

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN MERCADEO

ESTUDIO DE ANÁLISIS SECTORIAL ERGOSOURCING

KATTYA ALEJANDRA MOTAVITA SUAZA

YENNY YISEL LAMUS PÉREZ

IVONNE MILENA MORENO PANESSO

ANDRES ORTEGA SERNA

BOGOTÁ D.C

JUNIO, 2018

Tabla de Contenido

1. Introducción.....	6
2. Planteamiento del Problema.....	8
3. Metodología.....	9
4. Estudio Técnico de mercado.....	10
4.1 Análisis PEST.....	10
4.2 Análisis de tendencias.....	19
4.3 Indicadores del Sector.....	21
5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	31
6. Matriz BCG.....	37
7. Matriz de Perfil competitivo.....	39
8. Estudio de Clientes.....	44
8.1 Características y segmentación de clientes.....	46
9. Matriz QFD.....	53
10. Precios.....	58
11. Conclusiones.....	63
12. Bibliografía.....	69
13. Anexos.....	72

Índice de Tablas

1. Tabla N°1. Análisis Pest.....	12
2. Tabla N°2. Tendencias.....	19
3. Tabla N°3. Ventas del Sector Salud.....	22
4. Tabla N°4. Endeudamiento del Sector Salud.....	23
5. Tabla N°5. Pasivo Total versus Ventas del Sector Salud.....	23
6. Tabla N°6. Prueba Ácida del Sector Salud.....	24
7. Tabla N°7. Utilidad del Sector Salud.....	24
8. Tabla N°8. Ingresos aseguradores Sector Salud 2015.....	25
9. Tabla N°9. Total utilidades perdidas aseguradores a 2015.....	26
10. Tabla N°10. Total utilidades perdidas prestadores a 2015.....	26
11. Tabla N°11. Ingresos aseguradores Sector Salud 2016.....	27
12. Tabla N°12. Participación en el Sector Salud.....	27
13. Tabla N°13. Ingresos de Ergosourcing.....	28
14. Tabla N°14. Activo no corriente de Ergosourcing 2017.....	28
15. Tabla N°15. Utilidad de Ergosourcing.....	29
16. Tabla N°16. Ebidta de Ergosourcing.....	29
17. Tabla N°17. Apalancamiento Ergosourcing.....	30
18. Tabla N°18. Apalancamiento.....	30

19.Tabla N°19. Prueba Ácida de Ergosourcing	30
20.Tabla N°20. Cinco fuerzas de Porter	31
21.Tabla N°21. Matriz BCG.....	37
22.Tabla N°22. Matriz MPC.....	39
23.Tabla N°23. Servicios de Rehabilitar Express Cotización.....	40
24.Tabla N°24. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	41
25.Tabla N°25. Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	42
26. Tabla N°26. Clasificación de empresas	48
27. Tabla N°27. Resumen clientes Ergosourcing según su tamaño	48
28. Tabla N°28. Calificación empresas según riesgo	49
29.Tabla N°29. Servicio: Análisis de puestos de trabajo APT.....	53
30. Tabla N°30. Servicio Fitness Empresarial	56
31. Tabla N°31. Servicio: Análisis de puestos de trabajo APT.....	59
32.Tabla N°32. Servicio Fitness Empresarial.....	61

Índice de Gráficas

1. Grafica N°1 Porcentaje empresas afiliadas a 2016.....	17
2. Grafica N°2 Porcentaje trabajadores afiliadas a 2016.....	18
3. Grafica N°3 Actividades con mayores accidentes.....	18
4. Grafica N°4 Calificación 5 fuerzas Porter.....	32
5. Grafica N°5 Matriz BCG.....	37

1. Introducción

En el año 1994 se creó el Sistema General de Riesgos Profesionales con el Decreto Ley 1295 de 1994, posteriormente en el año 2012 se llamaría el Sistema General de Riesgos Laborales. El Decreto 1295 de 1994 creó las ARLs o también llamadas Administradoras de Riesgos Profesionales, continuo, la Ley 1562 de 2012 que modificó su nombre a Administradoras de Riesgos Laborales y desde entonces se reconocen por su sigla: ARL, que es un compañía de seguros que se encarga de cubrir los gastos generados por accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

En Colombia existen diez Administradoras de Riesgos Laborales y para cada una de ellas se expresa el número total de afiliados a diciembre de 2016, de acuerdo con la información disponible en la página del Fondo de Riesgos Laborales. Positiva (2.962.556), Suratep (2.981.120), Axa Colpatria (1.427.048), Colmena Seguros (832.622), Compañía de Seguros de Vida Aurora S.A. (1.446), La Equidad Seguros de Vida (369.402), Liberty Seguros de Vida S.A. (438.725), Mapfre Seguros (46.725), Seguros Bolívar S.A. (482.777), Seguros de Vida Alfa S.A. (77.810).

Estas ARLs tienen sus clientes a quienes les ofrecen diferentes servicios a través de empresas que brindan soluciones en la prevención y control de enfermedades osteomusculares. Entre estas empresas encontramos a Ergosourcing S.A.S, comprometida con la promoción de estilos de vida y trabajo saludables y la prevención de trastornos osteomusculares, asesorando efectiva y oportunamente a clientes con estrategias integrales de salud, rehabilitación y ergonomía brindando soluciones de confort, productividad y salud empresarial, laboral e individual.

Este estudio de análisis sectorial tiene como principal propósito entender el entorno del sector salud y analizar específicamente a las empresas que prestan servicios de ergonomía, en donde se encuentra Ergosourcing quien tiene una trayectoria en el mercado de 20 años, siendo la primera empresa en promover estilos de vida saludables y la prevención de trastornos osteomusculares.

Es una empresa que actualmente cuenta con una cobertura nacional en 7 ciudades principales y con 21 profesionales especialistas en Salud Ocupacional, Prevención de Riesgos Laborales, Fisioterapeutas y Diseñadores, entre otros, que siempre están disponibles para atender requerimientos específicos en las diferentes zonas. Ergosourcing cuenta con 8 líneas de servicios que en conjunto forman una propuesta integral para el cliente que incluye desde análisis de puestos de trabajo hasta ejercicios y estilos de vida para la salud laboral.

2. Planteamiento del problema

El presente trabajo de grado consiste en diagnosticar y analizar el entorno micro y macro en donde se desenvuelve la empresa Ergosourcing; dedicada a la prestación de servicios en materia de salud y ergonomía, con el propósito de identificar oportunidades y amenazas para la empresa desde los principales indicadores y variables que permiten entender la dinámica y la tendencia del sector Salud en el ámbito laboral.

En este contexto, se identificaron principales problemáticas relacionadas con la falta de recursos económicos para el desarrollo e innovación de plataformas tecnológicas, la centralización de todos los procesos de la empresa está en cabeza de la gerente lo cual puede ser un riesgo al no delegar diferentes personas y áreas su conocimiento y su experiencia. Adicional a esto, no cuenta con una cadena de valor detallada para las actividades primarias y secundarias.

Para abordar este problema, el documento se divide en diferentes capítulos el primer componente hace referencia al análisis de la situación actual del sector y la empresa en cuanto a aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, como parte de la definición del contexto para precisar sobre las tendencias. Seguido de un análisis de indicadores financieros y de los ciclos de vida del sector y la empresa.

Como parte del segundo componente, se incluye el análisis a las 5 fuerzas de Porter un modelo estratégico que examina el nivel de competencia dentro del sector estudiado y de Ergosourcing para desarrollar oportunidades enmarcadas en una estrategia de negocio de acuerdo con el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, la existencia de productos sustitutos, la rivalidad de la competencia y las barreras de entrada.

El tercer componente del estudio hace referencia al análisis de la cartera de servicios de la empresa versus los de la competencia en torno a dos factores, la tasa de crecimiento de ventas y la participación de mercado. Complementando este resultado se desarrolla un cuarto componente que compara a Ergosourcing con sus rivales por medio de la herramienta matriz del perfil competitivo, poniendo de manifiesto las fortalezas y debilidades de cada uno.

En el quinto capítulo se presenta el Estudio de clientes y comportamiento de una muestra representativa por medio de la técnica de entrevistas a profundidad con empresas clientes de Ergosourcing como compañías que no conocen de esta empresa.

Para comprender más el posicionamiento de la empresa en cuanto a las necesidades de los clientes versus los atributos del servicio, se despliega el componente número seis del trabajo de grado que involucra el producto ideal de los clientes frente a los de la competencia y el de Ergosourcing junto con el análisis de precios del capítulo siete enmarcado en determinar cuáles de las empresas son percibidas como costosas es decir más caras que el precio del sector o por el contrario más económicas.

Finalmente, el componente octavo presenta las conclusiones con un análisis comparativo del sector y su efecto en la empresa desde la situación actual del sector, la organización, la competencia y los clientes, por medio del análisis de indicadores y variables relevantes, herramientas de planeación estratégica e investigación cualitativa hasta el análisis de tendencias que han dado lugar a fenómenos tales como la apertura de mercados, la flexibilización laboral y la transformación digital; con el fin de identificar oportunidades del sector para Ergosourcing y que no están siendo aprovechadas en este momento y también de las amenazas del sector y debilidades que pueden mejorarse para finalmente lograr un crecimiento de la empresa.

3. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se emplearon varias metodologías, inicialmente un instrumento de gran utilidad fue la matriz PESTEL, la cual permitió identificar las diferentes variables del entorno en el que se encuentra inmersa la organización. En esta matriz se analizaron factores externos en el aspecto político, económico, social, tecnológico, económico y legal y su impacto en Ergosourcing. Los resultados de esta matriz proveen una visión del macroentorno que afectan directa o indirectamente a la organización por lo que los resultados permiten evidenciar oportunidades y amenazas. Por consiguiente, esta matriz se complementó con una matriz DOFA y con el modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo del análisis de las cinco fuerzas es una herramienta estratégica de Michael Porter que permite realizar un análisis de factores como el poder de negociación con los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los entrantes, y los efectos que implicaría para Ergosourcing la entrada de nuevos sustitutos.

Para analizar a los clientes se realizaron 7 entrevistas a profundidad, método que hace parte de las técnicas de la investigación cualitativa cuyo objetivo principal fue indagar a cada uno de ellos y conocer a fondo su percepción de la empresa, se empleó este método teniendo en cuenta el tiempo limitado de los entrevistados.

En cuanto a los competidores se empleó la técnica del cliente incognito, en donde se buscó un contacto inicial con cuatro de sus principales competidores. Esta técnica permitió evaluar diferentes parámetros referentes a fortalezas y debilidades percibidas de los mismos.

En el proyecto de grado se empleó la Matriz QFD que fue creada por Shigeru Mizuno y Yoji Akao, esta matriz contiene las necesidades de los clientes versus los atributos de los clientes en donde se determina la importancia relativa con cada una de las variables.

Para finalizar se utilizó la matriz de precios donde se ponderaron los atributos del servicio por su nivel de importancia y se evaluaron para cada una de las empresas de la competencia determinando el precio justo del mercado para los servicios prestados.

4. Estudio técnico de mercado

4.1 Análisis Pest

Tabla N°1 Análisis Pest

POLITICO	Duda y especulaciones en el periodo electoral. Hay un clima de incertidumbre por parte de los inversionistas que esperan conocer cuáles son las prioridades en política económica, fiscal y monetaria. Según encuesta Invamer, Ivan Duque pasó de un 9.2% a un 45.9% seguido de Petro con un 26.7% Con una posibilidad real de segunda vuelta con un candidato ni de derecha y el otro de izquierda
	Según el Doing Business del Banco Mundial de 2017 Colombia tiene una tasa efectiva de tributación del 69,8%, frente a un promedio de 46,3% en América Latina y 40,9% en los países de la Organización, empresas del sector minero frenan su operación debido a la carga tributaria en 2017 y lo corrido del 2018. El FMI en su informe anual 2018 el FMI dice que no se debe realizar otra reforma se debe mantener y mejorar los recaudos
	Colombia cuenta con 16 tratados comerciales vigentes; los tratados comerciales pactados entre diferentes países cuentan cada uno con normas particulares y con políticas específicas que permiten aprovechar las garantías que ofrecen. La exportación a E.U aumentó en un 3.2%, con México, Perú y Chile aumentó un 41.6% y con la comunidad Andina un 14%
	La comisión de gasto publico sugirió que se requiere una reforma pensional estructural, en donde se recomienda subir las edades de jubilación, elevar las cotizaciones y cumplir el período de cotización que permita ampliar el acceso a pensiones a un mayor número de colombianos, “ya sea que estén gestionadas por Colpensiones o por el sistema de ahorro privado
	De acuerdo con el último informe que entregó Transparencia Internacional, Colombia mantiene desde hace 4 años una calificación de 37 sobre 100 puntos. El país cayó 6 puntos desde la última medición pasando del puesto 90 al 96 entre 180 países.
ECONOMICO	Según el FMI se elevará el crecimiento económico del país considerablemente de 1,8% en 2017 a 2,7% en 2018, previéndose que la inversión y las exportaciones impulsen la recuperación
	Luego de dos años de crisis, debido a la fuerte caída en los precios internacionales del petróleo los cuales llegaron a ubicarse por debajo de los US\$32 el barril, el sector de hidrocarburos empieza a ver signos de recuperación y mantiene el optimismo para 2018, los precios del crudo no deberían descender en los meses por venir más allá de los US\$55, “lo que será positivo para la economía colombiana
	Colombia ocupó en el Índice de Libertad Económica 2018 el puesto 42, al obtener una calificación de 68,9 sobre 100. Esto le significó una caída de cinco puestos frente al lugar 37 que ocupó en 2017. En el ámbito latinoamericano, el país quedó en el cuarto lugar,
	Según el índice de malestar económico (misery index) en enero, en todo el país el desempleo era de 11,8 por ciento, mientras que la inflación fue de 3,68%. De esa manera, el índice de malestar económico del país es de 15,48%. Siendo Cúcuta la

	<p>ciudad con peor malestar dados los flujos migratorios generados por la crisis humanitaria en Venezuela que han aumentado y representan un riesgo fiscal. En total 12 ciudades se ubicaron por debajo del promedio de malestar económico nacional</p>
	<p>En el escalafón de Bloomberg con las monedas más revaluadas en lo que va del 2018, se destacan las latinoamericanas. El peso ha ganado valor frente al dólar en lo que va corrido de este año y ha llegado a tener una TRM por debajo de \$2.800 pesos por dólar</p>
	<p>El salario mínimo modelo 2018 fijado en 781.242 pesos, un 5,9 % más que el del año anterior, a diferencia de 2017, este año ya no se sentirá el efecto de la reforma tributaria que tuvo como componente clave el aumento del Impuesto sobre las Ventas (IVA), que pasó del 16 % al 19 %</p>
	<p>El presupuesto de 2018 tiene alto gasto y poca inversión. Los recursos del posconflicto crecen de \$1,82 billones a \$2,4 billones. Los de la Registraduría serán de \$1,7 billones, por cuenta de las elecciones.</p>
	<p>En 7,3% (323.265) incrementó la creación de empresas en el país en 2017, se concentraron en cinco sectores: comercio (38%), alojamiento y servicios de comida (15,7%), industria manufacturera (9,7%), actividades profesionales, científicas y técnicas (6,4%) y construcción (4,8%). En el plano regional se concentra principalmente en Bogotá (22,5%), Antioquia (12,6%), Valle del Cauca (8,2%), Cundinamarca (6,7%) y Santander (5,2%)</p>
	<p>Los sectores que con una mayor tasa de crecimiento fueron: explotación de minas y canteras (50,9%), alojamiento y servicios de comida (30%), actividades artísticas y de entretenimiento (26,9%), seguido de otras actividades de servicios (22,4%) y comercio (9,4%)</p>
	<p>En el sector salud se deben \$15,2 billones, cifra que incluyen las deudas a SaludCoop, Cafesalud y Caprecom. Los entes territoriales y el Sistema General de Seguridad Social en Salud (Adres) les adeuda a las EPS del sistema contributivo y subsidiado \$6,2 billones.</p>
	<p>Las Empresas Promotoras de Salud (EPS), de 42 que están vigiladas, exactamente 21 generaron utilidades y la otra mitad tuvo pérdidas. En cuanto al top cinco de las EPS con mejores ganancias, la de rendimientos más altos fue Salud Total, con \$42.739 millones; luego Capital Salud, con \$41.816 millones; EPS Sura, con \$38.175 millones; Medimás EPS, que obtuvo \$38.144 millones; y Mutual Ser, \$28.711 millones. Incluyendo ambos regímenes, las ganancias generales de las EPS alcanzaron \$256.000 millones, de las cuales 62,6% corresponden al subsidiado y 17% al contributivo</p>
	<p>De los 10'443.000 asegurados por las administradoras de riesgos laborales (ARL), 2,8 millones (27%) están en Positiva y de un universo de 70.000 empresas, dicha aseguradora atiende a 390.000, mientras que, en cuanto a captación de primas de ese segmento, pesa un 25% del total</p>
SOCIAL	<p>El 30,9 % de los colombianos hace parte de la clase media consolidada del país, es decir, unos 14,8 millones de personas, el DANE asegura que el año pasado había otro 39,9% de la población que entró a la categoría que denominan clase media emergente o vulnerable, es decir, quienes tienen alto riesgo de caer nueva mente en la pobreza</p>

TECNOLOGICO	<p>Durante el mes de febrero de 2018, el desempleo en Colombia se ubicó en 10,8%, presentando una disminución de 0,2%. La tasa de desempleo para la clase media consolidada en Colombia fue de 6,14 % en 2017, mientras que para los emergentes fue del 9,2 % y para los pobres del 15,6 %</p>
	<p>En Colombia, más de 10,2 millones de trabajadores están protegidos en riesgos laborales, entre el 2002 y el 2016, la tasa de mortalidad laboral del país, por cada 100.000 trabajadores, pasó del 12,6% al 6%, a pesar del descenso la cifra monetaria en siniestros es alta, pues se pagaron 1,3 billones de pesos el año pasado. Las estadísticas del sistema también indican que el año pasado las ARL pagaron 9.347 indemnizaciones por accidentes de trabajo, 4.828 por enfermedad laboral,</p>
	<p>Las industrias con mayores tasas de accidentalidad laboral son agricultura, ganadería, caza, silvicultura, que registraron una tasa del 15,8 %. Siguió minas y canteras, con 12,8 %. En tercer lugar, industria manufacturera, con 9,2 %, mientras que construcción con el 9,1 % y el 5to puesto fue para hoteles y restaurantes con una tasa del 8,5 %. En Antioquia, la tasa de accidentes de trabajo fue de 8,1 %, cifra que está por encima del promedio nacional</p>
	<p>Según Fasecolda en enfermedad laboral los sectores que reportan mayor número de casos, esto por cada 100.000 trabajadores afiliados. El sector de minas y canteras con 289, le siguió industria manufacturera con 282, agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 262, hoteles y restaurantes con 118 y eléctrico, gas y agua, con 107 casos.</p>
	<p>Hoy en Colombia el accidente en moto es la principal causa de ausentismo laboral. Esta pérdida de la fuerza laboral disminuye en más de un 22% el crecimiento de PIB de la nación, según estudios del Banco Mundial.</p>
	<p>En Colombia hay alrededor de 750.000 personas que trabajan en el servicio doméstico, de acuerdo con el Ministerio de Trabajo, pero solo al 14% de sus empleadores les pagan el salario y les liquidan sus prestaciones sociales según la ley (EPS, Fondo de pensión, ARL y caja de compensación))</p>
	<p>El 63% de los Millenials prefiere teletrabajar. La generación de nativos digitales, personas nacidas entre los años 1981 y 2000 millenials están dispuestos a recibir una menor remuneración, a cambio de tener una oferta laboral que les permita teletrabajar</p>
	<p>Las lesiones músculo esqueléticas representan casi el 90% de padecimientos; se destacan la tendinitis en hombros, codos y manos, síndrome de túnel del carpo y dolores de espalda. Otras enfermedades sufridas con gran frecuencia por los trabajadores son trastornos auditivos, mentales y lesiones de la piel</p>
	<p>En el primer trimestre de 2018 hay unos 300.000 trabajadores independientes, mientras que en el mismo periodo del 2017 eran 170.000. Ese crecimiento obedece a que a las personas jóvenes ya no les interesa emplearse, sino buscar emprendimientos propios. Es un grupo al que hay que ponerle atención porque va creciendo y buscan ser formales y pagar salud, pensión y riesgos laborales</p>
	<p>De acuerdo con el último estudio de penetración y percepción del teletrabajo en Colombia, señala que aumentó en 146%, pasando de 4.357 en el 2012 a 10.739 teletrabajadores en el 2016. El reto es llegar a 120.000 teletrabajadores en 2018, las áreas que más tienden a esta modalidad son las de comercial y ventas (38%), administrativa y financiera (30%) y tecnología (20%)</p>

	<p>Como instrumento para promover la transformación digital en Colombia 450 organizaciones de los sectores públicos y privados han firmado el pacto por el Teletrabajo, dentro de las organizaciones firmantes se encuentran la Dian, Avianca, Bancolombia, la Alcaldía de Bogotá, Famisanar, Cementos Argos, el Concejo de Bogotá y Nutresa, entre otras</p>
	<p>El área de tecnología está presentando una dinámica muy acelerada y Colombia empieza a convertirse en un hub para desarrolladores de empresas y creación de empleo</p>
	<p>Al menos la mitad de las organizaciones dedicará más dinero a Inteligencia artificial (IA) que, a otros desarrollos más tradicionales, como las aplicaciones móviles. En lo que respecta específicamente a Latinoamérica para 2019, el 30% de las iniciativas de Transformación Digital usarán servicios de IA. Y, para 2020, el 50% de las apps empresariales comerciales utilizarán IA,</p>
	<p>Colombia ha avanzado en los últimos 7 años en innovación y emprendimiento. Después de ocupar en el 2010 el puesto 90 en el Global Innovation Index, indicador que evalúa las economías más innovadoras entre 128 países, en el 2017 quedó en la posición 65, con calificación de 34,78. Y en emprendimiento, en el cual estaba en el puesto 79 en el 2015, en 2016 subió al 44.</p>
	<p>La aplicación de la realidad virtual en los procesos de fabricación de un automóvil permite reducir en un 30 % el tiempo de producción de los prototipos y sirve para mejorar la ergonomía de los trabajadores en línea tras analizar sus movimientos</p>
ECOLOGICO	<p>Se estima que cada persona pierde hasta tres horas diarias entre los viajes de ida a sus oficinas y de regreso a sus hogares. Además, la movilidad en medios de transporte motorizados empeora todas las problemáticas ambientales de ciudades como Bogotá, donde la contaminación atmosférica, visual y auditiva, por lo que el teletrabajo se convierte en una solución ante los desplazamientos y la contaminación de la ciudad</p>
	<p>La eco-ergonomía analiza como la metodología ergonómica puede ser usada para reducir la contaminación, disminuir el consumo de combustibles por medio de la eco-ergonomía</p>
	<p>El coworking combinado con el eco diseño, elabora espacios ecológicamente amigables con el medio ambiente</p>
	<p>El coste económico de la polución supera 4,6 billones de dólares al año, el 6,2% de la riqueza planetaria mata al año (cifras de 2015) a nueve millones de personas. Es responsable del 16% de todas las muertes del planeta. En las naciones desarrolladas, la contaminación acaparaba en 2015 unos 53.000 millones de dólares en horas laborales perdidas por diversas enfermedades.</p>
	<p>Un estudio de 2017 la Contraloría General de la República concluyó este viernes que el país no cuenta con una política articulada para el control y el uso del mercurio y el asbesto.</p>
LEGAL	<p>Sistema General de Riesgos Laborales (Ley 1562 de 2012): Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Con esta ley la seguridad de riesgos laborales dejo de ser voluntaria a pasar de obligatorio cumplimiento</p>

Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia es uno de los manuales más completos que existen en esta materia en español, proyectado para que las entidades públicas y privadas del país puedan seguir la metodología del teletrabajo. Las empresas interesadas en adoptar esta modalidad laboral pueden seguir la metodología propuesta y pedir apoyo gratuito de la Comisión Asesora del Teletrabajo a través del correo teletrabajo@colombiadigital.net
El Ministerio del Trabajo mediante el Decreto 1352 de 2013, reglamenta la organización y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez. La experiencia del personal que conformarán las juntas (médicos, psicólogo, terapeuta físico u ocupacional, será mínimo de cinco (5) años
Decreto 0472 de 2014: Por el cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Riesgos Laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización o prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones
Resolución 1223 de 2014: Por la cual se establecen los requisitos del curso básico obligatorio de capacitación para los conductores de vehículos de carga que transportan mercancías peligrosas y se dicta una disposición.

Fuente: Elaboración propia

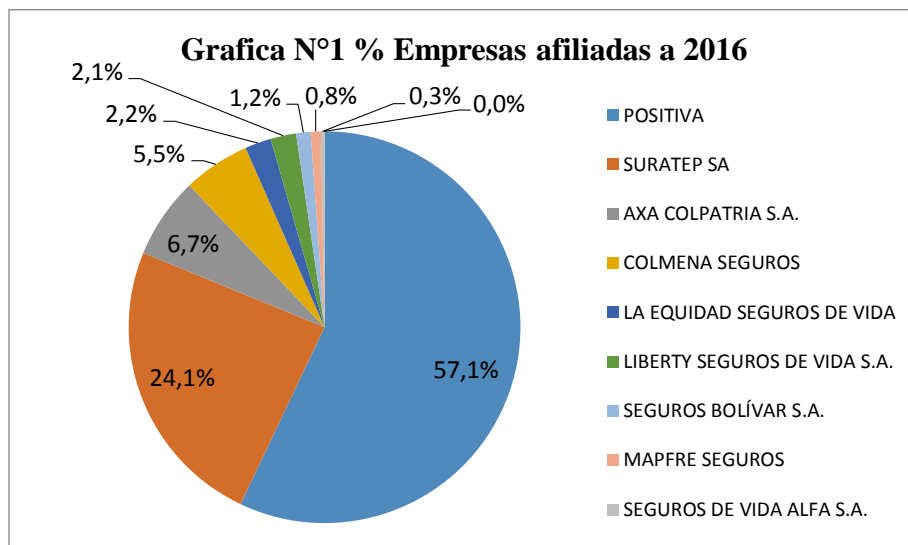
La seguridad y salud en el trabajo son un valor añadido tan importante como la protección del consumidor o la protección del medio ambiente. Antes los empleadores debían contar con un Programa de Salud Ocupacional que era la organización y planeación sencilla de las actividades en materia de salud ocupacional. Actualmente, la ley asigna al empleador la obligación de implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, entendido como un proceso lógico y por etapas que siga las directivas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en cuanto a la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora.

En términos políticos en este año 2018 hay incertidumbre por la expectativa de elección presidencial, y con ello una baja inversión y alto gasto asociado a los recursos del posconflicto y gastos de Registraduría, sin embargo, pese a esta situación el Fondo Monetario Internacional indica que el crecimiento económico del país incrementará de 1,8% en 2017 a 2,7% en 2018,

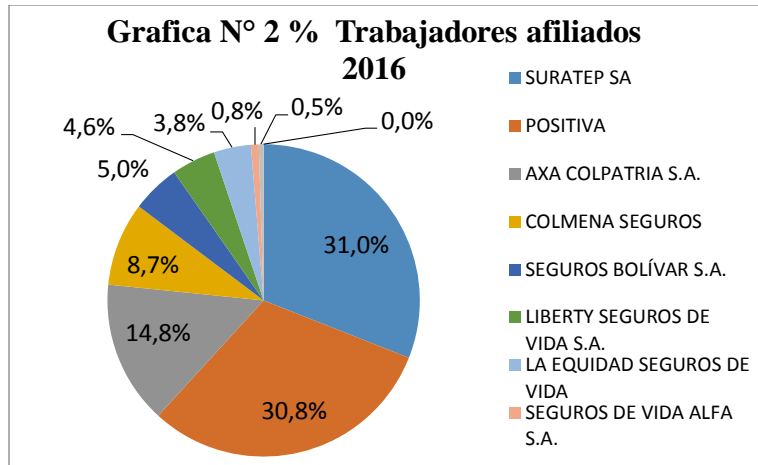
previéndose que la inversión, el aumento del precio del petróleo y las exportaciones impulsen la recuperación.

Una de las primeras reformas que deberá realizar el presidente electo según analistas es una reforma pensional aumentando las edades de pensión y elevando las cotizaciones, así como el ajuste de las deudas en el sistema de salud; es urgente buscar una conciliación con todos los aseguradores y el Gobierno Nacional para tomar medidas concretas y contundentes para el pago de la cartera de 15.2 billones de pesos.

En cuanto al aspecto social el 50,5% equivale a ocupados formales, donde el 10.2 millones se encuentran protegidos a riesgos laborales, la ARL Positiva es la que tiene un mayor número de empresas afiliadas (57.1%), le sigue Suratep (24.1%), Axa Colpatria (6.7%) y Colmena seguros (5.5%), en contraste, la ARL Sura (31%) es la que tiene un mayor número de trabajadores afiliados seguida de positiva con (30.8%), Axa Colpatria (14.8%) y Colmena seguros (8.7%).



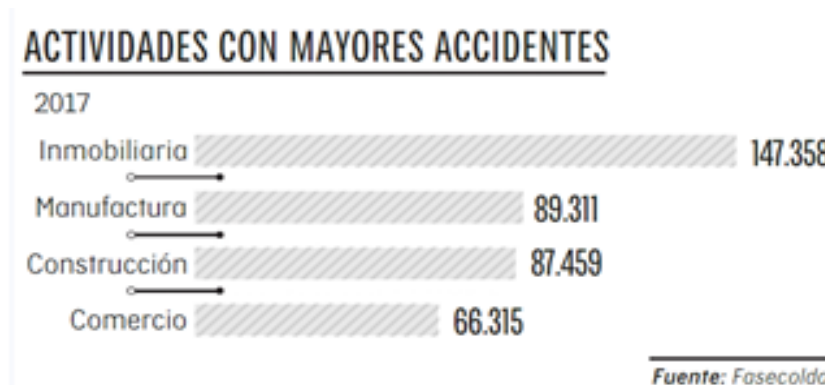
Fuente: Fondo de riesgos laborales



Fuente: Fondo de riesgos laborales

Según Fasecolda las actividades inmobiliarias, industria de manufacturas, construcción y comercio continúan aportando las mayores cifras de accidentalidad laboral en el país (59,5% del total reportado el año pasado). En 2017 se presentaron cada día 1.800 de esos accidentes, y si bien la cifra es menor a la reportada en el 2016 en un 6,5%, el costo en el que incurrieron las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) para atenderlos se elevó un 12,1% real anual.

GRAFICA N°3. Actividades con Mayores accidentes



4.2 Análisis de tendencias

Tabla N°2 Tendencias

No.	Tendencia	Análisis
1	Para el 2020 la “generación Millenials” representará alrededor del 50% de la población activa y para el 2025 ese porcentaje alcanzará el 75% de la fuerza laboral del mundo	<u>La diversidad del lugar de trabajo intergeneracional</u> no es sólo un proyecto, es una oportunidad creativa. Los trabajadores baby boomer (nacidos en la época post guerra) de hoy son un recurso experimentado. La educación y los entrenamientos son el punto de quiebre para conectar a estas generaciones, el 70% de lo que saben los empleadores acerca de su trabajo es por sus coworkers
2	<u>Trabajar desde cualquier lugar:</u> nuevos dispositivos apuntan a la movilidad. Virtualización y cloud, así como el surgimiento de dispositivos de trabajo cada vez más livianos y ultra conectados	<u>Ofrecer programas web, aplicaciones móviles y/o plataformas digitales</u> que le permitan a las empresas garantizar la prevención de los riesgos laborales en accidentes o enfermedades laborales de sus colaboradores por uso del teletrabajo en donde se incorpore el reporte de accidentes, capacitación a los empleados, visitas y evaluación de espacios de trabajo, etc
3	<u>Automatización del trabajo:</u> La cuarta revolución industrial, con sistemas robóticos y la inteligencia artificial. Se estima que el 45% de las actividades que las personas desempeñan podrían ser realizadas por máquinas	<u>Eliminación de roles operativos, tareas peligrosas y repetitivas:</u> Los trabajadores de todo el mundo deben comprender cómo compartir el espacio con sus nuevos colegas robots (co-bot), y las empresas inteligentes serán las que se acojan al cambio. Se incrementará la productividad y se liberarán a los empleados para dedicarse a tareas más creativas.
4	<u>Salario emocional:</u> El Lugar de Trabajo como Destino de Bienestar Más allá de “solucionar” o prevenir problemas de salud. Actualmente, solo el 40% dicen que estos programas realmente mejoran su salud o bienestar, cerca de un tercio no los usan, y un 10% ni si quisiera saben si uno está disponible	<u>Bienestar 3.0:</u> Los empleados de los próximos años demandarán condiciones adicionales al salario económico tales como un lugar de trabajo agradable, opciones de conciliación con la vida familiar y personal o un empleo que tenga un impacto positivo en la sociedad
5	<u>Gamificación:</u> Divertirse trabajando, sin por ello dejar de hacer un trabajo serio y profesional.	<u>Diseño de oficinas con un nuevo concepto</u> con espacios comunes, abiertos y zonas de descanso y diversión que alejan el estrés y mejoran la productividad hasta en un 20%. De esta forma se refuerza la marca, el sentido de pertenencia de la compañía y aumenta la demanda de potenciales empleados que desearían trabajar allí

6	<p>Flexibilización laboral: Trabajo en base a proyectos, flexibilización horaria, trabajos de fin de semana "mini jobs".</p> <p>Demanda de trabajadores freelance para desarrollar trabajos específicos. Un enfoque más informal y mayor tiempo libre para otras actividades</p>	<p>Software empresarial en la nube: Herramienta que mida detalladamente cuanto tiempo han trabajado los colaboradores para la empresa, la hora de llegada, hora de salida, inactividad y tiempo que han estado en otras actividades como ver videos, periódicos, redes sociales, juegos. Seguimiento de reportes de vacaciones, incapacidades, entre otros.</p>
7	<p>Más lugares de coworking: Las compañías reestructuran entornos y espacios donde los empleados generen nuevas ideas y se fomente la interacción entre grupos y personas que no suelen trabajar juntas</p>	<p>Creación de espacios de coworking: Tanto el aumento de emprendedores y trabajadores independientes como el interés de algunas empresas de aumentar la colaboración y la co-creación para agregar valor al cliente. Se requieren espacios que fomenten la mentalidad y las habilidades por ideas desconocidas de otras personas, habilidades de escucha, pensamiento lateral para actuar en conjunto</p>
8	<p>Globalización: Empleados sin fronteras. La tendencia se dirige a la contratación de personal de culturas e idiomas diferentes con los mismos objetivos laborales</p>	<p>Desarrollar políticas para integrar a los empleados que provienen de otros países</p>
9	<p>Ecofriendly: El ahorro energético, la reducción de emisiones contaminantes y el uso sustentable de recursos están en el centro de la agenda social actual, lo que también repercute en las prioridades de investigadores y empresas en distintas áreas</p>	<p>Eco-ergonomía Diseño de puestos de trabajo que incluyan producción de energía renovable, reciclaje de residuos, agricultura orgánica, reutilización de materiales. Fomentar hábitos y ambientes saludables</p>
10	<p>Estar al aire libre: Actividades de esparcimiento, relajación ganarán vigencia donde la tranquilidad y el bienestar son el centro. Generan un mayor aumento de autoestima y mejora del estado de ánimo</p>	<p>Programas de retiros de bienestar: Los viajes de bienestar incluyen una semana de comida limpia, detox con jugos naturales, entrenamientos personalizados, estiramientos asistidos, masajes profundos, terapia antigua y métodos de curación espontánea.</p>
11	<p>Prevención y Promoción de enfermedades: Health Coaching reemplazará al médico tradicionalista en aspectos donde estos han sido incapaces de crear impacto</p>	<p>Coaching de bienestar: la integración de la ciencia en la promoción de la salud y prevención de enfermedades. Un coach puede enseñar a comprar con inteligencia en un supermercado, a organizar con creatividad una cocina, y a orientar con definición en la preparación de un menú.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3 Indicadores del Sector

Según las cifras para el año 2016 los ingresos ascendieron a \$49.9 billones de pesos demostrando un crecimiento respecto al año 2015, de estos la principal participación es de las aseguradoras SGSSS cuyos ingresos totales fueron de \$39.9 billones de pesos. Los ingresos de las entidades que ofrecen planes adicionales a la salud alcanzaron \$5 billones de pesos con una participación del 47.5% de las empresas de medicina prepagada seguida por las aseguradoras que ofrecen pólizas de salud con un 28.4% y con un 24.4% que se encuentran las entidades de servicio de ambulancia. Por último las entidades que ofrecen seguros de accidentes de tránsito y riesgos laborales tuvieron ingresos adicionales de salud por un valor cercano a los \$4.9 millones de pesos donde las ARL registraron primas por valor de \$3.1 y SOAT \$1.8 billones de pesos.

Se observa un claro crecimiento del sector salud del año 2015 al año 2016 mostrando un crecimiento del 8.8%, pasando de presentar unas utilidades de \$45 billones de pesos a \$49 billones de pesos respectivamente, de igual manera el subsector de las ARLs el cual representa el 6.2% del sector salud, en donde se observó un crecimiento del año 2015 al año 2016 de un 7.14% pasando de \$2.8 billones de pesos a \$3 billones de pesos respectivamente.

Situación diferente a la presentada por Ergosourcing la cual muestra una caída del 45% en su utilidad respecto al año 2015 y 2016, pasando de tener una utilidad de \$144 millones a \$66 millones respectivamente. Año en el cual la empresa enfrentó cambios legislativos nombrados anteriormente y la crisis de sector petrolero y minero, lo que llevó a que pasaran de contar con 17 clientes potenciales a 7 clientes. Adicionalmente la marca no ha logrado el posicionamiento esperado ya que no son reconocidos como Ergosourcing y su portafolio de productos es muy similar al de la competencia ya que no cuentan con diferenciadores.

4.3.1 Análisis del Sector Salud

Tabla N°3 Ventas del sector Salud

	2016	2015	2014
VENTAS	\$ 19.897.420	\$ 18.160.263	\$ 13.836.786

Fuente: Elaboración propia

- Las ventas han demostrado un claro crecimiento en el sector. Cuando se revisan las EPS Empresas Promotoras de Salud (EPS) de 42 que están vigiladas 21 generaron utilidades y la otra mitad generaron pérdida. Las EPS que presentaron mayor utilidad fueron Salud total, Capital Salud, Sura Medimás y Mutual Ser.
- Se evidenció que el sector de la construcción es uno de los más riesgosos junto con la industria manufacturera, minas y canteras.
- La situación para las IPS presenta un momento coyuntural por un creciente problema en su flujo de caja, aunque han venido expandiéndose progresivamente han aumentado su cobertura y han hecho grandes inversiones en infraestructura.
- El sector salud demuestra una cifra alarmante en su cartera vencida por encima de 60 días superando aproximadamente los 12 billones de pesos.
- En Colombia existen cerca de 1800 hospitales y clínicas de las cuales cerca del 52% corresponde al sector público y el restante son privadas. Un sector claramente con un gran potencial pero que a corto plazo depende de la evolución del sistema y del acceso a los recursos.
- Entre las mejores IPS del país podemos identificar Fundación Valle de Lili en Cali, Fundación Santafé de Bogotá y el hospital Pablo Tobón Uribe en Medellín.

Tabla N°4 Endeudamiento del sector Salud

	2016	2015	2014
Apalancamiento	1,03	0,94	0,8

Fuente: Elaboración propia

La cartera del sector salud se encuentra en uno de los momentos más críticos dado a sus altos índices de cartera en mora. La asociación de Hospitales y clínicas reveló el último informe de la cartera en salud de las EPS de las cuales 135 instituciones asciende a \$7.3 billones de pesos siendo la más alta de los últimos 18 años.

El 66% corresponde a cartera en mora de más de 60 días con los hospitales y clínicas. Las empresas promotoras de salud del Régimen Contributivo son las mayores deudoras con \$2,9 billones (40%), seguidas por las del Régimen Subsidiado con \$2.3 billones (32.5%), en tercer lugar, el Estado, que incluye los Entes Territoriales y el Fosyga, con \$742.706 millones (10.2%). El 17% restante lo adeudan empresas de medicina prepagada, aseguradoras Sea, magisterio, IPS, empresas y particulares.

Tabla N°5 Pasivo total versus ventas del sector Salud

PASIVO TOTAL VERSUS VENTAS	2016	2015	2014
PASIVO TOTAL/ VENTAS	0,43	0,41	0,4

Fuente: Elaboración propia

- El sector de Salud cuenta con un pasivo estable referente a las ventas del sector.
- El sector cuenta con un gran potencial pero que a corto plazo depende de la evolución del sistema y del acceso a los recursos.

Tabla N°6 Prueba acida del sector Salud

PRUEBA ACIDA		
2016	2015	2014
1,52	1,43	1,55

Fuente: Elaboración propia

El sector de Salud Móviles cuenta con una buena liquidez según las cifras de los últimos tres años, pero sus altos índices y aumento en la cartera muestran un riesgo para el sector.

Tabla N°7 Utilidad del sector Salud

Utilidad		
2016	2015	2014
\$ 983.007,87	\$ 968.571,96	\$ 942.361,58

Fuente: Elaboración propia

El sector ha venido presentado un incremento en las utilidades recibidas. Para el periodo 2014 a 2015 presentó un incremento del 2.72%, para el periodo siguiente el incremento fue del 1.4%. Este crecimiento se debe al potencial que demuestra el sector, pero los pasivos y la cartera son una barrera que no dejan lograr un crecimiento significativo.

Tabla N°8 Ingresos Aseguradores sector salud 2015

Tipo de Entidad		Ingresos	No. Entidades
SGSSS	EPS contributivo	\$ 21,184.72	14
	EPS subsidiado	\$ 15,435.68	31
	Adaptadas	\$ 194.21	2
	Subtotal	\$ 36,814.61	47
Planes Adicionales de Salud	Ambulancias	\$ 838.47	8
	Prepagadas	\$ 2,114.59	9
	Pólizas de Salud	\$ 1,283.96	14
	Planes Complementarios	\$ 311.67	8
Subtotal	\$ 4,548.69	39	
Complement arias al SGSSS	ARL	\$ 2,898.24	10
	SOAT	\$ 1,600.10	13
	Subtotal	\$ 4,498.34	23
Total	\$ 45,861.64	89	

Cifras en miles de millones de pesos

Fuentes: Superintendencia Nacional de Salud con corte a 14 de Julio de 2017. Superintendencia Financiera de Colombia.

Según las cifras reportadas para el sector salud, ascienden a \$45.9 billones de pesos, de los cuales las aseguradoras del SGSSS tienen unos ingresos de \$36.8 billones de pesos que representan el 57.5% correspondiente a las EPS de régimen contributivo, 41.9% a régimen subsidiado y el 0.5% entidades adaptadas al sistema.

Los ingresos adicionales de la salud alcanzaron \$4.5 billones de pesos con una participación del 46.8% de las empresas de medicina prepagada seguida de las aseguradoras con un 28.2% y con un porcentaje menor del 18.4% se encuentran las entidades del servicio de Ambulancia. Las entidades que ofrecen los seguros de accidente de tránsito y de riesgos laborales tuvieron ingresos similares donde las ARLs y SOAT obtuvieron primas por \$2.9 millones de pesos y \$1.6 billones de pesos, representando los menores márgenes en la utilidad del sector.

Tabla N° 9 Total utilidades y perdidas Aseguradores a Dic 2015

Tipo de Entidad		Utilidades		Pérdidas		Utilidad Neta
		No. Entidades	Valor	No. Entidades	Valor	
SGSSS	EPS contribu	6	\$ 58.31	7	\$ (670.63)	\$ (612.32)
	EPS subsidia	8	\$ 28.06	23	\$ (1,636.00)	\$ (1,607.94)
	Subtotal	14	\$ 86.38	30	\$ (2,306.63)	\$ (2,220.25)
Planes Adicionales	Ambulancias	8	\$ 39.53	1	\$ (0.10)	\$ 39.43
	Prepagadas	7	\$ 136.88	1	\$ (1.23)	\$ 135.65
	Subtotal	15	\$ 176.40	2	\$ (1.33)	\$ 175.08

Cifras en miles de millones de pesos

Fuentes: Superintendencia Nacional de Salud con corte a 14 de Julio de 2017. Ministerio de Salud y Protección Social (SIHD) con corte a 10 de Julio de 2017.

*Se excluyen las entidades Caprecom y Saludcoop, entidades que entraron en proceso de

En cuanto a los resultados para el 2015 en el sector salud, las aseguradoras del sistema obligatorio generaron perdidas las cuales se explican en el impacto de la constitución de las reservas técnicas de obligaciones conocidas que impactan directamente al costo.

Tabla N° 10 Total utilidades y perdidas Prestadores a Dic 2015

Tipo de Entidad	Utilidades		Pérdidas		Utilidad Neta
	No. Entidades	Valor	No. Entidades	Valor	
IPS Privadas	5765	\$ 2,131	1008	\$ (447)	\$ 1,684
Hospitales públicos	716	\$ 786	247	\$ (376)	\$ 410
Total	6481	\$ 2,917	1255	\$ (823)	\$ 2,094

Nota: Cifras en miles de millones de pesos

Algunas IPS privadas presentan utilidades en cero.

Fuente: Superintendencia financiera de Colombia

Los prestadores de la salud generaron utilidades cercanas a los 2 billones de pesos de los cuales el 20% es atribuido a entidades públicas y el 80% a entidades privadas.

Tabla N° 11 Ingresos Aseguradores sector salud 2016

Tipo de Entidad		Ingresos	No. Entidades
SGSSS	EPS contributivo	\$ 23,828.10	13
	EPS subsidiado	\$ 15,960.65	29
	Adaptadas	\$ 183.21	2
Subtotal		\$ 39,971.96	46
Planes Adicionales de Salud	Ambulancias	\$ 828.90	8
	Prepagadas	\$ 2,377.44	9
	Pólizas de Salud	\$ 1,430.96	14
	Planes Complementarios	\$ 399.49	9
Subtotal		\$ 5,036.80	40
Complementarias al SGSSS	ARL	\$ 3,093.41	10
	SOAT	\$ 1,773.15	13
	Subtotal	\$ 4,866.56	23
Total		\$ 49,875.31	88

Cifras en miles de millones de pesos

Fuentes: Superintendencia Nacional de Salud con corte a 14 de Julio de 2017. Superintendencia Financiera de Colombia.

Tabla N° 12 Participación en el sector salud

EPS	PLANES ADICIONALES DE LA SALUD	COMPLEMENTARIAS	
		ARL	SOAT
80%	10%	6,20%	3,80%

Fuente: Elaboración propia

La mayor participación la tienen las EPS con un 80% con unos ingresos anuales a diciembre del 2016 de \$39.941 cifras en miles de millones de pesos, seguida por los planes adicionales de la salud con 10% con unos ingresos de \$5.036 cifras en miles de millones y la menor participación se registra en los servicios complementarios como lo son las ARLs con una participación del 6,20% con unos ingresos \$3.093 cifras en miles de millones seguidas por los SOAT con una participación del 3.80% con unos ingresos de \$1773 cifras en miles de millones.

4.3.2 Análisis Financiero Ergosourcing

El objeto social de la empresa es el diseño y la ejecución de proyectos de investigación, prestación de servicios profesionales, asistenciales y de capacitación del área de ergonomía, medicina física, rehabilitación y salud ocupacional.

Tabla N° 13 Ingresos de Ergosourcing

2017		2016		2015	
Ingresos	\$ 673.112.123	Ingresos	\$ 881.775.558	Ingresos	\$ 964.374.689

Fuente: Elaboración propia

La empresa Ergosourcing ha registrado una caída en ventas de un 9% para el año 2015 al 2016, para el periodo 2016 al 2017 las ventas decrecen un 24%, dado los cambios de modelo de negocio que ha presentado, teniendo en cuenta las nuevas legislaciones. Por condiciones legislativas a partir del 2014 se presentaron cambios donde se pasaron responsabilidades que asumían las ARL a las empresas.

Tabla N° 14 Activo no corriente año 2017 de Ergosourcing

ACTIVO NO CORRIENTE	
Propiedad planta y Equipo Neto	\$ 295.912.554

Fuente: Elaboración propia

Los activos de la empresa están representados en la oficina la cual es propiedad de la compañía.

Tabla N° 15 Utilidad de Ergosourcing

2017		2016		2015	
Utilidad	26.836.716	Utilidad	\$ 66.206.315	Utilidad	\$ 144.696.161

Fuente: Elaboración propia

La utilidad ha registrado una caída significativa debido a que los ingresos de la empresa disminuyeron para el periodo 2015 al 2016 en un 54%, para los años comprendidos entre 2016 y 2017 disminuyó en un 59%, teniendo en cuenta que han perdido clientes pasando de tener 17 clientes potenciales a 7 clientes por lo que deben darle otra orientación al negocio. Es importante denotar que en el sector de las ARLs existe una posición dominante de la demanda, por lo que el poder de negociación lo tiene el cliente y es quien define el precio. Razón por la cual han perdido varios contratos pues no es rentable en algunos casos asumir las condiciones exigidas por el cliente. Adicionalmente en el sector existen pocas barreras de entrada lo cual hace que aumente el número de competidores que están dispuestos a bajar sus precios.

Tabla N° 16 Ebitda de Ergosourcing

2017		2016		2015	
Ebitda	\$ 53.896.410	Ebitda	\$ 100.312.598	Ebitda	\$ 179.122.675

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha enfrentado una clara caída en sus utilidades lo que ha repercutido directamente en el Ebitda, como lo podemos ver para el periodo 2015 y 2016 el ebitda decreció en un 44%, lo que comprende al periodo 2016 al 2017 disminuyó en un 46%. Esta gran caída en el ebitda se observa dado que Ergosourcing ha venido perdiendo su relación comercial con clientes principales teniendo en cuenta que contaban con varios clientes del sector petrolero y minero, dado que para el año 2016 se presentó un gran desplome en el sector de hidrocarburos, Ergosourcing perdió varios clientes de su portafolio.

Tabla N° 17 Apalancamiento de Ergosourcing

2017		2016		2015	
Obligaciones financieras	\$ 32.635.047	Obligaciones financieras	\$ 40.969.367	Obligaciones financieras	\$ 54.278.158

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 18 Apalancamiento

APALANCAMIENTO		
2017	2016	2015
0,041	0,046	0,069

Fuente: Elaboración propia

Este indicador se encuentra bajo en relación con sus activos.

Tabla N° 19 Prueba Acida de Ergosourcing

PRUEBA ACIDA		
2017	2016	2015
1,58	5,89	19,6

Fuente: Elaboración propia

La prueba acida permite conocer la capacidad de la empresa para cancelar las obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias. Claramente como es un servicio que se está vendiendo no cuenta con inventarios por lo que la prueba ha demostrado indicadores altos para el año 2015 y 2016 demostrando así mayor liquidez. Pero al haber disminuido su flujo de caja para el 2017 repercutió directamente en la liquidez de la compañía.

Con la Ley 1562 del 2012 y el decreto 1072 del 2015 se hicieron los ajustes al sistema de riesgos profesionales en busca de ampliar la población beneficiada, con esta ley la seguridad de riesgos laborales dejó de ser voluntaria, a partir de ahora es de seguro cumplimiento, lo cual es una gran oportunidad para la empresa.

5. Análisis de las cinco fuerzas Porter (Ergosourcing)

Tabla N° 20 Cinco fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN CLIENTES	0,3	1
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,3	1
VOLUMEN DE COMPRAS	0,1	2
COSTE DE CAMBIO	0,1	1
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	0,2	1
CALIFICACIÓN PONDERADA		1,1

PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN PROVEEDORES	0,2	3
VOLUMEN DE COMPRA	0,2	3
MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	0,2	3
COSTE DE CAMBIO	0,2	3
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	0,2	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		3

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	0,2	1
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	0,4	1
FACILIDAD DE CAMBIO	0,2	2
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	0,1	1
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	0,1	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		1,3

RIVALIDAD DE COMPETIDORES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER COMPETIDORES	0,3	1
PODER PROVEEDORES	0,1	3
CRECIMIENTO INDUSTRIAL	0,2	4
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	0,1	3
DIVERSIDAD COMPETIDORES	0,3	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		2,3

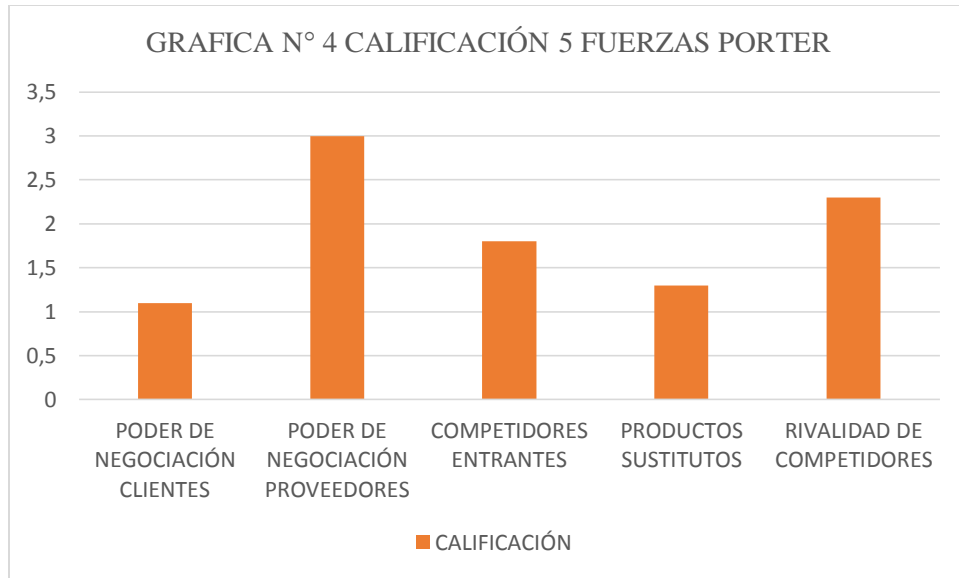
COMPETIDORES ENTRANTES		
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
ECONOMIAS DE ESCALAS	0,1	2
COSTOS DE PATENTES Y MODELOS	0,1	4
PODER/VALOR DE MARCA	0,5	1
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	0,1	1
ACCESO A DISTRIBUCIÓN	0,2	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		1,8

Resumen de los Resultados

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,5	1,1
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	0,1	3
COMPETIDORES ENTRANTES	0,1	1,8
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0,2	1,3
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	0,1	2,3

ATRACTIVO DE MERCADO **1,52**

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Ergosourcing es una empresa comprometida con la promoción de estilos de vida y trabajo saludables y la prevención de Trastornos Osteomusculares, con una trayectoria de más de 20 años en el mercado y con el conocimiento y la experiencia en diferentes áreas, en donde han sido pioneros en muchas de ellas.

De acuerdo con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se puede evidenciar lo siguiente con respecto a Ergosourcing:

- **Poder de Negociación de los Clientes:** La calificación ponderada es de 1.1, es un valor que nos indica que los clientes son quienes imponen el precio y los proveedores deciden hasta donde pueden rebajar este precio para que los clientes tomen su decisión de compra.

Existen dos factores principales en este análisis que tienen un resultado desfavorable para la empresa:

- 1) Concentración de Clientes: Ergosourcing se encuentra en un entorno en donde sus clientes son las ARLs (en Colombia hay 9 ARLs: Alfa, Aurora, Seguros Bolívar,

Colmena, Colpatria, Liberty Sura, La Equidad, Positiva y Mapfre, de las cuales son 7 las ARLs principales, esto nos indica que Ergosourcing no tiene mucho campo de acción y que los clientes están concentrados básicamente en 7 ARLs. Ergosourcing llega a través de las ARLs a clientes de distintas industrias como Avianca, Banco Popular, Pepsico, Qmax, Alpina, Pistaban y empresas petroleras, sin embargo, con la crisis que tuvo el sector hidrocarburos desde hace 3 años, ahora tiene menos clientes a través de las ARLs, por lo tanto, ya son cada vez menos los clientes a los que Ergosourcing puede prestar su servicio.

2) Coste de Cambio: El coste de cambio también es un aspecto desfavorable para Ergosourcing porque el cliente fácilmente puede cambiar de proveedor debido a que la mayoría ofrece los mismos servicios incluso con mejores precios que Ergosourcing, porque a pesar de que no tengan el mismo nivel de especialidad, el cliente de Ergosourcing, es decir las ARLs, contactan a quienes también se adaptan a su política de precios.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**: La calificación ponderada es de 3, lo cual nos indica que Ergosourcing tiene ventaja sobre las decisiones que toma con respecto a sus proveedores. Algunos de los factores son:

1) Concentración de Proveedores: Ergosourcing ofrece solamente servicios y no productos, esto significa que sus proveedores principales son los programadores que contrata para que diseñen sus herramientas y plataformas que ofrece a sus clientes; a diferencia de sus competidores en donde algunos si ofrecen productos y tienen proveedores nacionales e internacionales. Desde este punto de vista, Ergosourcing

fácilmente decide que proveedor escoger y con quien le conviene trabajar en sus proyectos.

2) Productos/Servicios Sustitutos: Este aspecto también es favorable para Ergosourcing porque son ellos los que, de acuerdo a sus expectativas de incursión en nuevos proyectos, proponen nuevas líneas de negocio para la empresa, como, por ejemplo, capacitaciones y entrenamiento a personal, programas adaptados a las tendencias y necesidades del mercado.

- **Competidores entrantes**: Ergosourcing cuenta con competidores directos desde sus inicios, los cuales eran muy pocos hace 20 años, sin embargo, en la actualidad existen innumerables empresas que ya ofrecen estos mismos servicios, también en parte porque el sistema de Leyes en Colombia con sus exigencias en seguridad y salud en el trabajo ha influido en este sector incrementando el número de empresas especialistas en ergonomía y rehabilitación. Hay dos aspectos que no son favorables para Ergosourcing, los cuales son:

1) Poder/Valor de Marca: Las ARLs e incluso clientes como Banco Popular, Avianca o empresas del sector de la construcción, de alimentos, de servicios petroleros no reconocen la marca en lo absoluto, incluso, recuerdan a la empresa por el nombre de la Representante Legal, lo cual hace que el valor de la marca no sea representativo para nadie y, por consiguiente, no sea valorada. Esto también es desfavorable porque no logra posicionar a la empresa ni genera recordación en los usuarios finales de sus servicios.

- 2) Requerimientos de Capital: Ergosourcing en este momento está pasando por una crisis en donde sus ventas están disminuyendo porque no está atendiendo el mismo número de clientes que atendía hace algunos años, esto ha hecho que la empresa deba obtener mayor capital para invertir en nuevos proyectos y para lograr incrementar sus ingresos, sin embargo, debe seguir atendiendo sus líneas actuales e incursionar en otras como las capacitaciones, línea que ya inició, para obtener ingresos adicionales.
- **Productos Sustitutos**: Este análisis es desfavorable para Ergosourcing porque tiene una calificación ponderada de 1,3 esto debido a que, si existen bastantes productos sustitutos, porque la competencia ofrece casi los mismos servicios siendo el factor diferencial el precio. Ergosourcing debe competir contra los nuevos competidores que van surgiendo. Hay dos aspectos puntuales que pesan en esta calificación desfavorable para Ergosourcing:
 - 1) Nivel de Percepción de Valor: Las ARLs que contratan a Ergosourcing para que presten servicio a diferentes compañías no tienen negociaciones a largo plazo con la empresa porque no dan valor a su servicio y a las líneas en las que ellos son especialistas; por lo tanto, contratan a las nuevas empresas que ofrecen menores precios que las ARLs están dispuestas a pagar
 - 2) Precios Relativos Sustitutos: Como existen solamente en Colombia 7 ARLs principales, tienen el dominio de definir el precio para sus clientes (empresas) y a ese precio sus proveedores (Ergosourcing) deben acomodarse, por lo tanto, los precios son fácilmente precios sustitutos, adicional a esto, existen gran cantidad de productos sustitutos que terminan teniendo precios sustitutos.

- **Rivalidad de competidores:** Tiene una calificación de 2,3, porque existen algunos aspectos muy favorables para Ergosourcing como el crecimiento industrial debido a que ellos están buscando llegar directamente a las empresas y que no deba ser a través de las ARLs. Ergosourcing quiere diseñar un programa totalmente innovador y diferenciador que le permita posicionarse mejor en el mercado y obtener mayor número de clientes directos, sin embargo, en este análisis de Rivalidad de Competidores, también hay aspectos actualmente desfavorables para Ergosourcing como:

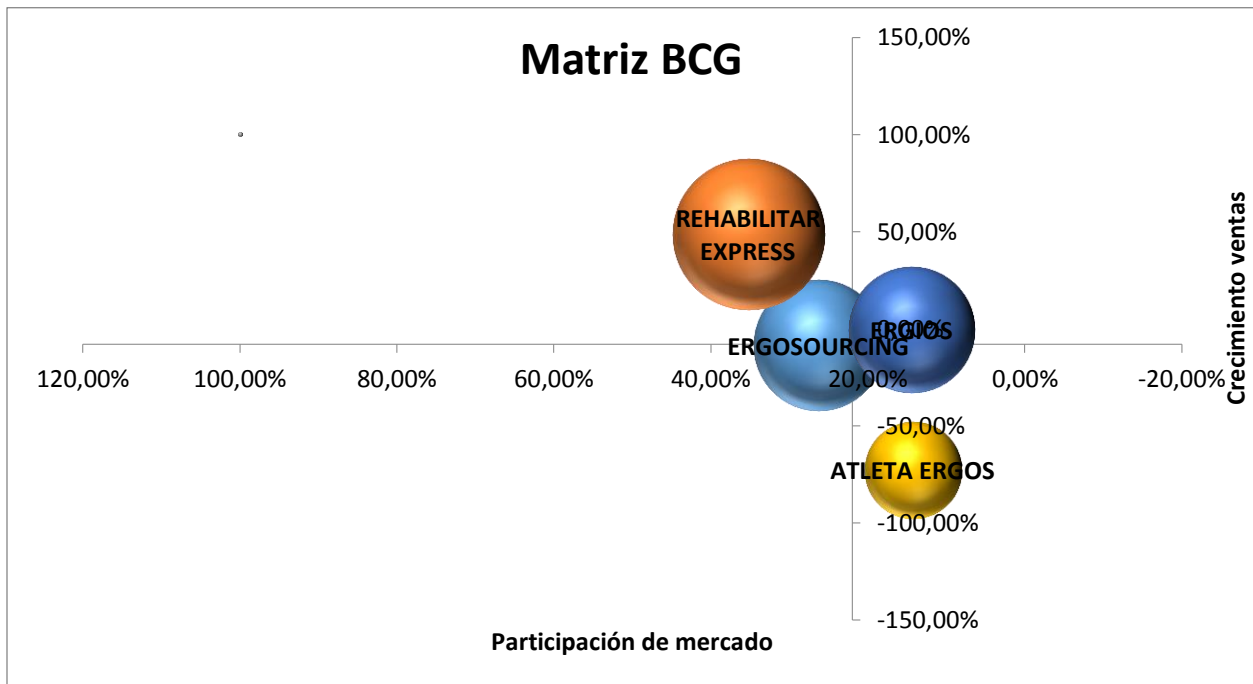
- 1) Poder de los Competidores: Ergosourcing se encuentra en un entorno donde los competidores tienen poder y están obteniendo mayor participación en el mercado y esto se evidencia en el descenso de las ventas que reflejan en sus estados financieros, por lo cual Ergosourcing debe cambiar su estrategia y llegar a diferentes clientes y segmentos.
- 2) Diversidad de Competidores: Este entorno no era el mismo hace 20 años, cuando iniciaron su actividad y fueron pioneros en líneas como la rehabilitación de trastornos osteomusculares, por lo tanto, no existían sino solo unas cuantas empresas dedicadas a esta labor, sin embargo, hoy en día con la revolución del mundo laboral en tendencias como espacios compartidos, flexibilidad horaria, teletrabajo, entre otros hace que empresas como Ergosourcing deban estar a la vanguardia de un nuevo portafolio que se adapten a estos nuevos cambios.

6. Matriz Boston Consulting Group BCG

Tabla N 21. Matriz BCG

Empresas	Ventas (COP / Millones)		Crecimiento Individual	Participación Promedio
	2015	2016		
ERGOSOURCING	964	882	-8,57%	26,28%
REHABILITAR EXPRESS	794,88	1183,21	48,85%	35,27%
ATLETA ERGOS	1749	479	-72,61%	14,28%
ERGIOS	813,432	811,173	-0,28%	14,42%
Total	4.322	3.355	-22,37%	100,00%
Media			-8,15%	22,56%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Rehabilitar Express es una empresa que en términos de ventas es muy similar a Ergosourcing, sin embargo, esta empresa tiene una mayor cobertura de zonas y un portafolio de accesorios y productos que no ofrece Ergosourcing, por lo cual su participación en el mercado es superior frente al resto de empresas. Rehabilitar Express se encuentra en el cuadrante estrella,

pero puede llegar a estar fácilmente en el cuadrante interrogante porque requiere de una alta inversión para ser estrella.

Encontramos a Ergios en el mismo cuadrante que a Ergosourcing y de acuerdo al análisis realizado de competidores, este es su competidor principal puesto que es quien está presente en los mismos clientes que atiende Ergosourcing y quien tiene también un reconocimiento en el sector por su calidad, servicio y amplia oferta. La participación en el mercado es casi la misma que tiene Ergosourcing. Generan flujos de dinero cuando hay inversión y pueden llegar a estar en el cuadrante de perro. Ergosourcing es quien tiene una trayectoria más amplia en el mercado y tiene que lanzar nuevas líneas de producto para poder mejorar su participación y aumentar sus ingresos, para esto tiene que enfocarse en buscar nuevos clientes y activar clientes actuales para que estos nuevos desarrollos le permitan generar valor en la oferta y sea una propuesta diferenciada con respecto a la competencia.

Atleta Ergo es el competidor de menor nivel que tiene Ergosourcing, tienen la participación más baja en el mercado. Se evidencia que, al estar en el cuadrante del perro, genera baja utilidad o pérdida para la empresa. Se puede considerar que esta empresa si no llega a generar alguna estrategia diferente puede quebrar.

7. Matriz de Perfil competitivo MPC

Tabla N 22. MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	ERGOSOURCING		ERGIOS		REHABILITAR EXPRESS		ATLETA ERGOS	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
A	b	c	d	e	f	g	h	g	h
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,2	2,0	0,4	2,0	0,4	3,0	0,6	1,0	0,2
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0,3	2,0	0,6	2,0	0,6	3,0	0,9	2,0	0,6
CANALES DE DISTRIBUCION	0,2	1,0	0,2	1,0	0,2	2,0	0,4	1,0	0,2
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,1	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3	3,0	0,3
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0,2	2,0	0,4	2,0	0,4	2,0	0,4	2,0	0,4
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,0	--	1,9	--	1,9	--	2,6	--	1,7

Fuente: Elaboración propia

Para comprender mejor el entorno externo y la competencia en el sector, empleamos la matriz de perfil competitivo MPC. Para identificar que Rehabilitar Express, y Ergios, son los competidores principales de Ergosourcing, los dos primeros obtuvieron la mayor calificación (2.6) principalmente por su participación en el mercado y competitividad en precios, siendo este último el principal driver para los clientes dado que la demanda es elástica cualquier cambio en el precio genera una modificación en las compras de los servicios por parte de los clientes, como cliente no se percibe una diferenciación en las líneas de producto.

Empresas como Rehabilitar Express con 15 años en el mercado ha venido ganando participación de mercado y crecimiento de ventas, dado que su portafolio de productos se centra en programas para la prevención de lesiones osteomusculares de esta forma con este portafolio se alinea a unas de las tendencias identificadas de la industria que son Bienestar 3.0 y Coaching de bienestar donde la integración de la ciencia en la promoción de la salud y prevención de

enfermedades se posicionan en el mercado. Los empleados demandan condiciones adicionales al salario económico tales como un lugar de trabajo agradable y condiciones de salud óptimas.

Tabla N 23. Servicios de Rehabilitar Express (Cotización)

SERVICIO	OBSERVACIÓN	UNIDAD	VALOR
FITNESS EMPRESARIAL DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE PREVENCON Y PROMOCION	Rehabilitar Express suministra elementos como colchonetas, theraband o balones, para la actividad. Estas actividades impactan a los sistemas de vigilancia biomecánico, psicococial y cardiovascular, lo cual optimiza la gestión del recurso del área de SST.	HORA	\$55.000+IVA

Fuente: Elaboración Rehabilitar Express

La empresa Ergios con 10 años en la industria es el principal competidor de Ergosourcing con un portafolio similar en precios y atributos.

Otro de los aspectos de relevancia en todas las empresas son los canales de distribución dado que ninguna cuenta con una oficina presencial y sus niveles de servicio de atención al cliente ya sea telefónica o página de internet son negativos, llegando a ser incluso 5 días el tiempo de respuesta y un tiempo mayor si se le hacen consultas específicas. Finalmente, la empresa con menor calificación es Atleta Ergos dado que su participación en el mercado es inferior por su limitado portafolio.

Es por ello por lo que la percepción de la calidad del servicio es la misma en todas las empresas al igual que el desarrollo tecnológico, Ergosourcing y sus competidores cuentan con plataformas tecnológicas, equipos especiales y páginas de internet para la atención de sus clientes no hay ninguna que se destaque entre las demás.

Tabla N 24. Matriz de evaluación del factor externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mercado Internacional poco explorado	0,1	3	0,3
Poca prevención en riesgos profesionales. En Colombia, más de 10,2 millones de trabajadores están protegidos la cifra monetaria en siniestros es alta, pues se pagaron 1,3 billones de pesos el año pasado	0,1	4	0,32
En el primer trimestre de 2018 hay unos 300.000 trabajadores independientes, mientras que en el mismo periodo del 2017 eran 170.000.	0,1	3	0,3
De acuerdo con el último estudio de penetración y percepción del teletrabajo en Colombia, señala que aumentó en 146%, pasando de 4.357 en el 2012 a 10.739 teletrabajadores en el 2016. El reto es llegar a 120.000 teletrabajadores en 201	0,1	4	0,32
La aplicación de la realidad virtual en los procesos de fabricación de un automóvil permite reducir en un 30 % el tiempo de producción de los prototipos	0,1	3	0,15
El área de tecnología está presentando una dinámica muy acelerada y Colombia empieza a convertirse en un hub para desarrolladores de empresas y creación de empleo	0,1	3	0,15
En 7,3% (323.265) incrementó la creación de empresas en el país en 2017	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
Varias empresas dedicadas a la misma actividad	0,1	1	0,1
Colombia tiene una tasa efectiva de tributación del 69,8%, frente a un promedio de 46,3% en América Latina y 40,9% en los países de la Organización, empresas del sector minero frenan su operación debido a la carga tributaria en 2017 y lo corrido del 2018.	0,1	2	0,1
El presupuesto de 2018 tiene alto gasto y poca inversión.	0,1	2	0,1
En el sector salud se deben \$15,2 billones, cifra que incluyen las deudas a SaludCoop, Cafesalud y Caprecom	0,1	1	0,1
Gran número de empresas con productos sustitutos	0,1	1	0,05
Concentración de los clientes en 6 ARL, poder de negociación de los clientes es alto porque tienen mucha oferta	0,1	1	0,1

Fuente: Elaboración Propia

Para Ergosourcing el ámbito competitivo ejerce uno de los retos más importantes dado que hay un gran número de competidores y de productos sustitutos, por ello el poder de negociación de los clientes se vuelve fuerte dado que únicamente hay 7 ARLs versus un mayor número de oferentes. Otro de los ámbitos más influyentes para la compañía es el legal dado que cualquier cambio en la normativa tiene repercusiones directas en el negocio. Por otra parte, de

los sectores económico y político toman un rol importante que presentan amenazas dada la incertidumbre del país en términos de elecciones presidenciales y la amplia deuda del sector salud que involucra al sistema contributivo y subsidiado junto con la tasa alta de tributación versus otros países, el desempleo y el índice de corrupción en aumento. El aspecto social, presenta amplias oportunidades que la empresa puede aprovechar para posicionarse más en el mercado.

Tabla N 25. Matriz de evaluación del factor interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Es una empresa con una trayectoria de más de 20 años en el mercado y con el conocimiento y la experiencia en diferentes áreas, en donde han sido pioneros en muchas de ellas.	0,1	4	0,4
Cuenta con un equipo de 21 personas calificadas	0,1	3	0,3
Cuentan con presencia a nivel nacional	0,1	3	0,3
Cuentan con una oficina propia ubicada en la Transversal 19a No. 98-12	0,1	2	0,2

DEBILIDADES			
No cuentan con un diferenciador en su portafolio de productos	0,1	1	0,1
Pérdida de clientes	0,1	2	0,2
El cliente fácilmente puede cambiar de proveedor debido a que la mayoría ofrece los mismos servicios incluso con mejores precios que Ergosourcing.	0,2	2	0,4
La Marca "Ergosourcing" no está posicionada en el mercado	0,2	2	0,4
El awereness de marca es demasiado bajo	0,1	1	0,1

No cuentan con un equipo comercial	0,1	2	0,2
El precio lo define el cliente	0,1	1	0,1
TOTAL	1,1		2,4

Fuente: Elaboración propia

Se observa que Ergosourcing es una empresa con una trayectoria de más de 20 años en el mercado con el conocimiento y experiencia en diferentes áreas, lo que lo convierte en su mayor fortaleza y es importante darle a conocer esta trayectoria al cliente pues le puede otorgar confianza y seguridad a la hora de contratar un servicio con Ergosourcing. En cuanto a las debilidades es importante que Ergosourcing trabaje en crear una propuesta de valor atractiva, ya que cuenta con un portafolio de productos genérico. La marca Ergosourcing no está posicionada en el mercado por lo que no existe valor en la marca ni reconocimiento por parte del cliente. Ante un mercado cambiante y con las debilidades detectadas es importante que reoriente su propuesta de valor en busca del aprovechamiento de nuevas oportunidades resaltando su clara fortaleza de conocimiento y experiencia en el sector.

Sus clientes principales son las ARLs y empresas que requieren dichos servicios. Por tanto, la relación es B2B es decir Business to Business, dado que se trata de una relación con cliente corporativo, para llevar a cabo un análisis desde sus clientes, abordamos un estudio cualitativo usando la técnica de entrevistas a profundidad para indagar de manera exhaustiva y comprender sus interpretaciones, percepciones y los motivos de elección de los servicios ofrecidos por Ergosourcing.

8. Estudio de clientes

Se ha utilizado la herramienta entrevistas a profundidad para indagar a 4 empresas clientes de Ergosourcing (Avianca, Pepsico, Banco Popular y Qmax Solución) y a tres empresas que no tiene los servicios con ellos, que es Impartes S.A, DCALIDAD y Aceros Pensilvania.

Se evidenció una oportunidad de desarrollo en donde Ergosourcing publicite su portafolio para tener más llegada a diversos clientes, ya que, en las encuestas desarrolladas el desconocimiento por parte de los clientes de éste imposibilita su crecimiento.

Ergosourcing tiene un excelente equipo de profesionales que cuentan con estudios en áreas como: fisioterapia, prevención de riesgos laborales, salud ocupacional, actividad física, entre otros y que por esto mismo la calidad de sus informes, acompañamiento y logro de los resultados no es comparable con los de la competencia, sin embargo, los que no son clientes actuales de Ergosourcing, no conocen al equipo de trabajo y tampoco saben de la trayectoria y experiencia que tienen en el mercado, porque Ergosourcing está fallando en la comunicación que dirige a cada segmento de clientes.

Los clientes como Pepsico, y Qmax, perciben que Ergosourcing tiene un excelente equipo de profesionales (Edwin-Diseñador) y que por esto mismo la calidad de sus informes, acompañamiento y logro de los resultados es muy sobresaliente con respecto a la competencia.

Puntualmente encontramos que, el competidor más nombrado en las entrevistas fue Ergios, quien presenta un portafolio con características muy similares al que presenta Ergosourcing (portafolio enfocado solo a servicios), pero que tiene la ventaja competitiva de ofrecer mejores precios, el cual es un atributo muy importante para el cliente y para su decisión de compra.

Todas las empresas que trabajan con Ergosourcing coinciden que su primer contacto se da principalmente a través de la ARL o por el posicionamiento de la Doctora María Clemencia en Ergonomía en el país, factor estratégico que puede impulsar cualquier plan de acción para la empresa. En los casos que la ARL le ofrecen servicio lo hacen a través de estas y algunos servicios especialmente como análisis de puestos de trabajo y condiciones laborales relacionadas con la organización y el contenido del trabajo en busca del bienestar bio-psicosocial del trabajador, requieren contratación directa con una empresa del sector y es allí en donde se vuelve fundamental atraer y ser reconocidos por los diferentes segmentos de clientes como un aliado que le brinda soluciones de confort, productividad y salud a la empresa.

Es indispensable que Ergosourcing trabaje en posicionarse en el mercado, para convertirse en el primer referente cuando un empresario decida contratar los servicios en esta área de la salud, debe aprovechar sus dos claras fortalezas como lo son la trayectoria y el conocimiento pues sus clientes resaltan la calidad en el servicio y claramente de sus profesionales, adicional, Ergosourcing requiere diversificar su portafolio de productos orientado a nueva legislación y las nuevas necesidades que van enfrentando cada día las empresas todo en pro de ofrecer bienestar al empleado y ofrecer un servicio que brinde seguridad y confianza a la hora de contratar. Podemos evidenciar que con las tendencias de nuevos espacios para el coworking en las compañías y el teletrabajo muestra varias oportunidades para experimentar en estos campos y ofrecer una propuesta sólida y que brinde confianza al empresario a la hora de tomar la opción de inclinarse por estas tendencias.

8.1 Características y Segmentación de los Clientes

Algunas empresas solicitan a las ARL que su empresa proveedora sea Ergosourcing sin embargo en otros casos es la ARL la que decide qué empresa de Ergonomía ofrecerá los servicios.

Para obtener un análisis enriquecedor y bases de datos potenciales, es importante entender el comportamiento de compra de los clientes:

- Qué presupuesto, gasto dedica la empresa a la categoría
- Por qué criterios decide, objetivos y subjetivos
- Qué espera de un proveedor, el proveedor ideal
- Con qué competidores trabaja

Dados los resultados de las entrevistas de los clientes, siendo común entre ellos que las empresas grandes con presupuestos amplios, reputación de marca su driver primario es la calidad para elegir a Ergosourcing como empresa proveedora de estos servicios, mientras que empresas pequeñas y medianas con bajo capital de inversión prefieren acudir a lo ofrecido por la ARL y dejarse asesorar por el proveedor que estas les delegue.

Es vital, realizar una segmentación de las bases de datos de clientes para:

- Mejora los resultados: Una base de datos segmentada ayuda a optimizar los resultados. Al llegar mejor a los clientes, los resultados son mejores, ya que en todo momento se envía la información relacionada con los intereses de los clientes.
- Fideliza a los clientes: Relaciones a largo plazo, parte de identificar bien a los clientes, saber sus necesidades, intereses. El cliente fiel a la marca será aquel que reciba mensajes que espera de ti, el que se siente identificado con la empresa y su objetivo.

- Ahorra tiempo y dinero: El tiempo invertido en desarrollar métodos y formas para atraer clientes, fidelizarlos a la marca y mantenerlos en cartera puede ser demasiado elevado si se compara con una mejor gestión de una base de datos
- Consigue una mejor posición respecto a la competencia: Esta ventaja implica la obtención de más clientes, estar entre las empresas más recomendadas y conseguir un mejor producto y servicio que ofrecer a los propios clientes.

La segmentación se puede realizar por ubicación geográfica de la empresa, el sector económico, la actividad que desempeña, la cantidad de empleados que tiene, el presupuesto que destina para prevención de servicios ergonómicos son algunos de los datos fundamentales para elaborar una distinción a la hora de segmentar las compañías.

Por tanto, de acuerdo con la investigación cualitativa empleando la técnica de entrevistas a profundidad de 7 clientes, de los cuales 4 son clientes de Ergosourcing y 3 no hacen parte de su portafolio, los resultados arrojados permiten determinar unos segmentos que presentan una diferenciación estratégica dada por las siguientes variables:

- 1.) El tamaño de la empresa: Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004)

Tabla N 26 Clasificación empresas

Tipo de empresa	Empleados	Activos
Micro	Hasta 10	Menos 501 SMVL
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 001 SMVL
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5001 y menos de 30000 SMVL
Grande	Más de 200	Más de 300000

Fuente: Elaboración propia basada en la Ley 905 de 2004 artículo 2.

Tabla N 27 Resumen Clientes Ergosourcing según su tamaño

ARLs	Empresas Grandes	Empresas pequeñas y medianas:
<p>Actualmente la empresa maneja 7 ARLs, que corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La equidad • Liberty • Bolivar • Alfa • Sura • Colmena • Colpatria 	<ul style="list-style-type: none"> • Superior a 201 empleados. <p>Algunos de los clientes de Ergosourcing que clasifican en este segmento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avianca • Grupo Aval: banco Popular, Bogotá y Occidente • Cebaron • Postobón • Pepsico • Alpina 	<p>Este tipo de empresas su driver es Precio, buscan los programas de prevención mediante las ARL y se dejan asesorar por estas. Algunas empresas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexospring • Qmax

Fuente: Elaboración propia

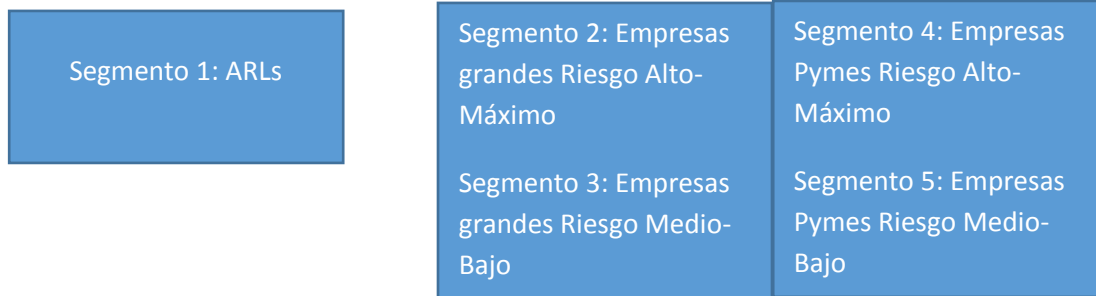
2.) Actividad económica y clase de riesgo: El artículo 26 del Decreto 1295 de 1994 define 5 tipos de riesgos

Tabla N 28 Clasificación empresas según riesgo

CLASE Y RIESGO	COTIZACION	ACTIVIDADES
Mínimo I	0,522%	Trabajos de oficina, actividades comerciales y financieras, centros educativos, farmacias, restaurantes
Bajo II	1,044%	Fabricación de tapetes, tejidos, confecciones, talleres de encuadernación, manufactura de guantes, hoteles.
Medio III	2,436%	Fabricación de alimentos, alcoholes, automotores, reparación de aeronaves, envasado de aceites, hospitales
Alto IV	4,350%	Fabricación de cuchillos, papel, asfalto, aceites industriales, transporte aéreo, de pasajeros y mercancías.
Máximo V	6,960%	Fabricación de maquinaria pesada, productos tóxicos y cáusticos, construcción, minería, hidrocarburos, bomberos.

Fuente: Decreto 1607/2002

Estos segmentos que presentan una diferenciación estratégica son:



Los diferenciales deben ser aprovechados para ofrecer servicios que se ajusten a las necesidades y características de los clientes:

- Segmento 1 ARLs:** Las administradoras de riesgos laborales están facultadas para cubrir los gastos generados por accidentes de trabajo y enfermedades laborales, teniendo en cuenta que se encargan de la afiliación, el recaudo y distribución de las cotizaciones, garantizar a sus afiliados la prestación de los servicios de salud, el reconocimiento y pago oportuno de las prestaciones económicas, realizar actividades de

prevención, asesoría y evaluación de riesgos profesionales, promover y divulgar programas de medicina laboral, higiene industrial, salud ocupacional y seguridad industrial.

La ARL debe distribuir los recursos recaudados por las cotizaciones así el 94% es de libre administración por parte de la ARP, quien lo utilizará para administrar el sistema, asumir los gastos médicos ocasionados por las lesiones y enfermedades laborales, prestaciones económicas de pensiones, indemnizaciones y días de incapacidad y programas regulares de prevención y control de riesgos profesionales, el 1% que se asigna al Fondo de Riesgos Profesionales y finalmente el 5% debe destinarse a programas, campañas y acciones de educación, prevención e investigación de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Es con este último porcentaje que la ARL puede disponer para que empresas del sector realicen actividades preventivas, es por ello que para Ergosourcing, las ARLs se convierten en aliadas, partes activas del negocio. Su relación es fundamental en la cadena por ello su fidelización es a través de portafolios asociados donde el driver es el precio

- **Segmento 2 Empresas grandes Riesgo Alto-Máximo:** Las corporaciones grandes con más de 200 empleados, en las que la actividad económica presente riesgo alto y/o máximo por ejemplo que fabriquen cuchillos, papel, asfalto, aceites, transporte aéreo y mercancías. Igualmente, las de maquinaria pesada, productos tóxicos, construcción, minería e hidrocarburos requieren mayores actividades de prevención y su driver es la calidad en los servicios, que respalden y garanticen pocos eventos o la nulidad de enfermedades laborales y/o accidentes profesionales

- **Segmento 3 Empresas grandes Riesgo Medio-bajo:** Las corporaciones grandes con más de 200 empleados, en las que la actividad económica presente riesgo medio o bajo por ejemplo que fabriquen tapetes, confecciones y encuadernación. Igualmente, las de maquinaria pesada, productos tóxicos, construcción, minería e hidrocarburos requieren menores actividades de prevención y su driver el precio.
- **Segmento 4 Empresas pymes Riesgo Alto-Máximo:** Las corporaciones pequeñas y medianas con más de 200 empleados, en las que la actividad económica presente riesgo alto y/o máximo por ejemplo que fabriquen cuchillos, papel, asfalto, aceites, transporte aéreo y mercancías. Igualmente, las de maquinaria pesada, productos tóxicos, construcción, minería e hidrocarburos requieren mayores actividades de prevención y su driver es la calidad en los servicios, que respalden y garanticen pocos eventos o la nulidad de enfermedades laborales y/o accidentes profesionales pese a poco presupuesto que manejan, acuden a las ARLs y le informan el proveedor que desean cubran sus servicios de ergonomía y salud
- **Segmento 5 Empresas pymes Riesgo Medio-bajo:** Las corporaciones pequeñas y medianas con más de 200 empleados, en las que la actividad económica presente riesgo medio o bajo por ejemplo que fabriquen tapetes, confecciones y encuadernación. Igualmente, las de maquinaria pesada, productos tóxicos, construcción, minería e hidrocarburos requieren mayores actividades de prevención y su driver el precio

Según la definición del segmento de clientes, Ergosourcing debe fijar su estrategia para captar estos mercados, en algunos casos el precio no se constituye como un driver al momento de elegir proveedor, prima la calidad del servicio que tenga la empresa proveedora, por ello es vital comunicar todos los atributos que se ofrecen en el servicio. Y en los casos que clientes son atraídos por ARLs o empresas cuyo decisor de compra es el precio es vital tener un portafolio que cumpla estas características ya que estas decisiones tienen un impacto directo en la reputación de la compañía, la salud de los colaboradores y posibles demandas o procesos a evitar.

9. Matriz Quality Function Deployment (QFD)

Tabla N 29 Servicio: Análisis de Puestos de trabajo (APT)

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance
1	9	8,5	10,0
2	9	6,0	7,0
3	9	8,1	9,5
4	9	6,8	8,0
5	9	5,1	6,0
6		4,3	5,0

Target or Limit Value											
Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)											
Max Relationship Value in Column	9	9	1	1	9	9	9	9	9	9	
Weight / Importance	311,5	311,5	34,6	34,6	131,2	212,4	260,3	211,5	221,8	169,7	
Relative Weight	16,4	16,4	1,8	1,8	6,9	11,2	13,7	11,1	11,7	8,9	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al estudio realizado, Ergosourcing es el que mejor se encuentra posicionado frente la competencia con respecto a este servicio, porque el cliente valora mucho la experiencia y trayectoria que tienen sus profesionales.

No obstante, está fallando en el atributo de incorporación de nuevos productos a pesar de que Ergosourcing cuenta con 8 líneas de servicio, de las cuales los clientes no las conocen en su totalidad porque no promueven las capacitaciones específicas, esto quiere decir que la

competencia como Ergios, está teniendo una ventaja competitiva al tener una oferta de capacitaciones más amplia y en donde la promoción de esta información llega de manera más efectiva al cliente, por lo cual están generando más valor con este atributo.

Actualmente entre los atributos fuertes están: contar con profesionales con suficiente experiencia y el cliente se basa en esto para tomar su decisión de compra porque le genera agilidad, confianza y efectividad en los resultados, diagnósticos y en general en todo el proceso de intervención.

También la disponibilidad de los profesionales hace que sea un atributo muy valorado por el cliente, por ejemplo, Ergosourcing tiene profesionales en zonas como: Cali, Cartagena, La Guajira, Ibagué, Medellín, Neiva, Villavicencio y todos ellos tienen experiencia y estudios certificados, sin embargo, de acuerdo al análisis que se presenta de las necesidades frente a los demás competidores, hay unos muy débiles porque no ofrecen ni siquiera este servicio o no tienen una cobertura geográfica tan amplia.

	Ergosourcing	Ergios	Rehabilitar Express	Ergo and Health	Atleta Ergo
<u>Capacitación y entrenamiento</u>	5	4	3	3	1
<u>Prevenir enfermedades laborales</u>	4	5	5	4	2
<u>Cumplir con las normas exigidas</u>	5	4	4	4	4
<u>Asesoría e intervención específica</u>	3	4	3	3	1
<u>Condiciones de salud óptimas</u>	5	5	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

Ergios que es el principal competidor de Ergosourcing muestra fortaleza en la mayoría de las variables, demostrando mayor influencia en la capacitación de los empleados y condiciones de salud óptimas. Por el contrario, Atleta Ergos demuestra una clara debilidad en asesoría e intervención y capacitación y entrenamiento de sus empleados. Ergosourcing demuestra una clara fortaleza en capacitación y entrenamiento teniendo en cuenta que posee profesionales aptos para brindar este servicio el cual es resaltado por sus clientes. Otra fortaleza es el cumplimiento de las normas exigidas además de brindar condiciones óptimas de salud.

			Column #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (○)							▲	▲		▲	▲	
Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Quality Characteristic (a.k.a. "Functional Requirement" or "How")	Profesionales con experiencia	Profesionales en las diferentes zonas del país	Ofrece variedad de servicios	Incorporación de nuevos productos o servicios	Capacitaciones específicas	Definición de origen, cumplimientos y recomendaciones	Entrega de informes, evoluciones y técnicas para la prevención y control de condiciones de salud	Desarrolla sistemas tecnológicos para implementar procesos	Actividades y programas con evaluaciones, asesorías y capacitación	Cursos de entrenamiento con información técnica científica que se pueden aplicar a casos prácticos		
			Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirement" or "What")												
9	8,5	10,0	Capacitación y entrenamiento	○	○	○	▲	▲	○	▲	▲	▲	▲		
9	6,0	7,0	Prevenir enfermedades laborales	○	○	▲	▲	○	○	▲	▲	▲	▲		
9	8,1	9,5	Cumplir con las normas exigidas	○	○	▲	▲	○	○	○	○	○	○		
9	6,8	8,0	Asesoría e intervención específica	○	○	▲	▲	▲	○	○	▲	○	○		
9	5,1	6,0	Condiciones de salud optimas	○	○	▲	▲	▲	○	○	▲	▲	▲		
	4,3	5,0													
Tabla N 30 Servicio: Fitness Empresarial			Target or Limit Value												
			Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)												
			Max Relationship Value in Column	9	9	3	1	9	9	9	3	3	9		
			Weight / Importance	262,8	311,5	51,7	34,6	98,7	226,9	146,6	50,9	64,5	113,2		
			Relative Weight	19,3	22,9	3,8	2,5	7,3	16,7	10,8	3,7	4,7	8,3		

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Para promover ejercicios y estilos de vida saludable, se debe revisar y mejorar en los atributos de actividades especiales de ejercitación física como (rumba, yoga, pilates, aeróbicos,

otros), porque, aunque Rehabilitar Express ofrece este servicio, y es uno de los que mejor oferta, no es el caso de Ergosourcing en donde muchos de los clientes no saben que tienen este servicio en su portafolio; también debe trabajarse más en intervención de estilos de vida como (Nutrición, sedentarismo, hábitos de sueño, hábitos adictivos y otros), para generar una oferta integral al cliente y que con esto responda a las necesidades que los clientes tienen de acuerdo a muchas tendencias actuales.

Otra oportunidad de mejora evidenciada es la implementación de sistemas tecnológicos, porque, aunque Ergosourcing está trabajando en este atributo, las otras empresas del sector si son fuertes, como por ejemplo Atleta Ergo, que ofrece estas aplicaciones que facilitan muchas operaciones de los procesos de los clientes, sin embargo, con toda la trayectoria, reconocimiento y especialidad que tiene Ergosourcing, ofreciendo esta herramienta podría posicionarse mucho mejor en el mercado.

	Ergosourcing	Ergos	Rehabilitar Express	Ergo and Health	Atleta Ergo
<u>Capacitación y entrenamiento</u>	4	3	4	3	1
<u>Prevenir enfermedades laborales</u>	3	3	4	3	1
<u>Cumplir con las normas exigidas</u>	4	4	4	4	4
<u>Asesoría e intervención específica</u>	3	4	5	4	1
<u>Condiciones de salud optimas</u>	4	4	4	4	3

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que los atributos más valorados con los que cuenta Ergosourcing son su capacitación y entrenamiento, denotado también por sus clientes como el principal atributo. Rehabilitar Express es un competidor que muestra mucha fortaleza en su asesoría e intervención específica, así como en la capacitación y entrenamiento que ofrecen en su portafolio. Por lo

contrario, Atleta Ergos no se muestra tan fuerte en asesoría e intervención y prevención de enfermedades específicas.

Otro atributo relevante para Ergosourcing es cumplir con las normas exigidas teniendo en cuenta que Ergosourcing cuenta con una experiencia y trayectoria importante que lo hace un expertis en su área.

10. PRECIOS

Se evidenció que las empresas: Atleta Ergo no suministran cotizaciones de forma efectiva puesto que se hizo la solicitud de cotización en diferentes ocasiones, pero no se consiguió obtener la información; por otra parte, Rehabilitar Express y Ergios si suministraron la cotización inmediatamente, siendo detallados en su propuesta comercial, servicio y valor agregado. Por esta razón el análisis de precios se realizó solo con las empresas Rehabilitar Express y Ergios.

A continuación, se encuentran los precios analizados para dos servicios en común, los cuales son: Análisis de Puestos de Trabajo y Fitness Empresarial:

Tabla N 31 Servicio: Análisis de Puestos de trabajo (APT)

Weight Importance	IMPORTANCIA	ATRIBUTO	EMPRESA
			ERGIOS
311,5	33%	Profesionales con experiencia	4
34,6	4%	Ofrece variedad de servicios	3
131,2	14%	Capacitaciones específicas	3
211,5	22%	Desarrolla sistemas tecnologicos para implementar procesos	2
260,3	27%	Entrega de informes, evoluciones y tecnicas para la prevencion y control de condiciones de salud	3
949,1		CALIFICACIÓN PONDERADA	3,11
		PRECIO	\$ 385.000
		UM	\$ 123.979,07
		UMV	\$ 123.979,07

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	EMPRESA
		ERGOSOURCING
33%	Profesionales con experiencia	5
4%	Ofrece variedad de servicios	3
14%	Capacitaciones específicas	3
22%	Desarrolla sistemas tecnologicos para imp	2
27%	Entrega de informes, evoluciones y tecnicas para la prevencion y control de condiciones de salud	3
	CALIFICACIÓN PONDERADA	3,43
	PRECIO JUSTO DE MERCADO	\$ 425.691

Fuente: Elaboración propia

El precio de un Análisis de Puesto de Trabajo (APT), es variable, debido a las características, especialización y complejidad del mismo. Se evidencia que la competitividad en precios es bastante alta, pero Ergosourcing ofrece un precio especial en comparación a su competidor principal que es Ergios en donde su precio es superior en un 14%, sin embargo, el precio justo de mercado es de \$425.691 pesos, con lo cual se evidencia que este servicio está

subvalorado, pero aun así los clientes no están solicitando este servicio con Ergosourcing, porque ellos no publicitan de manera efectiva este servicio y actualmente existen muchos oferentes y por esta razón muchas veces el cliente solo escoge la opción que tienen presente. Esta situación es una consecuencia del mismo manejo que le ha dado las ARLs a otros servicios, en donde impone un precio que en muchos casos está por debajo del promedio del sector.

Dado este análisis, Ergosourcing debe implementar diferentes estrategias de posicionamiento de este servicio, en donde debe dirigirse a otro segmento en donde si valoren su capacidad de análisis, preparación, planeación y ejecución, la cual es una herramienta eficaz, con la cual deben contar todas las empresas de cualquier sector, si es que pretenden tener una buena organización y coordinación de todas sus funciones, porque la empresa que se encuentre bien organizada, es la que alcanzara las metas deseadas, ya que el personal sabe qué hacer y cómo hacerlo gracias a estos análisis de puestos de trabajo, por lo tanto este conjunto de elementos es la herramienta que requiere Ergosourcing para atacar otro tipo de clientes.

Tabla N 32 Servicio: Fitness Empresarial

Weight Importance	IMPORTANCIA	ATRIBUTO	EMPRESA
			REHABILITAR EXPRESS
262,8	43%	Profesionales con experiencia	4
51,7	8%	Ofrece variedad de servicios	3
98,7	16%	Capacitaciones específicas	3
50,9	8%	Desarrolla sistemas tecnologicos para implementar procesos	1
146,6	24%	Entrega de informes, evoluciones y tecnicas para la prevencion y control de condiciones de salud	3
610,7		CALIFICACIÓN PONDERADA	3,26
		PRECIO	\$ 55.000
		UM	\$ 16.852,39
		UMV	\$ 16.852,39

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	EMPRESA
		ERGOSOURCING
33%	Profesionales con experiencia	5
4%	Ofrece variedad de servicios	3
14%	Capacitaciones específicas	3
22%	Desarrolla sistemas tecnologicos para imp	2
27%	Entrega de informes, evoluciones y tecnicas para la prevencion y control de condiciones de salud	3
	CALIFICACIÓN PONDERADA	3,43
	PRECIO JUSTO DE MERCADO	\$ 57.864

Fuente: Elaboración propia

De este análisis se evidenció que a pesar de que es una línea que varias empresas del sector tienen en su portafolio, no es la que más se promociona, pero específicamente el competidor Rehabilitar Express si la maneja de manera frecuente, ofreciendo diferentes tipo de actividades y a un precio de (\$55.000 + iva) mientras que Ergosourcing maneja un precio de (\$45.000 + iva), lo cual a pesar de que es un precio más económico tampoco así tiene una mayor participación en este mercado, porque muchos de los clientes manifestaron no saber que Ergosourcing manejaba

esta línea. Este servicio se encuentra subvalorado ya que el precio justo de mercado es de \$57.864, lo cual es un precio superior al que maneja actualmente Rehabilitar Express e incluso al que maneja Ergosourcing pero que con este precio puede aportar a la rentabilidad de la línea: Ejercicios y Estilos de vida para la Salud Laboral. Es necesario que Ergosourcing dé a conocer todo el valor agregado que ofrece a este precio, lo cual realmente termina siendo un mejor precio del que ofrece Rehabilitar Express quienes suministran elementos como colchonetas, theraband o balones, para la actividad y que impactan a los sistemas de vigilancia biomecánico, psicosocial y cardiovascular, lo cual optimiza la gestión del recurso del área de SST, pero Ergosourcing con su precio justo de mercado estaría ofreciendo:

- Ejercicios de alistamiento y estiramiento en el trabajo.
- Desarrollo de condición física para trabajos específicos.
- Prevención de lesiones deportivas en campeonatos empresariales.
- Actividades especiales de ejercitación física (rumba, yoga, pilates, aeróbicos, otros)
- Escuelas de ejercicio y vida saludable por grupos de sintomáticos o por tipo de exposición.
- Manejo fisioterapéutico de casos en las empresas.
- Actividades de relajación, masajes terapéuticos y relacionados.
- Evaluación de condición física y osteomuscular de trabajadores.
- Evaluación e intervención de estilos de vida (Nutrición, sedentarismo, hábitos de sueño, hábitos adictivos y otros.

11. CONCLUSIONES

- Para definir la posición estratégica de Ergosourcing empresa prestadora de servicios en Ergonomía, realizamos un estudio del entorno tanto macro entorno como micro entorno, sus principales indicadores financieros, variables relevantes del sector, la competencia, los clientes y de la propia empresa para comprender el medio en donde está inmersa la organización y determinar tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas.
- En el estudio PESTEL realizado, en primera medida los factores políticos tienen gran relevancia este año con la elección de presidente y con ello los principales temas que involucran reforma pensional, déficit fiscal, ajustes en las deudas en el sistema de salud en el pago de la cartera de 15.2 billones de pesos, corrupción e inversión y sostenibilidad a las empresas.
- El ámbito social, es uno de los más importantes para Ergosourcing aquí cabe destacar que el 50,5% de los trabajadores colombianos son formales, donde el 10.2 millones se encuentran protegidos a riesgos laborales, la ARL Positiva es la que tiene un mayor número de empresas afiliadas (57.1%), seguida de Suratep (24.1%), Colmena (6.7%) y Colpatria (5.5%) y en cuanto a trabajadores afiliados Suratep tiene el mayor número con (31%), continua positiva con (30.8%) y Colpatria (14,8%).
- En Colombia se siguen presentando cifras altas de siniestralidad y enfermedades laborales, es por ello que hay una clara oportunidad para Ergosourcing y empresas prestadoras de servicios de ergonomía que involucren promoción de estilos de vida y trabajos saludables así como de prevención de riesgos y enfermedades

laborales, esto conlleva un compromiso que se propicia desde la alta dirección de las organizaciones, sus accionistas y gerencias encargadas, quienes determinan con sus decisiones las condiciones para que se desenvuelva su ambiente laboral. Es por ello, que su compromiso y control es fundamental en la disminución del número de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

- En el factor tecnológico es donde las principales tendencias modificarán el mercado laboral de las empresas marcada por la cuarta revolución industrial plataformas digitales, realidad aumentada e internet de las cosas modificarán la forma como vivimos y laboramos desde trabajar en cualquier lugar, automatización del trabajo por medio de inteligencia artificial, diseño de oficinas con concepto de sostenibilidad, flexibilidad laboral (horarios), espacios compartidos (coworking) y al aire libre, políticas de integración para empleados de otras nacionalidades, coaching de bienestar y condiciones de salario emocional, esto será lo demandado por el 75% de la fuerza laboral en el mundo que a 2025 corresponderá a la generación Millennials y que hoy son el 50% de los trabajadores.
- Estas tendencias junto a las oportunidades del marco social representan la creación de nuevas estrategias o mejoras a las existentes para potencializar el desarrollo de Ergosourcing. Pese a algunos factores externos traducidos en amenazas como el dominio de las ARLs y la incertidumbre a nivel político y legal que se pueda dar con el gobierno de entrada, las oportunidades se clasifican como opciones para ampliar o mejorar la gestión empresarial, la inversión en nuevos negocios, generar un buen posicionamiento, potencializar aspectos que ya tiene la

empresa que la lleve a aumentar su mercado y ser reconocida como una marca de referente ergonómico y salud laboral a nivel nacional.

- En Colombia existen cerca de 10 ARLs administradoras de riesgo laboral, definidas como un sistema de aseguramiento donde las empresas deben proteger a sus empleados con una aseguradora seleccionada, que esta a su vez trabaja con diferentes proveedores de servicios ergonómicos y de salud. Actualmente, se evidencia que el sector posee pocas barreras de entrada dado que ha aumentado de gran manera el número de empresas que ofrecen servicios similares a los de Ergosourcing, y no es la única amenaza dado que en el sector algunos de los servicios requeridos por las empresas como lo son análisis de puestos y planes de riesgo en seguridad en el trabajo, también son provistos por personas naturales; es decir profesionales con títulos de fisioterapeutas que ofrecen estos servicios y en muchos casos con menores precios a los que lo ofrecen las empresas de ergonomía.
- Ergosourcing hace parte de los servicios complementarios del sector salud, sector que ha venido mostrando crecimiento durante los tres últimos años. Lo que no se observa en el subsector de las ARLs quienes han tenido un comportamiento estable. Ergosourcing por lo contrario tiene que maximizar sus esfuerzos y optar por cambiar sus estrategias teniendo en cuenta que sus ventas son cada vez menores, y que está enfrentando un dinamismo en el sector y un cambio de legislaciones que no los favorecen.
- Los clientes actuales de Ergosourcing destacan que lo servicios más utilizados son análisis de puestos y rehabilitación laboral, pero muchos no tienen conocimiento

de todo su portafolio de productos, para ello es importante realizar una planeación acompañada de un plan de mercadeo y ventas para dar a conocer sus productos y abarcar más sectores en el país, ya que se evidenció que toda la responsabilidad comercial recae sobre la doctora María Clemencia, para ello es importante que prepare profesionales comerciales que puedan llegar en frío a nuevos clientes en sectores como el minero, manufacturero donde se evidenció un mayor riesgo lo cual se convierte en una clara oportunidad que debe explotar Ergosourcing.

- Al analizar el portafolio de sus productos se identificó que no hay un producto diferenciador, su portafolio está muy estandarizado a lo que ofrece la competencia, por lo que es importante generar valor, creando diferencia con nuevos productos en los que podría incursionar. Otro atributo valorado por los clientes es la cobertura que tiene la empresa a nivel nacional por lo que podría explotarlo para llegar a nuevos mercados y nuevos sectores.
- Para que Ergosourcing se posicione mejor en el mercado, debe incursionar con un nuevo programa o servicio que le permita diferenciarse de los demás competidores, debido a que actualmente las ARL se han encargado de que el precio del mercado de varios de los servicios que ofrecen las empresas de este sector, se encuentre muy por debajo del precio justo, por lo tanto, el cliente de las ARLs tiene la percepción de que el beneficio principal a evaluar en las ofertas es el precio, sin embargo, aún existen empresas que valoran la trayectoria, experticia y profesionalismo con el que opera Ergosourcing y por esta razón muchas veces le piden a la ARL que requieran trabajar directamente con Ergosourcing.

- Del análisis de las cinco fuerzas de Porter se identificó una oportunidad a través de diferentes estrategias que permitan fidelizar clientes directos y que no sean a través de un intermediario, en el caso de este sector son las ARLs, para ello, Ergosourcing debe trabajar sobre nuevas bases de datos, nuevos sectores y en ofrecer capacitaciones específicas que aporten valor agregado a las empresas y le permita llegar directamente a estos clientes donde mejoraría su rentabilidad y por ende su posicionamiento en el mercado.
- Una amenaza ha sido su capital de trabajo debido a la disminución de sus ventas consecuencia de diferentes factores como la crisis en el sector hidrocarburos en donde Ergosourcing tenía clientes, la entrada de nuevos competidores, la poca percepción de valor que tiene el cliente con respecto al precio justo de mercado, la reducción de contratos con ARL a causa de temas que están por fuera de lo ético y legal.
- Encontramos a 4 competidores principales, en donde el más fuerte es Ergios, debido a que se comporta de manera muy similar a Ergosourcing en ventas, en el portafolio, en los clientes que tiene, sin embargo, Ergosourcing tiene más experiencia y trayectoria en el mercado y mejores ofertas en cuanto a valor agregado que Ergios. En cuanto a portafolio de productos encontramos que Ergios ofrece 10 líneas de servicios, sin embargo, estas mismas líneas son las que ofrece Ergosourcing a diferencia de una que es Controles en Ingeniería que tiene que ver con el diseño de planos, bajo el cumplimiento de normatividad en seguridad y ergonomía.

- Teniendo en cuenta el comportamiento que presentan los clientes en esta industria y dadas las condiciones de entrada al mercado se puede establecer una segmentación que le permita a Ergosourcing mejorar los resultados, fidelizar a los clientes, manteniendo relaciones a largo plazo, ahorrar tiempo y dinero considerando un producto A para ciertos segmentos y uno B para los restantes; de esta forma conociendo las necesidades que tiene cada uno y sus comportamientos de compra: presupuestos para prevención de enfermedades y accidentes laborales, tamaño de la empresa y actividad económica relacionada con el tipo de riesgo de la empresa, se genera una mejor posición respecto a la competencia.
- Se identificaron 5 segmentos de clientes: Las ARLs, empresas grandes Riesgo Alto-Máximo y Riesgo Medio-Bajo y empresas medianas y pequeñas con riesgo Máximo-Alto y Medio-bajo, para ello Ergosourcing requiere una estrategia de producto de acuerdo a las necesidades de cada segmento.
- En cuanto a precios, Ergosourcing se encuentra subvalorado con uno de sus principales servicios (APT) vs su principal competidor (Ergios), lo cual, conociendo el precio justo de mercado, se pueden tomar diferentes acciones para entrar al mercado con este servicio el cual está siendo valorado por los clientes con un mejor precio del que está ofreciendo Ergosourcing. Adicional, de aprovechar la segmentación y diferencias en las necesidades de los tipos de clientes para ofrecer servicios con precios distintos.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Lizarazo, L (17 de abril de 2018). Carga tributaria pone fin a la operación minera del país. Revista Portafolio. Recuperado de
- <http://www.portafolio.co/negocios/carga-tributaria-pone-freno-a-la-operacion-minera-del-pais-516292>
- Sáenz, J. (31 de Julio de 2017). Presupuesto de 2018, con alto gasto y poca inversión. Periódico El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/presupuesto-de-2018-con-alto-gasto-y-poca-inversion-articulo-705897>
- Colombia se rajó en el Índice de Percepción de Corrupción mundial (20 de mayo de 2018), Caracol radio. Recuperado de http://caracol.com.co/radio/2018/02/22/nacional/1519254479_534664.html
- Sierra, J (05 de febrero de 2018). Colombia cedió puestos en Índice de Libertad Económica. Periódico El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-retrocede-en-indice-de-libertad-economica-MI8129781>
- Las ciudades del país con más y menos problemas de economía. (21 de marzo 2018). Periódico el Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/indice-de-malestar-economico-colombia-2018-196242>
- 8,4 billones de pesos se necesitan para sanear el sector salud (04 de abril de 2018). Periódico El Colombiano. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/colombia/8-4-billones-de-pesos-se-necesitan-para-sanear-el-sector-salud-gestarsalud-MK8491934>
- El 63% de los Millenials prefiere teletrabajar (14 de junio de 2016). Portal teletrabajo Colombia. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15491.html>
- ¿Cuál es la realidad de la clase media colombiana? (Abril 01, 2018). Periódico El País. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/cual-es-la-realidad-de-la-clase-media-colombiana.html>
- Jáuregui, D. (15 de noviembre de 2017). [Los sectores que demandan más vacantes para teletrabajar](#). Periódico La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/alta-generacion/los-sectores-que-demandan-mas-vacantes-para-teletrabajar-2569985>
- Colombia subió 25 puestos en el escalafón global de innovación. (20 de agosto 2017). Periódico El Tiempo. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/colombia-subio-en-el-escalafon-mundial-de-innovacion-121604>

- Positiva busca crecer más en seguros contra accidentes y colectivos (abril 25 de 2018). Revista Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/positiva-busca-crecer-mas-en-seguros-contra-accidentes-y-colectivos-516572>
- Superintendencia nacional de Salud, 09 de junio de 2018. Ministerio de salud. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/es-co>
- Confemarcas, Red de cámaras de comercio, Publicado 16 de enero de 2018. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/577-7-3-incremento-la-creacion-de-empresas-en-el-pais-en-2017>
- Ley 1221 de 2008 Nivel Nacional. Marco Jurídico Teletrabajo
- Ley 1562 del 2012 Modifica Sistema de Riesgo Laborales y otras disposiciones en salud ocupacional
- ISO 45001 sistema de gestión de la seguridad y la salud del trabajo – Requisitos con orientación para su uso
- Sociedad Colombiana de Ergonomía. Jornada de Capacitación Sociedad Colombiana de Ergonomía, Teletrabajo una Tendencia en Colombia, Bogotá 2017. Recuperado de <https://www.sociedadcolombianadeergonomia.com/>
- Un análisis Regional de la Salud en Colombia, agosto 2015. Jaime Bonet. Recuperado de <http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/2996/Un%20an%C3%A1lisis%20regional%20de%20la%20salud%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cifras e indicadores del sistema de salud. 2017. Asociación Colombiana de empresas de Medicina Integral. Recuperado de https://www.acemi.org.co/images/actualidad/eventos/2017/Cifras_e_Indicadores_/Resumen_Cifras_e_Indicadores_2017.pdf
- La salud en Colombia, un ‘paciente’ en recuperación. Periódico El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/salud/analisis-unisabana-la-salud-en-colombia-122764>

- Super Salud. Julio 2017. Informe de Resultados Financieros del Sector Salud.
Recuperado de
<https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/metodologias/Informes%20de%20Estudios%20Sectoriales/Resultados%20del%20sector%20%202016.pdf>
- Ergios (mayo y junio de 2018) info@ergiosltda.com
- Atleta Ergo (mayo y junio de 2018) <http://www.atletaergo.com>
- Ergosourcing (mayo y junio de 2018) <http://ergosourcing.com.co/>
- Rehabilitar Express (mayo y junio de 2018) <http://rehabilitarexpress.com/>

13. ANEXOS

1. Entrevistas a Profundidad:

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #1

Cliente entrevistado: Consuelo Gonzalez Guzmán

Cargo: Directora de Seguridad Salud y Medio Ambiente

Empresa: Avianca S.A

Duración entrevista: 60 minutos

Contacto: Presencial

- ¿Qué ARL se maneja en la empresa?
La empresa está actualmente con SURA
- ¿Por qué decide escoger Ergosourcing sobre otras empresas?

Porque la Doctora Maria Clemencia Rueda es pionera a nivel nacional del campo de la ergonomía, por tanto, es una persona reconocida y respetada en esta materia. Al ser referente nacional el contacto se obtuvo a través de su reconocimiento

- ¿Qué servicios le proveen Ergosourcing?
- Ergonomía y Salud técnicas de la ergonomía para la prevención y control de condiciones de salud en las empresas y sus trabajadores.
- Análisis de puestos de trabajo
- Condiciones Psicosociales y organizacionales
- ¿Los servicios que utiliza son permanentes u ocasionales?

Los servicios solicitados son ocasionales, dado que la relación permanente se mantiene con la ARL, pero algunos servicios de prevención no los cubren ellos, por tal motivo nosotros contactamos directo con la empresa que nos presta el servicio.

- ¿Las ARLs les asignan las empresas que les prestan los servicios?

Si ellos siempre nos dan su recomendado, pero igualmente si dentro de sus proveedores se encuentra uno que prefiramos se lo indicamos a la ARL y trabajamos con este.

- ¿El precio es un factor determinante para su elección?

No, los precios son iguales. Nos gusta tener dos proveedores, pero para casos delicados que requieren un mayor análisis o un concepto más serio siempre usamos Ergosourcing, nos hemos encontrado que la Doctora Clemencia es muy transparente y si un caso sale de su concepto médico, nos indica que no lo realiza, lo que nos genera aún más confianza, porque debemos blindar a la aerolínea de posibles demandas.

- ¿Tiene otros proveedores que le ofrecen este servicio? ¿Qué servicios le proveen?

SI, ERGIOS es la otra empresa que utilizamos para análisis de puestos de trabajo. Confiamos también en el criterio de la Doctora Mónica Zambrano

- ¿Cuándo piensa en elegir un servicio de Ergosourcing cuál es su driver de elección o decisor principal?

La calidad, se tratan de servicios para la salud de los trabajadores por ello es el factor más importante, realmente actividades de bienestar como masajes, pausas activas las puede realizar cualquiera en la industria, pero temas relacionados con ergonomía requieren de un experto que tenga conocimiento y experiencia. Que sabemos lo tiene la Doctora Maria Clemencia

- ¿De los servicios que ofrece Ergosourcing qué es lo que más destaca?

Nos gustó mucho un trabajo que se realizó de ver la opción de incluir personas con alguna discapacidad a cargos de la compañía, este proyecto nos lo entregaron con un análisis del aspecto jurídico, psicosocial, viabilidad de cargos. Y el material fueron TEST, protocolos, procedimientos muy completo y ordenado

- Ergosourcing presta otros servicios como ejercicios a colaboradores y estilos de vida saludables, TICs aplicadas a la ergonomía, capacitación y entrenamiento ¿Por qué no han accedido a estos?

No conocía que realizaban este tipo de servicios

- ¿Ahora con el teletrabajo cómo les puede aportar una empresa de ergonomía?

Las visitas a las casas fueron un desastre, por lo que en este tipo de casos es mejor capacitaciones vía online que permita a los colaboradores ajustar sus puestos de trabajo según sus medidas antropométricas

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #2

Cliente entrevistado: Ricardo Gutiérrez

Cargo: Director de Seguridad Salud y Medio Ambiente

Empresa: Banco Popular

Duración entrevista: 60 minutos

Contacto: Presencial

- ¿Cómo obtuvo el primer contacto con Ergosourcing?

“El primer contacto lo tuve a través de la ARL Alfa con un programa de Corpus, muy bueno aportado por Ergosourcing al banco.”

- ¿Hace cuánto tiempo tiene una relación comercial con Ergosourcing?

“La relación comercial la tenemos hace 20 años a través de la ARL Alfa donde distinguí a María Clemencia con la empresa Ergosourcing, además de que ella pertenece a la sociedad Colombiana de Medicina de trabajo y daba conferencias con la sociedad Colombiana de Ergonomía.”

- ¿Qué servicio proveen?

“Actualmente nos brindan el servicio de análisis de puestos de trabajo.”

- ¿Por qué decide escoger Ergosourcing sobre otras empresas?

“María Clemencia es medica Fisiatra y la conozco desde esa época, tiene una excelente trayectoria y experiencia, sobre todo conocimiento. Adicional cuenta con un partner en el exterior el cual pertenece a una asociación en Estados Unidos, lo que hace pensar que se actualiza y siempre va uno a la fija. Es de mi conocimiento que a diferencia de otras empresas Ergosourcing tiene una escuela para sus profesionales, adicional de ofrecer formaciones dan seminarios y cuentan con gente calificada”

- Con las otras empresas maneja que tipo de condiciones comerciales, por ejemplo, crédito.

“Los otros servicios nos lo provee la ARL, donde envían empresas seleccionadas por ellos mismos como Riesgos y soluciones, Entorno y compañía, el tema de costos lo asumen ellos directamente”

- ¿El servicio es algo recurrente o por ocasiones?

“Depende del servicio por ejemplo en análisis de puestos de trabajo según el requerimiento de la seguridad social EPS, quien nos solicita el soporte técnico científico. Con Ergosourcing se confía uno en que nos provee los suficientes soportes”

- ¿Ustedes prefieren solo tener relación con la ARL o manejo directo con la empresa?

“También depende del servicio, anteriormente las ARL apoyaban a las empresas en todo lo que necesitaba respecto al tema, ahora el análisis de puestos le compete directamente al empleador por lo que desde el año pasado tenemos relación directa con Ergosourcing para todo lo que refiere al análisis de puestos de trabajo.”

- ¿Cómo prevención de enfermedades o riesgos profesionales que les gustaría que las empresas les ayudaran a manejar?

“Actualmente la mayoría de los servicios y requerimientos los supe la ARL, adicional por tema de costos no contrataríamos a alguna empresa adicional, ya para el tema que nos compete como empleadores de análisis de puestos de trabajo contamos con los servicios de Ergosourcing cuando hay requerimientos.”

- ¿Ahora con el teletrabajo como les puede aportar una empresa de Ergonomía?

“Es importante que las empresas cuando tomen esta decisión por optar en el teletrabajo asuman totalmente todos los riesgos que esto acarrea y es indispensable acogerse a la normatividad legal y asumir toda la responsabilidad al verificar los puestos de trabajo en la casa, debe garantizar que cuenten con los computadores adecuados que cuenten con internet, teléfono, luz todo lo que pueda requerir el empleado para desempeñar su cargo así como definición de rutas de evacuación, normatividad en cuanto a seguridad de la información es prácticamente una extensión de la empresa en su casa. Ahora con la situación del presidente tuvimos que desplazarnos hasta su casa y adecuar todo lo necesario para que pueda desempeñar su cargo sin problema alguno, pero hasta el momento son casos muy excepcionales.”

- ¿Ha trabajado con otros proveedores?

“No actualmente trabajamos con la ARL y Ergosourcing. Al interior de las ARLs si subcontratan diferentes empresas y por temas de costos muchas veces no es el mejor servicio ejemplo cuando requieren una fisioterapeuta muchas veces subcontratan a cualquier persona con la profesión sin verificar sus conocimientos, formación y experiencia lo que hace que el servicio no sea optimo todo esto por reducción de costos al interior de las ARLs.”

- ¿El precio es un factor determinante para su elección?

“No en el banco siempre buscamos lo mejor que nos brinde respaldo y seguridad de los servicios que se están contratando razón por la cual siempre optamos por los mejores”

- Que programa son los más utilizados: ¿análisis de puestos de trabajo, ejercicios y estilos de vida, ergonomía y salud, TICS aplicadas a la ergonomía, capacitación y entrenamiento, condiciones psicosociales y rehabilitación laboral?

“Teniendo en cuenta el cambio constante en el banco claramente el análisis de puestos de trabajo, la biomecánica, los cursos de brigada, las pausas activas a todos los empleados del banco que para este caso nos respalda la ARL.”

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #3

Contacto: Carolina Barbosa

Cargo: Medical Sr. Supervisor

Empresa: Pepsico Alimentos de Colombia

Duración entrevista: 35 minutos

Contacto: Telefónico (Se solicitó presencial pero no tenía disponibilidad)

- ¿Cómo obtuvo su primer contacto con Ergosourcing?
El primer contacto que se obtuvo con ellos fue a través de la ARL, quienes nos recomendaron a esa empresa y con quienes nos sentimos a gusto trabajando.
- ¿Hace cuánto tiempo tiene una relación comercial con Ergosourcing?
La relación comercial inicio en el año 2013, que fue a partir de la recomendación dada por la ARL, en total llevamos trabajando con ellos 5 años.
- ¿Qué servicio les provém?
Los habituales que nos sugiere la ARL, pero prácticamente son:
Análisis de Puestos de Trabajo
Ergonomía
- ¿Por qué decide escoger Ergosourcing sobre otras empresas?
Lo que más nos atrae de Ergosourcing es el gran equipo interdisciplinario que tienen, principalmente los fisioterapeutas, los de ergonomía; también el diseñador industrial Edwin, quien es una persona muy proactiva, que se esmera por entregarnos análisis e informes detallados.
También escogemos a Ergosourcing por encima de otras empresas por sus conocimientos sólidos sobre ergonomía y porque cada vez que uno se reúne con ellos son de los que tienen criterios que nos convencen y nos hacen sentir seguros de escogerlos
- Con las otras empresas maneja qué tipo de condiciones comerciales, por ejemplo, crédito, ¿etc?
No con todos se maneja prácticamente igual según lo que designe la ARL.

- ¿El servicio es algo recurrente o por ocasiones?
Nos reunimos exactamente cada mes, por lo cual se puede decir que es bastante frecuente.
- ¿Ustedes prefieren solo tener relación con la ARL o manejo directo con la empresa?
En este momento estamos trabajando así: Lo que la ARL nos asigne, pero adicional y debido al buen servicio que ofrece Ergosourcing se tiene una muy buena relación comercial, por lo cual Pepsico directamente se contacta con Edwin (diseñador industrial de Ergosourcing) y ellos nos prestan asesoría adicional cada que lo requerimos
- ¿Cómo prevención de enfermedades o riesgos profesionales qué les gustaría que las empresas les ayudarán a manejar?
Capacitaciones en temas específicos, no sabía que Ergosourcing ofrecía estas capacitaciones, y lo tendremos en cuenta de ahora en adelante.
- ¿Ahora con el teletrabajo cómo les puede aportar una empresa de ergonomía?
Nos puede aportar mucho y es lo que nos gusta de trabajar con Ergosourcing, que por su profundo conocimiento nos ha dado un buen resultado
- ¿El precio es un factor determinante para su elección?
No. no lo es, porque casi todos ofrecen los mismos precios y además nos basamos en lo que nos diga la ARL
- ¿Qué programa son los más utilizados Análisis de puestos de trabajo, ejercicios y estilos de vida, ergonomía-salud, TICs aplicadas a la ergonomía, Capacitación y entrenamiento, condiciones psicosociales y rehabilitación laboral?
No manejamos programas, eso lo hace directamente Ergosourcing, pero se maneja mucho los Análisis de puestos de trabajo, y lo de condiciones psicosociales y rehabilitación laboral.
- ¿Les gustaría hacer alguna recomendación en particular?
Sí, en un futuro mediano nos gustaría que prestaran sus mismos servicios a Ecuador, Perú y Mexico que es donde también tenemos plantas ubicadas y nos facilitaría mucho poder trabajar a través de la misma empresa y Pepsico Colombia recomendaría a Ergosourcing para que tuvieran la entrada directa.

Adicional me gustaría que también Ergosourcing prestara sus mismos servicios en Medellín, porque, aunque Ergosourcing ha dispuesto personal para esa zona, nos parece que se podría mejorar la atención si las personas estuvieran físicamente allí ubicadas y que no se tuvieran que trasladar las personas de Bogotá (que así es que se hace en este

momento). Pero en caso de que se hiciera de esa forma que fueran tan profesionales como lo son el personal de Bogotá.

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #4

Contacto: Gustavo Adolfo Morales

Cargo: QHSE Manager – South América

Empresa: Qmax Solutions

Duración entrevista: 27 minutos

Contacto: Telefónico (Se solicitó presencial pero la cita la dan más adelante)

- ¿Cómo obtuvo su primer contacto con Ergosourcing?
Fue a través de la ARL, porque yo específicamente no conocía a Ergosourcing de ningún otro lugar.
- ¿Hace cuánto tiempo tiene una relación comercial con Ergosourcing?
Desde el año 2009, que fue por la sugerencia realizada por la ARL, es decir que llevamos casi ya 9 años trabajando con ellos.
- ¿Qué servicio les proveen?
Ergonomia
Recientemente nos están haciendo un análisis de exigencias ligado a ATP.
- ¿Por qué decide escoger Ergosourcing sobre otras empresas?
Única y exclusivamente escogemos a Ergosourcing por la calidad y nivel de sus profesionales.
- Con las otras empresas maneja que tipo de condiciones comerciales, por ejemplo, crédito, ¿etc?
Con todos se maneja de acuerdo a la ARL, pero nosotros nos basamos mucho en el precio así que siempre nos vamos con la opción que más nos convenga, sin embargo, para exigencias que requieran servicios de calidad pensamos en Ergosourcing.
- ¿El servicio es algo recurrente o por ocasiones?
Normalmente me prestan el servicio una vez cada tres meses, pero no siempre es con Ergosourcing, también es con el que mejor precio me ofrezca.

- ¿Ustedes prefieren solo tener relación con la ARL o manejo directo con la empresa?
Depende, siempre la ARL nos da la empresa, pero yo puedo decirle que no quiero con esa y que nos sugiera otra. Pero como en este caso, contactamos directamente un servicio con Ergosourcing. También yo contrate una excelente fisioterapeuta inhouse la cual me maneja algunos programas, pero cuando necesito algo más especializado si pienso en Ergosourcing, como en este caso en donde estoy con mi fisio y con Ergosourcing trabajando paralelamente.
- ¿Cómo prevención de enfermedades o riesgos profesionales qué les gustaría que las empresas les ayudarán a manejar?
En este momento tengo una necesidad puntual de un programa de Inteligencia Postural, que tiene que ver con economía del trabajo, es decir que si Ergosourcing me puede ayudar con esto sería un plus.
- ¿El precio es un factor determinante para su elección?
Así es, porque yo escojo el mejor precio y si es un tema puntual de mayor exigencia reviso con Ergosourcing, pero también con otras empresas y me baso en el mejor precio.
- ¿Qué programa son los más utilizados, Análisis de puestos de trabajo, ejercicios y estilos de vida, ergonomía-salud, ¿TICs aplicadas a la ergonomía, Capacitación y entrenamiento, condiciones psicosociales y rehabilitación laboral?
No manejamos programas, eso lo hace directamente Ergosourcing o la empresa que contratemos
- ¿Les gustaría hacer alguna recomendación en particular?
Siempre uno recibe el mensaje de las pausas activas a ciertas horas del día que lo envía la ARL, pero me gustaría que fuera algo más interactivo porque casi nadie hace esas pausas activas. También que puedan ofrecernos capacitación o información sobre inteligencia postural.

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #5

Contacto: Martha Patricia Niño

Cargo: Coordinador HSEQ

Empresa: Importex S.A.

Duración entrevista: 45 minutos

Contacto: Presencial

- ¿Qué ARL se maneja en la empresa?
La empresa está actualmente con SURA
- ¿Qué servicios le presta su ARL?
Prestación de servicios médico-asistenciales
Prestaciones económicas para accidentes o enfermedades laborales
Auxilios funerarios
Indemnizaciones
Incapacidades
Asesoría en riesgos profesionales
Asesoría en riesgos biológicos
Asesoría en riesgos biomecánicos, anteriormente llamados ergonómicos
Programa de vigilancia epidemiológica
- ¿Existe algún tipo de servicio que les gustaría que la ARL les ofreciera, pero en el momento no lo hace?
Realmente, hemos recibido un pésimo servicio por parte de la ARL, ya que la persona que nos atendía anteriormente ya no se encuentra en la empresa y no dejaron a nadie asignado y tampoco responden los correos. Así que principalmente quisiéramos que nos dieran mayor atención y mejor servicio al cliente.
- ¿Ha existido algún accidente de trabajo o enfermedad laboral en algún momento?
Afortunadamente no, no ha existido nada de esto a pesar de que llevamos 29 años en el mercado y considero que esto se ha debido a que en años anteriores el respaldo y la asesoría de la ARL era mucho mejor y más efectivo.
- ¿El servicio es algo recurrente o por ocasiones?
En este momento no hemos recibido ningún servicio desde hace un mes, por lo mismo de que no tenemos asesor designado, sin embargo, al comunicarnos telefónicamente nos asignaron un Intermediario que es la empresa llamada Prinse, en donde nos visitaron y nos dieron su oferta de intervención. Este es un documento que nos dejaron:





- ¿El precio es un factor determinante para su elección?
No, porque nos acoplamos a lo que nos sugiera la ARL
- ¿Qué programa son los más utilizados, Análisis de puestos de trabajo, ejercicios y estilos de vida, ergonomía-salud, ¿TICs aplicadas a la ergonomía, Capacitación y entrenamiento, condiciones psicosociales y rehabilitación laboral?

A continuación, está lo que Importex maneja:

OFERTA

INTERVENCIÓN	Horas
Asesoría en la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	10
Capacitaciones Riesgos Prioritarios: Químico, Mecánico, Ruido	8
Intervención Seguridad Industrial: Escuelas de Ergonomía	8
Promoción de estilos de vida saludable	3 Jornadas al Año
Acompañamiento a mesas laborales, atención a casos especiales de salud casos críticos	ilimitado

*Convenio de Aplicación Baterías de Riesgo Psicosocial

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #6

Contacto:

Cargo:

Empresa: DCALIDAD

Duración

Contacto: Presencial

1. ¿Con que ARL Trabajan? ¿Cómo ha sido su relación con la ARL?

“Actualmente trabajo con SURA quienes nos prestan muy buen servicio, me agrada el acompañamiento, el servicio es personalizado, realizan visitas trimestrales para hacer una revisión de cómo están las condiciones de los trabajadores, revisan el edificio” Anteriormente trabajábamos con POSITIVA quienes nunca se aparecían por la empresa y comunicarlos con la empresa era misión imposible”

2. ¿Hace cuánto tiempo tienen una relación comercial?

“Con SURA hace 4 años, desde que yo llegue a la empresa”

3. ¿Qué servicio proveen?

“Riesgo administrativo cumpliendo los indicadores 0.522%, en el caso de accidentes personales cuando ocurre algún suceso con los empleados, pausas activas que se realizan a través de un software”

4. ¿Conoce usted Ergosourcing?

“NO, no la he escuchado”

5. ¿Ustedes prefieren tener relación con la ARL o tener relación directa con una empresa?

“Directamente con la ARL nos ha ido muy bien”

6. ¿El servicio es algo recurrente o por ocasiones?

“Es constante, ya que existe un riesgo latente en que podamos ser multados si no cumplimos con lo requerido, así que siempre nos estamos asesorando con la ARL”

7. ¿Cómo prevención de enfermedades o riesgos profesionales que les gustaría que las empresas les ayudaran a manejar?

“Sería importante que asuman los exámenes periódicos los cuales se deben realizar a todos los empleados cada año, en su ingreso y en su retiro”

8. ¿Ahora con el teletrabajo como les puede aportar una empresa de Ergonomía?

“Nuestra empresa no ha optado por esta modalidad por lo que no nos vemos afectados”

9. ¿Ha trabajado con otros proveedores?

“Actualmente con IPS CLINICA DEL OLAYA quienes nos suministran servicios de exámenes periódicos y en las capacitaciones de gestión de riesgo e incendio puntos de evacuación con el SENA o la CRUZ ROJA”

10. ¿El precio es un factor determinante para su elección?

“Totalmente pues en la empresa debo justificar muy bien los recursos que requiero y siempre son escasos”

11. Que programa son los más utilizados: análisis de puestos de trabajo, ejercicios y estilos de vida, ergonomía y salud, ¿TICS aplicadas a la ergonomía, capacitación y entrenamiento, condiciones psicosociales y rehabilitación laboral?

“Las pausas activas, las capacitaciones el riesgo administrativo, para el análisis de puestos también no lo suministra la ARL, para las señoras de sastrería tuvimos el caso que las señoras presentaban problema de espalda, inmediatamente nos comunicamos con la ARL quienes realizaron la visita y efectivamente tuvimos que cambiar las sillas pues les estaba afectando la postura”

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD #7

Contacto: Jorge Mario Ospina

Cargo: Gerente

Empresa: ACEROS PENSIVALNIA

Duración: 35 Minutos

Contacto: Presencial

1. ¿Con que ARL Trabajan? ¿Cómo ha sido su relación con la ARL?

“Hemos trabajado desde hace 20 años con positiva, últimamente el servicio que nos presta nos muy bueno teniendo en cuenta que es una empresa del estado, la comunicación es deficiente,

cualquier requerimiento es a través de la página y muchas veces no se obtiene respuesta en los tiempos esperados”

2. ¿Hace cuánto tiempo tienen una relación comercial?

“Desde hace 20 años”

3. ¿Qué servicio proveen?

“El plan de seguridad en el trabajo, capacitación a los empleados trabajo de cargas, capacitación en el uso de equipos de seguridad industrial, todo el tema de planes de evacuación, salida de emergencias”

4. ¿Conoce usted Ergosourcing?

“No, ni idea”

5. ¿Ustedes prefieren tener relación con la ARL o tener relación directa con una empresa?

“Con la ARL, sería óptimo manejar todos los servicios, siempre y cuando brindarán un muy buen servicio”

6. ¿El servicio es algo recurrente o por ocasiones?

“Muy ocasional únicamente con accidentes de trabajo o enfermedad laboral”

7. ¿Cómo prevención de enfermedades o riesgos profesionales que les gustaría que las empresas les ayudaran a manejar?

“Me gustaría que nos brindaran acompañamiento constante, que nos ayudaran a realizar una verificación del riesgo que se puede tener con los empleados respecto a enfermedades laborales”

8. ¿Ahora con el teletrabajo como les puede aportar una empresa de Ergonomía?

“No hemos optado por esa modalidad, pero claramente se abre una oportunidad porque cada persona trabaja desde su casa, es una responsabilidad contractual”

9. ¿Ha trabajado con otros proveedores?

“Si hemos tenido la necesidad de llamar a un tercero. Se contrato una persona natura referido por un conocido para realizar los análisis de puestos de trabajo y cumplir con el plan de seguridad en el trabajo”

10. ¿El precio es un factor determinante para su elección?

“Claro tiene que ver mucho con las pequeñas empresas cada centavo cuesta”

11. Que programa son los más utilizados: análisis de puestos de trabajo, ejercicios y estilos de vida, ergonomía y salud, ¿TICS aplicadas a la ergonomía, capacitación y entrenamiento, condiciones psicosociales y rehabilitación laboral?

“Los análisis de puestos de trabajo, seguridad en el trabajo exige exámenes periódicos para verificar como está la gente, quedo contemplado en el plan que cada año se hace un examen de rutina. El plan de seguridad es un tema que por legislación toda empresa debe tenerlo. Para mi es importante cumplir con los requerimientos, garantizar un muy buen ambiente laboral, minimizar el riesgo y llevar los controles de implementación”

2. Balances Generales y Estados de Resultados de Ergosourcing (2015-2016-2017)

BALANCE 2015		ESTADO DE RESULTADOS 2015	
	Diciembre		
	2015		
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE		INGRESOS OPERACIONALES	
Disponible	\$ 122.382.020	Prestaciones de servicios medicos	\$ 964.374.689
Inversiones	\$ 1.745.000	Total ingresos Operacionales	\$ 964.374.689
Deudores	\$ 124.150.591	Menos: descuentos en ventas	\$ -
Saldo a favor impuestos	\$ 241.443.144	Total Ingresos Operacionales Netos	\$ 964.374.689
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 489.720.755		
ACTIVO NO CORRIENTE		Costo de ventas	
Inversiones	\$ -	Prestaciones de servicios medicos	\$ 476.478.725
Propiedad planta y Equipo Neto	\$ 295.912.554	Total Costos de ventas	\$ 476.478.725
Intangibles	\$ -		
Activo diferido	\$ -	Utilidad Bruta	\$ 487.895.964
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 295.912.554		
		Gastos Operacionales	
		Operaciones de administración	\$ 317.455.109
Total del activo	\$ 785.633.309		
		Total Gastos Operacionales	\$ 317.455.109
Pasivo y patrimonio de los socios	Diciembre	Utilidad Operacional	\$ 170.440.855
	2015		
PASIVO CORRIENTE		Ingresos No operacionales	
Cuentas por pagar	\$ 1.324.500	Financieros	\$ 8.681.820
Impuestos tasas y gravamentos	\$ 8.194.000		
Obligaciones laborales	\$ 15.464.324	Total ingresos operacionales	\$ 8.681.820
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 24.982.824		
		Gastos no operacionales	
PASIVO NO CORRIENTE		Financieros	\$ -
Obligaciones financieras	\$ 54.278.158		
Dividendos por pagar	\$ 163.387.370	Total Gastos No operacionales	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 217.665.528	Utilidad antes de impto a la renta	
		Impuesto a la renta y CREE	\$ 34.426.514
TOTAL PASIVO	\$ 242.648.352	Utilidad (perdida)Neta del ejercicio	\$ 144.696.161
			\$ 2.015
PATRIMONIO DE LOS SOCIOS		prueba acida	19,60
Capital Social	\$ 10.000.000		
Resultado de ejercicio anteriores	\$ 273.569.796		
Resultado del ejercicio	\$ 144.696.161		
Reservas y fondos	\$ 114.719.000		
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 542.984.957		
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 785.633.309		

BALANCE GENERAL		
	2017	2016
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo	17.399.751	141.528.456
Instrumentos financieros		
Ctas corrientes y otras	70.582.490	381.791.552
Saldo a favor		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	87.982.241	523.320.008
ACTIVO NO CORRIENTE		
Propiedad planta y quipo	381.071.194	375.976.131
Deterioro		
Saldo a favor de impuestos	319118306	
Activo por impuesto diferido		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	700.189.500	375.976.131
TOTAL ACTIVO	788.171.741	899.296.139
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Pasivos financieros	32.635.047	40.969.367
Ctas por pagar	120.000	38.169.526
Pasivos por impuestos corrientes	7.025.000	9.651.000
Obligaciones laborales	15.830.007	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	55.610.054	88.789.893
PASIVO NO CORRIENTE		
Pasivo por impuesto diferido		
Pasivos financieros	6.356.000	
Cuentas por pagar socios	235.181.937	280.112.897
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	241.537.937	280.112.897
TOTAL PASIVO	297.147.991	368.902.790
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	10.000.000	10.000.000
GANANCIA DEL PERIODO	26.836.716	66.206.315
GANANCIAS PERIODOS ANTERIORES	405.674.349	339.468.034
UTILIDADES RETENIDAS POR CONVERGENCI	48.512.685	114.719.000
TOTAL PATRIMONIO	491.023.750	530.393.349
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	788.171.741	899.296.139

ESTADO DE RESULTADOS				
2017			2016	
INGRESOS OPERACIONALES	673.112.123		INGRESOS	881.775.558
GASTOS OPERACIONALES	607.774.279			
Personal	197.034.294			
Honorarios	325.634.482		COSTO DE VENTAS	448.105.151
Impuestos	2.439.000			
Arrendamientos			UTILIDAD BRUTA	433.670.407
Seguros	8.129.845			
Servicios	15.890.887		Gastos de venta	-
Gastos legales	2.268.700		Gastos de administracion	310.669.078
Mantemto y reparaciones	3.459.150		Gastos fianciersos	24.698.045
Adecuacion de instalaciones				
Gastos de viaje	337.970			
Deterioro de cartera				
Deterioro planta y equipo	6.574.123			
Diversos	46.005.828			
UTILIDAD OPERACIONAL				
Ganancias	152.000			
Financieros	152.000			
Recuperaciones			Otros ingresos y gastos	2.029.284
Perdidas	11.583.434			
Financieros	11.583.434			
Gastos extraordinarios	0			
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	53.896.410		Utilidad antes de impto	100.312.598
Impuesto de renta 2017	27.059.694		Gasto por impto a la renta	34.106.283
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.836.716		UTILIDAD	66.206.315