

**Trabajo de Grado**

**Diseño de un plan de negocio - caso CIMA OCUPACIONAL S.A.S**

Consultores

**Jesús Arley Baena Pérez**

**Oscar David Gómez Rincón**

Tutor

Ph. D. Elkin Darío Rave Gómez

**Fundación Universitaria ESUMER**

**Maestría en Mercadeo**

Medellín, Colombia, 2017.

Copyright © 2017 por Jesús Arley Baena Pérez & Oscar David Gómez Rincón.

Todos los derechos reservados.

Dedicamos el presente trabajo en primer lugar, a Dios por darnos la vida, salud, fortaleza y sabiduría para concluir con éxito este trabajo y en segundo lugar, a nuestras familias por ser nuestra fuente de amor e inspiración.

Quiero agradecer profundamente a mis hijos Samuel y Miguel Ángel, por soportar largas horas sin la presencia de su padre. Prometo recompensar todo este tiempo en momentos de gran felicidad, los amo.

A diana Marcela Patiño, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su comprensión, tolerancia, pero sobre todo por ser mi apoyo incondicional y vivir a mi lado incluso los momentos más difíciles. Muchas gracias amor.

A Elkin Darío Rave Gómez, por su compromiso, pasión, dedicación y por ser fuente de disciplina, constancia y perseverancia.

Gracias a ESUMER y a todos los profesores y demás personas que hicieron posible este proyecto de maestría.

## Resumen ejecutivo

v

El presente plan de negocio busca aportar un valor agregado a CIMA OCUPACIONAL, mediante la construcción de nuevas estrategias que le permitan ser más competitiva en un mercado dinámico y en crecimiento en Colombia como lo es el de la seguridad y la salud en el trabajo.

Este trabajo fue motivado por la buena disposición de la IPS para facilitar la información, espacios y demás recursos requeridos para la elaboración del presente documento.

Para iniciar se detallan las generalidades de la empresa, se define el problema, los objetivos, se describe el sistema de negocio y se plantean la misión y la visión.

En cuanto a los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, se identifica una situación de mercado optimista y favorable para el desarrollo del proyecto empresarial. El perfil competitivo de CIMA OCUPACIONAL es similar al de sus principales competidores y existen importantes oportunidades de mejora para lograr los objetivos formulados en el plan de negocio.

En la fase de diseño estratégico se definen estrategias de comunicación, precio, producto, servicio y calidad, plaza, financieras y consolidación.

Se observa el aspecto financiero, marco para el desarrollo de la misma, citando en las conclusiones y recomendaciones, los resultados obtenidos de este proyecto.

Por último, en el plan financiero se estima una inversión inicial que asciende a \$86'425.000 agregando un costo de capital de trabajo, para solventar la ejecución estratégica que se plantea en el presente documento.

## Tabla de Contenidos

vi

Parte 1	
Introducción.....	1
La empresa.....	2
Problema.....	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Marco referencial.....	5
Sistema de salud colombiano.....	6
Sistema general de riesgos laborales.....	7
Modelo de negocio.....	8
Plan de negocio.....	14
Estructura del plan de negocio.....	17
Estructura del plan de negocio de CIMA Ocupacional.....	17
Parte 2	
Metodología.....	20
Diseño de la investigación.....	20
Selección de la muestra.....	20
El cuestionario.....	21
Procesamiento y análisis de la información.....	22
Análisis de datos.....	22
Delimitación de la investigación.....	22
Parte 3	
Sistema de negocio.....	23
Misión.....	23
Visión.....	23
Actividades clave.....	23
Mapa de procesos.....	20
Estructura organizacional.....	25
Diagnóstico Organizacional.....	26
Análisis del entorno.....	26
Modelo Pest.....	26
Variables políticas.....	26
Variables económicas.....	28
Variables sociales.....	30
Variables tecnológicas.....	31
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	31
El poder de negociación de los clientes.....	32
El poder de negociación de los proveedores.....	36
Amenaza de productos sustitutos.....	38
Rivalidad de los competidores.....	38
Amenaza de nuevos competidores potenciales.....	40
Matriz del perfil competitivo.....	42
Matriz del perfil competitivo de CIMA Ocupacional.....	44
Matriz DOFA.....	46

Formulación Estratégica.....	48
Matriz de confrontación.....	48
Formulación de estrategias.....	51
Estrategias ofensivas – Área de éxito.....	51
Estrategias defensivas – Área de desgaste.....	51
Estrategias de reorientación - Área de ilusión.....	52
Estrategias de supervivencia – Área vulnerable.....	52
Consolidación de estrategias.....	53
Estrategias de comunicación.....	54
Cuñas radiales.....	54
“Banners” para publicar en las páginas web.....	55
Material promocional en universidades.....	55
Medios de comunicación.....	55
Estrategias de producto.....	57
Diseño de productos enfocados a las tendencias de estilos de vida saludable.....	57
Diseño de productos enfocados a empresas que demandan altos volúmenes de servicios médicos.....	58
Estrategias de servicio y calidad.....	58
Diseño de experiencia memorable al cliente.....	58
Estrategia de acreditación de los procesos de la organización.....	59
Estrategias de fortalecimiento financiero.....	60
Incremento del capital de trabajo.....	60
Estrategias de consolidación empresarial.....	60
Costo de la consultoría.....	61
Análisis financiero.....	61
Supuestos económicos.....	61
Capital de trabajo.....	62
Ingresos operativos.....	63
Peso porcentual de las ventas.....	63
Flujo de egresos.....	64
Fuentes de financiación y servicio de la deuda.....	65
Estado de resultados.....	65
Punto de equilibrio.....	67
Flujo de caja y evaluación financiera del proyecto.....	68
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	71
Parte 4	
Apéndices.....	73
Lista de referencias.....	74

Tabla 1. Comparativo de estructuras de plan de negocio.....	18
Tabla 2. Estructura de plan de negocio CIMA OCUPACIONAL S.A.S.....	19
Tabla 3. Procesos y actividades clave.....	23
Tabla 4. Poder de negociación de los clientes ARL.....	35
Tabla 5. Poder de negociación de los clientes de salud ocupacional.....	35
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores.....	37
Tabla 7. Rivalidad de los competidores.....	40
Tabla 8. Nuevos competidores potenciales.....	42
Tabla 9. Matriz del perfil competitivo de CIMA OCUPACIONAL S.A.S.....	44
Tabla 10. Matriz de confrontación.....	45
Tabla 11. Resumen de confrontaciones.....	45
Tabla 12. Matriz DOFA de CIMA OCUPACIONAL S.A.S.....	47
Tabla 13. Matriz de confrontación DOFA.....	49
Tabla 14. Matriz DOFA priorizada.....	50
Tabla 15. Estrategias ofensivas.....	51
Tabla 16. Estrategias defensivas.....	52
Tabla 17. Estrategias de reorientación – Adaptativas.....	52
Tabla 18. Estrategias de supervivencia.....	53
Tabla 19. Agrupación de estrategias.....	53
Tabla 20. Cronograma de ejecución de la estrategia de posicionamiento.....	55
Tabla 21. Cronograma de ejecución de la estrategia de comunicación.....	57
Tabla 22. Cronograma de ejecución de la estrategia de producto.....	58
Tabla 23. Oferta comercial por categoría.....	58
Tabla 24. Cronograma de ejecución de la estrategia de servicio y calidad.....	59
Tabla 25. Cronograma de ejecución de la estrategia de acreditación.....	59
Tabla 26. Cronograma de ejecución de la estrategia de Fortalecimiento financiero.....	60
Tabla 27. Cronograma de ejecución de la estrategia de consolidación empresarial.....	60
Tabla 28. Costo de la consultoría.....	61
Tabla 29. Supuestos macroeconómicos.....	62
Tabla 30. Ingresos Operativos.....	63
Tabla 31. Peso porcentual de las ventas.....	63
Tabla 32. Flujo de egresos.....	64
Tabla 33. Flujo de efectivo.....	66
Tabla 34. Estado de resultados.....	66
Tabla 35. Punto de equilibrio.....	67
Tabla 36. Flujo de caja y evaluación financiera del proyecto.....	68



## Lista de figuras

ix

Figura 1. Diagrama del lienzo de modelos de negocio.....	10
Figura 2. Mapa de procesos CIMA OCUPACIONAL S.A.S.....	24
Figura 3. Estructura Organizacional CIMA OCUPACIONAL S.A.S.....	25
Figura 4. Cinco fuerzas de Michael Porter Salud Ocupacional Medellín.....	43

## **Parte 1**

### **Introducción**

El mercado de la salud ocupacional en Colombia ha venido creciendo significativamente con la puesta en marcha del decreto 1443, el cual estableció los parámetros para la implementación de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Esta regulación cambió la estructura competitiva, al incrementar exponencialmente la demanda. Situación que llevó a colapsar las salas de espera de los principales prestadores de servicios de salud. Esto incrementa el atractivo de mercado y llama la atención de un gran número de empresas que incursionan con fuerza obligando a las Instituciones Prestadoras de Servicios -IPS - ya constituidas, a ser más competitivas.

CIMA OCUPACIONAL identifica esta oportunidad e incursiona en el mercado el 18 de abril de 2016. Después de tres meses de operación, el director manifiesta que “su empresa no es lo suficientemente competitiva para afrontar los retos que establece el hiper competido mercado de la salud ocupacional”. Además agrega que la empresa aún no ha alcanzado el punto de equilibrio, la fuerza comercial no cumple los presupuestos de ventas, los clientes manifiestan su insatisfacción con el servicio y la estructura de costos es superior a la de sus competidores, lo cual se refleja en los elevados precios que dificultan el acceso a ciertos segmentos del mercado.

Este trabajo de grado consiste realizar una consultoría enfocada al diseño de un modelo y plan de negocio que le permita a CIMA OCUPACIONAL responder a la nueva dinámica del mercado, mediante la creación de una cultura de enfoque al cliente que genere sostenibilidad financiera y generación de valor para sus socios.

El trabajo tiene como objetivos la realización de un diagnóstico del entorno macro y competitivo de CIMA OCUPACIONAL, que facilite el entendimiento de su posición actual y sirva como insumo para diseñar estrategias que mejoren la posición competitiva de la empresa a través del diseño y puesta en marcha de un plan de negocio.

El estudio está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una revisión teórica, en la cual se conceptualiza sobre modelos y planes de negocio. Se realiza una breve descripción de las metodologías propuestas por diferentes autores reconocidos. Estas se toman como base para definir la estructura del plan de negocio que se diseña para CIMA OCUPACIONAL. En segundo lugar, se hace claridad sobre los aspectos metodológicos en los cuales se sustenta el trabajo, estos son: descripción de la empresa y el modelo de negocio; diagnóstico interno y externo; formulación estratégica y táctica; modelación financiera para los próximos cinco años y finalmente, se entregan a la dirección de la empresa las recomendaciones y conclusiones de la consultoría.

### **La empresa**

CIMA OCUPACIONAL S.A.S es una IPS fundada por el Centro de Investigaciones Médicas de Antioquia CIMA y un grupo de profesionales de las áreas de la salud y la administración. Su objetivo es prestar servicios especializados en seguridad y salud en el trabajo, dando respuestas a las exigencias establecidas en el decreto 1443 de 2014. Este establece los estándares para la implementación de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por sus siglas SG –SST.

En materia de servicio al cliente su promesa de valor es: “Prestar un servicio ágil y oportuno que reduzca los tiempos de vinculación laboral y ausentismo de los clientes”.

Mediante la prestación de los siguientes servicios: Implementación de sistemas de seguridad y salud en el trabajo, diseño de profesigramas, exámenes de ingreso, exámenes periódicos, exámenes de egreso, exámenes pos incapacidad, exámenes de reubicación laboral, valoración de la pérdida de la capacidad laboral y chequeos ejecutivos.

Su portafolio responde a cinco líneas de negocio, estas son: fuerzas militares; medicina de aviación; administradoras de riesgo laboral; exámenes ocupacionales y chequeos ejecutivos.

CIMA OCUPACIONAL cuenta con ocho empleados y ocho profesionales prestadores de servicios tal como se describe a continuación: como empleados se cuenta con un director, un coordinador administrativo, dos secretarías administrativas y asistenciales, tres ejecutivos comerciales y de mercadeo y una fonoaudióloga. Los prestadores de servicios son: un contador, un abogado, dos médicos especialistas en salud ocupacional, un otorrinolaringólogo, un psiquiatra, un óptica y un oftalmólogo.

Sus principales competidores son: Servicios Médicos San Ignacio SMSI, COLMÉDICOS, Sus Médicos, COMFAMA y SANITAS.

### **Problema**

La salud ocupacional en Colombia, hoy denominada seguridad y salud en el trabajo, ha sufrido cambios importantes a partir del decreto 1443, el cual exige a las organizaciones definir sus sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Esto implica que los empleadores evalúen sistemáticamente las condiciones de trabajo y los

posibles riesgos que tienen potencial incidencia en el bienestar, la seguridad y la salud de los trabajadores, con un enfoque de mejoramiento continuo. En este nuevo marco normativo, las IPS prestadoras de servicios especializados en salud ocupacional ganaron protagonismo al establecer con carácter de obligatoriedad la práctica de los exámenes de ingreso, periódico y egreso; puesto que conforman una de las principales herramientas para evaluar los riesgos y condiciones de trabajo asociados a los perfiles de los trabajadores.

Este fenómeno regulatorio tuvo efectos positivos y negativos en los prestadores de los servicios de salud. Por una parte, el incremento exponencial de la demanda llevó a rebasar la capacidad instalada de las IPS dedicadas a esta disciplina. Por otra, afectó la calidad del servicio al limitar el acceso y la oportunidad de la atención, lo que ha generado un estado de insatisfacción generalizada por parte de los usuarios y clientes que demandan mejores estándares de servicio.

Todo lo anterior deterioró la calidad en la prestación de los servicios al limitar el acceso y la oportunidad de la atención de los usuarios, razón por la cual se hace imperante rediseñar los modelos de negocio, para hacer frente a los retos planteados y buscar una mejor experiencia de los clientes y empresas más rentables.

En este contexto se encuentra CIMA OCUPACIONAL, con algunas limitaciones como su estructura de costos, los elevados precios, el limitado capital de trabajo, la falta de segmentación del mercado y la limitada inversión en mercadeo, entre otras. Estos factores no le permiten a la empresa ser competitiva y la obligan a replantear su estrategia. En este orden de ideas, cabe preguntarse ¿Qué debe hacer CIMA

OCUPACIONAL para adaptarse a las condiciones actuales del mercado siendo sostenible y rentable financieramente?

### **Objetivo general**

Diseñar un plan de negocio para CIMA OCUPACIONAL que le permita adaptarse a las condiciones actuales del mercado siendo sostenible y rentable financieramente.

### **Objetivos específicos**

- Realizar una revisión de la literatura existente sobre el tema, que permita el soporte teórico para elaborar la estructura del plan de negocio a la empresa.
- Diagnosticar el entorno externo e interno de la empresa bajo los modelos PEST, Cinco Fuerzas de Porter y DOFA estratégico.
- Formular estrategias y tácticas que permitan elevar el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar la modelación financiera de la empresa en un horizonte de tiempo de cinco años.

### **Marco referencial**

En el sector de la salud en Colombia, debido a su alto nivel de complejidad, competencia y exigencias del sistema de seguridad social, se hace imperativo desarrollar una óptima gestión en las organizaciones que aporte a su sostenibilidad. Una herramienta de gestión ampliamente utilizada en el mundo empresarial es el plan de negocio, el cual permite identificar la situación actual de la empresa en el mercado, las posibles rutas de

solución para mejorar su posición competitiva y por consiguiente el desempeño de todos sus procesos.

**Sistema de salud colombiano.** La ley 100 de 1993 dio origen al sistema de seguridad social, el cual está compuesto por el sistema general de pensiones SGP, el sistema general de seguridad social en salud SGSSS y el sistema general de riesgos laborales SGR.

Se deja de lado y a propósito, lo relacionado con el sistema pensional y se enfatizará en el SGSSS y SGRL

La Constitución Política de Colombia establece como derecho fundamental de los colombianos el acceso a los servicios de salud bajo la administración del Estado y una base institucional pública, privada y mixta.

Con el propósito de dar cobertura al total de la población, se definieron dos regímenes de aseguramiento: el régimen contributivo RC y el régimen subsidiado RS. La afiliación al régimen contributivo es de carácter obligatorio para los empleados, pensionados e independientes con ingresos iguales o superiores a un salario mínimo. Para hacerlo pueden seleccionar la Entidad Promotora de Salud EPS de su preferencia. Esta se encarga de administrar y prestar los servicios contenidos en el Plan Obligatorio de Salud POS, a través de Instituciones Prestadoras de Servicios de salud IPS. Por otra parte, las personas desempleadas sin capacidad de pago tienen la posibilidad de afiliarse al régimen subsidiado y en este caso es el Estado el que asigna una entidad promotora de salud subsidiada EPS-S para administrar los servicios de salud a los cuales tienen derecho. Las personas que no se encuentran afiliadas a ninguno de los dos regímenes descritos

anteriormente, se denominan en el SGSSS población no vinculada (Guerrero, Gallego, Becerril-Montekio & Vásquez, 2011, p. S145).

Los servicios de salud se financian con los aportes de los empleados, pensionados, independientes, empleadores, fondos de pensión y gobierno. Los recursos son canalizados por el Fondo de Solidaridad y Garantía FOSYGA quien a su vez lo distribuye a las EPS mediante la unidad de pago por capitación UPC, es decir, de acuerdo con el número de personas afiliadas. Estas a su vez se encargan de pagar los servicios prestados por las IPS.

**Sistema general de riesgos laborales.** El sistema de riesgos laborales comprende todos los aspectos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo. La institucionalidad está compuesta por empresas públicas y privadas. Los principales actores son las organizaciones, las Administradoras de Riesgos Laborales ARL y los empleados.

El propósito del SGRL es establecer condiciones de trabajo seguras para proteger al trabajador de los riesgos inherentes al cargo que desempeña. Estos pueden desencadenar en enfermedades profesionales o accidentes de trabajo y en caso de ocurrencia, las ARL son responsables de prestar los servicios médicos pertinentes a través de su red de IPS, hasta reintegrar al empleado a su trabajo, indemnizarlo o definir la disminución de la capacidad laboral para remitirlo al sistema pensional.

La responsabilidad de establecer condiciones de trabajo seguro es de la triada empresa, empleado y ARL. Cada uno con roles definidos. La empresa está obligada a afiliarse a todos sus empleados a la ARL y desarrollar, conjuntamente con esta, programas que



prevengan la ocurrencia de enfermedades y accidentes de trabajo. Por su parte la ARL debe brindar herramientas a las empresas con el propósito de implementar, mantener y mejorar los programas de prevención. Finalmente el trabajador debe cuidar su salud y adherirse a las normas de seguridad y salud en el trabajo definidas por la empresa.

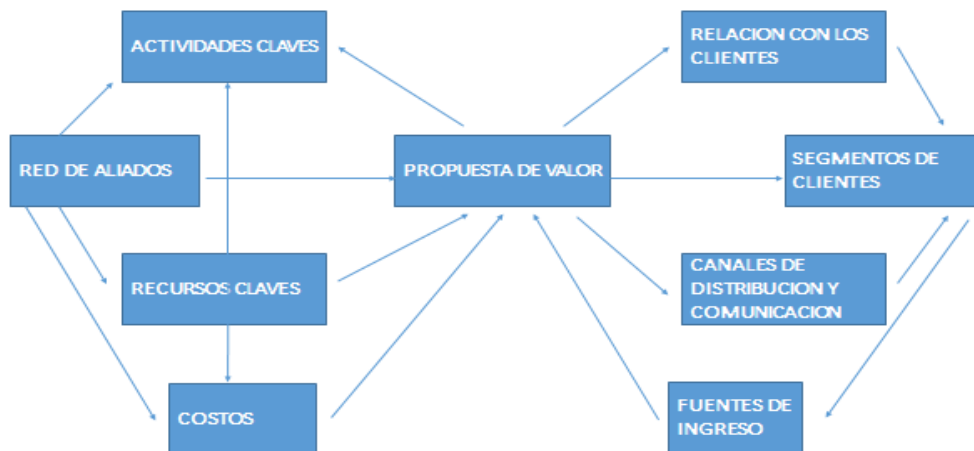
En este orden de ideas, las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Ocupacional - IPSSO - cumplen un papel fundamental en el propósito de disminuir los riesgos de ocurrencia de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo. Los exámenes de ingreso, periódicos, retiro y posincapacidad realizados por estas organizaciones son una herramienta que permite establecer el estado de salud del trabajador antes, durante y después de determinado empleo. Los exámenes se diseñan de acuerdo con los riesgos de cada empresa y su propósito, como ya se ha mencionado, es prevenir la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales. Por esta razón los exámenes ocupacionales contribuyen al incremento de la productividad de las empresas y sus resultados se evidencian mediante indicadores como la disminución del ausentismo laboral, accidentalidad, rotación del personal, incrementos de horas / hombre laboradas y la motivación para ejercer las funciones encomendadas.

**Modelo de negocio.** Para reunir los componentes esenciales que conforman un modelo de negocio, y definirlo en un concepto claro que abarque una idea profunda para el entendimiento correcto del mismo, se incursionará en un mundo de conceptos de diferentes autores expertos en el tema. Por ejemplo, se encontró el planteamiento de Osterwalder y Pigneur (2010, pp.19-20), en donde menciona que es fundamental

comprender cómo se relacionan los elementos que conforman la organización y lógicamente su objetivo se convierte en ganar dinero mediante la generación de valor para uno o varios segmentos de clientes, además se debe contar con aliados estratégicos que contribuyan y hagan posible crear, mercadear y entregar este valor, y por supuesto llegar a obtener un capital sólido que aporte a generar ingresos rentables y sostenibles.

Osterwalder y Pigneur definieron una ontología consistente en una estructura de nueve bloques temáticos (2010, pp. 19-20), estos congregan las principales variables de un negocio. En la Figura 1, en el bloque del centro se representa el conjunto de la oferta de valor, la cual se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos mencionados anteriormente están personificados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda incorporan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior. En el siguiente numeral se describe en mayor detalle cada uno de los nueve bloques.

También podemos evidenciar en la definición de Timmers (1998, pp.3-8), que habla del modelo de negocio como la arquitectura de productos, incluye además los servicios y aparece la fuente de información indispensable para toda organización. Afirmo además que se debe contar con la descripción de varios actores del negocio y sus roles, la valoración de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y por último y no menos importante, se encuentra la descripción de las fuentes de ingreso.



*Figura 1.* Diagrama del lienzo de modelos de negocio.  
Fuente: Elaboración propia

También se evidencia en la definición de Timmers (1998, p. S145), que habla del modelo de negocio como la arquitectura de productos. Incluye además los servicios y aparece la fuente de información indispensable para toda organización. Afirma así mismo que se debe contar con la descripción de varios actores del negocio y sus roles, la valoración de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y por último pero no menos importante, se encuentra la descripción de las fuentes de ingreso.

Ahora bien, un modelo de negocio contiene muchos otros elementos adicionales que complementan la estructura y complejidad de su lógico funcionamiento, y que conllevan a cumplir con un propósito de éxito en su ejecución. Por ejemplo, Ricart (2009, pp. 12-25), instituye nueve elementos para un modelo de negocio: proposición de valor, clientes objetivos, fortalecimiento de las relaciones, canal de distribución, categorización de la cadena de valor, red de socios, competencias principales, estructura de costos y modelo

de ingresos. Asimismo certifica que un elemento fundamental de los modelos de negocio, son las decisiones de la dirección sobre cómo operar en la organización, qué consecuencias implican las medidas tomadas, e identifican la razón de ser de la empresa.

Dentro de esta revisión de literatura ha de considerarse la importancia que tiene el cliente dentro de cualquier modelo de negocio que se mencione. Sin duda es el protagonista para cualquier intención que se tenga en la generación de valor, la subsistencia de la organización y su modelo para operar. Es por esto que se menciona a Salas-Fumás (2009, pp. 122-143) con su concepto sobre la unidad de análisis, que da forma a una manera genuina e innovadora de conquistar la confianza de los clientes, generar ingresos con los cuales cubrir los costos y mantenerse viables en el mercado.

Con todo y lo anteriormente expuesto por los autores seleccionados, tomando sus conocimientos como plataforma para el desarrollo de este trabajo, es natural decir que sin una previa clasificación de los clientes y sin la selección de la estrategia correcta para mantenerlos, y que permita captar más, nuevos y atractivos para la organización, difícilmente un modelo de negocio tendrá proyección en el tiempo, caracterizado por ser competitivo y rentable.

A continuación se relacionan algunas de las definiciones investigadas que se destacan para construir este marco teórico.

Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total

creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa. (Brandenburger y Stuart, 1996, pp. 5-25).

Rajala y Westerlund, (2005) hablan sobre cinco factores relevantes: “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones” (p.3).

Al-Debei et al. (2008), presentan una organización de las definiciones de modelo de negocio, afirmando que los diversos conceptos giran alrededor de seis bases fundamentales: propuesta de valor, fuentes de ingresos, arquitectura de la organización, estrategia de la organización, lógica del negocio y operaciones de colaboración (pp. 1-11).

Zott y Amit (2009) define el modelo de negocio como; "Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades" (p.110)

Demil y Lecocq (2009) lo denomina como una "Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia" (p.87).

Ricart (2009, pp. 12-25) instituye nueve elementos para un modelo de negocio: proposición de valor, clientes objetivos, fortalecimiento de las relaciones, canal de distribución, categorización de la cadena de valor, red de socios, competencias

principales, estructura de costes y modelo de ingresos. También certifica que un elemento fundamental de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre “cómo operar en la organización”, qué consecuencias implican las decisiones tomadas, e identifican la lógica de la empresa.

Svejenova et al. (2010, p.409) definen el modelo de negocios como "conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor"

Kujala et al. (2010, pp. 96-106), describen siete elementos claves en la conceptualización de modelos de negocio: clientes, posición en la cadena de valor, estrategia competitiva, proposición de valor para el cliente, organización interna del proveedor, capacidades clave y lógica de generación de ingresos.

Para Casadesus-Masanell (2004, pp. 8-17) y Ricart (2010, pp. 123-149) un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (Intrínsecamente dinámico)

Según George y Bock (2011, p. 35) es el diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Se evidencia entonces como una serie de autores investigados presentan un conjunto de elementos relevantes que reúnen ideas claras y objetivas en el concepto de modelo de negocio. La generación de valor, el cliente, la red de valor y los actores que interactúan

en el negocio serán por supuesto doctrinas que ayudarán a la construcción de una base muy sólida para desarrollar de manera exitosa la propuesta para CIMA Ocupacional sobre un nuevo modelo de negocio integral.

Además se toma el concepto de estrategia como mecanismo que agrega dinamismo a un modelo de negocio competitivo, lo hace flexible y versátil ante la necesidad de cambio.

Un modelo de negocio no se mantiene para siempre en su estructura de la cadena de valor, su forma de operar no debe ser inamovible y esto se da en la medida en que el mercado, las reformas en las políticas de gobierno, la competencia y otros factores exógenos, se lo exige como una opción no negociable.

**Plan de negocio.** El plan de negocios es una herramienta ampliamente utilizada en el mundo empresarial. Permite probar una idea de negocio mediante un documento estructurado que determina los aspectos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Su estructura puede variar en función del tipo de negocio y de los objetivos propuestos. La mayor diferencia se presenta entre los planes dirigidos a negocios constituidos y emprendimientos o empresas emergentes (“start up”).

Es más fácil redactar el plan para un negocio establecido puesto que ya existe información y las predicciones se basan en hechos y juicios. (Evans, 2012, p. 4) Por el contrario, en el plan para un emprendimiento, la información es más escasa y compleja de obtener. Se requiere hacer uso en mayor medida de fuentes de información secundarias y

utilizar herramientas como la investigación de mercados, que permitan la obtención de información que facilite la estructuración del plan. Otra diferencia radica en los tiempos verbales pues en el plan para emprendimiento se utiliza el tiempo futuro. (Evans, 2012, p. 10)

Estas diferencias tienen relación con la definición de plan de negocio dada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2010, p. 5), en el Manual para la Elaboración de Planes de Negocio, en donde lo define como una prueba para conocer las consecuencias de crear la empresa pero sin hacerlo.

Al tratarse de una prueba, el plan de negocio debe contener aspectos relevantes para iniciar un negocio o gestionar uno existente. Considera entre otros temas las operaciones, el equipo de trabajo, el mercadeo, las ventas y las finanzas. A continuación se citan algunas definiciones de autores reconocidos en la materia:

Stutely (2000, p. 8), en su libro Plan de Negocios: la Estrategia Inteligente, lo define cuando “se expone en un método una cierta actividad en un periodo de tiempo”. Es una definición bastante amplia que podría aplicar a cualquier tipo de plan.

Una definición más precisa y fácil de comprender es la de Weinberger (2009, p. 33) quien considera que el plan de negocio es un documento escrito de manera práctica, breve y que responde a la planificación de la empresa. Por esta razón el plan debe contener los objetivos que persigue la empresa y las actividades requeridas para su consecución.

Otra definición que llama la atención es la de ProInversión (2007) en la Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa: “Un plan de negocios es útil para ayudar a



conocer el negocio en detalle, es decir, sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas” (p. 69)

Dicho lo anterior, se puede inferir que el plan de negocio es una herramienta útil tanto para emprendedores como empresarios y por lo tanto la naturaleza del plan determina los objetivos. Aquellos planes realizados para emprendimientos o empresas emergentes (“start up”), persiguen objetivos como: crear el negocio y obtener financiación. Por otro lado los planes realizados para negocios constituidos buscan objetivos como: incrementar el capital de trabajo, obtener financiación, desarrollar un nuevo producto o servicio, vender acciones, hacer una alianza estratégica o simplemente para gestionar la empresa. (Evans, 2012, p. 14) Como se puede observar, son mucho más amplios los objetivos que pretenden las empresas establecidas que los emprendimientos.

Los autores anteriormente mencionados han sido seleccionados debido al criterio de aplicabilidad de sus modelos y teorías sobre planes de negocio. Es decir, se ha privilegiado el pragmatismo sobre la teoría pues lo que se pretende con el presente documento es generar un plan de negocio de fácil aplicación para CIMA OCUPACIONAL S.A.S.

El caso de Evans hace referencia al uso de una guía práctica para redactar el plan de negocio. Al igual que el manual escrito por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que de manera gráfica y pedagógica enseña como aterrizar una idea de negocio y contemplar todos los aspectos críticos de la misma.

Por su parte la Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa realizada por Proinversión contiene aspectos relevantes para identificar si una idea de negocio es viable

de acuerdo con la demanda efectiva, la oferta efectiva y el mercado efectivo y llevarla a cabo con una estructura básica (ProInversión, 2007, p.69) que se muestra en la Tabla 1 - Comparativo de Estructuras de Planes de Negocio.

***Estructura del plan de negocio.*** Como ya se había mencionado anteriormente, la estructura de los planes de negocio puede variar dependiendo del tipo de negocio y su objetivo. En la página siguiente se muestra la Tabla 1 con diferentes estructuras propuestas por autores como Vaugans Evans, Buendía, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y ProInversión.

#### **Estructura del plan de negocio de CIMA Ocupacional.**

Teniendo en cuenta la Tabla 1, se define la Tabla 2 con los elementos que darán forma a la estructura del plan de negocios de CIMA OCUPACIONAL S.A.S. Dichos elementos o apartes se seleccionan de acuerdo con los objetivos del presente documento los cuales buscan la adaptación de la empresa en el mercado, siendo sostenible y rentable financieramente. Para lograrlo se realizará un diagnóstico externo e interno de la empresa, una formulación estratégica y una modelación financiera.

*Tabla 1. Comparativo de estructuras de plan de negocio*

Mincit	Vaugans Evans	Buendía	ProInversión
Resumen Ejecutivo	Resumen Ejecutivo	No contemplado	Resumen Ejecutivo
Producto servicio	El Negocio	Descripción del negocio (Producto, misión, visión, objetivos y metas)	Descripción y visión del negocio
Equipo de trabajo	Recursos	Sistema de negocio (Requerimientos de Capital humano)	No contemplado
Plan de mercado (Componente de análisis de mercado)	Demanda de mercado	Cinco fuerzas de Porter	Análisis del mercado (Sector)
Plan de mercado (Componente análisis de competencia)	La competencia	Cooperación y competencia	Análisis del mercado (Competencia)
Plan de mercado (Componente de estrategias)	Estrategia	Sistema de mercadotecnia (Estrategias)	Planeamiento estratégico, Estrategia de comercialización y ventas
No contemplado	No contemplado	Análisis FODA	No contemplado
Sistema de negocio	No contemplado	Sistema de negocio	No contemplado
Plan financiero	Finanzas y previsiones	Sistema de negocio (Aspectos financieros)	Análisis económico financiero
Análisis de riesgo	Riesgo, oportunidad y percepciones	No contemplado	No contemplado
Plan de implementación	No contemplado	No contemplado	No contemplado
No contemplado	No contemplado	Sistema de producción	Análisis del proceso productivo

Fuente: Elaboración propia 2016

*Tabla 2.* Estructura de plan de negocio CIMA OCUPACIONAL S.A.S

<b>Estructura</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Autores</b>
Resumen Ejecutivo		Mincit, Vaugans Evans, ProInversión
Descripción del negocio (Producto, misión, visión, objetivos y metas)	Diagnosticar el entorno externo e interno de la Empresa	Mincit, Vaugans Evans, Buendía, ProInversión
Sistema de negocio (Recursos)	Diagnosticar el entorno externo e interno de la Empresa	Mincit, Vaugans Evans, Buendía
Análisis del mercado, PEST, Cinco fuerzas de Porter, FODA	Diagnosticar el entorno externo e interno de la Empresa	Mincit, Vaugans Evans, Buendía, ProInversión
Planteamiento estratégico	Formular estrategias y tácticas	Mincit, Vaugans Evans, Buendía, ProInversión
Análisis económico y financiero	Realizar la modelación financiera de la empresa	Mincit, Vaugans Evans, Buendía, ProInversión

Fuente: Elaboración propia

## Parte 2

### Metodología

**Diseño de la investigación.** La metodología empleada combina el carácter cualitativo y cuantitativo en la obtención de la información, análisis de los datos y en la interpretación de los resultados obtenidos. El diseño de la investigación es descriptivo y tiene elementos de un estudio correlacional, en tanto se miden a través del estudio económico y financiero los resultados pronosticados a los cuales puede llegar CIMA Ocupacional una vez implementado el plan de negocio sugerido en este trabajo.

Con la revisión de la literatura y los autores que se consideran pertinentes y que más se ajustan a los objetivos que se persiguen con la investigación, se llega a la estructura de plan de negocio que aplica en la tesis. El método de estudio utilizado en la estructura teórica es el deductivo.

Se utilizaron revisiones de Journal, Paper, documentos, modelos de negocios, planes de negocios, entre otros, buscando los constructos teóricos que permitieran elaborar un marco teórico capaz de explicar el plan de negocio que se utilizaría en la consultoría.

**Selección de la muestra.** Para construir el diagnóstico de la organización y el diseño estratégico del plan de negocios, es necesario realizar un estudio a través del cual se conozcan en detalle el funcionamiento del mercado y los principales competidores. Para lograrlo, se ha optado por la metodología del cliente incógnito, debido a que permite experimentar, mediante una interacción real, los aspectos más relevantes del servicio,

valorados por el cliente. Además facilita comparar el nivel de servicio de los principales competidores e identificar sus fortalezas y debilidades. El tipo de muestra es no probabilístico y por conveniencia aplicado en cuatro empresas. Se ha seleccionado este diseño de estudio y únicamente en cuatro empresas, por las limitaciones de tiempo y de recursos económicos, pero ante todo, porque no se requiere una representatividad mayor de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de empresas que tienen la mayor representatividad y participación del mercado y que se ajustan a las características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

**El cuestionario.** Se determinaron los siguientes criterios a evaluar: ubicación de la sede, diseño exterior e interior, calidad y modelo de atención administrativo, cumplimiento normativo, modelo de atención médico, precio y otras consideraciones.

Posteriormente, se validó el instrumento de recolección de la información realizando una prueba piloto en las instalaciones de CIMA OCUPACIONAL haciendo los ajustes respectivos.

Se determinaron los elementos que harán parte de la muestra bajo el criterio de liderazgo y los niveles de amenaza y competencia que pueden suponer dichos actores para CIMA OCUPACIONAL.

Se contrataron los servicios de un profesional en mercadeo, quien se encargó de visitar las IPS en diferentes fechas, aplicando el instrumento validado para la recolección de la información.

Los posibles errores que surgen en la aplicación del instrumento son la evidencia de juicios de valor realizados por el cliente incógnito y la influencia del estado de ánimo en la percepción de los criterios a evaluar.

### **Procesamiento y análisis de la información**

*Análisis de los datos.* Los datos fueron analizados por medio de las correspondientes técnicas correlacionales para interpretar los resultados. Para este trabajo técnico de análisis estadístico se utilizaron las herramientas de Excel para el procesamiento de la información y la construcción de los diferentes gráficos que reflejan los resultados obtenidos.

El análisis de la información se hace en coherencia con los objetivos definidos en el trabajo y siempre en correspondencia con el problema definido, el cual es la causa de este trabajo investigativo.

**Delimitación de la investigación.** La investigación fue aplicada en IPS de salud ocupacional, con marcada trayectoria, posicionamiento y participación de mercado, ubicadas en la ciudad de Medellín.

### Parte 3

#### Sistema de Negocio

**Misión.** “Somos una institución especializada en servicios de seguridad y salud en el trabajo, orientada a la generación de valor para nuestros grupos de interés, mediante la prestación de servicios de alta calidad, centrados en la experiencia memorable de nuestros clientes.”

**Visión.** “CIMA OCUPACIONAL S.A.S en el 2022 será la Institución especializada en seguridad y salud en el trabajo más posicionada de la ciudad de Medellín por su calidad y experiencia memorable en la prestación de sus servicios.”

**Actividades clave.** A continuación se listan en la Tabla 3 las principales actividades clave de la organización que dan estructura a sus procesos:

*Tabla 3. Procesos y actividades clave*

PROCESOS	ACTIVIDADES
Gestión Comercial y de mercadeo	Diseño de planes comerciales y de mercadeo, envío de cotizaciones, visitar a clientes, negociación con clientes, actualización del CRM, análisis de información.
Atención al usuario	Recepción de llamadas, correos electrónicos y mensajes. Programación de citas medicas, recepción del paciente y facturación contado. Gestionar Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias PQRS
Prestación de servicios de salud	Prestar servicios de consulta medica especializada y apoyo diagnostico. Registro y gestión de información en Datasalud.
Administrativo y financiero	Registro y gestión de información en Datasoft. Facturación del servicio a crédito, compra de insumos, medicamentos y material médico y administrativo. Almacenamiento y abastecimiento de los servicios. Pago de proveedores y nomina. Gestión de cartera. Contabilidad
Gestión del talento humano	Selección y contratación de personal, capacitación, liquidación de nomina, procesos disciplinarios establecidos en el reglamento interno de trabajo, asignación de



	dotación, gestión de seguridad social, bienestar laboral, seguridad y salud en el trabajo.
Direccionamiento estratégico	Diseño estratégico de la organización, asignación de recursos, organización del trabajo, dirección del talento humano y control de la organización.
Gestión de sistemas tecnológicos	Soporte técnico, administración de las bases de datos, desarrollo tecnológico, gestión de proveedores de tecnología.

Elaboración propia 2017

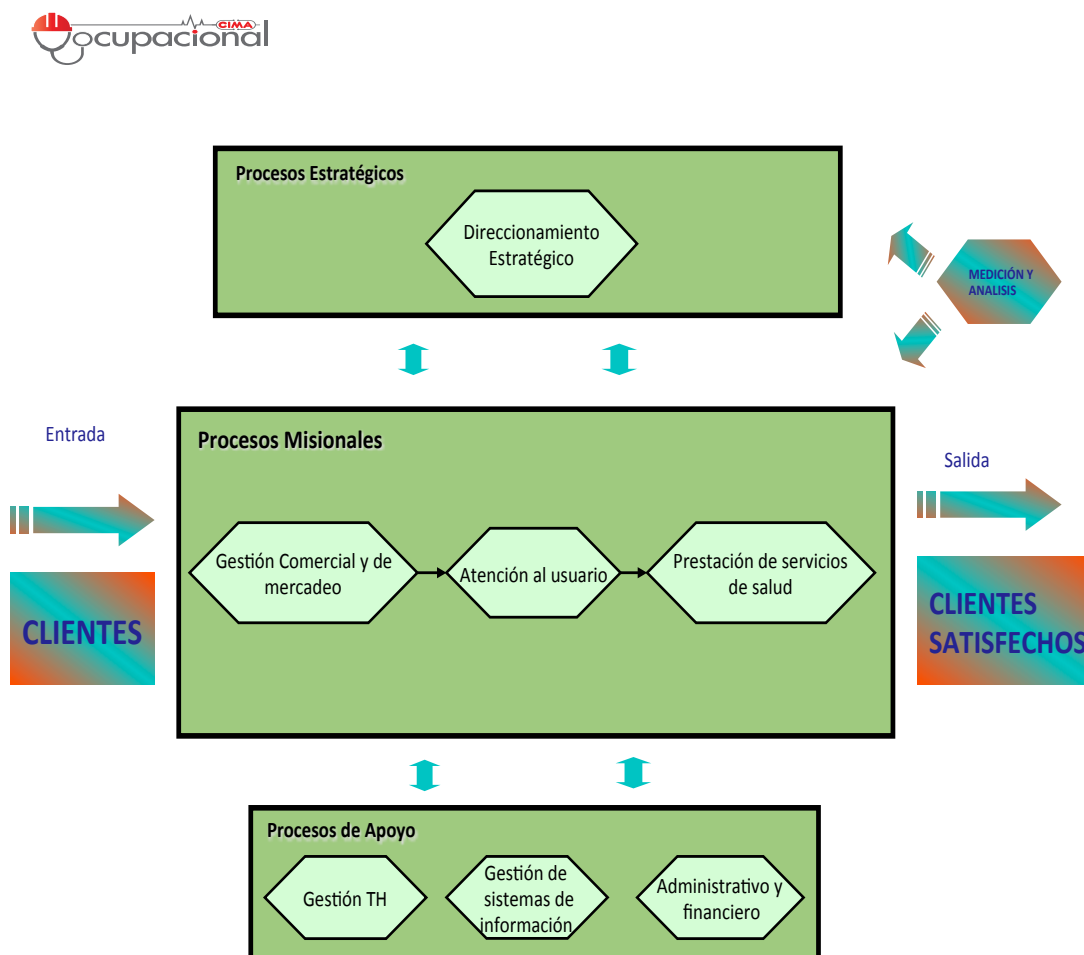


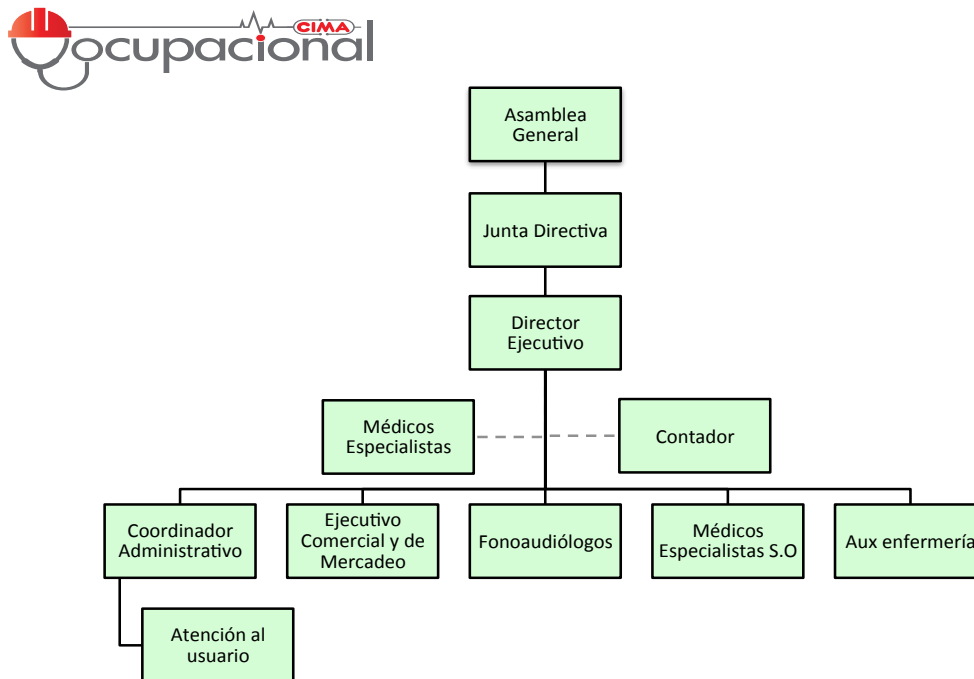
Figura 2. Mapa de procesos CIMA OCUPACIONAL S.A.S

Elaboración propia 2017

**Estructura organizacional.** La representación gráfica de la estructura orgánica de CIMA OCUPACIONAL refleja la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

Se identifican dos órganos de gobierno corporativo representados por la junta directiva y a la asamblea general de socios. Además, la máxima autoridad de la gestión organizacional es el director ejecutivo quien **está** a cargo del proceso de dirección estratégica.

Se observa una estructura organizacional plana, con un solo nivel de intervención entre la dirección ejecutiva, representado por el coordinador administrativo quien subordina el personal de atención al usuario, definiendo así los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad existentes en CIMA OCUPACIONAL.



*Figura 3.* Estructura Organizacional CIMA OCUPACIONAL S.A.S  
Elaboración propia 2017

## **Diagnóstico Organizacional**

### **Análisis del Entorno.**

*Modelo Pest.* El propósito de este estudio es analizar e identificar variables de actualidad política, económica, social y tecnológica que puedan tener un impacto positivo o negativo en el sector salud, específicamente en las IPS especializadas en salud ocupacional. Así mismo seleccionar amenazas y oportunidades que conformarán el componente externo de la matriz DOFA, la cual constituirá el principal insumo para el diseño estratégico del plan de negocios.

#### *Variables políticas.*

- Existencias de incentivos para la creación de empresas en Colombia. En el país se crean mas de 60 mil empresas al año, la existencia de incentivos como la reducción de pagos de parafiscales, el no pago de la matrícula mercantil, disminución en el pago de impuestos como el de renta y renta presuntiva entre otros; favorecen la creación de empresas y esto a su vez fortalece el sistema empresarial en Colombia (Los beneficios de crear empresa, 2014).
- Exceso normativo en el sector salud en Colombia. Existe una gran variedad de normatividad que se duplica y contradice. Se da espacio a la interpretación y subjetividad normativa haciendo compleja su implementación y control por parte de los organismos nacionales y territoriales.

De igual forma, es contradictorio que se estructure un “Plan Obligatorio de Salud” que no se cumple por parte de las EPS. En consecuencia, los usuarios acceden al mecanismo

de tutela para hacer respetar y cumplir su derecho fundamental a la salud, así como para acceder a servicios no incluidos en el POS y de alto costo que hacen insostenible el sistema de salud desde la perspectiva financiera.

Lo anterior es consecuencia de la inoperancia e incapacidad del sistema para dar solución a los requerimientos de los usuarios (Valdivieso Rueda, s.f.).

- Decreto 1072 reglamentario del sector trabajo. Este decreto define la estructura del sector trabajo y su régimen reglamentario. En el título de Riesgo Laboral se definen los estándares para la implementación obligatoria del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en todas las empresas del territorio nacional. Este sistema se estableció en el decreto 1443 de 2014, el cual contempla en uno de sus apartes la práctica de los exámenes médicos ocupacionales de carácter obligatorio en todas las empresas independiente de la naturaleza y contratos de vinculación laboral (Valdivieso Rueda, s.f.).

- Reforma tributaria en Colombia. Se avizora una nueva reforma tributaria que pretende incrementar los impuestos indirectos como el IVA, consumo y combustibles.

En el artículo 196 del proyecto de ley de la reforma tributaria, se establece un impuesto a las bebidas azucaradas equivalente a 300 pesos por litro y, según el artículo 201 del mismo documento, la destinación será para financiar el Sistema General de Seguridad Social en salud SGSSS.

De esta manera, el artículo 295 del mismo proyecto de ley establece un incremento del 300% sobre el impuesto al consumo de cigarrillo por cajetilla. El párrafo de este artículo determina que el recaudo de dicho impuesto financiará el aseguramiento en salud

(La nueva Reforma Tributaria del Congreso de la República, 2016; Proyecto de ley “por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, s.f.).

- Selección adversa de las ARL. En el artículo 76 de la Ley 1753 correspondiente al Plan Nacional De Desarrollo 2014 – 2018, se dictan lineamientos para evitar la selección adversa de las ARL. Esta medida, ejecutada mediante el Decreto 1442 de 2014 favorece la sostenibilidad del sistema pues distribuye de forma equitativa las cargas derivadas de las prestaciones económicas y asistenciales entre todas las ARL. Además, amplía la cobertura del sistema general de riesgos laborales, dado que facilita y garantiza el acceso a todo tipo de empresas y personas naturales, independientemente de su actividad económica y riesgo.

#### *Variables económicas*

- Economía inflacionaria por encima de la meta del Banco de la República. La inflación incrementa los costos de las empresas, lo que hace que su presupuesto maestro disminuya y, por consiguiente, la inversión en seguridad y salud en el trabajo.

Un ejemplo de ello es la mano de obra. Tal vez uno de los costos más representativos de las empresas. Un incremento del 6,3% sumado a la elevada carga prestacional en Colombia, desestimulará la contratación de personal. Esto traerá como consecuencia la disminución de la práctica de exámenes ocupacionales (El salario mínimo en Colombia subiría 6,3% en 2017, según Anif, 2016).

- Alta tasa de mortalidad de las PYME en Colombia. Sin duda las empresas son la base de la economía de un país, un mayor número de empresas representará un mercado

potencial más grande y mayores oportunidades de crecimiento para las IPS de salud ocupacional. Todo lo contrario ocurre cuando la tasa de mortalidad de las empresas incrementa. En Colombia sobreviven el 29% de las empresas posterior a sus primeros cinco años de operación (29 de cada 100 mipymes sobreviven tras 5 años de actividad en Colombia, 2016)

- Alta informalidad laboral ubicada en el 56% según estudio de UNIANDES (El 56% de los trabajadores son informales (UniAndes, 2013). La informalidad laboral es una gran amenaza para las IPS de salud ocupacional debido a que esos empleados no demandan los servicios de seguridad y salud en el trabajo.
- Bajo crecimiento económico, el cual se ubica para el segundo trimestre del año en el dos por ciento. El crecimiento económico esta directamente relacionado con la generación de empleo. Un gran porcentaje de los ingresos del sistema de salud provienen de la clase trabajadora que aportan al régimen contributivo un 12,5% del total de su salario. Al incrementar el índice de desempleo se disminuyen proporcionalmente los ingresos al sistema de salud.
- Ralentización de la economía latinoamericana. El panorama económico mundial, específicamente el contexto latinoamericano, se ha ralentizado por la desaceleración de la economía china, que ha traído como consecuencia la disminución de exportaciones de materia prima al país asiático.

La desaceleración económica de China esta acompañada de una alta dependencia del consumo interno lo que ha generado una preocupación de su aparato productivo para satisfacer la gran demanda de su población que en los últimos años ha experimentado un

crecimiento de su capacidad adquisitiva (Economía colombiana creció 2%, el peor dato en 7 años, 2016; China deja de comprar en América Latina, 2016; ¿Cómo golpeará la desaceleración de China a América Latina?, 2015).

### *Variables Sociales*

- Perspectiva de un país en paz. El proceso de paz en Colombia representará el comienzo de un nuevo orden social. Especialmente se podría evidenciar en las zonas del campo, poblaciones en las que hoy en día existe una gran cantidad de hombres y mujeres que no cuentan con un empleo digno y de calidad, en los que puedan acceder a seguridad y prestaciones sociales.

A esto se suma la posibilidad de que adultos y niños que han habitado por tanto tiempo estas zonas desprotegidas, puedan acceder a una educación que contribuya a su desarrollo, crecimiento personal y profesional.

- De acuerdo con la propuesta que existe por parte de la señora Carmen Lucía Tangarife, responsable temática de la Escuela Nacional Sindical (ENS), frente al estudio de una reforma rural integral, se evidencia una oportunidad muy interesante para las IPS ubicadas en las ciudades, las cuales podrían brindar su servicio a los 4,25 millones de ocupados que permanecen en el campo, y que a la fecha no cuentan con afiliación a seguridad social (salud, pensión y riesgos laborales) (Sierra Suárez, 2016).

- Estilo de vida saludable. Hoy las personas son más conscientes de la importancia de adoptar estilos de vida saludable y cuidar su salud, esta cultura trasciende el plano

personal al laboral y las empresas aportan a este estilo de vida mediante la implementación consciente de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo

#### *Variables tecnológicas*

- Las Historias Clínicas Ocupacionales HCO deben ser diligenciadas en un formato electrónico a partir de diciembre de 2013. Todas las IPS especializadas en salud ocupacional que presten sus servicios en el área metropolitana de Medellín deberán contar con un software de historias clínicas con mecanismos de encriptación y procedimientos de seguridad informática que garanticen que sea imposible modificarlas una vez hayan sido guardadas. Además, deben existir en la IPS mecanismos documentados de recuperación de la información, en caso de daños al sistema local de almacenamiento.
- Aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación. El uso de Tecnologías de Información y Comunicación TIC permite mejorar la productividad de las empresas. Según un estudio realizado por INTEL CORPORATION las PYME son las primeras en adoptar las TIC e innovar con dispositivos y soluciones móviles que incorporan a sus procesos (Corporación Colombia Digital, 2014).

**Análisis de las cinco fuerzas de Porter.** Las cinco fuerzas de Porter significan aquellos factores que afectan a la rentabilidad de la empresa en cualquier sector económico, en este caso el sector salud.



Respecto a las cinco fuerzas competitivas de Porter en CIMA OCUPACIONAL, se puede afirmar lo siguiente:

***El poder de negociación de los clientes.*** El poder de negociación de los clientes se analiza por segmento de mercado teniendo en cuenta su organización, la diferenciación de la oferta, la cantidad de oferentes, la cantidad de demandantes y la disposición de los clientes frente a los servicios de salud ocupacional y medicina laboral.

Con relación al segmento de mercado de medicina laboral ARL, se puede deducir que los servicios de medicina laboral son ampliamente demandados por las Administradoras de Riesgos Laborales. Este segmento de mercado se caracteriza por un poder dominante de la ARL frente a las IPS. Esto debido a que son muy pocas las ARL que operan a nivel nacional y específicamente en Medellín, POSITIVA y SURA tienen cerca del 70% de un total de 1.576.725 usuarios afiliados al sistema. (Ministerio de Trabajo. Dirección de Riesgos Laborales, 2015, p.41). Por esta razón determinan los aspectos más relevantes de la negociación como el precio, plazos de pago y volumen de servicios.

En la prestación de los servicios de salud en el segmento de ARL existe gran presión por la atención inmediata. Lo anterior es un reto para CIMA OCUPACIONAL que tiene debilidades en el entrenamiento en el servicio al cliente y en la oportunidad en algunos servicios de la institución.

La diferenciación de la oferta en este segmento es baja para CIMA, Debido a que muchas IPS ofrecen los mismos servicios. Por lo tanto uno de los factores competitivos más relevante es el precio.

Las ARL también buscan IPS con un modelo de atención ágil que les permita reintegrar rápidamente al trabajador a sus funciones o definir la pérdida de capacidad laboral de manera que se disminuyan los costos relacionados con las incapacidades y la asistencia médica.

En materia administrativa demandan precios competitivos y procesos ágiles en terminos de facturación.

Con relación al segmento de salud ocupacional, este se conforma por las empresas que demandan los exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro. Según el Decreto 1072 (2015) todas las empresas del territorio nacional independientemente de su naturaleza jurídica y del tipo de contrato estipulado con sus empleados, deben cumplir con la realización de estos exámenes, situación que les resta poder de negociación.

Los tipos de exámenes más demandados son: trabajo en alturas, manipulación de alimentos, administrativos y transportadores. Cada uno de estos tipifica los riesgos implícitos dentro de la labor u oficio del empleado.

A diferencia de las ARL, las empresas que conforman este segmento tienen menos poder de negociación, debido a que, por una parte, no poseen el volumen de pacientes suficientes, por lo que los servicios que contratan son de pequeñas cuantías con relación a los servicios contratados por las ARL. Por otra parte, de acuerdo con la experiencia de CIMA OCUPACIONAL, son pocas las empresas que desarrollan estrategias de agregación de demanda para lograr economías de escala.

Con relación a la oferta, CIMA OCUPACIONAL posee un portafolio de servicios altamente diferenciado en referencia a sus principales competidores. Estas diferencias se

representan en el modelo de asignación de citas, la interpretación médica especializada de las pruebas que se realizan a los pacientes, la amplitud de portafolio y el servicio personalizado. No obstante, en términos generales la oferta no es ampliamente diferenciada debido a que se encuentra normalizada.

Uno de los aspectos que le agrega poder de negociación a los clientes es el elevado número de competidores que asciende a 89 IPS ubicadas en el área metropolitana de Medellín. A esto se suma las ofertas informales y a la incompetencia del ente rector que no asume eficazmente la responsabilidad que le asiste en materia de vigilancia y control, situación que termina por afectar directamente a las IPS legalmente constituidas.

Se podría decir que hay dos tipos de disposiciones frente al servicio de salud ocupacional: de un lado se encuentran las empresas que de manera proactiva buscan el mejoramiento de los procesos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo; de otro lado están las empresas que sin convicción de los beneficios del servicio, desarrollan estas actividades por cumplir la normatividad y evitar sanciones.

Todos estos aspectos dan un equilibrio al poder negociación de los clientes frente a los oferentes. Si bien no se encuentran muy organizados para establecer la demanda, es importante resaltar que disponen de un amplio abanico de posibilidades en la contratación de IPS de salud ocupacional, lo cual hace que se equilibre la balanza.

*Tabla 4. Poder de negociación de los clientes ARL*

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES ARL	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACIÓN
Organización de los compradores	0,15	5	0,75
Diferenciación de la oferta	0,10	2	0,20
Cantidad de oferentes o capacidad competitiva	0,25	4	1
Cantidad de demandantes o capacidad competitiva	0,25	5	1,25
Disposición de los clientes frente al servicio	0,25	3	0,75
TOTAL			3,95

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 5. Poder de negociación de los clientes de salud ocupacional*

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES DE SALUD OCUPACIONAL	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACIÓN
Organización de los compradores	0,15	2	0,30
Diferenciación de la oferta	0,1	3	0,30
Cantidad de oferentes	0,25	2	0,50
Cantidad de demandantes	0,25	3	0,75
Disposición de los clientes frente al servicio	0,25	4	1
TOTAL			2,85

Fuente: Elaboración propia

***El poder de negociación de los proveedores.*** Para realizar este análisis se tendrán en cuenta variables como la disponibilidad, diferenciación, organización, criticidad en la prestación del servicio, costo de cambiar de proveedor y disponibilidad de sustitutos. Así mismo se desagregarán los proveedores en profesionales de la salud; servicios, insumos médicos y administrativos y tecnología biomédica e informática.

En relación con los profesionales de la salud, los médicos especialistas en salud ocupacional o medicina laboral tienen mayor poder de negociación frente a las IPS debido a varios factores. En primer lugar se encuentra el incremento de la demanda. En segundo lugar, el limitado número de especialistas con licencia en la ciudad de Medellín. En tercer lugar, la dependencia en el proceso de prestación de servicios de estos profesionales.

De otro lado, un aspecto que le resta poder de negociación a los médicos especialistas en salud ocupacional o medicina laboral es que no se encuentran agremiados, por lo que los honorarios médicos o los salarios dependen en gran parte de la trayectoria laboral y académica del individuo.

Referente al poder de negociación de los proveedores de equipos tecnológicos en salud, poseen gran poder de negociación, dado que, la oferta de los productos y servicios es escasa y la diferenciación es alta. Además, por tratarse de tecnología importada, generalmente son multinacionales fijadoras de precios.

Los proveedores de software poseen gran poder de negociación frente a las IPS por dos razones fundamentales. En primer lugar, se les exige el cumplimiento de requerimientos normativos establecidos en el artículo 112 de la Ley 1438 de 2011; las

resoluciones 6398 de 1991, 1995 de 1997, 2346 de 2007 y 1918 de 2009, en los que se establece que la historia clínica ocupacional debe ser diligenciada en formato electrónico, con mecanismos de encriptación y procedimientos de seguridad informática que garanticen que sea imposible modificarla una vez haya sido guardada. Además, deberá estar firmada de manera electrónica por el médico especialista en salud ocupacional y el evaluado. En segundo lugar, el elevado costo que se genera a la IPS por cambiar de proveedor. Este costo está representado en los procesos de búsqueda de un nuevo sustituto, de aprendizaje de la nueva tecnología, de equipamiento e instalación.

Los demás proveedores no poseen mayor poder de negociación debido a que la oferta es amplia y no son críticos o determinantes para el negocio.

*Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores*

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>VALORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Disponibilidad del producto o servicio (Oferta)	0,20	4	0,80
Diferenciación del producto o servicio	0,10	2	0,20
Organización de los proveedores	0,10	2	0,20
Criticidad del producto o servicio en el proceso de prestación del servicio	0,30	5	1,5
Costo de cambiar de proveedor	0,20	4	0,80
Disponibilidad de sustitutos	0,10	5	0,50
		<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

***Amenaza de productos sustitutos.*** En el análisis realizado no se identifican productos sustitutos para la industria de la salud ocupacional. Esto, debido a que la Resolución 4502 (2012) establece que todos los médicos que presten sus servicios en las IPS de salud en el trabajo deberán ser especialistas en salud ocupacional debidamente certificados y con su respectiva licencia para prestar servicios a terceros, al igual que todos los demás profesionales de la IPS que presten servicios de asesoría, asistencia técnica, control preventivo y consultoría en los temas de seguridad o salud en el trabajo. Así mismo, las IPS para prestar servicios de seguridad y salud en el trabajo deberán estar habilitadas y disponer de la respectiva licencia en salud ocupacional.

***Rivalidad de los competidores.*** Para describir la rivalidad de las IPS de salud ocupacional de la ciudad de Medellín, se analizan variables como el crecimiento de la demanda del mercado, el costo que representa el cambio de IPS, diferenciación de los servicios, costos fijos de las IPS y número de competidores.

El crecimiento de la demanda es exponencial debido a que el decreto 1072 de 2015 exige a todas las empresas la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y, por consiguiente, la realización de los exámenes médicos ocupacionales, aspecto que ya se ha analizado en diferentes apartados de este trabajo. Esta situación disminuye la rivalidad de los competidores debido a que la demanda supera significativamente la oferta tal cual como se expresa en el planteamiento del problema.

Según el Director Ejecutivo de CIMA OCUPACIONAL, “para las empresas el costo de cambiar de IPS no es representativo debido a que en el sector no es típico realizar contratos con cláusulas de permanencia o penalidades” (O.D. Gómez Rincón, comunicación personal, 18 de octubre de 2016). El costo más representativo para el comprador es el de búsqueda, representado en el tiempo que debe invertir para hallar un nuevo proveedor. Este aspecto incrementa la rivalidad entre los competidores debido a que los compradores pueden cambiar con facilidad de proveedor si no responden a sus expectativas de precio y calidad en la prestación de los servicios.

Por otra parte, no existe una gran diferenciación de los servicios entre los competidores actuales en el mercado. Esto radica en que los servicios de salud ocupacional están normalizados y las IPS deben cumplir estándares mínimos de calidad, por lo que básicamente los factores competitivos más importantes son el precio, la tecnología y el servicio.

Los costos fijos de las IPS no son muy elevados. Los costos más representativos para este tipo de empresas son los asociados a la prestación de servicios y los locativos. No obstante, se evidencia una práctica en el proceso de contratación de los profesionales de la salud que permite introducir variables en los costos de las IPS al pagar honorarios por pacientes atendidos. Aquí es importante resaltar, tal como se expresa en el apartado de nuevos competidores potenciales, que por tratarse de mano de obra calificada el costo es muy representativo independientemente de su naturaleza.

En relación con el número de competidores, en el área metropolitana de Medellín operan un total de 89 IPS con licencia en salud ocupacional. En el periodo 2014, 2015 y



lo que va corrido del 2016 hasta el día 28 de noviembre, la Dirección seccional de Salud de Antioquia, ha otorgado licencia a 57 IPS; un 64% del total de IPS. En el año 2014 ingresaron al mercado 19 IPS; en el 2015 14 IPS y en lo que va corrido del 2016, 24 IPS; un crecimiento del 71,4% del 2016 con relación al 2015. Estas cifras evidencian un notable incremento del atractivo del mercado que coincide con la publicación del decreto 1443 de 2014 por el cual se dictan las disposiciones para la implementación de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo (Dirección Seccional de Salud de Antioquia, base de datos en Excel entregada personalmente, 2016).

*Tabla 7. Rivalidad de los competidores*

<b>RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>VALORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
crecimiento de la demanda del mercado	0,30	2	0,60
Costo que representa el cambio de IPS	0,10	4	0,40
Diferenciación de los servicios	0,10	4	0,40
Costos fijos de las IPS	0,20	2	0,40
Número de competidores	0,30	3	0,60
<b>TOTAL</b>			<b>2,40</b>

Fuente: Elaboración propia

***Amenaza de nuevos competidores potenciales.*** La amenaza de competidores potenciales se realiza teniendo en cuenta las barreras de entrada existentes en el sector de

la salud ocupacional en Colombia, el atractivo del sector desde la perspectiva de rentabilidad, desarrollo de mercado y crecimiento de la demanda.

Con respecto a las barreras de entrada, se analizan las más relevantes: la principal es la licencia en salud ocupacional, ésta se debe solicitar ante la Secretaria Seccional de Salud Departamental. Para este trámite se requieren los servicios habilitados por el mismo organismo, los procesos documentados, la tecnología requerida y disponer mínimo de un médico especialista en salud ocupacional, contratado directamente por la empresa. Este trámite se puede demorar seis meses en promedio.

Por lo descrito anteriormente, otra barrera de entrada es el capital de trabajo, puesto que se requiere estructurar un negocio y esperar a que el ente rector otorgue la licencia respectiva para proceder a la prestación de los servicios. Además por tratarse de un negocio que vincula mano de obra calificada, limitada para la demanda y de alto costo con relación al mercado laboral.

El conocimiento del sector y del negocio supone otra barrera de entrada, dado que los procesos de prestación de servicios son altamente especializados y requieren la conformación de equipos interdisciplinarios para dar cobertura a los aspectos técnicos y administrativos que estas organizaciones demandan.

Se deduce entonces que los nuevos competidores en su mayoría son empresas del sector de la salud. Algunas de estas empresas son COMFAMA, Grupo Sanitas e IMECO, IPS que haciendo buen uso del conocimiento del sector, aprovechan la infraestructura, tecnología y procesos disponibles para diversificar su oferta con los servicios de salud ocupacional. En cuanto al crecimiento y rentabilidad, se puede concluir que de acuerdo

con la variación positiva del 71,4% de nuevas IPS que se tuvo en el 2016 vs el 2015; el mercado resulta bastante atractivo para estas organizaciones (Dirección Seccional de Salud de Antioquia, base de datos en Excel entregada personalmente, 2016).

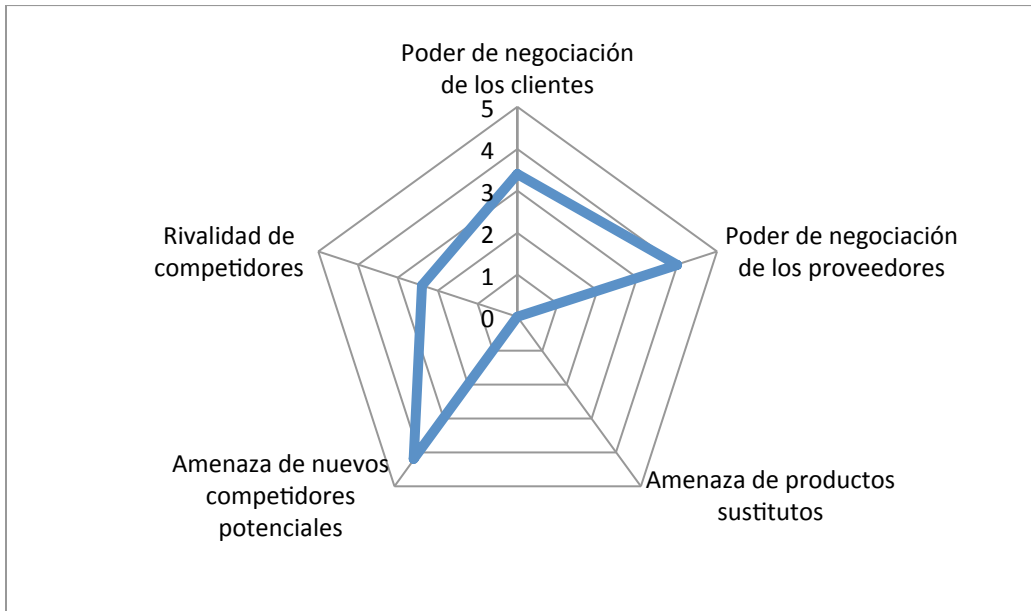
*Tabla 8. Nuevos competidores potenciales*

NUEVOS COMPETIDORES			
POTENCIALES	PESO RELATIVO	VALORES	PONDERACIÓN
Barreras de entrada	0,10	3	0,30
Rentabilidad del sector	0,30	4	1,20
Desarrollo de mercado	0,30	4	1,20
Crecimiento de la demanda	0,30	5	1,50
<b>TOTAL</b>			<b>4,2</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4 se muestra el resumen de los resultados obtenidos en cada una de las variables contempladas en las cinco fuerzas de Michael Porter. Los valores que se encuentran en 0 y 1 indican poder bajo; el 2 poder medio bajo, el 3 poder medio, el 4 poder medio alto y el 5 poder alto. Como se puede observar en la Figura 4, las Cinco Fuerzas de Michael Porter aplicadas al sector de la salud ocupacional en el Área Metropolitana de Medellín; las variables que más afectan la rentabilidad del sector son la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de los proveedores.

**Matriz del perfil competitivo.** La matriz del perfil competitivo es una herramienta que permite analizar las variables críticas de éxito en determinada industria o sector y medir el desarrollo de las mismas frente a los principales competidores.



*Figura 4.* Cinco fuerzas de Michael Porter Salud Ocupacional Medellín  
Fuente: Elaboración propia

En el caso de los servicios de salud ocupacional las variables críticas de éxito son las siguientes:

- Ubicación de la sede
- Servicio
- Precio
- Profesionalismo
- Amplitud de portafolio
- Capacidad instalada

Estas variables fueron seleccionadas aplicando una encuesta de dos preguntas a la base de datos de clientes de CIMA OCUPACIONAL mediante un muestreo por conveniencia.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué variables o aspectos tiene en cuenta a la hora de contratar servicios médicos de salud ocupacional?

2. Distribuya 100 puntos en el total de las variables, otorgando mayor puntuación a las que considera más relevantes y menos puntuación a las menos relevantes.

Los proveedores seleccionados para realizar la matriz son los siguientes:

- Colmédicos
- Servicios Médicos San Ignacio
- Sus Médicos
- Mediempresa

***Matriz del perfil competitivo de CIMA Ocupacional.***

*Tabla 9.* Matriz del perfil competitivo de CIMA OCUPACIONAL S.A.S.

Factor Crítico de éxito	Peso	CIMA		Colmedicos		SMSI		Sus Médicos		Mediempresa	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Ubicación de la sede	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Precio	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Servicio	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Amplitud de portafolio	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Capacidad instalada	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Profesionalismo	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Trayectoria y posicionamiento en salud ocupacional	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	1		2,85		3,00		2,55		2,45		2,90

Fuente: Elaboración propia 2016

Por lo que se puede observar en los resultados ponderados de los competidores analizados, en su perfil competitivo no hay grandes diferencias según los factores críticos de éxito analizados, por lo que no se evidencia un competidor que se destaque por su

liderazgo en términos de competitividad. Sin embargo, el que mejor resultado ponderado obtuvo fue Colmédicos, en el cual se resaltan factores como la ubicación de sus sedes, la capacidad instalada y la trayectoria en salud ocupacional.

Tabla 10. Matriz de confrontación

Factor Crítico de éxito		COLMEDICOS	SMSI	SUS MEDICOS	MEDIEMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación de la sede	CIMA	D	D	N	D		X
Precio		N	F	F	D	X	
Servicio		N	F	D	D		X
Amplitud de portafolio		MF	MF	MF	MF	X	
Capacidad instalada		MD	MD	F	F		X
Profesionalismo		MF	MF	N	N	X	
Trayectoria y posicionamiento en salud ocupacional		MD	D	D	N		X

Fuente: Elaboración propia 2016

La matriz arrojó un total de 28 confrontaciones con sus respectivas calificaciones tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Resumen de confrontaciones

Calificación	Número de calificaciones obtenidas	Participación porcentual
MF (Muy fuerte)	6	21%
F (Fuerte)	5	18%
N (Neutral)	6	21%
D (Débil)	8	29%
MD (Muy débil)	3	11%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede analizar que hay un equilibrio entre las fortalezas y las debilidades, puesto que entre las confrontaciones señaladas como fuertes (F) y muy fuertes (MF), se obtuvo una calificación porcentual del 39%, mientras que en las confrontaciones calificadas como débil (D) y muy débil (MD), se obtuvo una calificación del 40%. En cuanto a los resultados neutrales se obtiene un peso porcentual del 21% correspondiente a seis confrontaciones.

Las confrontaciones calificadas como fuertes y muy fuertes están representadas básicamente en tres factores críticos de éxito, en primer lugar la amplitud de portafolio en la cual se evidencia una importante ventaja frente a sus competidores. En segundo lugar, el profesionalismo y, en tercer lugar, el precio. Estos factores críticos de éxito, constituyen las fortalezas competitivas de CIMA OCUPACIONAL.

En relación a las confrontaciones calificadas como débiles y muy débiles, están representadas en la ubicación de la sede; trayectoria y posicionamiento en salud ocupacional; capacidad instalada y servicio. Estas son las debilidades competitivas en las que se debe concentrar la organización en el corto plazo para mejorar su perfil competitivo de cara al cliente y ganar mayor participación de mercado.

**Matriz DOFA.** En la tabla 12 se muestran las debilidades y fortalezas identificadas en el diagnóstico interno de CIMA OCUPACIONAL. Así como las amenazas y oportunidades recopiladas del diagnóstico del entorno competitivo y macroentorno de la organización.

Tabla 12. Matriz DOFA de CIMA OCUPACIONAL S.A.S.

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
1	Dispone de una plataforma tecnológica robusta que soporta los procesos administrativos y comerciales.	1	Bajo desarrollo de las competencias de servicio al cliente del personal administrativo y asistencial
2	Espacios generosos para la prestación del servicio	2	Estructura organizacional con reducida capacidad de gestión
3	Modelo de atención por cita centrado en la experiencia del paciente	3	Los procesos no están bien definidos y documentados
4	Amplitud de portafolio	4	La tecnología y arquitectura del servicio telefónico es obsoleta e ineficiente
5	Capacidad para prestar servicios en las instalaciones del cliente	5	Ubicación que implica mayor gasto y tiempo de desplazamiento en transporte público
6	Marca reconocida en el sector salud	6	Laboratorio muy costoso para el segmento de mercado
7	Modelo de acompañamiento profesional a la empresa	7	Limitado capital de trabajo
8	Precio competitivo en relación a los principales competidores	8	Reducida capacidad instalada en algunos servicios
9	Priorización de la calidad sobre la cantidad de servicios (Profesionalismo)	9	Débil posicionamiento de la marca en salud ocupacional
		10	No se dispone de una plataforma tecnológica asistencial que responda adecuadamente a los requerimientos de los clientes y la organización
No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
1	Obligatoriedad en la implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en todas las empresas	1	Incremento de la tasa impositiva para las empresas en Colombia
2	Incentivos para la creación de empresas	2	Economía inflacionaria
3	Mayores recursos para el sistema general de seguridad social en salud SGSSS.	3	Alta tasa de mortalidad de las MIPYME en Colombia
4	Ampliación de la cobertura del sistema general de riesgos laborales	4	Alta informalidad laboral
5	Perspectiva de un país en paz	5	Bajo crecimiento económico
6	Tendencia de estilo de vida saludable	6	Alta concentración y crecimiento de IPS de salud ocupacional en el valle de aburra
7	Disponibilidad de tecnologías de la información y comunicación para las MIPYME	7	La alta regulación del sistema de seguridad social.
8	Insatisfacción frente a la oferta de salud ocupacional		

Fuente: Elaboración propia 2016



## Formulación Estratégica

**Matriz de confrontación.** La matriz de confrontación DOFA nos permite establecer la relación existente entre las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, dando respuesta a las siguientes preguntas:

- Si hago buen uso de la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad ¿Puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si hago buen uso de la fortaleza, ¿mitigo la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿mitigo la amenaza? ¿En qué medida?

La matriz de confrontación que se encuentra en el presente componente estratégico se realizó a partir de lineamientos de la Universidad de Cantabria (2014).

Para cuantificar la relación existente, se hace uso de la siguiente escala: Relación alta: 10, Relación media: 5, Relación baja: 1, Sin relación: 0.

Posteriormente, se suman los resultados obtenidos de cada variable y se diseña una matriz DOFA ubicando las variables de mayor a menor puntaje. (Ver la Tabla 13).

Después de sumar y analizar el resultado de las confrontaciones, se obtiene el orden en el que se deben superar las debilidades y se identifican las fortalezas más relevantes para minimizar y aprovechar, respectivamente, las amenazas y oportunidades.

En la Tabla 14, en la siguiente página, se presentan las variables contenidas en la matriz DOFA de mayor a menor importancia.

Tabla 13. Matriz de confrontación DOFA

DOFA CONFRONTACIÓN		OPORTUNIDADES								SUMA	AMENAZAS							SUMA	TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
FORTALEZAS	F1	10	5	10	10	5	0	10	1	51	0	1	0	0	0	10	0	11	62
	F2	10	5	5	5	0	0	1	5	31	0	0	0	0	0	10	0	10	41
	F3	10	5	5	5	0	1	10	10	46	0	0	0	0	0	10	0	10	56
	F4	10	5	10	10	1	5	10	10	61	0	5	5	5	5	10	0	30	91
	F5	10	1	0	0	0	10	5	10	36	0	5	0	1	1	10	0	17	53
	F6	5	1	10	5	0	0	0	1	22	0	0	0	0	0	5	0	5	27
	F7	10	10	5	5	0	1	5	10	46	0	5	5	5	5	10	0	30	76
	F8	10	5	10	10	0	0	1	10	46	5	10	5	5	5	10	0	40	86
	F9	10	5	10	5	0	1	10	10	51	0	5	5	5	5	10	0	30	81
SUMA		85	42	65	55	6	18	52	67		5	31	20	21	21	85	0		
DEBILIDADES	D1	10	5	5	5	0	0	5	10	40	0	5	5	5	5	10	0	30	70
	D2	10	5	10	5	1	0	10	10	51	0	1	1	1	1	10	1	15	66
	D3	10	5	5	5	0	0	10	10	45	0	1	1	1	1	5	10	19	64
	D4	10	5	1	1	0	0	10	10	37	0	1	1	1	1	10	0	14	51
	D5	10	1	10	5	0	0	0	10	36	0	5	5	5	5	10	0	30	66
	D6	10	5	10	5	0	5	10	10	55	10	10	5	5	5	10	0	45	100
	D7	10	5	5	5	1	5	10	10	51	10	10	5	5	5	10	1	46	97
	D8	10	10	10	5	0	0	0	10	45	5	5	1	1	1	10	0	23	68
	D9	10	10	10	5	0	1	5	10	41	0	5	5	5	5	10	0	30	71
	D10	10	10	10	5	0	0	5	10	40	0	1	1	1	1	10	10	24	64
SUMA		100	61	76	46	2	11	65	100		25	44	30	30	30	95	22		
TOTAL		185	103	141	101	8	29	117	167		30	75	50	51	51	180	22		

Elaboración propia 2016

Tabla 14. Matriz DOFA priorizada

No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
1	Amplitud de portafolio	1	Laboratorio muy costoso para el segmento de mercado
2	Precio competitivo en relación a los principales competidores	2	Limitado capital de trabajo
3	Priorización de la calidad sobre la cantidad de servicios (Profesionalismo)	3	Debil posicionamiento de la marca en salud ocupacional
4	Modelo de acompañamiento profesional a la empresa	4	Bajo desarrollo de las competencias de servicio al cliente del personal administrativo y asistencial
5	Dispone de una plataforma tecnologica robusta que soporta los procesos administrativos y comerciales.	5	Reducida capacidad instalada en algunos servicios
6	Modelo de atención por cita centrado en la experiencia del paciente	6	Ubicación que implica mayor gasto y tiempo de desplazamiento en transporte publico
7	Capacidad para prestar servicios en las instalaciones del cliente	7	Estructura organizacional con reducida capacidad de gestión
8	Espacios generosos para la prestación del servicio	8	que responda adecuadamente a los requerimientos de los clientes y la organización
9	Marca reconocida en el sector salud	9	Los procesos no estan bien definidos y documentados
		10	La tecnología y arquitectura del servicio telefónico es obsoleta e ineficiente
No	OPORTUNIDADES	No	AMENAZAS
1	Obligatoriedad en la implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en todas las empresas	1	Alta concentración y crecimiento de IPS de salud ocupacional en el valle de aburra
2	Insatisfacción frente a la oferta de salud ocupacional	2	Economia inflacionaria
3	Mayores recursos para el sistema general de seguridad social en salud SGSSS.	3	Bajo crecimiento economico
4	Diponibilidad de tecnologías de la información y comunicación para las MIPYME	4	Alta informalidad laboral
5	Incentivos para la creación de empresas	5	Alta tasa de mortalidad de las MIPYME en Colombia
6	Ampliación de la cobertura del sistema general de riesgos laborales	6	Incremento de la tasa impositiva para las empresas en Colombia
7	Tendencia de estilo de vida saludable	7	La alta regulación del sistema de seguridad social.
8	Perspectiva de un país en paz		

Elaboración propia 2016

**Formulación de estrategias.** Luego se cruzan las variables priorizadas de la matriz DOFA para generar estrategias correspondientes a diversos escenarios o áreas, las cuales se presentan a continuación:

*Estrategias ofensivas – Área de éxito.* Son el resultado del cruce de las fortalezas y las oportunidades. Estas estrategias permiten hacer un buen uso de las fortalezas en función del aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno de la organización.

Tabla 15. Estrategias ofensivas

Área de éxito		
Fortalezas	Oportunidades	Estrategia ofensivas
F1	O1 - O2	Estrategia de comunicación (Posicionamiento relacionado con la amplitud de portafolio)
F1	O7	Diseño de productos enfocados a tendencias de estilo de vida saludable
F1	O3 - O6	Diseño oferta dirigida a las ARL con presencia en la ciudad de Medellín
F2	O1 - O2 - O3	Penetración de mercado apalancada en el precio
		Campaña de comunicación enfocada al precio
F3	O1 - O2	Campaña de comunicación enfocada a la generación de compra con conciencia de servicios de salud ocupacional
F4 - F6 - F7	O1 - O2 - O3	Acreditación de los procesos de la organización

Fuente: Elaboración propia 2016

*Estrategias defensivas – Área de desgaste.* Se diseñan mediante el cruce de las fortalezas con las amenazas, el propósito de estas estrategias es contrarrestar o mitigar los posibles impactos negativos que puedan generar las amenazas que se identificaron en el entorno de la organización.

Tabla 16. Estrategias defensivas

Área de desgaste		
Fortalezas	Amenazas	Estrategia Defensivas
F1-F3-F4-F6	A1-A2-A3-A4-A5	Diseño de programa de retención de clientes, fundamentado en la experiencia memorable y recomendación de los mismos.
F1-F2	A2-A3-A6	Diseño de bonos promocionales dirigidos a altos ejecutivos con precios especiales
		Diseño de paquetes de atenciones prepagadas dirigido a empresa que demandan altos volúmenes (Precio+Bonos de atención gratuitos)

Fuente: Elaboración propia 2016

**Estrategias de reorientación - Área de ilusión.** Estas estrategias surgen como resultado de combinar las debilidades de CIMA OCUPACIONAL con las oportunidades identificadas en el entorno. Se diseñan para minimizar el impacto negativo que pueden tener las debilidades de la organización en el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 17. Estrategias de reorientación – Adaptativas

Área de ilusión		
Debilidades	Oportunidades	Estrategias de reorientación - adaptativas
D1	O1-O2-O3-O4-O5-O6	Disminución de costos en los exámenes de laboratorio
D2	O1-O2	Incremento del capital suscrito y pagado a \$350.000.000
		Apalancar financieramente la organización
D3	O1-O2	Campaña de comunicación (Posicionamiento relacionado con salud ocupacional)
		Gestión comercial enfocada al posicionamiento en salud ocupacional
D4	O1-O2-O3-O6	Programa de entrenamiento y capacitación en servicio al cliente
D6	O1	Fortalecimiento de la sede Ciudad del Rio

Fuente: Elaboración propia 2016

**Estrategias de supervivencia – Área vulnerable.** Estas estrategias son el producto de combinar las debilidades con las amenazas de la organización. El propósito es contrarrestar o disminuir el efecto de las debilidades que puedan aumentar la probabilidad de ocurrencia de las amenazas identificadas en el entorno.

Tabla 18. Estrategias de supervivencia

Área vulnerable		
Debilidades	Amenazas	Estrategias de supervivencia
D1-D2	A1-A2-A3-A6	Desarrollo de alianzas estrategicas con proveedores clave
		Reducción de costos y gastos
D3	A1	Campaña de comunicación (Posicionamiento relacionado con salud ocupacional)
D4	A1	Programa de entrenamiento y capacitación en servicio al cliente
D2-D5	A1-A2-A3	Ampliación de capacidad instalada (Alianzas)

Fuente: Elaboración propia 2016

**Consolidación de estrategias.** Las combinaciones de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas generaron un total de 22 estrategias en los diferentes conjuntos de alternativas estratégicas. Posteriormente se procede agruparlas de acuerdo con su naturaleza, en estrategias de comunicación, precio, producto, servicio, calidad, plaza, financieras y consolidación.

Tabla 19. Agrupación de estrategias

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS AGRUPADAS
COMUNICACIÓN	Estrategia de comunicación (Posicionamiento relacionado con la amplitud de portafolio)
	Campaña de comunicación enfocada al precio y penetración de mercado apalancada en el precio
	Campaña de comunicación enfocada a la generación de compra con conciencia de servicios de salud ocupacional
	Campaña de comunicación (Posicionamiento relacionado con salud ocupacional)
	Campaña de comunicación (Posicionamiento relacionado con salud ocupacional)
	Gestión comercial enfocada al posicionamiento en salud ocupacional
PRECIO	Penetración de mercado apalancada en el precio
PRODUCTO	Diseño de productos enfocados a tendencias de estilo de vida saludable
	Diseño oferta dirigida a las ARL con presencia en la ciudad de Medellín
	Diseño de paquetes de atenciones prepagadas dirigido a empresa que demandan altos volúmenes (Precio+Bonos de atención gratuitos)
	Diseño de bonos promocionales dirigidos a altos ejecutivos con precios especiales
SERVICIO Y CALIDAD	Acreditación de los procesos de la organización
	Diseño de programa de retención de clientes, fundamentado en la experiencia memorable y recomendación de los mismos.
	Programa de entrenamiento y capacitación en servicio al cliente
PLAZA	Fortalecimiento de la sede Ciudad del Río
FINANCIERAS	Disminución de costos en los exámenes de laboratorio
	Incremento del capital suscrito y pagado a \$350.000.000
	Apalancar financieramente la organización
	Reducción de costos y gastos
CONSOLIDACIÓN	Desarrollo de alianzas estrategicas con proveedores clave
	Ampliación de capacidad instalada (Alianzas)

Fuente: Elaboración propia 2016

Una vez agrupadas, se procede a consolidarlas para disminuir su número al pasar de 22 estrategias a 10 sin afectar el propósito que se pretende con la realización de las mismas.

***Estrategias de comunicación.*** Estrategia de comunicación enfocada en posicionar los atributos amplitud de portafolio, precio competitivo, modelo de atención centrado en la experiencia del paciente e institución prestadora de servicios de salud ocupacional. El público objetivo son los directores o jefes de talento humano, jefes o coordinadores de seguridad y salud en el trabajo y en general todos los tomadores o influenciadores de compra de servicios de salud ocupacional en las empresas. Los mensajes serán transmitidos por los siguientes medios de comunicación: Radio y páginas web de los sitios más posicionados en Colombia según Alexa.com. Además, en universidades con programas relacionados con talento humano y seguridad y salud en el trabajo.

*Cuñas radiales.*

“CIMA OCUPACIONAL dispone de un laboratorio acreditado internacionalmente por la ONAC, con lo cual logramos un enfoque sobre el cuidado del paciente con la búsqueda permanente en la reducción del riesgo, manejo integral de la calidad y experiencia memorable de nuestros usuarios”.

“Contrata tus exámenes médicos ocupacionales con la institución prestadora de servicio de seguridad y salud en el trabajo de mayor amplitud de portafolio. Tenemos un modelo de atención centrado en la experiencia del usuario, capacidad para realizar los exámenes en sus instalaciones y todo esto con precios especiales”.

“CIMA OCUPACIONAL en alianza con el LABMEDICO y su amplia oferta de servicios, se constituye en la IPS especializada en seguridad y salud en el trabajo más integral de la ciudad de Medellín”.

*“Banners” para publicar en las páginas Web.* Se diseñarán banners enfocados a captar la atención de los cibernautas del mercado objetivo para incrementar el tráfico en el sitio web principal o “landing page”.

*Material promocional en Universidades.* Se proporcionará material a los estudiantes y profesores de los programas académicos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo y talento humano.

Tabla 20. Cronograma de ejecución de la estrategia de posicionamiento

<b>Estrategias de posicionamiento</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Cuñas radiales	Director Ejecutivo	27 FEB – 30 MAY	\$5.000.000
Banners - Remarketing	Director Ejecutivo	27 FEB – 10 DIC	\$10.000.000
Material promocional en universidades	Ejecutivo Comercial	01 MAR – JUL 30	\$2.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$17.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

*Medios de comunicación.*

*Radio.* Se seleccionan las emisoras La W Radio y Blue Radio debido a que se encuentran dentro de las tres emisoras de contenido noticioso que más se oyen en el país, según el Estudio Continuo de Audiencia Radial, ECAR, realizado en marzo de 2016



(Caracol, la emisora de noticias más oída, 2016). Además la calidad y variedad de sus contenidos son afines al público objetivo.

*Páginas Web.* Se seleccionan páginas web afines al público objetivo por el tipo y calidad de su contenido y las de mayor número de visitas según información consultada en Alexa.com. Los sitios web seleccionados son los siguientes: Dinero, La República, Semana, El Colombiano, El tiempo, Pulzo.com, Youtube, Computrabajo, LinkedIn, Elemplo.com y Gerencie.com.

Estrategia de comunicación enfocada a crear conciencia mediante la divulgación de malas prácticas realizadas por algunas IPS y, en contraste, las buenas prácticas de CIMA OCUPACIONAL. El público objetivo son los directores o jefes de talento humano, jefes o coordinadores de seguridad y salud en el trabajo y en general todos los tomadores o influenciadores de compra de servicios de salud ocupacional en las empresas. La campaña se realizará en las redes sociales como Facebook, Instagram y en la página web. Se publicarán diferentes mensajes que generan conciencia acerca de la compra de los exámenes médicos ocupacionales.

“No más audiometrías de 3 minutos, en CIMA nos tomamos el tiempo para entregarte resultados altamente confiables”

“Sabía usted que para contratar los servicios de una IPS de salud ocupacional debe tener en cuenta cuáles de estos tiene debidamente habilitados frente a la Dirección Seccional de Salud de Antioquia DSSA. Consulte aquí <https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/> Ingrese con el usuario de invitado, hacer clic en registro actual, digite el número del NIT y válídelo usted mismo.”

“Estos son los servicios habilitados de CIMA, lo cual nos constituye en la IPS especializada en seguridad y salud en el trabajo con mayor amplitud de portafolio en la ciudad de Medellín”

¿Se ha preguntado usted cuánto le puede costar a su organización un mal proceso de contratación debido a una mala práctica de un examen médico de ingreso?

“Nuestra rigurosidad, ética y profesionalismo en la práctica médica nos han convertido en la mejor alternativa para realizar los exámenes médicos ocupacionales en la ciudad de Medellín.”

*Tabla 21.* Cronograma de ejecución de la estrategia de comunicación

<b>Estrategias de comunicación</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Publicación de mensajes en Facebook	Director Ejecutivo	06 FEB – 30 NOV	\$2.000.000
Publicación de mensajes en Instagram	Director Ejecutivo	06 FEB – 30 NOV	\$1.000.000
Generación de contenido Web	Web Master	06 FEB – 30 NOV	\$300.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

### ***Estrategias de producto.***

*Diseño de productos enfocados a las tendencias de estilos de vida saludable.* Diseñar un chequeo ejecutivo adaptado a los requerimientos de altos directivos y mandos medios, que por sus limitaciones de tiempo y altos grados de estrés laboral presentan alto riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares, gastrointestinales, entre otras.

*Tabla 22. Cronograma de ejecución de la estrategia de producto*

<b>Estrategias de Producto</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Diseño preliminar del chequeo médico	Médico	06 FEB – 28 FEB	
Prototipo del chequeo médico	Médico	06 FEB – 28 FEB	\$500.000
Prueba del prototipo (Mercado)	Director Ejecutivo Médico y Director	MARZO	\$2.000.000
Ajustes, diseño definitivo del servicio	Ejecutivo	Abril – Mayo	
Estrategia de comercialización	Director Ejecutivo	Junio	\$5.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$3.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

*Diseño de productos enfocados a empresas que demandan altos volúmenes de servicios médicos.* Empaquetamiento o “Bundling” de servicios para empresas altamente demandantes de exámenes médicos ocupacionales en los segmentos de manipulación de alimentos, trabajo en alturas y personal operativo y administrativo de bajo riesgo laboral.

*Tabla 23. Oferta comercial por categoría*

<b>Empaquetamiento</b>	<b>25 Exámenes</b>	<b>50 Exámenes</b>	<b>100 Exámenes</b>	<b>Más de 100 Exámenes</b>
<b>- Trabajo en alturas.</b>				
<b>- Manipulación de alimentos.</b>	Descuento	Descuento	Descuento	Descuento
<b>- Operativo y administrativo de bajo riesgo laboral</b>	del 5%	del 10%	del 15%	del 20%

Fuente: Elaboración propia 2016

***Estrategias de servicio y calidad.***

*Diseño de experiencia memorable para el cliente.* El propósito de esta estrategia es diseñar un proceso de atención que genere una experiencia memorable para los clientes y usuarios. Diferenciándola de sus competidores y generando mayor lealtad. Para ejecutar

esta estrategia se hará uso de la sede ubicada en el sector de Ciudad del Río, en donde se pretende prestar un servicio preferencial a determinados perfiles.

***Estrategia de acreditación de los procesos de la organización.*** Esta estrategia contrarresta la debilidad relacionada con la no documentación de los procesos de CIMA OCUPACIONAL. Así mismo se elevan los estándares de calidad y se normalizan sus procesos en búsqueda de la satisfacción de sus clientes, siendo proactivos frente a sus competidores.

*Tabla 24.* Cronograma de ejecución de la estrategia de servicio y calidad

<b>Estrategia de servicio y calidad</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Identificar los aspectos más valorados por los clientes en el proceso de atención	Director Ejecutivo	06 FEB – 8 FEB	\$100.000
Diagnosticar la experiencia del cliente de acuerdo a los aspectos más valorados	Director Ejecutivo	09 FEB – 13 FEB	\$100.000
Perfilación de los clientes y usuarios del servicio	Director Ejecutivo	14 FEB – 15 FEB	\$100.000
Diseño de la experiencia del cliente	Director Ejecutivo	16 FEB – 21 FEB	\$100.000
Validación del proceso	Director Ejecutivo	22 FEB – 24 FEB	\$100.000
Ajustes y ejecución	Director Ejecutivo	27 FEB	
Adecuación de la sede (Sala de espera y equipos)	Arquitecto	MARZO	7.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$7.500.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

*Tabla 25.* Cronograma de ejecución de la estrategia de acreditación

<b>Estrategia de Acreditación</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Contratar un asesor de calidad	Director Ejecutivo	06 FEB – 28 FEB	\$12.000.000
Contactar al ente acreditador	Director Ejecutivo	MAR 1 – MAR 3	\$25.000
Programar plan de trabajo	Asesor de calidad	MARZO	\$400.000
Programar auditoria de apertura	Asesor de calidad	DICIEMBRE	\$4.500.000
Plan de mejora	Asesor de calidad		\$200.000
Acreditación	Director Ejecutivo	ENERO 2018	\$4.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$21.125.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

***Estrategias de fortalecimiento financiero.***

*Incremento del capital de trabajo.* Con el propósito de financiar la ejecución del plan de negocio y mejorar la posición competitiva de CIMA en el mercado, es indispensable incrementar el capital trabajo mediante la suscripción de nuevas acciones y el apalancamiento financiero.

*Tabla 26.* Cronograma de ejecución de la estrategia de Fortalecimiento financiero

<b>Estrategia de Fortalecimiento financiero</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Programar junta directiva	Director Ejecutivo	ENE 16 – ENE 20	
Presentar Plan de negocio y solicitar su aprobación	Director Ejecutivo	MAR 1 – MAR 3	\$100.000
Hacer ajustes al plan	Director Ejecutivo	ENR 16 – ENR 20	\$100.000
Contratar asesor jurídico para la ampliación del capital suscrito		ENE 24 – ENE 27	\$800.000
Solicitar portafolio de servicios al banco	Director ejecutivo	ENE 24 – ENE 27	
Presentar documentos solicitados	Contador	ENE 24 – ENE 27	
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

***Estrategias de consolidación empresarial.*** Busca fortalecer continuamente la amplitud de portafolio y la capacidad instalada optimizando los recursos económicos, mediante la realización de alianzas estratégicas con diferentes proveedores.

*Tabla 27.* Cronograma de ejecución de la estrategia de consolidación empresarial

<b>Estrategia de Consolidación empresarial</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>
Identificación de servicios potenciales	Dir. Ejecutivo	ENR 16 – ENR 20	
Identificación de servicios críticos en capacidad instalada	Dir. Ejecutivo	ENR 16 – ENR 20	
Búsqueda de proveedores que complementen el portafolio	Dir. Ejecutivo	ENE 24 – ENE 27	
Proceso de negociación		FEBRERO	
Consolidación de alianza estrategia		FEBRERO	
Presentar informes periódicos a la junta directiva acerca del desempeño de la alianza	Dir. Ejecutivo		
Inversión en equipos medicos	Dir. Ejecutivo	FEBRERO	\$29.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$30.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2016

### Costo de la consultoría

Tabla 28. Costo de la consultoría

FASE	DEDICACIÓN	VALOR
Estudio del entorno	80 horas	\$9.600.000
Diagnostico Interno de la organización	80 horas	\$9.600.000
Diagnostico integral	20 horas	\$2.400.000
Formulación estratégica	140 horas	\$16.800.000
Establecimiento de costos de la implementación de la propuesta	10 horas	\$1.200.000
Análisis financiero	60 horas	\$7.200.000
Conclusiones y recomendaciones	10 horas	\$1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>400 Horas</b>	<b>\$48.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

### Análisis financiero

El estudio económico del plan de negocios es el paso final que permite generar viabilidad financiera a la formulación estratégica de la empresa CIMA OCUPACIONAL. Para este se parte de la información recopilada en la empresa con relación a los costos, presupuestos, precios y unidades de venta.

Esta información se unifica y consolida en el modelo financiero, partiendo de unos supuestos macroeconómicos, y se llega a los flujos de inversiones, flujos de egresos, fuentes de financiación, estados financieros e indicadores.

**Supuestos económicos.** Para la elaboración de este plan financiero se han utilizado unos supuestos macroeconómicos que brindan información sobre el estado actual de la

economía y, a su vez, serán utilizados para proyectar los diferentes estados financieros y resultados del modelo. Dichos supuestos se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 29.* Supuestos macroeconómicos

Año	2017	2018	2019	2020	2021
IPC	2.60%	3.40%	4.00%	3.60%	3.70%
Re / Devaluación	-3.30%	-0.30%	-2.10%	-2.80%	-1.80%
Tasa de interés	5.35%	6.80%	6.50%	5.80%	6.00%
PIB	6.81%	6.81%	6.81%	6.81%	6.81%

Fuente: Valores Bancolombia 2016

La tabla 29 muestra cada una de las variables que pueden alterar el modelo de negocio. La TMRR (Tasa Mínima Requerida de Retorno) de los accionistas de la empresa es del 10%, debido al atractivo de mercado del sector salud específicamente del segmento de seguridad y salud en el trabajo.

**Capital de trabajo.** Para llevar a cabo el plan de negocio y desarrollar la operación de CIMA OCUPACIONAL se requiere de un capital de trabajo mensual de \$43'371.323,33 (50,2% del total de la inversión requerida para ejecutar las estrategias).

## Ingresos operativos

Tabla 30. Ingresos Operativos

INGRESOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Examen médico ocupacional	214.200.000	248.060.736	291.520.977	344.297.935	410.592.502
Audiometría	112.500.000	130.284.000	153.109.757	180.828.747	215.647.322
Optometría	144.000.000	166.763.520	195.980.489	231.460.796	276.028.573
Espirometría	42.900.000	49.681.632	58.385.854	68.956.029	82.233.512
Consulta médica especializada	153.000.000	177.186.240	208.229.269	245.927.096	293.280.359
Exámenes de laboratorio	123.900.000	143.486.112	168.624.879	199.152.727	237.499.584
RX	135.000.000	156.340.800	183.731.708	216.994.497	258.776.787
Electrocardiograma	14.910.000	17.266.973	20.292.146	23.965.837	28.580.458
Electroencefalograma	86.400.000	100.058.112	117.588.293	138.876.478	165.617.144
Ecografía	26.400.000	30.573.312	35.929.756	42.434.479	50.605.238
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1.053.210.000</b>	<b>1.219.701.437</b>	<b>1.433.393.129</b>	<b>1.692.894.621</b>	<b>2.018.861.480</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

CIMA OCUPACIONAL espera vender en el período 2017 un total de \$1.053'210.000 y se proyectan crecimientos anuales superiores al 12% teniendo en cuenta la ejecución estratégica y el aumento exponencial de la demanda del sector; por lo que se espera que los ingresos incrementen por encima del PIB sectorial.

## Peso porcentual de las ventas

Tabla 31. Peso porcentual de las ventas

Participación % del portafolio de servicios sobre las ventas	
Examen médico ocupacional	20%
Audiometría	11%
Optometría	14%
Espirometría	4%
Consulta médica especializada	15%
Exámenes de laboratorio	12%
RX	13%
Electrocardiograma	1%
Electroencefalograma	8%
Ecografía	3%

Fuente: Elaboración propia 2017



Los servicios que más peso porcentual tienen frente a los ingresos de CIMA OCUPACIONAL son en su orden los siguientes: exámenes ocupacionales 20%, consulta médica especializada 15%, Optometría 14%, RX 13% y exámenes de laboratorio 12%.

### Flujo de egresos

Tabla 32. Flujo de Egresos

EGRESOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Costos variables</b>	<b>612.600.000</b>	<b>709.439.808</b>	<b>833.733.662</b>	<b>984.672.805</b>	<b>1.174.271.553</b>
<b>Costos fijos</b>	<b>222.600.000</b>	<b>230.168.400</b>	<b>239.375.136</b>	<b>247.992.641</b>	<b>257.168.369</b>
Medicos especialistas en salud ocupacio	182.400.000	188.601.600	196.145.664	203.206.908	210.725.563
Fonoaudiologa	25.200.000	26.056.800	27.099.072	28.074.639	29.113.400
Auxiliar de enfermeria	14.400.000	14.889.600	15.485.184	16.042.651	16.636.229
Material medico quirurgico	600.000	620.400	645.216	668.444	693.176
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>835.200.000</b>	<b>939.608.208</b>	<b>1.073.108.798</b>	<b>1.232.665.445</b>	<b>1.431.439.922</b>
<b>Gastos operativos</b>	<b>297.855.880</b>	<b>303.586.286</b>	<b>311.059.580</b>	<b>308.220.119</b>	<b>321.475.722</b>
Arrendamiento	43.140.000	44.606.760	46.391.030	48.061.107	49.839.368
Honorarios contador	9.720.000	10.050.480	10.452.499	10.828.789	11.229.454
Servicios publicos	2.100.000	2.171.400	2.258.256	2.339.553	2.426.117
Utiles y papeleria	1.200.000	1.240.800	1.290.432	1.336.888	1.386.352
Honorarios abogado	2.400.000	2.481.600	2.580.864	2.673.775	2.772.705
Comustible y lubricantes	360.000	372.240	387.130	401.066	415.906
Parqueaderos	240.000	248.160	258.086	267.378	277.270
Casinos y restaurantes	360.000	372.240	387.130	401.066	415.906
Gasto por depreciación	0	0	0	0	0
Gasto por amortización	0	0	0	0	0
Gasto por impuestos	3.578.880	10.323.868	11.866.666	13.796.259	16.158.180
Gasto por plan de negocio	86.425.000	78.343.450	75.677.188	62.861.567	65.187.445
Gasto por salarios	148.332.000	153.375.288	159.510.300	165.252.670	171.367.019
<b>Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>297.855.880</b>	<b>303.586.286</b>	<b>311.059.580</b>	<b>308.220.119</b>	<b>321.475.722</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.133.055.880</b>	<b>1.243.194.494</b>	<b>1.384.168.379</b>	<b>1.540.885.564</b>	<b>1.752.915.644</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

Como lo muestra la Tabla 32, los egresos totales para el año 2017, equivalen a \$1.133'055.880, conformados por los costos variables (54%), costos fijos (19,6%) y gastos administrativos (26,2%).

Los costos son de \$835.200.000, que representan la principal actividad del negocio; la prestación de servicios de salud, donde la mayor parte de ellos son variables con un 73,3% del total de los costos; el restante 26,7% corresponde a los costos fijos, representados principalmente por los salarios del personal asistencial. Los gastos son de \$297.855.880, correspondientes en su totalidad a gastos operativos; vale la pena destacar que el mayor rubro de los gastos lo tienen los salarios del personal administrativo con un peso del 49,7% seguido de la ejecución del plan de negocio con un peso de 29%.

**Fuentes de financiación y servicio de la deuda.** Los aportes correspondientes a recursos propios, para el desarrollo y ejecución del plan de negocio, suman un total de \$130'113.970 equivalentes a tres meses de capital de trabajo. Inicialmente la empresa no planea realizar un crédito bancario para apalancar su operación. No obstante en la Tabla 33, Flujo de efectivo, se observa un déficit de recursos correspondiente a los períodos 2017 y 2018, por lo que se recomienda a la empresa cubrirlo con un crédito, ajustar las políticas de recuperación de cartera y ampliar el tiempo de apalancamiento operativo.

**Estado de resultados.** El estado de resultados en la Tabla 34 muestra cómo para el primer año no se presenta una generación de utilidad neta, arrojando un valor negativo que indica que aún no se recupera la inversión generada. La misma situación se presenta

en el año 2018, aunque la utilidad neta negativa es inferior en relación a la generada en el periodo inmediatamente anterior. A partir del tercer año (2019) hay generación de utilidad neta promedio de \$100'000.000, manteniendo una tasa de crecimiento promedio a lo largo del periodo evaluado del 141,8%.

Tabla 33. Flujo de Efectivo

PLAN DE NEGOCIO CIMA OCUPACIONAL						
FLUJO DE EFECTIVO						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>SALDO INICIAL</b>	0	130113970	20716840	-7447678	35781252	163772731
<b>FUENTES DE EFECTIVO:</b>						
Ventas de contado		921.558.750	1.067.238.757	1.254.218.987	1.481.282.793	1.766.503.795
Recuperación de cartera			131.651.250	152.462.680	179.174.141	211.611.828
Adquisición de préstamos	0					
Aportes de capital	130.113.970					
Rendimientos financieros			0	0	0	0
Venta de activos fijos						
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>130113970</b>	<b>921558750</b>	<b>1198890007</b>	<b>1406681667</b>	<b>1660456934</b>	<b>1978115622</b>
<b>USOS DE EFECTIVO</b>						
Costos operativos		733.100.000	821.368.240	934.153.188	1.068.553.311	1.235.727.996
Gastos operativos		297.855.880	303.586.286	311.059.580	308.220.119	321.475.722
Pago de proveedores			102.100.000	118.239.968	138.955.610	164.112.134
Inversión en activos fijos e inventarios	0					
Servicio de la deuda		0	0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0	0
Impuestos			0	0	16.736.415	51.683.079
Dividendos						
Depreciación y amortización (-)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL USOS</b>	<b>0</b>	<b>1030955880</b>	<b>1227054526</b>	<b>1363452736</b>	<b>1532465455</b>	<b>1772998932</b>
<b>EXCEDENTE O DÉFICIT EFECTIVO</b>	<b>130113970</b>	<b>-109397130</b>	<b>-28164518</b>	<b>43228931</b>	<b>127991479</b>	<b>205116691</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO</b>	<b>130113970</b>	<b>20716840</b>	<b>-7447678</b>	<b>35781252</b>	<b>163772731</b>	<b>368889422</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

Tabla 34. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	1.053.210.000	1.219.701.437	1.433.393.129	1.692.894.621	2.018.861.480
Costos	835.200.000	939.608.208	1.073.108.798	1.232.665.445	1.431.439.922
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>218.010.000</b>	<b>280.093.229</b>	<b>360.284.330</b>	<b>460.229.175</b>	<b>587.421.558</b>
Gastos operativos	297.855.880	303.586.286	311.059.580	308.220.119	321.475.722
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>-23.493.057</b>	<b>49.224.750</b>	<b>152.009.056</b>	<b>265.945.836</b>
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>-23.493.057</b>	<b>49.224.750</b>	<b>152.009.056</b>	<b>265.945.836</b>
Impuestos	0	0	16.736.415	51.683.079	90.421.584
<b>Utilidad neta</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>-23.493.057</b>	<b>32.488.335</b>	<b>100.325.977</b>	<b>175.524.252</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

**Punto de equilibrio.** Como se observa en la Tabla 35, el punto de equilibrio para el período 2017 es de 62.014 unidades vendidas, para este mismo período las unidades proyectadas a realizar son 52.500, situación que genera un déficit de 9.514 unidades y que da respuesta a la utilidad negativa de \$79.845.880 que se genera en dicho período. El punto de equilibrio mensual en pesos es de \$103.672.435 y en unidades de 5.168.

Tabla 35. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO - PRIMER AÑO			
<b>COSTOS FIJOS:</b>	<b>2017</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>2017</b>
Costos fijos	222.600.000	Precio de venta promedio	20.061
Gastos operativos	297.855.880	<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO</b>	<b>20.061</b>
Gastos financieros	0	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>2017</b>
Impuestos	0	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - ANUAL</b>	<b>62.014</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>520.455.880</b>	<b>EN UNIDADES (Costos fijos / pvu - cvu) - MENSUAL</b>	<b>5.168</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>2017</b>	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - ANUAL</b>	<b>1.244.069.216</b>
Costo variable promedio	11.669	<b>EN PESOS (Costos fijos / 1 - MCU) - MENSUAL</b>	<b>103.672.435</b>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>11.669</b>		

Fuente: Elaboración propia 2017

**Flujo de caja y evaluación financiera del proyecto.** Se observa que en los dos primeros períodos no se genera flujo de caja bruto operativo, por lo que no se alcanzará a pagar los costos y gastos generados en este lapso. A partir del año 2019 la organización es completamente sostenible, generando un flujo de caja bruto capaz de cubrir sus obligaciones financieras.

*Tabla 36.* Flujo de caja y evaluación financiera del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
Concepto	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	1.053.210.000	1.219.701.437	1.433.393.129	1.692.894.621	2.018.861.480
Costos	835.200.000	939.608.208	1.073.108.798	1.232.665.445	1.431.439.922
Gastos operativos	297.855.880	303.586.286	311.059.580	308.220.119	321.475.722
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>-23.493.057</b>	<b>49.224.750</b>	<b>152.009.056</b>	<b>265.945.836</b>
Impuesto de renta operativo		-27.147.599	-7.987.639	16.736.415	51.683.079
Beneficio fiscal financiero		27.147.599	7.987.639	0	0
<b>Utilidad operativa despues de impuestos</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>-23.493.057</b>	<b>49.224.750</b>	<b>135.272.641</b>	<b>214.262.757</b>
Depreciación y amortización	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja bruto operativo</b>	<b>-130.113.970</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>49.224.750</b>	<b>135.272.641</b>	<b>214.262.757</b>
<b>Evaluación financiera</b>					
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>14,85%</b>				
<b>WACC DEL PROYECTO</b>	<b>3,51%</b>				
<b>TIR MODIFICADA DEL PROYECTO</b>	<b>11,71%</b>				
<b>VPN DEL PROYECTO</b>	<b>113.364.272</b>				
Reposición de capital de trabajo		4.671.462	5.995.819	7.281.163	9.146.066
Reposición de activos fijos		0	0	0	0
Servicio de la deuda	0	0	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja libre inversionista</b>	<b>-130.113.970</b>	<b>-79.845.880</b>	<b>-28.164.518</b>	<b>43.228.931</b>	<b>127.991.479</b>
<b>TIR DEL INVERSIONISTA</b>	<b>12,60%</b>				
<b>TMRR</b>	<b>10,00%</b>				
<b>TIR MODIFICADA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>10,74%</b>				
<b>VPN</b>	<b>21.282.169</b>				

Fuente: Elaboración propia 2017

Por otro lado, se tiene en el análisis de viabilidad financiera del proyecto, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 14,85% superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de la empresa, que es del 3,51%. Además genera un Valor Presente Neto de \$113'364.272, lo que indica que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero, rentable y atractivo para los inversionistas

Finalmente, el flujo de caja del inversionista muestra una TIR de 12,60%, superior a la tasa mínima de rentabilidad requerida fijada en el sector y esperada por los socios del 10% por lo que se concluye que el proyecto genera valor para el inversionista.

### **Conclusiones**

El mercado de la salud ocupacional en Colombia está viviendo una transformación sin precedentes a raíz de los decretos 1443 de 2014 y 1072 de 2015, los cuales establecen la obligatoriedad de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Los exámenes médicos ocupacionales dejaron de ser potestativos para los empresarios y se volvió algo de obligatorio cumplimiento para todas las empresas del territorio nacional.

Una serie de modelos fueron realizados para diagnosticar la situación interna y externa de la organización, se logra identificar al interior de la organización que la amplitud del portafolio, los precios y el profesionalismo ligado a su modelo de atención son sus principales fortalezas. Se identifican oportunidades de mejoramiento relacionadas con el elevado costo del laboratorio, limitado capital de trabajo y débil posicionamiento en salud ocupacional.

En cuanto al entorno de la organización, este plan de negocio buscó profundizar en el conocimiento de la industria de la salud ocupacional en Medellín, haciendo uso de los modelos de diagnóstico PEST, “Las cinco fuerzas de Porter” y la matriz del perfil competitivo, encontrando un mercado atractivo y rentable para desarrollar, en el que resaltan oportunidades como la obligatoriedad para implementar los sistemas de gestión y amenazas como la alta concentración y crecimiento de IPS de salud ocupacional en el Valle de Aburrá. En cuanto a las cinco fuerzas de Porter, llama la atención la poca o débil rivalidad de los competidores, la nula amenaza de sustitutos y el reducido poder de negociación de los clientes. En relación a la matriz del perfil competitivo, se denotan actores con posiciones competitivas muy similares, lo cual hace que existan importantes oportunidades para lograr ventajas competitivas, es decir, no existen grandes diferencias entre los competidores analizados y el desarrollo de acciones estratégicas podría suponer sacar ventajas importantes.

Mediante la técnica del cliente incógnito se corrobora el planteamiento realizado en el problema de investigación, referente a la afectación de la calidad del servicio prestado por las IPS de salud ocupacional en la ciudad de Medellín. En el estudio se evidencia la insatisfacción de los usuarios por las largas esperas para la prestación del servicio y la falta de profesionalismo, entendida como una atención escueta que prioriza la cantidad sobre la calidad.

En la modelación financiera de CIMA OCUPACIONAL se logra identificar un estructura de costos y gastos que supera los ingresos de la organización y corrobora la debilidad relacionada con el alto costo de los servicios de laboratorio.

Pese a las dificultades financieras que experimenta la organización en los dos primeros años de operación, la puesta en marcha del plan de negocio permite, en el mediano y largo plazo, dar cumplimiento del objetivo general formulado en el presente documento; al evidenciar una Tasa Interna De Retorno (TIR) del 14,85%, que supera el costo promedio ponderado de capital (WACC) de la empresa, el cual es del 3,51%. Además genera un Valor Presente Neto de \$113'364.272, lo que indica que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero, sostenible y rentable para los inversionistas.

### **Recomendaciones**

Estimular el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores de servicios complementarios, como la psicología y vacunación, con la finalidad de diversificar el portafolio, logrando así mejorar la capacidad instalada, llegar a nuevos segmentos de mercado y hacer mejor uso de la integralidad de servicios que tiene como fortaleza.

Fijar precios de penetración para hacer un mejor uso de la capacidad instalada y apalancar el crecimiento de la organización.

Llevar a cabo un plan de disminución de costos y gastos con el propósito de incrementar la contribución marginal unitaria y la generación de valor para el proyecto y el inversionista.

Debido a las limitaciones de capital de trabajo, los altos costos y gastos de la organización, se recomienda ajustar las políticas de recuperación de cartera e incrementar el apalancamiento con proveedores.



Realizar publicidad en radio, redes sociales y páginas web donde existan temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo y talento humano. Así mismo, páginas web con contenidos noticiosos, de actualidad y visitadas por gerentes.

Fortalecer financieramente la organización, por medio del aumento del capital suscrito y apalancamiento financiero, esto con el propósito de ejecutar las estrategias propuestas en el plan de negocio y financiar la operación de la empresa en el periodo 2017.

Diferenciar el servicio prestado en la sede de Villahermosa y en la sede Ciudad del Rio, definir una mezcla estratégica para cada sede acorde al perfil de los clientes y a la experiencia memorable que se proyecta ofrecer.

Definir y certificar los procesos de CIMA OCUPACIONAL como base para prestar un servicio normalizado y acorde a los estándares de calidad vigentes para las empresas de este sector.

**Parte 4**  
**Apéndices**

Los apéndices del trabajo, por su extensión y naturaleza, se entregan en CD de datos aparte. Este contiene los siguientes archivos.

**Apéndice A.** Archivo de Excel.

MODELO FINANCIERO BASE 2014 junio.xlsx

**Apéndice B.** Archivo de Excel.

Cliente incógniot.xlsx

**Apéndice C.** Archivo de Excel.

Comparativo de precios CIMA.xlsx

**Apéndice D.** Archivo de Excel.

IPS SALUD OCUPACIONAL.xlsx

**Apéndice E.** Archivo de Excel.

PLAN OPERATIVO Y DE MERCADEO.xlsx

### Lista de referencias

- 29 de cada 100 mipymes sobreviven tras 5 años de actividad en Colombia (8 de octubre de 2016) En: Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-supervivencia-de-las-mipymes-en-colombia/234685>
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (14th-17th de August de 2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems, pp. 1-11.
- Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996). Value-based Business Strategy. J. Econom. & Management Strategy. pp. 5-25. [Documento PDF] Recuperado de <http://www.columbia.edu/~hws7/VBBS.pdf>
- Caracol, la emisora de noticias más oída (19 de julio de 2016). En: El Tiempo.com. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/emisora-mas-escuchada-en-colombia/16649468>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. Universia Business Review (04). pp. 8-17.
- China deja de comprar en América Latina (14 de mayo de 2016). En: El País. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463061973\\_037363.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463061973_037363.html)
- ¿Cómo golpeará la desaceleración de China a América Latina? (27 de marzo de 2015). En Forbes México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/como-golpear-la-desaceleracion-de-china-a-america-latina/#gs.2IOdrPQ>
- Corporación Colombia Digital (19 de agosto de 2014). Las TIC son mejor aprovechadas por las Pymes. En: Colombia Digital. Recuperado de <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/7582-las-tic-son-mejor-aprovechadas-por-las-pymes.html>
- Decreto 1072 (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Congreso de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23). pp. 86-107.
- Economía colombiana creció 2%, el peor dato en 7 años (29 de agosto de 2016). En: *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-o-pib-en-el-segundo-trimestre-de-2016/231326>
- El 56% de los trabajadores son informales: UniAndes (3 de septiembre de 2013). En: *Noticias RCN*. Recuperado de <http://www.noticiasrcn.com/nacional-economia/el-56-los-trabajadores-son-informalesuniandes>
- El salario mínimo en Colombia subiría 6,3% en 2017, según Anif (7 de octubre de 2016) En: *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/aumento-del-salario-minimo-para-2017-segun-anif/234676>
- Evans, V. (2012). *Guía financiera times para escribir el plan de negocio*. 2012 Pearson educación, S.A. pp.12-16
- George, G. & Bock, A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), pp. 83-111.
- Guerrero, R., Gallego, A.I., Becerril-Montekio, V. & Vásquez, J. (2011). Sistema de Salud de Colombia. En: *Salud Pública de México*. Volumen 53, Suplemento 2 de 2011. pp. s144 - s155 [Documento PDF] Recuperado de [http://bvs.insp.mx/rsp/\\_files/File/2011/vol%2053%20suplemento%202/10Colombia.pdf](http://bvs.insp.mx/rsp/_files/File/2011/vol%2053%20suplemento%202/10Colombia.pdf)
- Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., & Turkulainen, V. (2010). Business models in projectbased firms – Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management* (28). pp.96–106.
- La nueva Reforma Tributaria del Congreso de la República (21 de enero de 2016). En: *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-empresa/pais/articulo/reforma-tributaria-de-colombia-en-2016/218335>
- Los beneficios de crear empresa (24 de marzo de 2014). En: *Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/los-beneficios-crear-empresa/193750>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia (2010). *Manual para la Elaboración de Planes de Negocio*. [Documento PDF] Recuperado de <http://comunidad.udistrital.edu.co/emprendetur/files/2015/07/1-Manual-para-realizar-planes-de-negocios-1.pdf&embedded=true>

- Ministerio de Trabajo. Dirección de Riesgos Laborales. República de Colombia (2013). Indicadores del sistema general de riesgos laborales por administradora de riesgos laborales. I semestre de 2013. [Documento PDF] Recuperado de [http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores\\_SGRL\\_porARL\\_sem1\\_2013\(1\).pdf](http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2013/Indicadores_SGRL_porARL_sem1_2013(1).pdf)
- Ministerio de Trabajo. Dirección de Riesgos Laborales (2015). Indicadores del Sistema General de Riesgos Laborales: Cifras 2011-2015. [Documento PDF] Recuperado de <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/infoestadistica/2015/INFORME%20INDICADORES%20SGRL%202011%20-%202015.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- ProInversión (2007). MYPEqueña empresa crece | Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. [Documento PDF] Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf>
- Proyecto de Ley N° \_\_ “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones” (s.f.) [Documento PDF] Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/archivos/reforma-tributaria.pdf>
- Rajala, R., and Westerlund, M. (2005) Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry, 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action, Bled, Slovenia, pp. 1- 15.
- Resolución 4502 (28 de diciembre de 2012). Por la cual se reglamenta el procedimiento, requisitos para el otorgamiento y renovación de las licencias de salud ocupacional y se dictan otras disposiciones. Ministerio de Salud y Protección Social. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL%204502%20de%202012%20NUEVA%20REGULACION%20PARA%20OTORGAMIENTO%20Y%20RENOVACION%20DE%20LSO.pdf>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23). pp. 12-25. [Documento PDF] Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/703/829>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* , 8 (2), 123-149.

- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de Negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*. pp. 122-143. [Documento PDF] Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282009.pdf>
- Sierra Suárez, J. F. (2016). Estudio plantea una reforma rural para el trabajo decente. En: *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/estudio-plantea-reforma-rural-para-trabajo-decente-HH5119229>
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. Pearson Educación. México D.F, México.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning* (43). pp. 408-430.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*. Vol. 8, Núm. 2. pp. 3-8. [Documento PDF] Recuperado de [http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers\\_BMem.pdf](http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf)
- Universidad de Cantabria (2014). PDI/PLA.03 Definición de alternativas estratégicas. [Documento de Word] Recuperado de <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIP LA-03%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>
- Valdivieso Rueda, D.F. (s.f.). Actualización Decreto 1072 de 2015 (Único Reglamentario del Sector Trabajo). [Documento PDF] Recuperado de [https://www.arlsura.com/files/decreto\\_unico\\_1072\\_diego\\_valdivieso.pdf](https://www.arlsura.com/files/decreto_unico_1072_diego_valdivieso.pdf)
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23), pp. 108-121.