



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración en Salud (MAS)

Implementación del Servicio de RX en El Bordo, Patía para el Fortalecimiento de la Atención en
Salud

Modalidad Proyecto de Intraemprendimiento

Presentado por:

Sandra Loren Galíndez Erazo

Bogotá, D.C. 17 de diciembre de 2025



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración en Salud (MAS)

Implementación del Servicio de RX en El Bordo, Patía para el Fortalecimiento de la Atención en
Salud

Modalidad Proyecto de Intraemprendimiento

Presentado por:

Sandra Loren Galíndez Erazo

Bajo la dirección de:

Luis Carlos Rojas Uribe

Bogotá, D.C. 17 de diciembre de 2025

Tabla de contenido

Agradecimientos	5
Dedicatoria	6
Declaración de Originalidad y Autonomía	7
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	8
Lista de Figuras	9
Lista de Tablas	10
Abreviaturas	11
Glosario	12
Anexos	13
Resumen ejecutivo	14
<i>Palabras clave</i>	15
Abstract	16
<i>Keywords</i>	17
Introducción	18
Antecedentes	19
Concepto del Intraemprendimiento	33
Descripción de la Idea de Negocio	34
Descripción del Intraemprendimiento y su Aporte al Portafolio de Productos y/o Servicios de la Empresa	36
Fuentes de Ingresos	40
Portafolio de Clientes	40
Posicionamiento en el Mercado	41
Descripción de los Elementos Organizacionales del Intraemprendimiento	42
Descripción de la Empresa que Desarrolla el Intraemprendimiento	43
Talento Humano que Requiere el Intraemprendimiento	43
Procesos de Calidad	44
Marco legal para la Implementación del Servicio de RX en el Bordo Patía	49
Descripción de las Operaciones Requeridas para la Implementación del servicio de RX	50
Instalaciones que Requiere el Intraemprendimiento	51
Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida para el Intraemprendimiento	51
Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Intraemprendimiento	52
Plan Financiero del Intraemprendimiento	52
Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés	54
Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Intraemprendimiento	54
Proceso de Ventas de Servicios	55
Plan de Mercadeo	55
Campaña de Inicial para Realizar el Lanzamiento	56
Investigación de Mercado	56
Barreras de Entrada: Amenazas y Oportunidades	57
Competidores claves	59
Conclusiones	59
Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas	64

Anexos66

Agradecimientos

A Dios, por mi vida, por permitir que en ella se crucen personas capaces de recargarme de energía incluso en los días más oscuros, con un abrazo, una sonrisa o un acto de cariño. Por cada persona que se tomó un espacio de su apreciado tiempo para escuchar de mi intraemprendimiento y aportar su conocimiento, experiencia y dedicación en la construcción de este proyecto.

A la universidad del Rosario que a través de sus docentes me guiaron para lograr culminar esta meta que me llena de tanta alegría.

Sandra Lorena Galíndez Erazo

Dedicatoria

A mi adorada familia, quienes logran comprender cada una de mis ausencias, confiando siempre en mis decisiones y en los esfuerzos que realizaré en busca de un futuro mejor para los que nos rodean. Cada uno de mis pasos se sienten firmes, pues sé que su mano está dispuesta a tomar la mía cuando llegue la adversidad, se hace muy fácil sonreír con tantas personas maravillosas a mi lado.

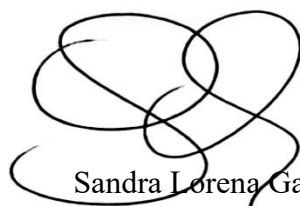
Hijo mío, te llevo en mi corazón y mente siempre. Eres luz, eres bondad y paz en mi vida; le pido a Dios ilumine nuestro andar para dejar huellas en el camino que sirvan de guía para quienes están en nuestro paso.

Sandra Lorena Galíndez Erazo

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de intraemprendimiento Implementación del Servicio de RX en El Bordo, Patía para el Fortalecimiento de la Atención en Salud por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

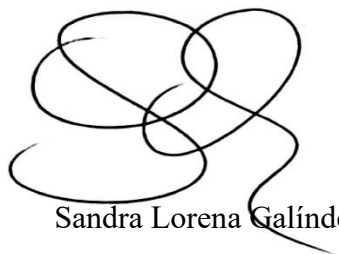


Sandra Lorena Galíndez Erazo

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de diciembre de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

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

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a trailing line that extends downwards and to the right.

Sandra Lorena Galíndez Erazo

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de diciembre de 2025

Lista de Figuras

Figura 1. División político-administrativa.....	20
Figura 2. Potencial Beneficiaria del Servicio Bordo Patía Cauca	21
Figura 3. Cifras de aseguramiento Patía	22
Figura 4. Porcentaje de cobertura-aseguramiento en Salud Patía.....	23
Figura 5. Porcentaje de afiliados EPS en Patía.....	23
Figura 6. Pirámide poblacional Departamento del Cauca	25
Figura 7. Principales causas de morbilidad ambos sexos. Departamento del Cauca 2014-2023 .	27
Figura 8.Total atenciones servicios rayos X Patía y Cauca	28
Figura 9. Total atenciones servicios de rayos X, Patía, Cauca y el resto del país.	29
Figura 10. Organigrama organizacional AG Salud.....	43
Figura 11. Servicios habilitados por IPS en Bordo Patía.....	56

Lista de Tablas

Tabla 1. Códigos Divipola Patía	21
Tabla 2. Tarifas SOAT 2025.....	37
Tabla 3. Indicadores SMART rayos X	44
Tabla 4. Indicador de cobertura territorial del servicio de Rayos X.....	45
Tabla 5. Indicador tiempo de espera de Rayos X	46
Tabla 6. Indicador de satisfacción del usuario servicios de Rayos X.....	46
Tabla 7. Indicador de sostenibilidad financiera del servicio de Rayos X.....	47
Tabla 8. Indicador porcentaje de convenios EPS activos	48
Tabla 9. Indicador reducción de derivación a Popayán	48
Tabla 10. Normatividad implementación del servicio de Rayos X	49
Tabla 11. Estrategias de Financiación del Intraemprendimiento Inicial.....	52
Tabla 12. Matriz de competidores Cauca y Nariño	59

Abreviaturas

ADRES:	Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud
BDUA:	Base de datos Única de Afiliados
SISPRO:	Sistema Integral de Información de la Protección Social
EPS:	Entidad Promotora de Salud
EPS-S:	Empresa Promotora de Salud del Régimen Subsidiado
ESE:	Empresas Social del Estado
IPS:	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud
SOGCS:	Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud
SGSSS:	Sistema General de Seguridad Social en salud
UPC:	Unidad de Pago por Capitación
ROI:	Return on Investment (Retorno de la inversión)

Glosario

Atención primaria en salud: Esta enfocada a la población general, en busca de una atención desde un nivel preventivo de las enfermedades, el tratamiento, la rehabilitación y los cuidados paliativos; con la mayor celeridad posible (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2023).

Atención integral centrado en la persona: Las instituciones de salud no están llamados solamente a tratar la enfermedad, en cambio sí a identificar las necesidades de las personas; permitiendo una atención continua desde la prevención hasta la recuperación. El enfoque de este concepto busca proporcionar una prestación de servicios de salud orientados a garantizar y promover equidad en el acceso, calidad, capacidad de respuesta y participación, eficiencia y resiliencia (OMS, 2025).

Demanda en salud: Refiere a la cantidad y el tipo de servicios de salud que las personas necesitan y están dispuestas a utilizar, de acuerdo con sus condiciones de salud, preferencias y capacidad de pago. Los factores que inciden son el nivel de ingresos, el precio de los servicios, la calidad de la atención, la información disponible, las expectativas y actitudes de los usuarios. (Lavandeira Hermoso, 2023)

Intraemprendimiento: Busca incentivar a los empleados el desarrollo de ideas innovadoras en las empresas desarrollando proyectos que generan valor para las instituciones. Es una oportunidad para identificar posibles problemas, con su respectiva solución; generando a equipo de trabajo un ambiente de cambio y fortalecimiento (Randstad, 2025).

Radiaciones ionizantes: “Se usa en procedimientos de atención médica para ayudar a los proveedores a encontrar las causas de los síntomas (diagnóstico) y a manejar o tratar afecciones” (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades [CDC], 2023).

Anexos

Anexo A. Estado de resultado.....	66
Anexo B. Capítulo Financiero	66

Resumen ejecutivo

Implementación del Servicio de RX en El Bordo, Patía para el Fortalecimiento de la Atención en Salud

El proyecto de AG IPS se enfoca en la implementación del Servicio de RX en El Bordo, Patía a fin de fortalecer la atención en salud de la población del municipio del Bordo, Patía, Cauca, Colombia. Este proyecto busca ofrecer una atención integral por medio de esta tecnología médica.

El servicio de RX es de oferta limitada en el municipio debido a factores geográficos y de infraestructura. Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) concentran la oferta de servicios de salud en la capital caucana, dejando de lado aquellos municipios de difícil acceso, los cuales requieren de un mayor esfuerzo en su operación, viendo esto reflejado en un mayor costo financiero.

El objetivo principal es brindar de manera oportuna y de calidad los servicios de salud que la población requiera. La ventaja competitiva de AG IPS radica en su capacidad para identificar las necesidades de atención médica de la población y de esta manera definir los servicios esenciales que se deben ofrecer en el municipio y sus alrededores. Para plantear posibles soluciones se requiere entender la realidad de la población generando una visión amplia de la problemática en salud de la comunidad, permitiendo plantear soluciones ajustadas, en busca de resultados en salud más visibles en el municipio de Patía y sus alrededores.

El nivel de avance del intraemprendimiento para AG IPS incluye la realización de estudios de viabilidad y la implementación del servicio de RX en El Bordo, Patía.

En cuanto a la oportunidad de mercado, se espera cubrir una demanda significativa en una región con limitaciones en la oferta de servicios de salud especializados, lo que se traduce en

un mercado potencialmente grande y en crecimiento. En este sentido también es válido realizar un análisis un poco más amplio donde tenemos escenarios de incertidumbre y corrupción entre los actores del sistema salud en la región y en Colombia. Una vez estudiado el panorama lograr generar estrategias que permitan a la empresa un punto de equilibrio y calcular el retorno de la inversión (ROI).

Los costos previstos del intraemprendimiento están estimados en ochocientos millones de pesos moneda corriente (\$800.000.0000), con financiamiento proveniente de recursos propios y/o inversionistas. Los principales resultados esperados incluyen el aumento de acceso a tratamientos médicos, mejora en la calidad de vida de la población y una respuesta efectiva ante emergencias médicas, lo que contribuirá al bienestar general de la comunidad.

Palabras clave

Servicios de salud, resolutiveidad, atención primaria en salud, remisiones y ayudas diagnósticas.

Abstract

Implementation of the X-ray Service in El Bordo, Patía, to Strengthen Healthcare

The AG IPS project focuses on implementing an X-ray service in El Bordo, Patía, in order to strengthen healthcare for the population of the municipality of El Bordo, Patía, Cauca, Colombia. This project seeks to offer comprehensive care through this medical technology.

X-ray services are limited in the municipality due to geographical and infrastructure factors. Health service providers (IPS) concentrate their services in the capital of Cauca, leaving aside those municipalities that are difficult to access, which require greater effort to operate, resulting in higher financial costs.

The main objective is to provide the health services that the population requires in a timely and high-quality manner. The competitive advantage of AG IPS lies in its ability to identify the medical care needs of the population and thus define the essential services that should be offered in the municipality and its surroundings. In order to propose possible solutions, it is necessary to understand the reality of the population, generating a broad vision of the community's health problems, allowing for tailored solutions to be proposed in search of more visible health results in the municipality of Patía and its surroundings.

The level of progress of intrapreneurship for AG IPS includes conducting feasibility studies, evaluating the population's perception of current services, and implementing the X-ray service in El Bordo, Patía.

In terms of market opportunity, it is expected to meet significant demand in a region with limited specialized health services, which translates into a potentially large and growing market. In this regard, it is also valid to conduct a slightly broader analysis where we have scenarios of

uncertainty and corruption among actors in the health system in the region and in Colombia. Once the landscape has been studied, it will be possible to generate strategies that allow the company to break even and calculate the return on investment (ROI).

The anticipated costs of the intrapreneurship are estimated at (\$800.000.000), with financing coming from own resources and/or investors. The main expected results include increased access to medical treatment, improved quality of life for the population, and an effective response to medical emergencies, which will contribute to the overall well-being of the community.

Keywords

Health services, problem solving, primary health care, and diagnostic aids.

Introducción

AG Salud SAS, es una empresa Caucana, registrada en la Cámara de Comercio, en agosto 13 del 2008 dedicada a la asesoría, consultoría y prestación de servicios de salud dentro del S.G.S.S.S. fue creada por intermedio del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE ahora llamado Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial, En Territorio; el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y ejecutado por el Fondo Emprender con apoyo de la Presidencia de la República de Colombia (AG Salud, 2025b).

A lo largo de los años, AG, ha hecho presencia en 10 departamentos: Bogotá, Caquetá, Cauca, Cesar, Huila, Nariño, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle. Los servicios de consultoría y asesorías corresponden a: Recuperación de Cartera y Saneamiento Contable, Asesoría Jurídica en Salud, Contratación en Salud, Facturación en Salud, Auditoría de Cuentas Médicas.

La sede principal está ubicada en Popayán la capital del departamento del Cauca; esta empresa tiene certificación por ICONTEC del proceso de conciliación de cartera y liquidación que demuestra el compromiso con la calidad y la excelencia en todo lo que se hace. Ha contado con más de doscientos (200) colaboradores y ha logrado realizar el cruce de aproximadamente dos mil ochocientas (2.800) carteras y liquidar más de seis billones de pesos en valores de contratos de prestación de servicios de salud a lo largo de sus años.

Amplió su portafolio en 2020, como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) los servicios de AG-IPS corresponden a: Caracterización de la población, Programas de atención a pacientes con enfermedades crónicas, Demanda Inducida. Con servicios de salud para la atención integral de los usuarios, de los programas de hipertensión y diabetes del municipio de Patía. Posteriormente con presencia en otros municipios y luego en el departamento del Valle.

El objetivo de AG Salud SAS es la implementación de un servicio de rayos X en el Bordo Patía para continuar prestando servicios de salud con calidad garantizando la prestación efectiva del derecho fundamental a la salud en Colombia. Existe un compromiso en mantener y mejorar constantemente la calidad de los servicios que se ofrecen, con el objetivo contribuir al bienestar de las comunidades. La misión es seguir siendo un aliado confiable en el cuidado de la salud de la población patiana, trabajar incansablemente para mejorar la accesibilidad a los servicios de salud y aportar en la construcción de un futuro más saludable para todos.

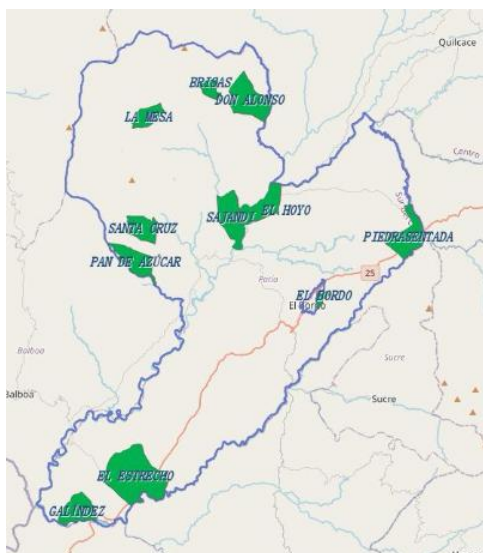
En un escenario de incertidumbre se requiere contemplar las variables, los retos y las dificultades presentes en la actualidad, para viabilizar una inversión de esta magnitud en un municipio de categoría 5 en el marco del conflicto armado, donde los actores buscan concentrar las rentas en Popayán y no la distribución de servicios en los territorios. Adicionalmente, donde el único competidor es una Empresa Social del Estado (ESE), que cuenta con una protección especial del Estado, que hasta el momento no desarrolla capacidad instalada suficiente para la atención del número de pacientes a cargo; dejando de lado la relevancia de los indicadores en salud que son los que permiten tomar decisiones y mejorar la gestión realizada y con limitaciones para asegurar la atención integral centrada en la persona que busca mejorar el acceso a los servicios de salud.

Antecedentes

El Bordo es la cabecera municipal del municipio de Patía en el departamento de Cauca, Colombia; según el Ministerio de Salud (2025) cuenta con una población de 39.865, a una distancia de 85 Km de Popayán - capital del departamento del Cauca. El área municipal es de 723 km² y limita por el Norte con El Tambo y La Sierra, por el Este con La Sierra y Bolívar, por el Sur con Sucre y Mercaderes y por el Oeste con Balboa y Argelia. Con limitados servicios de

Figura 2.

Población Potencial Beneficiaria del Servicio Bordo Patía Cauca



Fuente: Adaptado de Herramientas del IGAC, Supermap.

Tabla 1.

Códigos Divipola Patía

Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
19	Cauca	19532	Patía	19532000	El Bordo
19	Cauca	19532	Patía	19532001	Brisas
19	Cauca	19532	Patía	19532003	Don Alonso
19	Cauca	19532	Patía	19532004	Galíndez
19	Cauca	19532	Patía	19532005	La Fonda
19	Cauca	19532	Patía	19532006	La Mesa
19	Cauca	19532	Patía	19532008	Patía
19	Cauca	19532	Patía	19532009	Piedrasentada
19	Cauca	19532	Patía	19532010	Pan de Azúcar
19	Cauca	19532	Patía	19532012	Sajandí
19	Cauca	19532	Patía	19532013	El Estrecho
19	Cauca	19532	Patía	19532014	El Hoyo
19	Cauca	19532	Patía	19532025	Santa Cruz
19	Cauca	19532	Patía	19532032	Palo Mocho

Fuente: tomado de *Geovisor de Consulta de Codificación de la Divipola*, por DANE, 2025

Figura 3.*Cifras de aseguramiento Patía*[< Volver al informe](#)

• CIFRAS MUNICIPIO : PATÍA

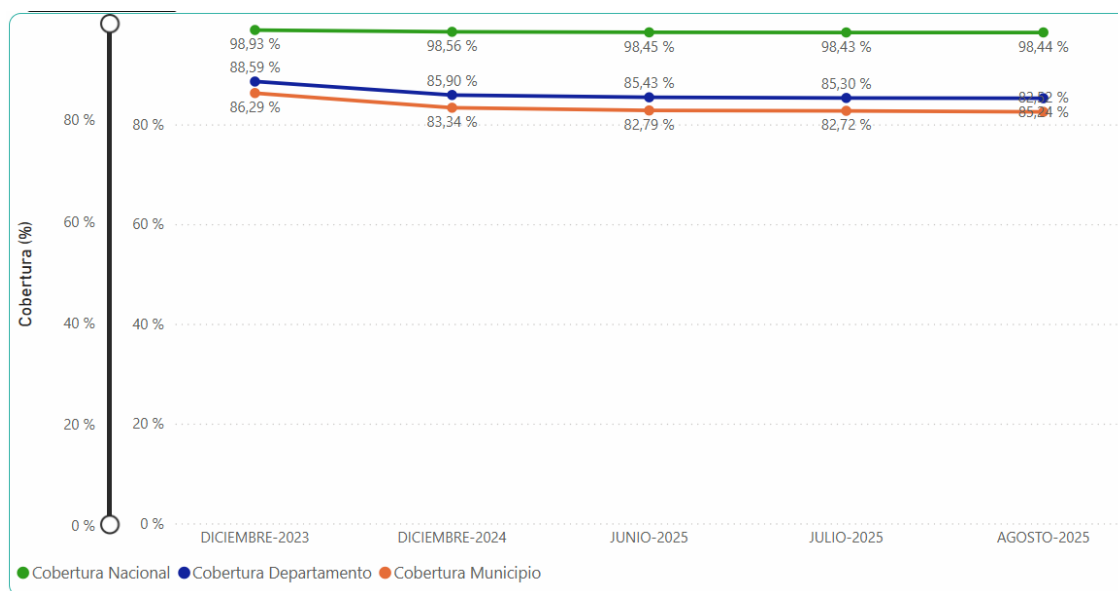
	DICIEMBRE-2023	DICIEMBRE-2024	JUNIO-2025	JULIO-2025	AGOSTO-2025
Contributivo	3.338	3.432	3.420	3.330	3.364
Subsidiado	29.025	28.673	28.620	28.700	28.614
Excepción & Especiales	894	900	912	920	919
Afiliados	33.257	33.005	32.952	32.950	32.897
Población DANE	38.543	39.603	39.800	39.833	39.865
Cobertura	86,29 %	83,34 %	82,79 %	82,72 %	82,52 %
Afil. Subsidiado sin SISBEN IV	3.561	2.885	2.995	2.995	2.995
Afil.Pob.Especiales Subsidiado sin SISBEN IV	946	737	769	769	769
Afil. de Oficio sin SISBEN IV	2	12	4	4	4
Afil. Régimen Sub. No Pobre, No Vulnerable	3	1	0	0	1

Fuente: tomado de *Cifras de aseguramiento salud*, por Ministerio de Salud y Protección Social, 2025.

De esta manera queda claro que a lo largo de los años 23 a julio 25 hay una afiliación alrededor de los 33 mil habitantes que corresponde al 83% en promedio del total de la población y que, mayoritariamente pertenece al régimen subsidiado que en promedio está por los 28500 habitantes con lo cual el intraemprendimiento encuentra una oportunidad de financiamiento importante.

Figura 4.

Porcentaje de cobertura-aseguramiento en Salud Patía.



Nota: La población del Bordo Patía tiene una cobertura en salud del 85.24% a corte de agosto del 2025. Tomado de *Cifras de aseguramiento salud*, por Ministerio de Salud y Protección Social, 2025.

Se aprecia que en el caso del municipio del Patía el porcentaje de afiliación es inferior al del Cauca y el del nivel nacional, lo cual debe ser revisado por el Ministerio de Salud y Protección Social porque es preocupante que cerca de un 18% de la población DANE no esté afiliada en el municipio.

Figura 5.

Porcentaje de afiliados EPS en Patía

RÉGIMEN EPS NOMBRE ENTIDAD	CONTRIBUTIVO		ESPECIALES/EXCEPCIÓN		SUBSIDIADO		TOTAL	
	Afiliados	%	Afiliados	%	Afiliados	%	Afiliados	%
ASMETSALUD EPS	1.193	35,46%			26.043	91,01%	27.236	82,79%
NUEVA EPS	2.050	60,94%			2.477	8,66%	4.527	13,76%
REGIMEN DE EXCEPCION			919	100,00%			919	2,79%
EPS SOS	120	3,57%			94	0,33%	214	0,65%
SALUD TOTAL EPS	1	0,03%					1	0,00%
Total	3.364	100,00%	919	100,00%	28.614	100,00%	32.897	100,00%

Fuente: Tomado de *Cifras de aseguramiento salud*, por Ministerio de Salud y Protección Social, 2025.

Se observa que 82,79% de los afiliados están en Asmet Salud EPS y el 13,76% en Nueva EPS con lo que más del 95% está en dos EPS, ambas intervenidas por el gobierno, lo cual genera la expectativa de que su capacidad y estabilidad en el funcionamiento mejore progresivamente.

AG SALUD, busca prestar servicios de salud de manera integral para esta población teniendo en cuenta que actualmente la región carece de instalaciones que ofrezcan servicios de salud de rayos X, con alta tecnología lo que resulta en dificultades para los residentes a la hora de acceder a tratamientos médicos apropiados y oportunos. Por su parte AG salud cuenta con servicios habilitados de medicina general, psicología, nutrición, fisioterapia, toma de laboratorio, electrocardiogramas y ecocardiograma, especialidades y supraespecialidades; correspondientes a primer y segundo nivel de atención en salud.

Desde el punto de vista epidemiológico, encontramos que el uso de los rayos X como parte del paquete de imágenes, diagnósticas a su vez parte integral de la cadena tecnológica de apoyo a la atención integral constituye una herramienta básica y transversal a prácticamente todas las patologías que pueda presentar una población en algún momento de la historia natural de la enfermedad. Se pueden agrupar todos los eventos en tres grandes categorías: las enfermedades transmisibles, las enfermedades no transmisibles y el trauma todas ellas distribuidas en diferente frecuencia a través del curso de vida.

El primer grupo de las enfermedades en algún momento del curso de la enfermedad, pueden requerir exámenes de rayos X, por ejemplo, todas aquellas infecciones con sintomatología respiratoria; en esta categoría encontramos que todos los grupos etarios son

susceptibles de padecer con alta frecuencia infecciones siendo la más importante, la infección respiratoria aguda en los menores de cinco años.

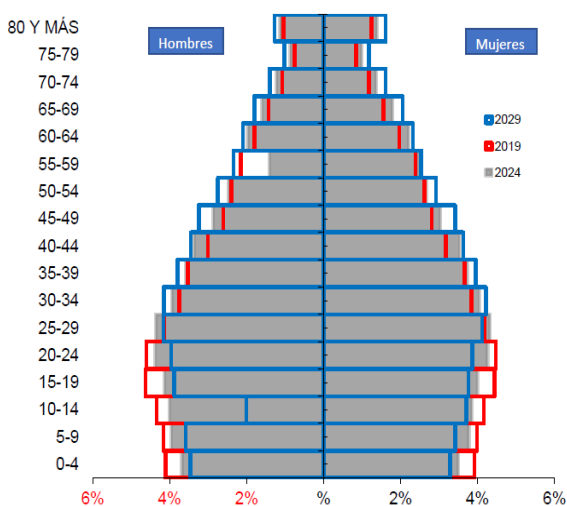
El segundo grupo afecta predominantemente a la población adulta y adulta mayor y se destacan las enfermedades Cardio cerebrovasculares, la enfermedad pulmonar, obstructiva crónica, el cáncer y otras enfermedades degenerativos.

Finalmente, en la categoría de trauma resaltan los accidentes de tránsito, principalmente aquellos relacionados con el uso de la motocicleta, las lesiones relacionadas con el trabajo agrícola y minero y las afectaciones relacionadas con el conflicto armado; los eventos relacionados con esta categoría afectan principalmente a la población adulta,

A continuación, se presenta la pirámide poblacional del Departamento del Cauca y el comportamiento epidemiológico de los principales eventos de las categorías señaladas, para finalmente hacer una proyección de la demanda potencial.

Figura 6.

Pirámide poblacional Departamento del Cauca



Fuente: Tomado de *Análisis de Situación de Salud Participativo 2024*, por Ministerio de Salud y Protección Social, 2024.

En el caso del Departamento del Cauca, la pirámide poblacional tiene una configuración según el análisis de situación de salud del Cauca entre paréntesis Asís del año 24, que corresponde al comportamiento general de los municipios de este departamento todos los cuales tienen una configuración etaria similar en la medida que comparten condiciones demográficas geográficas y socio económicas relativamente similares, en donde la población menor de 18 años todavía es una base amplia como todavía sucede en los municipios de predominancia rural y se observa que la población de adulto mayores comienza a tener un mayor volumen. La primera consecuencia, de esta pirámide poblacional en términos de comportamiento epidemiológico y demanda potencial es que las tres categorías señaladas encuentran una base poblacional bastante amplia en todos los grupos del curso de vida y por lo tanto susceptibles de requerir un análisis de rayos X dentro del proceso diagnóstico.

En la siguiente tabla se observa el comportamiento epidemiológico de los eventos más importantes dentro de las categorías señaladas en el Departamento del Cauca según el Análisis de Situación de Salud-ASIS 2024 con datos desde 2014 hasta 2023

Figura 7.

Principales causas de morbilidad ambos sexos. Departamento del Cauca 2014-2023

Grandes causas de morbilidad	Subgrupos de causas de morbilidad	Total										
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Diff 2023-2022
Condiciones transmisibles y nutricionales (A00-B99, G05-G04, N70-N73, J00-J06, J10-J18, J20-J22, H65-H68, E00-E02, E40-E46, E50, D50-D53, D64.9, E51-E54)	Deficiencias nutricionales (E00-E02, E40-E46, E50, D50-D53, D64.9, E51-E54)	4,44	4,52	4,88	6,95	6,75	8,57	10,07	13,24	10,50	8,81	-1,70
	Enfermedades infecciosas y parasitarias (A00-B99, G05, G03-G04, N70-N73)	49,50	49,05	53,86	44,58	45,02	43,23	51,11	51,27	43,98	46,84	2,86
	Infecciones respiratorias (J00-J06, J10-J18, J20-J22, H65-H68)	46,06	46,43	41,26	48,78	48,23	48,20	38,82	36,49	45,52	44,26	-1,27
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Condiciones maternas perinatales (O00-O99, P00-P99)	Condiciones maternas durante el periodo perinatal (P00-P99)	17,33	15,51	14,10	12,83	16,62	18,21	17,33	13,38	11,51	13,07	1,56
	Condiciones maternas (O00-O99)	82,67	84,49	85,90	87,17	83,38	81,79	82,67	86,62	88,49	86,93	-1,56
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Enfermedades no transmisibles (C00-C97, D00-D48, D55-D64 (excluye D64.9), D65-D89, E03-E07, E10-E16, E20-E34, E65-E88, F01-F99, G06-G08, H00-H61, H68-H93, I00-I99, J30-J88, K00-K92, N00-N94, N75-N98, L00-L98, M00-M99, Q00-Q99)	Avonías congénitas (Q00-Q99)	1,00	0,85	0,82	0,93	1,09	1,08	0,99	1,16	0,97	1,04	0,07
	Condiciones neuropsiquiátricas (F01-F99, G06-G08)	7,43	7,29	7,84	7,29	14,02	8,77	9,75	5,10	9,28	9,53	0,25
	Condiciones orales (K00-K14)	14,41	13,73	13,45	12,80	27,13	10,99	6,15	6,11	6,53	5,54	-1,00
	Desórdenes endocrinos (E05-E07, E15-E16, E20-E34, E65-E88)	4,73	4,82	4,45	4,79	6,12	5,41	5,43	6,16	5,95	2,32	-3,63
	Diabetes mellitus (E10-E14)	2,56	2,73	2,88	3,83	2,52	4,00	5,33	5,62	5,05	5,85	0,80
	Enfermedades cardiovasculares (I00-I99)	19,40	19,28	21,15	23,12	14,86	20,80	24,88	25,73	21,39	22,30	0,91
	Enfermedades de la piel (L00-L98)	5,50	5,79	5,20	4,45	3,94	4,57	4,23	4,40	4,48	4,80	0,33
	Enfermedades de los órganos de los sentidos (H00-H61, H68-H93)	7,78	7,88	6,88	6,90	5,84	7,11	5,81	7,45	7,84	8,77	0,93
	Enfermedades digestivas (K05-K92)	6,42	6,25	6,09	6,09	4,42	5,87	6,04	6,20	5,98	6,39	0,41
	Enfermedades genitourinarias (N00-N94, N75-N98)	12,83	13,33	12,74	12,13	5,41	12,25	12,15	11,54	11,42	11,50	0,07
	Enfermedades músculo-esqueléticas (M00-M99)	11,10	11,68	11,62	10,94	8,41	11,63	11,84	12,89	13,23	13,63	0,41
	Enfermedades respiratorias (J30-J88)	4,12	4,35	4,15	3,83	3,30	3,82	3,36	3,31	3,79	3,72	-0,06
	Neoplasias malignas (C00-C97)	1,44	1,39	1,56	1,94	1,79	2,27	2,72	3,05	2,56	2,95	0,39
	Otras neoplasias (D00-D48)	1,28	1,27	1,11	1,13	0,54	1,41	1,32	1,50	1,53	1,88	0,35
		Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Lesiones (V01-V99, S00-T98)	Lesiones de intenciónalidad indeterminada (Y10-Y34, Y87.2)	0,05	0,05	0,03	0,05	0,08	0,05	0,06	0,06	0,07	0,08	0,00
	Lesiones intencionales (X00-Y09, Y35-Y36, Y87.0, Y87.1)	0,37	0,38	0,35	0,47	0,44	0,60	0,78	0,76	0,85	0,89	-0,16
	Lesiones no intencionales (V01-V99, Y40-Y86, Y88, Y89)	3,86	3,67	3,88	4,85	5,63	7,31	6,89	6,88	4,38	4,54	0,16
	Traumatismos, envenenamientos o algunas otras consecuencias de causas externas (S00-T98)	55,72	55,90	51,53	54,84	53,85	52,04	52,27	52,21	54,70	54,70	0,00
	Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00
Signos y síntomas mal definidos (R00-R99)		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00

Fuente: Tomado de *Análisis de Situación de Salud Participativo 2024*, por Ministerio de Salud y Protección Social, 2024.

En el primer grupo o categoría de enfermedades transmisibles la tabla nos muestra que desde 2014 hasta 2023, las enfermedades infecciosas y las infecciones respiratorias se llevan aproximadamente el 95% de la frecuencia de esta categoría, todas ellas en curso de la historia natural de la enfermedad algún momento del curso de la enfermedad requieren o pueden requerir un examen de rayos X.

En el segundo grupo de enfermedades no transmisibles la tabla, nos muestra que el primer lugar es ocupado por las enfermedades cardiovasculares y a lo largo de los años desde el 2014, hasta el 2023, el porcentaje fluctúa entre el 14.86%, el año más bajo 2018, hasta 24.88% en el año 2020, mientras que en el año 2023 la frecuencia es de 22, 30%. Le siguen las

enfermedades o condiciones orales, que no son susceptibles de la una radiografía con el equipo que se está analizando en este intra-emprendimiento, pero refleja la demanda de exámenes de RX.

En tercer lugar, se señalan las enfermedades musculoesqueléticas que tienen un rango que va desde 8.41% en el año 2018 hasta el 13.63% del 2023. Aunque el porcentaje es bajo las neoplasias malignas y otras neoplasias desde el año 2021 vienen representando porcentajes entre el 4 y el 5%. De esta manera queda claro que el perfil epidemiológico del Departamento del Cauca que es muy similar al del municipio del Patía presenta altas frecuencias de eventos que en algún momento requieren para el análisis diagnóstico de la práctica de un examen de rayos X.

Finalmente, en el tercer grupo se puede observar que el trauma ocupa alrededor del 95% de las frecuencias a lo largo de todos los años e indefectiblemente su manejo requiere de exámenes de rayos X.

En términos de demanda efectiva y demanda potencial se analiza la información proveniente del Sistema Integrado de Información SISPRO, para todas las atenciones (examen de rayos X), todas las personas atendidas (que se les practicó un examen de rayos X) y las frecuencias de uso (el número de atenciones por persona por año) durante los años 2022, 2023 y 2024 en el municipio de Patía en la totalidad del departamento del Cauca en la siguiente figura.

Figura 8.

Total atenciones servicios rayos X Patía y Cauca

Municipio Departamento	2022			2023			2024		
	Atenciones	Personas atendidas	Frecuencia de uso	Atenciones	Personas atendidas	Frecuencia de uso	Atenciones	Personas atendidas	Frecuencia de uso
Patía	7,236	4,523	1.60	7,846	4,609	1.70	7,279	5,601	1.30
Cauca	114,765	68,567	1.67	242,535	134,621	1.80	234,388	173,853	1.35

Fuente: Fuente: Información tomada de bases de datos Sispro, Registro individual de prestación de servicios de salud corte 7 de diciembre de 2025.

Se observa entonces que en el municipio del Patía en el año 2022 fueron practicados 7.236 exámenes de rayos X a 4.523 personas; en 2023 se realizaron 7.846 exámenes de rayos X a 4.609 personas y finalmente en 2024 se practicaron 7.279 exámenes de rayos X a 5.601 personas. De esta forma la frecuencia de uso fue de 1.6 exámenes por persona año en 2022, 1.7 en 2023 y 1.3 en 2024. Llama la atención que al revisar el comportamiento de estas variables para el departamento del Cauca en el mismo periodo se duplicaron el número de exámenes de rayos X, mientras que las frecuencias de uso tuvieron una tendencia relativamente similar al municipio del Patía, con lo cual se puede inferir una concentración y crecimiento del mercado para los rayos X en el Departamento y un comportamiento estable de leve crecimiento en el municipio del Patía. Señalando una disminución de la oferta mas que una contracción de la demanda como se observará en la siguiente apartado.

Por su parte en la siguiente figura se presenta el numero de atenciones y personas atendidas según el lugar donde se practicó el examen de rayos X a nivel del municipio del Patia, el resto del departamento del Cauca y el resto del país.

Figura 9.

Total atenciones servicios de rayos X, Patía, Cauca y el resto del país.

Localización del prestador	2022		2023		2024	
	Atenciones	Personas atendidas	Atenciones	Personas atendidas	Atenciones	Personas atendidas
Municipio del Patía	4,056	2,780	4,679	3,020	3,848	3,288
Resto del departamento del Cauca	2,740	1,497	2,464	1,298	2,815	1,887
Resto del país	440	246	703	291	616	426
Total	7,236	4,523	7,846	4,609	7,279	5,601

Fuente. Ministerio de Salud y Protección Social. Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud disponible en cubos.sispro.gov.co

Fuente: Información tomada de bases de datos Sispro, Registro individual de prestación de servicios de salud corte 7 de diciembre de 2025.

En esta figura se puede apreciar que del total de exámenes de rayos x en cada uno de los años 2022 a 2024, solo un poco más de 50% se realizaron directamente en el municipio del Patía y entre el 44 y el 48 % se practicaron ya sea en otro lugar del departamento, seguramente en su gran mayoría en Popayán, o en otros departamentos del país, con lo cual queda claro que casi la mitad de la demanda efectiva sin ninguna justificación de orden técnico o financiero dejó de atenderse en el municipio del Patía imponiendo mayores costos, tiempos y dificultades a la población del mismo, ya sea por razones contractuales de las aseguradoras o por una debilidad de la oferta existente en el mismo municipio, argumento fundamental en la estructuración del intraemprendimiento de AG salud.

Solo en el año 2024 en el Municipio del Patía se hicieron 3.848 exámenes de Rayos X, mientras que 2.815 se hicieron en otro lugar del departamento del Cauca y 616 en otro lugar del país. Es decir, en general sí se fortaleciera la oferta en el Municipio del Patía podrían haberse realizado 3.421 estudios adicionales a los 3.848 que sí se realizaron, generándose una oportunidad objetiva para el intraemprendimiento de AGSalud.

Ahora bien, si se calcula la demanda potencial aplicando la fórmula clásica de multiplicar la frecuencia de uso de 1,3 para el año 2024 por el total de población del municipio del Patía que es de 39406 habitantes se llegaría a 51227 estudios por año, lo cual significa que el rango potencial de estudios se extiende por año entre más de 7.000 y podría llegar por encima de los 50 mil estudios.

De esta forma para AG salud existe una oportunidad objetiva que inicia tanto en el número de exámenes (3.421) que no se realizaron en el municipio y que podrían hacerse con el equipo descrito para el intraemprendimiento hasta un valor que puede crecer según mejoren las condiciones de acceso, la calidad de la atención y del gestión del riesgo. Adicionalmente las

dificultades de oportunidad, calidad y continuidad en la prestación de servicio por parte del prestador público, única oferta disponible en el municipio, generan una oportunidad de un mayor número de exámenes a realizar por parte de AG salud, lo cual dependerá definitivamente de la voluntad de la aseguradora y de la gestión de AG salud frente a las mismas y frente a la comunidad.

La distancia a centros médicos limita la oferta de servicios generando a la población barreras significativas para recibir atención médica especializada, diagnósticos precisos y tratamientos efectivos. La implementación de servicio de RX contribuye a descongestionar los niveles más complejos, optimizando así la red de servicios. El impacto es mayor cuando los servicios de diagnóstico son prestados en el primer nivel de atención, integrando las redes de servicios con la capacidad de respuesta logrando la alta resolutivez que requieren los pacientes. En las zonas rurales, esto no sólo mejora los indicadores clínicos, sino que también reduce los costos para el usuario disminuyendo el gasto de bolsillo.

La apertura de los servicios de RX de AG- IPS se propone llenar este vacío, al disponer para la comunidad de un equipo que permita garantizar un servicio de salud pertinente, adecuado y apropiado que garantice la calidad de vida de los habitantes y permita una respuesta rápida incluso en casos de urgencias médicas.

Con el propósito de lograr esta meta, por medio de este proyecto se enfoca en una serie de actividades que se llevan a cabo de manera integral. En primer lugar, se busca realizar una identificación de los servicios de RX disponibles actualmente en el Bordo Patía, con el fin de comprender la oferta existente.

En un segundo plano, el proyecto se orienta hacia la identificación de las necesidades de apoyos diagnósticos de la población. Para lograr esto, se llevará a cabo un estudio de los

servicios demandados por la población de ASMET SALUD que según se identificó en la información reportada es la entidad con mayor número de pacientes en el Patía con esta información analizar la necesidad de la comunidad, identificando patrones de enfermedades y factores de riesgo. Simultáneamente, se establecerá la necesidad del estudio de mercado para comprender las demandas de atención de la población y mapear las posibles reglas de juego en un escenario de incertidumbre cuando existe un prestador de servicios de salud del estado con una protección especial.

Este enfoque tiene como objetivo final determinar las prioridades o impacto de los servicios de RX a ofrecer en el municipio. Además, se busca definir los elementos esenciales que AG-IPS deberá considerar al abrir este nuevo servicio, asegurando que los servicios proporcionados estén alineados con las necesidades reales de la población y de la EPS presentes en la zona.

De esta manera en la primera parte de documento abordará la problemática de la accesibilidad a servicios de radiología (RX) en El Bordo, Patía, destacando las limitaciones en infraestructura y atención médica especializada. El enfoque siguiente describe el proyecto de apertura de servicios de radiología (RX) por parte de AG-IPS, presentando un análisis de necesidad de la población, la oferta actual de servicios y la demanda de atención en la región. Para finalizar se describirá el impacto en la comunidad en la oportunidad de la prestación de la ayuda diagnóstica.

A continuación, el documento aborda elementos organizativos claves para la implementación del intraemprendimiento, describiendo la estructura interna de la empresa, el talento humano a cargo de la ejecución de las actividades y los aspectos legales necesarios para su funcionamiento. Mas adelante, se presenta la descripción de las operaciones, detallando las

instalaciones, la infraestructura tecnológica, los requisitos de producción, las estrategias de financiación y el plan financiero asociado.

La siguiente sección desarrolla la estrategia de relación con los clientes por lo que se plantea estrategias de comunicación, el proceso de ventas con sus tarifas diferenciales y el plan de marketing, que analiza la investigación de mercado, las barreras de entrada, la competencia, los precios y los canales de distribución.

Finalmente, el documento concluye con las referencias bibliográficas que respaldan el marco teórico y los análisis realizados, seguidas de los apéndices, que incluyen documentos complementarios como gráficos, presupuestos y otros insumos relevantes.

Concepto del Intraemprendimiento

El intraemprendimiento en el contexto empresarial implica estudiar cómo las organizaciones pueden promover una cultura emprendedora a nivel interno, fomentando la generación de ideas innovadoras (Mazacón Gómez et al., 2024). Las ideas deben estar guiada proyectando como proyectos que generen valor, un posicionamiento y una evolución en las organizaciones.

El objetivo principal del proyecto será continuar promoviendo la innovación y el crecimiento empresarial. Este ejercicio permite al equipo de trabajo identificar oportunidades de cambio y fortalecimiento de la entidad a través de atenciones integrales. La cultura innovadora requiere de un trabajo continuo, donde las ideas se estudien y sean tenidas en cuenta para su materialización, luego de su estudio de viabilidad, para implementar recompensas por este ejercicio tan importante para las entidades.

Descripción de la Idea de Negocio

La idea de negocio en el contexto del intraemprendimiento en AG Salud, como entidad con servicios de primer y segundo nivel, se enfoca en ofrecer un servicio de radiología de manera complementaria a los servicios prestados actualmente, mejorando la experiencia del paciente, permitiendo la EPS, contar con un portafolio amplio que resuelva las necesidades de su población. Este enfoque responde directamente a la misión, que es proporcionar servicios integrales, eficientes y confiables a los pacientes, con un equipo altamente calificado y comprometido con la mejora continua.

Este nuevo servicio permite dar cumplimiento de la misión de AG Salud en miras de la expansión de su alcance y la diversificación los servicios. A nivel administrativo esta entidad tiene un gran recorrido logrado un reconocimiento local. No obstante, los servicios asistenciales en salud se pueden fortalecer en el nivel complementario para lograr mayor resolutivez; donde sea el paciente quien perciba la atención integral al acceder directamente a servicios de ayudas diagnósticas de manera oportuna.

En este mismo sentido el asegurador (EPS) se beneficia fortaleciendo su red con la disminución de la fragmentación de la prestación de los servicios de salud a su población, favoreciendo la optimización del gasto en salud, menor necesidad de remisiones y la mejor resolutivez en territorio del plan de manejo para los pacientes. Esta iniciativa de intraemprendimiento permitirá a AG Salud ampliar el portafolio de servicios, abriendo nuevas oportunidades de crecimiento y contribuyendo a la consolidación de la posición como líder en el sector de la salud.

El proyecto intraemprendedor refuerza la misión al ampliar y diversificar los servicios de salud, manteniendo la excelencia en calidad, eficiencia y satisfaciendo las necesidades

cambiantes de los pacientes. Esto se traducirá en una mayor calidad de vida y bienestar para la comunidad a la que servimos, al tiempo que impulsará el crecimiento y el éxito continuo de AG Salud. El intraemprendimiento aporta significativamente a la visión a largo plazo de la empresa y tiene el potencial de transformar el negocio actual en varios aspectos:

Primero al ofrecer servicios administrativos y asistenciales en salud se diversifica el alcance, llegando a nuevos segmentos de clientes que pueden no haber sido atendidos de manera óptima antes. Esto aumentará nuestra base de clientes y, por lo tanto, generará un crecimiento sostenible. Los posibles clientes serían las aseguradoras principalmente del régimen subsidiado con mayor número de afiliados en el Patía y sus alrededores, así como los pacientes que acudan de manera particular por los servicios de salud ofrecidos por la institución.

Segundo, la implementación del intraemprendimiento puede permitir considerar la posibilidad de expandir la operación a nuevas regiones, lo que aumentaría la presencia geográfica y oportunidades de negocio.

Tercero, al diversificar las fuentes de ingresos y atender a un público más amplio, es posible mejorar en el flujo de recursos. Este aumento en los ingresos puede respaldar inversiones adicionales en tecnología, personal y calidad de servicio.

Cuarto, al ofrecer servicios de salud más humanizados y eficientes, se contribuye a fortalecer la marca AG salud y mejora la reputación en el sector de la salud. Esto, a su vez, atraerá a más clientes y socios comerciales.

Por otro lado, promover la cultura de intraemprendimiento, fomenta la innovación y la mejora continua en la empresa. Esto asegura estar a la vanguardia de las mejores prácticas y de los avances tecnológicos.

Todo lo anterior exige un cuidadoso análisis de la relación oferta/demanda que permita establecer las oportunidades y los riesgos financieros que se deben asumir y mitigar por tratarse de una región apartada en medio del conflicto en el sur del Cauca.

Descripción del Intraemprendimiento y su Aporte al Portafolio de Productos y/o Servicios de la Empresa

El intraemprendimiento está enfocado en la apertura de servicios de radiología ionizante, particularmente un equipo de rayos X fijo para la IPS AG salud representando una evolución para la entidad, que permite consolidar la empresa la cual se encuentra comprometida con la mejora continua en la prestación de servicios de salud. A través de esta iniciativa, se buscará no sólo satisfacer las necesidades actuales de los pacientes, sino también anticiparse a las demandas futuras, promoviendo la salud y el bienestar en la comunidad.

La IPS al estar equipada con tecnología para diagnósticos precisos asegura resultados confiables y rápidos. AG SALUD busca brindar una solución integral a las necesidades de atención médica de los pacientes.

En un compromiso con la accesibilidad, la ubicación de la instalación es estratégica ofreciendo horarios flexibles para adaptarnos a las necesidades de los pacientes. De esta manera, la IPS elimina barreras de acceso a este tipo de servicios, dado que en la actualidad deben desplazarse a Popayán o Pasto enfrentándose a mayores costos y tiempos, así como, graves problemas de oportunidad.

Descripción de los precios según la matriz de homologación y tarifas de servicios de salud año 2025:

El siguiente texto presenta la matriz actualizada entre los servicios de salud definidos en la Resolución 2336 de 2023 y la Resolución 2641 de 2024 del Ministerio de Salud y Protección

Social. Incluye también el código SOAT homologado y la tarifa SOAT vigente para el año 2025, con el fin de garantizar la trazabilidad de los servicios, información relevante en el proceso de facturación y auditoría.

Tabla 2.

Tarifas SOAT 2025

Código res. 2336 de 2023	Descripción res. 2641 de 2024	Código SOAT homólogo	Tarifa SOAT 2025
870001	Radiografía de cráneo simple	21122	\$ 117.200
870003	Radiografía de base de cráneo	21120	\$ 103.900
870004	Radiografía de silla turca	21120	\$ 103.900
870005	Radiografía de mastoides comparativas	21124	\$ 134.300
870006	Radiografía de peñascos	21124	\$ 134.300
870007	Radiografía de conducto auditivo interno	21124	\$ 134.300
870101	Radiografía de cara (perfilograma)	21123	\$ 163.700
870102	Radiografía de orbitas	21121	\$ 103.900
870103	Radiografía de agujeros ópticos	21121	\$ 103.900
870104	Radiografía de malar	21120	\$ 103.900
870105	Radiografía de arco cigomático	21120	\$ 103.900
870107	Radiografía de huesos nasales	21120	\$ 103.900
870108	Radiografía de senos paranasales	21121	\$ 103.900
870112	Radiografía de maxilar superior	21120	\$ 103.900
870113	Radiografía de maxilar inferior	21121	\$ 103.900
870114	Radiografía panorámica de maxilares, superior e inferior [ortopantomografía]	21123	\$ 163.700
870131	Radiografía de articulación temporomaxilar [atm]	21121	\$ 103.900
870601	Radiografía de tejidos blandos de cuello	21136	\$ 120.000
870602	Radiografía de cavum faríngeo	21136	\$ 120.000
870603	Radiografía de faringe [faringografía]	21136	\$ 120.000
871010	Radiografía de columna cervical	21140	\$ 131.400
871019	Radiografía de columna unión cérvico dorsal	21141	\$ 128.600
871020	Radiografía de columna torácica	21141	\$ 128.600
871030	Radiografía de columna dorsolumbar	21141	\$ 128.600
871040	Radiografía de columna lumbosacra	21142	\$ 160.400
871050	Radiografía de sacro cóccix	21143	\$ 124.800
871060	Radiografía de columna vertebral total	21147	\$ 168.000
871061	Radiografía panorámica de columna (goniometría u ortograma) formato 14" x 36" (adultos)	21147	\$ 168.000

Código res. 2336 de 2023	Descripción res. 2641 de 2024	Código SOAT homólogo	Tarifa SOAT 2025
871062	Radiografía panorámica de columna (goniometría u ortograma) formato 14" x 17" (niños)	21147	\$ 168.000
871070	Radiografía dinámica de columna vertebral	21145	\$ 58.800
871091	Radiografía de articulaciones sacroilíacas	21105	\$ 88.300
871111	Radiografía de reja costal	21201	\$ 113.900
871112	Radiografía de esternón	21203	\$ 103.000
871121	Radiografía de tórax (p.a. o a.p. y lateral, decúbito lateral, oblicuas o lateral)	21201	\$ 113.900
871129	Radiografía de articulaciones esternoclaviculares	21203	\$ 103.000
872002	Radiografía de abdomen simple	21301	\$ 132.900
872011	Radiografía de abdomen simple con proyecciones adicionales (serie de abdomen agudo)	21302	\$ 176.500
873002	Radiografía de huesos largos serie completa (esqueleto axial y apendicular)	21111	\$ 361.600
873004	Radiografía para detectar edad ósea [carpo grama]	21101	\$ 80.200
873111	Radiografía de omoplato	21102	\$ 103.900
873112	Radiografía de clavícula	21101	\$ 80.200
873121	Radiografía de humero	21102	\$ 103.900
873122	Radiografía de antebrazo	21101	\$ 80.200
873123	Radiografías comparativas de extremidades superiores	21106	\$ 47.000
873202	Radiografía de articulaciones acromio claviculares comparativas	21106	\$ 47.000
873204	Radiografía de hombro	21102	\$ 103.900
873205	Radiografía de codo	21101	\$ 80.200
873206	Radiografía de puño o muñeca	21101	\$ 80.200
873210	Radiografía de mano	21101	\$ 80.200
873302	Radiografía para medición de miembros inferiores [estudio de farill u osteometría]	21103	\$ 103.400
873303	Radiografía comparativa de pies con apoyo (ap y lateral)	21106	\$ 47.000
873304	Radiografía axial de sesamoideos y cabezas de los metatarsianos	21101	\$ 80.200
873305	Radiografía panorámica de miembros inferiores (goniometría u ortograma), en formato 14" x 36" (adultos)	21110	\$ 168.000

Código res. 2336 de 2023	Descripción res. 2641 de 2024	Código SOAT homólogo	Tarifa SOAT 2025
873306	Radiografía panorámica de miembros inferiores (goniometría u ortograma), en formato 14" x 17" (niños)	21110	\$ 168.000
873308	Radiografía digital de miembros inferiores (estudio de longitud)	21720	\$ 261.400
873311	Radiografía de anteversión femoral	21720	\$ 261.400
873312	Radiografía de fémur (ap, lateral)	21102	\$ 103.900
873313	Radiografía de pierna (ap, lateral)	21102	\$ 103.900
873314	Radiografía de anteversión tibial	21720	\$ 261.400
873333	Radiografía de pie (ap, lateral y oblicua)	21101	\$ 80.200
873335	Radiografía de calcáneo (axial y lateral)	21101	\$ 80.200
873340	Radiografía de miembro inferior (ap, lateral)	21102	\$ 103.900
873411	Radiografía de cadera o articulación coxo-femoral (ap, lateral)	21105	\$ 88.300
873412	Radiografía de cadera comparativa	21106	\$ 47.000
873420	Radiografía de rodilla (ap, lateral)	21102	\$ 103.900
873422	Radiografía de rodillas comparativas posición vertical (únicamente vista anteroposterior)	21106	\$ 47.000
873423	Radiografía tangencial o axial de rotula	21109	\$ 120.000
873431	Radiografía de tobillo (ap, lateral y rotación interna)	21101	\$ 80.200
873443	Radiografías comparativas de extremidades inferiores	21106	\$ 47.000
873444	Radiografías en extremidades proyecciones adicionales (stress, túnel, oblicuas)	21108	\$ 42.200

Fuente: Adaptado de *Manual Tarifario SOAT 2025*, por C.F. Muñoz Paredes, 2024.

El intraemprendimiento es de gama media está enfocado en prestar servicios de precio moderado, de buena calidad y con excelente tecnología.

El margen de beneficio neto se proyecta en el 20% teniendo en cuenta los gastos operativos, logísticos y administrativos. Este margen puede ser parte de capital que permita realizar inversión en nueva tecnología, en mejoramiento de procesos y en innovación en la empresa; en busca de ser una empresa cada vez más competitiva con impacto en salud en el territorio.

Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso estarán principalmente con las entidades de régimen subsidiado en atención a la capacidad económica de la población, representado en el 70 % de los ingresos por medio de una contratación modalidad de pago por capitación conforme la UPC, pago global prospectivo (PGP), paquete o evento. Por su parte un porcentaje del 20% la facturación se proyecta obtener del régimen contributivo y de manera particular. Finalmente, a través de alianzas interinstitucionales se espera obtener el restante 10% de la facturación.

Portafolio de Clientes

El portafolio de los clientes incluye entidades aseguradoras como ASMET Salud, Nueva EPS, Entidades De Régimen Excepción, S.O.S y pacientes particulares (ver figura 3 y 4).

Sobre la población afiliada en el Patía según el Ministerio de Salud y Protección Social es preciso indicar que:

- a) La población total afiliada en el Patía es de 32.897 personas.
- b) De esa población total ASMET SALUD tiene el 82.79%, lo que equivale a 27.236 personas. La población en el régimen subsidiado es de 26.043 personas 91.47% del total subsidiado y la del contributivo es de 1.193 personas.
- c) La Nueva EPS tiene un total de 4.527 afiliados en el Patía, es decir el 13.76% de la población total afiliada en el Municipio 2.050 personas están en el régimen contributivo, lo que equivale al 60.94% de sus afiliados y 2.477 personas están en el régimen subsidiado, lo que equivale al 8.66% de sus afiliados.
- d) Los regímenes de excepción, S.O.S. y compensar representan el 4,32% de la población.

Es preciso resaltar que, ASMET SALUD tiene una gran parte de la población afiliada en el Patía, y la mayoría de sus afiliados están en el régimen subsidiado. Esto sugiere que ASMET SALUD tiene una presencia significativa en el sector de la salud en esa región y se enfoca principalmente en la atención de personas en el régimen subsidiado. La Nueva EPS también tiene una presencia en el Patía, aunque en menor medida que ASMET SALUD. La mayoría de sus afiliados están en el régimen contributivo, lo que indica que la Nueva EPS podría estar orientada más hacia este sector de la población en comparación con ASMET SALUD, que tiene una mayoría de afiliados en el régimen subsidiado.

El municipio de Patía cuenta con un porcentaje de afiliación 84.4.% de su población es decir el 15.6% no cuenta con afiliación lo que dificulta el acceso a los servicios de salud para este segmento de población.

Posicionamiento en el Mercado

Un servicio de Rayos X en El Bordo, Patía, es algo especial para la zona y por tanto una idea arriesgada dentro de la salud de este territorio que busca ayudar a que todos tengan acceso rápido a imágenes para saber de manera oportuna cual es el manejo a los pacientes en zonas alejadas. Este servicio debe ser conocido por ser bueno, rápido y amigable conforme las necesidades actuales, entendiéndose como un complemento a la escasa red de servicios de salud del Bordo.

La idea central es prestar servicios de rayos X con un equipo de radiología actualizado con un talento humano capacitado en patologías relacionadas en la parte osteomuscular, respiratorio, abdominal entre otras, con lecturas oficiales ágiles por parte del especialista en radiología. Esto permitirá que los pacientes no realicen grandes desplazamientos a ciudades alternas con estos servicios, ayudando a que definan su tratamiento de manera más rápida.

La oferta de valor diferencial dentro del portafolio de AG salud, está orientado a la oportunidad diagnóstica, la estrategia de posicionamiento está basada en la eficiencia la proximidad y una atención humanizada, fortaleciendo la atención primaria en salud del sur del Cauca, siendo históricamente desatendida. Para ello es imperante un posicionamiento funcional dando a conocer los beneficios tangibles del servicio como la disponibilidad local, la reducción de tiempos de espera, además de la continuidad y seguimiento en los tratamientos. Bajo esta misma línea el enfoque emocional busca conectar con valores como la confianza, cuidado al alcance de su mano y sobre todo bienestar comunitario. Con mensajes como “Mas cerca de ti, más soluciones para tu vida”.

El plan de mercadeo cuenta diferentes canales, partiendo de los acercamientos con los agentes interventores de las principales EPS, los canales comunitarios, la presencia en las emisoras locales, la señalética interna y externa en la IPS, los materiales impresos de lenguaje claro e incluyente, las campañas en redes sociales segmentadas por territorio. El plan de mercadeo priorizaría la visibilidad en los puntos de contacto; así mismo, la vinculación con líderes comunitarios y actores del sistema de salud de la zona. En términos de marca, se espera que el servicio se posicione como sinónimo del diagnóstico confiable, ágil y la atención humanizada.

Descripción de los Elementos Organizacionales del Intraemprendimiento

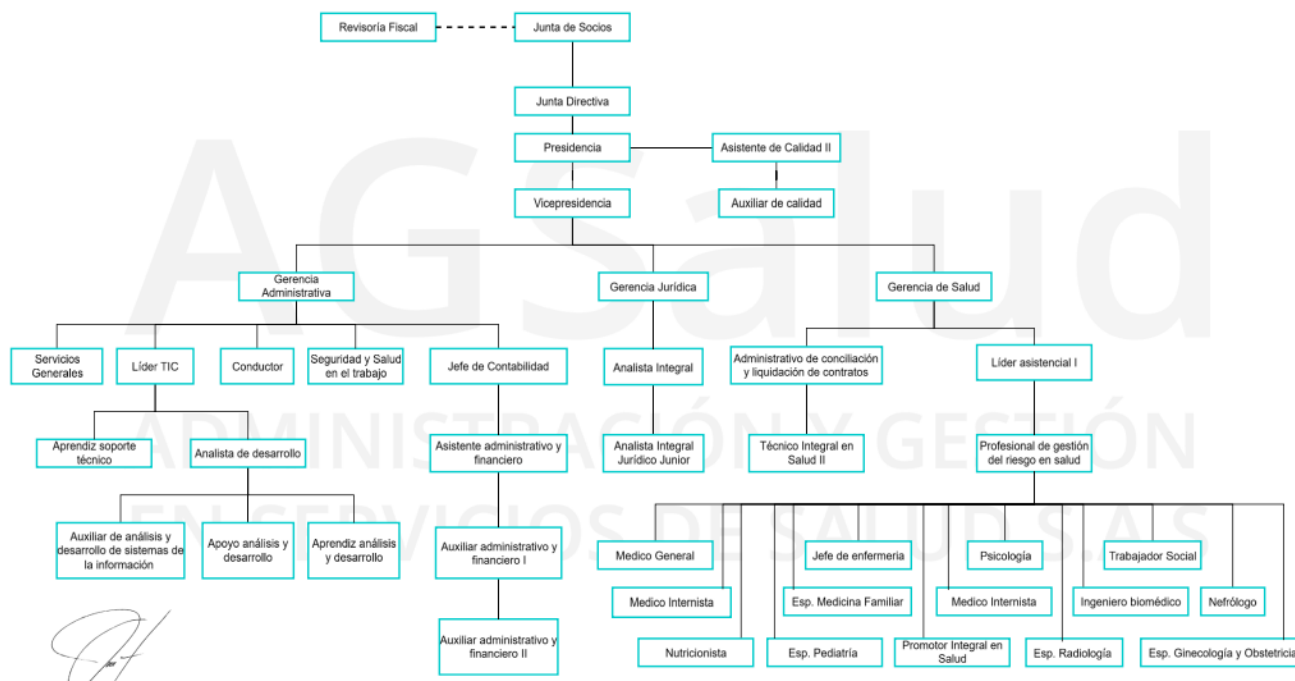
El intraemprendimiento está estructurado bajo un modelo organizacional integrado con la empresa matriz, aprovechando los recursos ya existentes para fortalecer el servicio de radiología que se va a implementar, en busca de garantizar operación eficiente y alineada con los estándares corporativos.

Descripción de la Empresa que Desarrolla el Intraemprendimiento

AG salud es una Sociedad por Acciones Simplificada está conformada por tres accionistas, esta entidad está organizada en su interior de la siguiente manera:

Figura 10.

Organigrama organizacional AG Salud



Fuente: Tomado de *Manual de procesos*, por AG Salud, 2025.

Talento Humano que Requiere el Intraemprendimiento

Las personas a cargo del intraemprendimiento son el radiólogo, el técnico, los promotores en salud, el personal de aseo, el coordinador, el encargado de materiales RX, auxiliares de enfermería, ingeniero biomédico y el equipo de servicios. El equipo es el encargado a de garantizar la atención de la forma más segura posible y generando una buena experiencia al usuario sobre la atención.

Procesos de Calidad

La exigencia normativa de los indicadores de calidad es una herramienta de gestión en la parte clínica y del funcionamiento administrativo realizado por la IPS AG salud, la identificación de las problemáticas permite plantear soluciones de manera temprana. Como se evidencia en el cuadro siguiente cada uno de los indicadores nos refiere a oportunidades de mejora como reducción de tiempos de espera, fortalecimiento de los aliados estratégicos, sostenibilidad financiera y económica.

Tabla 3.

Indicadores SMART rayos X

1. Cobertura territorial del servicio	Aumentar la cobertura del servicio de rayos X a al menos 6 corregimientos del municipio de Patía mediante jornadas extramurales, para una referenciación eficiente, entre agosto y diciembre de 2025.
2. Tiempo de espera para la toma de rayos X	Lograr que el 90% de los pacientes con orden médica accedan al servicio de rayos X en un tiempo menor a 72 horas durante el segundo semestre de 2025.
3. Satisfacción del usuario	"Alcanzar un 85% de satisfacción de los usuarios del servicio de rayos X según encuesta institucional aplicada trimestralmente a partir de agosto de 2025."
4. % de convenios EPS activos	"Mantener al menos el 80% de los convenios vigentes con EPS habilitados para servicio de rayos X en AGALUD IPS – Patía durante todo el año 2025."
5. Sostenibilidad financiera del servicio	"Lograr que los ingresos generados por el servicio de rayos X cubran al menos el 85% de los costos operativos directos del área al cierre de diciembre de 2025."
6. Reducción de derivaciones a Popayán	"Reducir en un 30% las derivaciones externas a Popayán para estudios básicos de rayos X (tórax, extremidades, abdomen) entre agosto y diciembre de 2025, respecto al mismo periodo del año anterior."

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a

Observaciones generales:

Fuente de datos: Registros institucionales, informes contables, encuestas de satisfacción, historial de remisiones.

Responsables: Coordinación médica, radiología, administración.

Frecuencia de medición: Mensual o trimestral, según indicador.

Tabla 4.

Indicador de cobertura territorial del servicio de Rayos X

Ficha de Indicadores Rayos X Resolución 0256 de 2016		
Nombre del indicador	Código RX .1	
Cobertura territorial del servicio		
Definición	Porcentaje del territorio planificado que cuenta con disponibilidad efectiva del servicio de rayos x, considerando los puntos o áreas donde el servicio ha sido prestado	
Fórmula de cálculo	Numero de zonas cubiertas con el servicio / número de zonas planificadas x100	Fuente de datos: Reporte mensual de atención, registro de ubicación de prestación del servicio, Base de datos geográficos institucionales
		Unidad de medida: Porcentaje (%)
		Frecuencia de medición: Mensual
		Línea base: 60%a diciembre
		Meta esperada: 90% de cobertura para diciembre
		Desagregación: Por zona geográfica
		Observaciones Se debe considerar una zona como cubierta solo si hubo servicio

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a

Tabla 5.*Indicador tiempo de espera de Rayos X*

Ficha de indicadores rayos X resolución 0256 de 2016		
Nombre del indicador	Código RX.1	
Tiempo de espera de rayos X		
Definición	Promedio de minutos o horas que espera un usuario desde su llegada hasta la atención.	
Formula de calculo	Tiempo de espera promedio Suma de los tiempos de espera de todos los pacientes / número total de pacientes atendidos	Fuente de datos: registro de ficha de atención Unidad de medida: porcentaje (%)
		Frecuencia de medición: mensual
		Línea base: se establece según corte inicial
		Meta esperada: 72 horas para asignación de cita de rayos X y 20 minutos de espera para su toma
		Desagregación: por sede, EPS, edad genero
		Observaciones se debe considerar una zona como cubierta solo si hubo servicio

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a**Tabla 6.***Indicador de satisfacción del usuario servicios de Rayos X*

Ficha de indicadores rayos X resolución 0256 de 2016		
Nombre del indicador	Código RX.1	
Satisfacción del usuario del servicio de Rayos X		
Definición	Proporción de usuarios que perciben la atención recibida en el servicio de Rayos X como satisfactoria o excelente, expresada como el porcentaje de personas que otorgan una calificación de 4 o 5 en una escala de 1 a 5, en aspectos como oportunidad, trato, información, comodidad y calidad del servicio	

Formula de calculo	Número de usuarios con calificación mayor a 4 x 100 dividido total de usuarios encuestados	Fuente de datos: Encuesta de percepción del usuario (ficha de atención)
		Unidad de medida: Porcentaje (%)
		Frecuencia de medición: Mensual
		Línea base: Se establece según corte inicial
		Meta esperada: Mayor igual a 85% satisfacción
		Desagregación: Por sede, EPS, edad, genero
		Observaciones recomienda aplicar mínimo 30 encuestas al mes

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a

Tabla 7.

Indicador de sostenibilidad financiera del servicio de Rayos X

Ficha de indicadores rayos X resolución 0256 de 2016		
Nombre del indicador	Código RX .1	
Sostenibilidad financiera del servicio		
Definición	Porcentaje que muestra si los ingresos generados por el servicio cubren o superan los gastos operativos.	
Fórmula de calculo	Ingresos del servicio / gastos del servicio x100	Fuente de datos: Reportes contables internos
		Unidad de medida: Porcentaje (%)
		Frecuencia de medición: Trimestral
		Línea base: Se establece según corte inicial
		Meta esperada: Mayor igual a 85% satisfacción
		Desagregación: Por sede, EPS, edad, genero
		Observación: Se recomienda aplicar mínimo 30 encuestas al mes

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a

Tabla 8.*Indicador porcentaje de convenios EPS activos*

Ficha de indicadores rayos x resolución 0256 de 2016		
Nombre del indicador	Código RX .1	
Porcentaje de convenios EPS activos		
Definición	proporción de EPS que tienen convenio vigente con la IPS frente al total de EPS del territorio.	
Fórmula de calculo	Número de usuarios con calificación mayor a 4 x 100 dividido total de usuarios encuestados	Fuente de datos: contratación institucional Unidad de medida: porcentaje (%) Frecuencia de medición: semestral Línea base: se establece según corte inicial Meta esperada: mayor igual a 80% Desagregación: por sede, EPS, edad, genero Observaciones recomienda aplicar mínimo 30 encuestas al mes

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a**Tabla 9.***Indicador reducción de derivación a Popayán*

Ficha de indicadores rayos X resolución 0256 de 2016		
Nombre del indicador	Código RX .1	
Reducción de derivación a Popayán		
Definición	Mide la proporción de usuarios remitidos a otras IPS por no disponibilidad de equipos o personal	
Fórmula de calculo	Número de derivaciones a Popayán /total de pacientes atendidos localmente x100	Fuente de datos: registro de atención y derivaciones Unidad de medida: porcentaje (%)

Frecuencia de medición: mensual
Línea base: se establece según corte inicial
Meta esperada: mayor igual a 30%
Desagregación: por sede, EPS, edad, genero
Observaciones recomienda aplicar mínimo 30 encuestas al mes

Fuente: Tomado de *Indicadores de calidad-Manual de procesos*, por AG Salud, 2025a

Marco legal para la Implementación del Servicio de RX en el Bordo Patía

Las disposiciones normativas relacionadas en la tabla número 10 hacen parte de los lineamientos expedidos por el Ministerio de Salud y Protección Social, se materialicen logrando una operación del equipo de RX optima, orientado a la prestación de los servicios de salud con calidad, conforme a los principios del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS).

Tabla 10.

Normatividad implementación del servicio de Rayos X

Norma / documento	Descripción / aplicabilidad
Resolución 3100 de 2019 – Ministerio de Salud y Protección social	Establece los requisitos para la habilitación de servicios de salud. El servicio de imágenes diagnósticas debe cumplir con condiciones de capacidad tecnológica y científica, talento humano, infraestructura y procesos prioritarios. Además, es un pilar normativo del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS) en Colombia.
Decreto 780 de 2016 – Decreto único reglamentario del sector salud	En su libro 2 regula los servicios de salud, incluidos los de apoyo diagnóstico. Aplica a las condiciones de habilitación, responsabilidad ética y técnica del personal, y la prestación del servicio.

Norma / documento	Descripción / aplicabilidad
Resolución 482 de 2018 – Minsalud	Reglamenta el manejo, almacenamiento y disposición de residuos generados en la atención en salud, incluyendo residuos generados en radiología.
Ley 9 de 1979 – Código sanitario nacional	Establece normas sobre protección y mejoramiento de la salud en Colombia. Aplica en aspectos de salubridad general, condiciones físicas y sanitarias de instalaciones.
Decreto 4741 de 2005 – manejo de residuos peligrosos	Regula el manejo ambientalmente adecuado de residuos peligrosos, incluyendo residuos de revelado (si aplica) y otros insumos contaminantes.
Ley 1581 de 2012 – Protección de datos personales	Regula el tratamiento de datos personales, incluidos los datos clínicos e imágenes diagnósticas. Aplicable al almacenamiento y entrega de resultados.
Resolución 1441 de 2013 – Historia clínica	Establece los criterios para la elaboración, almacenamiento y custodia de la historia clínica, incluyendo los informes de imágenes diagnósticas.
Resolución 8430 de 1993 – normas científicas y técnicas para la investigación en salud	Aplica en caso de que se usen imágenes diagnósticas con fines de investigación.
Resolución 1804 de 2020 – política de seguridad del paciente	Aplica a la identificación segura del paciente, consentimiento informado y reducción de riesgos en la prestación de servicios de apoyo diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes legales.

Descripción de las Operaciones Requeridas para la Implementación del servicio de RX

La implementación del servicio de Rayos X en El Bordo, Patía, requiere la definición de las operaciones estratégicas planificadas ajustadas integrando este nuevo servicio al modelo de atención de AG salud, permitiendo sostenibilidad técnica, operativa y financiera.

Instalaciones que Requiere el Intraemprendimiento

La instalación del equipo de rayos X requirió realizar modificaciones de la sede en función de dar cumplimiento normativo de los espacios de esta manera se identifican los cambios físicos realizados en las instalaciones:

- En la sala de RX, el blindaje de las paredes para su radio protección.
- Adecuación de sala de espera
- Vestidor para pacientes
- Espacio para el procesamiento de la imagen
- Pisos y paredes lavables
- Señalización de radiación y de precaución para embarazadas

Infraestructura Tecnológica y de TIC Requerida para el Intraemprendimiento

Para la puesta en marcha se requiere equipo de RAYOS X DIGITALFDR SMART X 40KW BY FUJIFILM, un equipo montado en el suelo con generador de 40kW (230V monofásico), ideal para estudios radiográficos generales. Este incluye un tubo de rayos X E7242X de 200KHU, soporte de tubo TS-FM6 con riel de 3.0 metros, y una cadena de cable con cubierta protectora. Además, incorpora un soporte vertical (Wall Bucky Stand) con rejilla oscilante de 105 cm y una mesa para pacientes (PBT4) con rejilla oscilante de 100 cm, ambas con especificaciones de 103 líneas por pulgada y relación 10:1. Se complementa con un colimador DXC-RML con filtro rotatorio y medidor de dosis (DAP), así como un soporte superior para posicionamiento del paciente en proyecciones laterales.

Este equipo se integrará a una estación de trabajo compatible con PACS, permitiendo almacenamiento y transmisión de imágenes en formato DICOM, se requiere conectar con la

historia clínica electrónica de la IPS llamada PRAXON, así también debe conectar con el sistema de facturación de la IPS para garantizar interoperabilidad.

Descripción de los Requerimientos de Producción y Distribución del Intraemprendimiento

La operación de servicios inicia con la recepción del paciente, la toma de la imagen, el procesamiento, la lectura oficial por parte del radiólogo, entrega de resultado por medio físico o magnético y el reporte en historia clínica.

La manera de distribución de la prestación del servicio de rayos X puede ser por medio de contratación con EPS, IPS y pacientes particulares.

Tabla 11.

Estrategias de Financiación del Intraemprendimiento Inicial

Concepto	Valor estimado pesos colombianos
Equipos médicos (rayos X digital, estación de trabajo, etc.)	\$ 380.000.000
Personal (radiólogo, tecnólogo, auxiliar)	\$ 15.000.000
Adecuaciones locativas y transporte	\$ 70.000.000
Licencias y permisos	\$ 25.000.000
Capacitación del personal	\$ 10.000.000
Contingencias (20% del total estimado)	\$ 100.000.000
Total requerido	\$ 600.000.000

Fuente: Elaboración propia

La financiación corresponde en un 100% a capital de AG, toda vez que las entidades Bancarias restringen los créditos a las entidades prestadores de servicios de salud.

Plan Financiero del Intraemprendimiento

El plan financiero realizado para el intraemprendimiento deja en evidencia el reto de la empresa en fortalecer la toma de rayos X en el municipio, una facturación de \$ 126.001.786 millones obedece a un número de actividades diarias que varía de acuerdo con el valor unitario

de la actividad a realizar. Es decir, para casos puntuales si se realizarán sólo RX de tórax en el mes se necesitarías 29 diarias para llegar al punto de equilibrio; si se realizaran todo el mes rayos X de extremidades y pelvis se necesitaría realizar diarias 54 ayudas diagnósticas. Estos números son considerables en un municipio donde no funciona un servicio de Rayos X en debida forma, ya existe la cultura para desplazarse a la ciudad principal más cercana tales como Popayán o Pasto.

El documento anexo de estado de resultados se proyecta proyección la pérdidas y ganancias a 12 meses. En el P&G están detallados los gastos, ganancia neta antes de impuestos, impuestos estimados e ingreso operativo neto. Ingresos, ventas, impuesto sobre los ingresos brutos, ventas netas, resultado bruto, gastos comerciales, gastos de publicidad, viáticos, gastos de representación, total gastos comerciales, gastos administrativos, telefonía e internet, papelería y suministros, honorarios, energía eléctrica, gastos bancarios, gastos financieros, intereses bancarios, descuento por pronto pago, intereses deudas fiscales, total gastos financieros y total gastos.

2. Proyección de flujo de efectivo. El estado de flujo de efectivo permite identificar cuánto efectivo tiene el negocio disponible en un momento dado. Este flujo puede ser utilizado para comprar un lote grande de insumos para disminuir costos y programar pago al cliente durante 30, 60 o 90 días. Esta proyección del flujo de caja permite identificar y presupuestar los recursos para disponer de dinero y dejar la empresa sin él.

3. Balance general proyectado. En el balance general se resta los pasivos de la empresa de sus activos para llegar al patrimonio real. En el balance general proyectado se muestra la condición financiera estimada del negocio a partir del intraemprendimiento al final de su primer año..

4. Cálculo de equilibrio el análisis de equilibrio proyecta el volumen de ventas que necesita para cubrir los costos en este caso es \$ 126.001.786 mes. La información permite realizar análisis de equilibrio diferentes. Por ejemplo, los costos de su nómina pueden llegar a variar en razón al tipo de contratación de los empleados de tiempo completo o medio tiempo o si es del caso del puede ser contratistas independientes.

Estrategia para el Relacionamiento con los Clientes y Grupos de Interés

La estrategia de relacionamiento del intraemprendimiento está enfocada en fortalecer la conexión con las entidades, permitiendo la generación de transformaciones y creación de valor hacia la percepción del cliente (Masip, 2018), ya antes contratantes de manera directa y por medio de difusión en medios de comunicación utilizados por la población a nivel local como los son la radio, las redes sociales, el perifoneo y las vinculaciones que puedan surgir con las EPS y las IPS del municipio. La difusión debe realizarse con publicaciones claras sobre los servicios, canales de comunicación y horarios.

Mantener conexión con grupos de interés es muy importante como lo son los líderes comunitarios, asociaciones de pacientes, secretarías de salud; asegurando que los servicios prestados son oportunos, de calidad y humanizados permitiendo realizar seguimientos post-servicio como un mecanismo de retroalimentación.

Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones Públicas del Intraemprendimiento

Las redes sociales corporativas estarán dispuestas a impulsar el intraemprendimiento de AG Salud, por medio de publicaciones de 2 a 3 veces por semana, con posts semanales educativos sobre salud preventiva en Facebook, historias con "day in the life" del técnico radiólogo en Instagram, videos explicativos sobre el proceso de toma de radiografías en Youtube y finalmente un canal directo para agendamiento y consultas.

Las campañas digitales, los eventos de relaciones públicas junto con el material educativo serán fortalecidas con recursos por un valor anual de \$24.000.000, a fin de posicionar el servicio de rayos X en el Bordo Patía.

Proceso de Ventas de Servicios

El proceso de ventas de servicios estará integrado al equipo operativo con el que cuenta actualmente AG salud, optimizando el talento humano. De igual manera el personal encargado de los canales de atención, facturación, cartera entre otras sin crear nuevas áreas. En la medida que el servicio requiera ingresarán nuevo talento humano de apoyo, posterior a un estudio de tiempos y movimientos.

Se debe garantizar la prestación de servicios de forma humanizada, por medio de la articulación de agendamiento, recepción del pacientes y entrega de resultados, dando oportunidad en la prestación de servicios mejorando la experiencia del paciente. La experiencia del paciente mejora también a través de la interoperabilidad de las áreas y la fluidez de la información logrando eficiencia en la atención que se brinda a los pacientes.

Si bien es cierto que vamos a optimizar el personal este debe ser capacitado con el nuevo servicio a prestar, en la utilización del software de agendamiento para el servicio y un protocolo de atención para la toma de rayos X.

Plan de Mercadeo

La propuesta de valor principal está enfocada en permitir a la población de Patía y sus alrededores acceder a servicios de radiología con tecnología moderna, ajustada a sus necesidades evitando desplazamientos hasta la ciudad de Popayán o Pasto, con profesionales ágiles en la emisión de sus resultados, además continuamente capacitados para brindar los servicios

confiables y calidad. Así como, un horario comprendido entre las 07 AM a 5 PM de lunes a sábado.

Campaña de Inicial para Realizar el Lanzamiento

Fase 1 (Pre-lanzamiento): Realiza capacitaciones sobre temas relacionados con las ayudas diagnósticas propiamente RX, la cual podrá realizarse en ESE Patía, con los usuarios y el equipo de salud. La estrategia puede apoyarse en visitas a Médicos locales también a IPS Privadas, con afiches, volantes, perifoneo y la identificación de líderes comunitarios.

Fase 2 (Lanzamiento): Durante el primer mes de servicio promocionar por medios de alta difusión local los servicios estrategias como 2da radiografía tendrá un 50% de descuento, entre otras.

Fase 3 (Consolidación): Los pacientes recurrentes son de gran relevancia, la implementación de estrategias de fidelización, permitirán dar continuidad y confianza a la población. Esto debe ir de la mano de los indicadores de desempeño número de exámenes realizados al mes, la recurrencia de los pacientes, la satisfacción del paciente.

Investigación de Mercado

Figura 11.

Servicios habilitados por IPS en Bordo Patía

NOMBRE PRESTADOR	SERVICIOS HABILITADOS
AGS SALUD IPS SEDE PATIA	10
BIOS IPS MEDICAL CENTER SAS EL BORDO	9
E.S.E. HOSPITAL NIVEL I EL BORDO	27
EIRA SALUD IPS SAS	9
FUNDACION ESPERANZA Y AMOR	2
ODONTOMEDICA DEL PATIA	24
UNILAB EL BORDO TOMA DE MUESTRAS	3
Total general	84

Fuente: Adaptado de Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – REPS, 2024.

Observando estos datos, podemos notar que el E.S.E. Hospital Nivel I El Bordo es el prestador con la mayor cantidad de servicios habilitados, lo que sugiere que ofrece una amplia gama de servicios médicos en comparación con los otros prestadores mencionados. Por otro lado, la Fundación Esperanza y Amor y UNILAB el bordo toma de muestras tienen una cantidad limitada de servicios habilitados en comparación con los demás.

Dos tipos de clientes objetivo: los distribuidores EPS-s y los usuarios finales que son los afiliados.

Barreras de Entrada: Amenazas y Oportunidades

El fortalecimiento de las Empresas Sociales del Estado (ESE-s), especialmente en infraestructura es una estrategia que refleja la intención de consolidar a la red pública en la prestación de servicios de salud, en busca de ampliar cobertura, logrando llegar a las comunidades más necesitadas; lo cual es importante para la garantía del derecho fundamental a la salud. Ahora bien, se requiere tener criterios técnicos claros enfocados a calidad y cumplimiento de los objetos contractuales.

Una amenaza es que la contratación se realice exclusivamente bajo el criterio de ser una entidad pública, desconociendo los resultados positivos obtenidos por AG salud IPS en la ejecución de los contratos previamente suscritos, especialmente en lo relacionado con su capacidad resolutoria, integralidad y eficiencia. Omitir estos logros podría traducirse en una disminución de la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios, afectando la continuidad en la prestación efectiva del servicio de salud.

En el contexto territorial una amenaza es la existencia de grupos armados que generan escenarios de inseguridad, limitando la operación del servicio, restringiendo la libertad de

desplazamiento de los pacientes y encareciendo los costos asociados a la garantía de continuidad de la atención.

Otra amenaza es que a pesar de requerirse el servicio de rayos X, la dispersión geográfica y las condiciones socioeconómicas de los pacientes no les permita acceder al servicio. La concentración de población de ruralidad en el municipio de Patía es mayor que la de su cabecera; lo que genera una barrera mayor para el acceso.

Una de las principales amenazas para la contratación de los servicios de RX, es que se presente o aumente influencia desproporcionada de ciertos voceros, líderes informales o actores políticos locales cuya intención no siempre corresponde a criterios técnicos ni a las necesidades reales de la comunidad. Estas figuras, movidas por intereses particulares o ajenos al bienestar colectivo, pueden incidir en la toma de decisiones de las aseguradoras, afectando la objetividad y transparencia del proceso contratación. Esta dinámica distorsiona las prioridades en salud y limita la posibilidad de establecer alianzas basadas en calidad, oportunidad y pertinencia del servicio.

El Patía carecen de unas tecnologías diagnósticas suficiente esenciales como rayos X. Esta brecha convierte al territorio en un espacio con amplio potencial de mercado, donde la disponibilidad inmediata del servicio mejora la resolutiveidad y fortalece la atención primaria siendo está más resolutive para el paciente en su mismo territorio.

En municipios como Patía, donde la oferta de prestadores de servicios de salud es limitada también es indispensable fomentar el trabajo articulado entre el sector público y privado. La articulación de las partes permite complementar capacidades, ampliar la cobertura y mejorar la resolutiveidad en la atención médica. Para el caso del servicio de rayos X la estrategia entre ambos sectores debe permitir a la población una atención oportuna y la optimización de los

recursos. De esta manera se puede influir en políticas públicas promoviendo los tipos de contratación basados en gestión de integral del riesgo.

Competidores claves

Tabla 12.

Matriz de competidores Cauca y Nariño

Competidor	Ubicación	Distancia desde El Bordo	Ventajas	Desventajas
Clínicas y hospitales de Popayán	Popayán	80 km (3 horas)	Equipos avanzados, especialistas	Lejanía, costos de desplazamiento
Servicios de salud en Pasto	Pasto	150 km (4 horas)	Mayor tecnología	Distancia considerable
ESE ordo	El Bordo	0 km	Accesibilidad	Servicios que se suspende de manera periódica

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Este viaje de intraemprendimiento para instalar un servicio de rayos X en El Bordo, Patía, nos deja una conclusión muy clara: es totalmente posible unir la visión empresarial con la obligación ética y social de hacer que los servicios de salud de calidad lleguen a donde más se necesitan, especialmente en zonas que históricamente han sido olvidadas, como el sur del Cauca.

1. El intraemprendimiento como oportunidad de desarrollo e innovación de una empresa en este caso tiene dos valores agregados el empresarial y el social.

En primer lugar, el intraemprendimiento desarrollado demuestra su relevancia estratégica al fortalecer el portafolio institucional, diversificar las fuentes de ingresos y complementar los servicios prestados para lograr las oportunidades de posicionamiento en el mercado. La propuesta integra innovación, sostenibilidad y alineación con los objetivos corporativos, permitiendo a la organización responder de manera efectiva a las demandas del entorno y

consolidarse como una empresa competitiva y orientada bienestar de la población. Este ejercicio evidencia que la capacidad de emprender desde dentro es un motor esencial para la transformación y la generación de valor a largo plazo, así como la búsqueda de la permanencia en el tiempo de la entidad. Es más, al tratarse de un intraemprendimiento al interior de una pequeña empresa el dinamismo que imprime es altamente significativo como estrategia de fortalecimiento, escalamiento y crecimiento cuali-cuantitativo poderoso y desafiante.

Por otra parte, el hecho que la empresa y en particular el intraemprendimiento se realice en una zona de alto impacto del conflicto armado, retirada de la capital y con alta incertidumbre frente a la contratación y pago estable de las aseguradoras pese a que el 82% de la población se encuentra afiliada todo lo cual contrasta con la alta certidumbre de la demanda efectiva local constituye una innovación para el desarrollo empresarial y un desafío para la sostenibilidad integral del negocio.

Cada engranaje de este intraemprendimiento la estructura, los flujos de trabajo, el personal, la infraestructura y la conclusión es que el diseño está perfectamente alineado con lo que la comunidad necesita y con los objetivos que AG Salud se ha marcado. El nuevo servicio de rayos X encaja a la perfección con nuestro modelo de atención actual, mantiene el enfoque de atención primaria y fortalece la red de servicios dentro del mismo municipio.

2. La revisión integral de los elementos organizacionales necesarios para el intraemprendimiento permite identificar a AG Salud con una estructura sólida para implementar el servicio de rayos X en El Bordo, Patía, con talento humano necesario alineado a los procesos de calidad en cumplimiento del marco legal. las operaciones requeridas, la infraestructura física y tecnológica. La articulación de estos componentes confirma la viabilidad técnica y operativa del proyecto, fortalece el portafolio institucional y contribuye al posicionamiento estratégico de

la organización, garantizando una prestación del servicio más eficiente y alineada con las necesidades de la comunidad además de los objetivos corporativos.

3. El tipo de empresa que desarrolla el intraemprendimiento no solo es una pequeña empresa, sino que al no tener financiamiento estable por parte de las aseguradoras encuentra mayores desafíos para su funcionamiento sostenible, pero al tener claridad sobre la oportunidad que representa llevar un servicio escaso y al mismo tiempo especializado a un territorio como el Patía traslada el riesgo de la falta de financiamiento estable del prestador hacia la insatisfacción del cliente, frente a la aseguradora, pues no comprende por qué está no le garantiza cerca de su territorio este tipo de servicio.

4. Referente al talento humano, el intraemprendimiento es una oportunidad de explorar oportunidades de mejora a nivel interno y permitir el empoderamiento de los colaboradores dentro de la institución y la posibilidad de crecer dentro de la misma.

Además, este intraemprendimiento basado en habilitar el acceso a un servicio escaso y especializado logra incorporar personal regional y local de diferentes niveles de calificación técnica con lo cual se convierte en un motor de desarrollo territorial.

5. El análisis económico nos demuestra que el intraemprendimiento es viable a mediano plazo. Eso sí, la condición es mantener una gestión de costos muy disciplinada, asegurar un buen volumen de servicio y ser estratégicos en las negociaciones contractuales. Los cálculos de demanda, el punto de equilibrio y los escenarios de ingresos y gastos nos dan una base sólida para tomar decisiones gerenciales.

6. El servicio de RX hace parte estratégica de la cadena tecnológica para garantizar integralidad y resolutivez con enfoque territorial en la atención en salud de cualquier comunidad máxime cuando se combinan altos niveles de trauma asociados al transporte en moto,

las actividades agropecuarias, la violencia y la guerra y la alta incidencia de enfermedades no transmisibles (hipertensión, cáncer, EPOC, entre otras) y transmisibles en la niñez y adultez en particular la infección respiratoria aguda. La demanda potencial es muy alta y resulta imperativo que las imágenes diagnosticas a través de RX estén disponibles en el nivel primario en pos no solo de la integralidad, sino de la oportunidad y la resolutivez inmediata y en el mismo territorio.

Si bien el proyecto tiene una lógica interna muy fuerte y un respaldo técnico sólido, se logra evidenciar las limitaciones. Los datos secundarios para algunas estimaciones de demanda y, por supuesto, operamos dentro de la constante incertidumbre regulatoria y financiera del sistema de salud en Colombia. Pero estos desafíos no invalidan la propuesta; al contrario, nos obligan a implementar un sistema de monitoreo continuo que mida indicadores clínicos, operativos y financieros. Así podremos hacer ajustes de manera ágil según cambie la realidad del territorio y del sistema.

La puesta en marcha del servicio de rayos X en El Bordo, Patía, a través de este modelo de intraemprendimiento liderado por AG Salud, es una intervención que es pertinente, está muy bien sustentada y se alinea con los principios de equidad, continuidad y eficiencia. Demostramos que, incluso desde una institución privada, es posible aportar significativamente al fortalecimiento de la red de servicios en zonas rurales, siempre y cuando integremos de forma rigurosa el análisis de la demanda, un diseño organizacional sensato, una gestión de talento humano comprometida y un plan financiero responsable.

Recomendaciones

En general en Colombia municipios como el Patía no tienen servicios resolutivos, incluidas tecnologías de imágenes diagnósticas por lo que pese a los riesgos de financiamiento sostenible la demanda potencial es muy alta, lo cual convierte estos territorios en oportunidades para emprender. Se recomienda al gobierno generar incentivos y medidas de inspección, vigilancia y control para que las aseguradoras en cumplimiento de sus obligaciones de gestión de riesgo y atención integral contraten este tipo de servicios directamente en los territorios.

Considerando la inestabilidad contractual con las aseguradoras, es de gran relevancia en posteriores intraemprendimiento se contemple estrategias de mitigación y adaptación ante escenarios adversos.

Dadas las condiciones de violencia, situación geográfica y socioeconómica de muchos municipios en Colombia como es el caso del Patía, se recomienda integrar un análisis de riesgo específico para contextos territoriales afectados por el conflicto armado, las barreras de acceso geográfico y condiciones socioeconómicas locales. Esto asegurará que la propuesta empresarial no solo sea innovadora, sino también resiliente, viable en el tiempo y alineada al contexto del territorio donde se implementando.

Con base en la experiencia de AG Salud, para desarrollar este intraemprendimiento en materia económica y técnica se recomienda fortalecer con más profundidad el estudio de las necesidades y por tanto la demanda potencial y no solo el histórico de demanda efectiva en tanto esta no refleja necesariamente la satisfacción de necesidades y de demanda potencial incorporando indicadores de medición que permitan evidenciar de forma objetiva su impacto estratégico en la diversificación del portafolio, la sostenibilidad financiera y el posicionamiento competitivo.

Referencias bibliográficas

- AG Salud. (2025a). *Indicadores de calidad-Manual de procesos*.
- AG Salud. (2025b). *¿Quiénes somos?*. <https://agssalud.com/nosotros/>
- Cauca (Colombia): División político-administrativa [Mapas]. (31 de octubre del 2025). En Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Cauca_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Cauca_(Colombia))
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2023, 6 de noviembre). *La radiación en la atención médica: procedimientos por imágenes*. CDC. <https://www.cdc.gov/spanish/nceh/especiales/radiacionionizante/index.html>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Geovisor de Consulta de Codificación de la Divipola*. <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/consulta-divipola-division-politico-administrativa-de-colombia/>
- Lavandeira Hermoso, A. (2023). *La demanda de servicios de salud*. New Medical Economics. <https://www.newmedicaleconomics.es/la-demanda-de-servicios-de-salud/>
- Masip, J. G. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de ICE (Serie histórica)*, 3096. <https://doi.org/10.32796/bice.2018.3096.5693>
- Mazacón Gómez, M. N., Mazacón Mora, M. C., & Paliz Sánchez, C. R. (2024). Conducta intraemprededora de los profesionales de la salud en su desempeño laboral. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 11(2), 96-111. <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v11n2.a5452>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2024). *Análisis de Situación de Salud Colombia 2024*. MinSalud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-colombia-2024.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). *Cifras de aseguramiento salud. Cifras octubre 2025* [Archivo Excel]. MinSalud.

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

Muñoz Paredes, C. F. (2024). *Manual tarifario SOAT 2025*. Consultor Salud.

<https://consultorsalud.com/manual-tarifario-soat-2025-version-pdf/>

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Atención primaria de salud*. OMS.

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/primary-health-care>

Organización Mundial de la Salud. (2025). *Atención integrada centrada en las personas*. OMS.

https://www.who.int/health-topics/integrated-people-centered-care#tab=tab_1

Randstad. (2025, 16 de octubre). *Qué es el intraemprendimiento y cómo impulsarlo para crecer profesionalmente*. [https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-](https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-profesional/intraemprendimiento-que-es/#que-es-intraemprendimiento)

[profesional/intraemprendimiento-que-es/#que-es-intraemprendimiento](https://www.randstad.es/contenidos360/desarrollo-profesional/intraemprendimiento-que-es/#que-es-intraemprendimiento)

Sistema Integral de Información de la Protección Social-SISPRO. (2025). *Registro individual de prestación de servicios de salud*.

Anexos

Anexo A. Estado de resultado

[ESTADO DE RESULTADO 2025 OK.xlsx](#)

Anexo B. Capitulo Financiero

[Capitulo Financiero RX OK.xlsx](#)