasificación de fortaleza general ponderada		-	6,25	-	7,27	-	7,30

Nuestra posición competitiva es la más baja con respecto a los dos competidores evaluados, Aunque podemos destacar que Intersalud en el negocio de IPS lleva tan solo tres años a diferencia de la USO con 15 y ANGEL con más de 6 años sin embargo Ángel no tiene desarrolladas las otras unidades de negocio que tiene Intersalud pues su especialidad es más como Laboratorio Clínico y no como empresa integral en Salud Ocupacional.

Esto demuestra lo mencionado anteriormente cuando se señalaba, que los competidores son aproximadamente iguales en tamaño y capacidad viven una continua lucha por participación de mercado.

### **3.3 ANALISIS FINANCIERO**

Con el análisis de la información disponible se calcularon algunos indicadores que muestran la realidad del negocio de la IPS. Que muestran su desempeño actual. Concluimos las siguientes cifras:

**Cuadro 3. Indicadores financieros de enero a junio de 2013**

Detalle	Fórmula	
Razón Corriente	Activo Corriente Pasivo Corriente	1,05
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios – Provisiones Pasivo Corriente	1,05
Rotación de Cartera	Ventas a Crédito Cuentas por Cobrar	5,87
Días de Cartera	Número de Días Rotación de Cartera	36
Rotación de Proveedores	Compras a Crédito Cuentas por Pagar	9,99
Días de Proveedores	Número de Días Rotación de Proveedores	21
Rotación de Capital de Trabajo	Ingresos Operativos Activos Corrientes	2,53
Días de Capital de Trabajo	Número de Días Rotación Capital de Trabajo	84

Se concluye del cuadro 2, que la IPS desarrolla unas políticas de cartera y de cuentas por pagar muy sanas. La razón corriente permite ver que hay con qué pagar las obligaciones a corto plazo. Sin embargo, la IPS está por debajo del valor promedio normal acordado de 4.2. Lo anterior muestra el alto pasivo corriente actual.

#### Cuadro 4. Razones de rentabilidad enero a junio de 2013

Margen Bruto	Utilidad Bruta Ingresos Operacionales	26,53%
Margen Operacional	Utilidad Operacional Ingresos Operacionales	-0,22%
Margen Neto	Utilidad Neta Ingresos Operacionales	-2,96%

El cuadro 3, muestra una situación preocupante para el primer semestre de 2013 y es una pérdida operacional reflejada en el margen operacional y neto que obliga a reducir gastos y a aumentar el margen bruto que se está obteniendo. Esta no fue la situación en 2012 que mostró mejores indicadores como se muestra en el Anexo 3.

#### Cuadro 5. Indicadores de endeudamiento enero a junio de 2013

Capacidad utilizada	total pasivos Total Activos	81,09%
Cubrimiento de Intereses	EBITDA Gastos Financieros	0,27

Concluimos del cuadro 4, un endeudamiento en los límites superiores que aceptan en Colombia hasta un 80%.

Analizando esta información y comparándola con períodos anteriores podemos incluir las siguientes conclusiones a nuestro análisis, algunas de las cuales deberán ser tenidas en cuenta en la matriz DOFA:

Es preocupante que los indicadores de rentabilidad muestran una caída considerable. Esta situación podría desestimular la inversión de los socios u otros interesados. Cabe recalcar, que con el pasar de los años, la compañía se financia cada vez más con capital de terceros; y aunque se están corriendo menos riesgos frente a posibles crisis futuras, los terceros (bancos) cada vez reciben más utilidades del negocio (intereses) teniendo en cuenta que la rentabilidad está disminuyendo.

Los días de cartera han disminuido lo que representa un mejor flujo de caja y un mejor control de los compromisos de los clientes. El endeudamiento de la empresa continúa muy alto, llegando al límite del 80%.

### **3.4 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO / MATRIZ DOFA**

Con todo el diagnóstico realizado al utilizar las diferentes herramientas citadas, concluimos con la siguiente matriz DOFA ampliada, de la cual podemos extraer estrategias y acciones para la formulación del plan estratégico de la IPS Intersalud Ocupacional:

Ver cuadro 7.

**Cuadro 6. Matriz DOFA ampliada**

<b>MATRIZ DOFA AMPLIADA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Estrategias Tácticas Acciones	<p>Empresa basada en el mejoramiento continuo y la calidad.</p> <p>Automatización del proceso por software</p> <p>Cobertura parcial nivel nacional a través de alianzas estratégicas</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Cartera controlada</p> <p>Personal calificado</p> <p>Relaciones interinstitucionales</p>	<p>La gestión humana no es un impulsor del talento humano.</p> <p>IPS no certificada en calidad.</p> <p>Demoras en la respuesta de los laboratorios aliados</p> <p>Capacidad insuficiente de personal medico</p> <p>Baja rentabilidad</p> <p>Alto endeudamiento</p> <p>Poca información de la competencia</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>Legislación cada vez más exigente en SO</p> <p>Entrada de equipos tecnológicos para la IPS mas eficientes y a mejores costos.</p> <p>Empresas con presencia a nivel nacional requieren negociaciones globalizadas</p> <p>Lograr que las Pymes cumplan con las exigencias legales en cuanto SO</p> <p>Existencia proceso de gestión humana</p>	<p>Incrementar participación en el mercado aprovechando la legislación colombiana día a día mas exigente.</p> <p>Ofrecer a las empresas otros servicios de salud relacionados.</p> <p>Lograr presencia del servicio a nivel nacional, a través de sedes propias o alianzas estratégicas.</p>	<p>Mejorar la gestión comercial de la IPS para mejorar la participación en el mercado.</p> <p>Reevaluar el outsourcing de laboratorio y pruebas diagnósticas, para mejorar la rentabilidad.</p> <p>Disminuir el endeudamiento con recursos de mayor rentabilidad y aumento de las ventas.</p> <p>Crear productos especiales para Pymes</p> <p>Potencializar y mejorar las competencias del personal</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Deficiente exigencia del gobierno para hacer cumplir la normatividad en SO</p> <p>Aumento de competencia directa</p> <p>Poder de negociación del cliente por la alta oferta de IPSs</p> <p>Competencia por recursos: mano de obra calificada</p> <p>Exigencia de certificación de calidad de parte de grandes instituciones</p>	<p>Aprovechar las relaciones interinstitucionales para realizar campañas de comunicación y concientización de la normatividad en Salud ocupacional.</p> <p>Obtener mayor valor de nuestros clientes por nuestra mejor calidad de procesos y personal.</p> <p>Mejorar la competitividad logrando presencia a nivel nacional.</p>	<p>Mejorar los procesos comerciales para lograr un mayor poder de negociación con el cliente demostrando mejor nuestra propuesta de valor.</p> <p>Mejorar la competitividad y poder de negociación reevaluando los outsourcing en laboratorio y pruebas diagnósticas</p> <p>Obtener certificación ISO 9000 para la IPS</p>



Como podemos observar en el cuadro 7, hay recomendaciones claves que se resumen a continuación.

- Mejorar la fuerza de ventas tanto en competencias y capacidades como en disponibilidad de asesores comerciales para búsqueda de nuevos clientes; diferenciando clientes de Microempresas para diseñarles un producto especial y Empresas medianas y grandes de riesgos III – IV y V que aporten grandes volúmenes a buen precio. Esto está relacionado con el reto de gestión humana que debe convertirse en un área estratégica que mejore las competencias de todo el personal para impulsar el logro de los objetivos.
- Realizar un análisis profundo de su baja rentabilidad para mejorarla y bajar su nivel de endeudamiento.
- La planeación y desarrollo del proyecto para obtener su propio centro de procesamiento de muestras (laboratorio clínico), tener el control y mejorar la oportunidad en el servicio, logrando ser mucho más competitivos.
- Continuar con el proceso de automatización por medio del software que aunque ya está en uso lleva muy poco tiempo y todavía necesita ajustes.
- Realizar campañas de mercadeo de sensibilización al auto cuidado y salud, a las empresas.
- Obtener la certificación ISO 9000 para la IPS

## 4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA IPS INTERSALUD OCUPACIONAL

### MISION

Satisfacer las necesidades del mercado laboral colombiano con exámenes médicos ocupacionales y de diagnóstico, confiables y oportunos, con un equipo de trabajo altamente calificado, para mejorar la competitividad de las empresas y la calidad de vida de sus trabajadores.

### VISION

Para diciembre de 2018, será la empresa líder en el Valle del Cauca en participación de mercado y rentabilidad, en la prestación de servicios de salud para las empresas, con presencia nacional, destacándose por la oportunidad, confiabilidad y costo – beneficio de nuestros servicios.

### VALORES

- **Mejoramiento continuo:** se caracteriza por un espíritu innovador permanente y una mentalidad abierta para constantemente mejorar.

- **Proactividad:** se debe implementar las ideas rápidamente, con planeación y anticipándose a los imprevistos. Queremos ser los primeros haciendo las cosas bien desde la primera vez con rapidez, calidad en la acción y con determinación.
- **Integridad:** se debe ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace, pensando siempre en el ganar-ganar. Hablar con la verdad y ser honestos en todas las acciones.
- **Actitud de servicio:** estar siempre listos y dispuestos a ayudar a los demás a solucionar sus asuntos con sencillez, persistencia y tomando la iniciativa.
- **Preservación de la salud y la vida humana:** en la IPS Intersalud Ocupacional están comprometidos con la preservación de la salud de la población trabajadora del mundo implementando programas que mejoren su calidad de vida.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Por su alto impacto en el futuro de la IPS Intersalud Ocupacional y teniendo en cuenta perspectivas financieras, orientadas a los clientes, de procesos y de crecimiento( y aprendizaje, los siguientes son los objetivos estratégicos que llevarán al cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

1. Incrementar las ventas en un 20% anual desde el año 2013 hasta el 2015 y posterior a esto incrementar las ventas en un 12% anual hasta el 2018.
2. Incrementar la UAI (Utilidad Antes de Impuestos) de la IPS en un 8% anual con respecto a 2012 llegando al 12% para el año 2018.
3. Ofrecer prestación de servicios a nivel nacional por medio de alianzas estratégicas o sedes propias para diciembre de 2014.
4. Revaluar los out-sourcing de laboratorio clínico y exámenes de diagnóstico actuales e implementar los cambios para diciembre de 2016.
5. Ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por la IPS para el 2018.
6. Certificar la IPS en la ISO 9000
7. Desarrollar las competencias y capacidades del personal al 2016; que encaminen el logro de los objetivos de cada proceso
8. Desarrollar y ofrecer un servicio especial dirigido a las pymes.

## 5. BALANCED SCORE CARD

Basados en el sistema de evaluación del desempeño empresarial BalancedScorecard<sup>10</sup>, y para obtener la implementación estratégica de los objetivos planteados, se desarrollará ahora un mapa de objetivos estratégicos seguido de tableros de comando por perspectiva, que permitirá materializar y llevar al cumplimiento de la visión de la IPS.

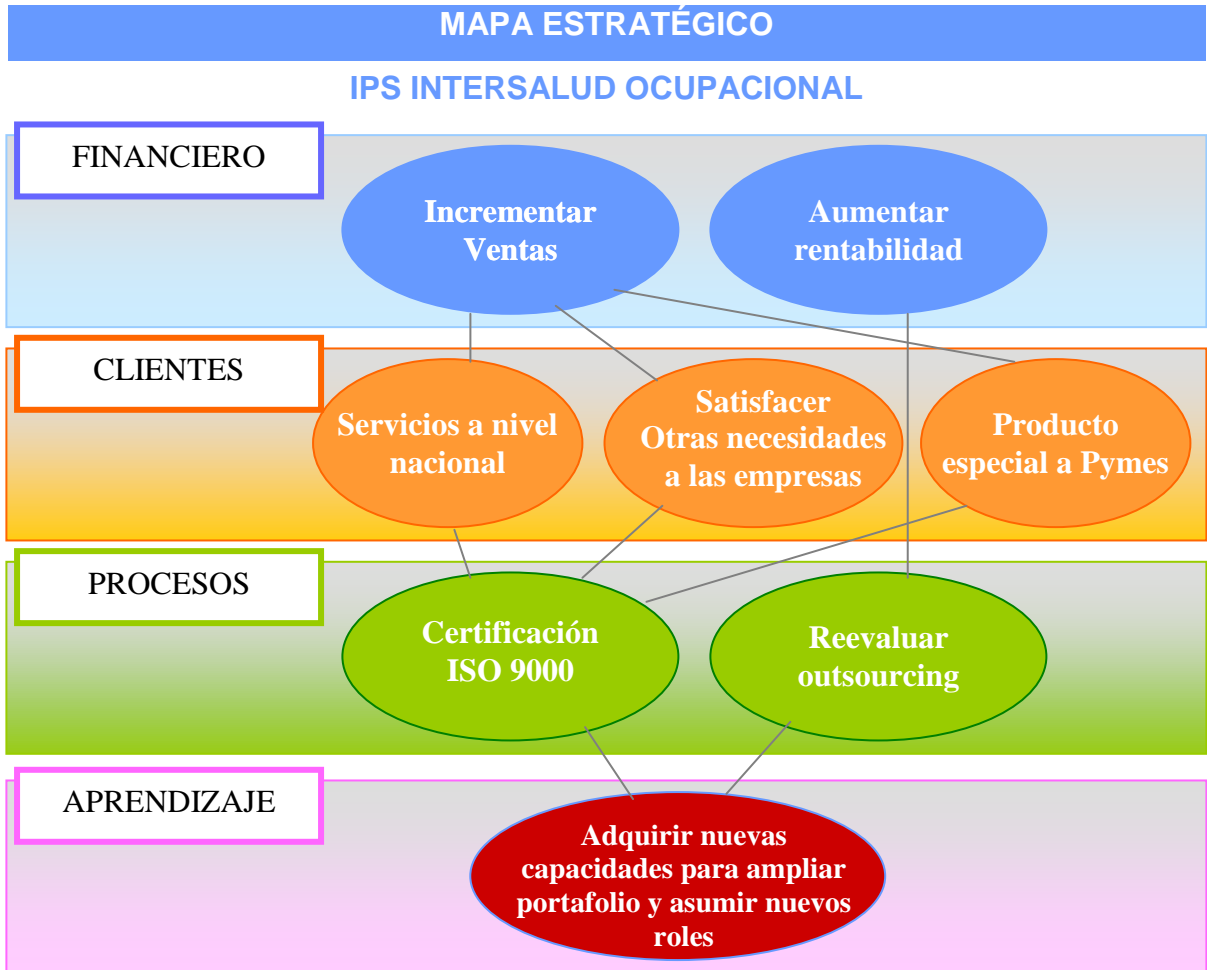
### 5.1 MAPA ESTRATÉGICO BSC

En la página siguiente se presenta el mapa estratégico donde los objetivos y estrategias de la matriz DOFA en las cuatro perspectivas: financiera, de los clientes, de proceso, crecimiento y aprendizaje son conectados unos con otros por relaciones causa y efecto.

---

<sup>10</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1999). *The balanced scorecard*. New Jersey: Prentice Hall.

**Figura 2. Mapa estratégico**



Como podemos observar el cuadro 1, los objetivos están correlacionados y arrancan con el componente de crecimiento y aprendizaje porque la IPS de Intersalud Ocupacional debe reinventarse generando más conocimientos y generando nuevos roles en el personal que permitan el desarrollo de los demás objetivos.

## 5.2 TABLERO DE CONTROL PARA LOS OBJETIVOS

### Perspectiva financiera

Incrementar las ventas en un 20% anual desde el año 2013 hasta el 2015 y posterior a esto incrementar las ventas en un 12% anual hasta el 2018.

### Cuadro 7. Objetivo estratégico 1

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Estudio de segmentación de clientes	Entrega del estudio	100%	\$ 5.000.000,00	Gerencia General	ene-14	mar-14	Relación entre los clientes actuales y los resultados del estudio.
Elegir los segmentos a trabajar según la propuesta de valor	Informe y difusión	Cumplimiento a 04/2014	0	Comité directivo	mar-14	abr-14	Estudiar el potencial de mercado de cada cliente
Definir para cada año y hasta el 2018 las nuevas empresas a contactar para aumentar las ventas en un 20%	Incremento en ventas	20% anual		Líder comercial	ene-14	ene-18	Elegir empresas de los segmentos escogidos con potencial para lograr el incremento de ventas, muestra abundante
Fortalecer el área comercial para atender las nuevas demandas de clientes	Empresas atendidas por headcount comercial	30 clientes atendidos /persona comercial	\$15.000.000 por persona por año	Gerencia General y Líder Comercial	ene-14	ene-18	Estudio de indicadores actuales para proyectar los cambios
Identificar y desarrollar nuevos productos de IPS de salud	Número de nuevos productos de salud a ofrecer	1 producto nuevo por año	\$ 2.000.000	Gerencia General y Líder Comercial	feb-14	feb-18	
Aumentar ventas, atendiendo servicios en otras ciudades del país.	Ciudades nuevas a ofrecer servicios	3 ciudades nuevas por año	\$20.000.000 por año	Gerencia General, Jefe de Prestación de Servicios, Líder Comercial	feb-14	dic-18	Ver desarrollo en objetivo perspectiva de clientes
Introducir un paquete especial para pymes	Proyecto a entregar	Propuesta a 12/2014	\$2.000.000	Comité Directivo	ene-14	dic-14	Análisis del mercado de pymes y sus necesidades.
Revisión periódica de cumplimiento del objetivo	Número de revisiones	4 revisiones por año		Comité Directivo	ene-14	dic-18	

## Perspectiva financiera

OBJETIVO ESTRATEGICO 2 : Incrementar la UAI de la IPS en un 8% anual con respecto a 2012 llegando al 12% para el año 2018.

**Cuadro 8. Objetivo estratégico 2**

	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Realizar propuesta de reducción de costos para la IPS	Entrega del estudio	100%	\$5.000.000,	Gerencia General	ene-14	mar-14	Crear equipo interno de trabajo para realizar esta acción. Revisar costos de mano de obra. Análisis de costo por producto. Revisar costos de insumos. Revisar gastos operacionales y administrativos.
Ofrecer servicios a empresas que entienden la importancia de la S.O. con quienes se puede trabajar con márgenes mas altos.	Número de nuevas empresas	12 por año	\$6,000,000	Líder y equipo comercial	ene-14	dic-18	Estudio de segmentación de mercado. Diseño de nuevas listas de precios con mejor márgenes para estas empresas.
Mejorar los márgenes de utilidad buscando empresas de outsourcing para la IPS mas favorables u ofreciendo el servicio directamente.	Revisión de cada servicio de outsourcing	Uno cada seis meses	Por definir dependiendo de los equipos a comprar en caso de que se decida realizar el servicio internamente.	Gerencia General, Líder comercial, Jefe de Prestación de Servicios	ene-14	ene-18	Inventario de empresas prestadoras de servicio por ciudad. Evaluación de proyectos de compra de equipos e insumos para prestar servicios directamente.
identificar otras necesidades de salud en las empresas y desarrollar nuevos productos para la IPS con márgenes mas atractivos que los actuales	Número de nuevos productos.	1 nuevo producto por año	\$4.000.000 Encuesta a empresas.	Gerencia General, Líder comercial, Jefe de Prestación de Servicios	ene-14	dic-18	Estudio de necesidades para las empresas.



## Perspectiva procesos

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Certificar la IPS en ISO 9000.

**Cuadro 9. Objetivo estratégico 3**

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Realizar un Diagnostico entre el cumplimiento actual y el deseado de los requisitos legales de la IPS (Resolución 3043-2006 y decreto 1011-2006)	Entrega del Informe con el plan de Acción	100%	\$2.000.000	Líder de Mejoramiento Organizacional	15-oct-13	15-nov-13	Revisar la legislación en cuanto a habilitación
Implementar las Acciones para dar cumplimiento al plan de trabajo resultado del Diagnostico de los requisitos legales	% de cumplimiento cronograma de trabajo	95%	\$6.800.000	Líder de IPS	02-ene-14	15-abr-14	
Realizar un Diagnostico entre el cumplimiento actual y el deseado de los requisitos de la Norma ISO 9001-2008	Entrega del Informe con el plan de Acción	100%	\$ 1.870.000	Líder de Mejoramiento Organizacional	02/01/2014	30/01/2014	
Implementar las acciones para cerrar las brechas resultante del informe del diagnostico ISO 9001	% de cumplimiento cronograma de trabajo	100%	\$ 5.610.000	Líderes de proceso	02/02/2014	30/05/2014	
Realizar Auditorías Internas e implementar el plan de Acciones correctivas y preventivas	Entrega Informe de Auditoría % de Acciones Cerradas	100%	\$1.870.000	Líder de Mejoramiento Organizacional	01/06/2014	15/06/2014	Entrenar auditores internos.
Solicitar la Auditoria de certificación en ISO 9001-2008	Entrega de Programación de Auditoría	100%	\$ 124.667	Líder de Mejoramiento Organizacional	16/06/2014	30/06/2014	Evaluar diferentes instituciones de certificación
Certificar la IPS	Entrega de Certificado ISO 9001-2008 Prestación de servicios IPS en Salud Ocupacional	100%	\$ 1.340.000	Líder de Mejoramiento Organizacional	15/07/2014	30/07/2014	

## Perspectiva cliente

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Obtener prestación de servicios a nivel nacional por medio de alianzas estratégicas o sedes propias para diciembre de 2018.

**Cuadro 10. Objetivo estratégico 4**

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Identificar IPSS de Salud Ocupacional en cada uno de los departamentos de Colombia	IPSS identificadas	2 por departamento	\$ 1.000.000	Líder de Proveedores	ene-14	ene-14	Realizar inventario de IPS de salud ocupacional a nivel nacional
Definir criterios para la selección de las IPS para generar las alianzas y solicitar la Documentación necesaria para el cumplimiento de los requisitos de selección	VARIABLES y procedimiento para la selección de IPS	100%	\$ 3.200.000	Líder de Mejoramiento Organizacional	ene-14	feb-14	Diseñar políticas para la escogencia de IPSS
Realizar la selección y contratación de los proveedores de IPS con los que se va a hacer la alianza	Contratos de Alianza con 1 IPS en cada departamento	80%	\$ 12.800.000	Líder de Proveedores Líder de Mejoramiento Organizacional	mar-14	jun-14	
Abrir sucursales propias en ciudades claves	# de ciudades con sedes propias	2 ciudades	A evaluar mas adelante	Gerencia General Líder Comercial	ene-14	dic-18	Conseguir financiación para la instalación de las nuevas sedes
Ofertar la prestación de servicios de IPS a nivel nacional a los clientes actuales y/o potenciales	Incremento en ventas para el 2014	20%	\$ 5.400.000	Líder Comercial	jun-14	dic-14	Plan de comunicación y publicidad

**Perspectiva cliente**

OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por la IPS para el 2018.

**Cuadro 11. Objetivo estratégico 5**

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Realizar un estudio de Mercado sobre las necesidades de los clientes IPS	Entrega del estudio de mercado	100%	\$6.500.000	Líder de Mejoramiento Organizacional	ene-17	jun-17	Realizar encuesta de necesidades
Identificar y seleccionar los servicios a prestar para ampliar el portafolio de la IPS	Incremento de las ventas actuales con nuevo servicio	20%	\$2.700.000	Gerencia General	jul-17	ene-18	
Capacitar y entrenar al personal en los nuevos servicios a ofrecer o importar dicho conocimiento.	Número de nuevas disciplinas a atender y gestionar	Una por año	A evaluar	Gerencia General	ene-15	dic-18	
Promocionar el nuevo portafolio de servicios nuevos de IPS	Incrementos de clientes	40%	\$5.400.000	Líder Comercial	ene-18	dic-18	Campaña de comunicación y publicidad

**Perspectiva interna procesos**

OBJETIVO ESTRATEGICO 6: Revaluar los outsourcing de laboratorio clínico y exámenes de diagnóstico actuales e implementar los cambios para diciembre de 2016.

**Cuadro 12. Objetivo estratégico 6**

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Realizar análisis interno de los servicios requeridos en los procesamientos de muestra de laboratorio clínico y tomas diagnósticas	Entrega Informe de los exámenes realizados durante 2 años	100%	\$ 124.000	Líder de IPS	jun-14	dic-14	
Realizar un análisis de viabilidad del proyecto de montaje de laboratorio y de imágenes diagnósticas	Entrega del Informe de viabilidad	100%	\$ 380.000	Gerente	ene-15	dic-15	Evaluar el proyecto
Obtener la financiación para asegurar las inversiones que requiere el proyecto	Adquisición de los recursos	100%		Gerente	dic-15	mar-16	Evaluar los recursos internos y recursos externos
Implementar el proyecto de acuerdo al análisis de viabilidad.	Cumplimiento del cronograma del proyecto	100%	\$65.000.000	Gerente	abr-16	dic-16	Buscar fuentes de financiación

**Perspectiva crecimiento aprendizaje**

OBJETIVO ESTRATEGICO 7 : Desarrollar las competencias y capacidades del personal al 2016; que encaminen el logro de los objetivos de cada proceso.

**Cuadro 13. Objetivo estratégico 7**

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Definir el perfil actual de cada colaborador de la organización	Entrega de los perfiles actuales Uno por cada colaborador	100%	\$2.720.000	Líder de Gestión Humana	ene-14	mar-14	
Establecer un perfil deseado por cada colaborador de la organización	Entrega de los perfiles deseados uno por cada colaborador	100%	\$1.360.000	Líder de Gestión Humana	jun-14	oct-14	
Realizar un diagnostico de necesidades de desarrollo de acuerdo a los objetivos de cada proceso	Entrega del informe de Diagnostico de necesidades	100%	\$320.000	Líder de Gestión Humana	nov-14	dic-14	
Establecer el programa de desarrollo general para el personal	Entrega del programa de Capacitaciones (Temas, Fechas, Capacitador, Asistentes, Competencias a Desarrollar)	100%	\$400.000	Líder de Gestión Humana Gerente	dic-14	dic-14	
Realizar Capacitaciones y entrenamientos necesarios	Porcentaje de cumplimiento del programa de capacitacion Capacitacion ejecutada / Capacitacion programada	90%	\$10.600.000	Líder de Gestión Humana Capacitador	ene-15	may-16	
Evaluar la eficacia de las capacitaciones y/o entrenamientos realizados	Porcentaje de cumplimiento evaluacion de Desempeño frente al perfil deseado	80%	\$2.720.000	Líder de Gestión Humana	jun-15	jun-16	
Evaluar la necesidad de nuevo personal	Entrega de Presupuesto de head-count para todos los cargos	100%		Líder de Gestión Humana Gerente	ene-14	dic-18	

**Perspectiva cliente**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: Desarrollar y ofrecer un servicio especial dirigido a las pymes.

**Cuadro 14. Objetivo estratégico 8**

ACCIONES	INDICADOR	META	COSTO	RESPONSIBLE	INICIO	FIN	INICIATIVAS
Establecer contactos con agremiaciones que involucren a las pymes	# de agremiaciones contactadas	1	\$500.000	Líder comercial	ene-14	ab-14	
Realizar encuesta a pymes de necesidades en materia de salud y relacionados	Presentación de los resultados de la encuesta	Presentar resultados antes de enero de 2015	\$4.000.000	Gerencia General, Líder Comercial, Líder de Mejoramiento organizacional	May14	feb-15	
Diseñar paquete de servicios teniendo en cuenta los resultados de la encuesta.	Documento final de paquete de servicios y precios	Presentar paquete antes del 1 de mayo de 2015	\$	Gerencia General, Líder Comercial, Líder de Mejoramiento organizacional	feb-15	may-2015	Vincular en el paquete otras necesidades conexas
Ofrecer el paquete de servicios a las pymes	Número de pymes a ofertar	30 pymes por mes	\$1200.000 por mes	Líder Comercial	jun-15	dic-2018	Conseguir financiación para la
Encuesta de reorientación del nuevo producto	Presentación de resultados de la encuesta		\$2.000.000	Gerencia General, Líder Comercial, Líder de Mejoramiento organizacional	oct-15	dic-15	

Con los anteriores tableros de control, se asegura el seguimiento de los objetivos estratégicos para contribuir a la sostenibilidad y crecimiento económico de la IPS Intersalud Ocupacional

## 6. CONCLUSIONES

Después de haber recorrido 3 años de camino por el mercado de las IPSs de salud ocupacional, donde el crecimiento no ha obedecido a un planeamiento juiciosamente estudiado ni acordado, sino que ha surgido de apuntarle a lo que se veía o parecía atractivo, tenemos hoy la gran oportunidad de convertirnos en los creadores de un futuro que se vislumbra difícil pero promisorio. Difícil, principalmente, por el entorno cambiante en que se mueve la organización, que incluye una competencia día a día mas fuerte; difícil, por inconsistencias internas que desalinean los esfuerzos y que frenan o disminuyen el logro de los objetivos; pero también, muy promisorio porque este ejercicio nos ha permitido conocer en detalle esos factores externos e internos que podemos aprovechar, controlar o evitar para asegurar el crecimiento y sostenibilidad económica de la IPS Intersalud Ocupacional.

A lo largo de este proyecto, la IPS Intersalud Ocupacional conoció y utilizó las herramientas mas reconocidas y actualizadas para realizar su plan estratégico; su desarrollo, abrió ampliamente el panorama del negocio, presentando un conjunto de alternativas de crecimiento de manera organizada contextual y cronológicamente, lo que permitió llegar a planes de acción específicos que aportarán desde diferentes perspectivas al cumplimiento de los objetivos.

Este trabajo, permitió también la aplicación de conocimientos y habilidades aprendidas durante la maestría y muy especialmente de temas de Gerencia

Estratégica, Entorno Económico, Gerencia de Mercadeo y Gerencia Financiera. El uso de estos conocimientos unidos a la metodología y herramientas aplicadas permitió que en el caso de la IPS Intersalud Ocupacional, se definieran de manera coherente y soportada ocho objetivos estratégicos a desarrollar entre los años 2014 y 2018 que consolidarán la IPS como líder en la prestación de sus servicios.

La IPS Intersalud Ocupacional tendrá como base de su desarrollo, el crecimiento de su talento humano, quienes utilizarán día a día mejores competencias para obtener un crecimiento en ventas y utilidades a través de disminución de costos por pago a terceros, el ofrecimiento de servicios actuales y nuevos, con calidad, a clientes actuales y a nuevos clientes como pymes, el lanzamiento de nuevos servicios y la presencia nacional que incrementará el campo de acción de la empresa.

El gran desafío ahora, en línea con Neilson, Martín y Powers,<sup>11</sup> consiste en comunicar e introyectar este plan a todos los integrantes de la empresa, explicarles específicamente cuál deberá ser su rol y participación específica, realizar los cambios en la estructura de la organización para facilitar el cumplimiento de los objetivos y lograr un personal motivado alineando estos objetivos con los de cada persona.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

<sup>11</sup>Neilson & Martin & Powers (2008, Harvard Business Review)



Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1999). *The balanced scorecard*. New Jersey: Prentice Hall.

Magretta, Joan. (2002). Why Business Models Matter. En: *Revista Harvard Business Review*. Boston. pp. 2

Neilson, Martín y Powers. (2008). The secrets to successful strategy execution. En: *Harvard Business Review*. Boston

Osterwalder, Alexander y PIGNEUR, Yves. (2010). *Business Models Canvas*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN:978-0470-87641-1

Porter, Michael. (2009). *Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide

Porter, Michael. (1996). *What is strategy*. En: Harvard business review. Nov/Dec

Ulrich, Dave. (2006). *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires: Garnica

### **Webgrafía**

[www.intersaludocupacional.com](http://www.intersaludocupacional.com)

[www.portafolio.co/.../tasa-desempleo-colombia](http://www.portafolio.co/.../tasa-desempleo-colombia)

# ANEXOS

## ANEXO 1

### CLIENTES Y VENTAS IPS INTERSALUD OCUPACIONAL – Enero 2013

Clientes	Valor	Pareto
SIMOUT S A	37.580.250	15,91%
LISTOS S A S	4.231.610	10,26%
SEGUROS DE VIDA COLPATRIA	7.930.439	7,59%
LLOREDA SA	3.335.550	5,65%
SUPERTEX SA	1.392.500	4,82%
SEGUROS DE RIESGOS LABORAL	10.973.700	4,65%
CLIENTES VARIOS	9.634.110	4,08%
AMCOR HOLDINGS AUSTRALIA	8.023.000	3,40%
NOMINA COM SA	7.707.200	3,26%
SEGUROS DE RIESGOS PROFESI	7.429.000	3,15%
GOMEZ ASOCIADOS SALUD OCUP	6.860.930	2,91%
MULTIEMPLEOS LIMITADA	6.682.150	2,83%
COLOMBINA SA	5.247.500	2,22%
CONSORCIO SALUS	4.840.200	2,05%
OCUPAR TEMPORALES SA	4.836.200	2,05%
RECKITT BENCKISER COLOMBIA	4.830.800	2,05%
BLUEFIELDS FINANCIAL COLOM	3.832.400	1,62%
TERCERIZAR SAS	3.584.650	1,52%
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIO	3.165.350	1,34%
SURA	3.097.300	1,31%
CONSORCIO MR EG	2.667.200	1,13%
SOLUCIONES DE SANEAMIENTO	2.544.350	1,08%
GRANADINA DE VIGILANCIA LI	2.362.650	1,00%
LA EQUIDAD SEGUROS DE VIDA	1.876.000	0,79%
SAAM APROVECHAMIENTOS INDU	1.728.650	0,73%
GOMEZ ASOCIADOS ASESORIA R	1.721.560	0,73%
SONOCO DE COLOMBIA LTDA	1.489.100	0,63%
D M V INGENIERIA SAS	1.421.700	0,60%
INSTITUTO DE RELIGIOSAS DE	1.320.800	0,56%
COOPERATIVA DE TRABAJO ASO	1.262.150	0,53%
CARTONERA NACIONAL SA	1.231.850	0,52%
LABORATORIOS BAXTER	1.204.850	0,51%
POSITIVA COMPAÑIA DE SEGUR	1.123.776	0,48%
COLOMBIANA INTEGRAL DEL TR	1.072.500	0,45%

<b>Clientes</b>	<b>Valor</b>	<b>Pareto</b>
GEOMEMBRANAS SAS	1.030.100	0,44%
PGI COLOMBIA LTDA	1.012.400	0,43%
EMPRESA DE ENERGIA DEL PAC	866.200	0,37%
MEDICAL PROTECTION LTDA SA	718.900	0,30%
BIOART S A	700.850	0,30%
FUNDACION HISPANO AMERICAN	698.100	0,30%
DISPROQUIN S A S	672.650	0,28%
PROMOFORMAS SAS	616.900	0,26%
SOCIEDAD INNOVACIONES GRAF	610.400	0,26%
INCOGAS DEL VALLE LTDA	549.250	0,23%
AYUDA INTEGRAL SA	541.350	0,23%
CAMARA DE COMERCIO DE CALI	533.100	0,23%
INFORMATICA CREATIVA SAS	532.800	0,23%
COOP DE CAFICULTORES DEL S	527.400	0,22%
REBUJIAS S A	496.550	0,21%
UNION PLASTICA LTDA	484.850	0,21%
PREVISION LTDA	483.150	0,20%
MEGA ASISTENCIA COMPAÑIA	458.600	0,19%
FUNDACION PARA EL DESARROL	427.800	0,18%
SERVINGENIERIA ELECTROME	405.000	0,17%
CORPORACION UNIVERSIDAD LI	339.850	0,14%
ASOCIACION COMUNITARIA DE	296.300	0,13%
ASESORIA INDUSTRIALES SANT	274.500	0,12%
GUTIERREZ Y BELALCAZAR LTD	272.850	0,12%
IMAGENES GRAFICAS SA IMAGR	240.000	0,10%
MEDICAL PROTECTION LTDA	237.800	0,10%
FUNDACION CENTRO CULTURAL	234.600	0,10%
ASESORIA INDUSTRIALES	220.000	0,09%
IMPLAMEQ S A S	216.000	0,09%
COMUNIDAD FRANCISCANA PROV	206.900	0,09%
INDUSTRIA COLOMBIANA DE LL	201.600	0,09%
EMPLOYMENT SOLUTIONS SAS	197.400	0,08%
SERVISION DE COLOMBIA	194.000	0,08%
AGOFER S A	189.400	0,08%
ASOCIACION PARA LA ENSEÑANSA	183.700	0,08%
CARTONES AMERICA S A	179.500	0,08%
NIVIGLOBAL SAS	175.550	0,07%
SMART TMT SA	169.950	0,07%
GOMEZ ASOCIADOS SALUD	151.500	0,06%
SOS EMPLEADOS SA	150.000	0,06%

<b>Clientes</b>	<b>Valor</b>	<b>Pareto</b>
ASESORIA INTEGRAL EN SEGUR	145.500	0,06%
BOBINADOS ELECTRICOS Y M	125.000	0,05%
ODINSA PROYECTOS E INVERSI	116.100	0,05%
FUMIGAX SA	113.350	0,05%
ASOCIACION DE CULTIVADORES	112.000	0,05%
CARVEL LTDA INGENIEROS C	99.600	0,04%
ZONA FRANCA PERMANENTE PAL	95.800	0,04%
CENTRO DE REAHILITACION ES	92.400	0,04%
INVERSIONES PASCUALITO	81.150	0,03%
CLAVE 2000 SA	79.000	0,03%
TAKEDA S A S	74.000	0,03%
COIN SAS CONSTRUCCIONES	73.300	0,03%
BEISBOL DE COLOMBIA SAS	57.100	0,02%
COOPERATIVA DE APORTE Y	52.250	0,02%
CLIENTES VARIOS	50.300	0,02%
TEC POINT SA	46.850	0,02%
TAMETCO S A S	43.200	0,02%
COLBYSER CBS S A S	42.000	0,02%
FETRABUV	42.000	0,02%
AVIOMAR S A	37.440	0,02%
ASOCIACION DE GESTION HUMA	36.700	0,02%
SNIDER Y CIA S A	36.700	0,02%
FONDO DE EMPLEADOS DE MANT	31.650	0,01%
AGENCIA DE SEGUROS BONANZA	23.200	0,01%
INDUSTRIAS ELECTROMECHANICA	22.650	0,01%
TURQUESA S A	21.800	0,01%
DFL SA	21.300	0,01%
COLOMBIANA INTEGRAL DEL	(11.500)	0,00%
DMV	(167.800)	-0,07%
AYUDA INTEGRAL	(381.000)	-0,16%
Total General	236.151.765	100,00%

## ANEXO 2

### RESUMEN DE LEYES Y NORMAS PARA RIESGOS LABORALES EN COLOMBIA

1915, Ley 57	Reparación de los trabajadores afectados por un accidente de trabajo
1946, Ley 90	Ley del gobierno para impulsar los seguros sociales para los trabajadores
1950, Decretos 2663 y 3746	Se expide el código sustantivo de trabajo: * Definición AT y EP, tabla de EP, Consecuencias de un AT y una EP, prestaciones asistenciales, indemnizaciones.
1965, Ley 90	Se adicionó cobertura de riesgos de AT y EP
1967, Ley 90	Se adicionó la invalidez, vejez y muerte

CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO (ART. 349 Y 351)	Reglamento de Higiene y seguridad
LEY 9 DE 1979	Código sanitario – saneamiento básico
RESOLUCION 2400 DE 1979	Estatuto de Seguridad Industrial (Vivienda, higiene y seguridad)
RESOLUCION 8321 DE 1983	Protección y conservación de la Audición
DECRETO 614 DE 1984	Determina las bases para la administración y organización de la S.O.
RESOLUCION 2013 DE 1986	Organización y funcionamiento de los COPASOS
RESOLUCION 1016 DE 1989	Organización, funcionamiento y forma de los P.S.O.
LEY 100 DE 1993	Nuevo sistema de seguridad social Integral
DECRETO 1295 DE 1994, LEY 776 DE 2002	S.G.R Responsabilidades empleador, trabajador, ARP

RESOLUCION 0156 DE 2005	Notificación de los AT
RESOLUCION 1401 DE 2007	Investigación Incidentes y Accidentes
RESOLUCION 2346 DE 2007	Practica de Evaluaciones Médicas Ocupacionales
GATISO	Guías de atención integral de S.O basada en la evidencia
RESOLUCION 3673 DE 2008	Reglamento Técnico para el Trabajo Seguro en Alturas
RESOLUCION 2646 DE 2008	Identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo Factores de Riesgo Psicosocial
DECRETO 2923 DE 2011	Sistema de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Profesionales
RERSOLUCION 1409 DE 2012	Reglamento de Seguridad para protección contra caídas
LEY 1562 DE 2012	Modificación del Sistema de Riesgos Laborales

### ANEXO 3

#### ESTADO DE RESULTADOS 2012

## INTERSALUD OCUPACIONAL LTDA ESTADO DE RESULTADOS NEGOCIO IPS

Acumulado a Diciembre de 2012

	Part %	2012	Part %	2011	Var %
<b><i>Ingresos Operacionales</i></b>					
Historias Clínicas	36,77%	162.073.804	100%	168.385.423	-3,75%
Imagenología	6,38%	28.104.300	0,00%	0	0,00%
Inmunizaciones	2,02%	8.901.200	0,00%	0	0,00%
Fonoaudiología	13,62%	60.037.005	0,00%	0	0,00%
Laboratorio Clínico	31,30%	137.973.916	0,00%	0	0,00%
Optometría	9,57%	42.202.720	0,00%	0	0,00%
Dezplazamientos	0,33%	1.474.600	0,00%	0	0,00%
<b><i>Total Ingresos Operacionales</i></b>	<b>100,00%</b>	<b>440.767.545</b>	<b>100%</b>	<b>168.385.423</b>	<b>161,8%</b>
<b><i>EGRESOS</i></b>					
<b><i>Costo de Ventas</i></b>					
Historias Clínicas	61,01%	98.889.087	40,88%	68.831.196	43,67%
Imagenología	79,62%	22.377.900	0,00%	0	0,00%
Inmunizaciones	71,09%	6.328.000	0,00%	0	0,00%
Fonoaudiología	34,48%	20.698.524	0,00%	0	0,00%
Laboratorio Clínico	62,38%	86.070.950	0,00%	0	0,00%
Optometría	67,57%	28.516.900	0,00%	0	0,00%
Salón Capacitación	0,00%	2.945.731	0,00%	0	0,00%
Admón IPS	22,38%	98.637.516	46,59%	78.445.750	25,74%
<b><i>Total costos de ventas</i></b>	<b>82,69%</b>	<b>364.464.608</b>	<b>87,46%</b>	<b>147.276.946</b>	<b>147,47%</b>
<b><i>Utilidades Brutas</i></b>					
Historias Clínicas	0,00%	63.184.717	0,00%	99.554.227	-36,53%
Imagenología	3,53%	5.726.400	0,00%	0	0,00%
Fonoaudiología	441,95%	39.338.481	0,00%	0	0,00%



Laboratorio Clínico	86,45%	51.902.966	0,00%	0	0,00%
Optometria	9,92%	13.685.820	0,00%	0	0,00%
<b>Total Utilidad Bruta</b>	<b>17,31%</b>	<b>76.302.937</b>	<b>12,54%</b>	<b>21.108.477</b>	<b>261,48%</b>
<b>Gastos</b>					
Arrendamientos	2,13%	9.393.868	0,77%	1.301.137	622,0%
Telefono	0,91%	4.001.903	0,00%	0	0,00%
Publicidad	0,06%	280.518	0,00%	0	0,00%
Servicios Publicos	0,35%	1.552.378	0,00%	0	0,00%
Aseo y vigilancia	0,36%	1.596.939	0,00%	0	0,00%
Correo Portes y Telegramas	0,35%	1.540.150	0,00%	0	0,00%
Transportes Fletes Acarreos y Mensajería	0,49%	2.138.200	0,00%	0	0,00%
Mantto y Reparaciones	1,16%	5.098.561	0,10%	163.200	3024,1%
Adecua e Instalaciones	2,32%	10.221.479	0,36%	600.038	1603,5%
Gastos Representacion	0,03%	111.800	0,00%	0	0,00%
Elementos de Aseo y Cafetería	0,41%	1.815.694	0,40%	672.767	169,9%
Utiles,Papel y Fotocop	1,00%	4.426.717	0,00%	0	0,00%
Combustibles y Lubricantes	0,01%	47.501	0,00%	0	0,00%
Taxis Y Buses	0,02%	109.130	0,00%	0	0,00%
Casino y Restaurantes	0,10%	434.125	0,00%	0	0,00%
Otros	0,13%	587.821	2,21%	3.727.724	-84,2%
Distribución Gasto Administración	0,00%	8.899	0,00%	0	0,00%
Depreciacion y Amortizacion	0,92%	4.039.395	0,36%	614.249	557,6%
<b>Total Gastos</b>	<b>11,17%</b>	<b>49.219.693</b>	<b>4,20%</b>	<b>7.079.116</b>	<b>595,28%</b>
<b>Utilidad Operativa del Ejercicio</b>	<b>6,14%</b>	<b>27.083.244</b>	<b>8,33%</b>	<b>14.029.361</b>	<b>93,05%</b>
<b>Ingresos Y Egresos no Operacionales</b>					
Financieros y otros	0,02%	95.016	0,00%	0	0,00%
<b>Total Ingresos No Operacionales</b>	<b>0,02%</b>	<b>95.016</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Utilidad/Perdida Antes de Impuestos</b>	<b>6,17%</b>	<b>27.178.260</b>	<b>8,33%</b>	<b>14.029.361</b>	<b>93,72%</b>
Imporenta	2,03%	8.968.826	2,75%	4.629.689	93,72%
<b>Utilidad/Perdida Neta del Ejercicio</b>	<b>4,13%</b>	<b>18.209.434</b>	<b>5,58%</b>	<b>9.399.672</b>	<b>93,72%</b>

## ANEXO 4

### ESTADO DE RESULTADOS ENERO A JULIO DE 2013

## INTERSALUD OCUPACIONAL LTDA ESTADO DE RESULTADOS NEGOCIO IPS

Acumulado a Julio de 2013

	Part %	2013	Part %	2012	Var %	Part %
<b><i>Ingresos Operacionales</i></b>						
Historias Clínicas		119.873.639	37,03%	99.748.804		36,37%
Imagenología		12.916.750	6,83%	18.388.000		6,75%
Inmunizaciones		4.036.250	1,45%	3.904.200		1,87%
Fonoaudiología		44.211.635	12,52%	33.712.560		12,75%
Laboratorio Clínico		76.781.240	32,97%	88.803.016		33,24%
Optometría		33.483.936	8,81%	23.730.870		9,02%
Dezplazamientos		1.628.500	0,40%	1.084.600		0,00%
<b>Total Ingresos Operacionales</b>		<b>292.931.950</b>	<b>100,00%</b>	<b>269.372.050</b>		<b>100,00%</b>
<b><i>EGRESOS</i></b>						
<b><i>Costo de Ventas</i></b>						
Historias Clínicas		97.346.210	46,96%	46.837.869		39,10%
Imagenología		8.698.086	91,31%	16.790.500		75,07%
Inmunizaciones		2.971.300	65,37%	2.552.000		67,25%
Fonoaudiología		11.405.324	35,49%	11.963.200		35,15%
Laboratorio Clínico		49.509.007	59,91%	53.203.604		63,80%
Optometría		18.284.800	68,25%	16.197.400		71,24%
Salón Capacitación		873.670	0,00%	1.348.849		0,00%
Admón IPS		40.783.164	25,33%	68.230.380		25,53%
<b>Total costos de ventas</b>		<b>229.871.561</b>	<b>80,60%</b>	<b>217.123.802</b>		<b>78,19%</b>
<b><i>Utilidades Brutas</i></b>						
Historias Clínicas		22.527.429	0,00%	52.910.935		0,00%
Imagenología		4.218.664	1,60%	1.597.500		4,63%

Fonoaudiología	32.806.311	557,08 %	21.749.360	442,96 %
Laboratorio Clínico	27.272.233	105,60 %	35.599.412	94,37%
Optometria	15.199.136	8,48%	7.533.470	7,81%
<b>Total Utilidad Bruta</b>	<b>63.060.389</b>	<b>19,40%</b>	<b>52.248.248</b>	<b>21,81%</b>
<b>Gastos</b>				
Arrendamientos	5.932.226	1,80%	4.843.564	1,53%
Telefono	2.400.341	0,82%	2.201.463	0,56%
Publicidad	0	0,06%	163.518	0,00%
Servicios Publicos	1.180.134	0,27%	730.646	0,22%
Aseo y vigilancia	1.103.643	0,38%	1.031.984	0,33%
Correo Portes y Telegramas	1.747.300	0,11%	284.150	0,57%
Transportes Fletes Acarreos y Mensajería	609.800	0,55%	1.474.000	0,00%
Mantto y Reparaciones	1.578.973	0,64%	1.728.245	0,53%
Adecua e Instalaciones	4.492.813	1,89%	5.093.855	1,59%
Gastos Representacion	72.000	0,04%	99.800	0,04%
Elementos de Aseo y Cafetería	843.952	0,27%	739.085	0,23%
Utiles,Papel y Fotocop	2.752.291	0,86%	2.309.189	0,81%
Combustibles y Lubricantes	88.435	0,02%	47.501	0,02%
Taxis Y Buses	104.807	0,03%	89.130	0,02%
Casino y Restaurantes	164.700	0,15%	413.125	0,15%
Otros	218.171	0,20%	537.821	0,04%
Distribución Gasto Administración	0	0,00%	8.899	0,04%
Depreciacion y Amortizacion	2.242.862	0,82%	2.222.031	0,70%
<b>Total Gastos</b>	<b>28.882.299</b>	<b>9,15%</b>	<b>24.638.115</b>	<b>7,59%</b>
<b>Utilidad Operativa del Ejercicio</b>	<b>34.178.090</b>	<b>10,25%</b>	<b>27.610.133</b>	<b>14,22%</b>
<b>Ingresos Y Egresos no Operacionales</b>				
<b>Otros Gastos No Operacionales</b>				
Impuestos Asumidos	84.745	0,00%	0	0,00%
<b>Total Gastos No Operacionales</b>	<b>84.745</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total Egresos No Operacionales</b>	<b>84.745</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Utilidad/Perdida Antes de Impuestos</b>	<b>34.093.345</b>	<b>10,29%</b>	<b>27.705.098</b>	<b>14,22%</b>

## ANEXO 5

### ANALISIS COMPARATIVO DE CRECIMIENTO DE INGRESOS DE LA IPS EN LOS AÑOS 2010-2013

Año	Mes	Ingresos
2010	Enero	\$ 502.110,00
	Febrero	\$ 1.226.510,00
	Marzo	\$ 2.100.615,00
	Abril	\$ 357.720,00
	Mayo	\$ 72.000,00
	Junio	\$ 609.780,00
	Julio	\$ 192.200,00
	Agosto	\$ 194.300,00
	Septiembre	\$ 216.000,00
	Octubre	\$ 488.300,00
	Noviembre	\$ 224.500,00
	Diciembre	\$ 4.536.600,00
Total 2010		\$ 10.720.635,00
2011	Enero	\$ 837.300,00
	Febrero	\$ 1.366.000,00
	Marzo	\$ 13.796.200,00
	Abril	\$ 3.973.076,00
	Mayo	\$ 7.901.392,00
	Junio	\$ 22.450.600,00
	Julio	\$ 16.381.491,00
	Agosto	\$ 12.023.046,00
	Septiembre	\$ 19.953.600,00
	Octubre	\$ 12.455.184,00
	Noviembre	\$ 22.527.000,00
	Diciembre	\$ 39.166.662,00
Total 2011		\$ 172.831.551,00
2012	Enero	\$ 23.736.800,00
	Febrero	\$ 32.068.120,00
	Marzo	\$ 33.645.100,00

Año	Ingreso Total	% Crecimiento año anterior
2010	\$ 10.720.635,00	NA
2011	\$ 172.831.551,00	1512,14%
2012	\$ 446.729.881,00	158,48%
2013	\$ 576.644.022,00	29,08%

Año	Mes	Ingresos
	Abril	\$ 49.016.600,00
	Mayo	\$ 28.893.840,00
	Junio	\$ 62.987.186,00
	Julio	\$ 39.418.490,00
	Agosto	\$ 28.424.500,00
	Septiembre	\$ 36.571.300,00
	Octubre	\$ 48.396.950,00
	Noviembre	\$ 30.393.150,00
	Diciembre	\$ 33.177.845,00
Total 2012		\$ 446.729.881,00
2013 parcial	Enero	\$ 34.541.530,00
	Febrero	\$ 35.135.800,00
	Marzo	\$ 36.340.120,00
	Abril	\$ 48.525.646,00
	Mayo	\$ 43.433.240,00
	Junio	\$ 40.386.669,00
	Julio	\$ 56.023.290,00
	Agosto	\$ 37.415.630,00
	Septiembre	\$ 37.253.173,00
	Octubre	\$ 62.540.570,00
	Noviembre	\$ 145.048.354,00
Total 2013 parcial		\$ 576.644.022,00