



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Grado

**"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto
Oftalmológico Mostaza Sánchez"**

Tutor: Ferreira, Carlos María

Alumnos: Franco, Gustavo Alejandro
Vicario, María Grazia

Fecha: Agosto 2017



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 20 de
Febrero de 2017

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico
Mostaza Sánchez"**

Integrantes:

Franco, Gustavo Alejandro- Licenciatura en Administración

Vicario, María Grazia- Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG:

Lic. Ferreira, Carlos María (Tutor externo)

Lic. Malaman Rossana (Tutor en IUA)

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Flores, Lourdes

Vocal: Malaman, Rossana



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

DEDICATORIA

Quisiera dedicar el presente trabajo a mi familia, que me ha acompañado durante todo este proceso de formación. Y en mi especial a mi abuela, que ya no está con nosotros.

Gustavo Alejandro Franco

Dedico este trabajo a mis padres, Luis y Danila, que siempre me apoyaron para cumplir con éxito todas mis metas.

María Grazia Vicario

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro tutor, el Lic Carlos Ferreira, quien nos brindó todo su apoyo y ayuda durante el desarrollo de este trabajo.

Quisiéramos agradecer además, al Dr. Rubén Mostaza Sánchez y al Dr. Luis Miguel Mostaza, por brindarnos abiertamente toda la información que precisamos para poder realizar el presente trabajo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

ÍNDICE

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO Y MARCO METODOLOGICO	12
Planificación estratégica.....	12
Análisis del Ambiente externo.....	13
<i>Macroentorno</i>	13
<i>Microentorno</i>	14
Análisis del Ambiente interno.....	16
<i>Análisis F.O.D.A.</i>	16
<i>Cadena de valor</i>	17
Visión + Misión.....	18
Objetivos e Indicadores.....	18
Estrategia competitiva.....	20
Plan de acción.....	21
Marco metodológico.....	21
CAPITULO 2: DESCRIPCION DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO, ANÁLISIS INTERNO	23
Descripción de la empresa.....	23
Composición.....	24
Instalaciones.....	25
Zona Geográfica.....	25
Dirección.....	25
Mapa.....	26



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Clientes.....	26
Análisis del macro y micro entorno.....	27
Aspectos políticos.....	27
Aspecto Económico.....	28
Aspecto Social.....	29
Aspecto tecnológico.....	30
Aspecto Ecológico.....	31
Aspecto Legal.....	32
Fuerzas de Porter.....	34
Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	34
Rivalidad entre compañías del sector.....	34
Amenaza de servicios sustitutos.....	35
Poder de negociación de los proveedores.....	35
Poder de negociación de los pacientes.....	36
Factores principales de éxito del sector.....	38
Análisis interno.....	39
Cadena de Valor de Servicios.....	39
Marketing.....	41
Ventas.....	42
Personal de Contacto.....	42
Soporte físico y habilidades.....	42
Prestación.....	45
Pacientes.....	48
Otros pacientes.....	53



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Dirección General y de Recursos humanos.....	55
Organización Interna y Tecnología.....	57
Tecnología/Sistema informático.....	63
Infraestructura y ambiente.....	65
Abastecimiento.....	66
Margen de Servicio.....	67
Estrategia.....	68
FODA.....	69
CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO.....	72
CAPITULO 4: PROPUESTA DE MEJORA.....	77
Estrategias.....	79
Conclusión.....	91
Bibliografía.....	93
Anexos.....	95



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

RESUMEN

La planificación, permite a las empresas, a partir de la implementación de herramientas gerenciales, lograr cambios sustanciales que redunden en beneficios para toda la organización.

En el presente trabajo realizaremos una planificación estratégica para una empresa del sector oftalmológico.

El desarrollo de la misma se da en cuatro capítulos:

Capítulo 1: Es un recorrido global sobre los fundamentos teóricos que darán sustento al proyecto y ayudarán al lector a comprender la finalidad del trabajo y la importancia de la planificación estratégica en una empresa. Los principales temas tratados comprenden: planificación, análisis del ambiente interno y externo, visión, misión, objetivos, indicadores, estrategias. Se trata también la metodología de investigación a aplicar.

Capítulo 2: En este capítulo se describe a la empresa para introducir al lector en las características principales de la misma, se realiza un análisis del entorno macro y microeconómico y por último se realiza un análisis interno de la empresa donde conoceremos su cadena de valor, sus estrategias, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Capítulo 3: aquí se realiza el diagnóstico de la empresa y se analizan en profundidad las debilidades descritas en el capítulo anterior.

Capítulo 4: en este capítulo se desarrollan todas las acciones que sugerimos para mejorar la situación actual de la organización y los indicadores que permitirán evaluar los resultados obtenidos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

INTRODUCCION

Descripción y justificación del trabajo

En el presente trabajo, desarrollaremos una planificación estratégica para el Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez.

Creemos que el incremento en la competencia, los grandes avances tecnológicos y la exigencia en calidad de este servicio, hacen que definir los objetivos futuros sea sumamente importante para la empresa.

Realizaremos un análisis del entorno interno y externo del Instituto Oftalmológico, lo que nos permitirá conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como así también definir la mejor estrategia para poder cumplir con los objetivos.

Dentro de los beneficios que podría obtener el Instituto con esta planificación estratégica se encuentra: aumento en la satisfacción del cliente, mejoras en la calidad del servicio, en el desempeño del personal, en los sistemas y en los resultados económicos y financieros de la empresa.

Objetivo general

Desarrollar una planificación estratégica que le permita a los dueños del Instituto Mostaza Sánchez lograr cambios sustanciales que redundarán en beneficios para toda la organización, a partir de la implementación de herramientas gerenciales, haciendo especial hincapié en la cultura organizacional como base para lograr los objetivos estipulados.

Objetivos específicos

- ✚ Analizar el entorno interno y externo de la empresa
- ✚ Analizar la forma en la que la institución desarrolla sus actividades
- ✚ Determinar la misión y la visión de la empresa
- ✚ Revisar y establecer nuevos procedimientos administrativos/operativos
- ✚ Elaborar un plan de acción



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ Cuantificar los resultados a obtener por medio de indicadores

Pertinencia y alcance del trabajo

Pertinencia

El trabajo que presentaremos, será de gran utilidad para la empresa dada la situación actual que está atravesando. La misma, se encuentra en un momento de crecimiento y la revisión de los procesos de la institución y el desarrollo de una planificación estratégica en esta etapa le permitirá lograr una mayor eficiencia y organización en las actividades de la empresa, logrando reducir problemas, falencias, costos indirectos y gastos que pudieran presentarse y acompañar ese crecimiento de la manera adecuada.

Alcance geográfico

La organización que analizaremos es una empresa de servicios. La misma, presta servicios oftalmológicos en Córdoba Capital principalmente y provincias como Catamarca, Santiago del Estero. El instituto se encuentra ubicado en la zona céntrica de Córdoba Capital.

Alcance decisional

El desarrollo de la planificación estratégica corresponde principalmente al nivel estratégico de la empresa.

La decisión de llevar a cabo una planificación estratégica, nace en los niveles más altos de la organización, pero la aplicación de la misma se realiza en todos los niveles de la empresa.

A nivel de dirección los ejecutivos trazan los planes a largo plazo y definen los objetivos generales que buscarán conseguir con el trabajo mancomunado de cada una de las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización.

A nivel táctico se racionalizan las decisiones y se determinan las acciones a seguir en un futuro cercano.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

En el nivel operativo la planificación determina que hacer y cómo hacerlo, es decir que aquí se definen las tareas y operaciones que deben realizarse a diario en la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

CAPITULO 1

Marco teórico y Marco Metodológico

Se desarrollan a continuación los fundamentos teóricos que darán sustento al proyecto.

Planificación estratégica

Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo las estrategias.

Los autores Hax y Majluf (1997), mencionan en su libro algunos aportes de la planificación estratégica.

Dentro de los aportes podemos encontrar que el proceso de planificación ayuda a unificar las orientaciones de la corporación, es un mecanismo educativo y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales y negociaciones múltiples en todos los niveles, la segmentación de la empresa mejora notablemente, la planificación introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa.

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008), un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia.

Para estos autores, el proceso administrativo de confeccionar y llevar a cabo una estrategia consta de cinco tareas:

-  Elaborar una Visión estratégica del rumbo que necesita tomar la empresa.
-  Definir objetivos y emplearlos para medir el desempeño y avance de la organización.
-  Establecer una estrategia para lograr los objetivos.
-  Aplicar y emprender la estrategia elegida con eficiencia y eficacia.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ Evaluar el resultado y realizar correcciones en la dirección, los objetivos, estrategias, etc.

Toda organización se encuentra en interacción permanente con su entorno, por eso es de vital importancia tener información y conocimientos de lo que existe dentro y fuera de ésta.

Para ello, es necesario realizar un análisis del ambiente externo e interno, que a continuación describimos, y que nos permitirá descubrir qué nos hace falta para crecer organizacionalmente, y qué podemos explotar para mantenernos en el mercado.

Análisis del Ambiente externo

El ambiente externo de una organización está conformado por un macroentorno y un microentorno.

El macroentorno está conformado por variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar. En cambio, el microentorno está compuesto por variables sobre las que una organización puede influir de algún modo.

Macroentorno

El macroentorno puede analizarse a través del PESTEL, en donde se podrá examinar cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, influirán en la empresa.

- ✚ Factores Políticos: hace referencia a los cambios políticos que pueden afectar a la industria. Cada política cambiaria o limitación de mercado resentirá de manera considerable la actividad organizacional.
- ✚ Factores Económicos: este punto se concentra en aspectos tales como la tasa de desempleo, los ciclos económicos, la inflación, entre otros. De suma relevancia es el



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

conocimiento de los mismos, ya que se podrán prever las dificultades que podría atravesar la organización.

✚ Factores sociales: se refiere a las fuerzas que actúan dentro de la sociedad, que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos como la religión, las condiciones y estilo de vida de la población, la salud, la educación, entre otros.

✚ Factores Tecnológicos: al ser una rama de la medicina que hace especial hincapié en los avances tecnológicos ya que gran parte de la diferenciación de los resultados médicos depende de la tecnología aplicada. Es por esto que el avance de la tecnología afecta a la industria y por lo tanto a las organizaciones dentro de ella.

✚ Factores Ecológicos: el factor medio ambiental es considerado relevante para la generación de conciencia y desarrollo de sistemas sustentables, el entorno debe considerar éstos ya que muchos tipos de prácticas se encuentran legislados o normados. La sociedad valora a las organizaciones que tienen en cuenta los factores ecológicos, otra manera de acercarse a los clientes.

✚ Factores Legales: tanto la estructura física como la organizacional deben sortear diferentes etapas legales como por ejemplo, los equipos de cirugía y prácticas poseen habilitaciones de Superintendencia de Salud y Rugepresa, entes que regulan el correcto funcionamiento de cada uno. En el caso de la estructura organizacional, el ministerio de trabajo controla y constata que cada área de la institución cumpla con las normativas establecidas.

Microentorno

Michael Porter (1980) expone en su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", las cinco fuerzas competitivas. La acción conjunta de las mismas, determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial de un sector.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Entonces, la fuerza o fuerzas que resulten más poderosas resultan de vital importancia para la formulación de la estrategia de la empresa.

Las cinco fuerzas competitivas son las siguientes:

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: se trata de compañías que por el momento no participan del sector, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. El riesgo depende de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso, mientras más altas sean las barreras más débil será la amenaza.

Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Presión de productos sustitutos: Todas las empresas de un determinado sector compiten con empresas que producen artículos sustitutos. Estos, limitan los rendimientos económicos que un sector puede obtener, ya que establecen un tope sobre los precios que las empresas pueden cobrar sobre dicho servicio.

Poder de negociación de los compradores: los compradores ejercen presión sobre el sector, exigiendo una mejor calidad o nuevos servicios que obligan a las empresas a bajar los precios y competir entre ellas.

Poder de negociación de los proveedores: los proveedores ejercen presión sobre el sector cuando amenazan con elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios. Según Porter, las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Análisis del Ambiente interno

El ambiente interno de una empresa está compuesto por aquellos grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director o sus gerentes.

Una de las herramientas que permiten analizar el ambiente interno de una empresa es el FODA.

Thompson, Strickland y Gamble, definen al FODA como una herramienta que permite ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas.

Las siglas FODA, hacen referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

La fortaleza hace referencia a la capacidad de la empresa, es decir a aquellos atributos que posee los cuales aumentan su competitividad. Las mismas se pueden presentar como: habilidades, capacidades, activos fijos, recursos humanos y conocimientos valiosos, activos organizacionales beneficiosos, entre otros.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Algunos ejemplos de oportunidades son la expansión a nuevos mercados geográficos, establecer alianzas para expandir la cobertura comercial, aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria, ventas por internet entre otras.

Las debilidades pueden ser consideradas como una carencia o desventaja que posee la compañía. Según Thompson, Strickland y Gamble (2008) las mismas están relacionadas con destrezas inferiores; escasez de activos fijos, intangibles u organizacionales relevantes competitivamente; ausencia de capacidades en áreas importantes. Por lo tanto se tendrá que tener en cuenta la vulnerabilidad competitiva que las mismas causan y de la capacidad de la fortaleza para compensarlas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Las amenazas son factores del medio externo de la empresa que ponen en riesgo su rentabilidad y bienestar competitivo. Algunos ejemplos de amenazas son: pérdida de ventas ante productos sustitutos, políticas comerciales restrictivas, cambios de las necesidades y gustos del comprador, entre otras.

Esta herramienta, facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa y permite identificar los factores claves del éxito.

Thompson, Strickland y Gamble definen los factores clave de éxito como los atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado (p.87, 2008).

Estos factores son los que más afectan la capacidad de las empresas para progresar en el mercado y son los que permiten establecer una diferencia entre un competidor fuerte y uno débil.

Según Thompson, Strickland y Gamble los factores de éxito más comunes son los relacionados con la tecnología, con la fabricación, con la distribución, con el marketing, con las habilidades y capacidades, entre otros.

Otra herramienta que es de utilidad para evaluar el ambiente interno de la empresa, es la "Cadena de Valor". Thompson, Strickland y Gamble la conceptualizan de la siguiente forma: "identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades secundarias de soporte relacionadas".

La cadena de valor de una empresa, permite también la asignación de ganancias que se pueden obtener por el valor agregado que se incorpora en el producto o servicio entregado, por lo tanto también se consideran los costos de las actividades que se realizan, el cual forma parte del precio de los consumidores.

La cadena de valor consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias que crean valor para los clientes y las actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Las actividades primarias son la logística de entrada, operaciones, distribución, comercialización, servicio. Las actividades de apoyo son: investigación y desarrollo, recursos humanos y administración general.

A partir del análisis y diagnóstico situacional, obtenido de la evaluación del ambiente interno y externo de la organización, se pueden definir la misión, la visión y objetivos de la organización.

Visión + Misión

La visión describe el rumbo que una empresa intenta tomar para desarrollar y fortalecer su actividad principal.

Thompson, Strickland y Gamble señalan que la visión retrata el horizonte futuro de la empresa y que la misma debe especificar la forma como los líderes de la empresa intentan llevarla más adelante de su posición actual.

La misión es el motivo o razón de ser de la existencia de una empresa y según, Strickland y Gamble (p.24, 2008) *"la misión describe su actividad y propósito comerciales actuales, quienes somos, que hacemos, y por qué estamos aquí."*

Según Thompson la declaración de la misión, idealmente, debe ser "lo bastante descriptiva para identificar los productos/servicios de la empresa y especificar las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que se dedica a atender y su planteamiento para complacer a los clientes" (p. 24, 2008).

Objetivos e Indicadores

Según Thompson (2008), los objetivos son una traducción de la visión de la empresa en objetivos de desempeño específico. Los objetivos son las metas y resultados que una empresa desea lograr. Los mismos deben ser medibles y tener una fecha límite para su cumplimiento.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Los objetivos deben involucrar a todas las áreas de la empresa y abarcando distintos niveles organizacionales para generar mayor esfuerzo y compromiso en su cumplimiento.

Para poder determinar si los objetivos de la empresa están siendo cumplidos, es necesario utilizar indicadores. Estos son un conjunto de medidas de actuación que permiten evaluar el desempeño de la empresa.

La medición de los objetivos de la empresa se realiza a través de una combinación de indicadores de resultados e inductores de la actuación que comunican la forma en la que se conseguirán los resultados. (Kaplan y Norton 2000)

Para que un indicador de gestión sea útil y eficiente debe tener ciertas características¹:

-  Relevante
-  Claro (en su definición)
-  De fácil uso y comprensión
-  Comparable
-  Verificable
-  Que no haya que incurrir en costos para obtenerlo

Para que toda empresa pueda alcanzar los objetivos planteados, es necesario definir cuáles serán las estrategias que utilizará para lograr los mismos.

¹http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Estrategia competitiva

Thompson, Strickland y Gamble (2008), mencionan en su libro que la estrategia competitiva tiene que ver con las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Las cinco estrategias competitivas a las cuales hacen referencia Thompson, Strickland y Gamble (p.134, 2008):

- 1) Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes, por lo general con precios menores que los competidores.
- 2) Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales, de forma que abarque un espectro amplio de compradores.
- 3) Estrategia de mejores costos. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los competidores en la oferta de mercancías con atributos comparables.
- 4) Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en costos bajos. Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al lograr costos menores que ellos, y así poder atender a los miembros del nicho con un precio menor.
- 5) Estrategia centrada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación. Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al ofrecer a los miembros del nicho, atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requisitos que los productos de sus rivales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Plan de acción

El plan de acción es aquel que enmarca la estrategia de la empresa. Este, convierte la estrategia en acciones concretas.

Los planes de acción diseñados por la alta dirección se comunican y posibilitan el intercambio de puntos de vista, la búsqueda de consenso y el compromiso de toda la organización en su implementación (Grant, 2006)

Estos planes deben ser sometidos a constante revisión, deben ser creativos e innovadores, así como flexibles para adaptarse a la inestabilidad del entorno, aprovechar las oportunidades que ofrece y evitar las amenazas que representa.

Marco metodológico

“El resultado final de una buena investigación depende crucialmente del buen diseño del proyecto. Es en el momento del diseño cuando el investigador debe tomar el conjunto de decisiones metodológicas que van a dirigir su estudio...Son estas decisiones las que configuran el ‘plano’ en base al cual comenzará a ‘edificarse’ la investigación”. (Vieytes, Rut ,2004, p.621)

En el libro Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad, Vieytes clasifica y explica los distintos tipos de investigación social que pueden utilizarse.

En este caso, la metodología que optaremos por aplicar será en primer lugar una investigación exploratoria que nos permitirá obtener un panorama general de la organización y de cuáles son sus necesidades.

Una vez identificadas las mismas utilizaremos una investigación descriptiva para analizar en profundidad la situación actual de la organización.

Para analizar el macro entorno, obtendremos información de la superintendencia de salud, ru.ge.pre.sa, página del gobierno de la provincia de Córdoba, diarios y publicaciones en internet. (Información secundaria)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

En cuanto al sector oftalmológico, utilizaremos las cartillas de las principales obras sociales y prepagas para analizar los centros oftalmológicos de alta complejidad más importantes de la provincia de Córdoba. (Información secundaria)

Utilizaremos también el sistema de información de la empresa, como fuente secundaria, para tomar conocimientos acerca de los pacientes, los convenios con obras sociales y prepagas, los proveedores entre otros.

Para analizar el ambiente interno de la organización nos basaremos en fuentes de información primarias. Utilizaremos la investigación cualitativa, principalmente entrevistas no estructuradas con el personal operativo, administrativo y gerencial, que nos permitirán ver las necesidades de la empresa desde diferentes ópticas. Aplicaremos también, observación científica directa.

Realizaremos además, una encuesta a los pacientes del centro oftalmológico, la misma será de carácter anónima, de respuestas cerradas, en formato papel y serán entregadas de manera personal. La misma será realizada sobre una muestra aleatoria de 100 personas y el objetivo de ésta es evaluar la calidad del servicio que perciben los clientes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

CAPITULO 2:

Descripción de la empresa

La organización Instituto Privado de Oftalmología Dr Mostaza Sánchez y Asociados SRL, es un centro oftalmológico de avanzada que presta sus servicios en Córdoba Capital.

Sus inicios se remontan al año 1975, cuando El Dr. Rubén Mostaza Sánchez se inició en la oftalmología de Córdoba en sociedad con el Dr. Roger Onnis, en la recordada Clínica Caseros.

En el año 2001, deciden disolver la sociedad y el Dr. Mostaza emprende su camino con su propia clínica. Mientras que el Dr. Onnis abre otra institución en sociedad con el Dr. Danilo Lista, llamada Onnis + Lista.

En aquella época, el IMS prestaba sus servicios en la calle caseros al 636, en un inmueble de estilo antiguo de 400 metros cuadrados que contaba con 2 quirófanos y 7 consultorios.

El éxito de la Institución y la gran afluencia de pacientes, obligó al IMS a ampliar su capacidad de prestación. En el año 2007, el Dr. Mostaza Sánchez decide inaugurar una nueva dependencia de 500 metros cubiertos en la calle Caseros 658, al lado de la primer clínica, para realizar consultas y prácticas medicas.

Hoy, las fachadas de ambos edificios son consideradas patrimonio provincial.

En el año 2012, los problemas de capacidad operativa relacionados con el espacio físico vuelven a aparecer, y los dueños del Instituto deciden construir al frente de las sedes existentes un edificio de 3 pisos de 2000 metros cuadrados para poder afrontar la demanda.

En septiembre del año 2016, el edificio fue inaugurado. Las dos clínicas iniciales fueron cerradas y actualmente el nuevo edificio es el único centro de atención del Instituto Mostaza Sánchez.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

La razón social de la empresa es Instituto Privado de Oftalmología Dr Mostaza Sánchez y Asociados SRL, más conocida como Instituto Mostaza Sánchez.

Desde el inicio de la empresa, el IMS utilizó como logo la siguiente imagen:



Cuando el año pasado la institución inauguró el nuevo edificio, se decidió implementar un nuevo logo para la compañía. El mismo incluye las iniciales IMS sobre un círculo color mostaza.



Composición

La organización está compuesta por:

- 1 Dueño y Oftalmólogo del Instituto
- 1 Director médico
- 1 Administrador general
- 1 Tesorero
- 1 Facturista
- 1 Representante legal y de convenios
- 1 Jefe de personal / Contador
- 1 Auxiliar administrativo



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

-20 Oftalmólogos

-20 Secretarias

-2 Enfermeros

Instalaciones

El IMS cuenta con las siguientes instalaciones:

- ✓ 1 recepción para turnos y prácticas
- ✓ 1 recepción para cirugías
- ✓ 1 sala de espera con 30 asientos donde las personas aguardan ser atendidas por las secretarias.
- ✓ 1 sala de espera con 100 asientos donde los pacientes aguardan a ser llamados por los oftalmólogos.
- ✓ 45 consultorios médicos
- ✓ 2 salas de esterilización
- ✓ 4 quirófanos
- ✓ 1 enfermería
- ✓ 9 baños para uso de los pacientes.
- ✓ 3 baños de uso interno.
- ✓ 2 vestuarios para uso del personal.
- ✓ 1 auditorio de conferencias y reproducción de cirugía
- ✓ 1 resto-bar para el personal de la clínica y pacientes en general.

Zona Geográfica

Córdoba Capital, Córdoba, Departamento Capital

Dirección

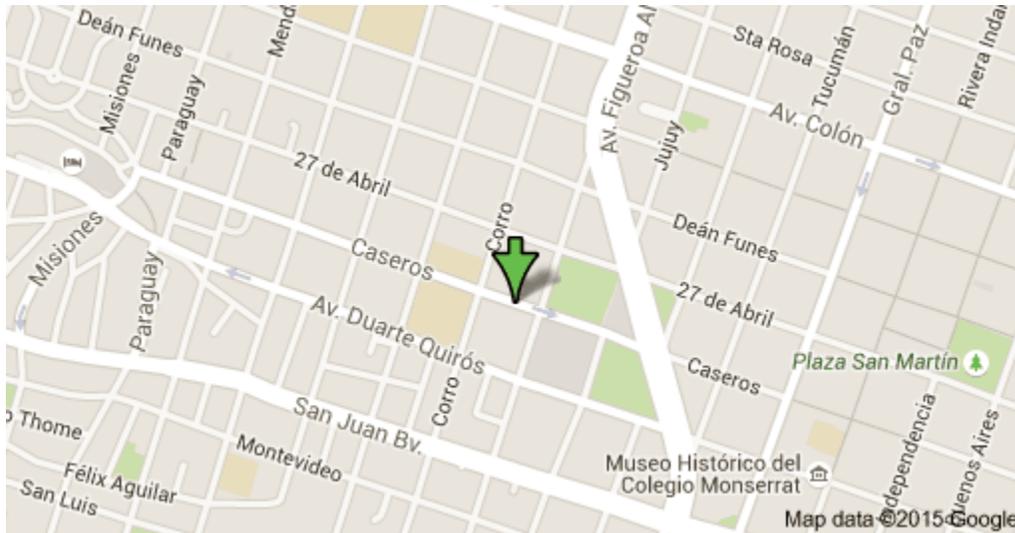
Caseros N° 639



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Mapa



Clientes

Los pacientes que asisten al Instituto Mostaza Sánchez, provienen de todas las provincias, en especial de Catamarca que es una de las principales derivadoras. Estos son atendidos a través de sus obras sociales o de manera particular.

En el Instituto, se atienden pacientes desde 1 año de edad en adelante.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Análisis del macro y micro entorno

Para analizar el macro entorno utilizaremos el método PESTEL, que a continuación se describe.

Aspectos políticos

En la actualidad, Argentina se encuentra bajo un proceso de cambio político ya que ha asumido un nuevo partido político, de ideología progresista, luego de 12 años de gobiernos peronistas.

Mauricio Macri, es el actual presidente y está en el poder desde el 10 de diciembre de 2015.

El actual gobernador de la provincia de Córdoba es Juan Schiaretti, ocupa su cargo desde el 10 de diciembre de 2015.

En la Ciudad de Córdoba, el intendente es el Dr. Ramón Javier Mestre, electo el 18 de septiembre de 2011 para el período 2011-2015. Fue reelecto para volver a gobernar la ciudad hasta el año 2019. Entre las propuestas para su gestión podemos mencionar, servicio de cloacas y acceso al gas natural para toda la ciudad, pavimento de todas las calles de la ciudad, mejoras en el transporte, mejoras en la iluminación de las avenidas principales y obras viales como el nudo vial de plaza España.

El plan de metas tiene cuatro lineamientos estratégicos²: Córdoba sustentable, competitiva, equitativa e inclusiva y desarrollo institucional. Todo esto incluye desarrollo urbano, transporte y movilidad urbana, gestión ambiental, higiene urbana, gestión del patrimonio, desarrollo empresarial y turístico, gestión de salud, educación, cultura y deporte, desarrollo social y de derechos humanos, seguridad, gobierno abierto y participación ciudadana, control, fiscalización entre otros.

Los cambios a nivel político muchas veces traen aparejados cambios en los directorios de las obras sociales. Un ejemplo particular es el caso de Apross, uno de los principales financiadores del IMS,

² <http://www.cordoba.gob.ar/cordoba-ciudad/plan-de-metas/>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

que desde el cambio de gobernación modificó la forma prestacional. En el pasado, se trabajaba por acto-médico y en la actualidad se trabaja por presupuesto. Es decir, que la obra social establece un presupuesto de un monto fijo de dinero mensual con el cual la institución deberá, estratégicamente, cubrir toda la demanda.

Otro inconveniente que suelen traer estos cambios de directivos por cuestiones políticas, son las pérdidas de canales comunicativos frecuentes, lo que trae aparejado un distanciamiento con la obra social.

Casos similares son los que suceden en Catamarca con Osep y en Santiago del estero con Iosep.

Aspecto Económico

En un informe dado a conocer en Enero de 2017, el FMI³ informaba que, el ritmo de contracción de la actividad económica disminuyó en el segundo semestre de 2016, y para este año se proyecta un repunte del PIB real, a medida que los mayores salarios en términos reales aumenten el consumo, la mayor demanda externa estimule las exportaciones y la inversión pública se incremente. En los dos últimos trimestres de 2016 el producto creció menos de lo pronosticado, las proyecciones de crecimiento del PIB para 2016 y 2017 han sido revisadas a la baja, a -2,4 por ciento y 2,2 por ciento, respectivamente. Se espera que los resultados satisfactorios de la amnistía fiscal estimulen en cierta medida la demanda interna y ayuden a cumplir las metas fiscales fijadas para 2016 y 2017. Se prevé que la inflación descienda considerablemente, pero que permanezca levemente por encima de la meta del Banco Central que estimo para este año entre un 12% y 17% anual. La continuidad del ajuste macroeconómico y los avances en el fortalecimiento del marco institucional ayudarán a apuntalar la confianza de los inversionistas en las metas fiscal y monetaria y a propiciar un repunte de la inversión privada.

³ <http://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7033>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

En cuanto al dólar oficial, la editorial ERREPAR⁴ muestra la cotización del dólar oficial (BNA) del 06 de Febrero del corriente año, el cual es de \$16. Si analizamos la cotización de 3 meses atrás, podemos observar que ha tenido un aumento del 4.91% y respecto de hace un año presenta un incremento del 10.72%. La compra de dólares ya no se ve afectada por el cepo cambiario desde la asunción de Mauricio Macri.

Con respecto al comercio exterior, Argentina ya no presenta tantas restricciones en relación a las importaciones como fue durante el período 2011-2015. Política que trajo aparejados conflictos en diferentes sectores, por la falta de mercadería e insumos.

Todas las variaciones a nivel económico influyen directamente sobre el valor del servicio. El porcentaje promedio anual de actualización con los financiadores, es por lo general similar al porcentaje de aumento por paritarias, pero el nivel de costos de la institución no dependen exclusivamente del porcentaje de incremento salarial, sino que muchos de los insumos oftalmológicos se compran en el exterior, algunos en dólares, otros euros, libras, francos suizos, etc. y dependen de la cotización pactada.

Cualquier traba a la importación incide directamente en la prestación, ya que se producen faltantes de insumos para prácticas y materiales quirúrgicos, lentes y repuestos para equipos que son fundamentales para la actividad.

Aspecto Social

Córdoba, es la ciudad capital de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se encuentra ubicada en la región central del país, a ambas orillas del río Suquía. Es la segunda ciudad más poblada después de Buenos Aires y la más extensa del país. Córdoba tiene 1.300.000 habitantes según indica la página de la Municipalidad, en una superficie de 576 Km.

⁴ <http://www.errepar.com/>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Como bien mencionamos, al estar ubicada en el centro del país, le permite a pacientes de provincias como Catamarca, San Luis y Santiago del estero, que cuentan con escasos recursos oftalmológicos, asistir al IMS.

Córdoba es un destacado centro de actividad turística, educativa, cultural y social. Su Universidad Nacional es la primera en fundarse en Argentina y recepta una buena proporción de la demanda educativa del centro y norte del país. Esto permite que la institución pueda seleccionar buenos profesionales para incorporar a su equipo de trabajo.

El sector industrial, ocupa un lugar principal en la actividad económica de la ciudad, considerándose a Córdoba como un importante centro automotriz nacional. Entre las empresas establecidas encontramos a Renault, Fiat Córdoba, Iveco y Volkswagen.

Además, Córdoba es una fuente prometedora de desarrollo informático de software.

Aspecto tecnológico

En oftalmología, la ciencia y la tecnología han tenido grandes avances.

Entre los avances tecnológicos en el sector oftalmológico, podemos mencionar los quipos de tomografías de coherencia óptica (OCT), Ultra Bio Microscopía (UBM), y el Analizador de la Respuesta Ocular (ORA)

A nivel quirúrgico, los equipos más avanzados en tecnología son el Eximer Láser para cirugías refractivas, y el Fento Second para cirugías refractivas y anillos que es un equipo que se caracteriza por ser totalmente automático.

En cuanto a los insumos podemos mencionar las lentes Premium, Tóricas e ICL que se utilizan para pacientes con alto nivel de dioptrías y las lentes Soft Port o de micro incisión, de silicon plegable esférica para cirugías de cataratas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

El desarrollo de nuevas tecnologías en el sector oftalmológico permite una mayor precisión y exactitud en estudios y cirugías, reducir los tiempos, lograr tratamientos menos invasivos y con menores tiempos de recuperación para los pacientes. Le permite además, competir con las principales instituciones a nivel nacional, porque le posibilita brindar las mismas soluciones.

Todas estas ventajas de las nuevas tecnologías permiten además, mejorar la rentabilidad de las clínicas.

Aspecto Ecológico

A nivel medioambiental, el Instituto debe cumplir con todos los requisitos establecidos en la Ordenanza Nº 9612⁵ y Dec. Reg 144⁶ que dicta la Dirección de Calidad Alimentaria y el Área Control de Generadores de Residuos Patógenos de la Municipalidad de Córdoba.

La finalidad de las anteriores es regular el tratamiento de los residuos para morigerar o suprimir el impacto ambiental que puedan causar dichos residuos.

En este caso, el Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez, trabaja con la empresa ECOSYSTEM SRL, que realiza la recolección de todos los residuos peligrosos que se generan en la clínica. Los mismos son diferenciados del resto mediante la utilización de bolsas color rojo.

⁵ <http://es.scribd.com/doc/145149209/LEY-MUNICIPAL-ORDENANZA-N%C2%BA-9612#scribd>

⁶ <http://www2.cordoba.gov.ar/portal/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Decreto-144-E-99.pdf>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Ejemplos de estos residuos son las jeringas, guantes, barbijos, casetes de esterilizaciones, bolsas de suero, sondas, entre otros.

Se adjunta copia del certificado Ambiental del IMS. (Ver Anexo 1)

En este tipo de establecimiento concurren gran cantidad de pacientes y podemos encontrar gérmenes que pueden resultar en focos infecciosos. Para evitar esto, el Instituto tiene contratado los servicios de la empresa Carlos Paz desinfecciones, que se encarga cada 15 días de la desinfección de los espacios comunes de la clínica incluyendo, recepciones, salas de espera, baños, consultorios y ascensores.

En cuanto a la esterilización de los quirófanos e instrumental es realizado por el personal capacitado para dicha tarea.

Para la esterilización de pisos, paredes, techos y superficies de uso diario se utiliza un detergente desinfectante llamado Surfanios Premium y para la esterilización de instrumental, camillas, equipos y dispositivos médicos se utiliza un detergente desinfectante llamado Surfa Safe sh.

Cada vez que finaliza la esterilización con los productos mencionados, se encienden luces ultravioletas que permanecen encendidas durante toda la noche y se encargan de eliminar cualquier germen que pueda haber quedado.

Es muy importante que una vez por mes se tomen muestras de diversas superficies para controlar la proliferación de bacterias en los quirófanos.

La desinfección y esterilización del establecimiento es controlada periódicamente por la Municipalidad de Córdoba y el Ministerio de Salud.

Aspecto Legal

La organización debe cumplir con las legislaciones vigentes, en lo que se refiere a leyes nacionales, provinciales y municipales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

A nivel nacional, el Instituto debe estar inscripto en el Registro Nacional de Prestadores y autorizado por la Superintendencia de Servicios de Salud como Centro de Oftalmología, a cargo de un director médico inscripto también en este mismo registro. (Ver anexo 2)

Para poder ejercer como oftalmólogos, la ley Nº 17.132 y 23.873(modificatoria)⁷ establecen que el profesional debe estar matriculado, poseer el título de especialista y revalidar el mismo cada 5 años.

Además, el Ministerio de Salud de la Nación establece en su Resolución 789/2009⁸ que los profesionales deben estar inscriptos también en el Registro Nacional de Prestadores.

A nivel provincial, el IMS debe inscribir todos sus equipos de cirugía en el Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud (R.U.Ge.Pre.Sa)⁹, a fin de que el organismo realice el monitoreo funcional del sistema, evalúe la calidad de la prestación, entre otros.

A continuación, se realizará el análisis del microentorno, por lo que se utilizará como herramienta, Las Cinco Fuerzas de Porter. A través de éste, se podrá determinar el riesgo de ingreso de nuevos participantes, la rivalidad entre los competidores actuales, la presión de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores

⁷ <http://www.msal.gob.ar/residencias/images/stories/descargas/sistema-nacional-residencias/bases-normativas/ley-23873.pdf>

⁸ <http://www.sssalud.gov.ar/normativas/consulta/001611.pdf>

⁹ <http://www.cba.gov.ar/r-u-ge-pre-sa-registro-de-unidades-de-gestion-de-prestaciones-de-salud/>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Fuerzas de Porter

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

El riesgo de ingresos de nuevos competidores en la Provincia de Córdoba, es bajo. Según el último anuario estadístico publicado por la Universidad Nacional de Córdoba, en el año 2013 fueron 5 los médicos oftalmólogos que se graduaron.

Si bien el número de graduados es muy bajo, para estos nuevos profesionales la inserción laboral es muy complicada. Para que un recién egresado pueda ejercer su profesión de manera independiente, es necesario que rinda un examen de alto nivel en alguna de las clínicas oftalmológicas de Córdoba y que realice una residencia de 3 años.

Además, la inversión inicial, el equipamiento, aparatología, la experiencia y el prestigio de las clínicas y profesionales hacen que las barreras de entrada al sector sean muy altas.

También creemos que es importante destacar que el escenario económico actual en el que se desenvuelven las clínicas no es el más adecuado para iniciar una inversión de esta envergadura, lo que garantiza una ventaja para las que ya están instaladas desde hace años.

Rivalidad entre compañías del sector

La rivalidad entre las clínicas del sector tiende a intensificarse. La mayoría de ellas son bastante similares en los servicios, calidad y tecnologías que ofrecen. Además, la demanda está en constante crecimiento porque cada vez son más las personas que quieren mejorar su calidad de vida, lo que lleva a que tengan que pelear por el mismo mercado, de pacientes y obras sociales, por lo tanto podemos decir que la intensidad de la fuerza es alta.

En el sector hemos podido identificar los siguientes centros oftalmológicos que representan una fuerte competencia para el Instituto Mostaza Sánchez:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✓ Instituto Oftalmológico Córdoba (IOCP)
- ✓ Clínica de Ojos Maldonado Bas
- ✓ Onnis
- ✓ Clínica de Ojos Córdoba
- ✓ Clínica Romagosa
- ✓ Clínica Oftalmológica Santa Lucía
- ✓ Reyes-Giobellina
- ✓ Clínica Universitaria Reyna Fabiola

Amenaza de servicios sustitutos

En el sector no existen amenazas de servicios sustitutos, ya que el mismo en su amplia gama de actividades, es único y no hay otra actividad que pueda sustituirlo por su complejidad. No hay otra opción para el paciente que recurrir a estos servicios para solucionar sus problemas oculares.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son esenciales para el abastecimiento de materiales e insumos para el ejercicio de la profesión oftalmológica, la cual cotidianamente necesita de la disponibilidad de los mismos.

El poder de estos, en el sector que se analiza, es fuerte ya que hay poca oferta de los insumos que son necesarios. En los últimos tiempos, debido a las trabas en las importaciones, el sector ha sufrido el faltante de insumos y repuestos, ocasionando muchas veces retrasos en las actividades habituales de la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Es importante destacar, que en el Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez, casi la totalidad de insumos, repuestos, lentes intraoculares y prótesis que se utilizan son importados. Además, la clínica opera con muy pocos proveedores, como son Baush and Lomb, Alkon, Casin y Med Srl; por lo tanto, el poder de negociación de estos proveedores es muy fuerte.

Poder de negociación de los pacientes

Los pacientes son la esencia de la prestación del servicio de oftalmología.

Cuando un paciente decide en qué centro oftalmológico atenderse, basa su decisión en ciertas variables como son la calidad y el costo, pero también dependen de un factor fundamental como es la obra social a la que está afiliado.

En Argentina, según el último censo del INDEC¹⁰, el 63,9% de la población es beneficiaria de una obra social o pre paga. Cada paciente, cuenta con un listado de profesionales de la salud oftálmica donde su obra social tiene cobertura. En este sentido el poder de negociación del paciente es alto, ya que no le costará dirigirse hacia otro centro oftalmológico que solucione su problema y cubra el costo del mismo.

Las personas que concurren a los centros oftalmológicos sin cobertura médica, es decir, como particulares, se puede determinar que tienen un alto poder de negociación ya que asisten a los mismos por la calidad de la prestación, la reputación de los profesionales, entre otros.

Del total de pacientes que concurren al IMS, aproximadamente el 80% posee una obra social o prepaga y el 20% restante concurre de manera particular.

Nos parece importante agregar otro factor, que es de vital importancia en este ámbito y que es el poder de negociación de Obra sociales y prepagas.

¹⁰ http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/novedades/gacetilla_29_12_11.pdf



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

En el sector oftalmológico, tanto las obras sociales como las prepagas tienen un alto poder de negociación. La relación de éstas con los profesionales de la salud, se da a través de contratos. En ellos, éstas determinan cuáles son las prácticas cubiertas y fijan para ellas un arancel y un límite de prestaciones.

Es relevante mencionar la diferencia entre obra social y prepaga. La primera de ellas es ocupacional, es decir, los poseedores de la misma son trabajadores en relación de dependencia o pertenecientes a una rama profesional. En cambio, las prepagas, son elegidas por el paciente y se pagan de manera particular.

Para el Instituto Mostaza Sánchez, las obras sociales y prepagas representan el 70% de su facturación. Dentro de las importantes se encuentran las siguientes:

- ✓ APROSS
- ✓ OSDE
- ✓ Omint
- ✓ Medife
- ✓ Galeno
- ✓ Swiss medical
- ✓ Federada salud
- ✓ ACA Salud
- ✓ Osep
- ✓ Gea
- ✓ Sancor salud



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

✓ DASPU

Hace aproximadamente 10 años, se constituyó entre las 6 clínicas oftalmológicas más importantes de la provincia de Córdoba, una Asociación de Cooperación Empresarial (ACE) para lograr mejores acuerdos y beneficios con obras sociales y pre pagas. Las clínicas que la integran son Mostaza Sanchez, Instituto Oftalmológico de Córdoba (IOC), Clínica de Ojos Córdoba (COC), Centro de Ojos Romagosa, Onnis y Clínica Maldonado Bas.

Esta Asociación se creó con el fin de equiparar el mercado de obras sociales y prepagas y para no dañarse con la competencia. Años atrás de que se creara la ACE, cada clínica negociaba unilateralmente sus prestaciones y aranceles convenidos. Al ser unilateral, el financiador tenía la posibilidad de elegir el mejor postor generando así un detrimento para los demás prestadores. Muchas veces se trabajó al costo para obtener una mayor cuota de mercado.

Con la creación de la ACE se logró equiparar el mercado y mejorar el poder de negociación de los prestadores frente a los financiadores. Así mismo se generó una competencia por especialización y calidad, y no por costos.

Factores principales de éxito del sector

Los principales factores del éxito del sector oftalmológico son:

- ✓ Calidad del servicio que se presta: ofrecer la mejor calidad mantiene e incrementa el número de pacientes y aumenta la fidelidad de los mismos.
- ✓ Experiencia y Trayectoria: los profesionales que poseen mayor trayectoria y experiencia en el sector, transmiten mayor confianza y profesionalidad.
- ✓ Especialización: es de suma relevancia los conocimientos que posea el profesional y la actualización de los mismos a través del tiempo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✓ Servicio diferenciado: la atención, el trato para con el paciente y la tecnología que se emplea, son factores diferenciales.

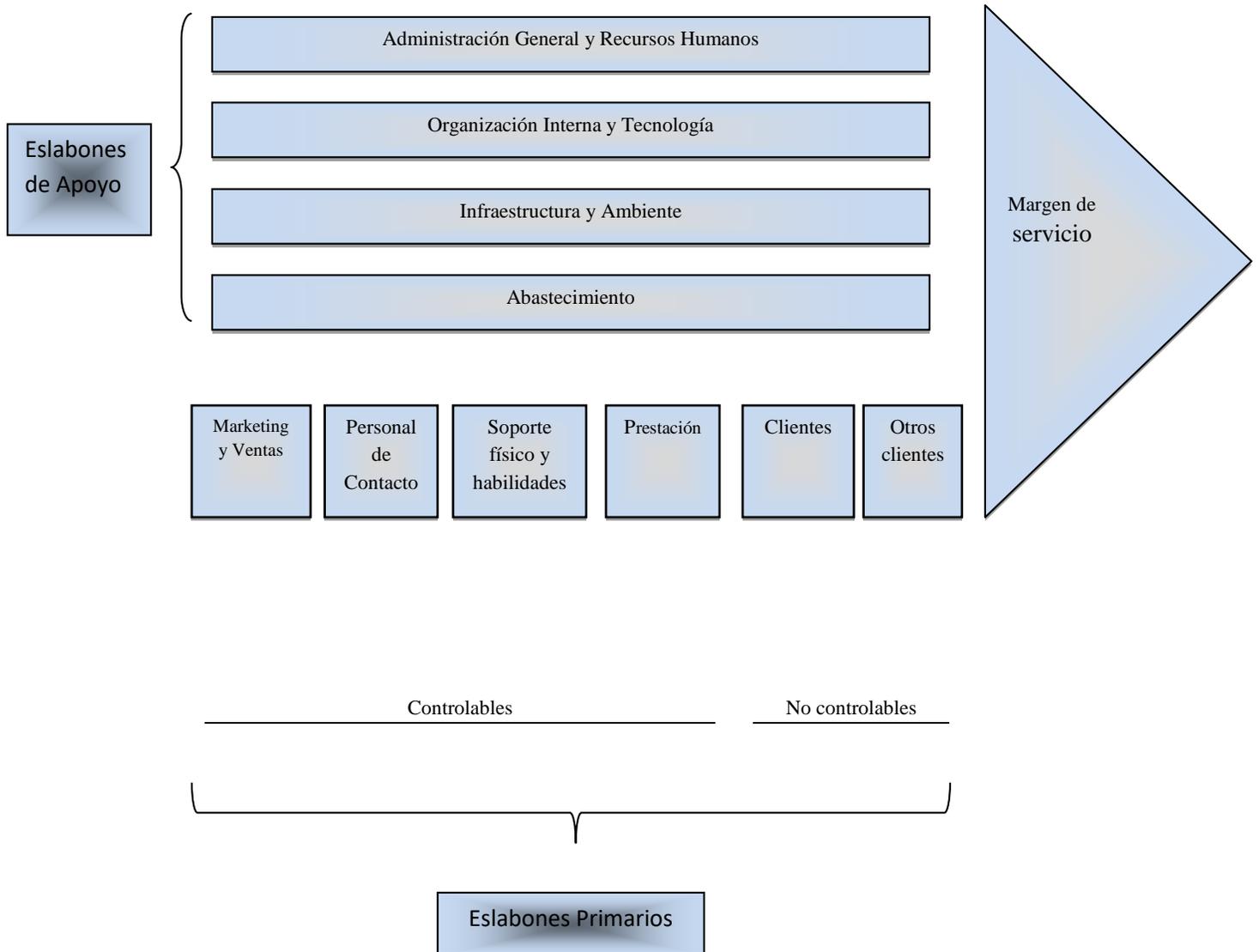
Análisis Interno

Para poder realizar un análisis interno del Instituto Mostaza Sánchez, utilizaremos el método de cadena de valor y el FODA. Éstos nos permitirán definir la misión, la visión, objetivos y estrategia de la organización.

Cadena de Valor de Servicios

La cadena de valor de los servicios corresponde a la siguiente figura:

Figura 1: Cadena de valor del Instituto Mostaza Sánchez





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Marketing

El Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez no cuenta con un departamento de marketing.

Las acciones de publicidad del Instituto son escasas. Actualmente, hacen una mención por Radio y tienen folletería de la institución, pero la distribución de la misma es muy poca. (Ver anexo 3)

También tienen su sitio web, con información sobre el staff y prácticas médicas. En nuestra opinión la página web es básica, está desactualizada, no es atractiva para el usuario y brinda muy poca información.

Creemos que incorporar un módulo para la automatización de turnos sería una solución para el cuello de botella que genera este tema en la clínica, ya que la única manera de solicitar turnos es telefónicamente, redactando un mail o personalmente.

Pensamos que el Instituto Mostaza Sánchez hace poco uso de los medios de comunicación actuales. Podrían crear un sitio de Facebook y/o Twitter que brinde información sobre el instituto y su equipamiento médico, y que publique las últimas novedades en oftalmología. También poner en el sitio web un número de teléfono con whatsapp para que los pacientes puedan realizar consultas por ese medio.

Los directivos de la empresa consideran que la mejor promoción que tiene la clínica, es “el boca en boca” que realiza el paciente.

Si bien esta publicidad es muy efectiva por la cantidad de comentarios recibidos por los pacientes, creemos que la Institución la utiliza por costumbre y por falta de costumbre en utilización de otros medios. Sería importante incorporar publicidad en medios masivos de comunicación, como son la televisión y el diario. En este caso, sería fundamental evaluar el rendimiento de cada acción para luego focalizar en la mejor opción.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Ventas

Actualmente las ventas del Instituto se realizan en efectivo o en cuenta corriente a través de obras sociales.

Creemos que comenzar a otorgar posibilidades de financiación con tarjetas de crédito permitiría incrementar la cuota de mercado, debido a que Argentina es un país donde se acostumbra el uso de este medio de pago.

De esta manera, los pacientes que no tienen la posibilidad de afrontar el costo de una cirugía, podrían acceder a la misma.

En Córdoba, las clínicas del sector oftalmológico no lo utilizan debido al costo que genera blanquear el dinero y el temor a la pérdida de liquidez. El IMS está realizando actualmente los análisis correspondientes con su estudio contable externo para comenzar a implementarlo.

Personal de Contacto

El personal de contacto está conformado por aquellas personas que intervienen en la prestación del servicio, y que interactúan con el cliente, en este caso, el paciente.

El primer contacto que el paciente tiene es con las secretarias. En la mesa de entrada del IMS hay 8 secretarias por turno que mantienen una relación directa con el paciente que concurre al Instituto. Las principales tareas que desempeñan son, recibir y atender al paciente, proporcionar turnos, administrar las agendas de los profesionales.

El segundo contacto, es el que se da entre el oftalmólogo y el paciente. En este nivel se concreta la prestación y el oftalmólogo actúa como un factor determinante para que el paciente vuelva al Instituto.

Soporte físico y habilidades

El soporte físico del Instituto Mostaza Sánchez está compuesto por los siguientes equipos:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Nombre	Valor estimado en USD
Estelaris PC Bausch y Lomb	70.000,00
Faco/vitréctomo Millenium Bausch y Lomb	50.000,00
Excimer Laser 217 Bausch y Lomb	150.000,00
Excimer Láser Teneo	350.000,00
Microscopio Zeiss S88	40.000,00
Microscopio Zeiss Lumera I	65.000,00
AutoclaveTuttnauer 3870 E	3.000,00
Autoclave Tuttnauer 2540	7.000,00
Óxido de etileno	1.500,00
Statin Scican 2000	800,00
Statin Scican 5000	1.200,00
4 autorefractómetros	4.000,00
15 lámparas de hendidura	1.500,00
15 cajas de prueba	200,00
4 retinoscopios	3.200,00
4 indirectos	4.800,00
Topógrafo	500,00
Paquímetro	500,00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Equipo Orbscan	10.000,00
Aberrómetro	10.000,00
Ecógrafo AB	1.200,00
Ecómetro	900,00
Equipo Retinofluoresceína	18.000,00
Campímetro Computarizado	25.000,00
IOL Máser	15.000,00
OCT Stratus	20.000,00
OCT Visante	15.000,00
Recuento endothelial	13.000,00

En cuanto a las habilidades que poseen las personas que trabajan en el IMS, podemos mencionar a las secretarías, que conocen muy bien el manejo de la Clínica.

Elas adquirieron estas habilidades por su desempeño de años dentro del centro.

Y en cuanto a los profesionales, los conocimientos que poseen pueden observarse a través de las especialidades que practican. A continuación se mencionan las mismas:

-  Oftalmología General
-  Retina
-  Glaucoma
-  Pediatría



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

-  Lagrimal y órbita
-  Neurooftalmología
-  Ortóptica

En los últimos meses los Médicos residentes de oftalmología, han comenzado a asistir a los Ateneos mensuales que son dictados por la Institución. Aquí, se capacitan y perfeccionan para brindar una mejor atención al paciente.

Los médicos oftalmólogos, concurren una vez al año a los congresos que dicta el Consejo Argentino de Oftalmología (CAO) y la Sociedad Argentina de Oftalmología (SAO) para interiorizarse tanto de los últimos avances de la ciencia como de la tecnología, mientras que los médicos más reconocidos y con mayor trayectoria en el IMS concurren también a los congresos internacionales donde se presentan los equipos más modernos para diagnóstico y cirugía.

Prestación

Los pacientes concurren al IMS por diversas necesidades y problemas que poseen a nivel visual. El rol del oftalmólogo es tomar conocimiento acerca de las dolencias que padecen y brindarles una solución.

A continuación se describirán las etapas que conforman la prestación:

1. Solicitud de turno
2. El paciente concurre al IMS y es atendido por secretaría
3. Se toman los datos del paciente
4. El paciente ingresa a la sala de espera
5. El paciente es llamado por el oftalmólogo para ingresar al consultorio



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

6. El paciente es atendido por el médico especialista

Ya identificadas las etapas explicaremos cada una de ellas:

Etapas 1: el paciente se comunica con el centro de manera telefónica, por la web, o asiste personalmente para la solicitud del turno. Según información proporcionada por la clínica la mayoría solicita su turno en primer lugar por teléfono, en segundo lugar personalmente y por último, por medio de la web institucional.

En los casos en que el paciente pide una consulta por primera vez y no posee conocimiento sobre los profesionales que integran el staff, la secretaría le informa quiénes son y éste elige. Por lo general, cuando el paciente se contacta, expone el motivo de la consulta y dependiendo de lo que se puede detectar a grandes rasgos, y de la obra social del afiliado, la secretaría recomienda al oftalmólogo que corresponda según la afección.

Etapas 2 y 3: cuando el paciente concurre al Instituto, es atendido por las recepcionistas. Éstas, toman sus datos personales (nombre y apellido, DNI, fecha de nacimiento, edad, dirección, teléfono), de obra social si corresponde (nombre y número de afiliado), y por último, antecedentes generales de enfermedades, que cargan en el sistema (si es la primera vez) y luego realizan una ficha del paciente que se le entrega al oftalmólogo, llamada historia clínica.

Etapas 4: una vez cumplidos los pasos anteriores, el paciente ingresa a la sala de espera. La misma cuenta con televisores, aire acondicionado y calefacción para que el paciente se sienta cómodo mientras espera ser atendido.

A nuestro criterio, la sala de espera podría mejorarse y algunos detalles que observamos son los siguientes:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ Los televisores de los que dispone son de tamaño pequeño y dificultan la visión de los pacientes.
- ✚ Las sillas son de plástico, y pasados los 15 minutos de espera resultan incómodas
- ✚ Señalización poco clara

Algunas características positivas de la sala de espera son:

- ✚ Posee aire acondicionado y calefacción eficientes
- ✚ Tiene dispensers con agua para los pacientes
- ✚ Es espaciosa y luminosa
- ✚ Tiene buena disponibilidad de sanitarios

Etapa 5: el oftalmólogo llama al paciente por su nombre y apellido en voz alta para que éste ingrese al consultorio.

Una opción más eficiente sería incorporar un llamador electrónico con pantallas interactivas en el cual figure el nombre del paciente y el consultorio al que debe ingresar.

Etapa 6: una vez que el paciente ha ingresado al consultorio, el profesional comienza a dialogar con él sobre, cómo se siente, cada cuánto se realiza controles oculares, si usa lentes, si tiene molestias en la vista, si es diabético, qué antecedentes familiares tiene, si toma medicamentos, si es alérgico, entre otras.

Luego, el médico hace un examen oftalmológico que comprende la medición de la presión ocular, examen de refracción y continúa prestando especial atención a la dolencia del paciente. Mientras



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

se realiza el examen el profesional le va explicando al paciente lo que detecta, cuál será el tratamiento, qué estudios se deberá realizar y por último cuándo debe volver a consulta.

Antes de que el paciente se retire, el oftalmólogo completa la historia clínica.

Pacientes

Los pacientes son parte esencial del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez. Éstos son los que perciben y determinan la calidad del servicio que se les ofrece y son los que determinan la fidelidad, lealtad y conductas de los clientes de la institución. Al ser este eslabón no controlable, se deben armonizar las relaciones de los demás eslabones pertenecientes a la cadena, de manera de propiciar un contexto invariable, pero también flexible, que permita disminuir los desvíos en lo que respecta al accionar y conducta del paciente/cliente que pueden afectar la calidad del servicio.

Cada nuevo paciente, luego de asistir a la institución puede contribuir informando sobre la calidad del servicio en base a lo que percibió. Un ejemplo positivo es el reconocimiento verbal del afiliado sobre la atención brindada y uno negativo es cuando el paciente solicita el libro de quejas para hacer una crítica o sugerencia.

Para poder obtener mayor información sobre los pacientes y tomar conocimiento acerca de la percepción que éstos tienen sobre el servicio y la calidad de atención que el Instituto les brinda, se ha realizado una encuesta de tipo cerrada, de carácter anónima, sobre una muestra aleatoria de 100 pacientes, la cual fue entregada de manera personal a cada uno de ellos y con un formato en papel. Los resultados de la misma se muestran a continuación:

El Instituto cuenta con 40000 pacientes aproximadamente. Las características de los mismos son:

-  Edades promedio entre 1 y 80 años.
-  Clase social baja, media, media/alta, alta.
-  Pacientes con Obra Social/ Prepaga.

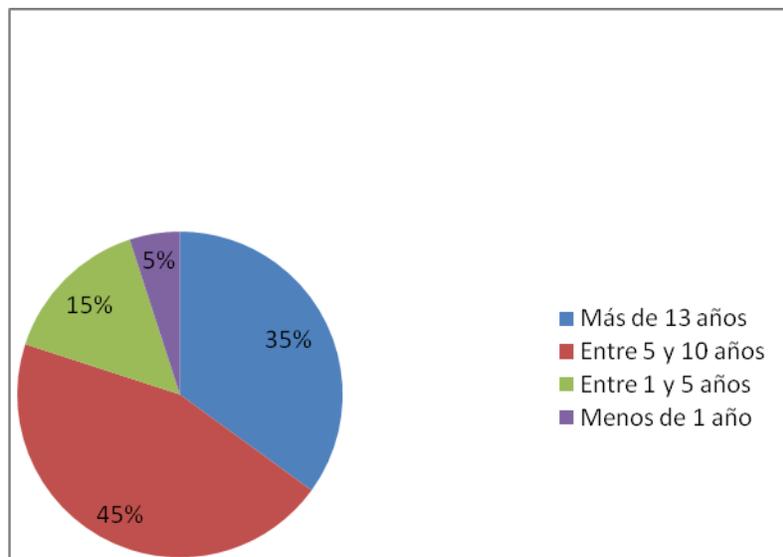


Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ Pacientes Particulares.
- ✚ Localizados principalmente en Córdoba Capital, Catamarca, Santiago del Estero y San Luis.
- ✚ Según una encuesta realizada sobre 100 pacientes, el 35 % de los pacientes hace más de 13 años concurre al IMS. Un 45% hace 10 años que elige este centro. Por lo que demuestra una alta fidelidad y lealtad a la clínica. El 15% es atendido hace de 1 a 5 años por los profesionales de la clínica bajo estudio y el 5% restante hace menos de 1 año.

Gráfico 1: Tiempo que asiste al IMS como paciente



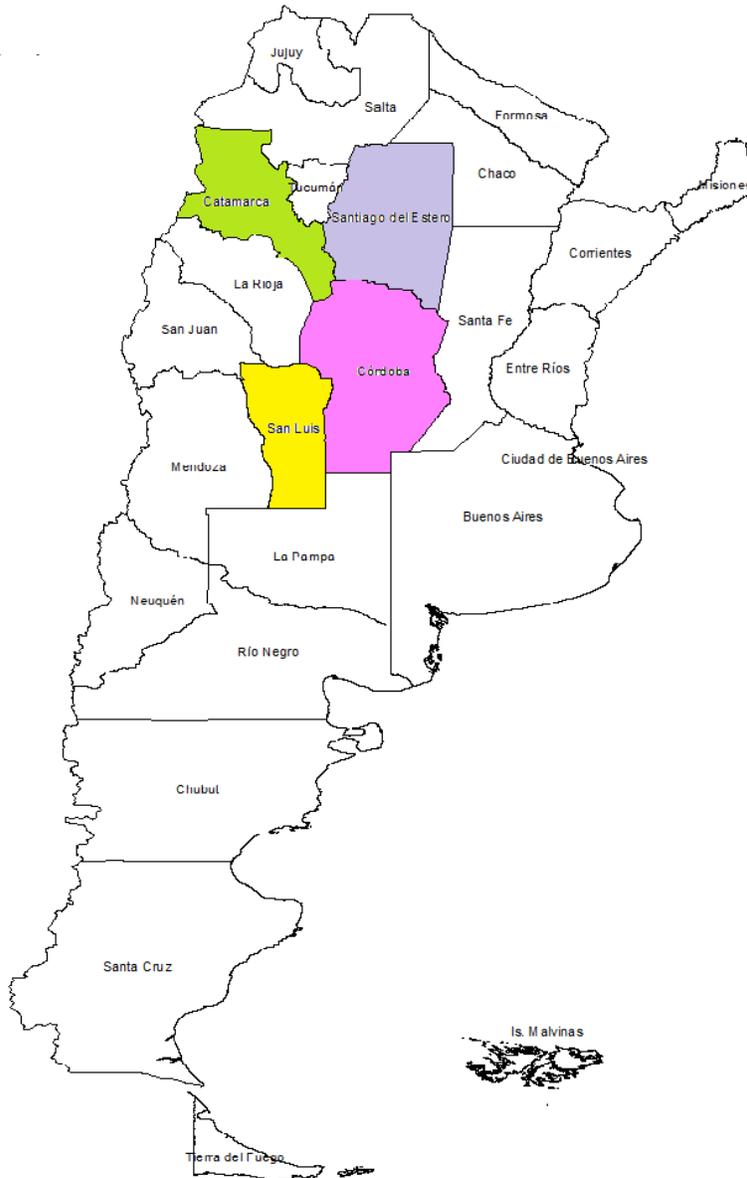


Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

A continuación se resaltan en el mapa de Argentina el origen de los principales pacientes que concurren al Instituto Mostaza Sánchez

Figura 2: Localización de los pacientes del IMS





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Al IMS concurren también algunos pacientes de La Rioja, en menor medida, ya que la mayoría de los Riojanos posee obras sociales que actualmente no se atienden en la Institución por sus bajos valores arancelarios. El resto de los pacientes oftalmológicos del país concurren a otros centros de atención como los ubicados en Mendoza y en Buenos Aires que también son de primer nivel.

Cuando se indagó el motivo por el cual eligieron al IMS, el 70 % indicó que ha sido por recomendación, un 20% porque su obra social/prepaga es atendida en la clínica y el 10% restante por otros motivos. Esto indica que la publicidad "boca en boca" por parte del paciente tiene incidencia y demuestra la satisfacción de los mismos frente al servicio.

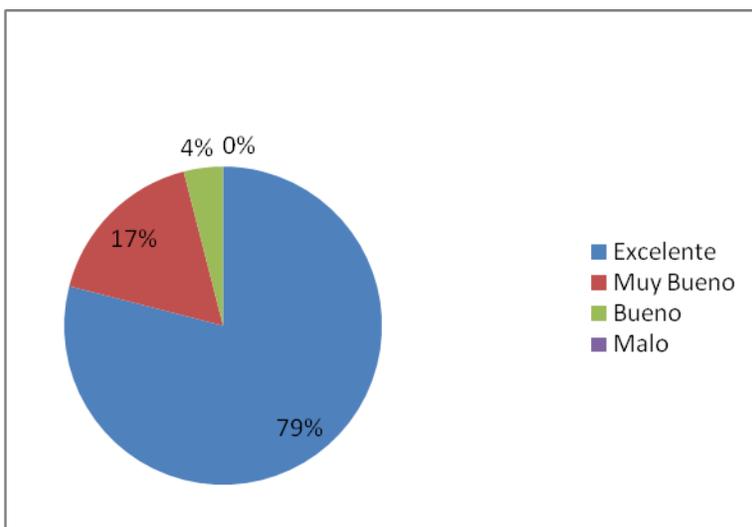
Grafico 2: Motivo por el cual eligieron al Instituto Mostaza Sánchez



Respecto de la percepción de éstos con el personal de contacto, se ha observado que la gran mayoría considera que la atención que reciben es de excelencia, tanto por secretarías como por los oftalmólogos.

En cuanto a la consideración de los pacientes respecto de la calidad de la prestación que reciben el 96% la califica como muy buena y excelente. El porcentaje de mala calidad de la Institución es del 0%.

Grafico 3: Calidad de tratamientos del IMS



Por lo tanto, se puede determinar que los pacientes se encuentran satisfechos y consideran que reciben un servicio de alta calidad.

Otros pacientes

Este eslabón hace referencia a la convivencia de varios pacientes en un mismo lugar y en el mismo momento, en este caso, las salas de espera. Para que la convivencia entre los mismos se desarrolle de la mejor manera, deben reunir perfiles homogéneos para así evitar la aparición de problemas que afecten la calidad de la prestación del servicio, es decir, aplicar segmentación. Ejemplos de esto serían, establecer diferentes días de atención para pacientes con obras sociales de primer nivel separándolos de obras sociales de menor valía o establecer determinados días de cirugías para niños.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Como se ha mencionado con anterioridad las características que reúnen las personas que concurren al Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez son:

-  Edades promedio entre 1 y 80 años.
-  Clase social baja, media, media/alta, alta.
-  Pacientes con Obra Social/ Prepaga.
-  Pacientes Particulares.
-  Localizados principalmente en Córdoba Capital, Catamarca, Santiago del Estero y San Luis.

Si bien se observa que la convivencia se desarrolla entre diferentes perfiles de pacientes, se ha podido determinar que no hay presencia de conflictos entre ellos. El 97% de los pacientes encuestados han señalado que la sala de espera les resultaba un lugar agradable, en donde un 60% ha comentado que deben aguardar para ser atendidos por el profesional entre 30 y 40 minutos, mientras que un 30% espera, al menos, 1 hora.

Podemos observar que si bien los tiempos de espera son los que se manejan dentro del área de salud, muchas veces las demoras responden a médicos que llegan tarde, pacientes que se demoran, pérdidas de historias clínicas, exceso de sobre turnos.

A nuestro criterio deberían incorporar más Oftalmólogos que puedan responder a la demanda del Instituto y al mismo tiempo intentar fidelizar los pacientes con esos nuevos médicos.

A continuación se procederá a describir cada eslabón de apoyo que forma parte del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Dirección General y de Recursos humanos

La tarea de la dirección en forma conjunta con el factor humano es sentar las bases de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

En el Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez los directivos no han determinado de manera formal y explícita la visión de la organización.

La cultura organizacional que presenta el IMS tiene las siguientes características:

- ✚ La comunicación es descendente la mayoría de las veces
- ✚ La comunicación ascendente es limitada
- ✚ Las normas de comportamiento para el accionar de los empleados no se encuentran establecidas de manera formal, pero son conocidas por los mismos.
- ✚ La motivación se basa en la participación, recompensas y llamados de atención
- ✚ Baja tolerancia al riesgo, no se estimula a los empleados a ser innovadores
- ✚ Hay libertad en la comunicación empleado-empleador y es de carácter informal
- ✚ Empleados con poco compromiso e interés por su trabajo
- ✚ La toma de decisiones proviene de los directivos y éstos delegan todas la actividades administrativas
- ✚ Los objetivos se establecen después de intercambiar opiniones, no hay objetivos formalmente determinados
- ✚ La dirección se centra en la producción y muestra poco interés en sus empleados
- ✚ Se fomenta el trabajo en equipo



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

En base a las características mencionadas podemos concluir que el Instituto Mostaza Sánchez tiene mayores rasgos de cultura organizacional débil, con poco compromiso de gran parte del personal.

El IMS no tiene un departamento de recursos humanos. El reclutamiento y selección del personal médico especialista está a cargo del dueño y del director médico.

El reclutamiento y selección del resto del personal es llevado a cabo por la administradora de la clínica.

En cuanto a la capacitación, del personal administrativo, la misma es escasa. Generalmente está a cargo del responsable de convenios y obras sociales y del facturista de la institución.

Consideramos que la falta de capacitación se debe a carencias en la planificación, a la falta de instructivos y manuales de procedimientos sobre esos puestos.

La capacitación del personal médico residente está dada por los ateneos que se realizan mensualmente en la institución. Mientras que la capacitación de los especialistas se da en los congresos nacionales como internacionales de Oftalmología.

Las personas que forman parte de la clínica y permiten la prestación del servicio son:

-  Un dueño y oftalmólogo del Instituto con 25 años de trayectoria en el sector
-  Un director médico con 40 años de trayectoria
-  Un administrador general con 9 años de antigüedad.
-  1 Tesorero con 10 años de antigüedad.
-  1 Facturista con 8 años de antigüedad.
-  1 Representante legal y de convenio con 6 años de antigüedad.
-  1 Jefe de personal / Contador con 8 años de antigüedad.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

-  1 Auxiliar administrativo con 3 años de antigüedad.
-  20 Oftalmólogos, algunos con 14 años de antigüedad.
-  20 Secretarias, algunas con 14 años de antigüedad.
-  2 Enfermeros con 14 años de antigüedad.

Organización Interna y Tecnología

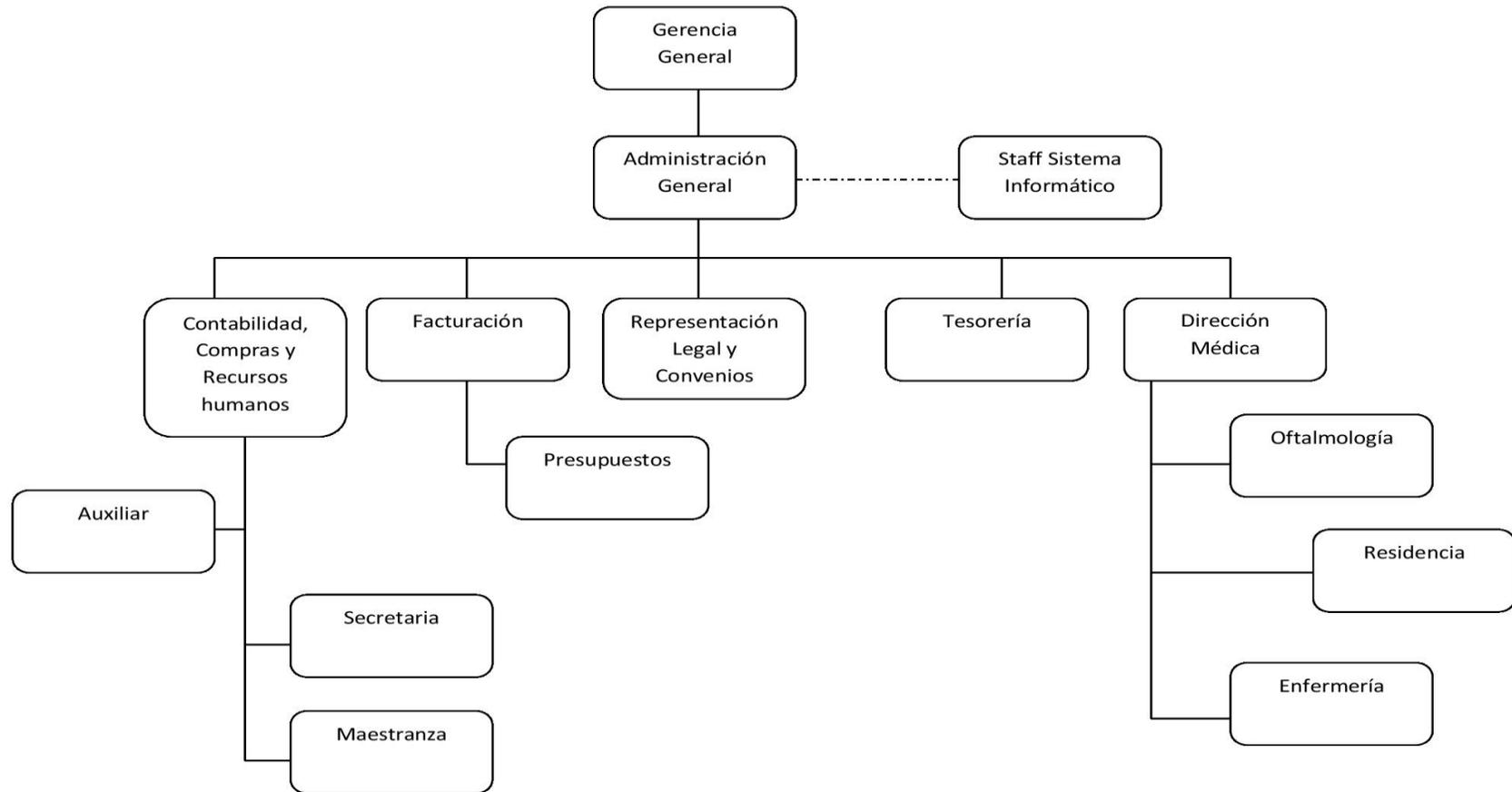
A continuación se presentará el organigrama que podemos observar actualmente en el Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez y que nos permitirá conocer la estructura del mismo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Figura 3: Organigrama Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Con la finalidad de conocer las distintas funciones de cada una de las áreas presentadas en el organigrama anterior, a continuación se confecciona un cuadro el cual especifica área, encargado y función.

Tabla1: Área, encargado y función

AREA	PUESTO	FUNCION
Directorio	Dueño y Director Médico	-Toma de decisiones -Control de gestión -Establecimiento de objetivos -Determinación de actividades
Administración General	Administrativa	-Establecimiento de objetivos -Control de cumplimiento de objetivos -Negociación con proveedores de equipos de alta complejidad -Liquidación de pago a profesionales



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Equipo Médico	Médicos Oftalmólogos	-Atención de pacientes -Ejecución de tratamientos -Intervenciones quirúrgicas -Capacitación de residentes
Enfermería	Enfermeras/os	-Preparación de pacientes para la cirugía -Control general post quirúrgico
Residencia	Médicos	-Atención de urgencias simples -Control general oftalmológico -Medición de refracciones



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Contaduría, compras y recursos humanos	Contador	<ul style="list-style-type: none">-Compras de insumos-Gestión de stock-Pago a proveedores-Liquidación de impuestos-Liquidación y pago de sueldos-Confeción de balance-Control de personal-Control de cumplimiento de normas y reglas de la Institución-Recuento de cirugías
Tesorería	Administrativa	<ul style="list-style-type: none">-Gastos de la clínica-Manejo de caja-Resguardo de valores-Pago de liquidaciones a profesionales-Compras de insumos-Recuento de cirugías



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Representación legal y convenios	Administrativo	-Representación del Instituto a nivel provincial y nacional -Negociación de convenios con obras sociales -Actualización de aranceles -Administración de Asociación de Cooperación Empresarial (ACE)
Facturación	Administrativo	-Facturación de Obras Sociales -Control de documentación para la facturación -Carga de convenios y aranceles en el sistema
Presupuesto	Administrativa	-Elaboración de presupuestos -Cobro de cirugías
Auxiliar	Asistente	-Data entry -Asistencia al Contador



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Secretaría	Secretarias	-Atención al público -Atención telefónica -Gestión de turnos y agendas -Manejo de fichas de pacientes -Cobro de coseguros
Limpieza	Maestranza	-Limpieza del establecimiento
Sistema Informático	Desarrollador de Software	-Sistema acorde a las necesidades de la clínica

En base al cuadro anterior, podemos concluir que en el Instituto Mostaza Sánchez hay una clara división de tareas y áreas en los mandos bajos, que permite lograr un mejor cumplimiento de las actividades. Sin embargo en los mandos medios, hay una duplicidad de tareas que muchas veces ocasiona confusiones y pérdida de tiempo entre en el personal.

Tecnología/Sistema informático

El IMS utiliza un sistema de gestión para clínicas diseñado por Gacitúa Salud, una empresa dedicada al desarrollo de software para el sector salud.

La finalidad del sistema es el registro de pacientes, gestión de turnos, facturación, manejo de convenios y cuentas corrientes de médicos y obras sociales. Aproximadamente 20 computadoras de la clínica se encuentran conectadas a la red que le permite tener acceso a este sistema.

El software utilizado está dividido en módulos. Los mismos son los siguientes:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

-  Facturación
-  Cuenta corriente mutuales
-  Cuenta corriente proveedores
-  Liquidaciones profesionales
-  Convenios
-  Turnos/Registro de pacientes
-  Maestro (resumen o vista general de los anteriores)

Actualmente el sistema no está siendo utilizado en un ciento por ciento.

El sector de historias clínicas que se encuentra dentro del módulo de Turnos/Registro de pacientes no está siendo utilizado por resistencia al cambio de los dueños de la institución.

Además, no todos los consultorios de la clínica cuentan con computadores que le permitan el acceso al sistema. Es por ello que hoy por hoy el sistema no contiene especificaciones del paciente referidas a enfermedades, alergias, y tratamientos realizados con anterioridad.

Actualmente las secretarías imprimen las fichas y completan las mismas de forma manual con los datos del paciente y se la entregan al profesional correspondiente, quien completa la historia clínica con la información que considere pertinente.

Esto genera incomodidad y dificultad al buscar los ficheros manualmente y falta de espacio físico.

El sistema permite también el agregado de un módulo de llamador de pacientes electrónico, que se reproduce a través de una pantalla. Debido a la resistencia al cambio que se menciona con anterioridad, tampoco está siendo aplicado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Infraestructura y ambiente

La infraestructura con la que cuenta el Instituto Mostaza Sánchez es la siguiente:

- ✚ Una recepción para turnos y prácticas donde los pacientes son atendidos por las secretarías.
- ✚ Una recepción para cirugías, donde concurren los pacientes con intervenciones programadas.
- ✚ Una sala de espera con 30 asientos donde las personas aguardan ser atendidas por las secretarías.
- ✚ Una sala de espera con 100 asientos donde los pacientes aguardan a ser llamados por los oftalmólogos.
- ✚ Cuarenta y cinco consultorios médicos, de los cuales treinta están siendo actualmente utilizados.
- ✚ Dos salas de esterilización, en donde todos los materiales utilizados son desinfectados y esterilizados.
- ✚ Cuatro quirófanos con vestuarios independientes y área sucia, donde el médico se higieniza previo a la cirugía
- ✚ Una enfermería, donde preparan al paciente previo a la intervención.
- ✚ Nueve baños para uso de los pacientes.
- ✚ Tres baños de uso interno.
- ✚ Dos vestuarios para uso del personal.
- ✚ Un auditorio de conferencias y reproducción de cirugías, que se utiliza para la capacitación de los residentes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"



Un resto-bar para el personal de la clínica y pacientes en general.

Abastecimiento

La actividad de abastecimiento está a cargo de diferentes personas según sea el insumo que sea necesario.

Las compras de insumos de limpieza y desinfección, gotas para ojos, barbijos y guantes están a cargo de la tesorera de la clínica.

Las compras de lentes, insumos y prótesis quirúrgicas, soluciones de aplicación intraocular están a cargo del Contador.

Las compras de equipos tecnológicos para estudios y cirugía están a cargo de la Administradora General de la Clínica.

Creemos que sería óptimo poder centralizar todas las compras de insumos en un solo puesto de trabajo, con el fin de evitar la superposición de roles.

El proceso de compra dentro de la institución comprende los siguientes pasos:



Detección de escasez (necesidad) de insumos: siempre se mantiene un stock de seguridad.



Realización de pedido a proveedor por teléfono o por mail dependiendo de la lejanía y el modo de operación de los mismos.



Pago a proveedor: generalmente los pagos son realizados a través de la cuenta bancaria de la empresa o por cheque



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ Recepción del pedido: el pedido es recibido a través de encomienda o transporte privado.

La compra de equipos tecnológicos forma parte de una decisión estratégica de los niveles más altos de la empresa y por lo general no se repite con frecuencia. El procedimiento para la compra es el siguiente:

- ✚ Detección de la necesidad de comprar un equipo: puede deberse a la rotura del mismo, falta de repuestos o necesidad de diferenciación tecnológica. Actualizaciones por obsolescencia, aparición de nuevas tecnologías, incorporación de una nueva especialidad a la mezcla comercial del instituto.
- ✚ Análisis de las diferentes propuestas del mercado: precio, calidad, inversión y disponibilidad de servicio técnico.
- ✚ Realización del pedido: a través de un agente de ventas
- ✚ Pago al proveedor: con transferencia bancaria debido al importe de la operación
- ✚ Recepción del pedido: por transporte privado

Margen de Servicio

El margen de servicio es el resultante de todos los eslabones que intervienen en la cadena de valor. Es lo que el cliente percibe y experimenta. Es lo que se hace y lo que se ofrece.

Para poder determinar la calidad que el paciente percibe del servicio brindando se ha realizado una encuesta a 100 pacientes, como se ha expresado con anterioridad, con el fin de determinar la misma, por lo que los resultados obtenidos son los siguientes:

- ✚ El 99% de los encuestados ha contestado que siente confianza y seguridad en su oftalmólogo. Que éste le transmite tranquilidad y está a gusto con él.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ El 90% de los pacientes encuestados recomendarían a sus oftalmólogos.
- ✚ El 45% de los pacientes informó que el trato de las secretarias es excelente, el 35% muy bueno, el 15% bueno y el 5% restante, malo.
- ✚ El 85% de los pacientes indica que la atención de los oftalmólogos es excelente y el 15% restante que es muy buena.
- ✚ El 79% considera que la calidad de los tratamientos que recibe son excelentes, un 17% indica que son muy buenos y el 4% restantes que son buenos.
- ✚ En cuanto al trato que reciben por parte del Instituto Mostaza Sánchez el 72,16% de los entrevistados señaló que es excelente, calificándolo el 27,84% restante como muy bueno y bueno.

A continuación analizaremos la estrategia que utiliza el Instituto Mostaza Sánchez

Estrategia

Esta empresa, creada por una familia de oftalmólogos nunca aplicó, ni desarrolló de manera planificada una administración estratégica, dado su perfil profesional se enfocó principalmente en la prestación del servicio. Lo que se observa a lo largo de su historia organizacional es la inversión constante en tecnología y estructura física, para adaptarse a las exigencias del mercado, lo que nos permite determinar que, sin ser conscientes, han tomado decisiones estratégicas de manera informal, que son de gran envergadura y que aseguran la continuidad de la empresa en el mercado.

Ejemplo de esto, es el caso de la ampliación del edificio central hacia el edificio del lado debido al aumento de la cantidad de pacientes y la falta de capacidad física para atenderlos, lo que permitió prestar mayor cantidad y variedad de servicios, y una mejor posición en el mercado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

También la compra de equipos de última generación implica obtener una ventaja competitiva y les permite obtener un beneficio no solo con su propia utilización, sino también con el alquiler del mismo a la competencia.

El IMS no posee una estrategia formalmente definida, por lo que no hay un rumbo estratégico a seguir. Al conversar con los directivos, los mismos exponen, que “buscan diferenciarse del resto del mercado, al ofrecer una mejor calidad en el servicio”. Esta ventaja competitiva se ha podido lograr por la trayectoria, eficiencia, calidad, capacidad profesional e innovación tecnológica.

FODA

Se realizará el análisis FODA, para comprender la situación de la empresa. Éste permitirá evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Instituto Mostaza Sánchez. Al obtener conclusiones de esto, se podrá diagnosticar la situación y traducir el mismo en decisiones que ayudarán a formular acciones que mejorarán la estrategia.

Externo

Oportunidades

-  Inexistencia de productos sustitutos
-  Aumento en la cantidad de obras sociales y pre-pagas
-  Baja calidad en prestaciones oftalmológicas en el resto de las provincias
-  Desarrollo de un laboratorio bioquímico para estudios pre-quirúrgicos
-  Adquisición de tecnología pionera en el mercado
-  Incorporar la especialidad de oftalmología neonatal que no se practica en ninguna clínica de la competencia.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Amenazas

- ✚ Aumento generalizado de precios e inestabilidad.
- ✚ Restricción a las importaciones de insumos oftalmológicos
- ✚ Incertidumbre política.
- ✚ Incremento del Dólar

Interno

Fortalezas

- ✚ Trayectoria de más de 15 años en el sector
- ✚ Profesionales altamente capacitados
- ✚ Ubicación, cómoda y de fácil acceso
- ✚ Tecnología de punta en equipamiento
- ✚ Calidad y efectividad en los resultados del servicio prestado
- ✚ Diversidad de especialidades dentro de la clínica
- ✚ Gran cantidad de pacientes
- ✚ Continua capacitación de los profesionales a nivel nacional e internacional

Debilidades

- ✚ Tiempos de espera
- ✚ Falta de sistematización de historias clínicas
- ✚ Ausencia de rumbo estratégico
- ✚ Escasa inversión en marketing y publicidad



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✚ Duplicidad de tareas
- ✚ Falta de definición y/o clarificación de roles, funciones, puestos o responsabilidades.
- ✚ Falta de management profesional
- ✚ Desfasaje financiero entre cobranzas y pagos.

A lo largo de este capítulo hemos conocido a la empresa en cuestión, analizamos tanto su entorno externo como interno, su misión, visión, objetivos, las estrategias que aplica, la composición de su organigrama y sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Conocimos además como se desarrolla su proceso de prestación de servicios, quienes son sus pacientes y que opinan éstos de la institución.

Todo este análisis, nos ha permitido detectar las falencias que la organización tiene y que aspectos necesita mejorar. En el capítulo siguiente podrán encontrar el diagnostico del Instituto Mostaza Sánchez.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

CAPITULO 3

Diagnóstico

A continuación se describen con mayor profundidad las debilidades de la organización mencionadas anteriormente:

✓ Tiempos de espera: aquí se incluye, tanto los tiempos de espera para obtener un turno, como los tiempos de atención dentro de la clínica (cuello de botella)

Los inconvenientes en la obtención de turnos a corto plazo se producen por:

- ✚ La gran cantidad de demanda del servicio
- ✚ Falta de fidelización de los pacientes con médicos de menor trayectoria

Los cuellos de botella en la atención dentro de la clínica se producen por:

- ✚ Las indicaciones poco claras en el ingreso a la institución y la falta de automatización en la recepción de pacientes. Por ejemplo cuando el afiliado ingresa al IMS, debe retirar un número de alguno de los 2 expendedores de turnos (manuales) y en muchos casos genera confusión y el paciente se dirige a hablar con una recepcionista que seguramente está atendiendo a otro afiliado.
- ✚ Médicos que no respetan su horario laboral y que se presentan tarde.
- ✚ La importante afluencia de afiliados a la Institución y la falta de personal para su correcta atención

Si tomamos como ejemplo los días miércoles, que es el día de la semana donde hay mayor afluencia de pacientes por la cantidad de médicos disponibles, podemos observar lo siguiente:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Especialidad / Práctica	Cantidad de Médicos que atienden	Turnos	
		Mañana	Tarde
Campo visual	1	10	
Guardias	3	10	
Control post quirúrgico	3	22	11
Control pre quirúrgico	2	13	
Retina	5	59	
Segmento posterior	4	40	15
Segmento posterior y anterior	1		10
Glaucoma	1	14	
Niños	2	17	
General	2		19
Estudios	1	8	
Estudios pre quirúrgicos	1	21	20
Cirugías	1	20	10
Total	27	234	85



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

El IMS trabaja con 6 recepcionistas para atención al público por la mañana y 5 por la tarde. El resto de las recepcionistas se dedican a la atención telefónica.

El primer turno de la mañana se da a las 8.30 hs y el último a las 12.30 hs

El primer turno de la tarde se da a las 14 hs y el último a las 18 hs

Los turnos se dan cada 15 minutos

En base a esta información podemos concluir que:

En el turno de las 8.30 hs concurren 24 pacientes al mismo tiempo (1 por cada médico que atiende por la mañana), por lo tanto, cada secretaria debe atender aproximadamente 4 pacientes en un máximo de 15 minutos, antes de que llegue el próximo turno.

El tiempo promedio de atención a cada paciente es de 8 minutos. Para 4 pacientes el tiempo total sería de 32 minutos y tendríamos una demora aproximada de 17 minutos.

Por la tarde, ocurre algo similar durante el primer turno, pero luego disminuye la cantidad de pacientes que concurren. Por la tarde, de este día en particular se atendieron 85 pacientes y por la mañana 234.

Este simple análisis evidencia el cuello de botella que se produce en la recepción por la falta de personal y de automatización y se traducen en malestar generalizado de los pacientes del IMS.

- ✓ Falta de sistematización de historias clínicas y falta de equipos informáticos: si bien el sistema fue confeccionado para cubrir todas las necesidades, en la actualidad el mismo no está siendo utilizado al 100%. Para poder cargar todas las historias clínicas en el sistema es necesario que cada consultorio cuente con una computadora con el sistema instalado y por el momento no



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

se cuenta con esa cantidad de equipos informáticos. Actualmente los oftalmólogos completan las fichas de los pacientes de manera manual.

La falta de equipos informáticos, no se debe a una carencia de fondos para hacer la compra, sino a una cuestión de cultura de los dueños y a la aversión al cambio que los mismos tienen. Ellos consideran que si las historias clínicas en papel funcionaron tantos años, no existe razón alguna para reemplazarlas.

✓ Falta de planificación estratégica: Para el Instituto Mostaza Sánchez es fundamental definir una planificación estratégica para determinar el rumbo de la organización.

La misma debe incluir la definición de, una misión y una visión, objetivos y estrategias, para luego aplicarlas y evaluar los resultados obtenidos a través de indicadores.

✓ Escasa inversión en marketing y publicidad: si bien el IMS cuenta con un sitio Web propio, no realiza grandes acciones publicitarias. Creemos que si invirtiera en marketing y publicidad incrementaría sus beneficios económicos.

✓ Capacidad ociosa: la nueva clínica tiene 9 consultorios desocupados. Si bien se construyeron previendo el crecimiento de la institución, actualmente los mismos no brindan ningún beneficio económico.

✓ Duplicación de tareas en los mandos altos: muchas veces el director solicita tareas de un área específica a otro sector, ocasionando una duplicidad de quehaceres. Por ejemplo la compra de lentes no está a cargo de una sola persona y muchas veces se duplican los pedidos.

✓ Falta de organigrama definido: el organigrama señala qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre las áreas. En este caso, si bien los empleados tienen en claro cuáles son sus tareas, muchas veces los directivos confunden los roles debido a la falta de un organigrama y asignan tareas específicas a las personas equivocadas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

✓ Desfasaje financiero entre cobranzas y pagos: Por lo general las pre pagas y obras sociales cancelan las prestaciones entre los 60 y 120 días de presentada la facturación. Mientras que los pagos a los proveedores de insumos y prótesis se realizan dentro de los 60 días como máximo y el resto de los pagos a proveedores de servicios, empleados de la institución e impuestos, deben ser cancelados de forma mensual. Esto genera que en ciertas ocasiones la organización deba recurrir al financiamiento externo o al aporte de los socios para cumplir con los compromisos asumidos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

CAPITULO 4

Propuesta de mejora

Con la realización del presente trabajo final de grado, se pretende poder contribuir a la organización bajo análisis.

Creemos que con la elaboración de una planificación estratégica, el Instituto Mostaza Sánchez, podrá tomar conocimiento acerca del entorno del que forma parte y su situación actual. Podrá plasmar la visión que los directivos de la organización tienen y ésta será un punto de partida para determinar sus objetivos y elaborar estrategias para la consecución de los mismos, y luego realizar un plan de acción.

Para la planificación estratégica proponemos lo siguiente:

Definición de visión del IMS

"Ser el centro oftalmológico de avanzada más importante a nivel país."

Definición de la misión

"Brindar a nuestros pacientes la mejor solución oftalmológica a partir de la aplicación de los conocimientos más avanzados en el área, trayectoria de nuestro equipo de profesionales, tecnología de última generación en todas nuestras prestaciones y la apuesta de mejora continua en nuestro servicio."

Definición de objetivos estratégicos (largo plazo)

 Maximizar la rentabilidad

Para lograr este objetivo estratégico se requiere incrementar la rentabilidad y el volumen de facturación. Dicho aumento se logrará a través de una estrategia de liderazgo en costos. Esta estrategia apunta a tener el precio más competitivo del mercado y así obtener un mayor volumen de ventas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Para aplicar con éxito esta estrategia es necesario contar con personal altamente capacitado para regular los aranceles y también con personal entrenado para brindar la mejor atención al cliente.

Mantener la competitividad

Para lograr ser competitivos en el mercado es necesario optimizar los diferentes procesos y maximizar la eficiencia dentro de la empresa.

Para poder alcanzarla, es necesario controlar las prácticas y procesos internos de la organización, incorporar retroalimentación y revisión permanente de los procesos, de manera que le permita adaptarse a las distintas situaciones y actualizarse permanentemente.

Para mejorar la competitividad sugerimos también:

- ✓ Diferenciar el servicio por su calidad en la prestación
- ✓ Mantenerse siempre informados no solo de lo que ocurre dentro de la empresa, sino también fuera de ella. Es necesario hacer un seguimiento y análisis del entorno, para poder tomar buenas decisiones cuando sea necesario
- ✓ Publicar buen contenido en la página web institucional y en redes sociales. Por ejemplo, nuevas técnicas oftalmológicas y avances científicos en el área, equipamiento con el que cuenta el IMS, horarios de atención, especialidades médicas que brinda el Instituto, medios para obtener turnos, staff médico, entre otros.

Crecimiento sostenido

El crecimiento sostenido surge como consecuencia de la consecución de los otros objetivos antes mencionados, ya que si la empresa logra maximizar la rentabilidad y ser competitiva en el mercado va a lograr crecer en el tiempo.

Objetivos a mediano y corto plazo

- Aumentar el volumen de pacientes



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- Ampliar la cartera de convenios con obras sociales y prepagas
- Reducir los tiempos de espera
- Mejorar la calidad de atención al paciente
- Mejorar la comunicación interna

Un aspecto muy importante a tener en cuenta es el ciclo financiero de este sector. Actualmente existe un desfase financiero entre las cobranzas que realiza la clínica a las obras sociales y prepagas y los pagos que la misma debe enfrentar con sus proveedores.

Por lo general las pre pagas y obras sociales cancelan las prestaciones entre los 60 y 120 días de presentada la facturación. Mientras que los pagos a los proveedores de insumos y prótesis se realizan dentro de los 60 días como máximo y el resto de los pagos a proveedores de servicios, empleados de la institución e impuestos, deben ser cancelados de forma mensual. Esto genera que en ciertas ocasiones la organización deba recurrir al financiamiento externo o al aporte de los socios para cumplir con los compromisos asumidos.

Estrategias

Realizar un plan publicitario, que incluya diferentes acciones como por ejemplo publicaciones en el suplemento salud del diario de mayor tirada de la provincia, publicidades en revistas barriales, cartelería en la vía pública y emisiones en radio que permitan llegar al público de la empresa de la manera más rentable y eficaz para lograr:

- ✓ Aumentar las ventas, las ganancias y el número de clientes
- ✓ Aumentar la exposición de la Institución
- ✓ Aumentar la cuota de mercado



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✓ Mejorar el conocimiento de las características del servicio (prestaciones, calidad, precios)

Para ello proponemos contratar a personal idóneo en el área de Publicidad.

Aclaración: las Instituciones oftalmológicas tienen poder de negociación sobre las obras sociales y prepagas. Los valores de las prestaciones, no están determinados unilateralmente por las financiadoras, sino que los mismos son definidos en una negociación.

✚ Realizar capacitaciones frecuentes del personal que está en contacto permanente con el cliente para lograr:

- ✓ Mejorar la calidad de atención al paciente
- ✓ Obtener las herramientas necesarias para desenvolverse en forma óptima frente al paciente
- ✓ Incrementar la eficiencia
- ✓ Mejorar los tiempos de atención
- ✓ Clarificar roles
- ✓ Aumentar la seguridad en la acción
- ✓ Mantener actualizada la información y ampliar conceptos

✚ Elaborar un reglamento interno que permita a todos los integrantes de la institución conocer sobre las siguientes cuestiones:

- ✓ Orden y disciplina
- ✓ Condiciones de ingreso y renuncia
- ✓ Forma de remuneración



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✓ horario, asistencia y puntualidad.
- ✓ Ropa de trabajo
- ✓ Prohibiciones
- ✓ Sanciones y medidas disciplinarias
- ✓ Ausencias por enfermedad
- ✓ Accidentes de trabajo

Sugerimos contratar un Licenciado en Recursos humanos para que diseñe las capacitaciones correspondientes y elabore el reglamento del IMS.

✚ Para fomentar y mejorar la comunicación interna sugerimos realizar reuniones de área con mayor frecuencia, ya sean cada 15 días o una vez por mes donde se intercambien ideas y opiniones que permitan que la comunicación fluya.

Recomendamos establecer un temario en base a los inconvenientes que se tuvieron en la semana o en el mes, por ejemplo, quejas de los pacientes por las demoras, formas de preparar historias clínicas, conflictos entre empleados, falta de comunicación, falta de insumos, errores en la facturación, y entre todos hacer un brainstorming para encontrar la mejor solución.

✚ Modernizar el sistema de llamador de pacientes de la institución e informatización de historias clínicas para:

- ✓ Que el médico no deba salir del consultorio para llamar al paciente
- ✓ Agilizar los tiempos de atención



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✓ Reducir los costos de papel e imprenta
- ✓ Que las secretarias no deban buscar las historias clínicas en papel y entregárselas al médico antes de la consulta.
- ✓ Evitar los extravíos de las historias clínicas
- ✓ Evitar la acumulación de papel y reducir los espacios de guardado.
- ✓ Permitirle al médico introducir en el sistema comentarios sobre el paciente
- ✓ Que sea utilizable en todo momento y lugar
- ✓ Que sea legible para todos los usuarios



Desarrollar las redes informáticas de la Institución: página web, Twitter y Facebook para:

- ✓ Generar una comunicación más ágil y fluida entre los pacientes y la institución.
- ✓ Atravesar fronteras geográficas y conectar con el paciente sin importar la distancia.
- ✓ Mantener al público informado sobre avances en el área y temas oftalmológicos de interés.
- ✓ El cliente puede interactuar y conocer las características de los productos, además de promociones, noticias de la empresa.

Proponemos contratar un Community Manager para que periódicamente controle las redes y las mantenga actualizadas con las últimas novedades.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

✚ Desarrollar un sistema de turnos on-line con recordatorios sms, en la página Web del Instituto Mostaza Sánchez para:

- ✓ Reducir el tiempo ocioso a causa de turnos cancelados sin previo aviso.
- ✓ Que el paciente conozca la cartilla de profesionales con sus respectivas especialidades.
- ✓ Facilitar y simplificar el trabajo de las secretarías
- ✓ Ahorrar en llamados telefónicos para informar sobre la ausencia del profesional a cada paciente.
- ✓ Que el médico pueda consultar su agenda desde cualquier lugar donde se encuentre.
- ✓ Mejorar el índice de asistencia.
- ✓ Minimizar sobretornos.
- ✓ Mejorar la calidad de atención.
- ✓ Que el paciente pueda cancelar el turno en cualquier momento.
- ✓ Que el paciente pueda confirmar el turno mediante una respuesta gratuita al sms recibido.

Para todas estas propuestas sugerimos contratar a un especialista en sistemas y redes informáticas que permita el cumplimiento de los objetivos detallados.

✚ Ofrecer a obras sociales y pre pagos los servicios de la institución y presentar instalaciones, aparatología, staff médico, últimas prácticas y cirugías innovadoras con sus respectivos aranceles para lograr incrementar la cantidad de las mismas. El encargado de convenios será el responsable de llevar a cabo esta tarea.

✚ Con respecto al desfasaje financiero entre los cobros de las obras sociales y los pagos que debe afrontar el IMS, proponemos una modificación contractual en los convenios vinculantes con obras sociales y pre pagos, en la cual se agregue una cláusula de interés por mora en los pagos. La cláusula actual estipula que el pago de las prestaciones se efectúe a 60 días de presentación de



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

facturación. Sin embargo, algunas lo hacen a 90 o 120 días y habilitan al IMS a cortar los servicios, aunque en muchas oportunidades ese corte de servicio no es económicamente viable ya que, el ingreso futuro no percibido es mucho mayor al costo de afrontar la falta de pago.

Por lo tanto, sugerimos que para la tasa de interés, se tome como referencia el interés que paga el Banco de la Nación en sus plazos fijos a 60, 90 y 120 días, de manera que los socios no pierdan el poder adquisitivo de la moneda al tener que financiar a la institución, ni que pierdan rentabilidad en los valores convenidos.

También, expresamos la posibilidad de renegociar los plazos de pagos con los proveedores, siempre que sea posible, para que sean similares a los plazos en los que abonan las obras sociales y no sea necesario obtener ese dinero con otras fuentes de financiación.

🚦 Aplicar gestión por procesos: el modelo de gestión de procesos constituye el entorno ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades.

Para ello será necesario identificar y realizar una gestión sistemática de los procesos críticos desarrollados en la organización para optimizarlos.

Creemos que este es el paso previo para poder realizar una certificación de normas ISO 9001.

La certificación es la demostración objetiva de conformidad con normas de calidad, seguridad, eficiencia, desempeño, estandarización de procesos, gestión de la organización y buenas prácticas de prestación de los servicios.

La certificación contribuye al desarrollo tecnológico de las organizaciones, genera un mejor posicionamiento y facilita la apertura al mercado de la institución involucrada.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Actualmente la única Clínica oftalmológica de la ciudad de Córdoba que cuenta con normas ISO 9001 certificadas es Onnis. Para los directivos de Mostaza Sánchez es muy importante que la institución pueda también certificarlas, para mantener una buena competitividad con las clínicas más importantes del sector y del país, mejorar la imagen general de la empresa, asegurar la eficacia y eficiencia de los procesos y encontrar nuevas oportunidades de negocios.

Por lo tanto sugerimos que comiencen con una gestión por procesos que puede ser desarrollado por alguno de los Licenciados en Administración que trabajan dentro de la clínica y soliciten un presupuesto a un especialista en normas ISO 9001 para evaluar el costo del proceso.

Para poder medir el grado de cumplimiento de los objetivos mencionados proponemos los siguientes indicadores que permitirán cuantificar los resultados:

Demora en la atención: $(\text{Hora Ingreso} - \text{Hora atención}) - 15 \text{ min.}$

Asistencia: $\text{Turnos asistidos} / \text{Total de turnos} \times 100$

Productividad de las secretarias: $\text{Pacientes recibidos por secretaria por día} / \text{Total de Pacientes recibidos por día} \times 100$

Nivel Publicitario: $\text{Gastos en Publicidad} / \text{Total de gastos} \times 100$

Nuevos Pacientes: $\text{Pacientes Primera vez} / \text{Total de Pacientes} \times 100$

Fidelidad: $\text{Pacientes recurrentes} / \text{Total de Pacientes} \times 100$

Satisfacción del paciente: $\text{Pacientes satisfechos} / \text{Total de Pacientes} \times 100$

Quejas: $\text{Quejas} / \text{Total de Pacientes} \times 100$

Obras sociales: $\text{Nuevas obras sociales y pre pagas} / \text{Total de obras sociales y pre pagas} \times 100$



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Margen sobre Ventas (Contribución Marginal): $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas} \times 100$

Rentabilidad Económica: $\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos} / \text{Activo Promedio} \times 100$

Rentabilidad Financiera: $\text{Utilidad antes de Impuestos} / \text{Patrimonio Neto Promedio} \times 100$

Plazo de Cobranzas: $(\text{Créditos por Ventas Prom.} \times 365) / \text{Ventas}$

Plazo de Pago a Proveedores: $(\text{Deudas por Compras} \times 365) / \text{Compras}$

Tiempo de Capacitación: $\text{Horas capacitación} / \text{Horas Totales trabajadas}$

Nivel de formación: $\text{Horas de formación} / \text{Cantidad de empleados}$

Nivel Tecnológico: $\text{Inversión en Tecnología Médica} / \text{Total de Inversiones} \times 100$

Informática: $\text{Compras de Equipos Informáticos} / \text{Total de Inversiones} \times 100$

Motivación de empleados: cantidad de sugerencias realizadas, número de sugerencias puestas en práctica, calidad de las sugerencias, etc.

Como la organización no utiliza ningún tipo de indicadores con los cuales podamos medir el grado de cumplimiento de los objetivos, decimos investigar dentro de la empresa para obtener la información necesaria que nos permita utilizar los indicadores propuestos para luego poder comparar los resultados obtenidos.

A continuación mostramos los resultados obtenidos:

Demora promedio en la atención en consultorio (diario): 45 minutos

Asistencia de pacientes (diario): 83%

Productividad de las secretarías (diario)

Puesto 1 (diario)=23 %



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Puesto 2 (diario)=14 %

Puesto 3 (diario)=12 %

Puesto 4 (diario)=14 %

Puesto 5 (diario)=37 %

Nivel Publicitario: No disponemos de dicha información

Nuevos Pacientes: No disponemos de dicha información

Fidelidad: No disponemos de dicha información

Satisfacción del paciente: 96% (según encuesta realizada en una muestra de 100 pacientes)

Quejas: No disponemos de dicha información

Obras sociales nuevas (anual): 1.5%

Plazo de Cobranzas: 75 días

Plazo de Pago a Proveedores: 30 días

Tiempo de Capacitación para Administración (anual): 0%

Nivel de formación: No disponemos de dicha información

Nivel Tecnológico: 80%

Informática: 20%

Motivación de empleados: No disponemos de dicha información



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Los indicadores de margen sobre ventas, rentabilidad económica y financiera no se expresan por motivos de confidencialidad de la empresa.

Otras acciones que sugerimos para mejorar la situación actual son:

✚ Incorporar 2 personas para la atención telefónica, una por cada turno de 6 horas, de manera que se agilice el pedido de turnos y que las demás secretarias puedan avocarse a la atención de los pacientes que concurren y liberar el cuello de botella en ese sector. El pedido de turnos telefónicos es una de las principales quejas de los pacientes del IMS.

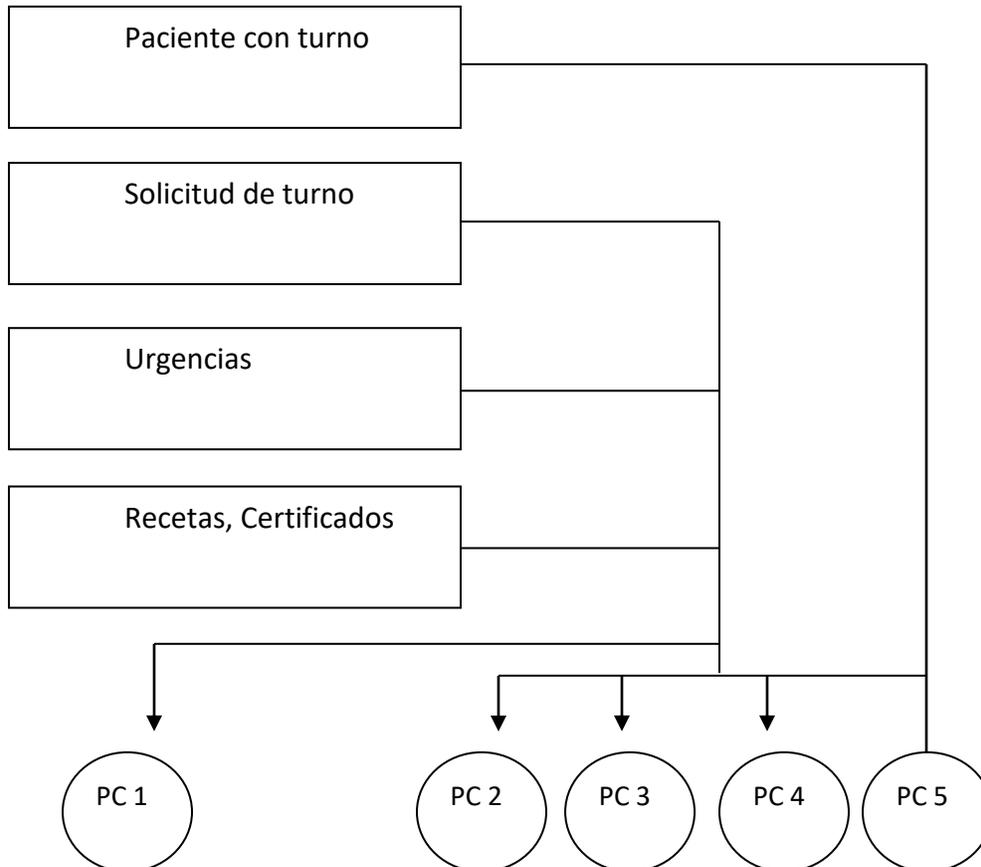
El sueldo promedio de cada administrativa es de \$9200 aproximadamente, por lo tanto el costo para el IMS sería de unos \$18400 adicionales por mes. Además, debemos tener en cuenta el 22% que el empleador debe abonar en concepto de contribuciones. Esto eleva el costo de incorporar 2 empleadas a casi \$25000.

En los anexos, Anexo 7, podrán encontrar un recibo modelo para una secretaria del sector salud.

Por el momento no creemos conveniente tercerizar el sistema de turnos.

✚ Incorporar tecnología interactiva: totem, con el fin de eliminar cuellos de botella y agilizar la atención en las distintas recepciones.

El sistema totem debería contar con una pantalla de inicio con determinadas leyendas que una vez accionadas por el paciente, emitan órdenes a las distintas computadoras (pc) en la recepción de la Clínica. A continuación se muestran las leyendas que sugerimos y la distribución de las órdenes del sistema.



Para poder implementar el sistema, será necesario contar con lo siguiente:

- ✓ Totem pre armado, que incluye un kiosco interactivo con pantalla touch LCD 17", CPU integrado en estructura, gabinete de chapa y tickeadora térmica. (\$13.000)
- ✓ Estructura de soporte. (\$5000)
- ✓ Llamador de pacientes - visualizador: TV Monitor 32". (\$5500)
- ✓ Sistema informático para el equipo totem (\$5500)
- ✓ Sistema informático de recepción y llamador de pacientes. (\$5800)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

El costo aproximado para la puesta en marcha del equipo es de \$34.800

✚ Incorporar computadoras en los consultorios que le permitan sistematizar resultados de estudios e historias clínicas.

Actualmente son necesarias 20 computadoras de escritorio para equipar los consultorios de la Institución. El costo aproximado de cada equipo es de \$6700, por lo tanto el monto de la inversión ascendería a \$134.000. Además debemos tener en cuenta el costo de instalación del sistema de gestión para clínicas diseñado por Gacitúa Salud, que asciende a \$2500 por equipo.

En el sector anexos, Anexo 8, podrán encontrar algunos presupuestos que se solicitaron para evaluar el costo de adquirir 10 equipos.

✚ Alquilar los consultorios desocupados para realizar estudios pre quirúrgicos. A modo de ejemplo sugerimos un laboratorio bioquímico, un cardiólogo, etc.

El IMS podría cobrar \$2000 fijos de canon locativo por cada consultorio más un 20% de la facturación de cada profesional, para cubrir de esa manera los costos variables de utilizar los servicios de la Institución, como son las secretarías, líneas telefónicas, energía eléctrica, entre otros.

✚ Definir un organigrama que permita conocer las áreas de acción de los departamentos que forman parte de la organización, ayudar a la delegación efectiva de tareas, establecer un orden y evitar la duplicación de tareas. Ver archivo adjunto con organigrama sugerido. (Anexo 4)

✚ Contratar a un especialista en recursos humanos para realizar una descripción de puestos y un manual de puestos y normas dentro del IMS que permitan:

- ✓ Ayudar en el adiestramiento y capacitación del personal.
- ✓ Ayudar en la inducción a un puesto.
- ✓ Describir en forma detallada las actividades de cada puesto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- ✓ Indicar las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- ✓ Que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ✓ Una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ✓ Proporcionar la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- ✓ Proporcionar una visión integral de la empresa al personal.
- ✓ Ser una referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- ✓ Ser una guía del trabajo a ejecutar

Además, deberá desarrollar los procesos de reclutamiento y selección del personal, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios.

Conclusión

Es común observar que las empresas PyME realicen sus actividades y procesos en base a la tradición y costumbre, aferrándose a una filosofía de trabajo donde encuentren seguridad y comodidad sin percatarse de que, detrás de toda actividad, existe un proceso que debe ser definido y analizado.

Mediante la planificación estratégica se conocen explícitamente los objetivos de la compañía, se logra funcionar de manera proactiva en lugar de reactiva, previendo y analizando las nuevas oportunidades y amenazas que pueda presentar el entorno cambiante, y se logra un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y de la explotación de las ventajas competitivas de la empresa.

La competencia propia de cada sector, ya no se basa en los lineamientos tradicionales para competir, sino que ha sabido encontrar el nicho para ofrecer soluciones integrales adaptándose



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

así a las necesidades de cada cliente logrando ganar participación en el mercado, mejorando sus costos, optimizando los procesos, en definitiva mejorando de manera continua. Esta situación, crea la necesidad de contar con herramientas que permitan a los directivos tomar decisiones de la manera más rápida posible para lo cual requieren contar con la mayor cantidad de información disponible, oportuna en el tiempo y de excelente calidad.

El modelo de administración por procesos propuesto hace referencia al cambio operacional de la empresa, al pasar de una operación funcional a una operación administrada por procesos.

La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas y promover la mejora continua en los procesos.

Esta herramienta, establece un riguroso diseño de cada proceso que permite aumentar el rendimiento porque no se malgastan recursos, ni tiempo.

La cadena de valor es la herramienta que nos permitió identificar los procesos relevantes y claves de la organización, para luego poder analizarlos, detectar problemas y corregirlos.

La utilización de los indicadores sugeridos, será fundamental para poder interpretar lo que está ocurriendo, y tomar medidas cuando las variables excedan los límites establecidos que permitan asegurar la satisfacción del cliente.

Éstos, servirán también para definir las necesidades de introducir cambios y poder evaluar sus consecuencias, como así para planificar actividades destinadas a dar respuesta a nuevas necesidades.

Creemos que con el presente trabajo la empresa podrá adoptar las herramientas y metodologías necesarias que le permitan optimizar su desempeño.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Bibliografía

-Thompson, A. A., Strickland, A., & Gamble, J. E. (2008). Administración Estratégica. Teoría y Casos. Decimoquinta edición. México, D.F.: Mc Graw Hill.

-Hax , Arnold y N. Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo. Editorial Granica. Barcelona, España. 1997

-Grant, Robert M, Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Editorial Civitas S.A., Madrid, España, 1996

- Michael Porter. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Cecs, México (Trabajo original publicado en 1980)

-Kaplan Robert S, Norotn David P, El cuadro de mando integral. Editorial Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997

-Rut Vieytes. Metodología de la Investigacion en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Editorial de las Ciencias, Buenos Aires, 2004

- Indicadores de gestión (s.f). Recuperado de
http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

-Alejandro Werner (2017) Navegando las contracorrientes en la economía mundial: Perspectivas más recientes para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=7033>

-Errepar SA (2017) Cotización del día y dólar histórico. Recuperado de <http://www.errepar.com/>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

- Ordenanza N°9612 Residuos (1997) Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/145149209/LEY-MUNICIPAL-ORDENANZA-N%C2%BA-9612#scribd>
- DECRETO N° 144-E-99 #RESIDUOS, DESECHOS O DESPERDICIOS (1999) Recuperado de <http://www.cordoba.gov.ar/portal/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Decreto-144-E-99.pdf>
- Ministerio de Salud, Registro de unidades de gestión de prestaciones de salud (sf) Disponible en: <http://www.cba.gov.ar/r-u-ge-pre-sa-registro-de-unidades-de-gestion-de-prestaciones-de-salud/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Gacetilla de prensa del 29 de diciembre de 2011. Recuperado de http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/novedades/gacetilla_29_12_11.pdf
- Bologna, Eduardo (2014) Anuario Estadístico 2013. Recuperado de: <http://www.unc.edu.ar/estudios/programas-saa/estadisticas/anuarios/anuario-2013/anuario-2013>
- Instituto Mostaza Sánchez (sf) Recuperado de <http://www.mostazasanchez.com/>
- Poder Legislativo (1990) Ejercicio de la medicina, odontología y actividades de colaboración Recuperado de <http://www.msal.gob.ar/residencias/images/stories/descargas/sistema-nacional-residencias/bases-normativas/ley-23873.pdf>
- Ministerio de Salud (2009) SERVICIOS DE SALUD Resolución 789/2009 Normas de transición que regirán la inscripción en el Registro Nacional de Prestadores. Recuperado de <http://www.sssalud.gov.ar/normativas/consulta/001611.pdf>

Anexos

Anexo 1: Certificado ambiental



MUNICIPALIDAD
CIUDAD DE CÓRDOBA

Dirección de Calidad Alimentaria
Rivadavia 581 - Planta Alta - Mercado Norte
Tel: 0351 4285600 Int. 8089/91/92
www.cordoba.gov.ar

CERTIFICADO AMBIENTAL

GENERADOR/ CUIT: 30-70726422-1	SI	N° DE REGISTRO – DE CERTIFICADO AMBIENTAL	314
OPERADOR Transportista ECOSYSTEM.S.R.L.		N° DE REGISTRO	019
OPERADOR – Planta de tratamiento		N° DE REGISTRO	
NOMBRE RAZON SOCIAL: INSTITUTO PRIVADO DE OFTALMOLOGIA DR. MOSTAZA SANCHEZ Y ASOC. S.R.L.		RUBRO: CLINICA OFTALMOLOGICA	
DOMICILIO: CASEROS N° 636 B° ALBERDI SEC. 03°			
HABILITACION:	18/10/00	DEBE RENOVARSE ANUALMENTE	
RENOVACIÓN:	20/04/16	LIBRO PROVINCIAL	
CATEGORIA	PEQUEÑA		
PELIGROSIDAD	BAJA		

Por la presente la Dirección de Calidad Alimentaria, Área Control de Generadores de Residuos Patógenos certifica que ha **INSTITUTO PRIVADO DE OFTALMOLOGIA DR. MOSTAZA SANCHEZ Y ASOC. S.R.L.** cumplido con todos los requisitos establecidos en la Ordenanza N° 9612 y Dec. Reg. 144.

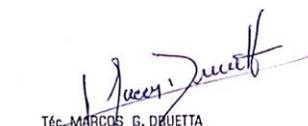
MUÑOZ JOSE WALTER
JEFE DE DEPARTAMENTO
Dirección de Calidad Alimentaria
Municipalidad de Córdoba

División de Control de Generadores De Residuos Patógenos



N° FACTURA:





Téc. MARCOS G. DRUETTA
SUB - DIRECTOR
CALIDAD ALIMENTARIA
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA

Dirección de Calidad Alimentaria



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Anexo 2: Superintendencia de salud



2012 "Año del Homenaje al Dr. D. Manuel Belgrano"

Ministerio de Salud de la Nación
Superintendencia de Servicios de Salud

Buenos Aires,

09 OCT 2012

VISTO la solicitud presentada por el Expediente N° 216108/12- S.S.Salud, para su inscripción en el Registro Nacional de Prestadores; y

CONSIDERANDO:

Que, se han dado cumplimiento a los requisitos establecidos en la Resolución N° 789/09-Anexo I M.S.-

Por ello,

LA SUBGERENTE DE LA GERENCIA DE ASUNTOS JURÍDICOS

DE LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

DISPONE:

ARTÍCULO 1°.- Apruébase la inscripción en el REGISTRO NACIONAL DE PRESTADORES del establecimiento denominado "INSTITUTO PRIVADO DE OFTALMOLOGIA DR. MOSTAZA SANCHEZ Y ASOCIADOS S.R.L.", como Centro de Oftalmología, con domicilio en calle CASEROS N° 636, de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, propiedad del INSTITUTO PRIVADO DE OFTALMOLOGIA DR. MOSTAZA SANCHEZ Y ASOCIADOS S.R.L., C.U.I.T. N° 30-70726422-1, con vigencia hasta el día 27 de Junio de 2013, conforme Resolución N° 554, Gobierno de Córdoba.-

ARTÍCULO 2°.- La Dirección Médica se encuentra a cargo del DR. MOSTAZA, RUBEN, inscripto en éste Registro con el n° 65.842 M.P. 3142/6, inscripción válida hasta el 11 de Agosto de 206.-

Se informa a los responsable del establecimiento que la renovación de la inscripción del Director Médico, cuyo vencimiento opere dentro del término establecido en el Artículo 1° de la presente, será de exclusiva responsabilidad de los mismos y que cualquier cambio en las condiciones establecidas para el registro debe ser notificado a la SUPERINTENDENCIA DE SERVICIO DE SALUD en el plazo de diez (10) días.

ARTÍCULO 3°.- Regístrese, notifíquese al interesado, y cumplido, archívese.-

DISPOSICIÓN N°

ga
1172/12

1172/12


DRA. SILVIA M. ALBINO
Subgerente de Asuntos Jurídicos -
Superintendencia de Servicios de Salud



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Anexo 3: Folletería de la Institución



El Instituto Mostaza Sánchez es un centro con una larga trayectoria en Oftalmología de avanzada que basa su proyecto clínico-quirúrgico en los principios de ética, excelencia científica, tecnología de última generación, responsabilidad y calidad de servicio.

Edificio

15 consultorios
2 quirófanos
Internación / recuperación
5 salas de espera

Staff Médico

Los Directores Médicos, Dr. Mostaza Sánchez Rubén y Dr. Mostaza Luis Miguel junto a 26 especialistas oftalmológicos más, conforman la nómina de médicos del Instituto.

Cirugía de Cataratas

La Catarata es un problema visual común que va reduciendo paulatinamente la visión y que se soluciona reemplazando el cristalino opaco por una lente intraocular. Las distintas alternativas que el Instituto ofrece para ello son las siguientes:

Lentes acomodativas, plegables, monofocales y multifocales
Lentes plegables acrílicas multifocales
Lentes plegables acrílicas de microincisión
Sistema Facoltorsional OZIL o Longitudinal
Sistema de Facuemuñificación STELLARIS
Anillos de tensión capsular
Segmentos iridianos o suturados
Lensectomía clara
Catarata madura
Cristalino luxado
Implantes secundarios
Explantos
Injertos relajantes limbares
Prácticas y diagnósticos
Cálculo de L.I.O. (OL master (todas las formulas) + Ecobiometría U.S.
Yag láser
Recuento endotelial

Cirugía Refractiva

Cuando el ojo no proporciona una buena imagen por un mal funcionamiento óptico ya sea por miopía, hipermetropía, astigmatismo (solo o combinado con alguna de las otras dos) o presbicia, la alternativa es modificar a través de la acción del láser la forma de la córnea o bien introducir una lente intraocular fájica. Las soluciones y técnicas utilizadas por el Instituto Mostaza Sánchez son:

LASIK- Epi lasik, subowman (SBR)
PRK con MMC
Abiación personalizada, esférica y esférica, ZYOPTIC, TISSUE SAVING
Lente I.C.L. esférica y tórica de cámara posterior
VERYSICE ARTISAN soporte iridiano
Mixta L.I.O. + LASIK + LRI

Prácticas y diagnósticos

Autorefractionetría
Retinoscopia
Aberrometría-wavefront
ORBSCAN II mapa queratométrico, altitudinal anterior y posterior, paquímetro YACD-Aberrometría ZYWAVE
Paquimetría ultrasónica
Tomografía Visante cámara anterior
Topografía Plácido EYESYS-ORA (resistencia y elasticidad corneal)

Cirugía corneal

Cuando la córnea presenta condiciones no habituales en su grosor y forma (adelgazamiento, forma de cono) o se vuelve opaca, las posibilidades que se ofrecen son Anillos intracorneales
Crosslinking con Riboflavina B
Queratoplastia penetrante y laminar (CADAIC-U.S.A.)
Prácticas y diagnósticos
Estudio Biomecánica corneal (ORA)
ORBSCAN II

Cirugía Vitreoretinal

La retina es una capa delgada de tejido nervioso en la parte posterior del ojo y el vítreo es una sustancia que llena el ojo y está conectada a la retina, al nervio óptico y a muchos vasos sanguíneos. Los problemas en cualquiera de ellos pueden provocar pérdida de visión e incluso ceguera. La cirugía puede corregir los mismos o evitar que se deteriore más.
Vitreotomía 20G, 25G, aceite de silicon, perfurcarbóno

Retinopatía diabética, endoláser, maculopatía, membrana epirretinaria
Viduslyne, Avastin, Lucentis, inyecciones intravítreas
Trauma ocular, cuerpos extraños intraoculares
Prácticas y diagnósticos
Tomografía OCT Cirrus
Láser argón
Retinofluoresceinografía (RFG)

Cirugía de órbita, párpados y vias lagrimales

Ya sea por envejecimiento, anomalías congénitas, lesiones o enfermedad, la cirugía de órbita, párpados y vias es aplicada con fines funcionales y estéticos.
Lesiones orbitarias tumorales quísticas y no quísticas
Blefaroplastia
Ptosis
Ectropion
Entropion
Chalazión
Blefarochalasis
Sondaje de vias lagrimales
Dacriocistorrinosomía

Cirugía de Estrabismo

El estrabismo es la desviación de uno o ambos ojos. Con la cirugía se intenta restablecer el paralelismo de los globos oculares.
Convergente
Divergente
Prácticas y diagnósticos
Campo visual computarizado
Ejercicios ortópticos

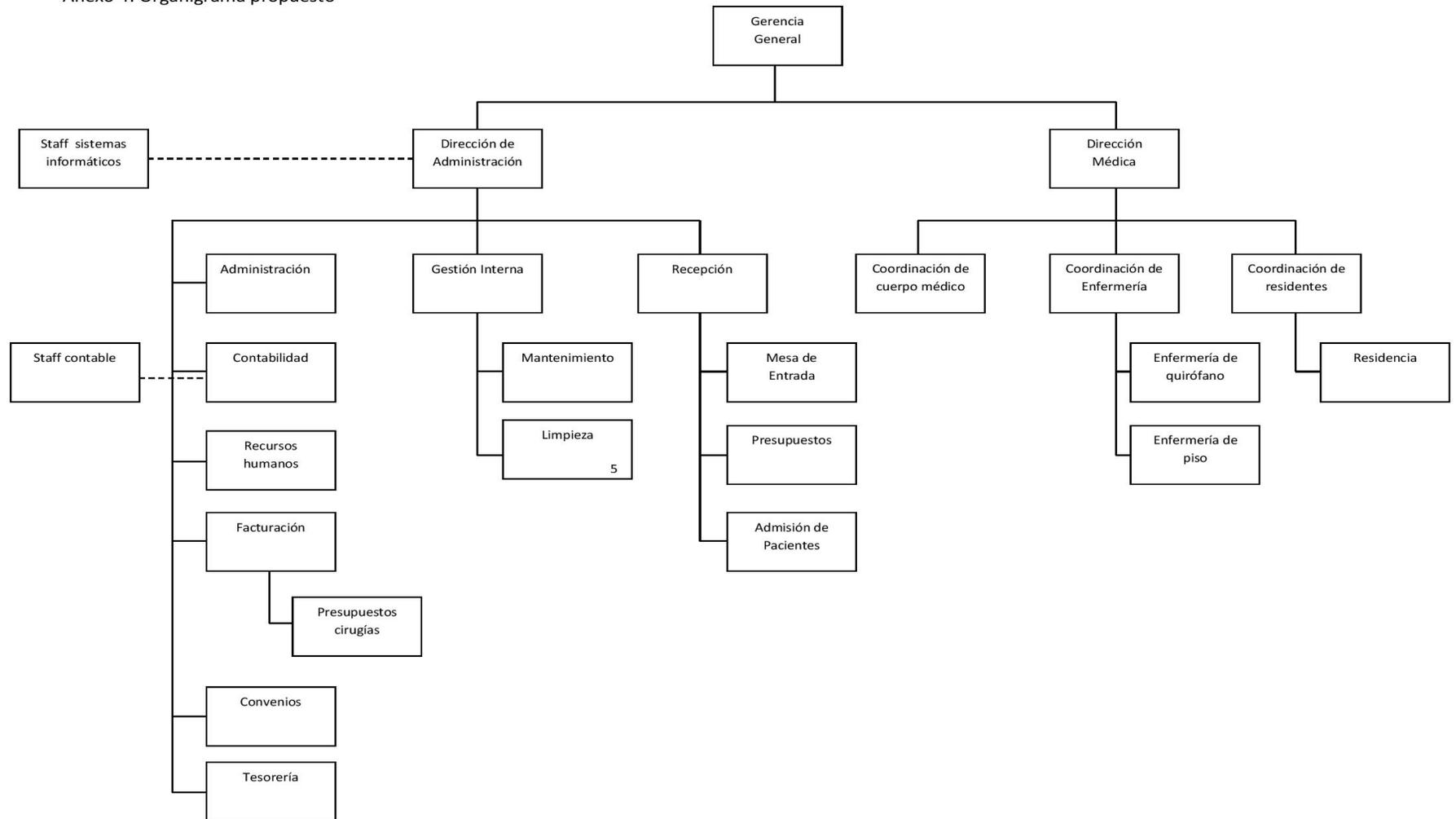
Cirugía de Presbicia

La presbicia es la pérdida gradual de la capacidad de enfocar objetos cercanos. Las correcciones quirúrgicas posibles más seguras son:
LASIK presbipico - monovisión - SUPRACOR
Lentes intraoculares multifocales refractivas y difractivas
Las **prácticas y diagnósticos** son los mismos que en la cirugía refractiva

Cirugía de Glaucoma

El glaucoma es una enfermedad crónica en la que el aumento de presión del ojo causa una destrucción irreversible del nervio óptico. Para intentar detenerlo los tratamientos quirúrgicos son
Trabeculectomía penetrante
Trabeculectomía no penetrante
Válvulas
Prácticas y diagnóstico
Campo visual computarizado
Paquimetría
Tomografía nervio óptico OCT Cirrus
ORA - tonometría corregida por histéresis corneal – postlasik

Anexo 4: Organigrama propuesto





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Anexo 5: Encuesta Realizada a los Pacientes



La siguiente encuesta es de carácter anónima. La finalidad de la misma es determinar la Calidad del Servicio brindado.

Edad:.....

Sexo:

1. Indique de que ciudad proviene:

2. ¿Es atendido a través de Obra Social/ Prepaga? (marque con una X la respuesta)

Sí No

3. De ser afirmativa la respuesta anterior. Indique el nombre de la misma.

4. ¿Hace cuánto tiempo es paciente del Instituto Mostaza Sánchez? Marque con una X la respuesta.

Menos de 1 año

Más de 1 año

Entre 1 y 5 años

Entre 5 y 10 años

Más de 13 años



"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

5. ¿Por qué eligió el Instituto Mostaza Sánchez? Marque con una X la respuesta.

Por recomendación

Porque su obra social o prepaga es atendida

Otro motivo

6. La atención en secretaría es (marque con una X la respuesta):

Mala Buena Muy Buena Excelente

7. A sus turnos los solicita (marque con una X la respuesta):

Personalmente Por teléfono Internet

8. ¿Considera que la sala de espera es un lugar agradable? (marque con una X la respuesta):

Sí No

9. ¿Cuánto tiempo suele esperar para ser atendido por su oftalmólogo? (marque con una X la respuesta)

Menos de 15 minutos De 30 a 40 minutos Más de 1 hora

10. Califique la atención que le brinda su Oftalmólogo (marque con una X la respuesta):

Mala Buena Muy Buena Excelente



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

11. ¿Siente confianza en su oftalmólogo? (marque con una X la respuesta)

Sí No

12. ¿Recomendaría a su oftalmólogo? (marque con una X la respuesta)

Sí No

13. Considera que la calidad de los tratamientos realizados por su oftalmólogo es (marque con una X la respuesta):

Mala Buena Muy Buena Excelente

14. El trato que recibe en el Instituto Mostaza Sánchez es (marque con una X la respuesta):

Malo Bueno Muy Bueno Excelente

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Anexo 6: Folletería Lentes

Te esperan grandes y excelentes cambios.

Gracias a la nueva familia **AT LISA tri** de ZEISS, tu vida ya no necesitará de los anteojos y nuevamente tendrás la posibilidad de vivir sin límites.

"Todavía me sorprende la mejora de visión que he experimentado tras la operación. Mucho mejor de lo que jamás hubiera imaginado. Puedo leer la letra pequeña y conducir por la noche sin problemas.

Antes, estas actividades eran un verdadero problema... Ahora no necesito los anteojos para nada y me siento totalmente libre".

Testimonio de un paciente

40 cm 80 cm

near: +3.33 D Intermediate: +1.66 D far

esquema AT LISA tri 839 MP

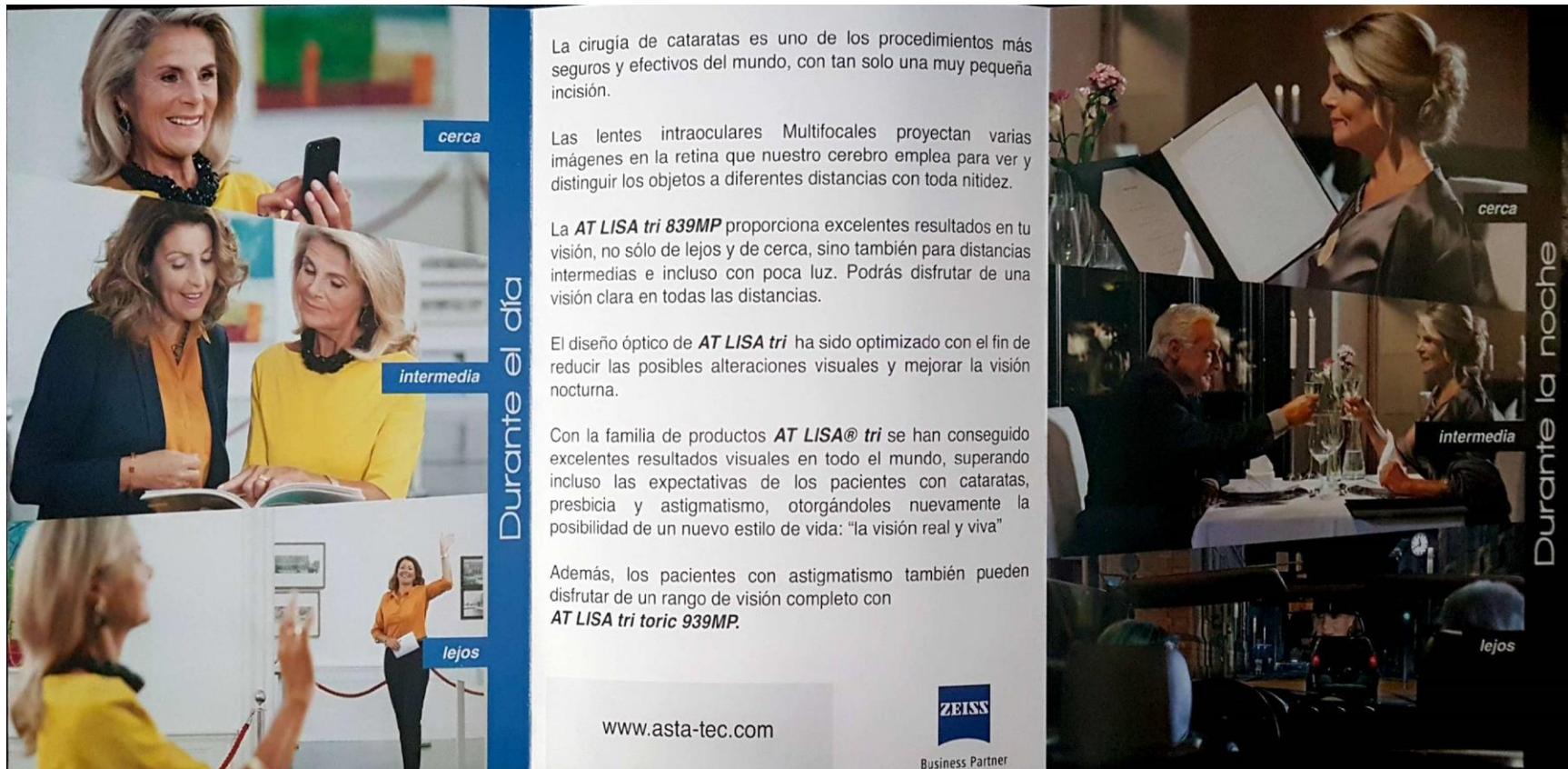
AstaTec
REPRESENTANTE EXCLUSIVO DE CARL ZEISS

www.asta-tec.com

VIVI TU VIDA SIN ANTEOJOS

ZEISS

nuevas lentes de la familia AT LISA tri de ZEISS



Durante el día

cerca

La cirugía de cataratas es uno de los procedimientos más seguros y efectivos del mundo, con tan solo una muy pequeña incisión.

Las lentes intraoculares Multifocales proyectan varias imágenes en la retina que nuestro cerebro emplea para ver y distinguir los objetos a diferentes distancias con toda nitidez.

La **AT LISA tri 839MP** proporciona excelentes resultados en tu visión, no sólo de lejos y de cerca, sino también para distancias intermedias e incluso con poca luz. Podrás disfrutar de una visión clara en todas las distancias.

intermedia

El diseño óptico de **AT LISA tri** ha sido optimizado con el fin de reducir las posibles alteraciones visuales y mejorar la visión nocturna.

Con la familia de productos **AT LISA@ tri** se han conseguido excelentes resultados visuales en todo el mundo, superando incluso las expectativas de los pacientes con cataratas, presbicia y astigmatismo, otorgándoles nuevamente la posibilidad de un nuevo estilo de vida: "la visión real y viva"

lejos

Además, los pacientes con astigmatismo también pueden disfrutar de un rango de visión completo con **AT LISA tri toric 939MP**.

www.asta-tec.com

ZEISS
Business Partner

Durante la noche

cerca

intermedia

lejos

¿Qué tipo de visión es más importante para usted?

- ✓ Cercana
- ✓ Intermedia
- ✓ Lejana

Solamente su médico puede evaluar y recomendar cuál es el mejor LIO* AcrySof^{MR} para usted.

¡Consulte a su Oftalmólogo!

Más de
60
Millones

de implantes alrededor del mundo

¿Por qué elegir un LIO* AcrySof^{MR} ?

- » Tiene la capacidad de filtrar la luz de alta energía
- » Son fabricados por Alcon, la compañía líder en el cuidado de los ojos;
- » Son los lentes más implantados en el mundo.

www.quieroverclaramente.com

Alcon
a Novartis company

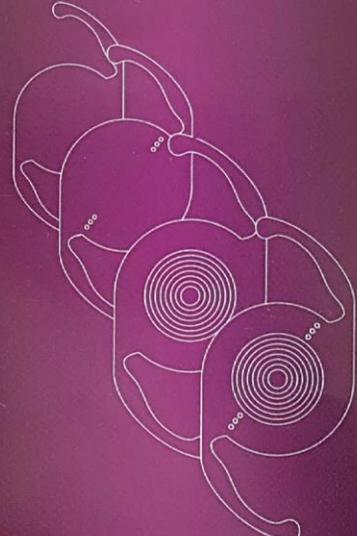
INSTITUTO OFTALMOLÓGICO
MOSTAZA SANCHEZ

Centro de Corrección
Oftalmológica Laser Tel. (54) 351 4232312 L. Rot.
Caseros 636 y 658 - C.P. 5000 - Córdoba - Argentina
info@mostazasanchez.com - www.mostazasanchez.com

LIO - Lente Intraocular

MD, Blue light absorbing intraocular lens and related segment as defined in section 261.12, 261.13 and 261.14 of the Code of Federal Regulations (21 CFR 261.12, 261.13 and 261.14)

ACRYSof



"UNA OPCIÓN, para una mejor calidad de vida."

A partir de los 45 años, es común que las personas sientan que sus ojos pierden la capacidad de enfocar los objetos cercanos. Esto se llama presbicia, también conocida como "vista cansada".

Con el paso del tiempo, se añade el problema de la catarata que normalmente ocurre algunos años después y va dejando la visión borrosa y quitando nitidez a los colores. Esto limita sus actividades de trabajo y esparcimiento, comprometiendo incluso su seguridad en tareas rutinarias como leer o conducir un automóvil.

No permita que nada interfiera en los mejores momentos de su vida

Afortunadamente, vivimos tiempos en los que la corrección de las cataratas ha avanzado mucho, con modernos equipos y tratamientos quirúrgicos más seguros que pueden proporcionar una mejor calidad de visión. El cristalino que se torna borroso es removido y sustituido por un lente intraocular. Los lentes AcrySof^{MR} fabricados por Alcon son los lentes intraoculares más implantados en el mundo.

<p>El ILO[®] AcrySof[™] IQ ha sido diseñado para proteger la retina, aumentar la sensibilidad al contraste, y mejorar la visión de colores, brindando una calidad de imagen mejorada.</p>  <p>Visión con aberraciones</p>  <p>Visión con AcrySof[™] IQ</p> <p>Este lente está diseñado para proveer visión a distancia, pero es muy posible que necesite del uso de anteojos para ver de cerca, leer y usar la computadora</p>  <p>LIQ ASFÉRICO</p>	<p>El ILO[®] AcrySof[™] IQ TORIC, tiene todos los beneficios de AcrySof[™] IQ corrigiendo además el astigmatismo, que es una curvatura en la superficie de la córnea que distorsiona o vuelve borrosa la visión. El ILO[®] AcrySof[™] IQ TORIC reemplaza el cristalino después de la cirugía y también corrige el astigmatismo.</p>  <p>Visión con astigmatismo</p>  <p>Visión con AcrySof[™] IQ TORIC</p> <p>El resultado es por lo general, una visión a distancia mejorada y una menor dependencia del uso de los anteojos. El 97% de los pacientes que recibieron implantes de AcrySof[™] IQ TORIC en ambos ojos, no necesitaron más de anteojos para su visión de lejos.*</p>  <p>LIQ MULTIFOCAL TORIC</p> <p><small>Datos en archivo. Alcon, Inc.</small></p>	<p>El ILO[®] AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] tiene todos los beneficios de un AcrySof[™] IQ, corrigiendo además de la catarata, la presbicia, permitiendo a los pacientes ver de cerca, de lejos y cualquier distancia intermedia. AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] es un lente multifocal que posibilita al paciente vivir la mayoría del tiempo sin anteojos para actividades como leer, trabajar en su computadora o manejar un automóvil, aumentando su libertad y calidad de vida.</p>  <p>Visión con un lente intraocular monofocal</p>  <p>Visión con AcrySof[™] IQ ReSTOR[™]</p> <p>En el estudio clínico, 4 de cada 5 pacientes con AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] en ambos ojos reportaron que nunca han tenido que usar anteojos para ninguna actividad.</p>  <p>LIQ MULTIFOCAL</p> <p><small>Datos en archivo. Alcon, Inc.</small></p>	<p>El ILO[®] AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] TORIC, tiene todos los beneficios de un ILO[®] AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] corrigiendo además el astigmatismo en un único procedimiento quirúrgico, permitiendo al paciente contar con la más avanzada visión en todas las distancias.</p>  <p>Visión con astigmatismo, presbicia y un lente intraocular monofocal</p>  <p>Visión con AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] TORIC</p> <p>El lente multifocal AcrySof[™] IQ ReSTOR[™] TORIC es una poderosa solución para los pacientes con astigmatismo y presbicia, porque combina y unifica tecnologías probadas y eficaces en la plataforma más implantada en el mundo.</p>  <p>LIQ MULTIFOCAL TORIC</p>
--	---	--	--



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Lente de contacto tórica implantable

LO ÚLTIMO PARA CORREGIR SU VISIÓN

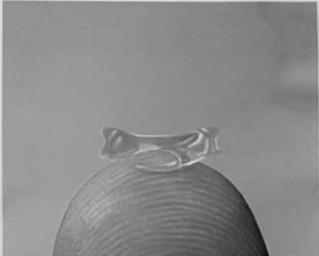
Personalizada,
sólo para sus ojos

Toric ICL™
As individual as You are

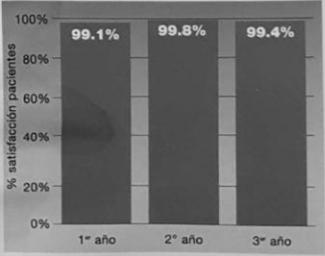
¿CUALES SON LAS VENTAJAS DE LA TORIC ICL™?

- 1** La Toric ICL™ es blanda y pequeña
Debido a que la Toric ICL™ es blanda y pequeña, puede ser plegada e inyectada sin dolor en el ojo, en tan solo unos segundos y a través de una incisión muy pequeña en la córnea. Una vez inyectada, la Toric ICL™ se despliega y se acomoda en su posición, por delante del cristalino y por detrás del iris.
- 2** La Toric ICL™ es invisible
La Toric ICL™ se comporta de forma parecida a una lente de contacto. Se diferencian por el lugar donde se encuentran en el ojo, la ICL está dentro del ojo en lugar de en la superficie. La lente es invisible. La única forma de saber que la lente está en el ojo, es por la mejora de la visión. La lente ni se ve ni se siente, una vez implantada en el ojo.
- 3** La Toric ICL™ se puede retirar
La lente está pensada para permanecer indefinidamente en el ojo. De todas formas, si fuera necesario, se puede retirar, ya que no daña las estructuras del ojo.
- 4** La Toric ICL™ corrige defectos por encima de los límites del tratamiento con láser
Si necesita una corrección muy alta, la Toric ICL™ puede corregir ese error. El tratamiento con Toric ICL™ está indicado en pacientes con córneas finas, ojo seco o pupilas grandes.
- 5** La Toric ICL™ trata 2 defectos visuales en 1 solo paso
La Toric ICL™ corrige la visión lejana y el astigmatismo en un solo procedimiento. Cada lente se fabrica de forma personalizada para cubrir las necesidades de cada paciente.
- 6** La satisfacción del paciente con la Toric ICL™ es muy alta
La Toric ICL™ proporciona una muy buena calidad de visión, es un procedimiento preciso y predecible, que aporta una gran satisfacción del paciente.

La Toric ICL™



Satisfacción de los pacientes de Toric ICL™ a tres años*



Año	% satisfacción pacientes
1º año	99.1%
2º año	99.8%
3º año	99.4%

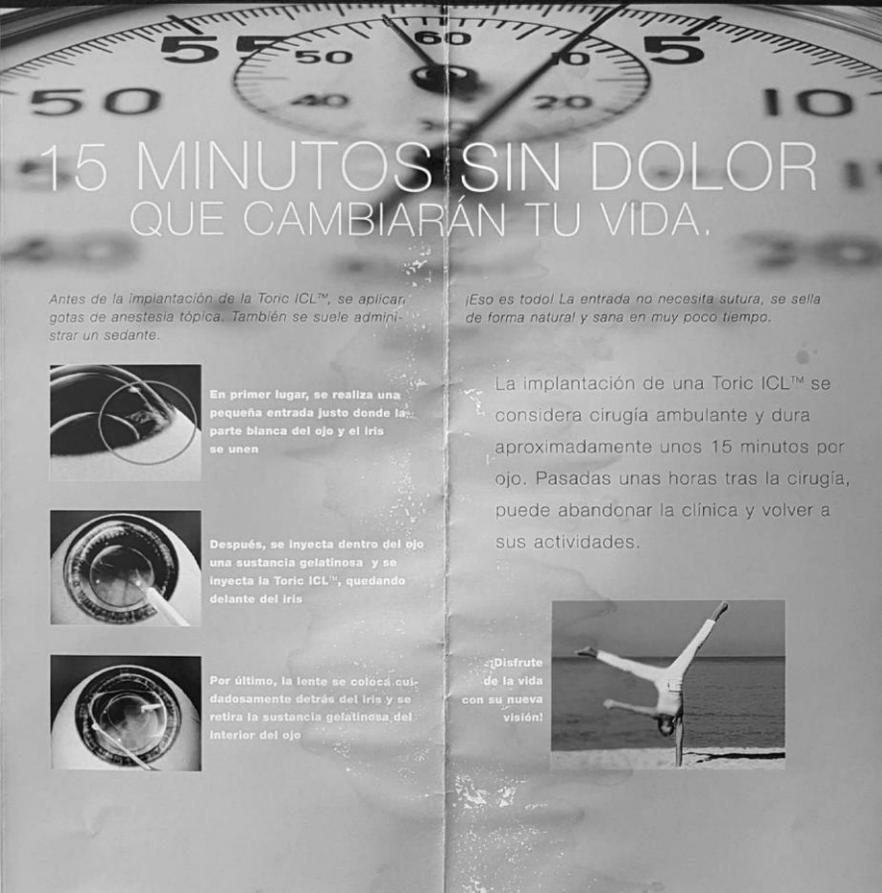
LO ÚLTIMO PARA CORREGIR SU VISIÓN, INCLUSO PARA SU OFTALMÓLOGO

Cirujanos de todo el mundo han optado por un procedimiento con lente ICL™ en más de 55.000 casos; no sólo para sus pacientes, equipo y familia, incluso para ellos mismos.



**Göran Helgason,
Cirujano y
paciente de ICL™,
Suecia**

"Después de años implantando lentes ICL en mis pacientes, me sentía incómodo al hablar con ellos de cómo corregir su visión, cuando yo mismo llevaba gafas. Poco a poco, mis pacientes me demostraron que la lente ICL funcionaba tan bien como pensaba: ¿Por qué no usarla yo mismo, incluso con baja miopía? En el verano de 2004, me practicaron cirugía bilateral, que sólo tardó 30 minutos y fue perfecto. No sentí nada. Lo único que me molestó en la cirugía, fue la luz del microscopio. Al día siguiente estaba trabajando. Estoy entusiasmado con el resultado. Como cirujano, tengo una excelente calidad de visión en mi rutina diaria. Mi visión ahora es incluso mejor de lo que esperaba."



15 MINUTOS SIN DOLOR QUE CAMBIARÁN TU VIDA.

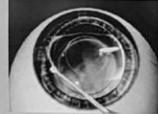
Antes de la implantación de la Toric ICL™, se aplican gotas de anestesia tópica. También se suele administrar un sedante.



En primer lugar, se realiza una pequeña entrada justo donde la parte blanca del ojo y el iris se unen



Después, se inyecta dentro del ojo una sustancia gelatinosa y se inyecta la Toric ICL™, quedando delante del iris



Por último, la lente se colocó cuidadosamente detrás del iris y se retira la sustancia gelatinosa del interior del ojo

¡Eso es todo! La entrada no necesita sutura, se sella de forma natural y sana en muy poco tiempo.

La implantación de una Toric ICL™ se considera cirugía ambulatoria y dura aproximadamente unos 15 minutos por ojo. Pasadas unas horas tras la cirugía, puede abandonar la clínica y volver a sus actividades.



¡Disfrute de la vida con su nueva visión!

¿ PODRÍA SER CANDIDATO/A PARA LA TORIC ICL™?

Teniendo en cuenta que los ojos de cada persona son diferentes, tu médico debe escoger el mejor tratamiento para cada caso. La Toric ICL™ puede corregir la mayoría de los problemas refractivos donde el tratamiento con láser convencional no está indicado. Como por ejemplo:

- Miopía de media a alta y / o astigmatismo
- Córnea fina
- Ojo seco



Paciente de ICL™ T.H., 28, después de la cirugía

"La intervención con ICL ha cambiado mi vida totalmente. Mi visión es mejor de lo que había imaginado. Soy jugador de fútbol, ya no tengo el problema de ver el balón en los partidos nocturnos. Me habría gustado haber realizado este tratamiento mucho antes."

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Puedo ser candidato/a para una Toric ICL™? *Sí, si tiene miopía y/o astigmatismo y ninguna enfermedad ocular. La ICL™ también está disponible para hipermetropía.*

¿Cuales son las ventajas de la Toric ICL™? *La lente es pequeña, plegable, e inyectada sin dolor a través de una pequeñísima entrada, la cual cicatriza fácilmente en el ojo. La Toric ICL™ es muy predecible en los resultados post operatorios, con una excelente calidad de visión y se podría retirar, si fuera necesario.*

¿En cuánto tiempo puedo volver a practicar deportes y otras actividades? *Como la recuperación es muy rápida, puede abandonar la clínica en un par de horas. Puede disfrutar de su nueva visión inmediatamente y volver a sus actividades. De todas formas, el médico le dará unas indicaciones.*

¿Qué sucediría si hay cambios en mi visión? *Si en los exámenes oculares anuales se observaran cambios en la visión, la Toric ICL™ se podría retirar o cambiar. Con la Toric ICL™ se pueden usar gafas o lentes de contacto, si fuera necesario. La lente no corrige la presbicia y tampoco evita la necesidad de, con la edad, llevar gafas para visión cercana.*

¿Qué experiencia hay con las lentes ICL™? *La lente ICL™ está disponible desde 1997 y desde entonces, más de 55.000 lentes han sido implantadas.*

Su clínica oftalmológica:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Anexo 7 : Recibo de sueldo modelo

Empleador: [REDACTED]		C.U.I.T.: [REDACTED]		Legajo N°:	
Domicilio: [REDACTED]		Lugar y Fecha de Pago: Córdoba, 5 de Mayo de 2017			
Haberes mensuales del mes de Abril de 2017		Beneficiario: [REDACTED] O.S. OS DEL PERSONAL DE LA SANIDAD			
Tarea: Administrativa		Categoria: Administrativa 3 ^a		F Ingreso: 22/02/2016 Remun.: 13382,21 Antigüedad 1 años	
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Conceptos Remuner.	Deducciones	Concep. no Remuner.
30,00	Sueldo Basico		10036,66		
1,00	Antigüedad		200,73		
	Jubilación 11%			1126,11	
	INSSJyP 3%			307,12	
	Obra Social 3%			409,50	
	Aporte Solidarios 1%			102,37	
	Limpeza de Uniforme				450,00
	Fallo de Caja				450,00
Fecha último deposito SUSS: 07/04/2017			10237,39	1945,10	900,00
En Banco:		Periodo depositado: Marzo		Total a Cobrar	
Recibi conforme la suma de Pesos : nueve mil ciento noventa y dos con 29/100 centavos *****			9192,29		
en concepto de pago de mis haberes correspondiente a la presente liquidación. Dejo constancia de haber recibido copia fiel de este recibo			Firma del Empleador Duplicado - (Para el beneficiario)		



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

"Desarrollo de la planificación estratégica del Instituto Oftalmológico Mostaza Sánchez"

Anexo 8: Presupuestos equipos informáticos



AUAN S.R.L.
Julio Borda 1397 esq. Mariano Larra - Tel: (0351) 4821453 - 5009 Córdoba -
www.armanet.com.ar
I.V.A. Responsable Inscripto

X

Presupuesto Cltes.

Nro: X 0001-00005224
Fecha: 23/03/17 ORIGINAL
Hora: 15:42:16
Lugar: CORDOBA (Cordoba)

CUIT: 30-71054343-3
Ing Brutos: 270788475
Inicio de Actv.: 01/10/2005

Documento no válido como factura

Sr./es.: INST. PRIV DE OFTALMOLOGIA DR MOSTAZA SANCHEZ Y ASOC. SRL Cta. N° 4780
Domicilio: CASEROS 669 5000 CORDOBA CORDOBA
Cond. I.V.A.: Responsable Inscripto TEL.:
Cond. de Venta: CUENTA CORRIENTE CUIT: 30707264221
Motivo: Doc. Rel.

Item	Cód.	Descripción	Unidad Medida	Cantidad	Precio Unitario	Dto. %	Precio Neto	Total
1	503	PC - ARMANET DC Ubuntu 16.04 LTS		10.00	7,400.00	10.00	6,660.00	66,600.00
2	MICRO4400	MICRO INTEL 4400 DUAL CORE I151		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3	23682	MOTHER GIGABYTE S1151 GA-H110M-H DDR4		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	12718	HD 1TB WD S-ATA III 7200 64MB BLUE		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5	DDR421334GB	MEMORIA DDR4 4GB 2133MHZ KINGSTON		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6	66	GRABADORA DVD LG NEGRA 18X SATA		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	K835	GABINETE MAGNUM TECH MT-K835		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	18616	MONITOR 19 LED SAMSUNG LS19D300H HDMI		1.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Son pesos SETENTA Y TRES MIL QUINIENTOS NOVENTA Y TRES.-
Agente/Vendedor: AUAD, MATIAS SEBASTIAN
Transporte:
PRECIOS IVA DISCRIMINADO

Cant.Bultos:
Guia Despacho:
Valor Declarado: \$
Fecha Vencimiento: 25/03/2017

Observaciones:

Subtotal	Descuento	Gravado	No Gravado	Exento	Iva 10.5%	Iva 21%	Otros Imp.	Total
66600.00	0.00	66600.00	0.00	0.00	6993.00	0.00	0.00	73593.00

Orden de Compra

rpt_doc_valores.rtf

Scanned by CamScanner

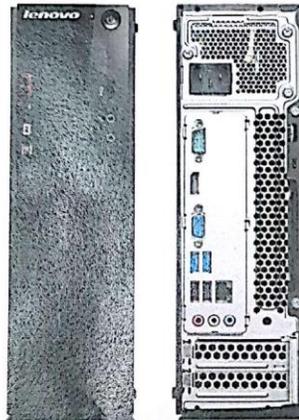
Córdoba 6 de Abril de 2017

Atte. Sr. Paulo Scaltritti

Queremos aprovechar la oportunidad para saludarlo y agradecer la oportunidad de cotizar los equipos para Mostaza Sanchez (en adelante MS). Es nuestra intención convertirnos en proveedores de su empresa y esperamos una respuesta favorable a la misma.

DETALLE DE EQUIPOS COTIZADOS

PC LENOVO S500 SFF CORE I3 - Free Dos



SKU	Detalle	Cantidad	Precio Unitario
10HV002RAC	PC LENOVO S500 SFF CORE I3 - Free Dos Intel Core i3-4170 3.7 GHz 3 MB, Intel H81 Chipset 4GB DDR3 1600MHz UDIMM (Up to 8GB DDR3 (2 x DIMM)) 500 GB SATA 3.0Gb/s 7200 rpm LectoGrabadora de DVD Monitor Samsung 19" High Definition (HD) Audio, Realtek ALC662 codec Intel® HD Graphics One gigabit ethernet port, Realtek RTL8111GN, Wake on LAN Low Profile, PCIe 2.0 x16 (40w max) Microphone (stereo, 3.5mm), headphone (stereo, 3.5mm) Two USB 2.0, Two USB 3.0, two USB 2.0, serial (9-pin) One VGA, One DisplayPort Mouse Optico, Teclado Multimedia Gabinete SFF - MEDIDAS 29,5 cm x 32 cm x 9 cm, PESO 4,1 kg.	10	USD 475,54
TOTAL			USD 4.755,40

SIPIT SRL • +54 9351 5066225 • la@sipit.com.ar • www.sipit.com.ar

\$73.948.

Franco,