

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 129, ISSN: 0124-8219  
Julio de 2012

## Perdurabilidad empresarial: IPS privadas de primer nivel de atención en la ciudad de Medellín

Irma María Echeverri  
David Mejía  
Paula Andrea Giraldo  
Hugo Alberto Rivera



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



**Perdurabilidad empresarial:  
IPS privadas de primer nivel de atención  
en la ciudad de Medellín**

Documento de investigación No. 129

Irma María Echeverri  
David Mejía  
Paula Andrea Giraldo  
Hugo Alberto Rivera

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)  
Línea de Investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Bogotá D.C.  
2012

Perdurabilidad empresarial: IPS privadas de primer nivel de atención en la ciudad de Medellín / Irma María Echeverri [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.

38 p. (Documento de Investigación; 129)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos - Medellín (Colombia) / Perdurabilidad empresarial - Medellín (Colombia) / Planificación estratégica - Estudio de casos - Medellín (Colombia) / Entidad promotora de salud. EPS - Estudio de casos - Medellín (Colombia) / Instituciones prestadoras de servicios de salud. IPS - Estudio de casos - Medellín (Colombia) / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Línea de Investigación: Perdurabilidad / II. Echeverri, Irma María / III. Mejía, David / IV. Giraldo, Paula Andrea / V. Rivera, Hugo Alberto / IV. Título. / V. Serie.

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca.

dcl

Julio 25 de 2012

Irma María Echeverri  
David Mejía  
Paula Andrea Giraldo  
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo  
Claudia Ríos

Diagramación  
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Julio de 2012  
Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

# Contenido

1. Introducción .....	5
2. Descripción del sector .....	7
3. Análisis estructural de sectores estratégicos .....	8
3.1. Hacinamiento .....	9
3.2. Hacinamiento cualitativo .....	17
3.3. Definición del grado de hacinamiento .....	24
4. Panorama competitivo.....	25
4.1. Levantamiento del panorama .....	26
4.2. Análisis del panorama competitivo.....	27
5. Análisis estructural de fuerzas de mercado .....	29
5.1. Nivel de rivalidad de los competidores .....	29
5.2. Poder de negociación de compradores .....	30
5.3. Riesgo de ingreso.....	31
5.4. Poder de negociación de proveedores.....	32
5.5. Bienes sustitutos .....	32
6. Estudio de competidores .....	33
6.1. Crecimiento potencial sostenible .....	33
6.2. Índices de erosión.....	34
7. Conclusiones.....	37
8. Referencias.....	38
Libros .....	38
Documentos de investigación .....	38
Revista .....	38

# Índice

## Gráficos

Gráfico 1. Comparación del margen bruto 2007-2010.....	12
Gráfico 2. Comportamiento de los indicadores estadísticos.....	13
Gráfico 3. Margen bruto año 2007.....	13
Gráfico 4. Margen bruto año 2008.....	14
Gráfico 5. Margen bruto año 2009.....	14
Gráfico 6. Margen bruto año 2010.....	15
Gráfico 7. Margen bruto año 2011.....	15

## Tablas

Tabla 1. Comparación del margen bruto sector IPS ambulatorias, privadas 2007-2011.....	11
Tabla 2. Indicadores estadísticos aplicados al margen bruto en empresas del sector de IPS ambulatorias, privadas 2007-2012.....	12
Tabla 3. Zonas de desempeño IPS privadas; primer nivel de atención, Medellín.....	16
Tabla 4. Matriz de doble entrada, relación de ponderación vs. variables.....	18
Tabla 5. Porcentaje de las categorías para estudiar el grado de convergencia estratégica.....	19
Tabla 6. Grado de convergencia estratégica UBA en alianza.....	23
Tabla 7. Panorama competitivo UBA privadas.....	28
Tabla 8. Resultados medición fuerzas del mercado.....	29
Tabla 9. Crecimiento potencial sostenible 2007-2011 – Sector IPS privadas de primer nivel de atención.....	33
Tabla 10. Delta de ingresos, utilidades y costos 2007-2011 – Sector IPS privadas de primer nivel de atención.....	35

# Perdurabilidad empresarial: IPS privadas de primer nivel de atención en la ciudad de Medellín

Irma María Echeverri R.\*  
David Mejía Z.\*\*  
Paula Andrea Giraldo A.\*\*\*  
Hugo Alberto Rivera R.\*\*\*\*

## 1. Introducción

Dentro del marco de la Ley 100 de 1993 el sector salud en Colombia se vio retado a una situación de turbulencia que tuvo que ser enfrentada por actores que apalancaron su crecimiento en las nuevas directrices normativas. Surgieron entonces las entidades promotoras de salud (EPS), que en el régimen contributivo dinamizaron el sector mediante la contratación de los servicios con instituciones de salud reconocidas en el sector en diferentes ciudades del país. Para poner en marcha sus modelos de prestación del plan obligatorio de salud (POS), las organizaciones tuvieron que realizar cambios drásticos en su interior con el fin de dar cumplimiento a las nuevas exigencias relacionadas con legislación, calidad y enfoque de riesgo.

Específicamente Coomeva EPS, catalogada como la segunda EPS del país con mayor número de afiliados desde hace más de una década, orientó su política estratégica a la contratación para la prestación de los servicios del POS con diferentes entidades que cumplieran con los requisitos exigidos por la ley en las ciudades más importantes del país. En Medellín y el Oriente Antioqueño realizó alianzas estratégicas con clínicas privadas como las Clínicas Medellín, del Prado, Las Vegas, Las Américas, San Juan de Dios de la Ceja, entre otras, que innovaron en la apertura de servicios de primer nivel

---

\* Estudiante de la Maestría en Administración en salud. Correo electrónico: gerenciaiprado@une.net.co

\*\* Estudiante de la Maestría en Administración en salud. Correo electrónico: damejjaz@uces.edu.co

\*\*\* Estudiante de la Maestría en Administración en salud. Correo electrónico: paulagiraldo301@hotmail.com

\*\*\*\* Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

de atención ambulatorio (IPS en alianzas), involucrando el 50% de su capital y mejorando así la cobertura de atención para esta complejidad al abrir para los usuarios posibilidades de atención con altos estándares de calidad. Con el transcurso de los años, muchas de esas alianzas desaparecieron debido a la situación financiera del sector salud entre 2005 y 2008. Aquellas que lograron sobrevivir adoptaron el nombre de UBA (unidad básica de atención) en alianza, según su origen, y crecieron bajo modelos de contratación cambiantes enmarcados en las directrices de Coomeva EPS, quien a través de la modalidad de pago por capitación dio continuidad a la contratación de los servicios de primer nivel de atención asignándole a estas instituciones poblaciones de usuarios estables para la prestación de los servicios del POS. Es importante aclarar que cada una de estas empresas cuenta con autonomía financiera y capacidad de planeación bajo los lineamientos del Sistema de Seguridad Social en Salud; pero bajo el modelo de gerenciamiento de la enfermedad de Coomeva EPS, lo cual no le impide diversificar su ingresos siempre y cuando se generen como efecto de la prestación de servicios de salud.

Basados en lo mencionado y en algunos elementos estratégicos de cada institución hemos querido revisar y hacer un análisis del comportamiento de cuatro de esas organizaciones que aún permanecen en el mercado a pesar de la “alta marea” vivida durante varios años en el sector y que, como lo mencionamos, provocó el cierre de muchas de esas alianzas. Nos interesa revisar aquellas condiciones que debieron ser enfrentadas en el tiempo entre 2007 y 2011 por estas instituciones, las cuales pudieron conferirles o no características diferenciadoras y de competitividad influyendo directamente en la viabilidad y perdurabilidad del sector al que pertenecen. Para ello se realiza un análisis estratégico de este último, utilizando la metodología del Análisis Estructural de los Sectores Estratégicos, desarrollada por Restrepo y Rivera (2006), de modo que, a través de esta herramienta, se logran identificar niveles de concentración entre estas empresas, diferencias en relación a rentabilidad y políticas empresariales; además, se levante el panorama competitivo del sector y se realice el estudio de competidores y de las fuerzas del mercado. Para terminar, se presentarán algunas conclusiones relacionadas con la manera como el sector ha perdurado en el tiempo a pesar de estar enfrentado de manera permanente a un entorno turbulento.

Este documento fue realizado de forma conjunta por estudiantes de la asignatura Estudios Estructurales del Sector Estratégico, impartida en la



Maestría en Administración en Salud del convenio Universidad del Rosario-Universidad CES de Medellín, y el profesor Hugo Alberto Rivera, pretende hacer un aporte a la línea de investigación y relacionar las características de la definición del concepto “perdurabilidad”, propuestas por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y lo observado en las empresas.

## 2. Descripción del sector

El sector de UBA en alianza en la ciudad de Medellín nace como una estrategia de negocios de Coomeva EPS mediante la cual busca prestar a sus afiliados los beneficios del Plan Obligatorio de Salud aliándose con instituciones de la ciudad que sean reconocidas por su prestigio y calidad en la atención. Concebidas inicialmente como IPS de alianza con modelos de contratación que cambiaron en el tiempo hasta migrar al de pago de UPC por población capitada hace aproximadamente seis años, y ahora como UBA (Unidades Básicas de Atención), estas instituciones se han destacado al interior de Coomeva EPS por adherirse integralmente a su modelo de prestación de servicios basado en el gerenciamiento de la enfermedad a través de la identificación e intervención precoz del riesgo, generando valor a su política estratégica. Como se mencionó en la introducción y asociado a los vaivenes financieros y normativos del sector salud entre los años 2005 y 2008, muchas de estas IPS en alianzas desaparecieron en los años siguientes y solo cinco organizaciones pudieron superar la turbulencia permanente del sector. A partir del año 2009 Coomeva EPS hizo la apertura de nuevas UBA en la ciudad de Medellín con modelos similares de prestación, no así de contratación, por lo cual se incluyen dentro de este análisis.

De las UBA en alianza existentes en la ciudad y en el Oriente Antioqueño analizaremos cuatro empresas, basados en la herramienta AESE y apoyados en información financiera entregada por cada una de las instituciones; además, se considerarán características del servicio relacionadas con el cumplimiento de los requerimientos del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (Decreto 1011), requisitos fundamentales para la prestación de servicios de salud de cualquier nivel de atención en salud en Colombia y exigencia fundamental de Coomeva EPS para el sostenimiento de las relaciones contractuales. En este sentido las empresas incluidas serán la UBA Clínica del Prado, la UBA

Medellín, la UBA CSJD de la Ceja y la UBA Integrados; aclarando que esta última solamente se incluirá dentro del análisis del hacinamiento cualitativo y en el panorama competitivo pues no se pudo contar con la información financiera requerida para aplicar las demás pruebas.

Cada una de estas empresas, constituidas como entidades independientes, presta los servicios del plan obligatorio de salud en el primer nivel de atención ambulatorio a una población de usuarios afiliados únicamente a Coomeva EPS, (Coomeva EPS es el único cliente de estas instituciones) y que cada mes tiene variaciones mínimas por el dinamismo del sistema en relación a sus afiliaciones. La prestación del servicio tiene unos lineamientos claros determinados por la EPS que concuerdan con los definidos por el Ministerio de Salud y de la Protección Social, pero cada organización tiene la potestad sobre el cumplimiento de estas directrices de conferirle al servicio características diferenciadoras en relación, por ejemplo, a atributos de calidad, mejoramiento continuo, gestión de procesos internos, contratación de proveedores de insumos y de algunos servicios e incluso la prestación de nuevos servicios de salud, los que deberán aprobarse previamente por los entes rectores de cada institución donde Coomeva EPS tiene una representación del 50% en la mayoría de los casos. Este punto es fundamental pues permite que las organizaciones que hacen parte del sector respondan a las necesidades crecientes de los usuarios, posibilitando la búsqueda de factores claves de éxito que garanticen su perdurabilidad, a pesar de que el sector se limite a la prestación de servicios de baja complejidad y de que hoy por hoy se enfrente en competencia a instituciones con modelos similares de prestación, pero con contrataciones que le generen ciertas ventajas financieras y de eficacia.

### 3. Análisis estructural de sectores estratégicos

El presente estudio se basa en la metodología de análisis estratégico sectorial, desarrollada por Restrepo y Rivera (2008). Las pruebas realizadas en este caso son:

- *Análisis de hacinamiento*: Estrategia para la identificación de los síntomas de enfermedad del sector, se efectúa a través de la práctica de evaluaciones cuantitativas y cualitativas.

- *Construcción del panorama competitivo:* Metodología que permite la ubicación de las manchas blancas (oportunidades de innovación) que se encuentran en el sector estratégico.
- *Fuerzas del mercado:* Metodología que permite estudiar proveedores, competidores, compradores, nuevos ingresantes y sustitutos.
- *Estudio de competidores:* Metodología que permite conocer el estado de las instituciones estudiadas mediante el análisis de supuestos sectoriales, crecimiento potencial sostenible e índices de erosión.

### 3.1 Hacinamiento

El hacinamiento, de acuerdo con el texto de Restrepo y Rivera (2008), se entiende como una patología encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo; síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que garanticen la perdurabilidad. Se dice que estos síntomas son ocasionados por imitación de mejores prácticas de los sectores con el fin de obtener mayores resultados financieros. Este análisis de hacinamiento requiere de dos momentos de estudio, uno de tipo cuantitativo y otro de tipo cualitativo, con el objetivo de determinar el grado de hacinamiento en el que se encuentra el sector estratégico en estudio, en este caso para las IPS privadas. Para lograr establecer el nivel de hacinamiento cuantitativo de un grupo de instituciones, es necesario cumplir con una serie de pasos:

Seleccionar un indicador

Medir cuantitativamente un sector impone un reto complejo. Existe un sinnúmero de factores de toda índole que, difícilmente, pueden ser resumidos en un indicador financiero, sin embargo, las cifras financieras que arroja una empresa son el reflejo económico de todo un conjunto de variables y decisiones que se presentan en las diferentes áreas de la organización y de su relación y forma de interacción con el entorno y con el sector estratégico del cual hace parte.

Es importante definir uno o varios indicadores que sean representativos del comportamiento financiero del sector estratégico antes de realizar los cálculos pertinentes. Se recomienda que, luego de un estudio juicioso, se seleccione el indicador que describa de mejor manera al sector para, así, calcular los indicadores estadísticos.

#### Calcular indicador

Una vez seleccionado el indicador que permite describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos de éste para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer como mínimo para los últimos cinco años de operación de las empresas estudiadas para lograr tener una mejor comprensión de lo ocurrido en el sector.

#### Hacer cálculos estadísticos

Se procede a realizar el cálculo de los indicadores estadísticos: tercer cuartil, media, mediana, desviación estándar y coeficiente de variación para cada uno de los años sobre los cuales se posee información del sector estratégico.

#### Ubicar empresas

Una vez realizado el cálculo, se debe hacer una separación de las empresas por zonas de desempeño. Para determinar los límites de dichas zonas se deben ordenar de mayor a menor los indicadores estadísticos; generalmente, el tercer cuartil es el indicador estadístico con mayor valor, pero, en ocasiones, la media o la mediana lo son. Por lo tanto, los criterios de ubicación de las empresas son los siguientes:

- *Desempeño superior:* Empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al indicador estadístico de mayor valor.
- *Desempeño medio:* Empresas cuyo indicador financiero sea menor al indicador estadístico más alto y mayor o igual al segundo indicador estadístico.

- *Morbilidad*: Empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al tercer indicador estadístico más bajo y menor que el segundo.
- *Perdurabilidad comprometida*: Empresas cuyo indicador sea mayor o igual a cero y menor que el tercer indicador estadístico más bajo.
- *Estado tanático*: Empresas con indicadores financieros negativos.

### 3.1.1. Cálculo del indicador

Para el análisis de esta prueba se tomó como indicador financiero el “margen bruto” (definido como la capacidad de generar rentabilidad sobre los ingresos), mediante el cual se determina el desempeño del sector de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) privadas de primer nivel de atención, de carácter ambulatorio y que prestan servicios a una EPS del régimen contributivo en la ciudad de Medellín y que han sido denominadas por esta como UBA. Se aplicó entonces el indicador financiero tomando la información de tres de las empresas que hacen parte de este sector estratégico (UBA Prado, Medellín y Clínica San Juan de Dios) entre los años 2007 a 2011. A continuación se presentan los resultados obtenidos para este período.

**Tabla 1. Comparación del margen bruto sector IPS ambulatorias, privadas 2007-2011**

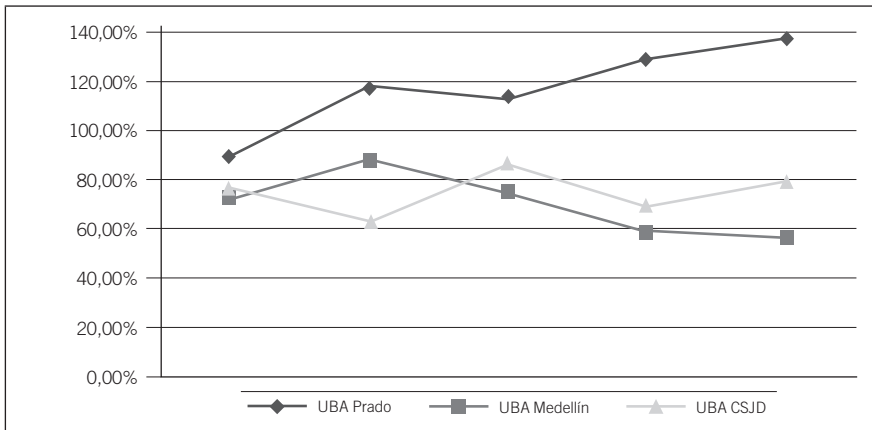
Empresa	2007	2008	2009	2010	2011
	Margen Bruto	Margen Bruto	Margen Bruto	Margen Bruto	Margen Bruto
UBA Prado	89,15%	117,26%	112,51%	127,95%	137,63%
UBA Medellín	72,17%	87,79%	75,78%	58,86%	57,00%
UBA CSJD	76,85%	63,92%	87,28%	70,28%	79,72%

Fuente: Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

El comportamiento del indicador teniendo en cuenta los datos anteriores permite observar que el sector estratégico de las IPS ambulatorias, privadas, de primer nivel de atención, en Medellín, generó rendimientos financieros operacionales crecientes entre 2007 y 2009. A partir de este año y hasta 2011 se evidenció un descenso significativo en la mayoría de las empresas, observándose un líder claro a lo largo de los cinco años evaluados.

En el Gráfico 1, reiterando la información anterior desde la perspectiva de este tipo de análisis, se observa el liderazgo claro por la *UBA Prado*, cuyo comportamiento ha sido superior, ascendente y positivo, lo que indica una mayor capacidad de esta institución en la generación de rentabilidad a partir de sus ventas. Le sigue la *UBA Medellín* con un comportamiento muy estable, sin picos destacados de crecimiento y por el último la *UBA CSJD*, quien muestra un descenso progresivo en los últimos 3 años.

**Gráfico 1. Comparación del margen bruto 2007-2010**



*Fuente:* Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

### 3.1.2. Cálculos estadísticos

Para definir en qué zona de hacinamiento y de desempeño se encuentran las empresas incluidas en este análisis y a partir de la información relacionada con el margen bruto entre 2007 y 2011, se determinó el valor de medidas de tendencia central como la media, la mediana y el tercer cuartil. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

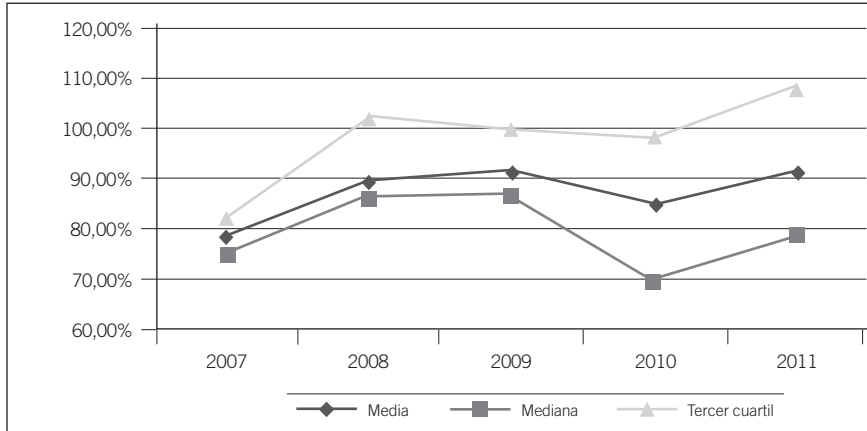
**Tabla 2. Indicadores estadísticos aplicados al margen bruto en empresas del sector de IPS ambulatorias, privadas 2007-2012**

Indicador	2007	2008	2009	2010	2011
Media	79.39%	89.66%	91.86%	85.70%	91.45%
Mediana	76.85%	87.79%	87.28%	70.28%	79.72%
Tercer cuartil	83.00%	102.53%	99.90%	99.12%	108.68%

*Fuente:* Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

En el Gráfico 2 se muestra la asimetría del sector y puede observarse que durante 2007 y hasta 2009 la asimetría disminuyó, momento en el cual, y debido a cambios dinámicos relacionados con contratación del sector, ésta presenta un resultado inverso pues la adaptación a tales cambios solo se evidencia según los resultados en una de las tres empresas incluidas en el análisis (*UBA Prado*).

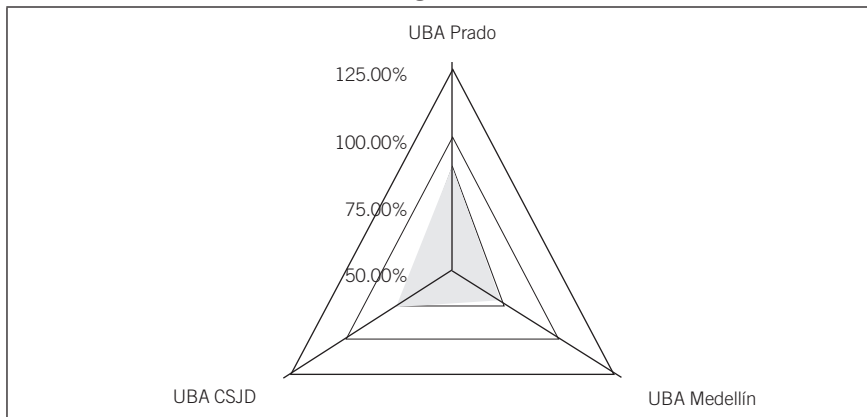
**Gráfico 2. Comportamiento de los indicadores estadísticos**



Fuente: Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

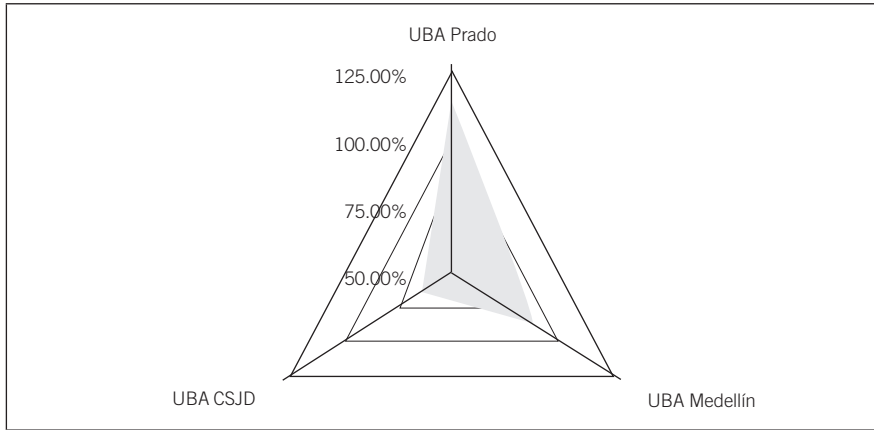
Ahora, ubicando en un gráfico radial el resultado del indicador de margen bruto para cada empresa en los años evaluados, se encuentran los siguientes hallazgos que corroboran la situación de este sector estratégico:

**Gráfico 3. Margen bruto año 2007**



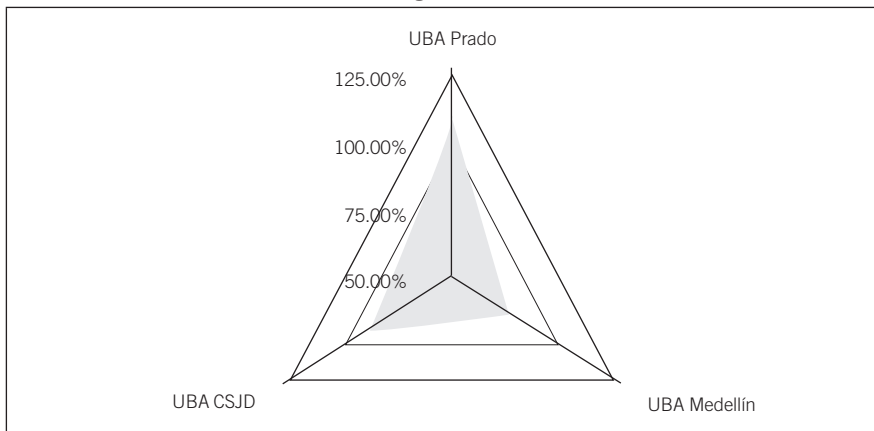
Fuente: Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

**Gráfico 4. Margen bruto año 2008**



*Fuente:* Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

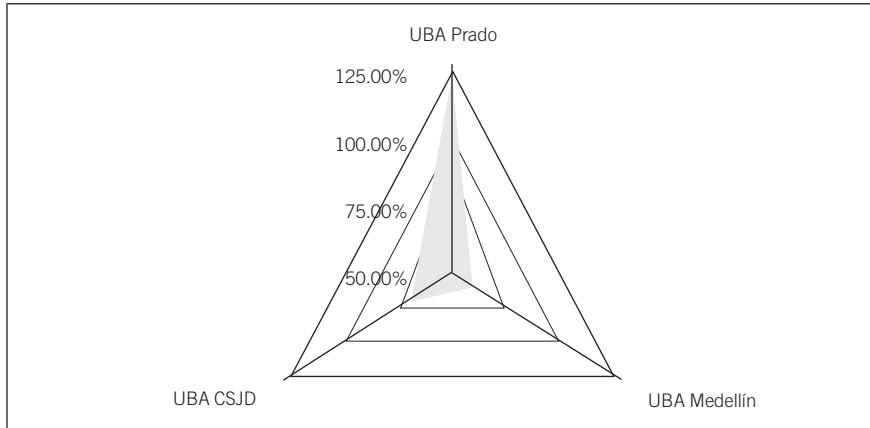
**Gráfico 5. Margen bruto año 2009**



*Fuente:* Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

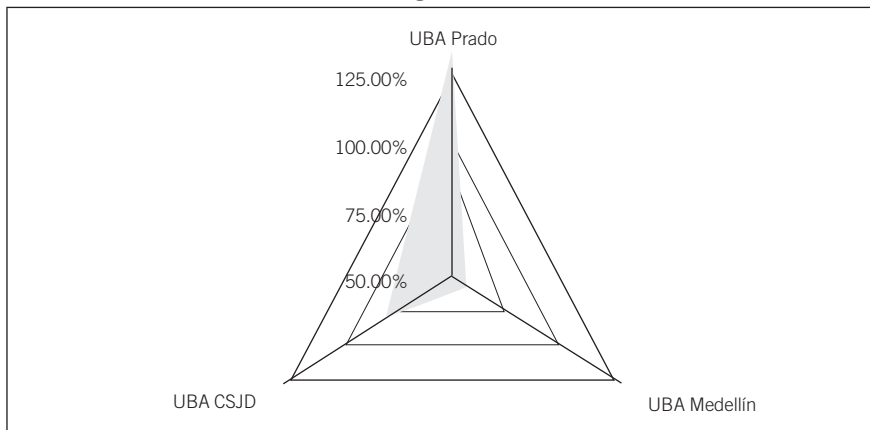


**Gráfico 6. Margen bruto año 2010**



*Fuente:* Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

**Gráfico 7. Margen bruto año 2011**



*Fuente:* Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

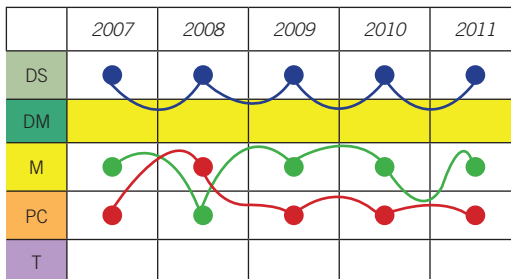
### 3.1.3. Ubicación de las empresas por zonas de desempeño

Teniendo en cuenta el valor del indicador de margen bruto por empresa y año evaluado y su relación con las medidas de tendencia central previamente mencionadas, éstas se ubicarán en una zona delimitada por los valores de la media, la mediana y el tercer cuartil, para esta herramienta se denominan zonas de desempeño que permiten establecer la ubicación de la organización año tras año en cinco zonas predeterminadas, para, de este modo, complementar el análisis de hacinamiento según los resultados encontrados. Aquellas empresas situadas por encima del valor del tercer cuartil se encontrarán en la zona de *desempeño superior*; el valor de la media determinará el límite inferior de la segunda zona o de *desempeño medio* y finalmente el valor de la mediana señalará el límite inferior de la zona 3 o zona de *morbilidad*. Todos aquellos valores inferiores a este último definirán las dos zonas restantes, *perdurabilidad comprometida* y *estado tanático*, esta última reservada para los valores negativos del indicador. A continuación se presentan los resultados de cada organización según esta categorización.

**Tabla 3. Zonas de desempeño IPS privadas; primer nivel de atención, Medellín**

UBA Privadas	
	UBA Prado
	UBA Medellín
	UBA CSJD

Zona De Desempeño	2007	2008	2009	2010	2011
DS	A	A	A	A	A
DM					
M	C	B	C	C	C
PC	B	C	B	B	B
T					



Fuente: Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

La Tabla 3 evidencia que el desempeño del sector se encuentra principalmente en zonas de *morbilidad y perdurabilidad comprometida*, específicamente para las UBA CSJD y Medellín, respectivamente, las que presentan tendencias muy similares para los cinco años evaluados. En los gráficos anteriores, la UBA Prado mantiene un claro liderazgo al ubicarse, durante todos los años revisados, en la zona de desempeño superior, lo que refleja un manejo eficiente de sus activos.

### 3.2. Hacinamiento cualitativo

El análisis de hacinamiento cualitativo busca determinar el grado de imitación que presenta el sector de estudio; para este efecto se realiza una comparación entre los factores de éxito o de posible diferenciación de las empresas del sector. A fin de continuar con el análisis de hacinamiento cuantitativo se procedió a darle un peso a cada una de las categorías definidas, para lo cual se utilizó una matriz de peso porcentual, en la que “1” significa que existe relación entre factores y “0” representa el caso contrario. Posteriormente, se suman el total de valores “1” por cada variable, de forma horizontal y se pondera de acuerdo con el total de unos (“1”) dados en el análisis.

#### 3.2.1. Análisis de categorías

Para el sector de las IPS privadas de primer nivel de atención se definieron a partir de una tabla en T las variables comunes, relevantes y que pueden generar diferenciación al considerarse como factores claves de éxito; éstas deberán ser comparables, de modo que se pueda luego definir el peso ponderal de cada una, valorándolo individualmente en relación al grado de imitación de las empresas analizadas. A continuación describimos las que para este sector son fundamentales y que se basan en el cumplimiento de los estándares de habilitación, buscando el logro de los estándares de acreditación.

En las Tablas 4 y 5 se observa que las variables de mayor peso y motricidad son *infraestructura*, *seguimiento a riesgos* y *cumplimiento de estándares de calidad*, las que en este caso determinarían los factores claves de éxito para el presente sector.

**Tabla 4. Matriz de doble entrada, relación de ponderación vs. variables**

Variables	Dotación Y Mantenimiento	Infraestructura	Seguimiento A Riesgos	Recurso Humano	Historias Clínicas	Cumplimiento De Estándares De Calidad	Total	%
Dotación y mantenimiento	x	0	1	1	1	1	4	15,38%
Infraestructura	1	x	1	1	1	1	5	19,23%
Seguimiento a riesgos	1	1	x	1	1	1	5	19,23%
Recurso humano	1	0	1	X	0	1	3	11,54%
Historias clínicas	0	1	1	1	x	1	4	15,38%
Cumplimiento de estándares de calidad	1	1	1	1	1	x	5	19,23%
TOTALES	4	3	5	5	4	5	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Porcentaje de las categorías para estudiar el grado de convergencia estratégica**

Dotación y mantenimiento	15,4%
infraestructura	19,23%
Seguimiento a riesgos	19,23%
Recurso humano	11,54%
Historias clínicas	15,38%
Cumplimiento de estándares de calidad	19%

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2. Categorías estudiadas

Se describen cada una de las variables enunciadas y que serán las categorías tenidas en cuenta para determinar el grado de imitación del sector. Igualmente se define para cada una las necesidades y supuestos requeridos para su cumplimiento.

- Dotación y mantenimiento: Todas las empresas del sector cuentan con equipos biomédicos necesarios para la prestación del servicio de salud que ofrecen y garantizan el cumplimiento de la reglamentación para los mismos, especialmente en relación con el mantenimiento preventivo y correctivo de éstos.

#### *Necesidades y supuestos*

- **Metrología**: Dentro de los procesos organizacionales se cuenta con un programa de aseguramiento metrológico.
- **Bioseguridad**: Consiste en el cumplimiento del manual de buenas prácticas de esterilización para equipos biomédicos.
- **Licenciamiento**: Se cuenta con los requisitos normativos para todos los equipos, así como con los registros INVIMA.

- Infraestructura: Se estableció el cumplimiento de una infraestructura física adecuada para la prestación del servicio, así como el de una plataforma tecnológica que da respuesta a las necesidades del usuario.

*Necesidades y supuestos*

- Física: Son vías de acceso, dimensiones de consultorios y espacios de atención correspondientes a los servicios ofrecidos.
- Tecnológica: Las instituciones cuentan con canales de acceso para solicitud y autorización de los servicios, interrelacionadas con sistemas de información para los usuarios.
- Seguimiento a riesgos: En el marco del cumplimiento de los estándares de habilitación aparece como eje fundamental el que las instituciones de salud cuenten con programas para el análisis de riesgo en la atención a sus usuarios, así como con planes para disminuir el impacto de eventos que afecten su seguridad.

*Necesidades y supuestos*

- Política de seguridad del paciente: Se debe contar con un programa para el seguimiento y control de riesgos relacionados con la seguridad del paciente.
- Cultura de seguridad del paciente: Involucra estrategias para incluir al cliente interno y al usuario para la implementación del programa en seguridad del paciente con el cual deberán contar las instituciones de salud del sector.
- Programa de adherencias a guías integrales de atención: Implica contar con guías de atención según los servicios habilitados que deberán caracterizarse por su integralidad, estando inmersas dentro de un programa de adherencia y medición continuas.

- Recurso humano: Son todos aquellos colaboradores que laboran en la institución del sector y que deben contar con ciertas competencias para el desempeño de sus funciones.

*Necesidades y supuestos*

- Calidez: Consiste en la aptitud de servicio, es medida a través de encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios.
- Competencias del cargo: Las instituciones del sector cuentan con colaboradores que cumplen con perfiles definidos. Se realizan actividades permanentes para evaluar el desempeño y validar los cargos.
- Cualificación: Se planean e implementan actividades para agregar valor al cumplimiento de las funciones relacionadas en torno al cargo y que derivan en mejorar la seguridad de la atención.
- Bienestar laboral: Las empresas del sector cuentan con un programa de bienestar social donde se incluye entre otras la medición de riesgo biopsicosocial, la tasa de ausentismo, la accidentalidad laboral.
- Historias clínicas: Las empresas del sector cuentan con un documento físico y/o electrónico donde se registran todos los eventos relacionados con la salud y atención de los usuarios.

*Necesidades y supuestos*

- Electrónica: Es la disponibilidad de aplicativos y software de historias clínicas, la integración de información relacionada con éstas (anexos y ayudas diagnosticas).
- Gestión documental: Consiste en la digitalización de archivos clínicos, centros documentales integrados.
- Cumplimiento de estándares de calidad: Involucra el seguimiento y adherencia a la normatividad vigente relacionada con Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad (SOGC) y encaminada al cumpli-

miento del Sistema Único de Acreditación en Salud, hacia la cual todas las empresas del sector deberán migrar en el mediano plazo.

*Necesidades y supuestos*

- Acceso al servicio: El sector cuenta con todos los medios para facilitar al usuario el acceso a los servicios que incluyen el POS. Cuenta para ello con medios electrónicos, telefónicos y presenciales.
- Gestión de autorizaciones: Se cuenta con la planeación de procesos que disminuyen el tiempo de gestión de autorizaciones y asignación de servicios en cumplimiento del Decreto Ley Anti-Trámites; todo lo cual repercute en la satisfacción del usuario.
- Certificaciones en calidad: Las empresas del sector, además de contar con los certificados de habilitación para el funcionamiento, deben optar en el camino al mejoramiento por la certificación en otras normas como la ISO o las otorgadas a través del Sistema Único de Acreditación (SUA).
- SIAU: Se cuenta con un sistema integrado de información y atención al usuario para la difusión de políticas organizacionales (videos institucionales, carteleras, volantes), gestión de reclamaciones y retroalimentación al usuario.

3.2.3. Determinación del nivel de imitación

En la Tabla 6 se expone el nivel de imitación de las empresas analizadas dentro del sector salud (IPS privadas de primer nivel de atención). Para esta clasificación se tomó en cuenta una escala de 1 a 3 calificada de la siguiente manera

- 1 = No presenta imitación
- 2 = Imitación parcial
- 3 = Imitación total



**Tabla 6. Grado de convergencia estratégica UBA en alianza**

Variable			Empresas			
Tipo	Peso	Necesidades	Prado	Medellín	Integrados	Csjd
Dotación y mantenimiento	15,4%	Metrología	2	3	2	3
		Bioseguridad	2	3	2	3
		Licenciamiento	2	3	2	3
		Sumatoria	6	9	6	9
		Calificación	0,92	1,38	0,92	1,38
Infraestructura	19,23%	Física	3	3	2	3
		Tecnológica	3	2	3	3
		Sumatoria	6	5	5	6
		Calificación	1,15	0,96	0,96	1,15
Seguimiento a riesgos	19,23%	Política de seguridad del paciente	2	3	3	3
		Cultura de seguridad del paciente	2	3	3	3
		Programa de adherencia a guías integrales de atención	2	3	3	3
		Sumatoria	6	9	9	9
		Calificación	1,15	1,73	1,73	1,73
Recurso humano	11,54%	Calidez	2	3	3	3
		Competencias del cargo	2	3	3	3
		Cualificación	2	3	3	3
		Bienestar laboral	2	2	3	3
		Sumatoria	8	11	12	12
		Calificación	0,92	1,27	1,38	1,38
Historias clínicas	15,38%	Electrónica	2	3	3	3
		Gestión documental	3	3	2	3
		Sumatoria	5	6	5	6
		Calificación	0,77	0,92	0,77	0,92

Continúa

Variable			Empresas			
Tipo	Peso	Necesidades	Prado	Medellín	Integrados	Csjd
Cumplimiento de estándares de calidad	19%	Acceso al servicio	3	2	3	3
		Autorizaciones	2	3	3	3
		Certificaciones en calidad	2	3	3	3
		SIAU	2	3	3	3
		Sumatoria	9	11	12	12
		Calificación	1,73	2,12	2,31	2,31
TOTAL	100,0%		6,65	8,38	8,08	8,88

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que arroja la Tabla 6 evidencian cómo la empresa con menor convergencia estratégica es la UBA Prado, con una puntuación total de 6,65, seguida por la UBA Integrados con 8,08, la UBA Medellín con 8,38 y, por último, la UBA CSJD con 8,88.

Se puede evidenciar que los resultados entre tres de las IPS es bastante cercano, indicando que se enmarcan en el cumplimiento de los estándares mínimos de habilitación; específicamente en los relacionados a las categorías de seguimiento a riesgos, cumplimiento de estándares de calidad y recursos humanos, que es justo donde la UBA Prado se diferencia y donde supera los estándares comunes a las demás organizaciones analizadas. Igualmente es comportamiento tiene un mayor valor al momento del análisis ya que las dos primeras categorías son de las que tienen un mayor peso ponderal en la tabla de doble entrada, lo cual refuerza la baja imitación de parte de esta institución.

Finalmente se puede decir que, a pesar que existe una empresa que se diferencia en general, el nivel de imitación es elevado debido a que, como se mencionó, las instituciones evaluadas del sector deben cumplir con unos estándares mínimos y solo algunas de ellas encaminan esfuerzos para superarlos.

### 3.3. Definición del grado de hacinamiento

Teniendo en cuenta el análisis del hacinamiento cuantitativo y cualitativo, se define que el nivel de hacinamiento del sector es *medio alto*, debido al nivel de imitación de tres de las IPS, lo que indica un cumplimiento mínimo de los estándares requeridos.

El grado de imitación se debe a que el sector analizado pertenece a un modelo de contratación específica de una aseguradora (EPS) donde a cada IPS se le asigna una población de usuarios y un rubro en recursos financieros para la prestación del servicio, por lo que la posibilidad de innovación se ve comprometida por los lineamientos normativos y contractuales.

Además, el sector analizado presenta un fenómeno conocido como isomorfismo coercitivo, en cuanto a que, por las regulaciones y normatividad del Ministerio de la Protección Social, las IPS se ven obligadas al cumplimiento de las políticas de prestación en servicios de salud,<sup>1</sup> así como la normatividad del sistema único de habilitación.<sup>2</sup>

## 4. Panorama competitivo

Dentro de la valoración de la situación del sector estratégico es fundamental el uso de la herramienta denominada panorama competitivo, cuyos objetivos a grandes rasgos son los de determinar las *manchas blancas* del sector o, en otros términos, las oportunidades de innovación que tienen las empresas, o los espacios del mercado que aún no han sido explotados. Además, proporciona información clave sobre el ambiente en el que se mueven los competidores y aporta al diagnóstico de concentración del sector que se está analizando. Para ello se hace necesario definir los siguientes parámetros:

- Las variedades, productos o servicios ofrecidos por el sector.
- Las necesidades o razones por las que una persona adquiere un producto o servicio.
- Los canales de distribución o la forma a través de la cual el usuario adquiere el servicio.

En el sector de UBA privadas de primer nivel de atención a continuación enumeramos los elementos que harían parte del panorama competitivo:

---

1 Ley 100 1993,

2 Resolución 1043 de 2006, Resolución 2680 de 2007, Resolución N° 3763 de 2007.

### Variedades:

- Consulta médica
- Consulta odontológica general
- Consulta de especialidades médicas
- Consulta de ortodoncia
- Consulta de odontología estética
- Otros servicios de odontología no POS

### Necesidades:

- Calidad
- Servicio
- Satisfacción del usuario
- Instalaciones
- Oportunidad
- Estándares de seguridad
- Normatividad
- Accesibilidad
- Horarios de atención

### Canales de distribución:

En el sector analizado el canal de distribución es la *negociación directa*.

## 4.1 Levantamiento del panorama

En el levantamiento de la tabla se muestran los tres parámetros mencionados, cada IPS tiene un color designado y se observan algunos espacios en blanco donde las empresas no le han dado cubrimiento a una necesidad o variable específica, ya sea porque no prestan el servicio o porque no cumplen con la necesidad. Se observan igualmente las *manchas blancas* que son precisamente donde el sector está descubierto y donde se puede mejorar.

Sin embargo, dado que el sector estudiado presenta una población estable, poco variable y con recursos asignados para la prestación de los servicios, no hay mucho espacio para la competencia, pero se considera de importancia

el levantamiento del panorama ya que ilustra claramente, desde el punto de vista visual las diferencias en los servicios que prestan las UBA de los puntos débiles o puntos de oportunidad de mejora, servicios sin cubrir por algunas de ellas, como es el caso de los servicios odontológicos especializados.

#### 4.2 Análisis del panorama competitivo

Luego de evaluar la tabla y teniendo en cuenta que hay nueve necesidades y seis variedades, se define que el total de oportunidades que tiene cada empresa para prestar su servicio y llenar las necesidades del mercado es de 54 posibilidades (6x9).

Se observan *manchas blancas* que muestran que, de las necesidades expuestas, ocho no están cubiertas por ninguna IPS y están ubicadas en cuatro de las variedades, correspondientes a las especialidades.

La UBA Prado tiene una cobertura de necesidades de 34 sobre 54 y deja descubiertas 20 de 54.

La UBA Medellín tiene una cobertura de 24/54 y descubiertas 30/54.

La UBA Integrados tiene una cobertura de 19/54 y descubiertas 35/54.

La UBA CSDJ cubre 39/54 necesidades y deja libres 15/54.

De lo cual concluimos que la UBA CSDJ es la IPS con mayor cubrimiento de las necesidades y variables del sector, seguida por la UBA Prado, la UBA Medellín y por último la UBA Integrados. Igualmente en el cuadro se observan los porcentajes de cubrimiento, de cada una de las variedades y necesidades, asignado a cada una de las empresas.

En las UBA analizadas se observa claramente que la mayoría tienen los servicios básicos que ofrece el POS en medicina y odontología general, pero las diferencias más grandes están en las consultas especializadas relacionadas con el servicio odontológico, donde es claro que no todas prestan los todos servicios y es allí donde se observa más posibilidad de explorar. Esta situación puede darse debido a los altos costos tanto de los servicios como de los insumos, lo que la hace una disciplina no incluida en el POS, hasta su última modificación en el Acuerdo 029 de 201; por lo menos para algunos de sus procedimientos.

Tabla 7. Panorama competitivo UBA privadas

UBAS PRIVADA	UBA Prado				UBA Medellín				UBA Integrados				UBA CSJD			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
NECESIDADES																
Calidad																
Servicio																
Satisfacción del usuario																
Instalaciones																
Oportunidad																
Estandares de seguridad																
Normatividad																
Accesibilidad																
Horarios de atención																
Variedades																
Directamente																
Cobertura de necesidades por el mercado		78%														
Oportunidades de mercado disponibles		22.22%														

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Análisis estructural de fuerzas de mercado

Esta parte del análisis estructural se fundamenta en la propuesta de las cinco fuerzas de mercado, desarrollada en el campo de la estrategia por Michael Porter. Éstas sirven como complemento al estudio porque permiten establecer el estado de la industria desde cinco elementos adicionales: nuevos ingresantes, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y riesgo de sustitución. La fuerza de competidores evalúa el grado de rivalidad existente para proveedores y compradores, el poder de negociación, para los sustitutos la amenaza de desplazamiento y para nuevos ingresantes el riesgo de ingreso de nuevos competidores.

Para Rivera (2010) el estudio completo de las fuerzas del mercado requiere analizar 56 variables que permiten establecer el estado del sector respecto a las cinco fuerzas. Como herramienta para hacer una calificación de las variables, se utiliza el software elaborado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, aplicación que permite obtener una calificación de las fuerzas, donde el puntaje va de 1 a 5. Los resultados obtenidos en el sector son los siguientes:

**Tabla 8. Resultados medición fuerzas del mercado**

<i>Fuerza del Mercado</i>	<i>Resultado</i>
Nivel de rivalidad entre competidores	1,38
Poder de comprador de compradores	4,13
Riesgo de ingreso	2,13
Poder de negociación de los proveedores	2,13
Bienes sustitutos	2

Fuente: Software Fuerzas del Mercado.

### 5.1 Nivel de rivalidad de los competidores

Se observa que el *nivel de rivalidad* del sector de las UBAS privadas muestra un resultado en *equilibrio*, teniendo en cuenta que las instituciones que lo conforman tienen políticas de prestación del servicio similares, así como asignaciones poblacionales parecidas, todo lo cual hace que su funcionamiento

en relación a velocidad de crecimiento y costos de cambio sea similar. Por lo tanto, la planeación ante estas circunstancias requiere que se controle adecuadamente la ocupación de las capacidades instaladas tanto físicas como en recurso humano, permitiendo que se ubique en un resultado medio bajo, lo que significa que no se genera un desperdicio de recursos y que por el contrario se es eficiente en el uso de los mismos.

En cuanto al nivel de *barreras de salida* se observa que las empresas que hacen parte del sector pudieran salir de éste con cierta facilidad pues podrían vender sus activos por no tener un alto grado de especialización ya que el nivel de complejidad de prestación del servicio es bajo; además, a ello se suma que no existen barreras emocionales de las instituciones relacionadas con, por ejemplo, lazos familiares que impidan la salida del sector y a que, por las interrelaciones estratégicas de los socios, éstos pudieran decidir en un momento adverso la terminación de la alianzas. A pesar de ello, un impedimento claro para que se cumpliera directamente con un alto riesgo de salida lo constituirían los costos fijos de salida, que implicarían la liquidación de los colaboradores de cada empresa, muchos de los cuales han permanecido en ellas durante muchos años.

Por lo tanto, el resultado del nivel de rivalidad se ubica en un resultado *bajo*, lo que indica la existencia de posibilidades de maniobrabilidad en el sector, sin que unas u otras empresas que hacen parte de él se “hagan daño”.

## 5.2 Poder de negociación de compradores

Teniendo en cuenta que el único comprador de servicios de las UBA privadas en alianzas es Coomeva EPS, su poder de negociación es *alto*. A pesar de ello, la importancia del sector para la EPS arroja un resultado medio-alto, pues las UBA atienden una importante población de sus afiliados bajo el cumplimiento de adecuados estándares de calidad y, de no existir, se verían en dificultades para la atención de este elevado número de usuarios. Esto directamente lleva a la calificación de grado de importancia del insumo (servicios) a un resultado de medio alto. Los costos de cambio normalmente son determinados por las políticas contractuales de Coomeva EPS que, en general, producen un impacto negativo para el sector; pero, en el caso de que el comprador quisiera contratar con otra organización, tendría que someterse a manuales tarifarios actuales lo que lo ubicaría en un nivel *medio alto*. En último lugar y



relacionado con la información del comprador sobre el proveedor, se muestra un resultado de *alto* ya que la operación de las UBA es seguida, verificada y validada permanentemente por Coomeva EPS en razón del cumplimiento de los compromisos contractuales adquiridos.

### 5.3 Riesgo de ingreso

En relación a la medición del riesgo que tiene el sector de que ingresen nuevas empresas se deben considerar diferentes aspectos cuyos resultados se enumeran a continuación. Las economías de escala para este sector tienen un puntaje medio bajo pues, para poder obtener resultados financieros rentables, más que tener una población de afiliados elevada sería necesario que éstas tuvieran procesos de auditoría fuertes y maduros para realizar un control efectivo y pertinente del costo desde el gerenciamiento del riesgo. Además, considerando las alianzas estratégicas de las empresas del sector, sería necesario que quienes opten por ingresar tengan condiciones similares, lo que no sería posible, a menos que se alíen con las mismas empresas, por lo cual el resultado de este indicador se ubica en un resultado de *medio alto*.

Para el caso del acceso privilegiado a materias primas, las que fundamentalmente se utilizan en las empresas analizadas son las destinadas a la prestación de servicios odontológicos y están vinculadas también a alianzas estratégicas con este sector, por lo tanto, el resultado también estaría ubicándose en *medio alto*. Para el caso de procesos productivos especiales, las UBA por su nivel de complejidad realizan en su mayoría los delimitados por el primer nivel de atención (exceptuando algunos servicios de odontología de segundo nivel); por lo que su calificación se encuentra en *equilibrio*. En este mismo resultado se encuentran las curvas de experiencia por la fluctuación en el de ingreso de personal nuevo al sector y los canales de acceso, pues cada empresa pudiera adquirir servicios de otras organizaciones en la medida de sus necesidades. Los indicadores de tiempos de respuesta, la posición de servicio y de precio, así como los niveles de inversión están en un nivel *medio bajo* y *bajo* ya que existen procesos estandarizados dentro de la planeación y la contratación que los facilitan; a lo que se suma la trayectoria y el prestigio en el tiempo de las instituciones a las que pertenecen, lo que posiciona la marca.

Lo atinente a patentes y políticas gubernamentales relacionadas con aranceles y subsidios no aplica en este sector; no así para las regulaciones y el marco

legal, donde su influencia es muy alta e incluso se considera en ocasiones un obstáculo para el mercado por impresiones permanentes en lo que se norma.

Teniendo en cuenta esta información obtenida podemos deducir que el riesgo de ingreso de nuevas empresas se encuentra cercano a un nivel de equilibrio, sin desconocer que la balanza pudiera inclinarse a un lado u otro teniendo presente fluctuaciones contractuales y de normatividad.

#### 5.4 Poder de negociación de proveedores

El grado de concentración, los costos de cambio, la amenaza de integración hacia adelante y el grado de hacinamiento son bajos, dado que existen varios proveedores en el medio; sin embargo, en el sector analizado la forma de contratación de Coomeva con las UBA le provee a estas últimas una pequeña diferencia con los proveedores del mercado, sobre todo por características contractuales. La presión de sustitutos está en el rango medio- bajo por el mismo motivo.

El nivel de ventaja se encuentra en grado de equilibrio ya que ambos, compradores y proveedores, se benefician de la actividad económica del sector. El nivel de importancia del insumo en el proceso y la información del proveedor sobre el comprador se encuentran en un nivel medio-alto, ya que ambos tienen una relación de interdependencia y de mutuo beneficio al compartir información para la prestación del servicio.

El resultado general muestra que las UBA privadas en alianza se ubican en un nivel de equilibrio puesto que el proveedor, en este caso las UBA, son importantes para Coomeva EPS y viceversa.

#### 5.5 Bienes sustitutos

Las variables de bienes sustitutos son las tendencias a mejorar costos, precios, desempeño y rendimientos. Todas las categorías o variables de este sector se encuentran en el rango de medio- bajo, el resultado muestra que es baja la posibilidad de que el comprador busque otra opción de prestador por lo mencionado anteriormente en lo referente a la forma de negociación pactada años atrás con estas UBA.

## 6. Estudio de competidores

### 6.1 Crecimiento potencial sostenible

Esta prueba nos permite identificar, a través de la información proveniente de los estados financieros de las empresas del sector, las situaciones que generen crecimiento en las mismas; por factores bien internos en el manejo de los recursos y en la venta de servicios, o bien externos en situaciones relacionadas con endeudamiento por ejemplo. Además se puede definir a partir de la capacidad de la empresa para afrontar las constantes demandas de cambios en el sector, así como su incursión en otros sectores a los que no pertenece por su actividad económica habitual. La siguiente tabla muestra los valores relacionados con estas medidas para los años evaluados en el sector de las UBA de primer nivel.

**Tabla 9. Crecimiento potencial sostenible 2007-2011 – Sector IPS privadas de primer nivel de atención**

<i>2007</i>	<i>Cto. Int.</i>	<i>Cto. Ext.</i>	<i>CPS</i>
UBA Prado	89,15%	73,40%	162,55%
UBA Medellín	73,35%	76,08%	149,44%
UBA CSJD	76,85%	37,09%	113,95%
<i>2008</i>	<i>Cto. Int.</i>	<i>Cto. Ext.</i>	<i>CPS</i>
UBA Prado	117,55%	74,28%	191,83%
UBA Medellín	87,79%	92,90%	180,69%
UBA CSJD	63,92%	27,37%	91,29%
<i>2009</i>	<i>Cto. Int.</i>	<i>Cto. Ext.</i>	<i>CPS</i>
UBA Prado	112,51%	86,86%	199,36%
UBA Medellín	83,16%	68,96%	152,11%
UBA CSJD	87,28%	52,62%	139,90%
<i>2010</i>	<i>Cto. Int.</i>	<i>Cto. Ext.</i>	<i>CPS</i>
UBA Prado	127,95%	69,82%	197,77%
UBA Medellín	58,86%	37,50%	96,36%
UBA CSJD	70,28%	52,70%	122,98%

Continúa

<i>2011</i>	<i>Cto. Int.</i>	<i>Cto. Ext.</i>	<i>CPS</i>
UBA Prado	137,63%	78,61%	216,24%
UBA Medellín	56,99%	46,60%	103,60%
UBA CSJD	79,72%	56,42%	136,14%

*Fuente:* Elaborada por autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

Se observa que el crecimiento potencial sostenible en todos los años es positivo para el sector, teniendo resultados con tendencia similar tanto para el crecimiento intrínseco como para el extrínseco.

Específicamente para el crecimiento interno se observa un comportamiento positivo en todo el sector evidenciándose un crecimiento superior en los resultados de la UBA Prado a lo largo de todo el periodo evaluado. La UBA Medellín muestra una tendencia en descenso a partir de 2008, sin signos de recuperación hasta el último año observado. Por último, la UBA CSJD presentó una tendencia negativa y en descenso entre 2007 y 2008; pero en 2009 ocurrió un cambio en el manejo de sus ventas, recuperándose progresivamente hasta 2011.

En lo relativo al crecimiento externo, el sector entre 2007 y 2009 mostró un ascenso importante que fluctuó en el descenso en 2010 y que ascendió nuevamente en 2011.

Finalmente, y teniendo en cuenta los hallazgos, se puede concluir que el sector de las IPS privadas de primer nivel de atención muestra un crecimiento potencial sostenible positivo para todas las empresas que lo conforman, confiándole claramente características de estabilidad. Se corroboran además los resultados de la prueba de hacinamiento cuantitativo, donde se determinó que la UBA Prado se posicionaba como líder de este sector estratégico, con lo que se mostraron resultados distantes con respecto a sus similares y se configura su liderazgo.

## 6.2 Índices de erosión

Por medio de esta prueba, que hace parte del estudio de competidores, se pueden determinar desviaciones en la estrategia y en la productividad de las empresas de un sector determinado, las que se denominan erosión. Para ello es necesario contar con la relación entre los ingresos y las utilidades al final

de cada año observado, así como los costos acumulados. En la Tabla 10 se observan los resultados obtenidos para el cálculo de los índices de erosión para cada una de las empresas analizadas entre 2007 y 2011.

**Tabla 10. Delta de ingresos, utilidades y costos 2007-2011 – Sector IPS privadas de primer nivel de atención.**

<i>Delta utilidad</i>	<i>UBA Prado</i>	<i>UBA Medellín</i>	<i>UBA CSJD</i>
2007-2008	13,6%	44,6%	-16,1%
2008-2009	-8,2%	-18,5%	7,2%
2009-2010	16,6%	-36,6%	-14,0%
2010-2011	4,8%	-1,9%	16,6%

<i>Delta ingresos</i>	<i>UBA Prado</i>	<i>UBA Medellín</i>	<i>UBA CSJD</i>
2007-2008	7,7%	17,9%	0,3%
2008-2009	-0,6%	7,0%	1,9%
2009-2010	5,0%	-24,7%	2,2%
2010-2011	3,7%	-3,1%	4,0%

<i>Delta costos</i>	<i>UBA Prado</i>	<i>UBA Medellín</i>	<i>UBA CSJD</i>
2007-2008	6,3%	12,3%	2,5%
2008-2009	1,8%	13,9%	3,0%
2009-2010	1,7%	-22,4%	5,9%
2010-2011	3,4%	-3,3%	1,7%

<i>Índice de erosión de estrategia</i>	<i>UBA Prado</i>	<i>UBA Medellín</i>	<i>UBA CSJD</i>
2007-2008	1,77	2,49	-64,45
2008-2009	13,11	-2,64	3,75
2009-2010	3,30	1,48	-6,47
2010-2011	1,28	0,59	4,12

<i>Índice de erosión de productividad</i>	<i>UBA Prado</i>	<i>UBA Medellín</i>	<i>UBA CSJD</i>
2007-2008	0,57	0,40	-0,02
2008-2009	0,08	-0,38	0,27
2009-2010	0,30	0,67	-0,15
2010-2011	0,78	1,68	0,24

Fuente: Elaborada por los autores con base en información de los estados financieros suministrados por cada organización.

En relacion al diagnóstico de erosión de la productividad se observa que el sector presenta indicios de la misma en todas las organizaciones durante el periodo 2008-2009, pues se encuentra un aumento en los costos y en los ingresos y disminucion en la productividad; pero esta condicion no se cumple ni en el año previo ni en los dos subsiguientes, motivo por el cual se descarta el diagnóstico de erosión de la productividad.

Para el caso de la erosión de la estrategia, se encuentra que en la UBA Medellín los costos disminuyeron durante 2009-2010 y 2010-2011, mostrando indicios de esa patologia; pero al verificar si las utilidades fueron mayores que los ingresos se incumple con la relacion 3:1 en ambos años, por lo que se concluye ausencia de la enfermedad en esta empresa. Para las otras dos organizaciones no se observaron síntomas de la enfermedad; concluyendo que el sector no se encuentra afectado por esta patologia.

## 7. Conclusiones

A partir del uso de la herramienta AESE en el sector de UBA en alianza y tomando en cuenta toda la información incluida en este documento se puede concluir que el sector durante los años 2005 a 2011 presenta un nivel de hacinamiento considerable, sustentado en los resultados de asimetría financiera en aumento principalmente a partir del año 2009 y que se corrobora con un alto nivel de imitación entre las instituciones que lo conforman. A pesar de esta situación el sector presenta crecimientos y rentabilidades positivas que le han posibilitado su permanencia y continuidad en el mercado y que se corroboran en el crecimiento potencial sostenible de todas las empresas observadas.

Igualmente se identifica que existe un líder claro, visible a partir de las primeras pruebas de la herramienta y que es quien jalona el sector (UBA Prado), logrando esta posición no solo a través de resultados financieros en crecimiento sino por medio del mejoramiento continuo relacionado con la búsqueda de estándares de calidad.

En relación al panorama competitivo se observan posibilidades de abordaje del mercado, específicamente en los servicios relacionados con el área odontológica, donde se pudiesen encontrar a partir de los cambios en el POS a partir de enero de 2012 importantes oportunidades para mejorar los ingresos y satisfacer las necesidades de servicio.

Finalmente, y en relación a las fuerzas del mercado y teniendo presente el dinamismo del sector y los cambios permanentes en su normatividad y legislación, así como la posición dominante de la aseguradora con quien todas las empresas del sector contratan, es fundamental que se agregue valor de manera permanente al servicio en cuanto a la calidad del mismo, fortaleciendo las estrategias organizacionales que aseguren la perdurabilidad y productividad operacional y que se aprovechen las nuevas posibilidades de negocios en el entorno lo que directamente influirá en la rentabilidad y eficiencia del sector.

## 8. Referencias

### Libros

Restrepo, L. y Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

### Documentos de investigación

Restrepo, L. et al. (2009). “Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas”, Documento de investigación n° 39. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005). “Estudio de competidores en sectores estratégicos”, Documento de Investigación n° 23. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Restrepo, L. y Rivera, H. (2005). “Convergencia estratégica”, Documento de investigación n° 17. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2011). “La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro”, Documento de investigación n° 100. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Rivera, H. (2010). “Manual para la realización del Análisis de las Fuerzas del Mercado en Pymes”, Documento de investigación n° 72. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Vélez, Á. R. et ál. (2005). “Protocolo de investigación”. Bogotá: Grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

### Revista

Porter, M. (2008). “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”. *Harvard Business Review*, 86, (1), 59-77.







Universidad del Rosario  
Facultad de Administración