



Grupo San Lucas: análisis cuantitativo para la toma de decisiones

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Maria Ysabel Almeida Torres
Jon Eduardo Morales Ochoa

Asesor:
Dr. Gonzalo Enrique León Riofrío

Lima, septiembre de 2022

Dedicatoria

A ti, Josué, amado esposo, por tu aliento continuo durante estos dos años de estudio. Eres mi mejor ejemplo.

A ti, Jakobe Emiliano, hermoso hijo, que me acompañaste formándote dentro de mí sin darme ningún malestar mientras atendía las clases.

A mis padres, Leoncio e Isabel, por inculcarme el amor a los estudios y el compromiso por la mejora personal.

A Dios, nuestro Padre, que me ha brindado la oportunidad de vivir esta experiencia inolvidable.

Ysabel Almeida



PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

A Dios, por su infinito amor, por guiarme en el camino correcto, por acompañarme en cada detalle y momento de esta gran experiencia, por haberme brindado una excelente familia, y por permitirme conocer grandes amigos y profesores.

Jon Morales

Resumen ejecutivo

El Grupo San Lucas es un conglomerado de empresas del sector salud con presencia en dos países de Latinoamérica. Sus inicios en el Perú datan de la década de los noventa.

En el caso, el conglomerado se encuentra en un proceso acelerado de expansión geográfica de sus operaciones a través de su red de clínicas y negocios de salud. El caso de estudio se sitúa en el inicio de la pandemia del COVID 19, con su secuela de crisis sanitaria, paso acelerado al trabajo virtual del personal administrativo e insuficiencia de profesionales médicos en el país.

Durante el caso una de las unidades de negocio del Grupo San Lucas recibe una notificación de sanción y multa muy grave y onerosa que podría paralizar las operaciones de la unidad de negocio, afectar gravemente la reputación del grupo y tener similares repercusiones en toda la red de clínicas.

Esta situación crítica para la empresa conlleva a analizar la situación y evaluar las alternativas existentes para la mejor toma de decisiones que van a afectar a los clientes-pacientes, personal, proveedores, entidades estatales y resultados financieros de la empresa.

Palabras clave: pandemia; crisis sanitaria; sector salud; expansión; toma de decisiones



Abstract

Grupo San Lucas is a conglomerate of companies in the health sector with a presence in two Latin American countries. Its beginnings in Peru date back to the 1990s.

In this case, the conglomerate is in an accelerated process of geographical expansion of its operations through its network of clinics and health businesses. The case study is located at the beginning of the COVID 19 pandemic, with its aftermath of health crisis, accelerated transition to virtual work of administrative staff, and insufficient medical professionals in the country.

During the case, one of the business units of Grupo San Lucas receives a notification of a very serious and onerous sanction that could paralyze the operations of the business unit, seriously affect the reputation of the Group and have similar repercussions throughout the network of clinics.

This critical situation for the company leads to analyze the situation and evaluate the existing alternatives for the best decision making that will affect the clients-patients, personnel, suppliers, state entities and the financial results of the company.

Keywords: pandemic; health crisis; Health sector; expansion; decision making



Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Grupo Salud San Lucas (Parte A).....	17
1.1. Inicio y expansión del Grupo.....	17
1.2. Reorganización del equipo.....	18
1.3. La multa.....	19
Anexos Parte A	27
Anexo 1 del caso. Organigramas	27
Anexo 2 del caso. Costos laborales	29
Anexo 3 del caso. Empresas en Perú - Grupo San Lucas 2020.....	30
Anexo 4 del caso. Cuadro de responsables de pago de haberes	31
Anexo 5 del caso. Decreto Supremo N° 003-2020-TR.....	32
Anexo 6 del caso. Organigrama Superintendencia Nacional de la Autoridad del Trabajo 2020	34
Capítulo 2. El análisis de Eduardo Müller (Parte B).....	35
2.1. La reunión con el Comité y el desenlace.....	37
Anexos Parte B	39
Anexo 1 del caso. Parte B Estados de Resultados Clínica del Norte 2018-2019-2020.....	39
Anexo 2 del caso. Parte B Estados de Resultados Clínica del Oeste 2018-2019-2020.....	40
Anexo 3 del caso. Parte B Portafolio de casos 2019-2021 Grupo San Lucas – Estudio Benítez & Ugaz.....	41
Capítulo 3. Teaching Note	43
3.1. Resumen del caso	43
3.2. Objetivos académicos del caso	43
3.3. Plan de desarrollo de la sesión.....	43
3.4. Preguntas de preparación del caso.....	44
3.5. Desarrollo del caso.....	45
3.6. Análisis cuantitativo con márgenes de probabilidad	53
3.7. Análisis cualitativo basado en el criterio de la unidad.....	58
3.8. Desenlace	59
Conclusiones.....	61
Listado de referencias bibliográficas.....	63

Índice de tablas

Tabla 1. Problemas por dimensión de la organización.....	46
Tabla 2. R1- Ir a juicio	47
Tabla 3. R2- No ir a juicio.....	47
Tabla 4. R3- Ninguna acción	47
Tabla 5. Alternativa a elegir.....	48
Tabla 6. Alternativas Clínica Del Oeste.....	50
Tabla 7. Alternativa a elegir.....	50
Tabla 8. Estatus de casos 2019- 2021. Estudio Benítez & Ugaz	52



Índice de figuras

Figura 1. Alternativas del árbol de decisiones Clínica Del Norte.....	48
Figura 2. Árbol de decisiones Clínica Del Norte.....	49
Figura 3. Alternativas del árbol de decisiones Clínica Del Oeste	51
Figura 4. Árbol de decisiones Clínica Del Oeste	52
Figura 5. Rama R1-N1:.....	53
Figura 6. Rama R2-N1:.....	54
Figura 7. Árbol de decisiones de Clínica Del Norte	54
Figura 8. Simulación 1 Clínica del Norte.....	55
Figura 9. Simulación 2 Clínica del Norte.....	55
Figura 10. Simulación 3 Clínica del Norte.....	55
Figura 11. Simulación 4 Clínica del Norte.....	56
Figura 12. Hoja de simulación de Clínica del Norte.....	56
Figura 13. Conteo de resultados de Clínica del Norte.....	56
Figura 14. Árbol de decisiones de Clínica del Oeste.....	57
Figura 15. Hoja de simulación de Clínica del Oeste.....	57
Figura 16. Conteo de resultados de Clínica del Oeste.....	58

