

TEACHING NOTE

**EL SOL DE COLOMBIA UNA ESTRELLA AL BORDE DE LA EXTINCIÓN: UN CASO
DE ÉXITO CON VISIÓN Y ESTRATEGIA**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

CARTAGENA DE INDIAS D. T Y C.

2018.

TEACHING NOTE

**EL SOL DE COLOMBIA UNA ESTRELLA AL BORDE DE LA EXTINCIÓN: UN CASO
DE ÉXITO CON VISIÓN Y ESTRATEGIA**

JULIETA MENESES ANA MILENA

RESUMEN

El presente estudio de caso expone la necesidad de emplear nuevas estrategias de gerencia y administración para las IPS, con el objetivo de evidenciar fallas, que se generan como producto de externalidades del entorno macroeconómico del país, para posteriormente alcanzar la optimización del desempeño gerencial.

La Clínica El sol de Colombia, aun en medio de un escenario adverso ha emprendido estrategias en desempeño gerencial y administrativo, que van en búsqueda de la ejecución de procesos exitosos para mantener esta empresa de forma financieramente sostenible.

La metodología utilizada corresponde a estudio descriptivo que evidencia el desempeño gerencial y administrativo de la clínica El sol de Colombia, para identificar las herramientas que contribuyen como vértices en los fundamentos del control, dirección, planificación y organización. En definitiva ¿Qué herramientas pudieron evitar la extinción del Sol De Colombia? se concluye que el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, la integración, la comunicación y la toma de decisiones que han hecho posible que la clínica el Sol de Colombia sea una empresa sostenible, fortalecida y líder en el sector salud colombiano

El caso está diseñado para que el estudiante pueda identificar las problemáticas macroeconómicas y como el contexto, afectaron a la clínica y al sector salud y como a través de estrategias basadas en el aumento de la productividad, minimizando los costos, pero sin tener que reducir la planta de personal y prestando un buen servicio a las personas permitió el posicionamiento de la clínica el sol de Colombia

TEMATICA Y CONTENIDO

Se narra la historia de éxito de la clínica el sol de Colombia, a través de la implementación de nuevas estrategias de gerencia y administración, aumentando la productividad y disminuyendo ciertos costos, pero sin perjudicar a su personal base, lograron convertirse en una de las empresa sostenible, fortalecida y líder en el sector salud colombiano.

1. TEMA CENTRAL

Implementación de nuevas estrategias para salvar a la clínica del sol de Colombia, luego de los múltiples problemas macroeconómicos que afectaron la productividad y crecimiento de la empresa

1.1. Justificación Curricular.

El presente estudio de caso se realiza como una estrategia que permite el análisis de las herramientas que potenciaron la productividad y eficiencia de la clínica el Sol de Colombia, para convertirla en una empresa sostenible, fortalecida y líder en el sector salud colombiano.

El caso está diseñado para que el estudiante pueda identificar las problemáticas macroeconómicas y como el contexto, afectaron a la clínica y al sector salud y como a través de estrategias basadas en el aumento de la productividad, minimizando los costos, pero sin tener que reducir la planta de personal y prestando un buen servicio a las personas permitió el posicionamiento de la clínica el sol de Colombia

El caso puede servir para organizar procesos de toma de decisiones en estrategia y gestión organizacional.

1.2 Marco teórico

Para el desarrollo del caso es importante que se sugiera a los estudiantes la lectura de las lecturas que se presentaran a continuación con la intención de que la comprensión del caso sea la apropiada y genere más aprendizaje.

- *La administración de servicios de salud tomo II*, escrito por Blanco Restrepo & Maya Mejía, es importante pues permite contextualizar sobre la situación de la salud en

Colombia, pues explica todo lo relacionado con el campo de la administración de los servicios de salud. Presenta de una manera clara los conceptos como administración, servicios de la salud, salud pública, inversiones, gastos y costos, además contiene información contextualizada y actualizada de acuerdo al modelo de salud del país. Fue desarrollado por especialistas con gran recorrido y reconocimiento en el campo administrativo de la salud. (Restrepo & Maya, 2005)

- Otras de las lecturas es el documento *“Dominar los tres mundos de las TI”* esta plantea una forma de construir un modelo integral es situar a las TI dentro de un contexto histórico. Está es considerada por los expertos como la última de una serie de tecnologías de aplicación general (GPT, General Purpose Technologies): innovaciones tan importantes que provocan saltos en la marcha normal del progreso económico. Las GPT entregan grandes beneficios a medida que las personas inventan o desarrollan complementos que multiplican su poder, impacto y usos. Los complementos de procesos GPT son innovaciones organizacionales o cambios en la forma de trabajar de las empresas. La investigación sugiere cuatro complementos organizacionales: trabajadores mejor capacitados, mayores niveles de trabajo en equipo, procesos rediseñados y nuevos derechos de decisión; permiten que los procesos GPT mejoren su desempeño. (McAfee Andrew. 2006).
- El documento *Sistemas complejos Adaptativos*, es necesario porque permite comprender que debe existir una coordinación funcional real y sustentable en todas las rutas trazadas en los mapas organizacionales, y que no surjan los resultados como consecuencias de acciones desarticuladas y espontaneas de sus miembros y clientes. La perspectiva de los sistemas complejos busca que las organizaciones se cuestionen respecto los procesos que desarrollan, al tipo de organización, los conocimientos del propio sistema, y la validez de las estrategias para clarificar la complejidad del sistema. (Holland John. 1992) Esta complejidad viene determinada por la ineficiencia organizacional de los clientes internos como es en el caso de la CGC De Cartagena, se deben buscar entonces los elementos que logren hacer la adaptación de la manera más efectiva a los cambios intempestivos, imprevistos e inevitables que se acarreen en el ejercicio de las funciones de los miembros de la organización.

- El texto escrito por Richard Daft, titulado *Teoría y diseño organizacional*, presenta una imagen cautivante y convincente de las organizaciones contemporáneas y de los conceptos que impulsan a sus lectores y estudiantes al éxito. Reconocido como uno de los textos más sistemáticos y bien organizados en el mercado, el volumen enseña, tanto a futuros como a actuales gerentes, a prepararse a fondo para los retos que enfrentarán en el mundo empresarial actual. Trabaja temas relacionados con la estructura de organización modular, el diseño organizacional de red y de empresa integrada, así como también el uso de equipos virtuales, representa un tratamiento complejo y rico del proceso dinámico de manejo. Se enfatiza en la cultura organizacional y los valores éticos, la innovación y el cambio, el enfoque racional en la toma de decisiones, y una postura equilibrada en la solución de conflictos y el ejercicio del poder y la política en la organización. (Daft Richard, 2010)
- *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad* este documento presenta una guía para la formulación de modelos de negocio para Centros de Productividad, teniendo en cuenta varias propuestas de marcos conceptuales; integrado por cuatro elementos: los que están basados en sus roles, los recursos y procesos internos, los recursos y procesos externos y la evaluación. (Preciado, 2011)
- Por último, pero no menos importante es el texto de *Administración Estratégica* el cual muestra que la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. En este libro se identifican y describen las estrategias que los administradores pueden aplicar para lograr un desempeño superior y proporcionar a su compañía una ventaja competitiva. Uno de sus objetivos centrales es que usted entienda plenamente las técnicas analíticas y habilidades necesarias para identificar e implantar con éxito las estrategias. El primer paso para alcanzar este objetivo es describir con más detalle qué significan desempeño superior y ventaja competitiva y explicar la función central que tienen los administradores como líderes del proceso de preparación de estrategias. (Hill & Jones, 2014)

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar el desempeño general y administrativo realizado por la clínica el sol de Colombia, para la identificación de estrategias y herramientas que permitieron consolidación de esta como una de las mejores del país.

2.2. Objetivos de Enseñanza

Reconocer cuales y como las variables internas de las compañías y externas del entorno que inciden en el desarrollo de una empresa y afectan su funcionamiento.

Desarrollar habilidades para el diseño de estrategias que brinden alternativas para las empresas del sector salud.

Promover la lectura de casos empresariales, como escenarios de aprendizaje para la formulación de estrategias

Fortalecer los conocimientos adquiridos sobre diseño de estrategias y herramientas para mejorar la productividad, mediante las lecturas complementarias

Discutir los factores claves de éxito de la empresa a lo largo del tiempo

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología utilizada para el desarrollo del caso es de tipo cualitativo, la cual corresponde a estudio descriptivo que evidencia el desempeño gerencial y administrativo de la clínica El sol de Colombia, para esta se realizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas para obtener información de fuentes primaria, además de análisis documental de fuentes de información secundaria como estados financieros y balances sociales propios de la organización.

4. POBLACIÓN OBJETIVO.

El presente caso está dirigido a los estudiantes de pregrado, especialización y maestría, en ciencias administrativas de la universidad Tecnológica de Bolívar o cualquier institución que lo requiera.

5. ÁREAS TEMÁTICAS

El caso empresarial de estudio está dirigido por la temática abordada principalmente a las siguientes asignaturas cursadas por los estudiantes:

- Pensamiento estratégico
- Habilidades Gerenciales
- Dirección estratégica del marketing
- Estrategia de gestión del conocimiento
- Economía y empresa

6. PRINCIPALES TEMAS DE DISCUSIÓN

- Sector salud
- Crisis económica / Créditos
- Inversión / Reinversión
- Costo / Rentabilidad
- Productividad / minimización de costos
- Toma de decisiones

7. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

Para el desarrollo de la discusión es fundamental la preparación de individual del estudiante, en esta instancia se prepararán algunas lecturas que contextualicen y complementen la información. Por ello se sugiere al profesor que, al menos una clase antes entregue el caso a los estudiantes y que entregue las preguntas al final del caso como preparación.

El análisis y discusión del caso se realizará 3 etapas:

1. Introducción al caso
2. Discusión del caso y diseño de alternativas
3. Conclusiones y cierre

La clase siguiente debe iniciar recordando las ventajas de usar el método de estudio de casos y sus dinámicas. Luego se debe presentar la empresa y dar algunas luces de las problemáticas

encontradas. La discusión del caso se puede dividir en tres o más partes durante la clase, de acuerdo con el tema que se busque desarrollar en la sesión.

7.1 Caso clínica sol de Colombia

Inicialmente, se sugiere pedir a los estudiantes explicar de manera general los aspectos más importantes que conocen del sector salud y los problemas que estos han tenido a lo largo de los años. Se pueden realizar preguntas como ¿Cuál era el contexto en el que se encontraba la empresa? ¿Cuáles son las principales problemáticas a las que se enfrentó en los primeros años?

Las respuestas serán anotadas en el tablero, en donde se realizará una tabla con las principales problemáticas, teniendo en cuenta el año y el contexto en el que se encontraba Colombia. Luego en la misma tabla los estudiantes tendrán la oportunidad de proponer alternativas a los problemas encontrados; este ejercicio permitirá observar la manera en que los estudiantes entienden el caso, además ir planteando sugerencias claves que permitieron el éxito de la clínica.

Posteriormente, se tratarán los tres temas relacionados en el caso: la crisis económica de esos años, los problemas con las inversiones y reinversiones de los asociados y el impacto que esto tiene en las empresas, la toma de decisiones y la productividad.

7.2 Crisis económica, reinversión y la toma de decisiones

En este momento del caso, se debe hacer énfasis en la crisis económica, aquí los estudiantes deben ser capaces de identificar y describir la crisis y los diferentes elementos del contexto interno y externo que afectaron a la empresa, así como las diferentes características del sector salud en Colombia y como este impacto en la inversión y la reinversión de los asociados.

A partir de esta información los estudiantes deben identificar los focos de la crisis que afectan a la empresa, los niveles de riesgo que cada uno de estos elementos representa para la empresa y sus efectos. Puede utilizar una matriz de análisis de causas y efectos

7.3 Amenazas Al Sol De Colombia

Los mismos problemas del entorno generan nuevos cambios en las dinámicas que la empresa, que afectan el funcionamiento de esta y obliga a la empresa a redireccionar y buscar nuevos horizontes que implican la necesidad de innovación

Los problemas con las inversiones, el aumento de la competencia y la disminución de la rentabilidad y productividad fueron algunas situaciones que condicionaron los cambios en la empresa, frente a esto se debe preguntara: ¿están de acuerdo con los problemas mencionados anteriormente? ¿agregarían otros problemas? Teniendo en cuenta lo anterior se realizará un cuadro de priorización de problemáticas teniendo en cuenta cuales serian las de alta urgencia, alta importancia, baja urgencia y baja importancia.

En este apartado se revisan los Modelo de decisiones y se debe interrogar a los estudiantes sobre ¿cómo a partir de los modelos propuestos se podrían analizar las decisiones que toma la alta dirección?

7.4 El Renacer Del Sol De Colombia

A partir de las respuestas presentadas por los estudiantes tendrán una sesión de discusión en donde desarrollarán diversas alternativas por cada problema identificado con la intención de promover la producción de estrategias que generen productividad en la empresa.

Luego al final se presentarán las alternativas a la toma de decisiones especialmente marcadas en las siguientes decisiones:

1. Créditos gubernamentales.
2. Aumento de la productividad y minimización de costos cuidando siempre el personal base.
3. Diversificación y aumento del portafolio de servicios.
4. Tecnificación de los sistemas de información.

Realizar esta actividad debe evidenciar que la clínica El sol de Colombia, es una historia de éxito debido a su trabajo, esfuerzo y superación de las crisis por las que atravesó, para las cuales fueron necesarios los cambios y ajustes que se realizaron, sin estos; la clínica no sería la institución que logro construirse con los años.

8. CIERRE DEL CASO

Luego de la discusión se deben llegar a definir ciertas conclusiones del caso, una de estas centradas en la importancia de conocer las problemáticas del sector, como en este caso el de la salud, además de comprender porque la clínica del Sol de Colombia es una historia de éxito, para ello se deben tener en cuenta todos los cambios que fueron necesarios, pero también en la oportuna reacción estratégica de los propietarios y accionistas quienes tomaron en su momento las mejores decisiones para que hoy el sol de Colombia brille de nuevo, con luz propia.

Por otro lado, que las empresas que trabajan el sector salud deben enfocarse en el bienestar y es necesario en muchos casos el apoyo gubernamental a través de créditos o propuestas que generen sostenibilidad en la empresa. El uso de las tecnologías de la información aumenta la productividad de la empresa y permite reducir ciertas cosas sin necesidad en algunos casos de reducir el personal, sobre todo cuando se trata el área de la salud y por último, pero no menos importantes potenciar la generación de rentabilidad en los servicios prestados para las tomas de decisiones obedecen a la estabilidad o inestabilidad del entorno que afecta a las organizaciones, tanto por factores externos o internos.

La administración y la gerencia permiten identificar los problemas centrales para la toma de decisiones, decisiones sustentadas en el análisis que se les hace a los problemas. Estas decisiones se convierten en una guía que muestra el camino que debe tener la empresa para desarrollar alternativas innovadoras con el uso de las tecnologías que se convierten en una herramienta para el desarrollo.

9. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Con la intención de alcanzar la mejor comprensión del texto y las situaciones allí plasmadas se sugieren las siguientes lecturas

Blanco Restrepo J., Maya Mejía J, (2005) Administración de servicios de salud Tomo II, segunda edición.

Colombia. Ministerio de la Protección Social. Anexo Técnico No. 6. Manual Único de Glosas, Devoluciones y Respuestas, Unificación. Resolución 3047 de 2008 modificada por la Resolución 416 de 2009. Colombia.

Congreso de la Republica. Ley 100 de 1993. por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Decreto 4747 de 2007. Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones

C Hill, G Jones, (2014) Administración Estratégica, Libro Mc Graw Gil – Octava Edición.

FOMIN, (2009), Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. Disponible en www.iadb.org/mif

Health in the Americas, 2007. Organización Panamericana de la Salud, Washington, D.C.: OPS, 2007—2v. ISBN 978 92 75 11627 X (Volume II—Países)

Holland John. 1992, Complex adaptive systems -Sistemas complejos Adaptativos- (A New Era in Computation.)

Informe Resultados Financieros Del Sector Salud Número 2. (2017) Superintendencia Nacional De Salud. Disponible En: <https://docs.supersalud.gov.co/portalweb/metodologias/informes%20de%20estudios%20sectoriales/resultados%20del%20sector%20%202016.pdf>

McAfee Andrew. (2006) Dominar los tres mundos de las TI. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 84, N°. 11.

Ministerio de la Protección Social. Decreto 1011 de 2006. Colombia. Ministerio de la Protección Social. Resolución 3047 de 2008.

Preciado, M. (2011) Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad: Universidad Nacional de Colombia.

Richard Daft, 2010, Teoría y diseño organizacional. (Cengage Learning, décima edición.)

Web Portafolio, (2012) Los problemas de las EPS nacieron de una deuda del Fosyga. Disponible: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/problemas-eps-nacieron-deuda-fosyga-92180>

