

TCOM



# El caso de Clínica Médica del “SUD”

Empezar

Raíces centenarias y transformaciones demográficas: **El legado del centro médico del SUD en Azul**

---

Evolución especializada: **El trayecto de especialidades médicas en la Clínica Médica del SUD"**

---

Expansión y Desafíos: **La Trayectoria Transformadora de la Clínica Médica "SUD"**

---

Encrucijada estratégica: **Desafíos y visiones en el futuro de la Clínica Médica "SUD"**

---

Preocupaciones: **Radiografía actual de los desafíos del Clínica Médica "SUD"**

---

Línea de Tiempo del Caso: **Clínica de Salud “SUD”**

INICIO



## Raíces centenarias y transformaciones demográficas: El legado del centro médico del SUD en Azul

Preguntas que orientan la lectura:

- ¿Cómo influyeron los cambios demográficos y económicos de las décadas pasadas en la evolución y adaptación de la Clínica Médica "SUD"?
- ¿De qué manera la historia única de Azul, marcada por la migración juvenil y la transformación económica, ha moldeado la oferta y demanda de servicios médicos en la región?

La localidad, con una población actual de 50,000 habitantes, se encuentra a cuatro horas de la principal ciudad del estado. En un radio de 80 km, se distribuyen 25 localidades de tamaño similar, sumando aproximadamente 1,000,000 de habitantes en total. Además, en la "cuenca de Azul" que abarca un radio de 150 km, se añaden otras 10 localidades, contribuyendo con aproximadamente 500,000 habitantes. Esta región, típicamente agrícola y alejada de los centros urbanos más destacados, se distingue por la fortaleza de los lazos personales, así como por un mayor conocimiento y cercanía entre los actores económicos e institucionales.

La Clínica Médica "SUD", arraigada en la familia Poncio desde hace casi un siglo, tiene sus **orígenes** en la labor pionera del Dr. Marcos, quien, en la década del treinta, tras ejercer la medicina de manera individual por algunos años, decide establecer el primer centro de atención en Azul.

La dinámica demográfica se divide en dos períodos: en los '70 y '80 hubo baja movilidad y envejecimiento poblacional debido a la emigración de jóvenes. Tras cambios macroeconómicos en los '90, la región experimentó el crecimiento demográfico y el surgimiento de empresas industriales y comerciales, transformando la economía antes dominada por explotaciones agrícolas familiares. En los últimos 30 años, la presencia del asalariado aumentó, cambiando el panorama de empleo dominado previamente por cuentapropistas.



## Evolución especializada: El trayecto de especialidades médicas en la Clínica Médica del SUD

### Preguntas reflexivas:

- ¿Cómo influyó la evolución de especialidades médicas en la Clínica Médica "SUD" en la percepción y confianza de la comunidad local?
- ¿Cuál fue el impacto de depender de médicos visitantes para especialidades clave en la capacidad del centro para ofrecer tratamientos intensivos y complejos a sus pacientes?

Iniciando como un centro de atención médica general, la Clínica Médica "SUD" no contaba con especialidades y funcionaba como una suerte de "guardia".

Frente a casos más complejos, se procedía a derivar a los pacientes a otras ciudades con centros más avanzados. La cardiología fue la primera especialidad incorporada, seguida gradualmente por áreas como oftalmología, traumatología y oncología, adaptándose al perfil de los pacientes atendidos en sus inicios.

✓ Estas especialidades eran cubiertas por médicos provenientes de ciudades más grandes, quienes visitaban Azul una vez por semana o cada 15 días.

✓ A pesar de contar con estas especialidades, la limitada frecuencia de las visitas médicas implicaba que el Centro Médico no tenía oportunidades de participar en tratamientos complejos o intensivos en cuidados, debido a la necesidad de derivar casos más desafiantes a otras localidades.



## Expansión y Desafíos: La Trayectoria Transformadora de la Clínica Médica "SUD"

### Preguntas reflexivas:

- ¿Cómo ha influido la incorporación de nuevas especialidades y servicios en el posicionamiento de la Clínica Médica "SUD" en la comunidad local?
- ¿Cuáles fueron los desafíos más significativos que enfrentó la clínica durante su expansión y adaptación a las demandas cambiantes del entorno médico?

Tras la **transformación económica** de los años noventa y el cambio en el perfil demográfico de la zona, la Clínica Médica "SUD" respondió a las **nuevas demandas** incorporando progresivamente especialidades como pediatría, neonatología y medicina del trabajo. Además, se estableció un ala destinada a internaciones, servicios de enfermería y laboratorios. Esta **expansión** resultó en un crecimiento significativo de la clínica, tanto en términos de volumen como de facturación, aunque también conllevó desafíos.

El fundador, Marcos, tuvo cuatro hijos, y dos de ellos, Víctor, graduado en Contaduría, y Rosario, Licenciada en Marketing, se dedicaron a la gestión de la clínica. Durante los primeros años, la mayoría de las consultas se realizaban de forma particular y se abonaban como tal.

A lo largo de cinco décadas, conforme la región experimentaba un crecimiento en el tamaño de empresas, población y la presencia de obras sociales y medicinas prepagas, el Centro Médico se adaptó para cumplir con las nuevas exigencias del ecosistema médico sin mayores contratiempos.



## Encrucijada estratégica: Desafíos y visiones en el futuro de la Clínica Médica "SUD"

### Preguntas reflexivas:

- ¿Cómo influyó la llegada de Excelencia Salud en la percepción y estrategia de la Clínica Médica "SUD" frente a su posición dominante en la región?
- ¿Cuáles son los argumentos y fundamentos clave de Víctor para priorizar la sustentabilidad y reducir especialidades, y cómo contrastan con la visión de Rosario de aprovechar la oportunidad para el crecimiento?
- ¿Cómo podrían conciliarse las visiones de Víctor y Rosario para garantizar la sustentabilidad a largo plazo y, al mismo tiempo, aprovechar la oportunidad de crecimiento que se presenta en el panorama médico local?

Hace aproximadamente dos años, se anunció la llegada de "Excelencia Salud", principal clínica privada de la ciudad más relevante del estado, a Azul. Motivó su expansión, según expresa en el comunicado de prensa, "la increíble oportunidad que representa ofrecer su legendaria calidad de servicio médico al millón y medio de habitantes de la cuenca de Azul".

La reputación de "Excelencia Salud" se centra en su destacada orientación al paciente, consolidando tecnologías y procesos durante décadas, enfocándose especialmente en equipamiento y tecnología médica para impulsar su crecimiento.

Durante las cinco décadas anteriores, el Centro Médico se erigió único jugador de la región:

- Consolidó especialidades.
- Expandió áreas de internación
- Creció complejidad.

Marcos, retirado pero aún a cargo del poder real de la organización, minimizó hace dos años el anuncio de "Excelencia Salud". Sus hijos lo tomaron con seriedad, generando una brecha importante entre ellos.

+ Info

INICIO





Ante la amenaza inminente, Víctor aboga por enfocarse en ciertas especialidades, priorizando la sustentabilidad del Centro Médico sobre su expansión. Argumenta que cuentan con el respaldo de cinco décadas de presencia en una zona que valoraba la confianza y cercanía. Propugna mantener los mismos procesos y diseño de operaciones, reduciendo especialidades para garantizar la sustentabilidad.

Por otro lado, Rosario adopta una perspectiva diferente.

Cree firmemente en la extraordinaria oportunidad que se presentaba y aboga por realizar cambios cruciales, aunque complejos y costosos, tanto en términos emocionales como económicos.

Desde su punto de vista, la **cercanía, confianza e historia** debe ser un punto de partida para el crecimiento, no un punto final. Sostiene que deben servir como trampolín y no ser el único argumento. Su enfoque está en resolver la coordinación interna y fortalecer el vínculo con los pacientes, facilitando la interacción con el Centro Médico desde su raíz.





## Preocupaciones: Radiografía actual de los desafíos del Clínica Médica "SUD"

### Preguntas reflexivas:

- ¿Cómo podrían las deficiencias en la historia clínica y la atención en primera línea impactar la reputación general del Clínica Médica "SUD" en la comunidad y su capacidad para retener a los pacientes existentes?
- ¿Cuáles serían las implicaciones a largo plazo de no abordar adecuadamente la coordinación interna y la gestión de fraude y flujos, tanto en términos de sostenibilidad financiera como de calidad de atención?

En cuanto a las principales preocupaciones de Víctor y Rosario, se encuentran las siguientes dimensiones:

#### ✓ Sistema de gestión de la Historia clínica de pacientes:

La Clínica Médica "SUD" enfrenta desafíos con su sistema de historia clínica obsoleto, que no permite personalización ni adecuada coordinación, resultando en errores y problemas legales costosos.

#### ✓ Atención en primera línea:

La falta de un sistema eficiente para reservar turnos y consultas online en la cuenca de Azul es preocupante. La complejidad de la plataforma afecta la accesibilidad y satisfacción del paciente, creando una brecha en la calidad del servicio.

#### ✓ Coordinación interna (consultorio/guardia – laboratorio):

La coordinación interna entre consultorio, guardia y laboratorio es crítica. Los costos han aumentado debido al crecimiento y a la falta de una arquitectura de procesos eficiente. La dependencia en un formato laboral intensivo ha afectado la eficiencia operativa.

#### ✓ Gestión de fraude y flujos:

La integración con obras sociales y medicinas prepagas es crucial para el Centro Médico. La falta de procesos definidos ha afectado el flujo de cobranza, aumentando el costo de financiamiento. Esto se ha vuelto más problemático debido al crecimiento y cambio demográfico reciente.

#### ✓ Comercialización:

La Clínica Médica "SUD" perdió su enfoque comercial, permitiendo la entrada de nuevos competidores, esto generó una sensación de resignación ante los desafíos; en palabras de Marcos, "cuando no se puede realizar lo higiénico, el deber ser y las aspiraciones son imposibles".



## Línea de Tiempo del Caso: Clínica de Salud “SUD”



### Crecimiento y cambios familiares:

- Se añaden especialidades (pediatría, neonatología y medicina del trabajo.)
- Se establece un ala para internaciones, servicios de enfermería y laboratorios.
- Víctor (Contador) y Rosario (Licenciada en Marketing), hijos de Marcos, se involucran en la gestión.

### Perspectivas divergentes:

#### Para Víctor en necesario:

- Priorizar especialidades para sustentabilidad.
- Mantener confianza y cercanía.

#### Para Rosario:

- Ve crecimiento con cambios complejos.
- Esos cambios pueden ser costosos.
- Propone resolver la coordinación interna y fortalecer la interacción con pacientes.

### Desafíos actuales:

**Historia clínica:** Sistema obsoleto y errores de coordinación generan problemas legales.

**Atención en primera línea:** Falta de una plataforma eficiente para reservar turnos y consultas puntuales.

**Coordinación interna:** Costos elevados por crecimiento sin arquitectura de procesos eficiente.

**Gestión de fraude y flujos:** Ausencia de procesos definidos impacta el flujo de cobranza y financiamiento.

**Comercialización:** Falta de posicionamiento y estrategias, permitiendo la entrada de nuevos competidores.

INICIO

