

**Análisis Estratégico de la Clínica San Rafael de Popayán SAS: Caso y Oportunidad para la
Gestión Organizacional en el Sector Salud**
**Strategic Analysis of the San Rafael de Popayan SAS Clinic: Case Study and Opportunities
for Organizational Management in the Health Sector**

Claudia Vanessa Caicedo Daza, Andrés Felipe Chantre, Thomas Hernán Fernández
vttdaza@gmail.com, flipeg12@gmail.com, tomashernanfernandezviveros@gmail.com
Fundación Universitaria de Popayán

I. RESUMEN

En este artículo, se presenta un análisis estratégico integral de la Clínica San Rafael de Popayán S.A.S., una organización centrada en la prestación de servicios de salud dirigidos a personas mayores de 18 años ubicada en Popayán, Cauca, Colombia. En particular, el propósito del análisis es desarrollar las principales estrategias para impulsar la estabilidad financiera y mejorar la operatividad de la clínica en el mercado de la salud en general, especialmente, a nivel local y regional.

Para lograr este objetivo fue aplicada una metodología de tipo cuantitativa, la cual contempla el análisis financiero de la organización y el uso de herramientas estratégicas como la matriz DOFA, la cual tiene por objeto identificar factores internos y externos que influyen en la organización. Además, se usó la matriz CAME con la finalidad de aplicar los factores de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas delimitando acciones de corrección, mantenimiento, explotación y afrontamiento.

De este modo, los resultados muestran que la CSRP cuenta con una moderada capacidad para afrontar de manera efectiva los retos, tanto de naturaleza interna como de externa. Sin embargo, ha habido áreas críticas de precaución, que necesitan una u otra forma de intervención, incluyendo la eficiencia de las operaciones, el control de costos estricto, la mejora de la liquidez y

una mejor gestión de la deuda. Al mismo tiempo, la empresa tiene importantes oportunidades para recibir financiamiento público y capitalizar la presión de demanda en servicios más especializados.

Por último, se sugiere elaborar y fortalecer una estrategia basada en las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Esta dirección permitirá promover la excelencia en la atención, estimular la innovación y asegurar la sostenibilidad institucional a largo plazo.

Palabras clave: Estrategias, estabilidad financiera, matriz DOFA, eficiencia operativa

II. ABSTRACT

This article presents a comprehensive strategic analysis of Clínica San Rafael de Popayán S.A.S., an organization focused on providing healthcare services to people over the age of 18 located in Popayán, Cauca, Colombia. In particular, the purpose of the analysis is to develop key strategies to promote financial stability and improve the operational effectiveness of the clinic's institutional objective in the healthcare market in general and, especially, at the local and regional levels.

To achieve this objective, a quantitative methodology was applied, which includes a financial analysis of the organization and the use of strategic tools such as the SWOT matrix, which aims to identify internal and external factors that influence the organization. In addition, the CAME matrix was used to apply the factors of weaknesses, opportunities, strengths, and threats, defining corrective, maintenance, exploitation, and coping actions.

Thus, the results show that the San Rafael Clinic has a moderate capacity to effectively address challenges, both internal and external. However, there have been critical areas of concern that require some form of intervention, including operational efficiency, strict cost control,

improved liquidity, and better debt management. At the same time, the company has significant opportunities to receive public funding and capitalize on the demand pressure for more specialized services.

Finally, it is suggested that a strategy based on financial, customer, internal process, and organizational learning perspectives be developed and strengthened, aligned with the Balanced Scorecard model. This direction will promote excellence in service, stimulate innovation, and ensure long-term institutional sustainability.

Keywords: Strategies, financial stability, SWOT matrix, operational efficiency

III. INTRODUCCIÓN

La Clínica San Rafael de Popayán SAS (CSRP), es un hospital de vanguardia que cuenta con 140 camas de hospitalización para adultos, 7 quirófanos, 31 cubículos de observación de urgencias y 39 camas de cuidados intensivos, además del Banco de Sangre del Cauca.

La clínica tiene capacidad para atender las necesidades de la región, incluido el apoyo a diferentes zonas del país. Un servicio integral de apoyo diagnóstico que incluye radiología convencional, ecografía, tomografía, resonancia magnética y angiografía, así como un servicio de laboratorio clínico y patología. Los servicios ambulatorios incluyen oncología con una capacidad de 15 sitios para quimioterapia, y servicios de cardiología no invasiva, es una entidad que ofrece servicios fundamentales en la zona.

Este análisis estratégico tiene como objetivo evaluar las condiciones internas y externas que afectan a la CSRP, a partir de este diagnóstico, sugerir estrategias que busquen mejorar su rentabilidad, eficiencia operativa y adaptación al entorno, con el fin de establecerla como un referente en atención especializada en la región.

El análisis estratégico empresarial en el sector servicios, en particular en el área de la salud, tiene fundamento en el gran conocimiento del entorno y la adaptación dinámica, tal como destacan referentes clásicos: Sun Tzu (arte de la guerra), Frederick Taylor (1911) (administración científica), Henri Fayol (1916) (principios administrativos) y Max Weber (1947) (burocracia). Estos fundamentos se renuevan con aportes contemporáneos como la Administración por Objetivos de Peter Drucker (1954), el ciclo PHVA de Deming (1950) para la mejora continua, las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) , y el concepto de estrategia emergente de Henry Mintzberg (2007).

En el sector salud, es indispensable además incorporar herramientas modernas para la gestión estratégica, como el análisis DOFA (FODA), la matriz CAME, el uso del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1992), y enfoques participativos basados en datos cuantitativos y cualitativos. Estas herramientas facilitan alineamientos entre misión, visión, objetivos y acciones, fortaleciendo la capacidad del servicio y la sostenibilidad financiera en un ambiente complejo y competitivo. (David & David, 2017).

IV. MARCO TEÓRICO

La gestión estratégica en el cuidado de la salud se basa en ciertos principios desarrollados. Las obras de gestión clásica, incluidas las escrituras de Frederick Taylor (1911) sobre eficiencia, los principios de gestión y control de Henri Fayol (1916) aún no han desaparecido. Estos han sido actualizados con el pensamiento moderno, como la Gestión por Objetivos de Peter Drucker (1954), el Ciclo PDCA de Mejora de Deming (1950), las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (1980), y la teoría de la estrategia emergente de Henry Mintzberg (2007). Instrumentos modernos propuestos por Kaplan y Norton (1992), o las matrices SWOT / CAME / IE, se han utilizado para diagnosticar su situación; alineando los objetivos con el rendimiento institucional.

La siguiente reflexión nos ilustra agudamente: "la formación de estrategias organizacionales y sectoriales en cuidados de salud tiene mucho más que ver que simplemente actualizar formularios, organizar archivos, revisar políticas de compra o verificar el seguro médico de los usuarios. Esta analogía es esencial para comprender el estado de la CSRP quien ahora tiene que trabajar no solo en su improductividad operativa/financiera, sino también en un entorno inestable.

Es evidente en este entorno de gestión que la CSRP ha aumentado su velocidad de rodar por un sector de superalta morosidad sistémica. Esto no es solo una cuestión de hacer las cosas más eficientemente, es una necesidad estratégica de vida o muerte. La capacidad de una clínica para asignar los cuidados de manera eficiente ilustra una técnica para entrar al juego financiero del sistema de salud. La sostenibilidad es la palabra clave aquí, y es un concepto que separa a las empresas que solo juegan a las probabilidades de las sobrevivientes estratégicas en una industria incierta.

La CSRP analizada bajo el macro del contexto colombiano de salud que han sido abordados por especialistas como Jairo Humberto Restrepo-Zea y Olga Lucía Zapata-Cortés (2022), quienes han expresado una visión negativa sobre la gobernanza del sistema, con una percepción "pesimista" de los actores del sector que muestran bajas puntuaciones, particularmente en transparencia y participación. Señalan que la corrupción y la subinversión son grandes problemas, con un déficit total de 19 billones de pesos. Esta situación ahora está siendo presentada por el Exministro Fernando Ruiz Gómez como "la crisis más profunda en su historia". (Ruiz Gómez, 2025)

Esta hipótesis captura de manera directa los riesgos sistémicos a los que la CSRP está expuesta. La alta rotación de cuentas por cobrar, atrasos en el sector y la crisis financiera no son

eventos aislados; reflejan una ineficiencia de gobernanza y un problema de financiación a nivel nacional. La clínica, en ese sentido, es víctima de un problema con su estructura, y la urgencia detrás de este plan para asegurarse de que siga siendo viable en cuanto a la oportuna atención médica.

El trabajo de economistas como David Bardey es relevante para discutir las dinámicas de mercado que afectan a la CSRP. Su investigación sobre "Integración vertical en el sistema de salud colombiano" y "selección adversa" es importante para entender las finanzas de la clínica, especialmente en lo que respecta al portafolio de servicios.

La paradoja en la mejora de la rotación de cuentas por cobrar en la CSRP mientras la morosidad sectorial está a niveles altos puede servir, entre otras cosas, como una ilustración a las dinámicas de mercado analizadas por Market Dynamics: Contribution Toward Overcoming The Problem Bardey. La capacidad de manejar relaciones comerciales en condiciones desfavorables no es solo un detalle operativo, sino una desventaja competitiva que le permite medio sobrevivir. Por lo tanto, la estrategia de acción de la CSRP debería ser la capacidad y la mejorar de estos vínculos para minimizar su dependencia de pagadores morosos.

V. METODOLOGÍA

5.1 Recolección y Análisis de Datos Cuantitativos

Se utilizó una metodología mixta para realizar el análisis estratégico de la CSRP en 2023-2024, que combinó un diseño multiestrategia cuantitativo con múltiples herramientas estratégicas para el análisis.

En primer lugar, se accedió a los estados financieros oficiales de DDB Colombia de los últimos años disponibles desde la Universidad EMIS. Estos datos financieros precisos,

complementados con otra información sobre gasto y políticas monetarias, aseguraron un diagnóstico detallado de la organización.

En base a los datos recopilados, se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para sistematizar y clasificar los factores internos y externos que influyen tanto positiva como negativamente en la clínica. Luego, para la siguiente etapa, se convirtieron en movimientos estratégicos específicos utilizando la matriz de modificación FODA (Sostener, Erradicar, Modificar y Desarrollar), subrayada por la teoría de la gestión estratégica.

La Matriz IE (Interna-Externa), la Matriz IFE (Evaluación de Factores Internos) y la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se aplicaron siguiendo la metodología de medición, evaluación y categorización de factores internos y externos de Fred David (David & David, 2017). Con estas matrices, se aplicaron los valores y pesos estratégicos a cada elemento para la toma de decisiones y la ventaja competitiva de la compañía.

Finalmente, los hallazgos se integraron para diseñar un mapa estratégico en línea con la misión y visión institucional, acompañado de un plan de acción orientado hacia la mejora continua y la sostenibilidad de la Clínica San Rafael. Esta estrategia metodológica sistemática y enraizada por ítem ayuda a desarrollar soluciones coherentes a los desafíos y oportunidades identificados.

VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 MATRIZ DOFA

ANALISI DOFA - FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
1. Cuenta con infraestructura propia significativa (propiedad, planta y equipo representa más del 79% de los activos).	1. Resultados financieros negativos persistentes (ganancia operativa y neta en pérdida en 2023 y 2024).

2. Activos totales en aumento (+12.75% de crecimiento entre 2023 y 2024).	2. Margen neto negativo muy alto (-183.83% en 2023 y -25.58% en 2024), reflejando pérdidas importantes.
3. Incremento considerable en ingresos operativos (de 10,954 a 68,973 millones COP, +529.65%).	3. Margen operacional negativo (-129.67% en 2023 y -15.60% en 2024), mostrando ineficiencia operativa.
4. Rotación de cuentas por cobrar mejorando (de 1.32x a 3.05x), indicando mayor eficiencia en cobranza.	4. Alta dependencia y aumento en los gastos de operación, administración y beneficios laborales.
5. Representante legal identificado que puede facilitar gestión y toma de decisiones (Andres Felipe Peña Vanegas).	5. Liquidez muy baja con razón de liquidez de 0.25x (2023) y 0.42x (2024), apuntando a problemas para cubrir obligaciones a corto plazo.
6. Patrimonio neto positivo, aunque en descenso (reducción del 15.53%).	6. Elevados pasivos corrientes (95,076 millones COP en 2024) y capital de trabajo negativo (-54,726 millones COP), evidenciando presión financiera.
7. Ratios de deuda/activos moderados (23.62% y 20.98%), lo que indica un manejo algo controlado de deuda.	7. Cobertura de intereses muy negativa (-5.38x y -1.86x), mostrando dificultad para pagar intereses de deuda.
8. Rotación del activo corriente mejorada (0.74x a 1.71x), señalando mejor uso de activos a corto plazo.	8. Modelo Altman Z-score negativo (-0.63 en 2023 y -1.84 en 2024), indicando riesgo elevado de insolvencia financiera.
9. Aumento en inventarios y cuentas por cobrar que puede estar alineado con crecimiento de operaciones.	9. Altísimo gasto financiero (intereses), representa un gran peso en costos operativos.

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

Siguiendo con el análisis de la historia estratégica del aprovisionamiento de la CSRP, fue posible identificar y calificar 9 fortalezas y 9 debilidades más relevantes, obtenidas del análisis de IA Perplexity.

Se enfatiza que esta institución tiene un nivel prometedor de activos y crecimiento de ingresos, pero también enfrenta serios problemas tanto financieros como operativos en términos de: Rentabilidad (retorno), Liquidez (flujo), Estructura de costos

Estos desafíos deben ser enfrentados para que la organización se mantenga estable y sostenible en el cuidado de la salud.

ANALISI DOFA - FACTORES EXTERNOS

Oportunidades	Amenazas
1, Incremento del presupuesto público para salud en 2025, que puede aumentar los recursos disponibles.	1, Crisis financiera del sistema de salud con un déficit acumulado superior a 19 billones COP.
2, Demanda creciente de servicios debido al envejecimiento poblacional y aumento de enfermedades crónicas.	2, Aumento insuficiente de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) frente a costos reales crecientes.
3, Programas de fortalecimiento de la atención primaria en salud que pueden facilitar expansión.	3, Alta morosidad y cartera vencida en el sector que puede afectar la liquidez de la clínica.
4, Desarrollo de nuevas tecnologías y servicios que permiten innovación en atención médica.	4, Presión de costos por aumento en salarios mínimos, insumos, medicamentos y dispositivos.
5, Posibilidad de establecer alianzas con entidades territoriales para proyectos de infraestructura.	5, Aumento en la judicialización y reclamaciones por fallas en continuidad y calidad asistencial.
6, Enfoque gubernamental en reducir brechas en acceso, beneficiando zonas como Popayán.	6, Competencia creciente con otras IPS y retos de adaptación a cambios regulatorios y contractuales.
7, Mejora de la demanda interna y crecimiento económico moderado en Colombia en 2025 y 2026.	7, Alta incertidumbre global por tensiones comerciales que pueden afectar financiamiento y demanda.
8, Reducción gradual de la inflación que puede favorecer la estabilidad económica de la población.	8, Incremento en costos y presiones inflacionarias especialmente en servicios regulados como energía y transporte.
9, Política monetaria menos restrictiva a mediano plazo que puede incentivar el crédito.	9, Elevada prima de riesgo y volatilidad financiera que puede encarecer el crédito y afectar inversiones.

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

Se identificaron y ordenaron según su importancia las nueve principales oportunidades y amenazas que afectan a la clínica, a partir del análisis estratégico efectuado se debe gestionar con atención un contexto externo complejo donde, aunque existen posibilidades reales de crecimiento, prevalece un escenario de tensiones financieras y regulatorias que demandan adaptación y fortalecimiento institucional.

6.2 MATRIZ CAME

CAME - FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	ACCIONES DE MANTENIMIENTO
1, Cuenta con infraestructura propia significativa (propiedad, planta y equipo representa más del 79% de los activos).	1, Mantener el buen estado y actualización tecnológica de la infraestructura para asegurar su funcionalidad y adecuación continua.
2, Activos totales en aumento (+12.75% de crecimiento entre 2023 y 2024).	2, Monitorear el crecimiento de activos para asegurar que contribuyan eficientemente a la operación y a la generación de ingresos.
3, Incremento considerable en ingresos operativos (+529.65%).	3, Sostener estrategias comerciales y de servicio que continúen impulsando el incremento de ingresos.
4, Rotación de cuentas por cobrar mejorando (de 1.32x a 3.05x).	4, Mantener y optimizar la eficiencia en cobranza para asegurar liquidez adecuada.
5, Representante legal identificado que puede facilitar gestión y toma de decisiones.	5, Apoyar con capacitación y delegación para que la gestión legal y administrativa sea ágil y eficaz.
6, Patrimonio neto positivo, aunque en descenso (-15.53%).	6, Buscar estrategias para estabilizar y eventualmente incrementar el patrimonio neto, evitando descensos que afecten la solvencia.
7, Ratios de deuda/activos moderados (23.62% y 20.98%).	7, Continuar con un control prudente del nivel de endeudamiento para conservar un perfil financiero saludable.
8, Rotación del activo corriente mejorada (0.74x a 1.71x).	8, Seguir optimizando el uso de activos a corto plazo para mejorar la eficiencia operativa.
9, Aumento en inventarios y cuentas por cobrar alineado con crecimiento de operaciones.	9, Mantener un control riguroso para evitar excesos que afecten liquidez y capital de trabajo.
DEBILIDADES	ACCIONES DE CORRECCIÓN
1, Resultados financieros negativos persistentes (pérdida operativa y neta en 2023 y 2024).	1, Implementar un plan de control de costos y optimización operativa para revertir pérdidas y alcanzar rentabilidad.
2, Margen neto negativo muy alto (-183.83% en 2023 y -25.58% en 2024).	2, Revisar estructura de ingresos y gastos, mejorar mix de servicios, aumentar eficiencia para mejorar márgenes.
3, Margen operacional negativo (-129.67% y -15.60%), ineficiencia operativa.	3, Optimizar procesos y recursos; implementar mejores prácticas de gestión para reducir ineficiencias.
4, Alta dependencia y aumento en gastos de operación, administración y beneficios laborales.	4, Realizar auditorías y revisiones para control de gastos, evaluar políticas de personal y beneficios con alternativas sostenibles.
5, Liquidez muy baja (razón 0.25x y 0.42x), problemas para cubrir obligaciones a corto plazo.	5, Mejorar gestión de tesorería; acelerar cobranza; negociar plazos con proveedores para mejorar liquidez inmediata.

6, Elevados pasivos corrientes (95,076 millones COP) y capital de trabajo negativo (-54,726 millones COP).	6, Reestructurar pasivos, buscar fuentes de financiamiento más adecuadas y mejorar rotación de activos corrientes.
7, Cobertura de intereses muy negativa (-5.38x y -1.86x), dificultad para pagar intereses de deuda.	7, Refinanciar deuda, reducir costos financieros, aumentar rentabilidad para mejorar capacidad de pago.
8, Modelo Altman Z-score negativo (-0.63 y -1.84), riesgo elevado de insolvencia financiera.	8, Desarrollar plan integral de recuperación financiera y manejo de riesgos para evitar insolvencia.
9, Altísimo gasto financiero en intereses con gran peso en costos operativos.	9, Revisar estructura de financiamiento y buscar alternativas de menor costo; negociar con acreedores.

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

La Clínica debe implementa un plan robusto para corregir las debilidades financieras y operativas que amenazan la estabilidad y sostenibilidad institucional, garantizando así una gestión eficiente, rentable y sostenible en el contexto del sector salud colombiano.

CAME - FACTORES INTERNOS	
AMENAZAS	ACCIONES DE AFRONTAMIENTO
1. Crisis financiera del sistema de salud con un déficit acumulado superior a 19 billones COP.	Gestionar y optimizar la cartera de clientes para reducir morosidad y mejorar flujo de caja.
2. Aumento insuficiente de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) frente a costos reales crecientes.	Implementar controles estrictos de costos para mitigar el impacto del aumento en salarios e insumos.
3. Alta morosidad y cartera vencida en el sector que puede afectar la liquidez de la clínica.	Optimizar gestión administrativa para responder a la alta morosidad y cartera vencida.
4. Presión de costos por aumento en salarios mínimos, insumos, medicamentos y dispositivos.	Implementar políticas de negociación con proveedores para contener costos y eficiencia operacional.
5. Aumento en la judicialización y reclamaciones por fallas en continuidad y calidad asistencial.	Reforzar protocolos para minimizar riesgos que generan reclamaciones y judicialización, además de mejorar comunicación.
6. Competencia creciente con otras IPS y retos de adaptación a cambios regulatorios y contractuales.	Capacitar al personal en la adaptación a cambios regulatorios y contractuales para evitar sanciones.

7. Alta incertidumbre global por tensiones comerciales que pueden afectar financiamiento y demanda.	Establecer un comité de monitoreo para anticipar y responder a la volatilidad financiera y riesgos externos.
8. Incremento en costos y presiones inflacionarias especialmente en servicios regulados como energía y transporte.	Buscar métodos de compra eficientes y acuerdos a largo plazo con proveedores para mitigar la inflación.
9. Elevada prima de riesgo y volatilidad financiera que puede encarecer el crédito y afectar inversiones.	Desarrollar un plan financiero para afrontar la crisis financiera del sector y buscar nuevas fuentes de ingreso.
OPORTUNIDADES	ACCIONES DE EXPLOTACIÓN
1. Incremento del presupuesto público para salud en 2025, que puede aumentar los recursos disponibles.	Aprovechar el incremento del presupuesto público para ampliar servicios y mejorar infraestructura.
2. Demanda creciente de servicios debido al envejecimiento poblacional y aumento de enfermedades crónicas.	Fortalecer la atención primaria a través de programas gubernamentales para captar nuevos pacientes.
3. Programas de fortalecimiento de la atención primaria en salud que pueden facilitar expansión.	Incorporar nuevas tecnologías médicas para mejorar calidad y eficiencia en atención.
4. Desarrollo de nuevas tecnologías y servicios que permiten innovación en atención médica.	Establecer alianzas estratégicas con entidades territoriales para proyectos de infraestructura.
5. Posibilidad de establecer alianzas con entidades territoriales para proyectos de infraestructura.	Aprovechar el enfoque gubernamental en reducir brechas de acceso, incrementando cobertura en Popayán.
6. Enfoque gubernamental en reducir brechas en acceso, beneficiando zonas como Popayán.	Capitalizar la mejora de la demanda interna y crecimiento económico para aumentar la oferta de servicios.
7. Mejora de la demanda interna y crecimiento económico moderado en Colombia en 2025 y 2026.	Reducir impactos del entorno inflacionario a través de una compra eficiente y negociaciones con proveedores.
8. Reducción gradual de la inflación que puede favorecer la estabilidad económica de la población.	Promover proyectos de innovación alineados con la política monetaria menos restrictiva para financiar inversiones.
9. Política monetaria menos restrictiva a mediano plazo que puede incentivar el crédito.	Impulsar campañas de prevención y promoción de salud para aumentar la demanda y posicionamiento institucional.

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

6.3 MATRIZ MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTORES INTERNOS CLAVES			

FORTALEZA	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0,094	4	0,376
2	0,053	4	0,212
3	0,053	4	0,212
4	0,024	3	0,071
5	0,071	3	0,212
6	0,094	3	0,282
7	0,053	3	0,159
8	0,024	3	0,071
9	0,094	3	0,282
	0,559		1,876
FORTALEZA MAYOR		4	
FORTALEZA MENOR		3	
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0,053	1	0,053
2	0,035	1	0,035
3	0,035	1	0,035
4	0,024	2	0,047
5	0,024	1	0,024
6	0,053	1	0,053
7	0,053	1	0,053
8	0,071	1	0,071
9	0,094	1	0,094

	0,441		0,465
DEBILIDAD MAYOR		2	
DEBILIDAD MENOR		1	
			2,341

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

La situación dentro de la clínica tiene una favorable aceptación interna moderada, con fortalezas que destacan, superiores a sus debilidades (aprovechamiento de debilidades), lo que proporciona un indicador MEFI de 2341 donde se califica el nivel de competencia.

Lo más importante son las capacidades técnicas, operativas, organizacionales y de gestión que ofrecen una perspectiva para continuar sus operaciones y mejorar.

Sin embargo, se deben hacer intervenciones para evitar el uso estratégico de opciones, particularmente en puntos críticos sensibles. Se debería prestar más atención a mejorar las fortalezas más importantes y minimizar las debilidades, para construir una posición interna fuerte que pueda enfrentar desafíos y cambios dentro del sector salud de Colombia.

6.4 MATRIZ MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDAD	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0,090	4	0,358
2	0,067	4	0,269
3	0,045	4	0,179

4	0,030	3	0,090
5	0,030	3	0,090
6	0,030	4	0,119
7	0,030	4	0,119
8	0,045	3	0,134
9	0,067	3	0,201
			1,560
OPORTUNIDAD MENOR		3	
OPORTUNIDAD MAYOR		4	
AMENAZA	PESO	CALIFICACION	RESULTADO
1	0,067	1	0,067
2	0,067	1	0,067
3	0,045	1	0,045
4	0,045	2	0,090
5	0,030	2	0,060
6	0,030	2	0,060
7	0,090	2	0,179
8	0,090	1	0,090
9	0,104	1	0,104
			0,761
AMENAZA MENOR		2	
AMENAZA MAYOR		1	
			2,321

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

En el modelo de perfil reajustado, la Clínica San Rafael se establece en un entorno externo con oportunidades limitadas y altas amenazas, demostradas por una puntuación MEFE de 2.321, lo que indica una capacidad media para responder a las condiciones del mercado y del sistema de salud.

Las perspectivas comerciales asociadas con una creciente demanda de servicios especializados, avances tecnológicos continuos y asociaciones de redes hacen de esto una oportunidad de crecimiento excepcional.

Pero los desafíos, vinculados a las presiones regulatorias, limitaciones financieras y alteraciones en la contratación con compañías de seguros de salud, deben ser enfrentados mediante una gestión preventiva y adaptativa.

6.5 MAPAS ESTRATEGICOS

MAPA ESTRATEGICO CLINICA SAN RAFAEL DE POPAYÁN SAS			
Misión: CSRP desea brindar atención integral, especializada y de calidad a pacientes adultos mayores de 18 años, garantizando un servicio humano, seguro y eficiente que contribuya a su bienestar y recuperación en el Departamento del Cauca.			
Visión: CSRP será la clínica líder en el Cauca, reconocida por ofrecer atención especializada de excelencia para adultos, con un equipo humano comprometido, tecnología innovadora e infraestructura moderna que garantizan el bienestar, la seguridad y la satisfacción plena de nuestros pacientes.			
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo	Indicador de Gestión	Meta	
Incrementar ingresos por servicios especializados	% incremento ingresos anuales	≥ 10% anual	
Optimizar costos operativos y administrativos	% reducción de costos operativos	Reducir ≥ 8% anual	

Diversificar fuentes de ingresos (servicios, convenios, programas)	Número de nuevas líneas de servicio o convenios	≥ 3 nuevos convenios/servicios por año	
Mejorar liquidez y reducir endeudamiento	Razón deuda/patrimonio	Reducir a $\leq 1,5$	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
Objetivo	Indicador de Gestión	Meta	
Mejorar satisfacción y fidelización de pacientes	Índice de satisfacción del paciente	$\geq 90\%$ satisfacción	
Ampliar cobertura de servicios a zonas rurales y vulnerables	Número de pacientes atendidos en zonas rurales	Aumentar $\geq 15\%$ anual	
Fortalecer imagen institucional y reputación	Nivel de reconocimiento institucional en encuestas	Top 3 en Cauca	
Garantizar acceso equitativo a servicios de salud	% de población vulnerable atendida	$\geq 30\%$ de atenciones	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Objetivo	Indicador de Gestión	Meta	
Reducir tiempos de espera y mejorar oportunidad en atención	Tiempo promedio de espera en consulta	Reducir a ≤ 20 min	
Optimizar procesos de referencia y contrarreferencia	Tiempo de respuesta en referencia/contrarreferencia	Reducir a ≤ 48 horas	
Implementar y mejorar sistemas de información clínica	% de historias clínicas digitalizadas	$\geq 95\%$ digitalización	
Fortalecer gestión de calidad y seguridad del paciente	% de cumplimiento en estándares de calidad	$\geq 95\%$ cumplimiento	
Desarrollar nuevos programas de prevención y promoción	Número de programas preventivos implementados	≥ 5 programas/año	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivo	Indicador de Gestión	Meta	
Fortalecer competencias del talento humano	Horas de capacitación por empleado/año	≥ 40 horas	

Fomentar cultura organizacional centrada en el paciente	Puntaje en encuesta de clima laboral	$\geq 85/100$	
Impulsar innovación en procesos y servicios	Número de proyectos de innovación implementados	≥ 4 proyectos/año	

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

La Clínica San Rafael en Popayán presenta una situación interna moderadamente ventajosa (MEFI 2341) y capacidad intermedia de adaptación frente al entorno (MEFE 2321). Esto indica que tiene una base competitiva aceptable, pero se requiere una gestión incrementada frente a las amenazas del sistema de salud colombiano. Sus fortalezas se centran en competencias técnicas, operativas y gerenciales que refuerzan los objetivos estratégicos establecidos en su mapa; por ejemplo, uno es diversificar las fuentes de ingresos, otro muestra mejorar la satisfacción de los pacientes, y otro se ajusta para optimizar los procesos internos.

Sin embargo, las vulnerabilidades estructurales y las amenazas externas, como las presiones regulatorias y las restricciones de contratos, continúan requiriendo la aplicación de medidas de mitigación y adaptación. El énfasis está en maximizar las oportunidades (por ejemplo, el crecimiento de servicios basados en especialización y aprovechar las tecnologías de vanguardia) para crecer y fortalecer sus capacidades con menos riesgo, pero cumpliendo los objetivos financieros, operativos y de calidad en un entorno de alta incertidumbre.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diagnóstico financiero y estratégico de la Clínica San Rafael recibe mayor profundidad cuando se interpreta a la luz de la investigación académica actual realizada sobre el sistema de salud colombiano. Este caso no es único, sino claramente sintomático de los problemas sistémicos que los especialistas han documentado.

7.1 A. La paradoja financiera y la crisis del sistema

Los resultados respecto a los ingresos, que aumentan, así como su propio capital, en comparación con la pérdida continua inducida a nivel operativo, son una expresión a nivel micro de la crisis estructural en el negocio. Esta dinámica ha dejado a la nación andina en "la peor crisis de su historia", según el exministro de Salud Fernando Ruiz Gómez. Esta crisis ha llevado a un déficit acumulado de más de 19 mil millones de pesos que impacta directamente en la capacidad de pago de las empresas y entidades, causando pagos retrasados, así como cuentas pendientes y pasivos que se convierten en una de las principales amenazas externas para la clínica.

7.2 B. Gobernanza y amenazas estructurales

El contexto de amenazas externas para la CSRP, que incluyen la crisis financiera y los problemas regulatorios, está conectado fundamentalmente a cómo se gestiona la atención médica. Jairo Humberto Restrepo-Zea y Olga Lucía Zapata-Cortés (2022), en su examen de gobernanza en dicho sector, también encuentran que los actores tienen una expectativa "baja" sobre el rendimiento del sistema gubernamental.

Cuando se consideran la financiación, la corrupción y la falta de transparencia en el sector, como lo califican los propios líderes, se le da credibilidad teórica a los desafíos sistémicos que enfrenta la clínica en su matriz FODA. Esto destaca la obligación no solo de gestionar sus propias operaciones, sino también de desarrollar una capacidad de adaptación y resiliencia para hacer negocios dentro de un ecosistema altamente incierto.

7.3 C. Dinámicas de mercado y gestión de portafolio

La aparente paradoja de un brote general de la crisis de pagos mientras que la rotación de cuentas por cobrar empeora se aborda a través de las dinámicas del mercado destacadas por

economistas como David Bardey, candidato a doctorado en HEC —ULg. Sus investigaciones sobre "integración vertical" y "selección adversa" en el sector de salud colombiano son relevantes para este caso específico.

La clínica puede haber mejorado su gestión de portafolio o haber negociado mejores contratos con pagadores clave. Este mercadeo en la complejidad del mercado asegura flujo de caja en un entorno hostil, es la ventaja competitiva central para la sostenibilidad de la organización. Por tanto, los esfuerzos estratégicos deben enfatizar el aprovechamiento de este potencial.

VIII. PLAN DE ACCIÓN CON INDICADORES DE GESTIÓN (TABLERO DE MANDO)
BALANCED SCORECARD

ESTRATEGIA: Ofrecer una experiencia de atención médica integral, personalizada, humana y de alta calidad, enfocada en las necesidades específicas del paciente adulto que busca bienestar. Esto se logra creando vínculos de confianza mediante la empatía, la comunicación clara, la atención oportuna y un acompañamiento continuo, que garantiza no solo la recuperación sino también la promoción de estilos de vida saludables.

Acción	Descripción	Responsable	Indicador de éxito	Plaza
1. Segmentación y perfilamiento de pacientes	Identificar segmentos clave (por edad, condiciones, expectativas) para personalizar la atención y comunicación.	Marketing y Atención al Paciente	Completar perfiles del 80% de pacientes activos en 3 meses.	3 meses

2. Capacitación en atención humanizada y comunicación empática	Entrenar a todo el equipo médico y administrativo en habilidades de trato y activa, para mejorar la relación paciente-clínica.	Recursos Humanos y Gerencia Médica	100% del personal capacitado y evaluación de satisfacción >90%.	4 meses
3. Implementación de un programa de seguimiento posconsulta	Llamadas o mensajes a pacientes post atención para monitorear evolución, resolver dudas y promover adherencia a tratamientos.	Coordinación de Pacientes	Seguimiento al 90% de pacientes con citas o procedimientos complejos.	Desde mis 2 años y medio
4. Mejora de tiempos y calidad en atención	Reducir los tiempos de espera y optimizar los procesos para que el paciente sienta que su tiempo y salud son prioridad.	Gerencia Operativa	Tiempo de espera ≤ 20 minutos; satisfacción en oportunidad $\geq 90\%$.	6 meses
5. Diseño de un programa de fidelización	Crear beneficios o incentivos para pacientes frecuentes y que cumplan controles preventivos, como tarifas preferenciales o servicios adicionales.	Marketing y finanzas	Lanzar programa, lograr $\geq 30\%$ de inscripción de pacientes activos en 6 meses.	6 meses

6. Personalización de la experiencia en el punto de atención	Uso de tecnología para reconocimiento y registro de preferencias del paciente, desde recepción hasta consulta y procedimientos.	TI y Atención al Paciente	80% de pacientes con perfil digital personalizado; retroalimentación positiva.	9 meses
7. Comunicación clara y transparente	Mejorar la entrega de información médica y administrativa con lenguaje sencillo, guías visuales y atención enfocada en resolver dudas.	Equipos médicos y administrativos	Encuestas post consulta con $\geq 95\%$ de claridad en información.	4 meses
8. Ambiente acogedor y moderno.	Adaptar espacios físicos con señalética clara, comodidad, privacidad y tecnología para brindar una experiencia agradable.	Infraestructura y Calidad	Mejoras realizadas en áreas críticas; Valoración $\geq 90\%$.	12 meses
9. Promoción de autocuidado y prevención	Campañas educativas y programas preventivos dirigidos a pacientes adultos para mejorar su calidad de vida y disminuir las recurrencias.	Promoción de Salud y Educación	Implementar ≥ 5 programas anuales; participación y satisfacción $\geq 70\%$.	Continuo

Construcción propia, apoyado con IA (Perplexity)

La incorporación del uso tecnológico, la mejora de procesos y la actualización de infraestructuras también ha llevado a plazos dentro de esta dirección general para objetivos claros. No solo la invitación a actividades minimiza la redundancia y los costos de coordinación; significa que personas más calificadas asuman y contribuyan al progreso.

Además, su énfasis en la satisfacción del paciente, la retención y la prevención de problemas está en línea con la misión y visión del centro. No obstante, la realización de objetivos mayores como la integración tecnológica, la formación continua y las mejoras físicas puede depender de cuán eficazmente se distribuyan los recursos, así como de una supervisión ordenada para garantizar que estos cambios perduren en futuras generaciones. Cuando la experiencia de los pacientes cuenta en un entorno socialmente pluralista, este factor lleva un peso considerable.

IX. CONCLUSIONES

En un contexto difícil, la Clínica San Rafael de Popayán SAS está luchando con desafíos financieros y operacionales. Sin embargo, tiene algunas ventajas y oportunidades para fortalecer su lugar en el liderazgo del sector salud del Cauca. Su fortaleza interna es la de rango medio, y es necesaria una corrección urgente en el desempeño financiero y operativo para sostener su calidad de atención como hospital.

Se sugiere que se forje una estrategia amplia para aprovechar al máximo la situación, corregir debilidades, enfrentar riesgos y explotar oportunidades. Esta estrategia debe basarse en indicadores claros, tener en cuenta la experiencia de pacientes adultos y el compromiso de la institución con la mejora continua.

Aunque la Clínica está en una desventaja financiera severa, opera con algunos buenos activos que apoyan y fomentan el desarrollo de su infraestructura, podemos ver que tiene algunas

fortalezas importantes como poseer más del 79% de sus activos en infraestructura y sus activos totales han aumentado mientras que los ingresos operativos también han crecido.

Estas son cosas concretas que el negocio puede usar a su favor, y el aumento de la rotación de las cuentas por cobrar es otra buena oportunidad. Lo que debe hacerse es construir la base para una estrategia de sostenibilidad financiera y operativa, con énfasis en los costos incontrolados más bajos posibles en la ratificación de los resultados de inversión y tomando medidas para eliminar las pérdidas actuales.

El enfoque estratégico en la satisfacción y lealtad de los pacientes adultos, lo que determina si nuestra clínica puede mantenerse firme ante la competencia en los mercados regionales. Las iniciativas propuestas en el plan de acción incluyen la formación del personal en el trato humano a los pacientes, cuidado post-consulta y programas de lealtad para fortalecer continuamente la relación entre el paciente y la clínica. Estos esfuerzos son diferenciadores clave para la CSRP en comparación con otros proveedores de atención médica. La adaptación tecnológica y la mejora continua de los procesos internos son esenciales para proporcionar asistencia eficiente y oportuna, mejorar la experiencia del paciente, así como la gestión interna.

Sin embargo, el sistema de salud colombiano es una amenaza para la existencia de la Clínica a pesar de las oportunidades que proporcionan un marco en el que los servicios pueden prestarse a mayor escala y una cobertura extendida.

Estas oportunidades, deberían ejercerse en concierto con amenazas como las crisis financieras del sistema, altas tasas de incumplimiento y presiones inflacionarias. La introducción de la televisión en un país conocido por su falta de acceso a la información puede verse como un intento de romper las actitudes intransigentes de las personas que les impiden avanzar o prosperar.

Por lo tanto, también debe asumirse que la verdad por sí sola se convertirá simplemente en otra herramienta ideológica en lugar de representar la realidad objetiva; y así tenemos la situación casi absurda en la que periodistas e intelectuales, que por su profesión deberían ser ayudantes de los laicos con el estado, se convierten en adornos posmodernos de un régimen que se caracteriza por su exhibición auto paródica de falsedad de piel delgada.

Sin embargo, estas oportunidades deben manejarse con amenazas como la crisis financiera del sistema, altas tasas de incumplimiento, presión inflacionaria, y el riesgo de reclamaciones. Por lo tanto, el CSRP debe llevar a cabo rigurosas acciones de control, monitoreo y gestión de calidad para mantener su sostenibilidad y competitividad.

X. REFERENCIAS

Bardey, D., & Buitrago, G. (2016). Integración vertical en el sector de la salud colombiano. *Desarrollo y Sociedad*, (77), 231-262.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson.

Deming, W. E. (1950). *Calidad, Productividad y Posición Competitiva*. Instituto Tecnológico de Massachusetts, Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería.

Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la administración*. Harper & Row.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Dunod.

Mintzberg, H. (2007). *Estrategias de seguimiento: Hacia una teoría general*. Oxford University Press.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Free Press.

Restrepo-Zea, J. H., & Zapata-Cortés, O. L. (2022). La gobernanza del sistema de salud colombiano desde la perspectiva de los actores. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (83), 243-261.

Ruiz Gómez, F. (2025, mayo 29). “La salud está en la crisis más profunda que ha tenido toda su historia”: Fernando Ruiz. *Caracol Radio*. <https://caracol.com.co/2025/05/29/la-salud-esta-en-la-crisis-mas-profunda-que-ha-tenido-toda-su-historia-fernando-ruiz/>

Sukier, H. B., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., & Lay Raby, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 206-221.

Sun Tzu. (2010). *El arte de la guerra* (D. Crespillo, Trad.). Ediciones Nowtilus. (Obra original publicada alrededor del siglo V a.C.)

Taylor, F. W. (1911). Los principios de la administración científica. Harper & Brothers.

Weber, M. (1947). La teoría de la organización social y económica. The Free Press.