

**EMPRENDER EN MEDIO DE UN SECTOR EN CRISIS:  
¿UTOPIA O REALIDAD? CASO IPS CENTRO DE REHABILITACIÓN  
PULMONAR INTEGRAL SAS**

Ingrid Elvira Jácome Peñaranda  
Sergio Andrés Alvis Camacho

Hoy es el día para el polisomnógrafo, o quizás era ayer, eran las palabras que se estremecían en la cabeza de Sergio Alvis, gerente actual y co-fundador de la IPS Centro de Rehabilitación Pulmonar Integral SAS (CRPI S.A.S), mientras conducía su automóvil de retorno a la ciudad de Cartagena desde su tierra natal Santa Marta.

Eran las 7:00 de la mañana del día 15 de noviembre del año 2016, la semana anterior había estado acompañando a su padre quien se encontraba con unos quebrantos de salud, producto de un trastorno de sueño sin diagnosticar y que generaba complicaciones en su tratamiento instaurado previamente para mejorar las deficiencias respiratorias que le antecedian.

Era una mañana como todas las otras cuando viajaba a la samaria, en las cuales acostumbraba a despedirse y desayunar junto a su familia antes de regresar a trabajar a la ciudad de Cartagena. Sin embargo, ese día hubo algo que marco ese partir de mote de guineo con queso rallado, y fue la preocupación que le dejó entrever su madre producto de la situación por la cual estaba atravesando su padre: “ronca mucho y por momentos se queda sin respirar, tanto que debo moverlo o despertarlo; se queja de somnolencia al día siguiente y de no poder concentrarse en el trabajo. Ya el neumólogo le envió un estudio de sueño, pero no ha sido posible realizarlo por falta de un sitio que preste el servicio en la ciudad, incluso le ordenaron un dispositivo llamado CPAP para que duerma con él, pero no le enseñaron como usarlo”.

Sergio conocedor del tema y como líder de la IPS CRPI S.A.S, inicia un acompañamiento al tratamiento de su padre mientras que en su cabeza revoleteaba una y otra vez, ¿cómo harán las personas que no tienen un familiar médico o del área de la salud para recibir las indicaciones y el tratamiento pertinente para sus deficiencias respiratorias?, las explicaciones que se dan a los pacientes son insipientes cuando de tratamiento se trata?, todo lo que un paciente tiene que padecer para que por fin puedan diagnosticarle de manera temprana y oportuna un síndrome de apnea o hipo apnea obstructiva del sueño (SAHOS)?.

No había culminado el viaje, cuando en medio del paisaje tan majestuoso, que le proporcionaba su espejo retrovisor, la montaña de nieve más alta del mundo a orillas del mar, en ese momento tomó la decisión: ofrecer el servicio de Estudio de Sueño (el cual ya había sido contemplado en una de las reuniones de Junta directiva). Este debía ser una realidad; pero también debía serlo pronto, pensó.

## DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD: LOS PRIMEROS PASOS DE UN SUEÑO

La idea de crear el Centro de Rehabilitación Pulmonar Integral SAS, nace hace algunos años, cuando Luzdaris de Avila, una de sus socias fundadoras, en el ejercicio de sus funciones cuando trabajaba en el hospital del Seguro Social en la ciudad de Cartagena, como fisioterapeuta del área respiratoria, debía tratar a los pacientes que llegaban a cuidados intensivos con enfermedades obstructivas crónica y cuyo estado era muy complejo.

En ese ejercicio profesional, se fue dando cuenta que estos pacientes llegaban hasta ese estado, debido a que no se les había prestado la debida atención ambulatoria y seguimiento respectivo, por lo cual deducía que la atención de consulta externa no era la más adecuada. En esa misma época, conoce a dos médicos neumólogos del grupo de profesionales de hospital, con los cuales comienzan a realizar seguimientos a estos pacientes, adicional a las consultas médicas. Es durante estas prácticas, cuando surge la idea de brindarles a estos pacientes todo lo necesario para lograr su funcionalidad y mejorar su calidad de vida, más allá de la simple consulta externa. Esto la llevó, a que desde su otra faceta laboral, en la academia, como docente y jefe del área cardiovascular y pulmonar en la universidad San Buenaventura, comenzara a trabajar todas esas estrategias terapéuticas para estos pacientes.

Sin embargo, a pesar que los neumólogos consideraban interesante la idea de la atención integral de estos pacientes, “por miedo a ser empresarios, por miedo a asumir riesgos y por no contar con las competencias administrativas para ello”, como lo manifestaba el mismo Doctor Iván Baños, uno de los actuales socios, no se materializó la idea en esos momentos.

Pero como Luzdaris desde la academia animaba a sus estudiantes a trabajar sobre estas estrategias terapéuticas, en una de sus clases expuso su idea, sin saber que dentro de sus estudiantes encontraría a ese socio que buscaba para hacer realidad su sueño, Sergio Alvis, el actual Gerente, quien estaba esperando esa oportunidad que la vida le diera, para ser empresario, pues así visionaba su futuro profesional y como bien apuntaba Luzdaris, “Sergio siempre ha tenido una vocación más empresarial, él es más administrativo, hacer empresa le apasiona”.

En agosto del año 2010, comenzaron su proceso de poner en marcha la empresa. Inició con un acuerdo de voluntades de manera verbal entre las partes, aportando para la operación de la misma, los equipos con los que contaban cada uno de ellos de manera individual: nebulizadores, tensiómetros, Bandas elásticas, theraband, pesas de brazaletes, balones de pilates, aspirador de secreciones, kit para nebulizar y aspirar, y, lo más importante, su fuerza de trabajo, sus conocimientos, su pasión por ayudar a este tipo de pacientes y, por supuesto, su deseo de ser empresarios.

Desde ese momento y en un principio, con la ayuda de los dos neumólogos, quienes les remitían sus pacientes, iniciaron su empresa prestando los servicios de manera domiciliaria, específicamente el **Programa de Rehabilitación Pulmonar Integral Domiciliario**, que consistía en 24 sesiones de rehabilitación para asegurar el tratamiento, pero como los costos eran algo elevados para algunos de sus pacientes, cuyo poder adquisitivo no les permitía acceder a este programa, deciden vender mínimo 12 sesiones para medio garantizar dicho

tratamiento, **Terapia Respiratoria y Fisioterapia**. Estos servicios le permitían tener una rentabilidad aproximada del 30%.

“La verdad, no fue nada fácil comenzar la empresa ofertando los servicios de rehabilitación de manera domiciliaria”, recuerda Luzdaris, por una parte, porque dependían de las remisiones de pacientes por parte de los especialistas, y a pesar de que ellos hacían su labor comercial y explicaban los beneficios, las remisiones de pacientes eran muy bajas; por otra parte, porque al ser un servicio a domicilio, ninguno de los socios contaba con un medio de transporte propio, lo que dificultaba su movilidad y hacía que la prestación de este servicio fuera más oneroso, reduciendo así, su rentabilidad.

, y por último, porque los costos para la prestación de este servicio, en este sentido, se hacía más onerosos, reduciendo así, su rentabilidad.

Entre otras razones, debían utilizar transporte público tipo taxi, por los equipos a transportar para las terapias; algunos de sus pacientes se encontraban fuera del perímetro urbano, lo que encarecía el valor del transporte; los pacientes se encontraban equidistantes uno de otro y por el bajo volumen de usuarios remitidos, se dificultaba trabajar de manera zonificada. Sin embargo, esto no fue impedimento para que ellos persistieran con su idea, sobre todo Sergio, quien veía el potencial de crecimiento para esta empresa.

Es así, que Sergio Alvis, propone que comiencen a realizar una labor comercial más agresiva de presentación de su portafolio de servicios a los profesionales de la salud de la ciudad, Neumólogos, Internistas e Intensivistas, la idea era poder llegar al mayor número de especialistas y así lograr incrementar el volumen de las remisiones, para que se pudiera reflejar en sus ingresos. Sin embargo, en esta labor encontraron muchos NO, no porque el médico se los dijera directamente, sino, por la no remisión de pacientes.

Pese a lo anterior, Sergio estaba seguro que era una buena estrategia para crecer y el tiempo le dio la razón en parte. Comenzaron a darse los resultados, el volumen de pacientes se fue incrementando paulatinamente, sin embargo, este incremento de pacientes generaba un problema para la atención oportuna, continuaban necesitando una solución para su movilidad; ¿que podían hacer?, en esos momentos no tenían dinero para comprar un auto, ni los ingresos que estaban percibiendo eran suficientes para apalancar esta compra. En ese momento deciden pedirle ayuda a uno de sus progenitores, quien, viendo el entusiasmo, la pasión y compromiso, decide apoyarlos, facilitándole su vehículo para realizar su gestión terapéutica “Las cosas van encontrando su cauce, los inconvenientes se están mitigando”, pensaba Sergio.

Pasado unos seis meses y con el firme propósito de hacer crecer su empresa, deciden por iniciativa de Sergio, introducir en su Portafolio un nuevo servicio, **el test de la caminata de los 6 minutos**, las razones, este examen es requerido para hacer un mejor diagnóstico a todos los pacientes que tienen problemas respiratorios, en ese caso, los especialistas médicos, que en algún momento les dijeron NO de manera sutil, por la no remisión de pacientes, podrían hacer uso de este nuevo servicio, como examen requerido para hacer un mejor diagnóstico. Hasta ahí, todo iba bien, pero hacía falta lo principal, comprar los elementos requeridos para realizar dicho test, equipo para la elaboración del test,

cronometro, cinta métrica, conos y el pulsioximetro. Esto implicaba hacer una inversión, de pronto pequeña, pero en esos momentos, para ellos, era una inversión representativa.

En aquella época, se puede decir, que esta sería la primera inversión con capital de la empresa, ¿capital de la empresa?, ¿de dónde salió ese capital? Sergio recuerda que esa primera semilla de capital de la empresa provino, ya que los socios, de los ingresos percibidos por las atenciones domiciliarias, solo tomaban un porcentaje mínimo como parte de pago por su labor, el resto de esos ingresos lo dejaban para el funcionamiento de la empresa, es así que, con el ahorro logrado hasta ese momento, adquirieron los elementos necesarios para prestar el nuevo servicio **test de la caminata de los 6 minutos**.

## **UNA NUEVA HISTORIA SE ABRE: EL DESPERTAR CRPI S.A.S**

Los socios continuaban con su labor comercial dentro del gremio de los médicos especialistas que estaban relacionados con su servicio, pero también se seguían actualizando en el hacer como tal de la operación de su empresa, es así, que estando en un congreso de Neumología en la Ciudad de Bogotá, se encontraron con un médico neumólogo, dueño de una reconocida clínica de la ciudad de Cartagena.

En medio de una conversación puramente social con el doctor, le comentaron sobre los servicios que su empresa estaba ofertando, le pareció muy interesante estos servicios, por lo que les propuso reunirse nuevamente cuando estuvieran en Cartagena para desarrollar mejor la idea y ver la viabilidad de una alianza. Para los Socios esa propuesta, era un pie más cerca de las metas y retos que se había propuesto, sobre todo para Sergio Alvis, quien vio la oportunidad de hacer crecer su empresa.

Una vez que llegó a Cartagena, recuerda Sergio, se puso en la tarea de coordinar la reunión con el Doctor, organizó toda la información en unas diapositivas para hacerle la presentación mucho más clara, “no podía desaprovechar esta oportunidad, él debía conseguir que el doctor dijera un SI rotundo”. Después de varias reuniones, el médico Neumólogo les propone hacer la alianza. Lo había conseguido, un hit, para la empresa.

Sin embargo, una vez acordada la alianza de manera verbal con el Doctor, dueño de la reconocida clínica de Neumología en Cartagena, los socios enseguida pensaron, ¡nosotros no estamos constituidos como empresa!, ¿qué tan bueno es que nos presentemos así?, ¿o sería mejor que nos organicemos como una sociedad?, se cuestionó Sergio.

En el análisis de aquella situación, Sergio le dice a Luzdaris que “es importante presentarnos como empresa, eso generaría una mayor confianza al Doctor, y le daría a la empresa la posibilidad de ir consolidándose”, recuerda Sergio. Es así, que deciden constituirse como empresa comercial Centro de Rehabilitación Pulmonar Integral SAS, el 6 de abril de 2011, siendo Luzdari de Avila, la Gerente y Representante Legal y Sergio Alvis, el subgerente, como consta en su acta de constitución.

La alianza que les propuso el Doctor era como caída del cielo, era la oportunidad de apalancamiento que estaban esperando para consolidar su empresa, para hacerla crecer,

contarían con una infraestructura de 2 consultorios, no asumirían gastos de servicios públicos, estos estarían inmersos dentro de los porcentajes de negación que le correspondería a la clínica. Los clientes para la prestación de sus servicios estaban dentro de la misma clínica, con lo cual lograrían ampliar su cobertura de pacientes, las condiciones financieras para la alianza eran favorables, 40% de la utilidad para CRPI, si los pacientes atendidos provenían referidos por la clínica y 70% de la utilidad para CRPI, si los pacientes eran conseguidos por CRPI. Todas las condiciones estaban dadas para que todo fuera un éxito.

Dadas dichas condiciones, aceptan hacer la alianza con la clínica, pero para poder operar en sus instalaciones, debían incurrir en algunos gastos de adecuación de la infraestructura y unas inversiones para su dotación. Esta última, debido a que Sergio y su socia, teniendo en cuenta que iban a tener un espacio físico, y que contarían con los pacientes de la clínica, vieron la oportunidad para ampliar su portafolio de servicios. La decisión no se hizo esperar, los servicios de Pruebas diagnósticas de función pulmonar (Espirometría, Ventilación Voluntaria Máxima) y de Pruebas de capacidad funcional (prueba de broncomotricidad con ejercicio y monitoreo, registro de oximetría cutánea), sería los servicios complementarios perfectos. Sin embargo, esto implicaba adquirir equipos como: Caminadora, Elíptica, Bicicleta Recumbent, Multifuerza, Colchonetas, Maquina de Abductores y Aductores, cicloergometro.

Al hacer el presupuesto de estos equipos, se dieron cuenta que lo que tenían como capital de trabajo no alcanzaba, ¿cómo hacer para financiarlos? Fue la pregunta que vino a la mesa. Cada uno resolvió aportar de su propia pecunia para poder contar con todos los implementos, no escatimaron en nada, “era el comienzo de la consolidación de su sueño y estábamos felices de tener nuestro propio espacio para funcionar”, recuerdan ambos socios.

Con todo ya preparado, una empresa ya formalizada y un sitio donde operar, comienzan su labor de posicionamiento, pero consideraban que para ello debían contar con una identidad propia como empresa, entonces resuelven diseñar la marca de la empresa, la idea era que ésta se utilizará en los uniformes, en la papelería de la empresa y en todos los elementos publicitarios que tuvieran, brochure, flyers, tarjetas de presentación, entre otros, con el fin de poder ir creando esa identidad. Es así, como en un mes tuvieron todo listo, los pacientes propios comenzaron a llegar a sus instalaciones, pero los días iban pasando y no veían las remisiones de pacientes por parte de la clínica, al parecer, las cosas no estaban saliendo como lo planearon, lógicamente, debido a que ésta era una clínica pediátrica y las patologías o enfermedades para las rehabilitaciones pulmonares eran mucho menores, ya que estas se presentan más comúnmente en los pacientes adultos. Pero los socios y sobre todo Sergio, no se daban por vencidos, al contrario, continuaron con su labor comercial, visitando a los médicos en las especialidades relacionadas con su objeto social, como una de las estrategias para la consecución de sus clientes, y en este momento, con una mejor posición, estaban constituidos como empresa, manejando su propia marca, tenían un sitio donde operar y habían ampliado su portafolio de servicios, ¿qué más podían pedir?, pensaban ellos, no hay lugar a dudas, para que nos envíen a sus pacientes para que le realicemos sus terapias.

## **HACER EL SUEÑO SOSTENIBLE: HACIA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Paralelamente, y con el fin de dar un mayor respaldo a su empresa ante terceros con relación a la calidad de los profesionales que hacían parte de su empresa, Sergio Alvis, comienza en el 2011 su especialización en Rehabilitación Cardiopulmonar, esto le permitiría mejorar sus competencias profesionales, al mismo tiempo que incorporaba nuevas técnicas y terapias que se estuvieran desarrollando en la atención para este tipo de pacientes.

En esos años, al estar inmersos dentro de la clínica, comienzan a darse cuenta que la administración de una institución como estas, requería mucho más que las ganas de hacer empresa y del saber hacer, propio del objeto de la misma, sus competencias profesionales adolecían de las competencias administrativas para poder sacar adelante su empresa, ¿qué debían hacer?, será que debían formarse en el área administrativa para sacarla adelante? ¿Cuánto costaría realizar una formación en este campo?, eran preguntas que circundaban la cabeza de Sergio. Mientras tomaban una decisión al respecto, la clínica se fue convirtiendo en la escuela práctica para ir adquiriendo conocimientos y experiencia.

De manera intuitiva, y a punta de ensayo y error, aprenden muchas de las tareas operativas-administrativas que se requieren para llevar el control de este tipo de empresa, desde lo más básico, como es el archivo de la documentación, así como de cada uno de los procesos relacionados con la operación de la misma, compras, ventas (cotizaciones, realización de convenios), facturación, cartera, financiera (contable), como el manejo de la información a través del software médico, pero también hacen uso de la herramienta Excel, para poder registrar cada una de las operaciones que realizaban y la base de datos de sus pacientes.

Dentro de lo aprendido estando en la clínica con relación al área comercial, se dan cuenta que para incrementar sus ventas, era necesario establecer alianzas o convenios con otras entidades del sector y con empresas privadas, no podían solo atender pacientes particulares. Esto los llevo a hacer acercamientos con otras empresas, dando como resultado, dos convenios con EPS (Sanitas y Sura); y convenios con entidades de medicina prepagada, Allianz, Colsanitas y Liberty. También se logró un convenio con otra IPS ubicada en la ciudad de Barranquilla, la Clínica General del Norte y con una entidad de Régimen Especial, la Policía. A través de estas alianzas se logró incrementar el volumen de pacientes atendidos, si bien no era un volumen de pacientes supremamente alto, ni los ingresos lo suficientemente representativos, el haber incrementado el número de sus pacientes les indicaba que el servicio era necesario dentro de la ciudad.

En vista del incremento en el volumen de atención a pacientes, y teniendo en cuenta que, adicional a esta función debían realizar las funciones administrativas, veían la necesidad de contar con personal calificado que apoyara la realización de las terapias a los pacientes, sin que esto les hiciera incurrir en mayores costos. Debido a que no contaban con el capital de trabajo suficiente para asumirlos, deciden realizar un convenio de Docencia - Servicio con la Universidad San Buenaventura, en donde los estudiantes de octavo semestre de

fisioterapia que estaban en su rotación clínica en salud y funcionamiento, realizaran sus prácticas en la empresa, es así, como logran tener este personal que requerían sin tener que incurrir en costo alguno, antes por el contrario, la universidad reconocía un valor semestral a CRPI por permitirles a sus estudiantes rotar por su empresa.

A pesar de los grandes avances que habían tenido en los últimos años, no todo era color de rosa, como en toda relación, comenzaron a evidenciarse inconvenientes con la clínica aliada. Si bien la alianza durante los dos años fue fundamental para lograr consolidar a CRPI, las diferencias administrativas y de protocolos de atención generaba grandes diferencias entre las dos entidades. Sumado a lo anterior, los resultados de crecimiento visionados por CRPI no se estaban consiguiendo, dado que el volumen de atención no era lo suficientemente representativo en relación a la meta propuesta, el poder ofrecer otros servicios que permitieran realizar una rehabilitación pulmonar más integral, para lo cual debía tener un espacio más amplio y el contar con unos aliados que realmente estuvieran más relacionados con su objeto social, médicos con especialidades en neumología, internista o intensivistas, pero para adultos, hicieron que ellos comenzaran a buscar otras opciones.

En el año 2013, estando todavía en alianza con la clínica, se reencuentran con los Neumólogos que estuvieron involucrados con la idea de Luzdaris al inicio de todo este gran sueño, Ivan Baños y Gabriel Ibarra, a ellos les sorprendió que el proyecto se hubiera cristalizado. Sergio, teniendo en cuenta que la empresa, si quería convertirse en IPS, debían tener un apalancamiento financiero, veía en estos doctores, los socios perfectos para seguir haciendo crecer la empresa, es por ello que se comienzan hacer los acercamientos con estos doctores, a explicarles la visión de la empresa, a donde querían llegar, a invitarlos a hacer parte de lo que alguna vez ellos vieron como sólo un sueño y ahora era una realidad, después de varias reuniones, de mostrarles todos los beneficios, los doctores aceptan ser parte de la empresa CPRI S.A.S.

En ese momento, comienza una nueva historia, inicia todo el proceso para pasar de ser una empresa comercial a convertirse en una IPS, lo que le abriría las puertas para entrar verdaderamente al sector económico en el cual ya venían trabajando, el sector salud, pero ¿por dónde debían empezar para hacer todos estos cambios? obviamente, encontrar ese sitio estratégico que les permitiera operar su IPS y generar su crecimiento.

## **LA PESADILLA: LO QUE IMPLICA ENTRAR EN EL SECTOR SALUD EN COLOMBIA**

A pesar de las innumerables limitaciones y crisis enmarcadas en el sector salud a lo largo de los últimos años, el país ha logrado avances significativos en la cobertura, ya que permitió moverse del 56,9% al 90,8% entre 1997 y 2012 (Ayala, 2014). Lo anterior ha sido posible, en gran parte, al mayor gasto público sectorial, evidenciado en la inversión de cerca de siete puntos porcentuales del PIB en salud, donde el 75% lo realiza el sector público.

Si bien es destacable que el país hoy tenga cubierto por alguno de los dos regímenes casi al 100% de la población, como resultado de la unificación del POS y otras normativas establecidas en los últimos años, lo cual ha generado una mejora en la calidad de la prestación de los servicios y equidad para todos los colombianos, no deja de ser preocupante, que estas cifras se soporten por el incremento del régimen subsidiado, más aún, cuando hoy se está evidenciando una gran disminución del régimen contributivo, lo que hace que la estabilidad financiera del sistema está dado por la estabilidad que el gobierno pueda y quiera darle.

De acuerdo con algunos estudios, hay señales de que la oferta que se tiene en el sector salud no es suficiente para dar atención oportuna a la demanda potencial de sus habitantes, sobre todo en los departamentos y ciudades más pobladas del país, Bogotá, Valle del Cauca, Antioquia, Bolívar y Atlántico. Aunado a lo anterior, existe evidencia que soporta la hipótesis de una escasez en el recurso humano en salud, como el presentado por Cendex en el 2013, donde se encontró que el 55,6% de IPS entrevistadas en su estudio, consideró que la planta de estos se encontraba incompleta, lo que obligó al 41,3% de ellas a cerrar o suspender algún servicio en los últimos cinco años. Estos hechos, son el soporte para entender los tiempos de respuesta que obtienen los usuarios del sistema cuando de solicitar una cita con un especialista se trate, hasta dos meses para poder ser atendidos.

Si bien en los departamentos anteriormente mencionados, de acuerdo a los estudios realizados, se encuentran el mayor número de IPS, el cual es un indicador que es usado por la Organización Mundial de la Salud – OMS, que da cuenta del número de sedes en que recae la responsabilidad de la atención, siendo además una medida de la disponibilidad de los servicios (World Health Organization, 2010). Teniendo estos indicadores en cuenta, se supondría que estas regiones estarían bien, sin embargo, esto es cuestionable debido a que no tiene en cuenta, dentro de su evaluación, la capacidad instalada de la IPS, ni el recurso humano disponible, ni la complejidad de los servicios ofrecidos. Adicionalmente, a que estas IPS también deben dar atención a los pacientes remitidos de poblaciones aledañas. Estos se convierten en aspectos cruciales para evaluar realmente si la atención dada por estas IPS es oportuna y de calidad.

Uno de los mayores cuellos de botella en el sistema de salud es el flujo de recursos de los administradores de los regímenes contributivo y subsidiado hacia las IPS. De acuerdo con la Superintendencia de Salud, el consolidado de cartera de las IPS, privadas y públicas, por concepto de deudas del sector de servicio de salud a corte de junio de 2013, ascendió a 14.4 billones de pesos, de los cuales el 30% se concentra en las IPS públicas, frente al 70% de las IPS privadas (Superintendencia de Salud, s.f.).

Hoy en día, es común para cualquier ciudadano colombiano percibir a diario una insatisfacción en la experiencia de los servicios de salud, producto de diversos factores que afectan al sector: la manera en la que está organizada la provisión de los servicios, la calidad y acceso a los mismos, la ineficiencia en el manejo de los recursos o la escasez de estos, el diseño de los planes de atención en los regímenes vigentes, la crisis financiera de los hospitales públicos y privados, y los resultados en materia de prevención y promoción de la salud. Este último, fundamental no solo por el indiscutible costo en términos de vida, sino también por el tiempo de incapacidad e improductividad que ellas implican en una economía.

En Colombia, el aseguramiento en salud se encuentra enmarcado dentro de la teoría de seguros, y según la Ley 1122 de 2007, se define como la gestión integrada y articulada del riesgo financiero, riesgo en salud, representación del afiliado ante el prestador, articulación de los servicios y garantía de la calidad en la prestación de los mismos, y es a las Empresas Promotoras de Salud – EPS - a las que les corresponde realizar la gestión indelegable del aseguramiento en el país, a través de la administración de los regímenes contributivo y subsidiado (Congreso de la República de Colombia, 2007). Así mismo, la coexistencia de subsistemas con distinto financiamiento (público y privado) y la ausencia de la integración de la red sanitaria asistencial, segmenta la población en función a su inserción laboral y capacidad de pago; generando a su vez la creación de organizaciones prestadoras de servicios de salud fragmentadas e insostenibles en el tiempo (I Cumbre Iberoamericana de Medicina Familiar, 2002).

En el marco del actual Sistema General de Seguridad Social en Salud, definido por la Ley 100 de 1993 y en las reformas suscitadas por la Ley 1122 de 2007 y la Ley 1438 de 2011, se establece que es responsabilidad de las Entidades Promotoras de Salud –EPS-, proteger al individuo y sus familias frente al riesgo económico de enfermar, cuya operación se enmarca en un mercado regulado. Por ello, el aseguramiento de los riesgos derivados de los procesos intrínsecos a la condición humana: nacer, crecer, reproducirse, envejecer y morir, y que se hace efectivo para cada persona a través de la garantía de prestación de un Plan Obligatorio de Beneficios-POS-, el cual es ofrecido por Prestadores de Servicios de Salud - IPS-, que conforman la Red de Prestadores de la respectiva aseguradora a la que se encuentra afiliada la persona. Este proceso genera relaciones de mercado entre aseguradores y prestadores de servicio, fundamentada en principios de competencia regulada, integración vertical patrimonial limitada y control de la posición dominante en el mercado.

Dada la imperfección del mercado de la salud, las IPS prestan servicios a varias aseguradoras teniendo que competir, al interior de cada Red, por pacientes y recursos económicos. Esta competencia se libra principalmente en dos frentes: primero, en las relaciones con la administración de las aseguradoras, garantizándole un amplio portafolio de servicios con el cumplimiento de los estándares de calidad en la prestación, a la mano de precios competitivos; y, segundo, frente al afiliado-paciente, logrando en él una alta calidad percibida, basada cada vez más en exigentes niveles de servicio al cliente.

Si bien existen diferentes teorías sobre el porqué de la ineficiencia del sector salud en el país, muchos conocedores del área no dudan en afirmar que los limitados recursos económicos en el sistema, sumado a la lentitud en el flujo de los recursos y la corrupción generada por los diferentes actores del sistema, hacen que la suma de todos estos males obligue a los prestadores de salud (IPS) a una exigente gestión de cartera; y al interior de las instituciones, a la búsqueda permanente de la eficiencia administrativa y técnica, que redunde en mejores servicios a menores costos.

## **CRPI S.A.S: UN NUEVO JUGADOR DENTRO DEL SECTOR DE LAS IPS**

En el 2013, CPRI S.A.S, después del ingreso de los nuevos socios, comienza a gestarse como Institución Prestadora de Salud (IPS). Los recursos aportados por los nuevos socios apalancaban lo que estaban necesitando los socios gestores para crearse como IPS. Pero, ¿dónde iba a funcionar?, ¿por dónde debían empezar? ¿Cómo lograr posicionarse?, estos eran los nuevos retos que enfrentaban, en especial Sergio.

Uno de los principales aspectos a tener en cuenta era saber dónde ubicar la clínica para comenzar a funcionar, debían buscar un sitio estratégico que le fuera accesible a todos sus pacientes desde cualquier punto de la ciudad. Vieron muchas opciones, pero al final, se decidieron por el barrio Pie de la Popa, un barrio central y equidistante de los demás barrios de la ciudad, y lo mejor, de fácil acceso para sus pacientes. Si bien su infraestructura no era la mejor, igualmente debían hacer las adecuaciones respectivas para cumplir con los requerimientos normativos para este tipo de instituciones. Adicionalmente, las condiciones requeridas por el dueño no eran tan exigentes para entregárselos en arriendo. “Indudablemente era la mejor opción”, recuerda Luzdaris.

Otro aspecto fundamental, era estructurar todos los protocolos de atención de los servicios que se iban a prestar en CPRI de acuerdo a los lineamientos exigidos por el Departamento Administrativo Distrital de Salud (DADIS), lo que hicieron paralelamente mientras se adecuaba la infraestructura. Con las condiciones dadas para comenzar su operación, iniciaron a prestar sus servicios en la nueva sede.

En principio sus pacientes provenían de los contratos previos que habían conseguido cuando estaban en alianza con la clínica. Sanitas, Sura, Allianz, Colsanitas, Liberty y la Policía, entre otros, así como un cliente del régimen contributivo, Coomeva, quien era el mayor aportante de los pacientes. Posteriormente, y debido a la relación de amistad que existía entre uno de los socios y el director de ese entonces de Mutual Ser (EPS del Régimen Subsidiado), se consigue un contrato, convirtiéndose en uno de sus mejores clientes, tanto por las remisiones de pacientes, como por su comportamiento de pago.

Los socios estaban conscientes que, para lograr su crecimiento y posicionamiento, debían continuar con más ahínco su actividad comercial, al igual que seguir fortaleciendo la calidad en la prestación de sus servicios, comenzando por la oportunidad en la asignación de las citas, como parte de la atención y respeto a sus pacientes.

Dentro de las actividades que realizaban seguían sus visitas a las EPS, otras IPS, empresas y entidades con las que pudieran realizar contratos para la prestación de sus servicios. Es así como logran contratos con la Nueva EPS, la caja de previsión de la Universidad de Cartagena, Ecopetrol, Cabot, entre otras. Establecer estos contratos nuevos no fue nada fácil, como bien anotaba uno de sus socios, “las personas no confían en alguien que comienza, pero esto se subsana con una atención de calidad, que era precisamente lo que la IPS tenía en su ADN”.

El número de clientes hasta ahora era lo bastante representativo como para generar el crecimiento que buscaban e ir consolidando su posicionamiento dentro del mercado, pero una cosa los inquietaba, la recuperación de la cartera de uno de esos clientes, Coomeva, esto les estaba generando dificultades en su flujo de caja y repercutiendo en la operación de la IPS. El cierre de esta EPS sería el acabose para CPRI S.A.S, los mayores ingresos para la clínica provenía de esta entidad. “La labor de cobro de cartera con ellos era constante, no se podían dar el lujo de perder este dinero”, señalaba Sergio.

Actualmente, la IPS desarrolla su operación con un equipo de trabajo de doce personas, de los cuales sólo dos cuentan con contrato laboral, la secretaria y la persona encargada de los oficios varios. Las diez personas restantes son profesionales contratados por prestación de servicio quienes ejercen los cargos de médicos, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionista, mensajero, contador, facturación y cartera. De estos, los cuatro primeros, son los cargos claves para la prestación de sus servicios, enfocados en las líneas gruesas de atención como servicios de consulta externa de Neumología, rehabilitación pulmonar Integral y pruebas diagnósticas respiratorias, útiles en la valoración y el seguimiento de pacientes con enfermedades pulmonares agudas y crónicas como EPOC y Asma, entre otras.

En detalle, los servicios ofertados por aquella época eran: consulta externa en Neumología, Psicología, Nutrición, Terapia respiratoria, Rehabilitación Pulmonar, espirometría, ventilación voluntaria máxima, prueba de broncomotricidad con ejercicio y monitoreo, prueba de caminata de los 6 minutos. Adicionalmente, en junta de socios se discutía una nueva propuesta para la prestación de un nuevo servicio, el estudio de sueño (Polisomnografía).

Dentro de todo su proceso existe un factor importante y relevante que es bueno dar a conocer, es que como este tipo de servicios, en general, todos los que presta la clínica, no se encontraban debidamente definido dentro del POS, la clínica ha tenido la posibilidad de establecer tarifas que cubren sus costos y generar una rentabilidad más favorable para ellos, no siendo así para aquellos servicios que si están definidos dentro de las tarifas de POS desde el 2001, y que no se le han hecho los incrementos requeridos para cubrir los costos, como las consultas y algunos procedimientos como las nebulizaciones.

Después de un tiempo de funcionamiento y analizando el comportamiento de los estados financieros de la IPS, Sergio Alvis y el Doctor Iván Baños, se preguntaban cómo habían podido sobrevivir esos primeros nueve meses de funcionamiento, las cifras todas en rojo y los ingresos no se veían reflejados en las cuentas bancarias de la empresa. Pero la actitud asumida por Sergio y sus socios, era fundamental para no dejar caer lo que hasta el momento habían conseguido, pero no era suficiente. Sergio era consciente de la ausencia de competencias administrativas que le permitieran potenciar la empresa, y que, a su vez, le brindara herramientas y habilidades para la sostenibilidad de la misma, en el marco de un contexto y sector en crisis latente.

Dado lo anterior, en el año 2015 Sergio toma la decisión de asumir el reto personal de capacitarse en un área de formación a la que no pertenece su línea profesional de base, pero qué si contribuirá a adquirir las competencias que requiere para gerenciar la empresa, es por ello que decide entrar a un programa de Maestría en Negocio - MBA.

La oportunidad académica y la consecución de nuevos conocimientos y experiencias durante el desarrollo de la Maestría, sembraron en Sergio Alvis la necesidad de repensar su negocio en pro de la sostenibilidad, explotación y exploración de sus recursos y capacidades para la obtención de excelentes resultados, el cumplimiento de su objetivo mega y por ende el fortalecimiento de su propuesta de valor, es lo que lo llevó a pensar en nuevos retos como el desarrollo e implementación de un nuevo servicio, el Estudio del Sueño, y para un futuro no muy lejano, la sede propia para la IPS, sin que se comprometa el patrimonio personal de los socios, son desafíos bastante retadores, sobre todo en un sector tan inestable, como es el sector de la salud, dejaron de ser para Sergio un problema para convertirse en una gran oportunidad para resolver.

Mientras conducía, esa mañana de noviembre, luego de haber estado con su padre, recuerda por todo lo que ha pasado para llegar hasta donde se encuentra, recuerda también a su padre y su dolencia, eso le hace pensar en que una vez llegara a la ciudad realizaría las cotizaciones pertinentes y gestionaría los recursos que le permitieran tener el presupuesto de la inversión real para la puesta en marcha del nuevo servicio; no podía esperar más tiempo, muchas personas debían ser diagnosticadas adecuadamente y contar con su tratamiento por profesionales idóneos que le ayudaran a mejorar su funcionalidad y calidad de vida.

En ese momento era difícil saber si realmente el servicio tendría tanto éxito y superaría las expectativas de Sergio y sus colegas. Más aun, pensaba Sergio, “cuando nuestro sistema de seguridad social nos tiene acostumbrados a que uno más uno no siempre es dos”. Sin embargo, por encima de la crisis que vive el sector en el país, del costo de la inversión y los cambios tributarios que aumentarían la misma, eran más los que querían apostarle al nuevo servicio que decidieron asumir el reto.

**EMPRENDER EN MEDIO DE UN SECTOR EN CRISIS:  
¿UTOPIA O REALIDAD? CASO IPS CENTRO DE REHABILITACIÓN  
PULMONAR INTEGRAL SAS**

Teaching Notes

Autores:

INGRID ELVIRA JÁCOME PEÑARANDA

SERGIO ANDRES ALVIS CAMACHO

Candidatos a Magíster en Administración de Empresas

Director:

ALBERTO GÓMEZ TORRES

Caso Empresarial para optar por el grado de “Magíster en Administración de Empresas”

Maestría en Administración - MBA  
Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Tecnológica de Bolívar  
2017

**EMPRENDER EN MEDIO DE UN SECTOR EN CRISIS:  
¿UTOPIA O REALIDAD? CASO IPS CENTRO DE REHABILITACIÓN  
PULMONAR INTEGRAL**  
Teaching Notes

## **RESUMEN**

Este documento, aborda la orientación emprendedora vista desde la óptica de los atributos de los dueños de las compañías, cuyas características y comportamientos influyen en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas; lo cual se traduce indudablemente en crecimiento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, desempeño general, stake holders y satisfacción de los clientes.

Mediante el caso IPS Centro de Rehabilitación Pulmonar Integral, se busca Ilustrar, como la forma de pensar y de actuar del emprendedor lo llevan a convertir una idea de negocio en una empresa en crecimiento, aun en un sector en crisis.

Para ello, se toma como marco de trabajo, y se presenta, de manera ilustrativa, la orientación emprendedora, los recursos y capacidades a los cuales se ve abocado un emprendedor para hacer sostenible su idea de negocio incluso en momentos de crisis.

**Palabras Clave:** Emprendimiento, Orientación Emprendedora, Recursos y Capacidades,

## **USO POTENCIAL DEL CASO**

Este caso se ha diseñado con el fin de ser utilizado en formaciones donde su contenido este orientado a:

- Emprendimiento, para resaltar la importancia de una mentalidad emprendedora en la creación y desarrollo de empresas, a partir de sus recursos y capacidades, tomando como referencia las perspectivas de las mentes de los emprendedores líderes más exitosos de la actualidad y así discernir qué los hace triunfar.
- Dirección Estratégica, donde se hace necesario desarrollar e implementar estrategias competitivas sostenibles que faciliten la consecución de un desempeño superior al de los competidores, a traves de la utilización y optimización de sus recursos y capacidades como factores diferenciadores en las pymes.
- Fundamentos de Administración, en el cual es importante identificar y estandarizar los procesos administrativos de la empresa, de manera que se facilite el desarrollo

de capacidades y la optimización de sus recursos que permitan la productividad y sostenibilidad de las organizaciones

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivo General***

Ilustrar, a través del caso Centro de Rehabilitación Pulmonar Integral SAS, como la forma de pensar y de actuar del emprendedor lo llevan a convertir una idea de negocio en una empresa en crecimiento, aun en un sector en crisis.

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar los hechos y situaciones más relevantes a la cual se ve enfrentado el emprendedor en el proceso de convertir una idea de negocio en una empresa en crecimiento.
- Comprender como ciertas características y comportamientos del emprendedor le permiten capitalizar ideas convirtiéndolas en oportunidades de negocio, incluso en situaciones de alta incertidumbre.
- Establecer como los recursos y capacidades que va apropiando y generando el emprendedor se convierten en factores claves de éxito para el crecimiento y desarrollo de la iniciativa empresarial.

### ***Objetivos de Enseñanza***

#### **Conceptuales:**

- Discutir sobre la base de los recursos y capacidades identificados y valorados por la dirección como potencial para establecer sus ventajas competitivas.
- Determinar las características y comportamientos que identifican a un emprendedor de éxito.
- Identificar la naturaleza de las principales decisiones tomadas por los directivos de la institución que han permitido el desarrollo de la empresa a través de los años.

#### **De Habilidades para:**

- Identificar los desafíos a los cuales se enfrenta un emprendedor para desarrollar su idea de negocio.

- Identificar, diseñar e implementar soluciones a problemas de dirección y gestión de organizaciones.
- Evaluar el nivel de asertividad de las decisiones tomadas por la alta dirección.

### **Formativos:**

- Conocer los diferentes factores que configuran una mente emprendedora y su influencia en el desarrollo de las organizaciones.
- Comprender los diferentes factores externos a la empresa que influyen en su desempeño y que no pueden ser controlados por ella.
- Conocer como optimizar los recursos y capacidades para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas.

## **PERFIL DE LOS ESTUDIANTES**

Este caso está dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado que cursan estudios en las áreas de emprendimiento, gestión y estrategia de organizaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA**

Con el propósito de lograr los objetivos propuestos y un mayor aprovechamiento del caso se sugiere, previa lectura del mismo, hacer una revisión de la siguiente literatura. Así mismo, al final del documento se presenta una bibliografía complementaria, que puede servir para ampliar los temas.

**Lectura 1:** Ernst & Young Global (2011). “¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor”. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor/\\$FILE/EY-Nace-o-se-hace-decodificar-el-ADN-del-emprendedor.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor/$FILE/EY-Nace-o-se-hace-decodificar-el-ADN-del-emprendedor.pdf)

**Lectura 2:** Sang M. Lee Æ Seongbae Lim (2008). “Entrepreneurial orientation and the performance of service business”

**Lectura 3:** Rubio, A. B.; Aragón, S (2007). “Recursos Estrategicos en la Pymes”

La lectura 1 - **¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor:** Este documento hace parte de una investigación que realizó la firma global Ernst & Young sobre los componente de una mentalidad emprendedora, cuyo proposito es poder ofrecer perspectivas acerca de las mentes de los emprendedores líderes más exitosos de la actualidad y así discernir qué los hace triunfar. Obteniendose un modelo que describe la esencia y las características tanto intrínsecas como extrínsecas de su mentalidad y habilidades.

La lectura 2 – **Entrepreneurial orientation and the performance of service business**, En este documento se pretende a través del trabajo investigativo ver el impacto que la orientación del emprendedor tiene en el desempeño de las de las empresas de servicios, para ello se hace primeramente una revisión de la literatura de la orientación del emprendedor y las relaciones de éste y el desempeño organizacional, luego se presenta el estudio realizado sobre el impacto de la OE en el desempeño de los negocios de servicios, en este caso los restaurantes de comida japonesa (JFR)

La lectura 3 – **Recursos Estratégicos en las Pymes**, Este informe plantea como los recursos y capacidades conocidos como estratégicos influyen en el éxito competitivo de las pymes, como son la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la calidad de producto o servicio y la dirección de los recursos humanos.

## **ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN EL CASO**

CPRI es una empresa del sector salud que nace de una motivación profesional de Luzdaris De Ávila cuando en el ejercicio de su profesión en el área respiratoria de la unidad de cuidados intensivos de la Clínica Seguro Social evidenció la instauración de deficiencias, limitaciones en las actividades de la vida diaria y restricciones en los roles de los pacientes con enfermedades pulmonares crónicas; es entonces cuando surge la idea de crear una empresa que le permitiera a los pacientes evitar estas complicaciones clínicas y mejorar su funcionalidad y calidad de vida.

A pesar de la existencia a nivel mundial y nacional de instituciones dedicadas a la atención integral de pacientes pulmonares agudos y crónicos, en la región se adolecía de este tipo de servicios, que permitieran poder dar una atención oportuna a este tipo de pacientes.

El caso cuenta la historia de más de 6 años de funcionamiento de la empresa y como a través de su orientación emprendedora han ido logrando el crecimiento que ellos esperaban desde la concepción de su idea de negocio, creando ventajas competitivas a través del tiempo de acuerdo a los recursos y capacidades con los que han podido contar en cada etapa que ha tenido la empresa durante el tiempo que lleva constituida, adicionalmente, de encontrarse en un sector económico en Colombia que desde hace algunos años viene en crisis y totalmente regulado.

En el mundo de los negocios una de las mejores y más efectivas fuentes de enseñanza es la casuística. En este sentido, en el presente documento se presenta la historia de Sergio Alvis en sus más de seis años en el desarrollo de su empresa CENTRO DE REHABILITACIÓN PULMONAR INTEGRAL SAS (CRPI), con el propósito de entender y enseñar los conceptos básicos sobre la teoría de recursos y capacidades, dentro de las cuales la orientación emprendedora es un factor fundamental para hacer que la pyme logre su crecimiento y llegue a ser sostenible a través del tiempo.

De manera específica, el caso busca dar respuesta al interrogante **¿Cómo las barreras presentes en un sector en crisis y que amenazan la sostenibilidad de una empresa**

**pueden ser superadas por la orientación emprendedora?**, en este sentido el análisis del caso girará en torno a las siguientes preguntas generales:

- ¿Cuáles son los hechos y factores relevantes del caso que dieron origen a la idea de negocio, a su evolución y consolidación de la empresa?
- ¿Cuáles son las características y comportamientos reflejados por Sergio Alvis en las diferentes etapas de la empresa que están relacionadas con la orientación emprendedora?
- ¿Cuál es la naturaleza de las decisiones tomadas que incidieron en la optimización de los recursos y el desarrollo de las capacidades que aseguraron la supervivencia y sostenibilidad de la empresa?
- ¿Hacia donde enfocar los recursos y capacidades de la IPS?
- ¿Cuál es el camino a seguir?
- ¿Debería Sergio Alvis continuar trabajando con las EPS o modificar su estrategia a solo pacientes particulares?
- ¿Debería formar otro tipo de alianzas estratégicas y cuáles?

## **PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

Inicialmente el análisis y discusión del caso están programados para tener una duración de 150 minutos, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Actividad</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tiempo (en minutos)</b>
Preparación individual (Estudiante)	Fuera de clase	60
Introducción al caso (Facilitador)	En el aula	15
Discusión del Caso (Plenaria)	En el aula	45
Cierre Plan Pizarra	En el aula	30
<b>Totales</b>		<b>150</b>

### ***Actividades Previas***

- **Por parte del profesor:** Se propone al profesor hacer la entrega del material (caso, Brief – Análisis de Casos y lecturas sugeridas) a los estudiantes para su preparación y análisis, al menos una semana antes. El Profesor orienta a los estudiantes en la realización del análisis del caso a través del diligenciamiento del Brief-Analisis explicando cada aspecto contenido en el mismo, con el fin de aclarar cualquier duda que se le pueda presentar en dicho diligenciamiento:

- ✓ Aspecto 1: Construcción de una Línea de Tiempo, el profesor explica a los estudiantes que deben realizar el levantamiento de todas las situaciones relevantes presentadas en cada hito del desarrollo de la empresa y las decisiones que se tomaron en cada uno de estas situaciones.
  - ✓ Aspecto 2: Identificación de las Características de un Emprendedor: El profesor explica que deben evidenciarse dentro del caso todas las características que tiene el emprendedor del caso y relacionarlos con cada situación relevante y toma de decisión en cada hito del desarrollo de la empresa.
  - ✓ Aspecto 3: Describir los Recursos y Capacidades: el profesor explica que se deben identificar los recursos y capacidades que fueron utilizados en cada hito del desarrollo de la empresa relacionado con cada toma de decisión y situación relevante.
  - ✓ Aspecto 4: Valoración de las Alternativas de Solución: El profesor explica frente a cuales temáticas realizar la valoración de las alternativas de solución, orientación emprendedora y; recursos y capacidades
  - ✓ Aspecto 5: Proposición de Alternativas de Solución: El profesor explica que sobre cada situación relevante los estudiantes deben presentar las alternativas de solución que ellos propondrían al encontrarse en una situación similar y que características de orientación emprendedora predominaría en dicha alternativa planteada, teniendo en cuenta cada hito del desarrollo de la empresa.
- **Por parte de los estudiantes:** Preparación individual del caso. Esta actividad incluye elaboración de los mapas conceptuales de las lecturas sugeridas y lectura y análisis del caso a la luz de los temas tratados y preparación del Brief-Análisis de Caso de manera individual. (Anexo 1)

#### *Actividades Durante la Sesión (Iniciales)*

- **Por parte del profesor:** Se propone al profesor iniciar la sesión recordando las temáticas que se van a abordar en esa sesión y las ventajas de usar el método de estudio de casos y sus dinámicas para la aprehensión de los conceptos de dichas temáticas. Luego el profesor presenta el caso sobre el cual se va a trabajar, haciendo énfasis que el mismo debe analizarse frente a éstos temas. Para el análisis del caso, el profesor explica cómo se va a llevar a cabo la dinámica de la plenaria, la cual se realizará a la luz del análisis previo realizado individualmente.
- **Por parte de los estudiantes:** Los estudiantes utilizarán para la realización de la sesión de la plenaria el Brief - Analisis de Caso debidamente diligenciado.

### ***Actividades durante la Sesión (Desarrollo – Manejo en la Plenaria)***

Antes de dar inicio a esta actividad, el profesor procederá a escoger los siguientes actores para la plenaria:

**Director:** En este caso es el profesor, por ser la persona que más conocimiento y experiencia tiene en el tema. Podrá intervenir y dar un giro a la plenaria a través de preguntas que pueda hacer de manera general a la plenaria, igualmente, utilizará el plan pizarra para hacer la estructuración final del caso.

**Relator:** El profesor puede llamar a que los estudiantes se postulen para realizar este rol o puede ser escogido directamente por él, este actor es quien está encargado de exponer el caso, para lo cual contará con una duración de 7 minutos

**Co-Relator:** También puede ser escogido directamente por el profesor o por auto postulación por parte de los estudiantes asistentes para desempeñar este rol, su participación contará con 3 minutos, él está encargado de complementar lo expuesto por el relator o refutar algunos de los aspectos expuestos por el relator

**Coordinador:** También puede ser escogido directamente por el profesor o por auto postulación por parte de los estudiantes asistentes para desempeñar este rol, es la persona que hace la introducción a la plenaria, coordina la participación de los participantes de la plenaria y controla el tiempo de sus intervenciones.

**Protocolante:** También puede ser escogido directamente por el profesor o por auto postulación por parte de los estudiantes asistentes para desempeñar este rol, es la persona encargada de realizar el resumen de esta plenaria en el Plan Pizarra.

Para la realización de la plenaria se propone que el Director de la plenaria, Profesor, utilice las siguientes preguntas que permitan generar la participación de los estudiantes, cabe resaltar que para dar respuesta a cada pregunta, los primeros en iniciar son el relator y co-relator, posteriormente, podrán participar los estudiantes que hayan levantado la mano para su participación y en el orden que el coordinador de la palabra, sus intervenciones serán de 1 minuto y medio:

¿Cuáles fueron los hechos o situaciones relevantes que se describen dentro del caso donde se puede evidenciar la orientación emprendedora del personaje principal?

¿Cuáles son las características que se evidenciaron en el caso que ratifican que el personaje principal tiene una orientación emprendedora?

¿Por qué consideran que estas características son las que hicieron que se produjera el desarrollo de la empresa?

¿Consideran ustedes que una persona que cuente con esas características hace que las empresas se desarrollen?

¿Cuáles fueron los recursos y capacidades que fueron utilizadas en cada situación relevante en cada hito del caso?



## DESARROLLO DEL CASO IPS CRPI

En un país que es habitual encontrar toma de decisiones por parte de sus líderes basadas en el ensayo- error; en un sector que se encuentra en cuidados intensivos y con incertidumbre para los actores del mismo; indudablemente debe centrarse el análisis en el comportamiento y características de los emprendedores, y como a partir de sus recursos y capacidades logran enfrentar un complejo, cambiante y regulado entorno socioeconómico. Por tanto, un factor primordial que explica la existencia de las firmas hoy en día es precisamente su capacidad para lidiar con la incertidumbre radical existente (Knight, 1921; Loasby, 1976; Langlois, 1984).

Actualmente, las empresas del sector salud en Colombia si desean asegurar su supervivencia, están llamadas a identificar, analizar y disminuir las brechas en la capacidad resolutive, de gestión y organizacionales; siendo estas un aspecto primordial de la función de los líderes, cuya orientación emprendedora impacta significativamente en el desempeño de las empresas, con el fin de generar una armonía entre la producción, eficiencia, recursos, capacidades y costos; de manera que se conviertan en la clave del éxito de instituciones prestadoras de servicios de salud sostenibles, y por ende una victoria del sistema general de seguridad social.

Autores como Teece (1984) plantearon: **“Claramente el equilibrio es un estado ficticio”**. Sin embargo, la gestión y sostenibilidad de las organizaciones de salud en Colombia, están íntimamente ligadas al ADN del emprendedor, a pesar de que no existe un solo gen de espíritu emprendedor, puesto que puede ser que los líderes emprendedores no nacen, sino que se hacen. Es por ello, que se ha establecido que los emprendedores comparten características en común, como por ejemplo ven oportunidades donde otros ven problemas, integran los riesgos y posibles fracasos; lo cual les permite discernir en la construcción, implementación y dinamismo de estrategias definidas y retadoras; así como también sobre los recursos y capacidades de los directivos en la toma de decisiones oportunas y eficaces que permitan cumplir la promesa de valor de los pacientes/clientes.

Los atributos personales de los dueños influyen en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, la orientación emprendedora está influenciada por factores como: ambientales (dinamismo, munificencia o generosidad, complejidad, industria y características); y organizacionales (tamaño, estructura, estrategia,

planificación estratégica, recursos de la empresa, cultura organizacional y características del equipo directivo). Así mismo, existen **5 dimensiones** de orientación emprendedora: Autonomía, Innovación, toma de riesgos, proactividad y competitividad agresiva.

- **Autonomía:** Acción independiente de un individuo o equipo para llevar a cabo una idea o visión.
- **Innovación:** Tendencia a promover e implementar nuevas ideas para desarrollar nuevos productos y/o servicios.
- **Toma de riesgos:** Probabilidad de incurrir en deudas para invertir en oportunidades del mercado.
- **Proactividad:** Anticiparse o buscar nuevas oportunidades de mercado o mercados emergentes.
- **Competitividad agresiva:** Desafiar a los competidores para posicionarse en el mercado o aumentar su participación en el mismo.

**Cierre del Caso:** La orientación emprendedora como eje fundamental para adquirir recursos y desarrollar las capacidades de los emprendedores, con el fin de impactar en el desempeño de las instituciones de salud, generando ventajas competitivas a la empresa, que le permitan afrontar incluso adversidades del contexto.

**Epílogo: “En busca de recursos y capacidades para asegurar la supervivencia de una empresa en un sector en crisis”.**

En el año 2015 el gerente de la firma Sergio Alvis, consciente de la ausencia de competencias administrativas que permitieran hacer crecer su negocio del Centro de Rehabilitación Pulmonar Integral de manera más eficiente y que a su vez le brindaran herramientas y habilidades que pudiera poner en práctica para la sostenibilidad del mismo en el marco de un contexto y sector en crisis latente; decide asumir un reto en un área de formación que no pertenece a su línea profesional de base; siendo esta el programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA.

“Mis ganas de hacer empresa, mi pasión y mi actitud para asumir riesgos, fue lo que me permitió que hasta este momento pudiera sacar adelante a CPRI SAS, mi gestión empresarial fue producto de toma de decisiones basadas en mi intuición, que en muchos casos fueron acertadas, pero que en otras, no tanto. Gestione mi empresa durante muchos años de manera empírica, sin ningún conocimiento administrativo, mi formación profesional nada tenía que ver con eso, sabía que debía prepararme si de verdad quería continuar haciendo empresa”

La oportunidad académica y la consecución de nuevos conocimientos durante el desarrollo de la maestría, especialmente en lo referente a la fundamentación del pensamiento y dirección estratégica adquirida, lo llevaron a repensar su negocio en pro de la sostenibilidad basada en la ventaja competitiva que podía tener su empresa, gestionada especialmente desde el manejo de sus recursos y el desarrollo de capacidades para enfrentar la complejidad del sector económico en el cual se desarrolla la empresa CPRI S.A.S

Durante el desarrollo de su maestría, cada tema que se abordaba era un interrogante para él, cuestionaba su empresa frente a como debía abordarse cada tema, pero algunas cosas le parecían un poco complicadas para poderlas implementar en su empresa. Sin embargo, al analizar el tema de la ventaja competitiva abordado desde los recursos y capacidades y como a través de conocimiento se podían ir desarrollando dichas capacidades, le permitió mirar al interior de su empresa y comenzar analizar que de eso tan bonito que se hablaba podía ir gestionándolo en CPRI S.A.S.

Al analizar los recursos con los que contaba la IPS, sabía que la mayor limitante que tenía para poder ofertar cualquier otro servicio que le permitiera a la clínica estar más alineada con el nombre de su empresa, Rehabilitación Integral, era su recurso financiero, pero, por otra parte contaba con algunos espacios que estaban siendo subutilizados y que podrían servir para seguir ampliando la oferta con otros servicios requeridos por el sector salud, en lo referente al área de neumología, adicional, a que la capacidad instalada frente a los servicios que ya manejaban todavía podía suplir la demanda de los mismos, ya que su crecimiento había llegado prácticamente a su curva máxima. Ellos sabían, que si querían seguir creciendo era necesario introducir un nuevo servicio, que podría ofertar, sin que ello requiera una inversión tan alta, o si era un poco más elevada, la recuperación fuera en un menor tiempo.

Teniendo en cuenta que él ya tenía un antecedente personal, por el padecimiento que su padre tuvo y que fue posible diagnosticarlo, gracias a un examen de estudio del sueño, comienza a analizar junto a sus socios neumólogos, cuantas remisiones hacían ellos a sus pacientes para realizar este tipo de examen, se dieron cuenta, que el volumen era alto. Adicionalmente, se dieron cuenta que las citas que se otorgaban a los pacientes les tomaba 45 días, debido a que no había posibilidad alguna para que a estos pacientes se lo pudieran realizar antes, no había disponibilidad en las IPS que lo realizaban. Por otra parte, el valor estipulado por el sistema de salud para un estudio de sueño es bastante representativo. En ese momento Sergio, ve una oportunidad de desarrollar este servicio, pero antes realizaría el presupuesto de inversión respectivo y se da cuenta que este es el servicio que les

apalancaría por ahora su crecimiento como empresa, por ello deciden abrir este servicio, con la capacidad para el estudio diario.

Después de dar apertura al servicio de polisomnografía en enero de 2017, gracias al esfuerzo en la recuperación de cartera y a la tenacidad del gerente Sergio Alvis, se logra ampliar los convenios de servicios con sus clientes. Sus proyecciones de venta si se cumplieron, actualmente están realizando un estudio de sueño diario, antes por el contrario, al parecer su capacidad instalada para la prestación de este servicio se quedó corta, la demanda es mucho mayor de lo que pensaban. Sin embargo, actualmente los estragos comenzaron a salir a la luz; no es cuestión de una derrota o una victoria, se trata un duro camino que debe ir acompañado de apuestas y renuncias sobre decisiones que aseguran el crecimiento y sostenibilidad del CRPI SAS.

Hoy en día, a pesar de la prestación del servicio y de las expectativas que derivan del mismo, se han planteado situaciones que incluso no fueron previstas inicialmente, y que de una u otra forma impactan en la eficacia y eficiencia de la institución, como lo son: ausencia de experticia del personal médico en la lectura e interpretación del estudio y la poca oferta de técnicos en sueño para registrar los estudios, teniendo que acudir a un tercero, que incluso está por fuera de ciudad, para que apoye este proceso, haciendo que se incurra en unos costos adicionales, derivados por el no contar con el recurso humano competente para realizar dicha labor. Ahora, se deberá analizar si es mejor que los neumólogos que hacen parte de la IPS se capaciten al respecto o seguir asumiendo los costos con los terceros. Sin embargo, son más los Pro que los Contra, y eso lo tienen interiorizados Sergio y sus colegas. Tanto así, que este nuevo servicio le ha abierto puertas a la institución para apostarle a procesos licitatorios, compitiendo con IPS de mayor complejidad inclusive, gracias a un portafolio que evidencia integralidad en la atención de los usuarios de patologías específicas.

El servicio por el cual se apostó es excelente, está dando los resultados esperados, la recuperación de la inversión se va a dar inclusive antes del tiempo previsto, lo que puede generar, es que se piense en la ampliación de otra cama para lograr realizar 2 estudios por día. Pero también dentro de la planificación de Sergio y sus socios está contar con una sede propia para CPRI S.A.S, con mayor capacidad y proyección de crecimiento y donde las inversiones que se hagan en infraestructura como parte de dicho crecimiento por la prestación de los nuevos servicios puedan ser recuperables el día de mañana. Es por esto que ya están trabajando en ese nuevo reto, por lo cual ya han estado en conversaciones con otra IPS, muy relacionada con el nuevo servicio que prestan, el estudio de sueño, para ver la viabilidad de hacer dicha adquisición de manera conjunta.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

ALONSO, J.A. (1992): “Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos,” Información Comercial Española, núm. 705, pp. 38- 76.

ALVAREZ S. E. (2007) “Decisiones de << hacer o comprar >> en el ambito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoria de recursos y capacidades”. Cuadernos de economía y Dirección de la Empresa. Num. 31, 2007, 223-248.

AMADOR F. MD. MPH. El médico empresario. Bogotá D.C.: Equilibrio gráfico editorial Ltda. 2011.

BAUM JR (2003) Entrepreneurial orientation and strategic decision speed. In: Proceeding: Academy of Management conference, Seattle, Washington.

BONET M.J (2015) Un analisis regional de la salud en colombia. Num. 222. Banco de la República, centro de estudios economicos regionales (CEER) – Cartagena.

CALVO, A.R.; LÓPEZ, V. (2004): “Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 13, núm. 3, pp. 49-64.

CAMISÓN, C. (1996): “Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa”, Revista Asturiana de Economía, núm. 6, (julio), pp. 63-101.

ERNST & YOUNG GLOBAL (2011). “¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor”. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor/\\$FILE/EY-Nace-o-se-hace-decodificar-el-ADN-del-emprendedor.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Nace-o-se-hace-Decodificar-el-ADN-del-emprendedor/$FILE/EY-Nace-o-se-hace-decodificar-el-ADN-del-emprendedor.pdf)

FERREIRA, J. J.; Azevedo, G. S. and Fernandez, R. (2011). “Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth”, Cuadernos de Gestión, Vol 11, nº 1, pp.95-116, DOI: 10.5295/cdg.100185jf.

NAVAS L. J. et al. (2004) “La diversificación desde la teoria de recursos y capacidades”. Cuadernos de Estudios Empresariales 2004, núm. 14 87-104.

RUBIO, A. B.; Aragón, S (2007). “Recursos Estrategicos en la Pymes”

SANG M. Lee Æ Seongbae Lim (2008). “Entrepreneurial orientation and the performance of service business”

SUAREZ H. J; IBARRA S. (2002). “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”. Anales de estudios económicos y empresariales, ISSN 0213-7569, N° 15, 2002, págs. 63-89.

ANEXO 1

BRIEF - ANÁLISIS DE CASOS Desarrollo Individual	
<b>Identificar los hechos relevantes teniendo en cuenta cada hito del Caso (Línea del tiempo)</b>	
Especificar las decisiones que se tomaron para dar solución a esos hechos relevantes	
Describir las características del emprendedor que se evidenciaron en el caso en los hechos relevantes identificados	
Referenciar los recursos y capacidades utilizados para generar los cambios propuestos derivados de la toma de decisión frente a los hechos relevantes identificados	
Valorar las alternativas de solución planteadas, así como los recursos y capacidades utilizados en el caso	
Plantear Alternativas de solución a esos problemas relevantes, así como los recursos y capacidades que utilizarían	
Que características se evidenciarían de la orientación emprendedora en esas alternativas de solución propuestas	

Diseño propio