



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Universidad Empresarial Siglo 21
Lic. en Administración

“Construcción del Manual General de Procedimientos de la
Empresa Sanos Medicina Privada”



Alumna: Gudiño, Ana Clara
ADM 940

CAE: Prof. Edgardo Gómez Luengo
Prof. Roberto Bazán

Córdoba, 27/10/2006



INDICE

PRESENTACIÓN

RESUMEN EJECUTIVO....Pág. 3

A. TEMA.... Pág. 5

B. INTRODUCCIÓN Pág. 6

C. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS Pág. 8

D. MARCO TEORICO Pág. 10

- Sistema de Gestión de la Calidad...Pág.11
- Manual de Procedimientos Pág. 12
- Descripción de Puestos....Pág. 16
- Gestión del Conocimiento Pág. 18
- Llave de Negocio Pág.23
- Sistema de Franquicias Pág. 24

E. METODOLOGÍA Pág. 29

- Elección de la Técnica Pág. 29
- Fuentes Pág. 30
- Aplicación Pág. 30

DESARROLLO

F. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SANOS M.P.Pág. 33

- Historia Pág. 33
- Visión .
- Misión Pág.36
- Perfil de Actividad Pág. 36
- Valores Pág. 38
- Estructura Organizacional Pág. 39
- Servicio al clientePág. 41
- Imagen CorporativaPág. 43
- Recursos Técnicos y EdiliciosPág. 46

G. ANÁLISIS MICROENTORNO Y MACROENTORNO Pág. 49



H. MICROENTORNOPág. 50

- Competencia Pág. 51
- Productos Sustitutos y Complementarios Pág. 53
- Clientes Pág. 55
- Proveedores Pág. 59

I. FACTOR CLAVE DE ÉXITO Pág. 62

J. MATRIZ D.P.M. Pág. 64

K. CONCLUSIÓN MICROENTORNO Pág. 65

L. MACROENTORNO Pág. 66

- Ciudad de Cruz del Eje y Ciudades vecinas Pág. 66
- SIEM (Sistema Integrado de Emergencias Médicas) Pág. 68
- El mercado de las Franquicias Pág. 69

M. FODAPág. 74

- Fortalezas Pág.74
- Debilidades Pág. 75
- Oportunidades Pág. 77
- Amenazas Pág. 78

PROPUESTA

N. PROPUESTA Pág. 80

O. CRONOGRAMA Pág. 83

P. GANTT Y CPMPág. 84

- Gráfico Gantt.... Pág. 85
- Gráfico CPM... Pág. 86

PROYECTO

“Construcción del Manual General de Procedimientos de la Empresa Sanos Medicina Privada.” ...Pág.87

Q. CONCLUSIÓNPág. 91

R. BIBLIOGRAFÍA Pág. 92



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo corresponde a un proyecto de aplicación, sobre la empresa Sanos Medicina Privada, localizada en el noroeste cordobés, específicamente en la ciudad de Cruz del Eje, y que se desempeña en el rubro de la salud, realizando como principal actividad los servicios de emergencias y urgencias médicas.

Esta organización lleva 15 años trabajando en el mercado, perteneciendo siempre a la Red Multinacional SIEM (Sistemas Integrados de Emergencias Médicas), y ha presentado un crecimiento moderado pero continuo a lo largo de su trayectoria.

Actualmente se encuentra en una situación comercial de monopolio, dado que es la única empresa que ofrece éstos servicios, tanto en la ciudad de Cruz del Eje como en el resto de las localidades de la zona.

El objetivo general del proyecto que se ejecutó fue “Construcción del Manual General de Procedimientos de Sanos Medicina Privada”, y surgió de dos fuentes: en primer lugar fue la Gerencia General de la organización quién sugirió documentar los procesos y puestos con los que se cuenta, y además; luego de haber practicado el debido diagnóstico organizacional, a través de un análisis interno, y de micro y macro entorno de la empresa, aplicando también distintas herramientas y matrices de evaluación; se pudo arribar a la conclusión de que es necesario en ésta situación real de la organización, formalizar todos los conocimientos adquiridos sobre el desarrollo de las operaciones, con el propósito de contribuir a la política de Calidad y Mejora Continua.

Asimismo, también surgió del diagnóstico, la oportunidad de expansión comercial de la empresa, para lo cual éste proyecto puede servir



en un futuro, si la organización lo cree conveniente, como base para crear un modelo de sistema de franquicias.

El proyecto se exhibe de la siguiente manera; primeramente se detallan en un grafico todos los procesos generales que se ejecutan, y sus interrelaciones; luego se detalla cada uno, llegando a distintos niveles de especificidad, según se consideró necesario. En segundo lugar, se encuentran las descripciones de todos los puestos que intervienen en los procesos mencionados previamente. Finalmente, se incluyeron lineamientos y proposiciones para la gestión de comercialización y mercadotecnia, y para la administración de fondos y recursos humanos.

Para concluir, se subraya la relevancia que cobra éste Manual General de Procedimientos para la empresa actualmente, debido al crecimiento que viene mostrando de un año a esta parte, y que requiere, para continuar con un desarrollo armónico, de la implementación de un sistema de gestión documental, como el realizado.



PRESENTACIÓN SEMINARIO FINAL DE GRADUACIÓN

A. TEMA: Construcción del Manual General de Procedimientos de la Empresa Sanos Medicina Privada.

El presente escrito corresponde al trabajo de campo exigido por la Cátedra de Seminario Final de la Universidad Empresarial Siglo 21, con el objetivo de finalizar el cursado de la Licenciatura en Administración, abocando en dicho trabajo, el cúmulo de conocimientos adquiridos al estudio de una empresa de nuestro medio, logrando vincular lo académico-universitario con la realidad laboral de una organización.

El mismo será llevado a cabo por la alumna Ana Clara Gudiño, estudiante de la Lic. en Administración de Empresas de dicha institución.

El Trabajo Final de Graduación se realizará en la empresa dedicada al rubro de Servicios de Salud **Sanos Medicina Privada**, durante el período abril-diciembre de 2006.

Sanos Medicina Privada es un sistema de medicina cuya principal actividad es el servicio de emergencia y urgencia, la atención médica domiciliaria, y traslados de alto riesgo. Además de estas actividades principales, también cuenta con una serie de beneficios de los que pueden gozar sus afiliados, los cuales serán detallados en próximas instancias.

La organización se encuentra radicada en la ciudad de Cruz del Eje en el noroeste de la Pcia de Córdoba, y posee 15 años de experiencia en el mercado.



B. INTRODUCCIÓN

El tema a desarrollar en este trabajo será la Construcción de un Manual General de Procedimientos de la Pyme Sanos Medicina Privada, dedicada al rubro de los Servicios Médicos, específicamente a emergencias, urgencias, atenciones domiciliarias y en la guardia del Centro Clínico.

Dicho Manual General de Procedimientos tendrá el propósito de servir como una herramienta interna de la organización, que le permita contener en un documento unificado todas las operaciones, descripciones de puestos y normas generales para las gestiones de las áreas de soporte de la empresa; vinculadas al desarrollo del servicio que se ofrece. Los aspectos que se considerarán son:

1. Operaciones.
2. Procedimientos administrativos.
3. Descripciones de puestos.
4. Imagen corporativa.
5. Equipamiento e instalaciones.
6. Mercadotecnia y publicidad.

Es menester destacar que la realización de este proyecto tendrá dos características fundamentales de distinguir.

En cuanto al objeto del proyecto, el fin primero por el cuál se creará esta herramienta es el uso interno que actualmente se le quiere otorgar; dados los beneficios que trae aparejado disponer de un Manual de Procedimientos si la política de la organización es congruente con alcanzar altos niveles de calidad en las operaciones.

Sin embargo, más allá de la utilidad interna que se le pueda dar a dicho proyecto, cabe a consideración que en un futuro, este Manual pueda servir de base para la construcción de un sistema de franquicias, o un sistema de licencias, donde se comercialice la Llave de Negocio de Sanos Medicina Privada.



Para poder realizar este proyecto, nos basaremos en la empresa citada anteriormente, Sanos Medicina Privada, la cuál resultará analizada y de la cual surgirá el Manual.

Previo a la elaboración de la Propuesta, se llevará a cabo un Diagnóstico Organizacional y del Micro-Macro entorno de Sanos Medicina Privada, para hacer un estudio profesional exhaustivo de la situación de la organización.

En una primera instancia, y en base a la información que recopilaremos en la empresa; realizaremos un **análisis interno**. También nos detendremos en el **análisis de la competencia**, los productos sustitutos, el poder de negociación que tienen los clientes y el de los proveedores, las barreras para entrar y salir del sector, y por último, el competidor potencial. Llevaremos a cabo un **análisis FODA**, el cuál nos ayudará a detectar las variables críticas de la gestión de esta clase de servicios.

En segundo lugar, nos abocaremos en realizar un **estudio** acerca de cuáles son las tareas, actividades y procedimientos que se desempeñan actualmente en Sanos Medicina Privada.

Finalmente, nos encontraremos en una posición que nos llevará al desarrollo de la propuesta sugerida por la Gerencia de la organización, que surge como un pedido explícito de la misma.

La construcción de este proyecto significará una herramienta de suma importancia para la gerencia de la organización, ya que podrán contar con un documento concreto que defina la actuación cotidiana de la empresa, y que podrá ser utilizado subsiguientemente para la expansión comercial.



C. OBJETIVOS

Objetivo General

Construcción del Manual General de Procedimientos de la empresa Sanos Medicina Privada.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis interno de la empresa Sanos Emergencias Médicas
- ✓ Realizar un análisis de Microentorno.
- ✓ Realizar un análisis de Macroentorno.
- ✓ Realizar un análisis FODA.
- ✓ Descripción, análisis y medición de las actividades críticas de la empresa:
 - Operaciones
 - Procedimientos
 - Puestos de trabajo
 - Lay out
 - Equipos y mantenimiento
- ✓ Construcción de Manuales de Procedimientos que contengan:
 - Procesos
 - Actividades
 - Responsables
 - Sistema de control
 - Documentos (Bases de datos de clientes, Planillas de



operaciones, Planillas administrativas)

- ✓ Descripción de Perfiles y Puestos de Trabajo que contengan:
 - Características del puesto
 - Tareas
 - Responsabilidades
 - Sistemas de subordinación y control
- ✓ Recomendaciones, lineamientos para:
 - Gestión de Mercadotecnia.
 - Gestión de Comercialización.
 - Administración de Cobranzas y Pagos.
 - Administración de Recursos Humanos.



D. MARCO TEORICO

Para la realización de este Trabajo Final de Graduación es preciso contar con una base de conocimientos que nos permita basar las aplicaciones prácticas que se desarrollarán. Es por ello, que, de acuerdo al tipo de proyecto que se elaborará, se expondrán a continuación aspectos conceptuales y fundamentos teóricos que faciliten el análisis y comprensión de las herramientas y conocimientos utilizados, para la ejecución del presente trabajo.

Remontándonos al objetivo general expuesto anteriormente “Construcción del Manual General de Procedimientos de la empresa Sanos M.P”; se nota que surgen términos específicos sobre los cuales se trabajará constantemente a lo largo de la ejecución del proyecto. Debido a esto, en esta instancia nos detendremos a ahondar en sus significados y fundamentaciones teóricas.

El primer término del que nos ocuparemos es “**Manual General de Procedimientos**”. Sin embargo, para poder abordar la construcción de un Manual, se debe tener sumamente en claro el concepto Procesos y Procedimientos.

Se definen tres palabras claves:

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.



Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

Estos procedimientos y procesos, forman parte del cúmulo de conocimientos sobre la manera más eficiente de llevar a cabo las actividades que incurre este tipo de organizaciones.

El ejercicio interno que lleva implícito, el hecho de aplicar el uso del Manual de Procedimientos a toda la organización, significa la implantación de un sistema de calidad que apunta indefectiblemente, a la optimización de los procesos y productor y servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

Para referirnos a los requisitos formales que un Sistema de Gestión de Calidad necesita para ser implantado en la organización, citaremos los conceptos citados en la Norma ISO 9000-3:01997.

Sistema de Gestión de Calidad

Requisitos Generales

“La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

La Organización debe:

- *Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.*
- *Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.*
- *Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.*
- *Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.*



- *Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.*
- *Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.”¹*

Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un Instructivo interno de una organización o de una unidad de ella, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Algunos conceptos teóricos al respecto son los siguientes:

Giovanny E. Gómez en su publicación “Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno” expresa, *“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.”²*

Así mismo José Palma en su publicación “El Manual de Procedimientos” cita, *“Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación”³*

Una de las utilidades más relevantes con las que cumple el Manual de

¹ Norma ISO 9000-3:01997 “Normas para la Gestión de la Calidad y aseguramiento de la Calidad” pág. web de referencia <http://www.iso.ch>

² Giovanny E. Gómez, “ Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno”, pág. web de referencia <http://www.gestiopolis.com>

³ José Palma, “El Manual de Procedimientos”. pág. web de referencia <http://www.gestiopolis.com>



Procedimientos es como un sistema de control interno. Al respecto... *“El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir mejores resultados, con calidad y eficiencia. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.”*⁴

Aplicación de los Manuales

Miembros de la Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional de Colombia en su publicación “Curso fundamentos de administración” reflexionan acerca de la aplicación de los manuales en las organizaciones, *“La existencia del manual de procesos en la configuración de la organización permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Identificamos las siguientes funciones básicas del manual de procesos:*

- a. *El establecimiento de objetivos.*
- b. *La definición de políticas, guías, procedimientos y normas.*
- c. *La evaluación del sistema de organización.*
- d. *Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.*
- e. *Las normas de protección y utilización de recursos.*
- f. *La aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.*
- g. *La generación de recomendaciones.*
- h. *La creación de sistemas de información eficaces.*

⁴Giovanny E. Gómez, “ Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno”, pág. web de referencia <http://www.gestiopolis.com>



- i. El establecimiento de procedimientos y normas.*
- j. La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.*
- k. El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.*
- l. La elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.”⁵*

Los factores en los que influye el manual son de máxima importancia en la organización, y son fundamentales para la correcta gestión de la empresa.

El Proyecto que se elaborará, se basará en la estructura de un Manual de Procedimientos, y decimos que es General porque contendrá la totalidad de procesos de la empresa, es decir que a través de él podremos acceder al funcionamiento íntegro de Sanos Medicina Privada.

En una primera etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Siguiendo a José Palma, ésta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- *Conocer los procesos*
- *Describir los procesos*
- *Descomponer los procesos*
- *Examinar críticamente los procedimientos*
- *Ordenar cada actividad*
- *Definir las relaciones entre ellas*
- *Identificar y explicar su objetivo*

⁵ Facultad de Cs Económicas, Universidad Nacional de Colombia. “Curso fundamentos de administración” pág. web sw referencia <http://www.gestiopolis.com>



Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- *¿Qué trabajo se hace?*
- *¿Para qué se hace?*
- *¿Quién lo hace?*
- *¿Cómo se hace?*
- *¿Con qué se hace?*
- *¿Cuándo se hace?*

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?. Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

Una vez que se ha recopilado toda la información pertinente a los procesos y procedimientos, es necesario pensar en el formato del Manual de Procedimientos. El mismo debe estar escrito en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

Una aproximación a su Formato sería el siguiente:

- ✓ *Identificación: nombre del manual.*
- ✓ *Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.*
- ✓ *Área(s): universo bajo estudio.*
- ✓ *Clave: número progresivo de las actividades estimadas.*
- ✓ *Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.*
- ✓ *Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.*



- ✓ *Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.*
- ✓ *Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.*
- ✓ *Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo*
- ✓ *Reportes de avance: seguimiento de las acciones.*
- ✓ *Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.”⁶*

Para diseñar una herramienta completa, donde quién recurra a ella pueda encontrar toda la información necesaria para ejecutar los procesos de la organización, es necesario incluir en el cuerpo de este proyecto, las Descripciones de todos los Puestos que realizan las actividades de los procesos, y de quienes depende la consecución de los objetivos. Para referirnos a estas ideas, citamos a W. Werther y K. Davis en su libro “ Administración de Personal y Recursos Humanos”.

Descripción de Puestos

“Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía. Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.

Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad

⁶José Palma. “El Manual de Procedimientos”. pág. web de referencia [http://. www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



especial para que el departamento de personal verifique la calidad desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Resumen del Puesto y sus responsabilidades: después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, porqué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan, con razonable grado de precisión. En todos los casos, la tendencia moderna se dirige a destacar y precisar el desempeño, más que los aspectos meramente pasivos.

Condiciones de trabajo: describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales, se hacen explícitos en esta sección.

Especificaciones del Puesto

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto, La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos



independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.”⁷

La recopilación de este conjunto de conocimientos, competencias y capacidades, no es un proceso que tome períodos cortos, sino que llevan implícita una gran carga de experiencia y aprendizaje, que sólo se logran tras largos plazos de tiempo operando en el mercado.

Actualmente, el reconocimiento de estas cualidades en una organización, se hace cada vez más importante, para lograr una adecuada valorización de los activos intangibles con los que cuenta la empresa.

Dado a que este trabajo se basa en este tipo de valorización, expondremos los fundamentos teóricos una nueva corriente de pensamiento llamada **Gestión del Conocimiento**, de la mano de los autores de la obra “El capital intelectual”, Leif, Edvinsson y Michael S. Malone.

La Gestión del Conocimiento

“El conocimiento es la nueva base de la competitividad en la sociedad poscapitalista” Peter Drucker

Las organizaciones, cuyo producto a entregar no resulta de un proceso de manufactura, son aquellas que venden beneficios directos a sus clientes. Su bienes comercializables son servicios cuyas características se fundamentan en la intangibilidad, la inmediatez, el contacto directo y el consumo instantáneo; es por eso que la calidad del producto se mide por las capacidades profesionales, técnicas y relacionales de las personas que llevan a cabo el servicio, así como por

⁷W. Werther y K. Davis “ Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. McGraw Hill



la estructura organizacional que sirve de soporte para la ejecución de dichas tareas.

Sanos Medicina Privada corresponde a esta clase de organizaciones, y desde la Gerencia se trata de comunicar constantemente este mensaje a los mandos inferiores; ésta es la razón por la cual la creación de este proyecto está sumamente vinculado con valorizar los conocimientos y experiencias capitalizadas por la empresa durante sus 15 años ininterrumpidos de labor en la sociedad cruzdelejeña.

Hay una creciente convicción de que saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia. Aún antes de que se hablara de las competencias básicas, las organizaciones inteligentes, el planeamiento estratégico, los buenos administradores valoraban la experiencia y el know how de sus empleados – es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito e incluso involuntario para gestionar el conocimiento si se desea triunfar en la economía de hoy y del mañana.

Capital Intelectual

“El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora empieza a despertar interés en las compañías medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez mas dramático en la empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología etc.).

Podemos decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual. Para aclarar este concepto se hace una descripción de los elementos que conforman el capital intelectual.

Existen dos grandes clasificaciones del capital intelectual así:



1. Capital Humano. *Corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.*
2. Capital Estructural. *Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrando los siguientes elementos:*
 - *Capital Clientes. Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, bases de datos, etc).*
 - *Procesos. Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.*
 - *Capacidad de innovación. Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.*

Algunas definiciones de Capital Intelectual

Capital Intelectual para algunos investigadores involucra factores como "Liderazgo en tecnología, entrenamiento actual de los empleados y en algunos casos, involucra la rapidez de respuesta a los llamados de servicios de los clientes".

En tanto para otros expertos consideran no "solamente el potencial del cerebro humano sino que también incluyen los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor".

Según Annie Brooking, quién desarrolló un sistema de medición de activos intangibles llamado Technology Broker, el Capital Intelectual esta formado por cuatro categorías de activos:

1. *Activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.)*
2. *Activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades)*



3. *Activos de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.)*
4. *Activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizacional, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc).*

En términos generales, el capital intelectual refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.”^{8,9}

Reconociendo la premisa de que Capital Intelectual se atribuye a los activos intangibles materializados en las destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas e incluso relaciones con proveedores y clientes, es que este proyecto encuentra su razón de ser; dado a que en el mismo se tratará simplemente de recolectar el capital intelectual de Sanos Medicina Privada y plasmarlo en manuales e instructivos.

Además, no se puede dejar de olvidar que con las nuevas tendencias de administración de empresas, se empezó a reconocer la categoría de los activos intangibles como la clave para competir en entornos cada vez más competitivos y dinámicos. El conocimiento organizacional se ha convertido en el recurso por excelencia, considerado como estratégico para las organizaciones en virtud de las siguientes características:

1. No comercializable.
2. Desarrollado y acumulado hacia el interior de las organizaciones.
3. Fuerte carácter tácito y complejidad social.
4. Surge a partir de las habilidades y aprendizaje organizativo.
5. Es inmóvil y está vinculado a la empresa.

⁸ Leif, Edvinsson y Michael S. Malone. “El capital intelectual”. Editorial Norma. 1998

⁹ Annie Brooking, citado por Leif, Edvinsson y Michael S. Malone. “El capital intelectual”. Editorial Norma. 1998



6. Su desarrollo es dependiente de los niveles de aprendizaje, inversión, stocks de activos y actividades de desarrollo previas.

La importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones

“Los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor. En particular, un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es el conocimiento organizacional. El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión ad hoc de este activo intangible, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer cual es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del capital intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa, y cuyo desarrollo aún está en fase embrionaria.”¹⁰

Los siguientes términos relevantes que surgen de los propósitos que cumple la declaración del objetivo general de este trabajo, son los conceptos de **Llave de Negocio y Sistema de Franquicias**; debido que, como se mencionó preliminarmente, la construcción de el Manual General de Procedimientos de Sanos M.P., puede servir de base en un futuro, para la elaboración de un modelo de franquicias de la empresa, con el fin último de lograr una expansión comercial en la zona del Noroeste de la provincia de Córdoba, y Sureste de la provincia de La Rioja.

¹⁰ Leif, Edvinsson y Michael S. Malone. “El capital intelectual”. Editorial Norma. 1998



Llave de Negocio

Héctor Bértora , al referirse a “llave de negocio” en su libro titulado de igual modo, expresa: *“Las posibilidades que brindan los negocios apuntalados por una buena publicidad, que promueve ventas y atrae al consumidor; la lucha por conquistar empresas de prestigio, afianzadas a base de tacto y trato honesto; el deseo de lograr un nombre comercial o una marca ya existente de ponderable valor, sin dispersión de fuerzas ni pérdidas de tiempo; el afán de obtener una ubicación excepcional que asegure abundante clientela (permanente o accidental); la ansiedad por conseguir un negocio que brinde utilidades por encima de lo normal; constituyen algunas de las causas generadoras del valor inmaterial, oculto en el activo de la empresa pero inmanente en ella como promesa de futuro lucro”.*

Bértora menciona ciertos factores como los más importantes:

- _ clientela*
- _ ubicación*
- _ habilidad del empresario*
- _ prestigio*
- _ experiencia técnica*
- _ nombre comercial*
- _ marcas*
- _ publicidad*
- _ franquicias*
- _ patentes*
- _ créditos*
- _ relaciones comerciales*

y establece expresamente que la enumeración es simplemente enunciativa.

Además, cita a distintos autores, que dan definiciones del mismo concepto, para ayudarnos a delinear la idea de “Llave de Negocio”.

GEORGE LISLE “Llave es el valor monetario atribuido a las relaciones y reputación de una entidad comercial o industrial, siendo asimismo una valorización



anticipada de la potencialidad del negocio, en razón de las probabilidades que tenga de conservar su extensión comercial”;

HATFIELD “la llave representa el valor de las relaciones comerciales, el valor de la probabilidad de que los clientes actuales continuarán comprando a pesar de las solicitudes y halagos de los competidores”.

COLE “la capacidad de ganar más que las utilidades normales”;

STEVENSON “la capitalización de una ganancia diferencial de la cual una empresa particular disfruta”;

PATON “el valor intangible implica un nivel de utilidades más alto que el normal”;

BESTA “la llave existe cuando el capital invertido en un fondo de comercio “da frutos por encima de la medida normal”;

LEAKE “llave, en su sentido comercial, es el valor actual del derecho a recibir superganancias futuras esperadas”.^{11, 12}

Esta variedad de elementos dinámicos, positivos, autogenerados de una manera permanente, podríamos resumirlos en la palabra Llave de Negocio.

La aplicación que tienen las ideas antes descritas con este trabajo en particular, tienen que ver con los conocimientos que se encontrarán expuestos en el proyecto.

Sistema de Franquicias

“A los soñadores ingenuos de los que la mayoría se ríe, pero a los que la misma mayoría quisiera imitar”

Anónimo

Phillips Kotler, en su libro “Dirección de Mercadotecnia” establece como concepto de franquicia o concesionamiento, *“un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación,*

¹¹ Héctor R. Bértora. “Llave de negocio”. Ed. Macchi-López. 1975

¹² Citado por H.R. Bértora. “Llave de negocio”. Ed. Macchi-López. 1975



la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada franquiciadora concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según ciertas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos. Es, pues, por el derecho de utilización de una marca de comercio y para beneficiarse de una aportación continua del saber hacer, por lo que el franquiciado se compromete contractualmente a entregar al franquiciador unos derechos iniciales -altos- y/o porcentajes sobre sus ventas. El franquiciado compra, de hecho, una fórmula de éxito de la cual el franquiciador y quizá otros franquiciados han hecho prueba en otros territorios.”¹³

A continuación, se detallarán las ventajas y beneficios que ofrece éste sistema comercial, para las dos partes intervinientes, según el estudio “Sistema de Franquicias”, realizado por el Vicerrectorado Académico de la Universidad Bicentennial de Aragón.

¿Cuáles son las ventajas de las Franquicias?

“De acuerdo con la administración de pequeños negocios, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

¹³ Kotler, Phillips. “Dirección de la Mercadotecnia” Ed. McGraw Hill 8º edición. 1995



Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

Asistencia gerencial: el propietario de una pyme independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan generalmente al concesionario asistencia continua en todas estas áreas.

Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Ventajas del Franquiciador

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

1. Tener acceso a una nueva fuente expansión, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
2. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
3. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.



4. *Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país*
5. *Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.*
6. *Realizar un aumento rápido de las ventas.*
7. *Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.*

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización del negocio franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

Respecto a estas ventajas para el franquiciador, se aclara que casi no tiene relevancia para la aplicación de este proyecto, dado que Sanos no generará ningún tipo de relación contractual con el adquirente de la Llave de Negocios mas allá de la venta, solo se incluirán los manuales, instructivos, recomendaciones y un seguimiento por un período breve a determinar entre las partes.

Ventajas para el Franquiciado

La motivación del franquiciado es principalmente beneficiarse de la experiencia, notoriedad y garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

1. *Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital*
2. *Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.*
3. *Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la*



cadena franquiciada.

4. Recibir formación y asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.

5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.

6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.

7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.

8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constante de nuevos productos o servicios.

9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.”¹⁴

¹⁴Vicerrectorado Académico, Universidad Bicentaria de Aragón."Sistema de Franquicias" pág. web de referencia <http://www.gestiopolis.com>



E. METODOLOGÍA

A continuación describimos la metodología utilizada para el logro de los objetivos específicos previamente establecidos en este trabajo.

Elección de la Técnica

Se eligió como método de recolección de datos:

Entrevistas: se utilizan para recabar información en forma verbal. Esta información puede ser *cualitativa*; está relacionada con opiniones, políticas y descripciones narrativas de actividades o problemas; o puede ser *cuantitativa*, trata con cantidades, frecuencias, etc. Quienes responderán serán aquellas personas aptas para proporcionar datos o que se verán afectados por la aplicación propuesta.

A través de este método se tomará conocimiento de:

- ✓ La estrategia, visión, misión, metas y programas
- ✓ Procedimientos y procesos administrativos
- ✓ La estructura / organigrama

Observación: la observación proporcionará información de primera mano en relación con la forma en que se llevan a cabo las tareas. Este método de recolección de información será extremadamente eficiente dado que se posee acceso inmediato y directo a la organización.

Se tomará conocimiento por simple visualización de temas tales como:

- ✓ Las relaciones humanas entre los miembros de la organización
- ✓ Filosofía y cultura organizacional
- ✓ Políticas de Recursos Humanos



2) Cómo se relevará la información:

El Relevamiento de la información es el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir todos los datos necesarios de la organización que es objeto del trabajo de análisis.

Fuentes de las que se obtendrá información: Director General, Gerente Administrativo, Personal administrativo, Equipo médico y de enfermería. Las fuentes que se utilizarán son:

1) *Personal encargado de ejecutar las tareas Administrativas, Operativas (médicas) y Ventas:* de ellos será posible extraer información de las actividades, procesos y procedimientos que son necesarios para el funcionamiento del servicio. La entrevista fue el método de búsqueda elegido para la obtención de los datos necesarios para dicho trabajo.

2) *Documentos:* Manuales, Informes, folletos, Instructivos, Trabajos de campo realizados por estudiantes universitarios, etc.: El método de búsqueda comienza con la obtención de una serie de documentos para, a través de ellos, encontrar los datos elementales. A partir de los Manuales con los registros homologados por la empresa se seguirá el flujo de información a través de la documentación. Se buscará en ellos la información relevante y se estudiará cada uno de sus campos con el objeto de lograr un total entendimiento de los mismos.

3) Aplicación al TFG

1. Análisis de la Empresa

- ✓ Historia de la empresa: mediante el diálogo con sus integrantes
- ✓ Análisis de la línea de productos, precios, promoción, lugares de pagos, etc.: mediante el diálogo con personal de la empresa, folletos y manuales administrativos



✓ Observación directa de su estructura física, ambiente de trabajo, forma de trabajo del personal, etc.

2. Análisis del Sector

✓ Competidores: a través de investigaciones por internet, trabajos realizados anteriormente y diálogo con personal de dichas empresas

✓ Productos Sustitutos: a través de investigaciones acerca de organizaciones que cumplan con funciones similares a las de Sanos, en la ciudad de Cruz del Eje.

✓ Análisis de sus proveedores: a través de consultas realizadas a la Gerencia Administrativa y Gerencia Gral.

✓ Análisis de sus clientes: encuestas realizadas a usuarios del Servicio (afiliados y no afiliados).

✓ Competidores Potenciales: por medio de la inferencia de los estudios anteriores.

3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Conjugando la información y los resultados obtenidos en las etapas anteriores (análisis del sector y la empresa) se realizará un análisis FODA que dará como resultado nuevas conclusiones e información indispensable para la formulación del plan estratégico conveniente.

Resulta fundamental aclarar en este punto que, a diferencia de algunas interpretaciones de la metodología para realizar la matriz FODA, en este caso se desarrollará un análisis desde el punto de vista de la empresa con respecto a sus competidores. Esto implica que, cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es tomada en cuenta solo si representa una diferencia entre la empresa y sus competidores.



4. Discusión para la elaboración de la propuesta.

Mediante el diálogo y entrevistas con la Gerencia Administrativa y el Director se analizarán las ideas.

5. Propuesta Final

Se presentará una propuesta para cumplir con el objetivo propuesto en este trabajo.



F. PRESENTACIÓN DE SANOS MEDICINA PRIVADA

A continuación se hará una introducción a la organización sobre la cuál se basará la construcción del Proyecto motivo de este Trabajo Final de Graduación.

En esta Presentación Formal de Sanos Medicina Privada se mencionarán aspectos relacionados con su historia, su posición social dentro de la ciudad de Cruz del Eje, las actividades y servicios que presta, su cultura organizacional, su estructura formal y su imagen corporativa.

Este análisis interno y exhaustivo de la organización nos servirá de base para poder llegar a conclusiones respecto de la situación actual de la empresa.

1) HISTORIA

Nace el 12 de Octubre de 1991, teniendo como principal objetivo el desarrollo de la Medicina de Emergencia en la localidad. Comienza la actividad con dos móviles de Terapia Intensiva, equipados con la última tecnología y una guardia médica y paramédica activa, su primera denominación fue SANOS Emergencias Médicas. El 01 de julio de 1993, la empresa es adquirida por el Dr. Horacio Gudiño quien hasta ese momento se desempeñaba como Director Médico. Bajo la razón social "Gudiño, Horacio Alberto" comienza un período de reposicionamiento en el mercado, dado que en la Ciudad de Cruz del Eje a esa fecha existían dos empresas de emergencia que disputaban el mercado con SANOS E.M.

A través de un análisis y del concepto FODA se logra revertir la tendencia declinante de la empresa y se lanza una reestructuración de sus cuadros, su visión y su filosofía, lo que sumado a una agresiva campaña de marketing, la posiciona en primer lugar en ventas, dejando relegados a sus competidores.

En el mes de Septiembre de 1993 la empresa cambia de domicilio fijando su base de operaciones en la Av. Eva Perón 642, dentro del edificio de la Clínica Privada Cruz del Eje, donde se opera una alianza estratégica con dicho



establecimiento, que posiciona a SANOS E.M. como líder en el rubro, logrando a mediados del año 1995 quedar como única empresa de Emergencias médicas en la localidad ante el retiro de las otras dos competidoras.

En el año 1998 luego de superados los inconvenientes financieros devenidos de la profunda crisis en que estuvo sumida la provincia durante los años 1995 y 1996, comienza una nueva etapa de expansión con el fin de generar más recursos a partir de una nueva propuesta de servicios más integral, alcanzando así nichos no explorados. La acción se basó fundamentalmente en el cambio de domicilio, trasladándose en noviembre del mismo año al domicilio de Gral. Roca 167, en el micro centro de la ciudad.

Este cambio edilicio derivó en un significativo aumento del padrón de asociados y una notable fidelización de los mismos a través de una mejora en la calidad de atención, formación del personal, cambio de vehículos y de tecnología.

Ante la creciente demanda se desarrolló un plan que incluyó el cambio de imagen y de denominación de la empresa, que pasa a llamarse SANOS Medicina Privada, ya que en su nueva base se desarrolló el concepto de Centro Clínico, con 10 especialidades y una pequeña sala de emergencias. Así se fueron sumando servicios y especialidades médicas a su oferta prestacional lo que la mantuvo en permanente crecimiento.

Cabe destacar el impulso que le dio a dicha empresa el contrato realizado con la Municipalidad de Cruz del Eje durante el año 2000 para la atención de emergencias en la vía pública (servicio municipal de emergencias. 107), lo que se transformó en una excelente herramienta de marketing al interpretar la ciudadanía el compromiso social de SANOS y todos sus integrantes.

El número de afiliados fue creciendo en la dimensión esperada, aunque a mediados del año 2001 comienza a competir por el mercado una empresa fúnebre devenida en Empresa de Servicios Sociales que incluye planes prepagos de bajo costo dando como contraprestación servicios médicos con los profesionales de la ciudad, internación clínica y quirúrgica y descuento en farmacias. Posteriormente esta empresa adiciona el servicio de traslados y médico a domicilio, con lo que



logra posicionarse en los segmentos de menor poder adquisitivo. No obstante, y ante la creciente segmentación del mercado por la crisis del año 2001, SANOS M.P. entra en una meseta que logra revertir recién en el año 2004 con la creación de un plan familiar de bajo costo.

A partir de allí y no observándose el crecimiento esperado, se decide renovar la apuesta concentrándose en el target original (medianos y altos ingresos) ofreciendo más servicios y un plan superior denominado PREMIUM que fue muy bien recibido por la clientela fidelizada y abrió nuevas expectativas de crecimiento. Comprendido esto, la acción se focalizó en elevar el nivel general de prestaciones y la infraestructura.

Al interpretar que el actual emplazamiento ya no contenía las necesidades de desarrollo, y observando la pobrísima oferta de las demás instituciones de salud, en lo referente a servicios e infraestructura, la empresa se muda el 01 de agosto de este año a la Av. Eva Perón 556 a un edificio nuevo, de 1000 mts² especialmente construido para tal fin, ajustándose al diseño de un centro de medicina ambulatoria de avanzada con salas de internación y observación, Shock Room, Gimnasio, sala de despacho, archivo y 12 consultorios para las 24 especialidades que actualmente componen la red prestacional de SANOS M.P.

Amplias salas de espera con música y televisión, playa de estacionamiento y un ambiente muy agradable configuran hoy la una alternativa de calidad en lo que a servicios y propuesta edilicia se refiere, logrando además un excelente clima de trabajo que redundo en una mejor predisposición y atención del personal y los profesionales asociados.

Por último, durante el mes de mayo de 2006 se ha inaugurado una pequeña base en el microcentro de la ciudad, la cual cumple con horario comercial durante los días de la semana y sábados. En la misma se desarrollan actividades comerciales, de atención al público y afiliados, y una pequeña guardia donde se realizan prácticas de enfermería.

Actualmente se apuesta a un sólido crecimiento a partir de haber interpretado la tendencia del mercado y haberse arriesgado a crecer.



2) VISIÓN

Somos una empresa reconocida regionalmente en pro de la salud satisfaciendo a nuestros clientes a través de prestaciones médicas, procurando la seguridad y el bienestar de la salud de los ciudadanos cruzdelejeños.

3) MISIÓN

Implementar un sistema de medicina prepaga que cubra las especialidades más relevantes, junto con los medios de diagnóstico más avanzados, con alto grado de accesibilidad, ofreciendo distintos planes adaptándose a las posibilidades económicas de cada uno de nuestros clientes. Llegaremos a los consumidores potenciales de este servicio a través de una estrategia, segmentando el mercado por ingresos y enfocándonos en cada uno de ellos con una propuesta de servicio que se adapte a cada necesidad.

4) PERFIL DE ACTIVIDAD

Sanos Medicina Privada es un sistema de medicina cuya principal actividad es el servicio de emergencia y urgencia, la atención médica domiciliaria, y traslados de alto riesgo. Además de estas actividades principales, también cuenta con una serie de beneficios de los que pueden gozar sus afiliados, entre ellos:

- ✓ Consultorio médico en la base,
- ✓ Guardia Médica y de enfermería las 24 hs,
- ✓ Auto protegido, techo protegido.
- ✓ Laboratorio de Análisis Clínicos
- ✓ Centro de estudios Oftalmológicos
- ✓ Shock Room
- ✓ Sala de Internación Privada
- ✓ Consultorios externos de endocrinología, dermatología, nutrición, neumonología, otorrinolaringología, fonoaudiología, pediatría,

kinesiología y fisioterapia, salud mental, ginecología y ecografía, cirugía general y vascular, laboratorio, odontología, radiología, diabetología, alergia e inmunología y división cardiológica (electrocardiografía, ecocardiografía, ecodoppler color, ergometrías, holter, electrofisiología, implante y control de marcapasos).

- ✓ Centro de Salud y Estética Corporal

Estos servicios de consultorios externos tienen un plus mínimo que se abona en el momento de la consulta.



Recepción y Sala de Espera delantera



5) VALORES

El principal móvil que conduce a los empleados de Sanos a trabajar motivados, es simplemente el deseo de ayudar a la gente en los momentos más difíciles. El perfeccionamiento permanente y el profesionalismo no deben desplazar al acto humanitario, éste en sí es el objetivo final de su razón de ser, que debe ser respaldado con la máxima calidad prestacional. La empresa y sus directivos siempre harán hincapié en que sus empleados se sientan orgullosos de su rol dentro de la sociedad, y que ésta sea su principal fuente de autorrealización.

Los valores necesarios para poder llevar a cabo la filosofía y la misión de la empresa, se fundamentan en la Solidaridad con el prójimo que conduzca a la empatía, adosándole profesionalismo, honestidad, y vocación de servicio. Cabe destacar que al tratarse de la salud de las personas, los mandos directivos de la organización inducen a los individuos involucrados en este proceso, a que desarrollen:

- ✓ Capacidades humanitarias para poder acompañar a los afiliados en sus momentos más críticos.
- ✓ Capacidades técnicas de primer nivel, como así también la continua actualización.
- ✓ Capacidades de trabajo en equipo, dado que de ello depende la vida de los clientes.
- ✓ Ética profesional.

6) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CANTIDAD DE EMPLEADOS

- Administrativos: 2
- Recepcionistas: 1
- Despachadores: 4
- Cobradores
- Médicos: 10
- Paramédicos: 7
- Maestranza : 2

TOTAL: 30

Así mismo, se utilizará una subdivisión a los públicos internos de la organización (gerencia, mandos medios y operación), pero a la vez se adaptará esta categorización a la empresa en estudio, agregando así una división adicional,



para poder abarcar a todos los públicos internos de Sanos:

- **Gerencia:** conformada por el director y el gerente administrativo. Ambos de sexo masculino, alrededor de 40 años de edad, de un nivel socio-económico medio.
- **Mandos medios:** constituido por 9 médicos y 2 administrativas. Los primeros poseen entre 30 y 40 años, personas de ambos sexos, de nivel socio económico medio. Las administrativas son de alrededor de 40 años de edad, nivel socio económico medio bajo. El tipo de relación que tienen los médicos con la organización es a través de un contrato de locación de servicios, y las administrativas se encuentran en relación de dependencia.
- **Operación:** compuesto por 10 paramédicos y 5 más entre despachadores y recepcionistas. Los paramédicos son de sexo masculino, entre 20 y 30 años, nivel socio económico medio, se encuentran en relación de dependencia. Las despachadoras y recepcionistas poseen el mismo rango de edad y nivel socio económico. También están en relación de dependencia.
- **Adjuntos:** son 25 especialistas que se rigen bajo un contrato de locación de servicios, este es un público semi interno, porque sin pertenecer directamente a la organización tienen estrecha relación con ella y coadyuvan fuertemente a la consecución de sus objetivos.

Capacitación en el puesto

En Sanos se considera que éste es el aspecto más fuerte que tiene la empresa, dado la alta performance de sus integrantes en cuanto a formación



académica y sobre todo en cuanto a la experiencia que tienen al abordar cualquier tipo de emergencias y urgencias. Esto hace que cada una de las prácticas que realizan ahorre tiempo, esfuerzo y recursos. El reconocimiento casi inmediato de las patologías y de la mayoría de los afiliados de Sanos, hace que los profesionales se desenvuelvan haciendo las cosas bien a la primera (sin retrabajos).

La empresa imparte cursos de capacitación a sus médicos, paramédicos y despachadores; siendo éstas las personas que cumplen el ciclo operativo.

7) SERVICIO AL CLIENTE

Para determinar el nivel de servicio al cliente, en este tipo de rubro se tienen en cuenta tres aspectos fundamentales, que agregan valor percibido. Estos son:

Disponibilidad del producto: Es uno de los ítems que más preocupan a la logística del sistema, dado a que actualmente la empresa tiene una cartera de 3.500 afiliados.

Según las estadísticas, una de cada mil personas hace uso del servicio por día en lo que respecta a emergencias críticas. A esto debe sumarse que la empresa tiene a su cargo el servicio 107 de emergencia municipal, lo cual indica que el público total asciende a 35.000 (3.500 más 31.500 no afiliados). Esto resultaría en 35 situaciones de emergencias críticas por día. En la realidad, el número disminuye a 25, de las cuales la vida corre peligro de muerte inmediata en 5 de esos casos. La calificación de las otras 20 es de “urgencias”, siendo éstas las que necesitan pronta resolución pero no ponen inmediatamente en peligro la vida. Sin embargo, al transcurrir el tiempo pueden transformarse en emergencia. Ejemplos: Crisis asmáticas o hipertensión.

Tiempo de preparación de los recursos: Considerando que los insumos



son una parte fundamental del servicio, la adecuación de estos elementos (principalmente los móviles) es indispensable porque ante momentos críticos cualquier error puede ser fatal. El paramédico de guardia activa es el responsable de que los móviles estén en condiciones.

Precisión en la preparación del pedido: El servicio, para ser llevado a cabo, requiere de tres recursos:

- ✓ Automotores: Es uno de los más caros e importantes, ya que a través de los mismos se lleva a cabo gran parte del servicio.
- ✓ Insumos: menos costosos.
- ✓ Distribución de personal: Depende del cronograma de actividades (que no se modifica a menos que haya eventos públicos o privados que requieran de un equipo con disponibilidad exclusiva).

Existen tres tipos de equipos:

- ✓ Móvil AVA (Apoyo Vital Avanzado)
- ✓ Móvil AVB (Apoyo Vital Básico)
- ✓ De Apoyo pasivo y traslados



8) IMAGEN CORPORATIVA

Para describir la Imagen Corporativa, sin pretender realizar un análisis con la exhaustividad de una auditoria, se destacarán rasgos de las siguientes dimensiones:

- Autoimagen
- Imagen intencional
- Imagen pública.

Autoimagen

Al analizar la *situación de la empresa*, considerando su evolución histórica, sus políticas y posición prácticamente monopólica en el sector, se encuentran grandes fortalezas que refuerzan la estrategia de Sanos:

✓ La concentración en un target particular (medianos y altos ingresos) ya que al focalizar los esfuerzos comunicacionales, el impacto es superior. Así, por ejemplo, se ofrecieron más servicios y un plan diferenciado (“Premium”) que fueron aceptados por sus clientes incrementando la fidelización y las expectativas.

✓ El traslado a un nuevo y moderno edificio especialmente construido para tal fin, ajustándose al diseño de un centro de medicina ambulatoria de avanzada. Esto afianzó su lugar en la sociedad y subrayó la importancia de sus políticas y valores de base.

En cuanto a la *evaluación cultural* se observa como fuertemente positivo el hecho de que exista una importante correlación entre el grado de cohesión interna y la fuerza de la cultura, con el líder. Esto no sólo beneficia la formación de una cultura funcional, sino que demarca la identidad corporativa favoreciendo la adaptación, cohesión e implicación de los empleados.

Referente a la gestión de *recursos humanos*, se consideran adecuadas las



políticas flexibles y abiertas al diálogo que primaban anteriormente, aunque quizás el crecimiento de las estructuras hagan necesario la formalización de otros medios de comunicación que favorezcan a vectores relegados.

Finalmente, la afirmación de que impera un excelente *clima de trabajo* redundante en una mejor predisposición y atención del personal y de los profesionales asociados

Imagen intencional

Considerando que es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa, se rescatará la importancia de los valores que conducen el accionar de Sanos como uno de los pilares fundamentales de la configuración de la misma.

Por otra parte, si bien no existe hasta la fecha un departamento de comunicación externa formalizado, es fundamental el hecho de que los mandos directivos destaquen la importancia de comunicar. A su vez, como existe coherencia entre las políticas y el accionar de la organización, la organización parece adaptarse para responder favorablemente a las inquietudes de la sociedad en la que está inserta. Para esto es fundamental que conserve su flexibilidad y receptividad al entorno, así como el lugar que le otorga la Dirección para que permanezca articulada a la estrategia principal.

Con respecto específicamente a los principios *simbólicos*, existe una concordancia del isologotipo con los valores de Sanos. La imagen que proyecta refleja adecuadamente la personalidad de la empresa. A su vez, como todos los folletos mantienen el isologotipo y los colores institucionales, el impacto se robustece.

En la distribución de los *espacios*, orgánica y funcional, también se observa que tanto la integración como la comunicación de los ambientes se encuentran

acorde con la cultura delineada por la organización. La transmisión de orden, armonía y prolijidad es congruente a las necesidades del rubro en el cual se desenvuelve.



Vista de frente del Edificio principal

Imagen pública

En este sentido, al observar que el móvil que conduce a los empleados de Sanos a trabajar motivados es la posibilidad de ayudar a la gente en los momentos difíciles, vemos posicionada adecuadamente a Sanos en el *entorno*, y esto se refuerza cuando los directivos hacen hincapié en que el personal se sienta orgulloso de su rol dentro de la sociedad, y que ésa es su principal fuente de autorrealización.

Un ejemplo es el contrato realizado con la Municipalidad de Cruz del Eje para la atención de emergencias en la vía pública, ya que la ciudadanía valoró el compromiso social de SANOS y todos sus integrantes.



Vista lateral del edificio principal

9) RECURSOS TÉCNICOS Y EDIFICIOS

La empresa cuenta con tres (3) unidades de Terapia Intensiva Móvil en condiciones de operar en forma inmediata. Cada unidad se encuentra equipada con:

- Cardiodesfibrilador portátil
- Electrocardiógrafo portátil
- Marcapasos transitorio con cateter transvenoso
- Respirador volumétrico
- Kit de trauma
- Kit de vía aérea
- Kit pediátrico
- Kit obstétrico
- Kit de quemados
- Elementos de extricación y rescate urbano
- Oxígeno y drogas para afrontar emergencias simultáneas

Goza además de una central de atención de llamadas computarizada con base de datos completa de los afiliados que se transmite a los móviles mediante



un sistema de comunicación en VHF.

El edificio fue inaugurado hace 10 meses, construido exclusivamente para el fin que hoy lleva a cabo. Como tal, aún no cuenta con todas las obras proyectadas. Consta de dos plantas y cuatro salas de espera, en las cuales se reparten 12 consultorios, los que se distribuyen como: dos guardias de emergencias, un consultorio odontológico, un centro de atención oftalmológica, un consultorio pediátrico, un consultorio de salud mental, un gabinete de fonoaudiología, un consultorio para prácticas cardiológicas, un laboratorio de análisis clínicos, una sala de shock room (donde se reciben los pacientes que necesitan atenciones más complejas), una sala de internación, un spa y gimnasio para pilates, dependencias para los empleados y todas las instalaciones para los servicios.

También cuenta con cocheras propias con entrada lateral para los móviles y los vehículos particulares.

La distribución de los espacios es orgánica y funcional, en donde los consultorios y otras dependencias se encuentran integrados y comunicados con la recepción y la oficina del despachador telefónico.

Por último, durante el mes de mayo de 2006 se inauguró una pequeña base en el micro centro, con el objetivo de no perder presencia en ese punto de la ciudad (donde antes se situaba la antigua base central) considerando que una gran parte de la cartera de clientes tiene ubicación en esa zona de Cruz del Eje, y donde también la competencia mas representativa de la empresa ha situado una Base de Atención a sus afiliados.

En dicho local se desarrollan actividades comerciales, de atención al público y afiliados, y una pequeña guardia donde se realizan prácticas de enfermería; en el horario comercial de lunes a sábados.



Equipo de Shock Room



G. ANÁLISIS MICROENTORNO Y MACROENTORNO

Luego de conocer a la organización Sanos M.P., mediante su estudio interno realizado con anterioridad; estamos en condiciones de analizar y evaluar dicha institución en relación a la posición que ocupa en los contextos que la rodean.

Este estudio involucra las relaciones que Sanos mantiene con su entorno más próximo, definido como sus clientes, proveedores, competencia y la sociedad en general. Sin embargo, no se puede dejar de lado la observación del contexto más amplio, que afecta las actividades de la empresa y que también marca tendencias respecto al proyecto que se ejecutará en el presente escrito.

En las próximas instancias, se estudiará el Micro entorno y Macro entorno que influyen en el desarrollo de las actividades de Sanos Medicina Privada y del proyecto en cuestión.



H. MICROENTORNO

Para evaluar el comportamiento de la industria en la que Sanos se desenvuelve, utilizaremos la Herramienta de Gestión de las 5 Fuerzas de Michael Porter de la Harvard Business School.

Este modelo es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas.

“El estado de competencia en una industria es una combinación de cinco fuerzas competitivas:

- 1. La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria*
- 2. Los intentos de mercado de algunas compañías en otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos.*
- 3. El ingreso potencial de nuevos competidores*
- 4. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los compradores del producto.*
- 5. El poder de negociación y apalancamiento que pueden ejercer los proveedores del producto.”¹⁵*

¹⁵ Michael E. Porter. “Estrategia Competitiva” Vigésimo Sexta Reimpresión.



1) **COMPETENCIA**

Por lo general, se suele considerar a ésta una de las fuerzas que más presión ejercen sobre la estrategia de las empresas.

Cabe destacar que la manipulación competitiva entre los rivales se intensifica cuando uno o más competidores ven una oportunidad de satisfacer mejor las necesidades de los clientes, o se encuentran bajo presión para mejorar su desempeño. De esta premisa se desprende que la mejor estrategia va a depender de las capacidades y las estrategias competitivas de las compañías rivales.

En lo que se refiere a competencia, la empresa se encuentra en una situación casi monopolística, existiendo sólo como posible competencia una empresa originaria de servicios fúnebres que extendió sus actividades hacía los servicios sociales, en los cuales incluye médico a domicilio y traslados de alta complejidad. Dicha organización actualmente acapara la cuota del mercado cruzdelejeño de menores recursos, dado que los costos de adquisición del servicio son menores a los ofrecidos por Sanos. También se puede mencionar como competidor el servicio de emergencias del Hospital Regional Aurelio Crespo, aunque es un servicio gratuito y no realiza acciones dirigidas a captar porciones del mercado, y que al mismo resulta casi inexistente ya que el servicio municipal 107 de emergencias en vía pública está a cargo de Sanos.

En lo que se refiere al sector Médico a domicilio, enfermería y servicio de guardia permanente, la empresa compite con: una Clínica, un Centro barrial de enfermería, y la mencionada empresa de Servicios funerarios que se ha extendido hasta este tipo de actividades.

En cuanto a los servicios de consultorios externos, Sanos Medicina Privada comparte el sector con Clínicas y el Hospital Aurelio Crespo, la Cooperativa de Servicios Sociales, un Centro de Diagnóstico por imágenes, y un Policlínico ambulatorio periférico.

Respecto a la rivalidad en este mercado vale la pena tener en cuenta de



que en esta industria el crecimiento de la demanda es lenta, tampoco resulta fácil reducir los precios y que por lo tanto, tiene altas barreras de entrada y salida, entre las que podemos mencionar:

- ✓ La existencia de efectos en la curva del aprendizaje y experiencia
- ✓ Requerimiento de recursos y equipamientos específicos
- ✓ Requerimiento de autorizaciones legales para el ejercicio de las actividades
- ✓ Preferencias de la marca y lealtad del cliente

Bajo estos supuestos, ubicamos a Sanos en ventaja respecto a los competidores actuales y potenciales, debido a que la empresa cuenta con todas estas características que actúan como condicionantes ante quienes quieran competir en el mismo mercado.



2) PRODUCTOS SUSTITUTOS Y COMPLEMENTARIOS

Ésta es una de las fuerzas a la que se debe atender, dado que con frecuencia las empresas de una industria están en estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos (satisfacen la misma necesidad).

La magnitud de las presiones competitivas dependerá de tres factores:

- ✓ Si hay disponibles sustitutos de precio competitivo.
- ✓ Que tan satisfactorios son en términos de Calidad, desempeño y otros atributos
- ✓ La facilidad con la que los compradores pueden optar por los sustitutos.

En el caso de este tipo de servicios, en los que para poder prestarlos se requiere de una serie de requisitos profesionales, dada las características tan específicas de las actividades que se desarrollan; es muy difícil encontrar productos que sirvan de sustitutos o complementarios. Es decir que en caso de no contar con los servicios que proporciona Sanos, no se podrán sustituir con otra asistencia que no sea la médica; y si se satisface la necesidad de la prestación con otra institución que no sea Sanos, entonces estamos hablando de competencia.

Esto es muy importante de entenderlo dada la naturaleza común de los servicios, tales como la intangibilidad, inmediatez, el contacto directo y el consumo instantáneo; es por eso que la calidad del producto se mide por las capacidades profesionales, técnicas y relacionales de las personas que llevan a cabo el servicio, así como por la estructura organizacional que sirve de soporte para la ejecución de dichas tareas.

Ésta es la mayor fortaleza de la organización en análisis, debido a que por más de tener instituciones competentes que entregan esta clase de servicios gratuitamente (como la guardia permanente del Hospital regional o los Centros



barriales de enfermería), mantiene una cartera de afiliados del 10% de la población total cruzdelejeña; que aunque parezca un porcentaje bajo, no lo es considerando la realidad demográfica y socioeconómica de la región.

Sin embargo, cabe mencionar que como ya se citó con anterioridad, la empresa tiene a su cargo el servicio municipal 107, el cuál es gratuito. Este punto es de marcada importancia, ya que fue muy discutido y analizado por la gerencia al momento de la propuesta por parte de la Municipalidad de Cruz del Eje; dado que la misma empresa se podía llegar a convertir en una especie de auto competencia, porque tomando este servicio municipal, todos los ciudadanos quedarían protegidos bajo Sanos en caso de emergencias y urgencias en la vía pública, la cuál es una actividad sumamente relevante dentro de los servicios ofrecidos por la empresa. Sin embargo se llegó a la conclusión de que los afiliados de Sanos no se encontraban dentro de este sistema sólo por las emergencias puras, sino por el conjunto de beneficios que ofrece el servicio. Además, como ya se explicitó, la filosofía de la empresa es la de *Proteger la vida de los ciudadanos cruzdelejeños*, y la oferta del Municipio apuntaba a cumplir con esta misión.



3) CLIENTES

La fuerza competitiva de los clientes puede variar de poderosa a débil. El grado de apalancamiento en su poder de negociación dependerá si:

- ✓ Sus costos de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos.
- ✓ Si su número es reducido
- ✓ Si se encuentran bien informados sobre los servicios, precios y costos del vendedor
- ✓ Si tienen poder discrecional acerca de si adquieren el servicio

Las personas que pueden ser beneficiarios de este servicio (clientes actuales y potenciales) son los ciudadanos de la ciudad de Cruz del Eje y alrededores (Comunas de San Marcos Sierras, El Brete, Media Naranja, Las Playas). Cuando hablamos de ciudadanos, nos referimos a cualquier persona, sin distinción de sexo ni edad, porque la empresa tiene la política de afiliarse sin límites de edad ni de patologías crónicas. Cabe destacar que el número de clientes potenciales alcanza los 37.000 individuos, dado que pueden requerir del servicio sean afiliados o no, y se encuentren o no en la vía pública.

La empresa cuenta con un total de 3.450 afiliados (promediando por mes bajas y altas), estas personas se encuentran distribuidas en:

- ✓ Grupos familiares (2500 personas)
- ✓ Convenios colectivos grandes: Mutual del Docente, de los empleados judiciales, del ANSES, y de la AFIP. (700 personas)
- ✓ Convenios colectivos de menor envergadura con empresas de la ciudad (100 personas)
- ✓ Áreas protegidas, compuestas por Escuelas, Comercios, Bancos, Instituciones municipales, Clubes, etc. (150 áreas)

Es importante destacar que con la capacidad operativa de esta empresa se podrían atender las necesidades de hasta 5000 afiliados.



Cómo último cliente surge la *Municipalidad de la ciudad de Cruz del Eje* quién contrata a Sanos Medicina Privada para que realice el servicio 107 de Emergencia en la vía pública. El principal objetivo de este año que tiene el rubro clientes es tratar de polarizar la cobranza de la mayoría de los clientes a través de la tarjeta Naranja (con la cual trabaja desde hace 6 años y al momento representa el 5% de la cobranza).

Respecto a las Funciones transaccionales, la empresa practica con sus clientes un contrato de formato legal, que es un reglamento con obligaciones y derechos de las dos partes pero que sigue el formato correspondiente a derechos del consumidor. Existen dos tipos de clientes:

- ✓ Personas físicas
- ✓ Personas jurídicas: Corresponden a las obras sociales, síndicos, entidades intermedias (Mutuales), comercios, municipales, escuelas, clubes. Con los mismos se realiza un contrato de locación de servicios, de 10 cláusulas.

Luego de un estudio se puede deducir que su poder de negociación es variado, es decir que depende del tipo de cliente.

En el caso de los clientes clasificados como Personas Físicas se puede sostener que su poder de negociación es bajo, debido que cada uno actúa en forma individual no bajo una estructura coordinada, no cuentan con información acerca de los costos de la empresa, y al estar fidelizados al servicio les resulta muy costoso cambiar de marca o buscar sustitutos competitivos.

En el caso de los clientes clasificados como Personas Jurídicas se puede decir que su poder de negociación es moderado, debido que corresponden a grupos de personas reunidas bajo una organización coordinada que siempre terminan obteniendo reducciones en los precios (dado los altos volúmenes de afiliados), aunque dicho poder es equilibrado entre las dos partes a consecuencia de que Sanos es la única organización en la ciudad que puede contraer esta clase



de obligaciones prestacionales, al estar autorizada por todos los organismos legales que corresponden.

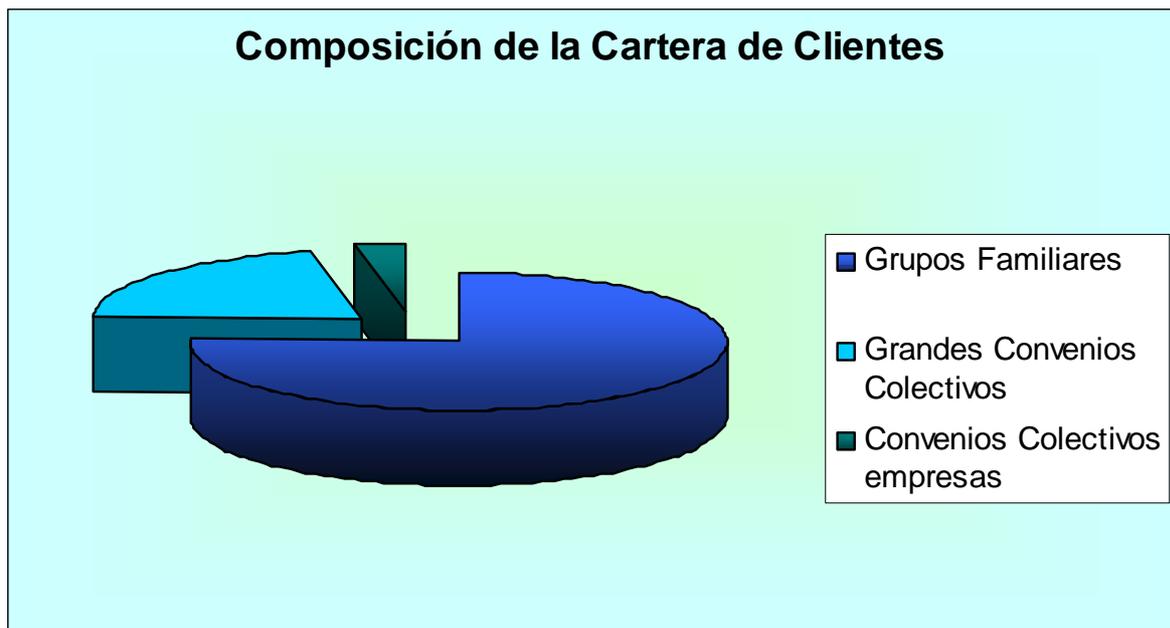
Comportamiento de la demanda

Generalmente la demanda es regular, aunque hay en algunas estaciones que cambia, como en la época entre finales de Abril y Agosto donde la demanda de atenciones domiciliarias aumenta en un 30%. En cambio, entre Diciembre y Marzo la demanda global baja en un 10%, aunque aumentan las emergencias puras (accidentes, transgresiones dietéticas y por causa de abandonos de tratamientos).

Este servicio se caracteriza por ser muy aleatorio, y esta es justamente la razón por la cual las personas deciden afiliarse a la empresa; lamentablemente nunca se puede predecir cuando uno va a necesitar este tipo de servicios, y ante un caso extremo que amenace la integridad física y la salud de un individuo, ya es tarde para afiliarse.



| Composición Clientes | Participación | Cantidades |
|-------------------------------|---------------|------------|
| Grupos Familiares | 71% | 2500 |
| Grandes Convenios Colectivos | 20% | 700 |
| Convenios Colectivos empresas | 3% | 100 |



Fuente: Base de Datos de Sanos Medicina Privada.



4) **PROVEEDORES**

El hecho de si los proveedores de una industria son una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan.

Su poder variará de acuerdo a:

- ✓ Abundancia o escasez de los artículos que proporcionan.
- ✓ Si corresponden a una fracción importante de los costos de su cliente.
- ✓ Si el cliente puede integrarse hacia atrás y producir él mismo el producto.
- ✓ Si el cliente es importante y compra en grandes cantidades.

Sanos pertenece a un Canal vertical que comienza con la recepción de insumos de sus proveedores. Entre los más representativos se encuentran:

1. Combustibles. Este es el rubro más representativo de los gastos operativos de la empresa. Corresponde a un 30% de la cuenta egresos. Para su provisión se cuenta con 2 empresas: YPF Barale y Ghio, y Petrobras Cruz del Eje. Sus relaciones comerciales se llevan a cabo a través de una cuenta corriente que el titular de Sanos posee en estos 2 proveedores, por la cual los paramédicos pueden cargar combustible cada vez que sea necesario sin tener que pedir autorización a la Gerencia. Cada mes se realizan los pagos de dicha cuenta corriente.

Estos proveedores tiene un poder de negociación moderado, debido que mas allá de que se llevan una fracción importante de los costos de Sanos, y a que la empresa no tiene posibilidades de integrarse hacia atrás; los insumos que proporcionan no son escasos y, generalmente, se puede cambiar de proveedor fácilmente (el combustible es igual en otras estaciones). El beneficio actual, por el que Sanos elige estos proveedores y no otros, se encuentra en las facilidades que otorgan al momento de trabajar con cuenta corriente, lo que le permite a la gerencia administrativa financiar sus costos.



2. Droguerías. Este rubro tiene una participación del 15% en la cuenta de los gastos operativos. Sanos solo tiene un contacto comercial muy acotado que se limita a los pedidos y pagos.

Los componentes del inventario tienen una alta rotación, pero su costo es muy inferior al de los móviles.

El abastecimiento se lleva a cabo mediante una droguería de la ciudad de Córdoba, a través de pedidos mensuales.

El poder de negociación de este proveedor es bajo, debido a que los insumos que provee son abundantes y de fácil cambio de marca. Aunque Sanos no es un cliente importante, los insumos adquiridos tampoco significan mucho en su estructura de costos.

3. Alquiler del Edificio. Este rubro es sumamente importante para la Gerencia, dado que se considera que el Centro Clínico es parte fundamental de la Imagen Corporativa; lo cual explica que hace 10 meses se haya logrado inaugurar un nuevo edificio, construido para cumplir con este fin específico. Dicho inmueble no es de propiedad de la empresa, por ello se convierte en una función provista por un tercero. Su incidencia en la estructura de costos de la empresa es importante, pero desde la Gerencia Administrativa se cree que se optimiza correctamente el monto que incurre.

El poder de negociación de este proveedor es moderado, debido que el edificio fue construido para ser utilizado con el fin que lleva a cabo actualmente, es decir que su estructura está determinada según la gerencia de Sanos consideró que debía ser. Así mismo, para Sanos también es primordial mantener negociaciones positivas con este proveedor porque el edificio es actualmente el único inmueble que cuenta con las características físicas que la estructura de la empresa necesita. Ambas partes se benefician si consiguen mantener una buena relación precio - calidad.

Con respecto a los intermediarios, se cuenta con empresas que llevan a cabo la cobranza de ciertos grupos de afiliados, entre ellas Tarjeta Naranja, y



Convenios Colectivos como la Mutual del Docente, Mutual de los Judiciales, y empresas de Medicina Prepaga como Polimédica. En Sanos el canal es Vertical corto y su clasificación hace referencia a un **sistema contractual** dado a que contiene un soporte legal con los intermediarios; aunque si evaluamos las relaciones que se dan entre la empresa y sus intermediarios, diríamos que más bien se trata de un **sistema convencional** dado que las conexiones entre ambos son muy limitadas, sus objetivos muy independientes y los intermediarios solo se dedican a recaudar la parte de cuota de Sanos del sueldo de cada empleado o afiliado. En este caso, Sanos se ha encargado de hacer toda la conexión y ofrecer al cliente la posibilidad del intermediario, el que no le cuesta mucho a la empresa y le permite asegurarse las cobranzas.

Los gastos que insumen estos canales de distribución son:

| Intermediarios | <i>Gastos de administración + Retención de ingresos brutos + Ganancias</i> |
|---|---|
| Tarjeta Naranja | 12% |
| Mutual del docente | 7% |
| Empleados judiciales | 0% (descuentos especiales a los afiliados de un 15%) |
| Convenios colectivos: Afip, Anses, y comercios. | 10% |

A estos porcentajes se les debe sumar el 10% de descuento que se le hace directamente a la cuota que pagan los afiliados, salvo el Poder Judicial a quienes se les hace un descuento del 15% ya que no cobran gastos administrativos.



I. FACTOR CLAVE DE ÉXITO

Según Arthur A. Thompson y A. J. Strickland, los factores claves de éxito son *“aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir, elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas... conciernen a los atributos del producto, las competencias, las habilidades competitivas y los logros de mercado que tienen la mayor relación directa con los rendimientos de la compañía”*¹⁶

Dentro de la organización, existen ciertos supuestos que rigen el accionar de cada uno de sus integrantes en todas las situaciones de trabajo en las que se encuentren involucrados; dichas presunciones forman parte de la filosofía de trabajo de la empresa y son altamente reconocidas por todo el seno de la comunidad de Cruz del Eje y sus alrededores.

Dada la naturaleza de las situaciones en que se encuentran envueltos tanto los integrantes de la organización al prestar el servicio y los clientes al recibirlo, es que desde la Gerencia se trata de plasmar en todas las operaciones que se desarrollan, las siguientes características:

- Absoluta Profesionalidad
- Excelencia en la atención
- Calidad humana frente al cliente
- Siempre “La vida ante todo”

Éstos se cree que son los auténticos Factores Claves del Éxito, porque más allá de llevar prácticas eficientes en la administración y comercialización, quienes son el núcleo del servicio son justamente quiénes están en contacto permanente con el cliente (médicos, paramédicos, despachadores, telefonistas y administrativos de atención al público); y es por la calidad de sus actuaciones

¹⁶ Arthur A. Thompson y A. J. Strickland. “Administración Estratégica” Ed. McGraw Hill. Undécima edición



profesionales por las que la empresa sigue vigente en la ciudad con la misma reputación de todos los años, luego de que hayan pasado varias organizaciones caracterizadas como competencia, algunas crisis institucionales, y otras crisis económicas.



J. Matriz D.P.M. (Directional Policy Matriz. SHELL)

Esta matriz fue desarrollada en la década de los noventa por profesionales de la compañía multinacional Shell. Exhibe el atractivo del mercado y la capacidad de la empresa para influir en él. El resultado indica la dirección futura de las inversiones.

En la matriz DPM el eje vertical se define como “Atractivo del Mercado” y el eje horizontal son “Fortalezas Competitivas”. Los factores que se sitúan en el eje vertical se refieren a condiciones externas a los que la compañía no puede manejar, los factores comprendidos en el eje horizontal se refieren a variables internas de la organización sobre los cuales si puede decidir.

| | | |
|--|------------------------------|---|
| Maximización de la rentabilidad a corto plazo | Innovación de mercado | <u>Expansión</u> |
| Liquidación | Reposicionamiento | Innovación de producto/ servicio |
| Liquidación inmediata | Liquidación | Apuesta |

Actualmente la empresa se encuentra en una posición competitiva Buena, dado a que prácticamente disfruta una situación monopólica respecto al servicio de emergencias y medicina prestacional. Refiriéndonos a las perspectivas del



sector, podemos predecir que son también Buenas debido a que el mercado está superando la depresión económica de los últimos años. Siguiendo la matriz, decimos que Sanos Medicina Privada debería ejercer una estrategia de **Expansión**, a través de una segmentación que le permita diversificar sus servicios y ofrecerlos a distintos grupos de clientes.

K. CONCLUSIÓN MICROENTORNO

Luego de haber expuesto un análisis del Microentorno de Sanos Medicina, bajo el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, es necesario establecer cuál es la posición que ocupa la organización en su contexto más cercano.

Como rasgo principal, encontramos que la empresa posee una buena posición competitiva en el mercado. Para explicar esta postura, veremos los puntos sobresalientes de cada una de las fuerzas del modelo de Porter.

Con respecto a su actual y potencial competencia debemos decir que la misma es baja, dado que Sanos en lo que respecta a servicios de emergencias goza de situación casi monopólica.

Atendiendo a sus proveedores, el poder de negociación que existe entre ambos es moderado, y hasta la actualidad existieron siempre muy buenas relaciones contractuales; lo que le permite a la gerencia financiar sus cuentas.

Los productos sustitutos no ofrecen la misma calidad de servicio que Sanos, es por esta razón que la empresa se distingue y mantiene su posición competitiva en el mercado de la salud.

Por último, aunque no menos importante, los clientes poseen un poder de negociación importante, dado que su comportamiento es siempre el exigir mejoras y servicios accesorios a los planes que se ofrecen manteniendo el precio; sin embargo la empresa tuvo políticas de aumento de precios en los últimos 2 años y aunque hubo algunas repercusiones de disconformidad, el número de bajas de afiliados no fue significativo para la administración.



L. MACROENTORNO

Dentro del análisis del Macroentorno, se tomará en cuenta:

- ✓ La ciudad de Cruz del Eje y ciudades vecinas;
- ✓ La Red Prestacional de Servicios de Emergencias SIEM, a la cual se encuentra adherida Sanos;
- ✓ La realidad de los sistemas de franquicias en nuestro país y Latinoamérica; para establecer parámetros de su funcionamiento en este modelo de negocios, para el caso de que la organización quiera tomar como opción futura, la expansión comercial de Sanos Medicina Privada bajo este régimen.

1) Ciudad de Cruz del Eje y Ciudades vecinas

Luego de haber echo un análisis del Microentorno, podemos obtener una idea más o menos acabada de cómo está conformado el mercado de la medicina prestacional en la ciudad de Cruz del Eje; coincidiendo en que existe una fuerte presencia de Sanos en lo que se refiere a servicios integrados de salud (prevaleciendo las emergencias), y la aparición de la Empresa de Servicios Sociales que comenzó a trabajar en este rubro, pero a la cuál se la asocia más con los servicios de médico a domicilio y como otorgante de descuentos para farmacias y prácticas médicas.

Sanos terminó de afianzar su imagen luego de haber firmado con la Municipalidad de Cruz del Eje el contrato por el cual se hace cargo del Servicio municipal 107 de Asistencia Médica en la vía pública, ésta es una ventaja competitiva indiscutible y que lo sitúa en posición única.



Asistencia médica en Cruz del Eje

La Voz del Interior, CORRESPONSALÍA
Martes 20/04/02

Cruz del Eje. La Municipalidad de esta ciudad del noroeste provincial implementó un servicio de emergencias médicas, cuyos beneficiarios serán todas las personas que transiten en la vía pública, en los límites del ejido urbano, y que eventualmente sufran un incidente que ponga en peligro su vida o salud.

Esta flamante prestación gratuita para el lugar, consta de una unidad de terapia intensiva móvil con médico y paramédico, entrenados en medicina de urgencia, contando con todos los elementos necesarios para estabilizar pacientes y trasladarlos al sitio de tratamiento definitivo.

Los funcionarios municipales aclararon que el servicio no abarca situaciones generadas en ámbitos privados, tales como casas de familia, comercios, clubes o escuelas, limitándose exclusivamente a la vía pública.

Asimismo se determinó que en siniestros de gran magnitud o de emergencias simultáneas, intervendrá el sistema de urgencias del Hospital Regional Aurelio Crespo, cubriendo las necesidades eventuales.

Se ha fijado para la solicitud de este servicio en la vía pública la línea telefónica gratuita 107.

De esta manera, la población de Cruz del Eje contará con el apoyo de asistencia de emergencia durante las 24 horas.

En lo que respecta al centro y noroeste cordobés, la ciudad de Cruz del Eje es cabecera departamental de su homónimo, y es también la comunidad más numerosa de esa región. Algunas ciudades vecinas son Deán Funes, Soto, Villa del Totoral, Capilla del Monte, La Falda, Mina Clavero y algunos pueblos con poblaciones menores a los 10.000 habitantes.

Dentro de las ciudades antes descriptas, se encuentran algunas que poseen Servicios de Emergencias adheridos al sistema SIEM, y otras que directamente no cuentan con empresas de este rubro.

- Ciudades con servicios adheridos al SIEM: Capilla del Monte, La Falda.



- Ciudad con servicio no adherido al SIEM: Mina Clavero.
- Ciudades sin servicios de emergencias: Deán Funes, Soto, Villa del Totoral, Chamental (pcia. de La Rioja).

Este análisis es de mucha importancia y se considera estratégico para Sanos, dado que las ciudades que no poseen empresas que presten esta clase de servicios, son comunidades con poblaciones muy parecidas a la cruzdelejeña, en cuanto a su composición, cultura social, clases sociales, etc; y se convierten en clientes potenciales del proyecto que se desea desarrollar en este Trabajo Final, dado que son emprendedores de estas comunidades a quienes puede interesarles desarrollar una empresa de estas características. De hecho, ya existe una demanda formal por parte de un grupo de empresarios de una de las localidades antes mencionadas.

Para introducirnos en lo que es y significa la Red SIEM, se utilizarán referencias del sitio web que posee dicha Institución.

2) SIEM (Sistema Integrado de Emergencias Médicas)

“SIEM es una Asociación Civil sin fines de lucro fundada en 1987, por 29 Empresas de la República Argentina, con el objetivo básico de agrupar el mayor número de Sistemas de Atención Médica Prehospitalaria de primer nivel de Latinoamérica para brindarse entre ellas Reciprocidad de Servicios.

¿Qué es la Reciprocidad de Servicios?

Es la tranquilidad de saber, que en cualquier lugar donde exista una empresa SIEM, los asociados tienen garantizada la Excelencia en la Atención Médica Prehospitalaria.

Uno de sus objetivos prioritarios es desarrollar y jerarquizar la actividad, impulsando la optimización profesional mediante la Formación de Recursos



Humanos, y el desarrollo de Criterios Asistenciales Comunes en la atención prehospitalaria, a través de congresos nacionales e internacionales con invitados de primer nivel.

Las especiales características de Argentina y su cónclave en el Cono Sur, hacían imprescindible una organización que nucleara los Principales Sistemas de Atención Médica Prehospitalaria (SAMP) de cada área, para asegurar a la población una cobertura profesional idónea realmente total.

El resultado es único y no sólo en la Argentina, SIEM tiene el primer acuerdo de reciprocidad entre Empresas de Emergencias Médicas del Mundo. Desde el norte de México hasta el sur de Argentina, SIEM brinda la mejor cobertura porque es la primera y más importante Red de Empresas de Emergencias Médicas, agrupadas en torno a principios que la convierten en un Sello de Calidad.

Actualmente la Red tiene cobertura en los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Por todo esto, es importante saber, que la fortaleza de esta Asociación reside en todas aquellas personas que eligieron estar protegidas por Empresas SIEM, quienes constituyen "La Verdadera Fuerza de la Red".¹⁷

Para explicar la situación real del Sistema de Franquicias en nuestro país y en Latinoamérica, se citarán publicaciones hechas por el Vicerrectorado Académico de la Universidad Bicentenario de Aragua, y la revista Pymes.

3) El Mercado de las Franquicias

“En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones, orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

¹⁷ Institucional, Red SIEM, pág. web de referencia <http://www.siem.com.ar>



Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y Argentina.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el target conforman el trípode que sustenta esta actividad.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.



No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

*Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareña, el mantenimiento y reparación de autos, **asistencia médica**, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporario, impresiones.*

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

En los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de expansión de este negocio en América latina. Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento constante. Los datos más frescos indican que hoy operan en ese país 65 compañías de franquicias, las cuales provienen de distintos países y facturan anualmente unos doscientos millones de dólares. El equivalente al 0,01% del producto bruto interno chileno. Esta actividad da empleo directo a más de veinte mil personas.”¹⁸

¹⁸Vicerrectorado Académico, Universidad Bicentennial de Aragua. Pág. web de referencia <http://www.gestiopolis.com>



El Franchising que entra por la boca

“El franchising sigue creciendo en la Argentina. Se estima que, cuando termine este año el sistema habrá facturado \$8.344 millones, un 6% más que en 2005, cuando las ventas sumaron \$7.872 millones (un monto equivalente al 1.5% del PBI), según el Estudio de Mercado de las Franquicias elaborado por el IAE (Instituto de Altos Estudios Empresariales) por encargo de la Asociación Argentina de Franchising (AAF).

En el país hay 16.000 locales que operan bajo este régimen. De ellos, 14.000 están en manos de franquiciados y los otros 2.000 pertenecen a otorgantes de franquicias. Dos tercios de la facturación provienen de los locales franquiciados. Pero si se analiza la performance individual, en la mayoría de los casos, los locales propios muestran un nivel de ventas superior al de los franquiciados: en algunos casos hasta 2.4 veces más elevado que las ventas de los franquiciados.

También son cada vez más los emprendedores que deciden apostar a este modelo de negocios. Y el tiempo transcurrido entre la apertura del primer local propio y la venta de la primera franquicia es cada vez menor: mientras que en 1980 pasaban 8 años en promedio, en el último lustro ese plazo bajó a un año.

Además, está creciendo la tendencia de exportar franquicias. Los principales destinos son Latinoamérica y España. En contrapartida, varios franquiciantes internacionales están analizando el mercado argentino con la idea de instalarse aquí.

Perfiles y exigencias

En los peores momentos de la última crisis económica, muchos de los que se decidían a invertir en una franquicia, en realidad lo hacían para tener un trabajo. Pero actualmente las cosas han cambiado.

Sucede que, entre las muchas realidades que se modificaron en los últimos tiempos, las exigencias que plantea el negocio son ahora significativamente mayores.



“Para la inversión inicial hay que calcular el alquiler del local, que es caro, dos meses de depósito, la comisión inmobiliaria y un mes de adelanto. Eso ya significa una suma bastante importante. A la que todavía hay que agregarle lo que cuesta el equipamiento, comprar la mercadería y pagarle al personal”, enumera Adolfo Imas, director de MundoFranquicia.

“Tras la superación de la crisis, los modelos de negocios fueron encaminándose hacia una mejor presentación, mejores productos y mejor infraestructura. Hace cuatro años, la mayoría de las franquicias requerían una inversión de entre \$50.000 a 100.000”, comenta Jorge Billiman, director de Franchising Advisor.

Hoy, en cambio, la inversión inicial promedio es de \$126.000, según datos proporcionados por el Estudio del Mercado de las Franquicias en la Argentina.

En cuanto al fee de ingreso, el promedio es \$24.000 según estima Lucas Secades, director de la Asociación Argentina de Franchising. Sin embargo, hay muchas empresas nuevas que en su afán de sumar franquiciados como sea, tiran abajo el derecho o directamente no lo cobran.

Debido que esta organización capitalizará todos sus conocimientos referidos a la gestión de las operaciones, se puede considerar como una alternativa a futuro, el desarrollo de un modelo de Franquicias para ser ofrecido a futuros potenciales emprendedores de la región del noroeste cordobés y provincia de La Rioja, interesados en el desarrollo de compañías con actividad principal en la atención de emergencias y urgencias médicas.

Dado al hecho de que estaremos vendiendo “conocimientos”, es bueno reconocer cómo se está fomentando este mercado en el Macroentorno de Sanos.

Anteriormente, estos conceptos referidos a Franquicias fueron especificados y explicados en el Marco Teórico, con el propósito de proporcionar un panorama más claro y preciso del proyecto que se desarrolló.”¹⁹

¹⁹ Artículo “Franquicias 2006”. Revista Pymes. Argentina. 06/05/06



M. FODA

Conforme a Arthur A. Thompson y A. J. Strickland *“el análisis FODA proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios de una empresa. Se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa.”*²⁰

El análisis FODA se centró en la posición comercial que presenta Sanos Medicina Privada frente a sus principales competidores, definidos en una empresa de Servicios Sociales, clínicas y Centros Barriales de Enfermería, y el Hospital Regional Aurelio Crespo.

Esta política se tomó recordando que, ninguna fortaleza es realmente una fortaleza, sino es una ventaja comparativa de la organización en cuestión frente a las demás empresas con las que compete en el sector; siguiendo este criterio con las debilidades, oportunidades y amenazas.

1) FORTALEZAS

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona una mayor competitividad. Puede asumir varias formas: una habilidad o una destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, capacidades competitivas, un logro o un atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado, alianzas o empresas cooperativas.

En Sanos, ellas son:

- ✓ Cartera de clientes fidelizados

Esto se refleja en que la composición de la cartera de clientes está conformada principalmente por afiliados que llevan más de 8 años adheridos al servicio. Además, las causas por las cuales se dan las bajas en los asociados derivan por

²⁰ Arthur A. Thompson y A. J. Strickland. “Administración Estratégica” Ed. MacGraw Hil. Undécima edición



lo general de problemas económicos de los clientes o por razones no atribuibles directamente a la empresa.

- ✓ Experiencia en el sector

Tras 15 años operando en el mercado, la empresa obtuvo la experiencia necesaria para desarrollarse a pleno en este rubro de servicios.

- ✓ Imagen corporativa positiva

Se puede observar en el análisis interno detallado previamente. (Imagen Corporativa, Pág. 35)

- ✓ Edificios y equipos de trabajo modernos y de alta tecnología

Se detalla en el análisis interno exhibido previamente. (Recursos técnicos y Edilicios. Pág. 38)

- ✓ Personal altamente capacitado

Su justificación se encuentra en el análisis interno detallado previamente. (Capacitación en el puesto. Pág.32)

- ✓ Cultura organizacional positiva

Se refleja en los Valores, la Filosofía y la Visión compartida que expone la organización y todos sus integrantes. Pág. 29)

- ✓ Miembro de la Red SIEM

Desde su creación la empresa forma parte de la Red Prestacional de Emergencias Médicas. (SIEM, Pág. 57)

2) DEBILIDADES

Una debilidad significa una carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad. Por consiguiente, las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una



compañía.

En Sanos se pueden considerar como debilidades:

- ✓ Falta de procedimientos formalizados.

Aunque implícitamente los miembros de la organización conocen los procesos y procedimientos que implica el trabajo cotidiano, no existen documentos formales ni manuales donde se encuentren detallados los procesos que se consideran eficientes, su forma de evaluarlos, su responsable directo, etc.

- ✓ Baja capacidad financiera propia.

Esto se demuestra dado que cada vez que la empresa tuvo que hacer una erogación de dinero excepcional (principalmente inversiones), necesitó recurrir a fuentes de financiamiento externas, como el Banco de la Pcia de Córdoba, o instituciones financieras privadas.

- ✓ Baja profesionalización en el área administrativa.

Del total de empleados en el área administrativa ninguno posee conocimientos académicos específicos para esas tareas; sí cuentan con mucha experiencia en este tipo de trabajos, pero no con formación profesional.

- ✓ No posee un equipo de ventas permanente.

No existe un departamento estable de promoción y ventas, sólo se recurre a su creación en caso de situaciones específicas. Por ejemplo campañas de venta y promoción de servicios nuevos, o por incorporación de beneficios a los planes actuales.

- ✓ No existe una Planificación estratégica coordinada, como así tampoco indicadores para medirla.

Al tener baja profesionalización el área administrativa y gerencial, hay pocas acciones coordinadas y dirigidas a un objetivo concreto y medible.

- ✓ Precios mas elevados que la competencia

Las cuotas de todos los planes ofrecidos son superiores en un 30% a las de la competencia directa (empresa de Servicios Sociales).



3) OPORTUNIDADES

Atendiendo a este punto, es fundamental no considerar todas las oportunidades de la industria como posibles oportunidades de la empresa. Esta distinción se debe a que las oportunidades del mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentable, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la compañía o que puede generar.

En Sanos se consideran oportunidades:

- ✓ Posibilidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, mediante la formalización de los procesos.

Esto corresponde a la oportunidad concreta que se planteó en presente proyecto.

- ✓ Expansión comercial en las zonas del noroeste de la ciudad de Córdoba, y sureste de la provincia de La Rioja.

Ésta coyuntura fue detectada en el análisis de Microentorno, cuando se estudió la ciudad de Cruz del Eje y ciudades vecinas (*Pág.64, 65*).

- ✓ Captación de clientes por medio de alianzas estratégicas con Empresas de Medicina Prepaga.

Existen empresas de medicina prepaga que tienen carteras de clientes en la ciudad de Cruz del Eje, y muchas de ellas les ofrecen el servicio de emergencias médicas, el cual es tercerizado a Sanos. Esto le permite a la empresa ampliar su número de beneficiarios del sistema.

- ✓ Potenciar la actual cartera de clientes ofreciendo los nuevos planes.

Esta es una opción que siempre se reevalúa en la gerencia y que busca constantemente actualizar los planes actuales o crear nuevos paquetes de servicios siempre que se ajusten a un grupo de clientes que la empresa considere significativo.

- ✓ Disponibilidad de créditos



Esta disponibilidad se da en Instituciones Bancarias o Financieras Privadas, con las que la empresa mantiene relaciones comerciales.

4) AMENAZAS

Las amenazas son ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean justamente una *amenaza* para su rentabilidad y su posición de mercado. Es posible que las amenazas externas no planteen nada más que un grado moderado de adversidad; sin embargo la labor de la administración es identificarlas y evaluar cuáles acciones estratégicas se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

Para Sanos, posibles amenazas son:

- ✓ Ingreso de Polimédica Medicina Prepaga al mercado

Esta empresa dedicada al rubro de la medicina prepaga parece tener en sus planes de expansión instalar sucursales hacia el interior de la Pcia. de Córdoba. Si de concretarse abre una representación en Cruz del Eje, significaría la entrada de un nuevo competidor al mercado que Sanos disputa actualmente.

- ✓ Lenta diversificación de la empresa de Servicios Sociales en el mercado de la salud.

Significa que actualmente esta empresa ofrece a sus afiliados cada vez más servicios referidos a la salud, como descuentos en farmacias y de consultas con profesionales especialistas.

- ✓ Mercado con capacidad de crecimiento muy limitado

Principalmente porque este tipo de servicios apunta a la Prevención y al Cuidado de la Salud, el afiliado no usa el sistema a menos que le ocurra alguna eventualidad no deseada, es por eso que para la sociedad en general, tomar conciencia de ello y ocuparse de estar resguardado ante situaciones drásticas para la salud, no es muchas veces una prioridad, sobre todo cuando hablamos de sociedades de clase media, media baja.



✓ Continuo aumento de precio de los insumos

Sobre todo porque la mayoría de los insumos son importados, entonces a medida que aumenta la cotización del dólar se encarecen los insumos que se requieren para desarrollar la actividad. Por ejemplo los medicamentos, el equipo quirúrgico, la gasolina, el equipo de rescate.

Como **conclusión** podemos afirmar que el análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro capítulos. La parte importante del análisis implica la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía, y llegar a conclusiones sobre cómo desplegar mejor sus recursos en vista a la situación interna y externa, y cómo desarrollar su futura base de recursos.

De éste análisis FODA, podemos decir que Sanos Medicina Privada comercialmente tiene muchas características que la favorecen al momento en que el cliente debe tomar la decisión de adherirse al sistema; sin embargo, el crecimiento de la estructura organizacional no ha sido llevado en armonía con la administración dada la poca experiencia de la gerencia en esta materia, esa es una gran debilidad y al mismo tiempo hace que el mismo crecimiento de afiliados al servicio se vea detenido, debido a la falta de formalización y control de los procedimientos.



N. PROPUESTA

En las instancias que proseguirán, nos dedicaremos íntegramente al desarrollo del proyecto que es motivo de este Trabajo Final de Graduación.

Es menester tener en consideración que la elección de esta propuesta se debe a un pedido de la Gerencia de Sanos M.P. La misma se formalizará en la Construcción de un Manual General De Procedimientos.

Sin embargo, mas allá de que el proyecto haya sido sugerido por la misma empresa, luego de haber realizado un análisis interno de la organización, y un estudio de su micro y macro entorno, se extrajeron conclusiones mediante el modelo FODA. Las conclusiones que dicha herramienta arrojó, respaldan la ejecución del proyecto mencionado; entre ellas:

- Falta de formalización de Procesos y Procedimientos.
- Experiencia en el sector.
- Necesidad de implementar un sistema de Gestión de la Calidad, donde se puedan medir, analizar y optimizar las operaciones de la organización.

Dadas estas razones, es que este proyecto va orientado a instaurar en la organización un sistema de **Gestión Documental**.

La documentación del sistema permitirá manejar información de los procesos: propósitos y acciones, objetivos, responsabilidades, tareas y actividades, ejecutantes y el logro concreto de resultados proporcionando evidencias objetivas de lo realizado.

Los objetivos principales de la documentación son:

- Comunicación de la Información: permite transmitir a toda la organización la manera en que deben efectuarse todas las tareas y actividades de los procesos.
- Evidencia Objetiva de la Conformidad: aporte de evidencia de que lo planificado se ha llevado a cabo realmente. La misma proporciona



confianza externa, para que los clientes perciban que existe un sistema de control en marcha que conduce a una regularidad en el nivel de calidad, o bien, confianza interna, para la propia dirección de la empresa.

- **Compartir Conocimientos:** con el fin de difundir y transmitir las experiencias de la organización.
- **Soporte de las Actividades de Mejora de la Calidad:** ya que si se conoce cómo funcionan en la actualidad los procesos, es posible prever los resultados de los cambios y mejoras que se propongan, siendo así más fácil mantener los beneficios alcanzados por las mejoras, una vez que éstas son introducidas.
- **Soporte de la Evaluación de Puestos de Trabajo:** dado que si se conocen todos los procesos en los que interviene cada uno de los puestos de la organización, se pueden prever los conocimientos y capacidades que deben poseer quienes se desempeñen en ellos, al mismo tiempo que se pueden tomar parámetros para valorar el ejercicio de sus actividades.

Así es que el Manual General de Procedimientos, se desarrollará a través de la ejecución de los siguientes objetivos:

1. **Construcción de Manuales de Procedimientos que contengan:**
 - Procesos
 - Actividades
 - Responsables
 - Sistema de control
 - Documentos (Bases de datos de clientes, Planillas de operaciones, Planillas administrativas)
2. **Descripción de Perfiles y Puestos de Trabajo que contengan:**
 - Características del puesto



- Tareas
 - Responsabilidades
 - Sistemas de subordinación y control
3. Recomendaciones, lineamientos para:
- Gestión de Mercadotecnia
 - Gestión de Comercialización
 - Administración de Cobranzas y Pagos
 - Administración de Recursos Humanos



O. CRONOGRAMA

Actividades

La consecución de la Propuesta expuesta en este TFG se logrará mediante el cumplimiento de las actividades siguientes, las mismas serán llevadas a cabo a partir de mediados del mes de agosto de 2006.

1. Entrevistas con miembros de la organización (Director Médico, Gerente Administrativo, personal administrativo, personal médico y de enfermería). En dichas entrevistas se preguntará acerca de las actividades críticas de la empresa:

- Operaciones
- Procedimientos
- Puestos de trabajo
- Documentos utilizados

2. Observación directa y descripción sobre:

- Lay out
- Equipos y mantenimiento

3. Descripción, análisis y medición de:

- Procesos
- Operaciones
- Procedimientos
- Puestos de trabajo

4. Búsqueda de Manuales de Procedimientos de empresas dedicadas al rubro de la salud.

5. Construcción de Manuales Individuales de Procedimientos para cada proceso en particular.

6. Recolección de los Manuales de todos los Procesos de la empresa.

7. Incorporación de perfiles de puestos requeridos a los manuales, para cada puesto de trabajo que involucren los procesos mencionados.



8. Armado del Manual General de Procedimientos de Sanos M.P.
9. Construcción de una Guía para la toma de decisiones de la gestión administrativa, de mercadotecnia, recursos humanos, compras.
10. Revisión del Manual General.
11. Corrección de desviaciones encontradas
12. Elaboración del Manual General de Procedimientos
13. Presentación Manual General de Procedimientos

Las Precedencias y tiempos se detallan en el gráfico de **Gantt y CPM**, los cuales serán explicados según el libro “Modelos cuantitativos para administración” cuyos autores son K. Roscoe Davis, Patrick McKeown.

P. GANTT Y CPM

“El diagrama de barras de Gantt es una de las herramientas destinadas a la planeación de proyectos, en el cual se especifican los tiempos de inicio y terminación de cada actividad en una escala de tiempo horizontal.

Cada actividad se presenta mediante un bloque rectangular cuya longitud indica su duración; la altura carece de significado.

El gráfico CPM fue diseñado para proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto; se refiere básicamente a los intercambios entre el costo de un proyecto y su fecha de terminación. El CPM expone la "ruta crítica" y se aboca a la reducción de tiempo necesario para concluir una tarea o actividad. Sin embargo, esta herramienta supone que el tiempo necesario para concluir las diversas actividades se conoce con certidumbre, al igual que la cantidad de recursos que se utilizan, lo cual en algunas circunstancias no es seguro.”²¹

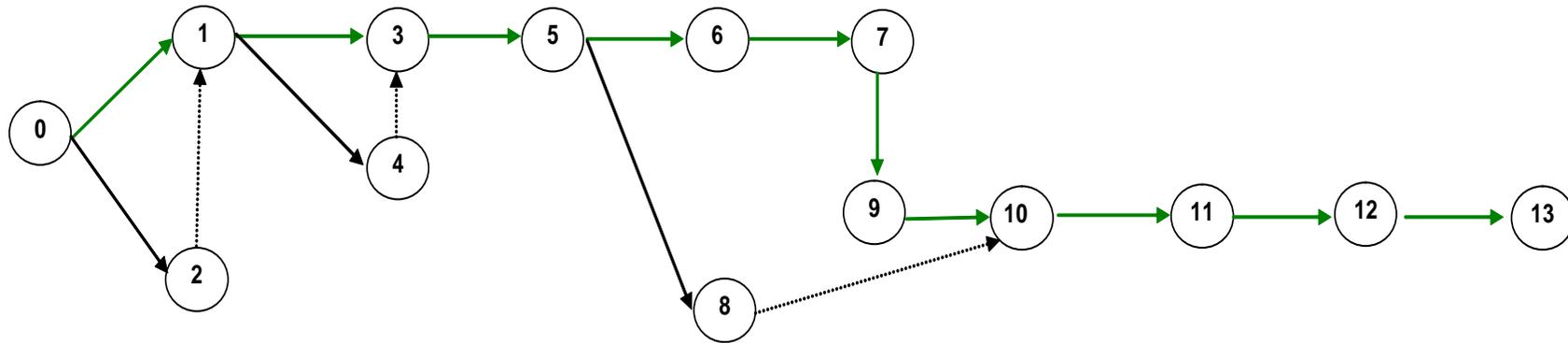
²¹ K. Roscoe Davis, Patrick McKeown. “Modelos cuantitativos para administración” Grupo Editorial Iberoamérica



Gantt

| Actividades | Días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Precedencia | | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|-----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | | | |
| 1-Entrevistas | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| 2-Observación directa | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | |
| 3-Descripción, análisis y medición | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1,2 | |
| 4-Búsqueda de manuales de procedimientos | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1,2 | |
| 5-Construcción manuales de cada proceso | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | |
| 6-Recolección manuales de cada proceso | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | |
| 7-Incorporación perfiles de puestos | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| 8-Armado manual general de procedimientos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | 7 | |
| 9-Construcción guía para la gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | |
| 10-Revisión manual general | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | 8 |
| 11-Corrección manual general | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | 10 |
| 12-Elaboración final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | 11 |
| 13- Presentación Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | 12 |

CPM





PROYECTO: Construcción del Manual General de Procedimientos de la Empresa Sanos Medicina Privada.

Para llevar a cabo la propuesta planteada en este Trabajo Final de Graduación, es menester considerar la complejidad que presenta el proyecto, dado que es obvia la cantidad de procesos y relaciones que pueden existir dentro de cualquier empresa.

Es por ello que para llevar esta propuesta a una aplicación lo más práctica, sencilla y comprensible posible, utilizaremos el **Modelo de Trabajo** que a continuación se detalla:

1. En primer lugar desarrollaremos un **Flujograma General** del funcionamiento de la empresa que incluya las distintas áreas que ejecutan actividades y que también reconozca los principales procesos que se practican a diario junto a las tareas más relevantes dentro de cada uno.

2. Luego, haremos una breve descripción de cada uno de los procesos destacados anteriormente. La explicación de ellos incluirá: objetivo del proceso, política de ejecución, información necesaria para realizarlo, ejecutantes directos, clientes internos y externos, y la medición de su calidad.

3. Simultáneamente, desarrollaremos un Flujograma por cada proceso, especificando sus actividades, responsables, orden de ejecución, inicio y fin del proceso. En esta etapa también incluiremos un análisis que nos permitirá determinar si el proceso general necesita la explicación más detallada de algún procedimiento en particular respecto a cierta actividad. Este tercer nivel de especificación puede llevarse a cabo mediante un Procedimiento Específico o bien



a través de un Instructivo de Soporte. También puede darse el caso en que hagan falta estas dos herramientas.

Con estas tres instancias mencionadas, habremos cumplido exitosamente con los objetivos de:

- ✓ Relevamiento de información con miembros de la organización (Director Médico, Gerente Administrativo, personal administrativo, personal médico y de enfermería); mediante entrevistas, en las cuales se preguntará acerca de las actividades críticas de la empresa:
 - Operaciones
 - Procedimientos
 - Documentos utilizados
- ✓ Descripción, análisis y medición de:
 - Procesos
 - Operaciones
 - Procedimientos
 - Puestos de trabajo
- ✓ Búsqueda de Manuales de Procedimientos de empresas dedicadas al rubro de la salud.
- ✓ Construcción de Manuales Individuales de Procedimientos para cada proceso en particular.
- ✓ Recolección de los Manuales de todos los Procesos de la empresa.

4. Una vez que contemos con todos los procesos y procedimientos de Sanos Medicina Privada formalizados, nos abocaremos a la Descripción de Puestos de todos aquellos ejecutores de actividades que intervienen en el servicio. Dicha descripción incluirá los requerimientos mínimos para desarrollar eficientemente las tareas, así como las capacidades y conocimientos que debe presentar el trabajador, necesarios para desenvolverse adecuadamente en el puesto.



De esta manera, estaremos logrando el siguiente objetivo planteado en la propuesta:

- ✓ Descripción de Perfiles y Puestos de Trabajo que contengan:
 - Características del puesto
 - Tareas
 - Responsabilidades
 - Sistemas de subordinación y control

5. El siguiente paso va a constar en realizar recomendaciones acerca de la distribución funcional de espacios físicos y equipos con los que cuente la empresa; estas sugerencias se manifestarán luego de haber cumplido con la descripción del Lay Out de Sanos M.P.; lo que nos conduce a verificar el logro del siguiente objetivo:

- ✓ Observación directa y descripción sobre:
 - Lay out
 - Equipos y mantenimiento

6. En esta instancia, se redactará una Guía con pautas y lineamientos generales para la gestión de las actividades de soporte, correspondientes al siguiente objetivo:

- ✓ Recomendaciones, lineamientos para:
 - Gestión de Mercadotecnia
 - Gestión de Comercialización
 - Administración de Cobranzas y Pagos
 - Administración de Recursos Humanos

7. Para garantizar la veracidad, eficiencia y el cumplimiento de los objetivos planteados para este proyecto en particular, procederemos a efectuar las



revisiones que se consideren necesarias por parte de la Gerencia de la organización y de la CAE de este TFG.

De acuerdo a las revisiones señaladas, en caso de que hubiera, se realizarán las correcciones pertinentes.

Los objetivos directamente afectados a estas actividades son:

- ✓ Revisión del Manual General.
- ✓ Corrección de desviaciones encontradas

8. Por último, nos dedicaremos a la unificación del cuerpo entero de este Manual General de Procedimientos de Sanos Medicina Privada; formalizando el siguiente objetivo:

- ✓ Elaboración del Manual General de Procedimientos
- ✓ Presentación Manual General de Procedimientos

El Proyecto desarrollado se exhibirá en el Anexo.



Q. CONCLUSIÓN

La realización de este Trabajo Final de Graduación fue esbozada desde una primera instancia con vistas de alcanzar dos metas importantes.

En primer lugar lograr la articulación académica – universitaria con la realidad de una organización que opera en el mercado. En ésta articulación a la que nos referimos, era fundamental el diagnóstico organizacional que se obtuviera de la misma. Así poder bosquejar propuestas de trabajo, dado que más allá de escuchar las sugerencias y pedidos de los integrantes de la organización, era necesario tomar el lugar de un profesional en Administración y poder crear nuevas proposiciones y proyectos para ofrecer a quiénes están encargados de decidir el rumbo de la empresa.

En segundo lugar, existía el requisito excluyente de conseguir que la propuesta y el proyecto ofrecido a la organización fuera realmente algo que agregara valor a la misma; y que se correspondiera con el diagnóstico anterior.

Más allá de la construcción del Manual General de Procedimientos, se considera que este Trabajo Final de Graduación ha cumplido satisfactoriamente con las dos metas fundamentales que se presentaron cuando se inició el trabajo.

La herramienta interna desarrollada en este trabajo, aporta numerosos beneficios para la gestión de las operaciones de la organización, siendo los principales favorecidos todos quienes intervienen en los procesos que se ejecutan en Sanos Medicina Privada. Más aún, si la organización planifica en un futuro expandirse comercialmente, el proyecto efectuado puede ser utilizado (previa revisión, actualización y mejora), como documento base para el crecimiento a través de un sistema de franquicias.



R. BIBLIOGRAFÍA

Respecto a la Bibliografía utilizada, fueron tomados como referentes para las diferentes etapas los siguientes autores:

En cuanto a la primera etapa de **Diagnóstico Organizacional** se consideraron los siguientes autores:

Para los conceptos globales de Objetivos, Metas, Estrategias y Programas para la formulación del plan de acción:

- ✓ Henry Mintzberg y James Brian Quinn. *“El Proceso Estratégico – Concepto, contextos y casos”* Ed. McGraw Hill. Segunda Edición
- ✓ Philip Kotler *“Dirección de Mercadotecnia – Análisis, planeación, implementación y control”* Ed. McGraw Hill. Octava Edición.
- ✓ Arthur A. Thompson y A. J. Strickland. *“Administración Estratégica”* Ed. McGraw Hill. Undécima edición.

Para el Analisis del Sector y la Empresa:

- ✓ Michael E. Porter. *“Estrategia Competitiva”* Ed. McGraw Hill. Vigésimo Sexta Reimpresión.

En cuanto a la **elaboración de Manuales de Procedimientos:**

Para el estudio de Manuales de Procedimientos, Sistemas de Franquicias, Llave de Negocio.

- ✓ Héctor R. Bértora. *“Llave de Negocio”* Ed. Macchi-López. 1975



- ✓ Normas ISO 9000-3:01997 “Normas para la Gestión y Aseguramiento de la Calidad” <http://www.iso.ch>
- ✓ Diversos artículos publicados en el sitio web Gestiópolis. <http://www.gestiopolis.com>
 1. Giovanni E. Gómez “Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del control interno”
 2. José Palma “El Manual de Procedimientos”
 3. Facultad de Cs. Económicas, Universidad Nacional de Colombia “Curso fundamentos de administración”

Para el estudio de la Gestión del Conocimiento

- ✓ Leif, Edvinsson y Michael S. Malone.” *El capital intelectual*”. Editorial Norma. 1998.

Para la administración de Bases de datos, y el Control mediante el sistema de información administrativa

- ✓ Robert G. Murdick, “Sistemas de Información Administrativa” Ed. McGraw Hill. Segunda Edición.

Para la administración de RRHH, y descripciones de puestos

- ✓ Werther y K. Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. McGraw HillW.

Para la Programación de Proyectos

- ✓ K. Roscoe David y Patrick G. McKeown, “Modelos Cuantitativos para administración” Edit. Iberoamérica.

Manual General de Procedimientos

ÍNDICE

- Funcionamiento General de Sanos Medicina Privada ...Pág. 2
- Cursograma de Procesos Generales ...Pág. 4
- Proceso General Ingreso / Egreso de Afiliados ...Pág. 5
 - ✓ Flujograma PG – I/E ...Pág. 7
 - ✓ Procedimientos Específicos I/E ...Pág. 8
 - ✓ Instructivos de Soporte I/E ... Pág. 12
- Proceso General Administración de Fondos ...Pág. 19
 - ✓ Flujograma PG – ADM ...Pág. 21
 - ✓ Procedimientos Específicos ADM ...Pág.22
 - ✓ Instructivos de Soporte ADM ... Pág.24
- Proceso General Servicio Médico ...Pág. 30
 - ✓ Flujograma PG – MED ...Pág. 32
 - ✓ Procedimientos Específicos MED ...Pág. 33
 - ✓ Instructivos de Soporte MED ...Pág. 38
- Proceso General Dirección ...Pág. 44
 - ✓ Flujograma PG – DIR ...Pág. 47
 - ✓ Procedimientos Específicos DIR ...Pág. 48
 - ✓ Instructivos de Soporte DIR ...Pág. 53
- Proceso General Actividades de Soporte Logístico ...Pág. 54
 - ✓ Flujograma PG – LOG ...Pág. 56
 - ✓ Procedimiento Específico LOG ...Pág. 57
 - ✓ Instructivo de Soporte LOG ...Pág. 58
- Descripción de Puestos y Perfiles de Trabajo ...Pág. 60
- Lay Out y Equipos ...Pág. 79
- Guía de Lineamientos Generales para la Gestión de las Actividades de Soporte ...Pág. 85
 - ✓ Gestión de Mercadotecnia ...Pág. 86
 - ✓ Gestión de Comercialización ...Pág. 88
 - ✓ Administración de Fondos ...Pág. 93
 - ✓ Administración de RRHH ...Pág. 97

FUNCIONAMIENTO GENERAL DE SANOS MEDICINA PRIVADA

Objetivo

El fin último de identificar un Flujograma General del funcionamiento de la empresa, es poder distinguir las distintas áreas que ejecutan actividades, y reconocer los principales procesos que se practican a diario junto a las tareas más relevantes dentro de cada uno.

Esta progresión de procesos, actividades y tareas, se desarrolla atendiendo al objetivo principal que persigue la organización, es decir su Misión, la cual cabe recordar considerando que hacia ella se orientan todos los sistemas:

“Implementar un sistema de medicina prepaga que cubra las especialidades más relevantes, junto con los medios de diagnóstico mas avanzados, con alto grado de accesibilidad, ofreciendo distintos planes adaptándose a las posibilidades económicas de cada uno de nuestros clientes. Llegaremos a los consumidores potenciales de este servicio a través de una estrategia, segmentando el mercado por ingresos y enfocándonos en cada uno de ellos con una propuesta de servicio que se adapte a cada necesidad.”

Inicio y Fin del Sistema

La totalidad de procesos se encuentran siempre orientados al cliente, dada esta certeza es que determinamos como Inicio de flujo total de actividades el Ingreso de un nuevo afiliado al Sistema; de la misma manera identificamos como Fin de todas las actividades la Baja de un afiliado.

Sin embargo, debemos resaltar que en el proceso de Ingreso de un nuevo afiliado, existen actividades comerciales de captación de clientes potenciales que realiza la Gerencia General por medio de la Comunicación Externa que se incluyen como primera actividad. Puede resultar también en que el cliente no decida afiliarse, con lo que el proceso se reduce significativamente. Más allá de esto, tomamos como

Inicio el ingreso del afiliado porque es la actividad que dispara el resto de los procesos de los que puede gozar dicho asociado al sistema.

Campo de Acción

En el gráfico del Flujograma, observaremos que se encuentran incluidos como ejecutores de los procesos, todas las áreas con las que cuenta la organización, y las relaciones que mantienen entre sí para el cumplimiento de los objetivos.

Prioridad de Criterios al momento de elegir Procedimientos

Al tratarse de un servicio crítico para el afiliado, debido a la trascendencia de la salud en los seres humanos; todos los niveles de la organización comparten ciertos principios que los orientan al momento de establecer prioridades en la consecución de las actividades.

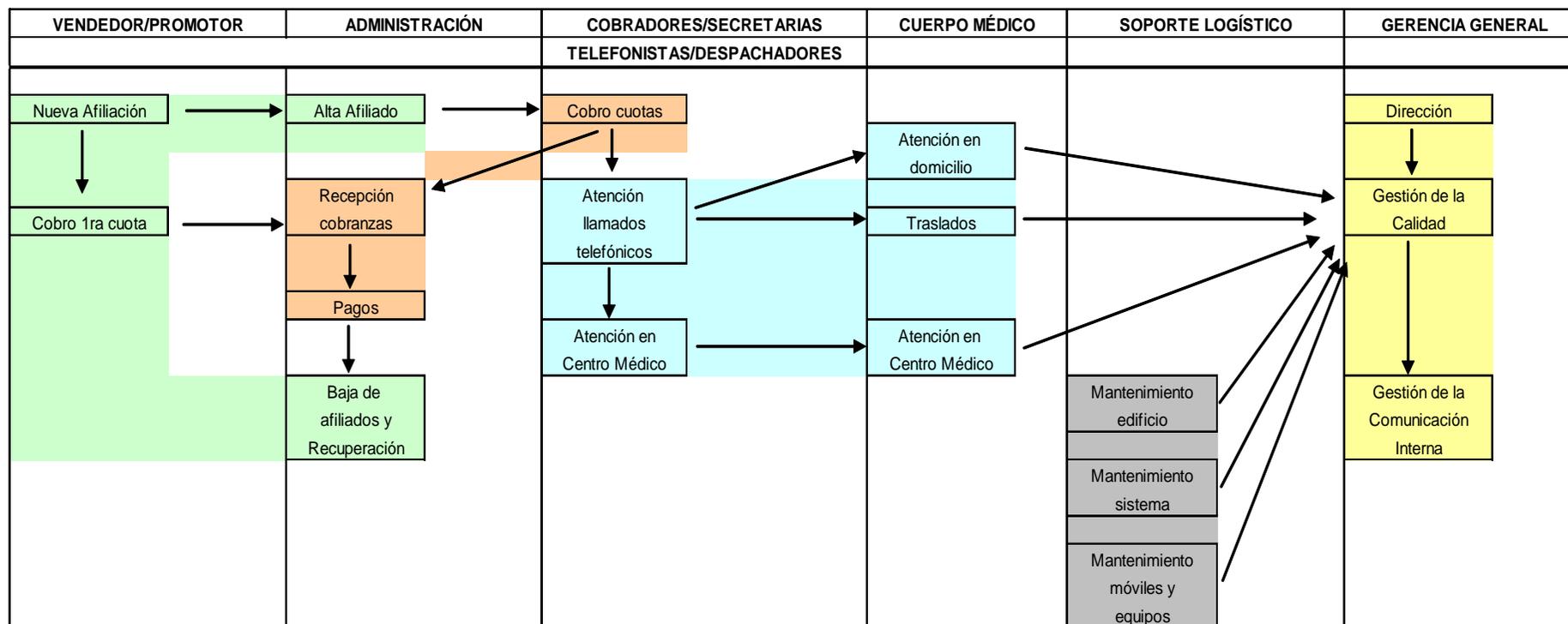
Un procedimiento se considera eficiente cuando se elige mediante los siguientes criterios:

1. Disponibilidad del servicio
2. Rapidez en las respuestas
3. Calidad en la atención

Procesos Identificados

Con el propósito de formalizar los procesos de una manera sencilla, simple y de fácil comprensión, se han identificado en el Flujograma cinco Procesos Generales. Se nombran a continuación:

1. Ingreso /Egreso de Afiliados al Sistema
2. Administración de Fondos
3. Servicio Médico Puro
4. Actividades de Soporte
5. Dirección General



REFERENCIAS

| | | |
|--|-------------|--|
| | Proceso (1) | Ingreso/Egreso de Afiliados al Sistema |
| | Proceso (2) | Administración de Fondos |
| | Proceso (3) | Servicio Médico Puro |
| | Proceso (4) | Actividades de Soporte |
| | Proceso (5) | Dirección General |

PROCESO GENERAL INGRESO / EGRESO DE AFILIADOS

Objetivo

Lograr que el cliente potencial pueda acceder a información de la organización fácilmente, y que el proceso de afiliación se desarrolle en las condiciones y tiempos previstos.

Política (prioridad de criterios)

A la hora de elegir el procedimiento para llevar a cabo este proceso, los criterios en los cuales nos basamos son:

- Información certera, en cuanto a los requisitos que debe reunir el cliente para poder adherirse al sistema.
- Calidad en la afiliación, respecto que se cumplan estos requisitos por parte del cliente, y que el mismo quede totalmente enterado de los características que ofrece el sistema. *(Este punto se refiere al mutuo que se firma).*

Inicio y Fin del Proceso

El proceso inicia se inicia cuando la organización decide informar a los clientes potenciales sobre las características del servicio, mediante acciones de comunicación externa; y concluye cuando el cliente ya se encuentra afiliado y hace uso adecuado del servicio mediante una contraprestación económica, o bien cuando decide desvincularse de la organización (previo a acciones de recupero).

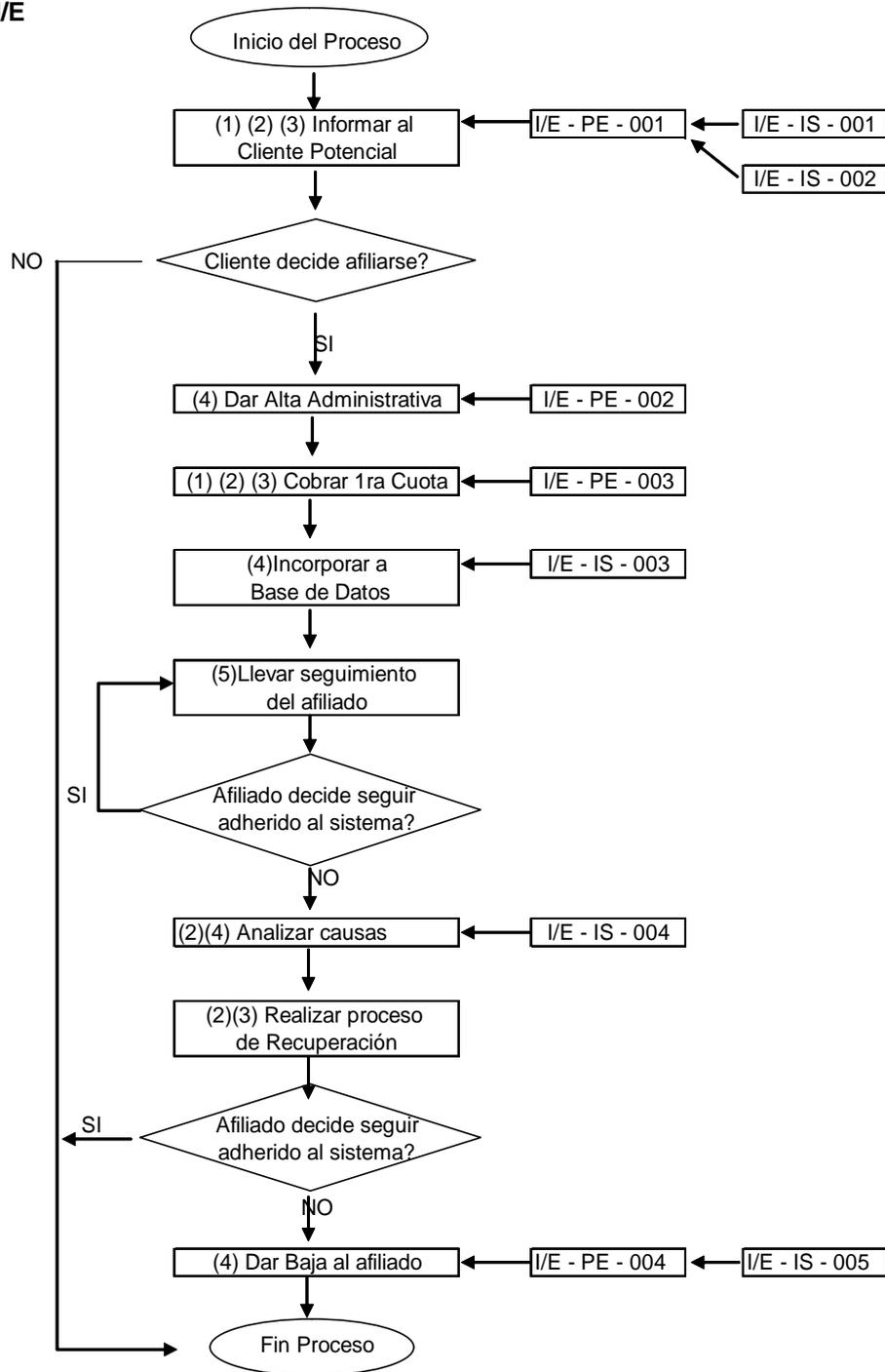
Campo de Acción

Involucra a la Gerencia General en lo que respecta a la Comunicación Externa; al Área Comercial en lo inherente a las actividades de Promoción y Venta; y al Área de Administración para la labor de dar el Alta al nuevo afiliado hasta desarrollar el control de calidad.

Documentos relacionados

- I/E – PE – 001 “Informar al cliente potencial”
 - ✓ I/E – IS – 001 “Informar al cliente potencial”
 - ✓ I/E – IS – 002 “Ficha solicitud de ingreso”
- I/E - PE – 002 “Dar alta administrativa”
- I/E – PE – 003 “Cobro cuotas”
- I/E – IS – 003 “Incorporar a Base de Datos”
- I/E – IS – 004 “Análisis de causas”
- I/E – PE – 004 “Llevar seguimiento del afiliado”
- I/E – PE – 005 “Dar baja al afiliado”
 - ✓ I/E – IS – 005 “Solicitud de baja”

Código PROCESO I/E



| Referencias | |
|-------------|-------------------------------|
| -1 | Comunicación externa |
| -2 | Promotores/Vendedores |
| -3 | Secretarías en Centro Clínico |
| -4 | Administración |
| -5 | Encargado de Calidad |

| |
|--|
| I/E – PE – 001. Informar al Cliente Potencial |
|--|

El siguiente es el Procedimiento que el Equipo de Ventas debe efectuar, al momento de desarrollar las actividades de informar al cliente potencial sobre el servicio que se le va a ofrecer.

Dichas actividades pueden llevarse a cabo en visitas personales que el equipo de ventas realiza a los clientes potenciales, o bien puede darse el caso de clientes que se encuentren interesados por el servicio y concurran voluntariamente al Centro Clínico para informarse.

Para cualquiera de los dos casos, el procedimiento es el siguiente:

1- Informar al cliente sobre el servicio y sus planes, atendiendo a las políticas establecidas. *Remitirse a I/E - IS - 001*

2- Recabar conforme a la planilla de alta, todos los datos concernientes a la salud de cada uno de los integrantes del grupo a ingresar; en el caso de que alguno de ellos presentare alguna patología crónica grave, incapacitante o que pudiera requerir de una tasa alta de uso en lo inmediato, informar al potencial cliente que su afiliación quedará sujeta a auditoria médica a fin de aplicarle una carencia especial si el caso lo requiere.

3- En el caso de que el cliente decida no afiliarse, se debe proceder a tomar todos los datos y entregar la folletería donde se consignará nombre, número telefónico, dirección del vendedor; y remarcará el de la empresa invitándolo a que solicite nuevamente promotor cuando lo crea conveniente.

4- En el caso de recibir información negativa por parte del potencial cliente se debe consignar el hecho, día, hora, mes, año y las personas involucradas en el mismo. La información obtenida se debe elevar al Jefe de Ventas.

5- Si en el potencial cliente hay deseabilidad, pero no se puede cerrar la venta aduciendo falta de recursos, entonces se ofrecerá el plan Family como una alternativa a fin de incorporarlo con posibilidades a cambiar de plan más adelante.

6- En el caso de que el cliente decida afiliarse, se debe proceder a completar la ficha de Solicitud de Ingreso, y hacer firmar al cliente dicha Solicitud. *Remitirse a I/E – IS - 002*

| |
|--|
| I/E – PE – 002. Dar Alta Administrativa |
|--|

- 1- Recibir la ficha de Solicitud de Ingreso en perfectas condiciones de legibilidad por parte del promotor y con todos los datos completos.
- 2- Confeccionar una lista de datos faltantes y entregarlos al promotor con copia, informándole que dispone de 3 días hábiles para completar los datos.
- 3- Corroborar que el afiliado titular haya firmado y aclarado de puño y letra la conformidad con el sistema de carencias, junto con el sello correspondiente en el avverso de la hoja.
- 4- Corroborar que el cliente no se encuentre dentro de las personas dadas de bajas por morosidad con deuda pendiente.
- 5- Incluir al recién ingresado en una lista especial par ser encuestado telefónicamente al mes de ingreso por el encargado de control de calidad.
- 6- Ingresar los datos a la Base de Datos completando la totalidad de los campos. *Remitirse a I/E – IS – 003. Incorporar a Base de Datos*
- 7- Archivar la solicitud en la Carpeta de Altas.
- 8- Pasar un informe de la incorporación al encargado de Auditoria Médica si correspondiera.
- 9- Agregar cualquier otra información referente a la forma de acceso a la vivienda del cliente y referencias, de manera que el despachador se oriente más rápidamente al momento de enviar el móvil.
- 10- Confeccionar los carnets y acondicionar para entregarlos al cobrador en la próxima cobranza.
- 11- En la planilla de afiliación colocar el sello de procesado por (*nombre del administrativo*) y firmar al pie.

| |
|---|
| I/E – PE – 003. Cobro de 1ra Cuota |
|---|

- Cobranzas realizadas en el centro clínico se realizarán en el talonario vigente, según las normas generales de facturación.

- 1- Realizar el cobro de la cuota.
- 2- Consignar el registro del cobro en la planilla de caja, como cuota-afiliación.
- 3- No discriminar de la rendición diaria de caja.

- Cobranzas realizadas por promotor se confeccionará la factura correspondiente de acuerdo a las normas generales de facturación.

1. Realizar el cobro de la cuota.
2. Consignar primera cuota como concepto primera cuota afiliación.
3. Firmar al pie de la misma.
4. Rendir con la planilla de cobranzas correspondientes al día de la venta sin hacer la entrega de dinero de dicha factura (corresponde a comisión por ventas), salvo condiciones especiales previamente pactadas con el jefe de ventas.

| |
|--|
| I/E – PE – 004. Dar de baja al afiliado |
|--|

1- Llenar la ficha de Solicitud de Baja, hacer firmar al afiliado junto con su aclaración y número de DNI. *Remitirse a I/E – IS – 005. Ficha Solicitud de Baja.*

2- Entregar planilla a la Administración.

3- Eliminar al afiliado de la Base de Datos, ingresando a su legajo personal y digitando "*Baja del Sistema*"

4- Pasar la baja al padrón de bajas del año en curso, sin permitir que pase a baja definitiva. (donde se eliminan todos los datos).

I/E – IS – 001. Informar al cliente potencial

Éste es un Instructivo Soporte que debe servir de base al Equipo de Ventas al desarrollar la actividad principal de Informar al Cliente Potencial

Las políticas que deben primar al desempeñarse, son las siguientes:

1. Al tomar contacto con el cliente debe primar la idea de la familia, la protección actual con la que cuenta (baja), y qué pasos seguirían en caso de emergencias. Cómo está compuesto el grupo familiar, con la idea de generar al menos curiosidad por el servicio que se ofrece.

2. Una vez que se tiene idea de la conformación del grupo familiar, el nivel de ingresos, y los antecedentes patológicos de cada uno de los integrantes; se deberá aconsejar tomar siempre el plan más completo, definiéndolo como un todo, y haciendo hincapié en aquellas prestaciones que pueden ser más apetecibles, de acuerdo a la cobertura que tenga el cliente potencial.

3. Se deberá remarcar las debilidades de la cobertura de las obras sociales, prepagas, y mutuales, poniendo énfasis en el hecho de que la calidad de sus servicios nunca mejora, sino que sus prestaciones se van erosionando cada vez más.

4. Se tomará a la emergencia como el arma principal de venta, preguntando si alguna vez vivieron una situación parecida o real, cómo la resolvieron, y en qué forma hubiese gravitado nuestro servicio en el desenlace final de la misma.

5. Se detallarán los servicios uno por uno, incluyendo períodos de carencia y se intentará incorporar la idea de que las prestaciones son ilimitadas, pero que al ser un servicio solidario, el abuso o el mal uso termina por perjudicarlo así mismo.

7- Se hará notar que la dirección médica se encuentra permanentemente al tanto de todas las situaciones que le ocurren a los afiliados, auditando los procedimientos y llevando a cabo el control de calidad permanente.

8- Se hará mención de la importancia de que un profesional médico con 20 de experiencia, será quién defina las líneas a seguir, situación que no ocurre con otros sistemas de salud.

9- Se pondrá de manifiesto que es una empresa autorizada por el Ministerio de Salud Pública, por el Municipio de la ciudad, que ha superado exitosamente todos los controles sanitarios y de habilitación del servicio requerido por distintas entidades; además de formar parte de la Red SIEM.

| |
|---|
| I/E – IS – 002. Ficha Solicitud de Ingreso |
|---|

En este Instructivo se expondrán los campos contenidos en la Solicitud de Ingreso que debe completar el vendedor con los datos del cliente que desea ingresar al sistema.

El conjunto de datos se encuentran divididos en tres géneros de información distintos del cliente, ellos son:

1. Datos de la solicitud de ingreso:
 - ✓ Plan al que ingresa.
 - ✓ Fecha de afiliación.
 - ✓ N° de Promotor.
2. Datos del Solicitante Titular
 - ✓ Apellido y Nombre, fecha de nacimiento, documento de identidad.
 - ✓ Domicilio particular, localidad, teléfono.
 - ✓ Domicilio de pago, referencias, teléfono.
 - ✓ Datos de las personas con las que integrará el Grupo.
3. Historia Clínica del titular del grupo y cada uno de los integrantes.
 - ✓ Conjunto de patologías (se deben marcar las que correspondan a cada persona)
4. Información Contractual respecto a:
 - ✓ Períodos de carencia de cada Plan.
 - ✓ Declaración Jurada del afiliado.
 - ✓ Reticencia de datos o falsa declaración del afiliado.
 - ✓ Forma de pago de la cuota mensual.
 - ✓ Reconocimiento de las disposiciones reglamentarias.
5. Observaciones que el vendedor quiera realizar.
6. Firma del Solicitante, aclaración, lugar y fecha.

| |
|--|
| I/E – IS – 003. Incorporar en base de datos |
|--|

Este Instructivo sirve de soporte, para conocer los campos de información que se deben completar con la ficha de Solicitud de Ingreso del afiliado, en la Base de Datos del sistema.

Los campos de datos más relevantes, que bajo ninguna circunstancia deben quedar incompletos, se detallan a continuación:

1. Datos Personales del Afiliado

- ✓ Nombre y Apellido.
- ✓ Domicilio, referencias, localidad, teléfono.
- ✓ Sexo.
- ✓ Fecha de nacimiento, edad.

2. Datos de Identificación del Afiliado en el sistema

- ✓ Fecha de ingreso.
- ✓ N° de Convenio.
- ✓ N° de Grupo.
- ✓ Titular o no.
- ✓ Código personal.
- ✓ Cantidad de personas del grupo (Nombre, Apellido y número de afiliado de cada uno)

3. Datos Clínicos del Afiliado

- ✓ Sanatorio.
- ✓ Mutual.
- ✓ Obra Social.
- ✓ Historia Clínica
- ✓ Medicamentos que ingiere o tratamientos que realiza.
- ✓ Alergias.
- ✓ Grupo Sanguíneo.

4. Datos Administrativos del Afiliado

- ✓ Promotor.
- ✓ Cobrador.
- ✓ Zona.
- ✓ Plan que posee.
- ✓ Último pago.
- ✓ Próximo vencimiento.
- ✓ Saldo Pendiente.

I/E – IS – 004. Análisis de Causas

El siguiente Instructivo servirá como una guía de políticas, en caso de que un afiliado esté considerando la posibilidad de darse de baja al servicio.

Algunas políticas son:

Ante una solicitud de baja del servicio, el empleado que toma contacto debe tratar de determinar la causa fehaciente.

✓ Razones de Índole Económica: intentar recuperar al cliente haciendo hincapié en los años de trayectoria y antigüedad dentro de la empresa, en la pérdida de las carencias, la tangibilidad de lo intangible. En caso de una negativa rotunda se le ofrecerá un plan de menor valor y de no prosperar, confeccionar la planilla de baja solamente si el afiliado no presenta deudas al momento de la baja, caso contrario, solicitará la suspensión del servicio comunicándole que deberá saldar la deuda a la brevedad. *Remitirse a I/E – PE – 004. Dar Baja al afiliado.*

✓ Razones de Disconformidad: las disconformidades pueden ser con la atención médica, o del paramédico, del telefonista, o el cobrador. También puede darse la situación de una demora excesiva del móvil en llegar al domicilio.

✓ Razones de pase a otra empresa: que pueden ser por el valor de la cuota, por servicios adicionales, o por Obra Social.

En estos dos casos, se debe tomar nota de todas las acciones que generaron la baja y se comunicará al afiliado que previo a su baja, será visitado por el Gerente Administrativo o el Director Médico, salvo que el afiliado se niegue a ser visitado.

En la visita, el miembro de la organización tratará de que el cliente le dé una oportunidad a la empresa, continuando con el servicio sin costo hasta que comience a utilizarlo normalmente y desee seguir con la relación contractual.

✓ Fallecimiento del afiliado.

✓ Razones diversas (el cobrador no pasa a cobrar, cambio de domicilio, pase a convenio colectivo, mala explicación del servicio)

| |
|--|
| I/E – IS – 005. Solicitud de Baja |
|--|

Este Instructivo, solo nos detalla los cuatro grandes rubros de información que deben ser completados para hacer efectiva la desvinculación del afiliado al servicio.

Estos rubros son los siguientes:

- Datos del Titular.
 - ✓ Nombre y Apellido.
 - ✓ Convenio y Grupo.
 - ✓ Domicilio, Teléfono.
- Datos de los integrantes del Grupo
 - ✓ Nombres y Apellidos.
 - ✓ N° de Documento.
- Motivo de la baja
 - ✓ Disconformidades en la atención.
 - ✓ Imposibilidad de mantener la afiliación.
 - ✓ Pase a otras empresas o convenios.
 - ✓ Fallecimiento.
 - ✓ Otras.
- Firma del afiliado, aclaración, DNI.
- Firma del Promotor.
- Entregó Carnet? (SI – NO)

PROCESO GENERAL ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

Objetivo

Recaudar los ingresos por medio de las cobranzas en el tiempo y forma adecuados, para poder cumplir con las obligaciones de pago establecidas y pactadas.

Política (prioridad de criterios)

A la hora de elegir el procedimiento para llevar a cabo este proceso, los criterios en los cuales nos basamos son:

- Tiempos acotados, refiriéndonos a los plazos que deben cumplirse para las distintas instancias de cobranzas y pagos.
- Precisión en la documentación, para poder asignar correctamente las cuentas contables, es necesario contar con un sistema administrativo confiable y sólido.
- Seguridad en la información, el sistema informático debe estar protegido contra posibles pérdidas de datos o violaciones a las bases.

Inicio y Fin del Proceso

El proceso se inicia cuando se reciben las cobranzas por los distintos medios establecidos, y termina cuando se realizan los pagos correspondientes al mes en vigencia.

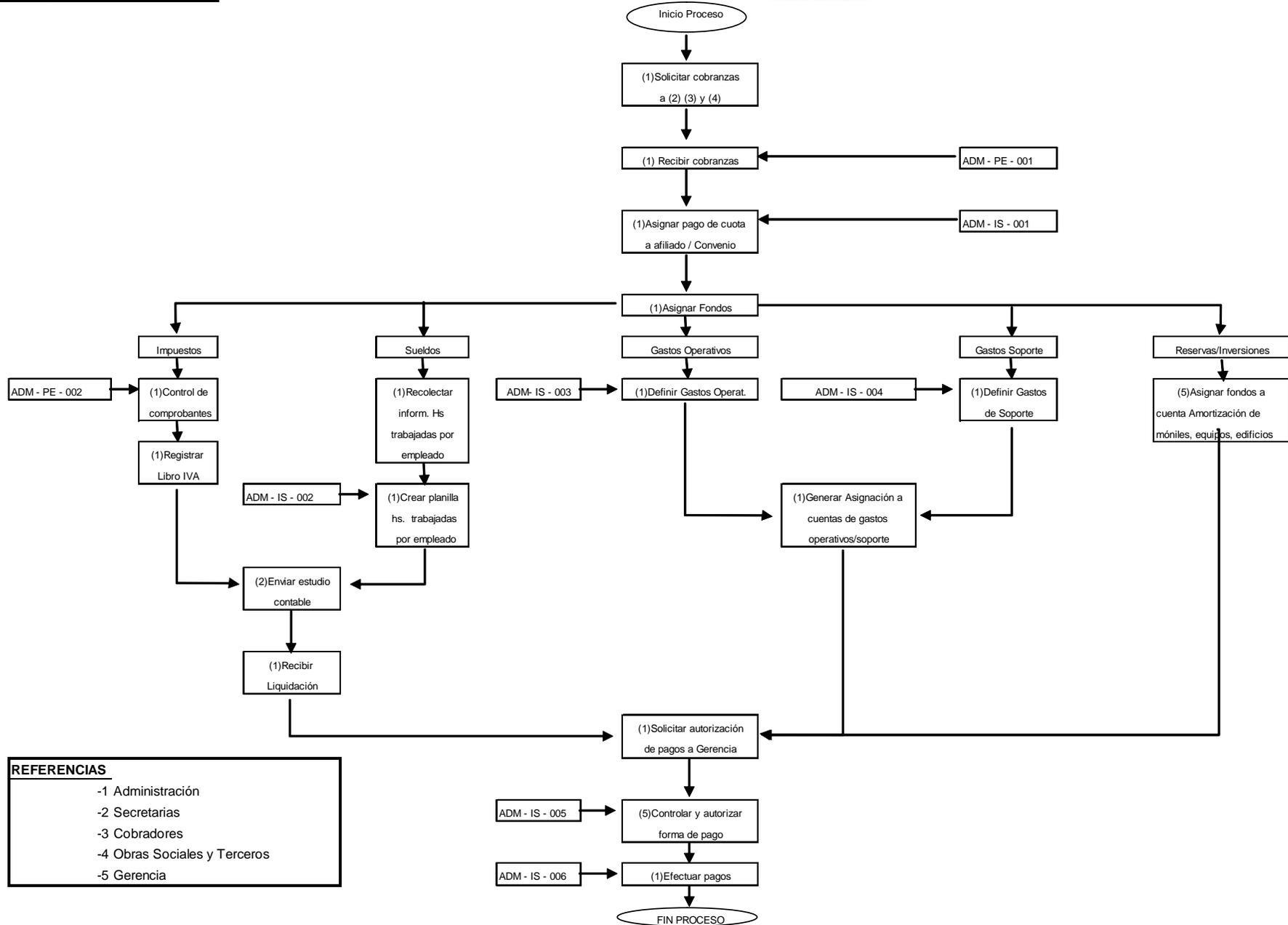
Campo de Acción

Involucra al Área Administrativa en lo que concierne a la gestión de cobranzas, asignación de fondos y realización de los pagos; a la Gerencia General en cuanto al control y autorización de pagos; por último se incluyen los Asesores Contables externos quienes tienen a su cargo la liquidación de impuestos y sueldos.

Documentos relacionados

- ADM – PE – 001 “Recepción de cobranzas”
 - ✓ ADM – IS – 001 “Asignar pago de cuota a afiliado / convenio”
- ADM – PE – 002 “Llevar control de comprobantes”
- ADM – IS – 002 “Crear Planilla de horas trabajadas”
- ADM – IS – 003 “Definir Gastos Operativos”
- ADM – IS – 004 “Definir Gastos de Soporte”
- ADM – IS – 005 “Controlar y autorizar forma de pago”
- ADM – IS – 006 “Efectuar pago”

Código PROCESO ADM



| REFERENCIAS | |
|-------------|---------------------------|
| -1 | Administración |
| -2 | Secretarías |
| -3 | Cobradores |
| -4 | Obras Sociales y Terceros |
| -5 | Gerencia |

| |
|--|
| ADM – PE – 001. Recibir cobranzas |
|--|

1- Recibir a los Cobradores en la sede de la administración todos los días, después de las 20 hs. con la planilla de cobranzas del día y los talonarios de facturas.

Dicha Planilla de Cobranzas presentará el nombre y apellido del Cobrador, y los siguientes campos: Fecha, Recibo N°, Concepto, Grupo, Importe.

2- Verificar los datos consignados conjuntamente.

3- Cerrar la planilla con la firma del cobrador y la propia, en conformidad con el monto resultante.

4- Hacer constar en la misma planilla el importe correspondiente a las comisiones pagadas y volcar los resultados de la misma a la Planilla de caja diaria.

5- Arbitrar los medios para que a la brevedad, sean procesadas las actualizaciones correspondientes en la Base de Datos personalizada de cada afiliado o grupo.

6- Controlar que los montos ingresados coincidan con las planillas de caja y depositar en el tesoro de la empresa.

7- Abonar las comisiones correspondientes a las cobranzas presentados al cobrador.

8- Proporcionar a los cobradores los talonarios y planillas que este requiera tomando debida nota de la numeración de los talonarios de recibos entregados.

9- Revisar semanalmente la morosidad a fin de prevenir mayor mora.

✓ En caso de existir mora mayor a los 30 días ingresar al afiliado al registro de mora temprana a los fines de tomar las medidas correspondientes (llamadas telefónicas, carta personalizada).

✓ Si la mora supera los 60 días proceder a la suspensión del servicio siempre y cuando se le comunique fehaciente al afiliado tal situación.

✓ Si la mora supera los 90 días, proceder mediante carta personalizada a informar de la suspensión del servicio y la imposibilidad de darse de baja con mora, y la facultad que tiene la organización de remitir la información a los organismos pertinentes (Seven de Morosos de la Rep. Argentina).

| |
|---|
| ADM – PE – 002. Llevar control de Comprobantes |
|---|

1- Imprimir del sistema, el total de recibos asignados a afiliados, solicitando la Base de Datos desde número/hasta número.

2- Tomar los talonarios comprendidos en esa lista de recibos ingresados.

3- Controlar los datos que muestra el listado de recibos con los datos contenidos en los recibos del talonario (montos, cuota número, grupo de afiliado, número de recibo).

4- Adjuntar el listado en el reverso del talonario con el sello de Revisado.
Archivar el talonario con el listado en el depósito de papel de trabajo.

ADM – IS – 001. Asignar Pago de Cuota al Afiliado

Este Instructivo nos muestra como actualizar la situación de pagos del afiliado respecto de la empresa.

Dicha actualización se lleva a cabo en la Base de Datos del Sistema, luego de que se ha recibido el pago, y se han gestionado los controles pertinentes a la documentación que respalda la operación.

La aplicación a la que hay que ingresar es la siguiente:

1. Afiliados.
2. Actualizar cuota.
3. Ingresar con el número de grupo,

Nota: cuando se actualice la cuota, las modificaciones caerán sobre todos los integrantes del grupo.

4. Completar los campos del “mes pagado” y “número de factura” con los datos proporcionados en el recibo presentado.
5. Aceptar los cambios realizados y salir de la aplicación.
6. Controlar que las actualizaciones se hayan realizado exitosamente, imprimiendo el listado que exhibe todas las modificaciones efectuadas, y comparando con los datos de los talonarios de recibos. El listado contiene los siguientes campos:

- ✓ Titular del Grupo
- ✓ Número de Grupo / Afiliado
- ✓ Última cuota paga
- ✓ Importe de la cuota
- ✓ Número de recibo
- ✓ Fecha de actualización

| |
|--|
| ADM – IS – 002. Crear planilla de hs. trabajadas por empleado |
|--|

- 1- Consultar el candelario de guardias confeccionado por el Director Médico y el plantel de médicos y paramédicos.
- 2- Pasar el calendario a planilla con formato Excel y guardarlo en la carpeta "*Guardias mes....*".
- 3- Tomar conocimiento diario de los equipos médicos que cumplen guardia.
- 4- Controlar que los ejecutores coincidan con el calendario previsto.
- 5- Si coinciden, hacer que firmen la planilla de horas al final de la guardia, aclarando la firma y citando la hora en que toma y deja la guardia.
- 6- Si no coinciden, tomar nota de la causa de la modificación, cambiar la planilla y seguir los mismos pasos.
- 7- Guardar la planilla en carpeta de horas trabajadas del mes.

ADM – IS – 003. Definir Gastos Operativos

Este instructivo nos muestra cuáles son las cuentas de los rubros de egresos, que fueron definidos por la Gerencia Administrativa como Gastos Operativos, directamente imputables a las actividades que desarrolla la empresa.

- **Personal**

- 401. Gerencias

- 402. Director Médico

- 403. Médicos Guardias activas

- 404. Médicos Guardias pasivas

- 405. Paramédicos Guardias activas

- 406. Paramédicos Guardias pasivas

- 407. Administrativos (Adm. 1° grado, Secretarias, Telefonistas/Despachadores, Encargado de logística, Cobradores)

- **Gastos Operativos**

- 501. Medicamentos y Descartables

- 502. Oxígeno

- 503. Accesorios

- 504. Insumos de equipos

- 505. Mantenimiento de equipos

- **Automotores**

- 601. Mantenimiento mecánico

- 602. Accesorios y repuestos

- 604. Combustible y lubricantes

- 605. Neumáticos y gomería

- **Edificios**

- 701. Alquileres

Para consultar más información, remitirse al documento *Lineamientos para la Gestión de la Administración de Cobranzas y Pagos*.

ADM – IS – 004 Gastos de soporte

Este instructivo nos muestra cuáles son las cuentas de los rubros de egresos, que fueron definidos por la Gerencia Administrativa como Gastos de Soporte, es decir aquellos que no son directamente imputables a las actividades que desarrolla la empresa.

- Atendiendo a la clasificación anterior, los gastos de soporte son todos aquellos que forman parte del sistema de costeo de la organización, y que no han sido definidos en la clasificación anterior.

Para consultar más información, remitirse al documento *Lineamientos para la Gestión de la Administración de Cobranzas y Pagos*.

| |
|--|
| ADM – IS – 005. Controlar y Autorizar forma de pago |
|--|

1. Recibir de la Administración las órdenes de pago de Impuestos, Sueldos y Contribuciones, Gastos Operativos, Gastos de Soporte, y Presupuestos para posibles Inversiones, junto con sus calendarios de pagos y vencimientos.

Nota: la periodicidad de esta actividad puede ser muy variada (diariamente o semanalmente). Además, cuando las categorías de gastos y sus importes se consideran convencionales y rutinarios, entonces no hace falta que la Gerencia General deba autorizarlos, sino que el departamento Administrativo toma las decisiones individualmente, con consentimiento expreso de la Gerencia General.

2. Recibir un informe de los ingresos mensuales percibidos por los servicios prestados.

3. Analizar y controlar la composición del informe y las órdenes de pago.

4. Comparar el informe y las órdenes de pago del mes en vigencia con los informes y órdenes de meses anteriores.

5. Analizar la tendencia de las cobranzas y los gastos.

6. Dar prioridad de pago según los importes, la categoría del egreso y su fecha de pago, respecto del capital percibido, junto con el Gerente Administrativo.

7. Tomar decisiones de pago.

8. Comunicar al departamento Administrativo.

| |
|---------------------------------------|
| ADM – IS – 006. Efectuar pagos |
|---------------------------------------|

- 1- Recibir Órdenes de Pago de terceros (recibos, facturas, órdenes de depósitos bancarios).
- 2- Realizar un calendario de pago, resaltando las obligaciones más urgentes de atender.
- 3- Clasificar las órdenes de pago según las cuentas contables del sistema de costeo practicado por la organización.
- 8- Analizar el medio de pago más adecuado o exigido, para cancelar las obligaciones contraídas.
- 9- Realizar el Pago según el medio elegido.
- 10- Efectuar control de los datos del Comprobante de Pago.
- 11- Realizar el Asiento de devengamiento en el sistema de costeo practicado por la organización.
- 12- Archivar Comprobantes de Pagos, según carpeta del mes y concepto del gasto.

PROCESO GENERAL SERVICIO MÉDICO

Objetivo

Resolver de manera profesional y eficiente cualquier consulta por la cual el cliente acuda al sistema, en las condiciones óptimas previstas según las características del cuadro clínico.

Política (prioridad de criterios)

A la hora de elegir el procedimiento para llevar a cabo este proceso, los criterios en los cuales nos basamos son:

- Calidad en la atención, se trate sólo de una práctica de enfermería o de un cuadro de emergencia grave, el profesional siempre debe resolver la consulta con la máxima profesionalidad.
- Tiempos acotados, considerando que las prácticas médicas implican siempre la resolución pronta de la consulta, debido a las posibles consecuencias que se podrían producir.
- Disponibilidad de móviles y equipos, con esto nos referimos a tener en cuenta las previsiones necesarias (actividades logísticas), en caso de que surjan múltiples consultas simultáneas.

Inicio y Fin del Proceso

El proceso inicia cuando se receptan las consultas del afiliado, mediante llamada telefónica o personalmente en el Centro Clínico; y concluye cuando la consulta ha sido atendida y se han fijado los controles pertinentes al cuadro clínico.

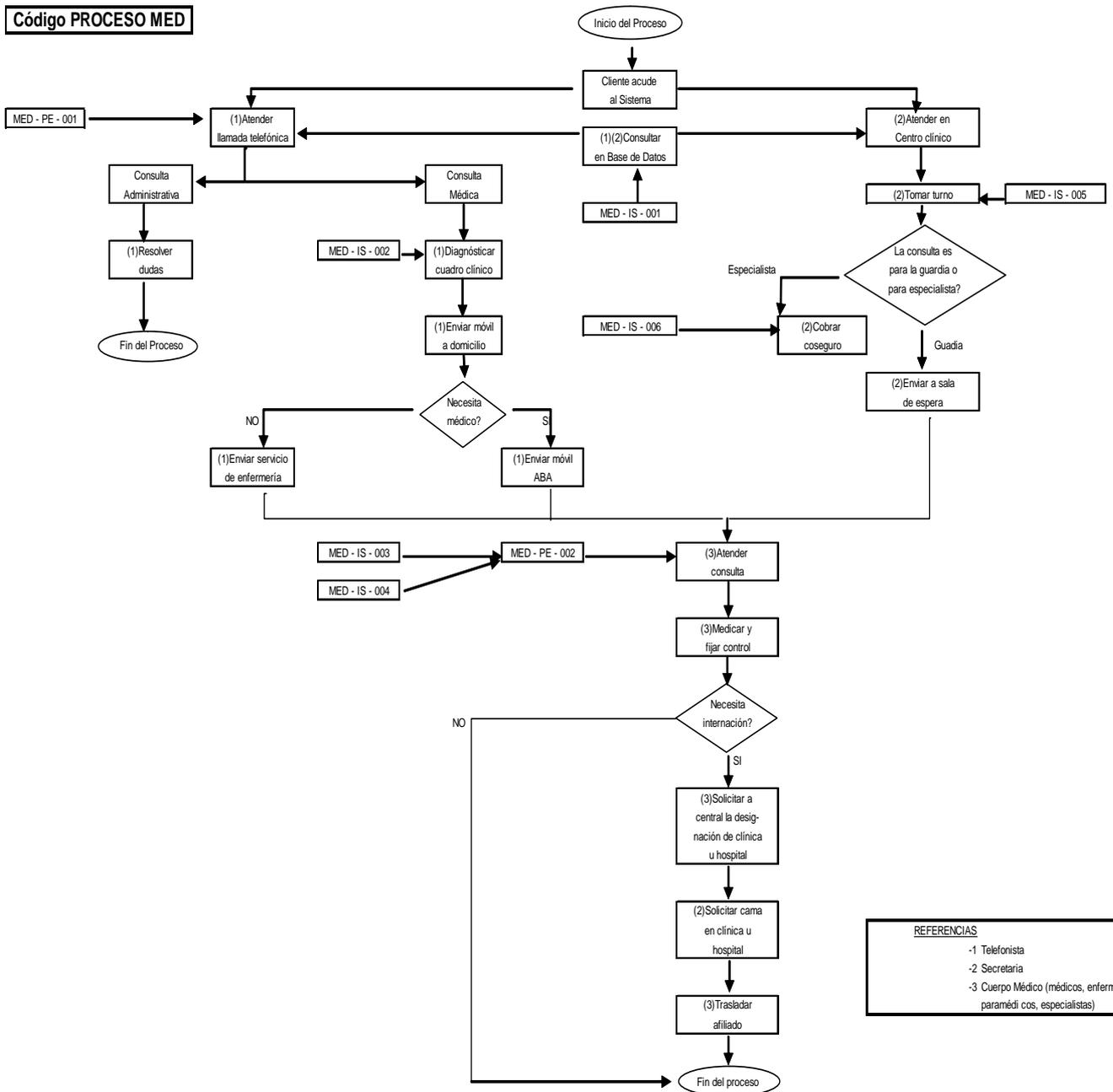
Campo de Acción

Involucra al Área Administrativa en lo que concierne a la gestión de llamados y consultas, y la asignación de los equipos de trabajo; al Área Operativa en cuanto a la atención médica; y a la Gerencia General en cuanto al control de calidad.

Documentos relacionados

- MED – PE – 001 “Diagnóstico de cuadro clínico”
- MED – PE – 002 “Atención de consultas”
 - ✓ MED – IS – 003 “Informe de Atención Médica Domiciliaria , Código Verde”
 - ✓ MED – IS – 004 “Ficha de Atención Prehospitalaria”
- MED – IS – 001 “Consulta en Base de Datos”
- MED – IS – 002 “Diagnosticar Cuadro Clínico”

Código PROCESO MED



| REFERENCIAS |
|--|
| -1 Telefonista |
| -2 Secretaria |
| -3 Cuerpo Médico (médicos, enfermeros, paramédicos, especialistas) |

| |
|---|
| MED - PE – 001. Atender llamada telefónica |
|---|

1. Saludar según el speech previsto. *Ej: Sanos Emergencias, buenos días Clara lo atiende, en qué lo puedo ayudar?*

2. Escuchar atentamente la consulta del cliente y determinar si es de índole administrativa o médica.

3. Si la consulta es de índole administrativa, entonces:

- Determinar si se refiere exclusivamente a temas administrativos con la empresa (*ej. pagos*), y dar respuesta a la duda consultando a la Base de Datos del sistema.
- Determinar si se refiere a consultas para pedidos de turnos a especialistas o estudios médicos; buscar en las carpetas por especialidad o tipo de estudio, la disponibilidad de horarios, otorgar el turno al paciente.

4. Si la consulta es de índole médica, entonces:

- Determinar si es una emergencia / urgencia. *Remitirse a MED – IS – 002. Diagnosticar cuadro clínico.*
 - ✓ En vía pública
 - ✓ En domicilio particular
- Determinar si es una consulta para envío de médico a domicilio o servicio de enfermería. *Remitirse a MED – IS – 002. Diagnosticar cuadro clínico.*

5. Tomar los datos del paciente y de la persona que realiza la llamada.

6. Preguntar a quién realiza la llamada si el paciente es afiliado del servicio.

En el caso de consultas de índole médica:

- Si no es afiliado, explicar el costo del servicio y si desea que se envíe el móvil al domicilio.
- Si es afiliado, buscar al paciente en la Base de Datos del sistema. *Remitirse a MED – IS – 001. Consulta en Base de Datos*

7. Constatar que los datos del afiliado coincidan con los del paciente (domicilio, edad, historia clínica).

8. Registrar la llamada en la Planilla de Atenciones del día en vigencia, completando los siguientes datos: Nombre y Apellido del afiliado, N° y Grupo de afiliado, hora de la llamada, motivo de la llamada y síntomas del paciente, equipo médico enviado, firma del despachador.

9. Determinar si la consulta requiere el envío de:

- Servicio de enfermería
- Servicio de médico a domicilio
- Servicio de médico de emergencias

10. Constatar la situación en la que se encuentra cada equipo médico mediante vía VHF.

11. Analizar la gravedad del cuadro clínico del paciente respecto de las demás atenciones que pudieran estar realizando los equipos médicos.

12. Elegir el equipo médico que se encargará de la consulta.

13. Informar al equipo médico sobre paciente, su diagnóstico según el cuadro clínico que presenta, historia clínica, medicamentos que ingiere; y datos formales como nombre y apellido, domicilio, referencias.

14. Considerar si es necesario pedir refuerzos a otros equipos (ej: policía, bomberos, otros servicios de emergencias) en caso de accidentes en la vía pública.

15. Comunicarse con equipos de refuerzo vía VHF o telefónica, y pasar información de la emergencia.

16. Mantenerse alerta a cualquier novedad que comunique el equipo médico.

| |
|--|
| MED – PE – 002. Atender Consulta Médica |
|--|

1. Atender llamado del despachador.
2. Recibir datos del afiliado.
 - Médico: datos referidos a la sintomatología actual, patologías previas, si se encuentra bajo algún tratamiento y medicamentos que ingiere.
 - Paramédico: datos referidos a la identificación del paciente, domicilio, referencias del barrio y domicilio.
3. Determinar si la consulta es en domicilio particular o en la vía pública.
 - Si la consulta es en domicilio particular del afiliado:
 - I. Arribar al domicilio
 - II. Consultar al paciente y sus acompañantes:
 - ✓ ¿Qué siente? ¿Qué le molesta?
 - ✓ ¿Tomó medicamentos? ¿Cuáles?
 - ✓ ¿Es la primera consulta por la patología?
 - ✓ ¿Toma medicación para enfermedades crónicas?
 - ✓ ¿Cuándo comenzaron los síntomas?
 - ✓ ¿Los síntomas fueron en aumento o disminución?

Este cuestionario lo realiza el médico, y toma aproximadamente 10 minutos, variando según el conocimiento que tenga el profesional del paciente.

III. Realizar Control de Signos Vitales:

- ✓ Control de Tensión.
- ✓ Control de Temperatura Corporal.
- ✓ Control de Frecuencia Cardíaca.

Estos controles los lleva a cabo el paramédico, mientras el médico interroga al paciente.

IV. Realizar examen físico:

- ✓ Lo más completo posible.
- ✓ Apuntando a la patología del paciente.

V. Determinar el Diagnóstico Clínico.

✓ Patología tratable en el domicilio particular: atender al paciente y establecer si requiere de controles posteriores, tratando de que en lo

posible los efectúe su médico de cabecera; sino, acordar con el servicio de médico a domicilio o el servicio de enfermería.

✓ Patología requiere internación: atender al paciente y comunicarse con el despachador y solicitar cama en hospital o clínica, dar el diagnóstico y pasar datos sobre el grado de severidad de la patología.

- Si la consulta es en la vía pública:
 - I. Solicitar datos al despachador respecto a la cantidad de personas, vehículos y su porte involucrados en el accidente.
 - II. Arribar al lugar del accidente.
 - III. Evaluar la seguridad del equipo sobre la vía pública, y pedir refuerzos a otros equipos para despejar el área de trabajo (ej: solicitar a la policía que detenga el tránsito).
 - IV. Usar medidas de seguridad (guantes, campera y chaleco fluorescentes, cascos, etc).
 - V. Evaluar al paciente:
 - ✓ ¿Se encuentra consciente? ¿Orientado?
 - ✓ ¿Respira? ¿lo hace con dificultad?
 - ✓ ¿Se mueve?
 - ✓ ¿Sangra? ¿Cuánto?
 - ✓ Ver posibles lesiones (cortantes, fracturas)
 - VI. Realizar Control de Signos Vitales:
 - ✓ Control de Tensión.
 - ✓ Control de Temperatura Corporal.
 - ✓ Control de Frecuencia Cardíaca.
 - VII. Observar si el paciente se encuentra cómodo para examinar o se encuentra tascado en el accidente.
 - ✓ Si se encuentra atascado, utilizar el equipo de extirpación y solicitar refuerzos a otros equipos.
 - ✓ Si no se encuentra atascado, continuar con el procedimiento.
 - VIII. Si el paciente se encuentra consciente, preguntar acerca de:
 - ✓ Datos Personales

- ✓ Si recuerda lo sucedido en el accidente
 - ✓ Grupo Sanguíneo (si hace falta)
- IX. Tomar medidas para inmovilizarlo, asegurar un traslado seguro:
- ✓ Usar equipos (collar cervical, tabla espinal, yesos flexibles, colocar vías con suero)
 - ✓ Oxigenar: con mascarera para distancias cortas, y con tubo para distancias largas.
- X. Atender al paciente y estabilizarlo hasta arribar al hospital, clínica o centro clínico.
- XI. Dejar al paciente en la institución donde será atendido.
- XII. Informar al médico de guardia que lo recibe, acerca del paciente, su estado general, y las prácticas médicas realizadas.
4. Completar Planilla de Atención Médica.
- Si la consulta fue practicada en el domicilio particular:
 - I. Completar el “Informe de Atención Médica Domiciliaria, Código Verde”. MED – IS - 003
 - II. Dejar asentado la medicación recetada, estudios de diagnóstico y controles posteriores establecidos.
 - III. Si el paciente fue internado, dejar asentado dónde fue derivado y quién recibió al paciente.
 - Si la consulta fue practicada en la vía pública:
 - I. Completar la “Ficha de Atención Prehospitalaria” Remitirse a MED – IS -004
 - II. Dejar asentado dónde fue derivado y quién recibió al paciente.
5. Comunicar al despachador que se encuentra en código azul.
6. Recibir una nueva consulta del Despachador o regresar a la Base del Centro Clínico.

| |
|--|
| MED – IS – 001. Consulta en Base de Datos |
|--|

1. Tomar los datos del afiliado
2. Ingresar en el sistema de Base de Datos en la opción “
3. Elegir la opción “
4. Completar con los datos del afiliado los siguientes campos:
5. Tomar conocimiento de los siguientes datos:
 - Nombre y Apellido
 - Edad
 - Domicilio
 - Referencias para localizar el domicilio
 - Personas con las que comparte el grupo familiar (si lo tiene)
 - Grupo Sanguíneo
 - Obra Social que posee
 - Clínica en la que eligió internarse (en caso de que lo haya declarado)
 - Historia Clínica personal
 - Tratamientos que sigue en caso de presentar enfermedades crónicas
 - Medicamentos que ingiere
 - Alergias declaradas
 - Último mes pagado
 - Cobrador designado
 - Convenio al que pertenece (en caso de que posea)
6. Tomar la información que es relevante para la consulta del afiliado.
7. Tomar las decisiones pertinentes con la información.

| |
|--|
| MED – IS – 002. Diagnosticar Cuadro Clínico |
|--|

1. Atender la consulta médica del afiliado
2. Indagar acerca de:
 - La sintomatología actual (mediante preguntas a la persona que realiza la llamada)
 - La historia clínica y patologías previas (mediante la consulta a su ficha personal en la Base de Datos)
 - Tratamientos bajo los que se encuentra, y medicación que ingiere, en caso de que presente enfermedades crónicas, (mediante la consulta a su ficha personal en la Base de Datos)
3. El orden de sintomatología según el nivel de gravedad del cuadro clínico, es el que se sugiere a continuación:
 - Dolor de pecho.
 - Falta de aire, respira o no.
 - Pérdida del conocimiento.
 - Heridas punzantes o cortantes.
 - Sangrado.
 - Fracturas expuestas.
 - Síntomas de enfermedades leves (resfrío, tos, fiebre, dolores estomacales, etc).
4. Frente a estos síntomas, es importante tener en cuenta:
 - ¿Cuándo comenzó el síntoma?
 - ¿Fue en aumento o disminución?
 - ¿Se encuentra orientado?
5. Luego de recogidos los síntomas es importante compararlos con:
 - La historia clínica.
 - Patologías que sufrió.
 - Enfermedades crónicas que presenta.
 - Medicamentos que ingiere.
6. Sacar conclusiones acerca de la patología que lo aqueja.

| |
|--|
| MED – IS – 003. Informe de Atención Médica Domiciliaria, Código Verde |
|--|

Ésta es una Planilla de Atención Médica cuyo formato se encuentra predeterminado, y la cual debe completar el médico de guardia que acude a una consulta médica en el domicilio particular de un afiliado.

La misma debe ser completada una vez que la consulta ha concluido, por el médico que atendió al paciente.

La importancia que tiene esta planilla, está dada por la información que presenta una vez cubiertos todos los campos contenidos en ella.

Los campos están divididos en tres tipos de información:

1. Datos personales del paciente y de la consulta, tales como:
 - ✓ Fecha, hora, móvil.
 - ✓ Socio, N° de afiliado.
 - ✓ Edad, domicilio, Obra Social.
2. Motivo de la Consulta y datos sobre el diagnóstico realizado, tales como:
 - ✓ Antecedentes
 - ✓ Examen Físico (incluye todos los controles)
 - ✓ Diagnóstico Presuntivo
 - ✓ Conducta Terapéutica
3. Recomendaciones sobre tratamientos y medicamentos, como:
 - ✓ Reposo (desde – hasta)
 - ✓ Internación
 - ✓ Control Posterior (si – no)
4. Una Nota de Conformidad del paciente sobre la atención y lo recomendado por el médico. *“Consiento la atención recibida de conformidad en forma total y extinta, quedando notificado que debo realizar un control con mi médico de cabecera a la brevedad”*
5. Firma del afiliado y del médico.

| |
|--|
| MED – IS – 004. Ficha de Atención Prehospitalaria |
|--|

Ésta es una Planilla de Atención Médica cuyo formato se encuentra predeterminado, y la cual debe completar el médico de guardia que acude a una consulta médica en la vía pública.

La misma debe ser completada una vez que la consulta ha concluido, por el médico que atendió al paciente, al momento de derivarlo a una Institución Clínica.

La importancia que tiene esta planilla, está dada por la información que presenta una vez cubiertos todos los campos contenidos en ella, además debe ser firmada por el profesional que recibe la derivación del paciente en el Centro Asistencial, lo cual tiene como finalidad dejar constancia del traspaso de la responsabilidad por el mismo, desde el momento en que el enfermo comienza a estar bajo el cuidado de la Institución.

Ésta planilla es mucho más completa y detallada en su contenido respecto al Informe de Atención Médica Domiciliaria, debido que las patologías que se exhiben son mas severas y complejas.

Los campos de datos se encuentran divididos en 10 tipos de información:

1. Datos de la Atención
 - ✓ Fecha
 - ✓ Lugar de la Atención
 - ✓ Naturaleza
 - ✓ Severidad
2. Información del Paciente
 - ✓ Socio (SI – NO)
 - ✓ Nombre y Apellido
 - ✓ Edad, Sexo
 - ✓ Domicilio, Teléfono, Localidad
 - ✓ Tipo de Socio (empresa, seguro, convenio, particular, SIEM, ART)
 - ✓ Antecedentes Clínicos
 - ✓ Toma medicamentos

3. Motivo de la Consulta
 - ✓ Emergencia Médica
 - ✓ Trauma
 - ✓ Score de Glasgow
 - ✓ Quemaduras
 - ✓ Índice Prehospitalario
 - ✓ Medicación Administrada
 - ✓ Tratamiento
4. Comentarios acerca de:
 - ✓ Examen Clínico
 - ✓ Diagnóstico Presuntivo
 - ✓ Comentarios
5. Derivación del Paciente:
 - ✓ Destino Final (domicilio, internado UTI, rechaza traslado, fallece, sala guardia, internado en piso, sin datos)
 - ✓ Equipo Médico (despachador, paramédico, médico, móvil)
 - ✓ Prácticas, Medicamentos y Material utilizado.
6. Notas:
 - ✓ Que debe ser firmada por el paciente, en caso de negarse a la atención *“Me niego a recibir atención médica/traslado y/o internación siendo informado de las posibles consecuencias, asumiendo los riesgos bajo mi exclusiva responsabilidad. Declaro que al firmar me encuentro en todas mis facultades.”*
 - ✓ Que debe ser firmada por el paciente o responsable de él, en caso de presentar conformidad a la atención *“Consiento la atención recibida en forma total y extinta, quedando notificado que ésta ha sido una atención de urgencia y que es necesario realizar un control con mi médico de cabecera o centro asistencial a la brevedad”*
 - ✓ Que debe ser firmada por el profesional que recibe al paciente en el Centro Asistencial *“Declaro tener conocimiento del estado del paciente, como así también del tratamiento administrado”*. Detallando Nombre y Apellido del profesional, hora de entrega, firma y sello del médico, sello del Centro Asistencial.

7. Determinar si hubo Intervenciones de otros Equipos de Socorro:
- ✓ Intervención Policial (SI – NO, Comisaría)
 - ✓ Intervención Bomberos (SI – NO, Cuál)

| |
|-------------------------------------|
| MED – IS – 005 – Tomar Turno |
|-------------------------------------|

1. Recibir la consulta del paciente.
2. Determinar el tipo de especialidad médica o estudio clínico que está solicitando.
3. Examinar los profesionales que atienden la consulta recibida.
4. Buscar su carpeta de turnos.
5. Examinar su calendario de turnos y según la disponibilidad, ofrecer una cita.
6. Informar al paciente acerca del valor del Co-seguro (plus) que demanda la consulta.
7. Tomar el turno, y concertar la cita.
8. Realizar registro en la carpeta de turnos de la cita, paciente, y motivo de la consulta.
9. Tomar número telefónico del paciente, para comunicarse en caso de que se cancele la cita.
10. Informar al paciente en una nota detallada sobre la cita: día y hora, nombre del profesional, número del consultorio, valor del Co-seguro, sistema de llamado (por llegada o por turnos).
11. Dar al paciente el número telefónico del Centro Clínico, para que se comunique en caso de confirmar la cita, o por cualquier duda.

| |
|---|
| MED – IS – 006. Cobrar Co-Seguro |
|---|

1. Recibir al paciente y tomar conocimiento acerca del turno al que se está presentando.
2. Buscar la Carpeta de Turnos de la especialidad o estudio correspondiente.
3. Constatar el turno del paciente, tildar para señalar que el paciente asistió a la cita.
4. Enterarse si el paciente es afiliado del servicio y a qué plan pertenece.
5. Informar al paciente sobre el porcentaje de descuento que recibe, de acuerdo al plan que posee.
6. Cobrar el Co-Seguro al paciente.
7. Guardar el dinero en la caja diaria de turnos, en el sobre del profesional para el cual se solicita la consulta.
8. Llevar al paciente a la sala de espera, e instruir para que espere su turno.
9. Al final de la jornada, realizar la sumatoria de turnos y los montos cobrados a cada uno de ellos.
10. Controlar con los fondos que se encuentran en la caja y sobre del profesional.
11. Entregar al profesional lo recaudado durante la jornada.

PROCESO GENERAL DIRECCIÓN

Objetivo

Poder distinguir cuál es la información válida para el desarrollo de las actividades de la empresa, capturarla del entorno (interno y externo), hacer un análisis exhaustivo de su repercusión en los sistemas de la organización y tomar decisiones eficientes según los criterios establecidos y las situaciones pertinentes.

Política (prioridad de criterios)

A la hora de elegir el procedimiento para llevar a cabo este proceso, los criterios en los cuales nos basamos son:

- Visión, Misión y Filosofía de la organización, especialmente porque las decisiones que se tomen en este proceso afectan tanto a los miembros de la empresa como sus públicos externos.
- Profesionalidad en el análisis de la información, principalmente para poder delegar el análisis a Asesores externos cuando los conocimientos necesarios escapan a la Gerencia General o a áreas dentro de la organización.
- Orientación hacia la Satisfacción del cliente, siempre es el objetivo final.
- Orientación hacia la Mejora Continua, para mantener la competitividad en el mercado.

Inicio y Fin del Proceso

El proceso inicia cuando se reciben datos e información del entorno interno y externo, respecto cualquier asunto; y termina cuando se ha ejecutado un control de calidad de las decisiones tomadas.

Campo de Acción

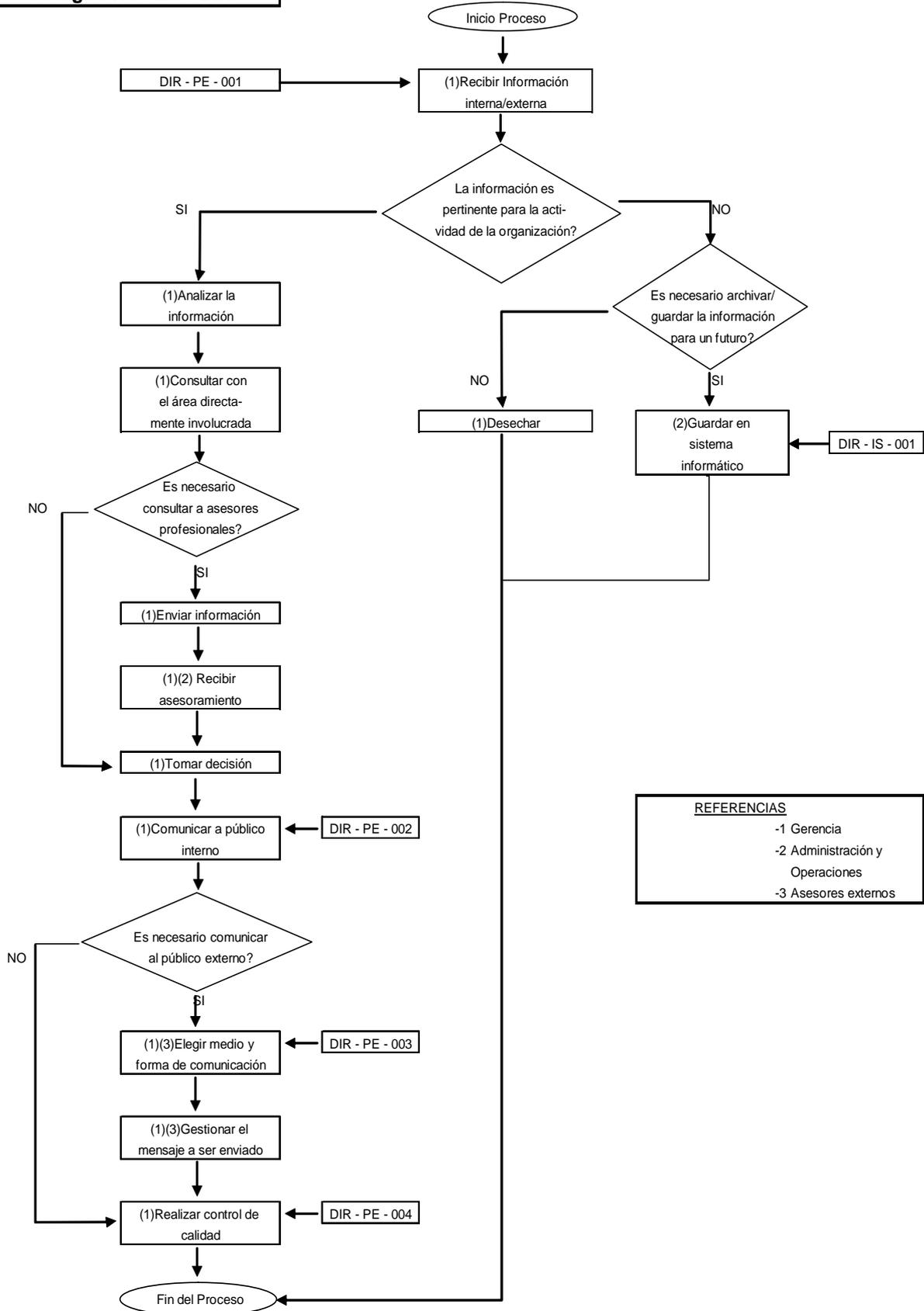
Involucra a la Gerencia General en cuanto a toda la Gestión de la Dirección, al Área de Administración y de Operaciones respecto a posibles auditorías y como

destinatarios de consultorías, y a Asesores Externos para las actividades de asesoría.

Documentos relacionados

- DIR – PE – 001 “Recepción de información”
 - ✓ DIR – IS – 001. Guardar información en Base de Datos
- DIR – PE – 002 “Comunicar al público interno”
- DIR – PE – 003 “Elegir medio de comunicación”
- DIR – PE – 004 “Realizar control de calidad”

Código PROCESO DIR



| |
|--|
| DIR – PE – 001. Recibir información interna / externa |
|--|

1. Recibir o indagar información respecto de la organización,

- Por parte de fuentes pertenecientes a ella (*ej. empleados, clientes*)

Considerar que la periodicidad de esta actividad, dependerá del tipo de información que se busque o reciba.

✓ En el caso de información rutinaria, habitual y no considerada trascendental para la dirección de la organización, entonces la periodicidad será constante (*ej. informes y reportes diarios, charlas informales, etc.*)

✓ En el caso de información no habitual, no repetitiva, y respecto de algún acontecimiento aislado, entonces la periodicidad estará dada por las circunstancias particulares de la situación. (*ej. reunión privada con algún empleado*)

✓ En el caso que la Gerencia General decida recoger información de los integrantes de la organización, mediante reuniones de equipo, semanales o mensuales, entonces la periodicidad estará preestablecida.

- Por parte de fuentes externas a ella (*ej. entidades públicas o privadas, clientes potenciales, la competencia, proveedores, la comunidad en general*)

✓ Considerar que la periodicidad de esta actividad, generalmente no es habitual ni rutinaria, debido a la información que se receipta o busca.

2. Analizar la fuente de la que se recibe la información.

3. Analizar la veracidad, alcance y efecto de la información sobre las operaciones de la organización.

4. Detectar los procesos, áreas y ejecutantes involucrados a la información recibida.

5. Decidir si la información es relevante al punto de seguir indagando sobre ella.

| |
|---|
| DIR – PE – 002. Comunicar al público interno |
|---|

1. Tomar toda la información pertinente a la decisión tomada.
 - ✓ Datos e información recibida y analizada.
 - ✓ Propuestas consideradas.
 - ✓ Áreas y procesos involucrados.
 - ✓ Decisión tomada
2. Decidir si la comunicación va a ser dirigida a todo el personal o a un área, o un equipo de trabajo.
3. Elegir sólo la información relevante y que se considera necesaria a transmitir al personal de la organización.
4. Realizar un breve reporte con la información seleccionada.
5. Realizar una reunión con el personal y exponer los acontecimientos sucedidos, la decisión tomada, las políticas y cambios en las operaciones involucrados en dicha decisión (en el caso de que existan cambios).
6. Detallar y dejar conocimiento de los efectos y objetivos que se desean alcanzar con la decisión tomada.
7. Recibir dudas y preguntas del personal, y responder tratando de comunicar mensajes claros, simples y comprensibles para todo el personal presente.
8. Impartir órdenes respecto a la decisión tomada.
9. Impartir capacitaciones a todos o parte del personal, en el caso de que la decisión tomada lo requiera.
10. Cerrar la reunión.

| |
|---|
| DIR – PE – 003. Elegir medio de comunicación |
|---|

1. Analizar la decisión que se quiere transmitir.
2. Elegir el medio de comunicación según los siguientes criterios:
 - ✓ Los medios de radiodifusión son efectivos cuando se quieren comunicar mensajes respecto a:
 - Nuevos planes de servicios.
 - Nuevos beneficios para planes vigentes.
 - Nuevas especialidades o prácticas médicas que se brindan en el Centro Clínico.
 - Nuevos beneficios sociales (ej: descuentos en farmacias).
 - Incorporación de móviles, equipos o instalaciones.
 - ✓ Los medios televisivos son efectivos cuando se quieren comunicar mensajes respecto a:
 - Recomendaciones sobre el cuidado de la salud en general.
 - Instrucciones de primeros auxilios frente a emergencias en el hogar, o en la vía pública.
 - Recomendaciones para evitar accidentes en la vía pública.
 - Informes estadísticos de alerta respecto a accidentes en la vía pública.
 - ✓ Los folletos / gacetillas son efectivos cuando se quieren comunicar mensajes respecto a:
 - Planes ofrecidos y la totalidad de servicios que incluyen.
 - La suma de especialidades médicas que se atienden en el Centro Clínico.
 - El conjunto de servicios sociales a los que pueden acceder los socios de determinados planes.
 - Imágenes del Centro Clínico y equipos de los médicos especialistas, móviles, etc.
 - ✓ Eventos especiales como aniversarios, fiestas, sorteos, etc. En el caso de que se quiera comunicar algún tipo de información importante que conlleve implícito un festejo.

✓ Para adquirir más información sobre los medio de comunicación, remitirse a los *Lineamientos para la Gestión de Mercadotecnia*.

3. Elegir el medio de comunicación.
4. Elegir el proveedor del canal de comunicación.
5. Promover relaciones comerciales con el proveedor elegido.
6. Promover relaciones contractuales con el proveedor, determinar cláusulas y condiciones.

| |
|--|
| DIR – PE – 004. Realizar Control de Calidad |
|--|

1. Reunir los efectos y objetivos que deseaban cumplirse, para los cuales se realizó la comunicación al público externo.
2. Recoger la información respecto de los planes de acción que fueron gestionadas para alcanzar los objetivos propuestos.
3. Recoger los informes realizados por los responsables de las acciones, respecto a los resultados obtenidos.
4. Comparar estas tres categorías de información.
5. Sacar conclusiones acerca de:
 - ✓ El porcentaje en que se cumplieron los objetivos propuestos.
 - ✓ Los desvíos en los resultados.
 - ✓ Los desvíos en los planes de acción.
 - ✓ Las razones de los desvíos sucedidos.
6. Si el porcentaje de cumplimiento de los objetivos es menor al 100%, se deben analizar los acontecimientos detenidamente junto con los ejecutores de las actividades.
7. Determinar las causas presuntas por las cuales no se alcanzó la totalidad de los objetivos.
8. Proponer acciones correctivas junto con los ejecutores de las actividades.
9. Realizar las modificaciones necesarias a los planes de acción.
10. Volver a reanudar el circuito.

| |
|---|
| DIR – IS – 001. Guardar información en Base de Datos |
|---|

Este instructivo nos muestra qué datos tomar y guardar de las informaciones que deciden no analizarse en el momento específico en el que se reciben, por no ser relevantes en esas circunstancias para la organización.

1. Recolectar la información que se decidió desechar.
2. Abrir una carpeta especial en la Base de Datos del Sistema.
3. Completar los siguientes campos en una planilla de la carpeta con la información obtenida.
 - ✓ Asignarle un nombre a la planilla
 - ✓ Fecha de recepción de la información.
 - ✓ Fecha en que sucedió el evento que fue motivo de la información.
 - ✓ Fuente de la que se recibió la información y datos.
 - ✓ Datos generales de la información, breve descripción.
 - ✓ Proceso involucrado.
 - ✓ Área y ejecutantes involucrados.
 - ✓ Efecto presunto sobre las operaciones de la organización.
 - ✓ Razón por la cual se descarta temporalmente la información.
4. Guardar la planilla en la carpeta.

PROCESO GENERAL SOPORTE LOGÍSTICO

Objetivo

Que todos los ejecutantes de los procesos de la organización dispongan de los equipos e instrumentos necesarios para realizar las actividades y tareas según los objetivos propuestos.

Política (prioridad de criterios)

A la hora de elegir el procedimiento para llevar a cabo este proceso, los criterios en los cuales nos basamos son:

- Disponibilidad del producto; al tratarse de una empresa que presta servicios, el cliente debe poder acceder al sistema con rapidez y eficacia, atendiendo a la naturaleza de la actividad.
- Calidad en los equipos que se utilizan, debido que los servicios que se prestan son muy especializados y técnicos es imprescindible asegurar la calidad de las herramientas con las que trabajan los distintos ejecutores de los procesos, en especial aquellos que se encuentran comprendidos en el Proceso 3 “*Servicio Médico Puro*”.

Inicio y Fin del Proceso

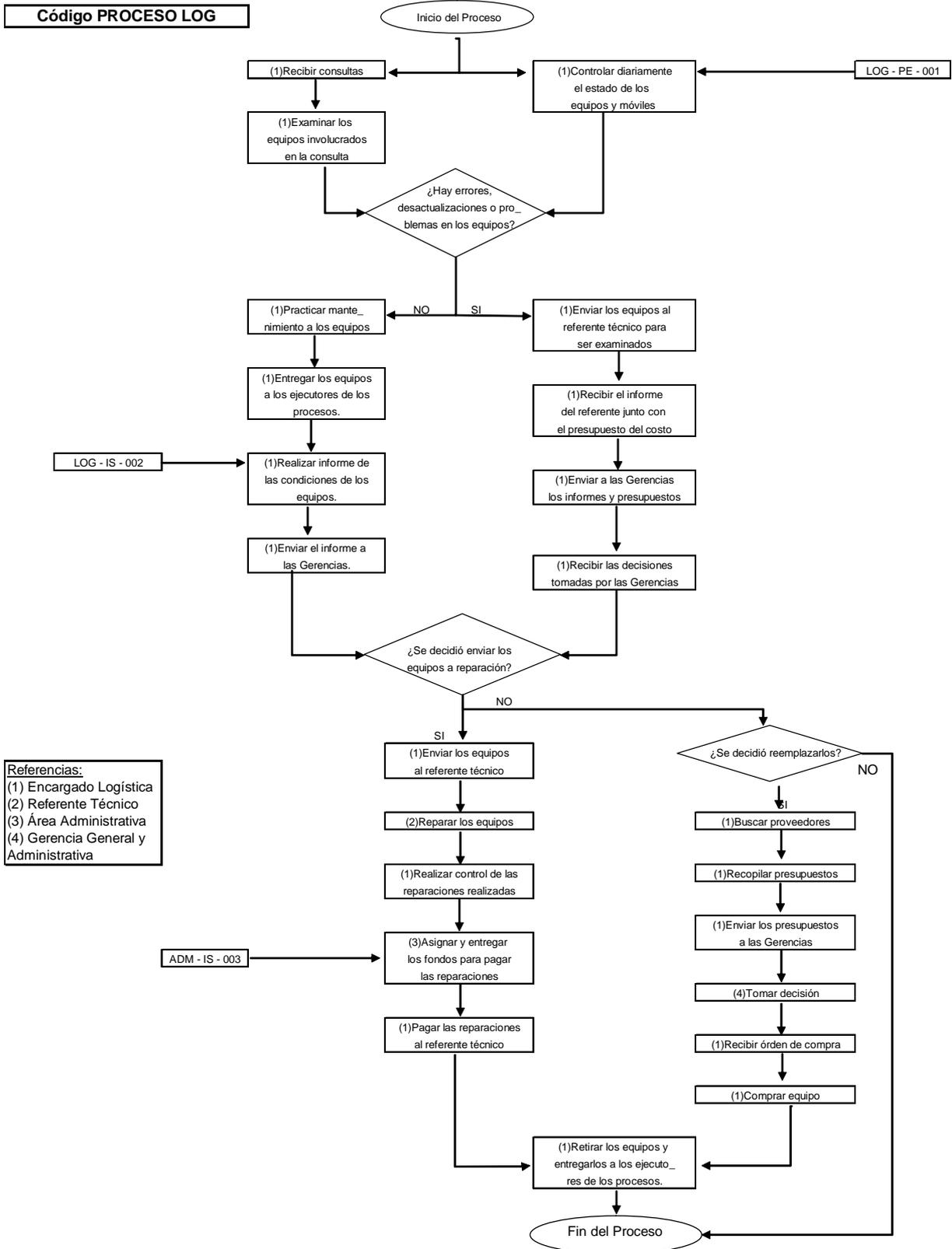
El proceso inicia cuando diariamente el responsable de mantenimiento hace una revisión de los equipos, o cuando se reciben órdenes especiales por parte de la Gerencia Administrativa y General; y termina cuando se han realizado las actividades de mantenimiento o reparación de los equipos.

Campo de Acción

Involucra al encargado de Soporte Logístico, en cuanto a las revisiones e informes a la Gerencia Administrativa y General, y a las mismas en cuanto a la toma de decisiones.

Documentos relacionados

- LOG – PE – 001 “Control diario del estado de los equipos y móviles”
- LOG – IS – 001 “Practicar mantenimiento a los equipos”
- LOG – IS – 002 “Realizar informe de las condiciones de los equipos”



| |
|---|
| LOG – PE – 0001. Control diario de equipos y móviles |
|---|

1. Recibir de los equipos médicos de la guardia que se retira, las planillas de control de:

- ✓ Móviles
- ✓ Equipos
- ✓ Guardia de la Base

2. Revisar los campos de las planillas:

✓ Móviles: carrocería, chapa y pintura, luces, nivel de aceite, nivel de agua, nivel de líquido de frenos, auxilio, gato y llave, kit mecánico, matafuegos, cuarta (soga), balisas móviles, novedades, observaciones.

✓ Equipos: bolso de consulta, desfibrilador, cardiógrafo, kit de vía aérea, kit pediátrico, kit de trauma)

✓ Guardia de la Base: instrumentos, medicamentos, insumos y descartables faltantes.

3. Controlar el kilometraje de los móviles.

4. Controlar las unidades de oxígeno.

5. Controlar el consumo de combustible por móvil

6. Actualizar el Libro de Móviles con los datos obtenidos, completando los siguientes campos: cambio de cubiertas, cambio de aceite, cambio de correas, reparaciones mecánicas, control de respiradores)

7. Supervisar la existencia (stock) de propaganda gráfica, planillas, hojas de ruta, hojas de atenciones, y todo el papel de trabajo que se utiliza en la organización.

8. Supervisar el servicio de maestranza, limpieza, y sus insumos.

9. Supervisar las condiciones de la infraestructura del Centro Clínico.

10. Realizar pedidos correspondientes a droguerías, y demás proveedores.

11. Importar los datos obtenidos de los controles a la Planilla Excel diaria.

Remitirse a LOG – IS – 002.

12. Elevar la planilla de informe logístico a las Gerencias.

| |
|---|
| LOG – IS – 002. Realizar informe de las condiciones de los equipos |
|---|

Este Instructivo muestra la Planilla de Informe Logístico, que se completa con los datos recogidos en las planillas diarias de control de móviles, equipos e insumos.

En esta planilla se conjuga la información del uso de los móviles, equipos e insumos, respecto del nivel de actividad que se presentó en un rango de tiempo determinado.

Este informe debe mostrar la información estadística de la eficiencia del uso de los recursos asignados, es decir, por medio de gráficos se exhibirán la cantidad de recursos utilizados, respecto a un período de tiempo y el nivel de actividad que se registró.

Los gráficos pueden clasificarse en los siguientes tipos de atenciones:

- ✓ Atenciones médicas en domicilio.
- ✓ Emergencias en vía pública.
- ✓ Traslados urbanos.
- ✓ Traslados de larga distancia
- ✓ Enfermería a domicilio
- ✓ Atenciones en la Guardia.

También pueden clasificarse de acuerdo a los niveles de gravedad de las atenciones:

- ✓ Códigos Verdes (gravedad leve)
- ✓ Códigos Amarillo (gravedad media)
- ✓ Códigos Rojos (gravedad alta)

Otro tipo de información que se puede incluir, son los datos de los afiliados que fueron atendidos.

La importancia de estos datos, es debido que se puede tomar cierta cantidad de datos al azar para realizar Control de Calidad de las atenciones recibidas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y PERFILES DE TRABAJO

A continuación se nombrarán todos los puestos que se encuentran en la organización, los mismos son:

- Promotor / Vendedor
- Jefe de Ventas
- Cobrador
- Telefonista / Despachador
- Secretaria
- Administrativo de 2° grado
- Administrativo de 1° grado
- Paramédico / Enfermero
- Médico
- Director Médico
- Encargado de logística
- Gerente General

En cada uno de ello se detallarán las siguientes características del puesto:

- Nombre del Puesto
- Código: para identificar el área y puesto.
- Localización del Puesto: nombra el área al que pertenece
- Características del Puesto: es el perfil que debe presentar quién se desarrolle en el puesto, incluyendo cualidades aptitudinales como de conocimientos y experiencia.
- Responsabilidades: involucran las gestiones, actividades o personal que tendrá a su cargo.
- Sistema de Subordinación: detalla sus superiores y dependientes, en el caso que los tuviere.
- Tareas que implica: son las actividades que realizará cumpliendo con el puesto.

Nombre del
Puesto PROMOTOR / VENDENDOR

Código 100-10

Localización del Puesto Área Comercial

- **Características del Puesto:** representa un perfil comercial, en el cual es indispensable que la persona presente buenas actitudes para comunicarse y mantener relaciones sociales, buena dicción y vocabulario, excelente presencia, y aptitudes para trabajar en equipo.

- **Responsabilidades:** quien desempeñe el rol de Promotor/Vendedor tendrá a su cargo la responsabilidad de llevar a la comunidad información acerca de la organización y las características del servicio, al mismo tiempo que debe recoger información de la sociedad acerca de las ideas e inquietudes que surgen respecto a las prestaciones que ofrece la empresa.

- **Sistemas de Subordinación:** este puesto debe responder directamente al Jefe de Ventas, e indirectamente a la Gerencia General. Puede recibir órdenes de estos dos superiores, pero su superior inmediato es el Jefe de Ventas.

- **Tareas que implica:**
 1. Incorporar conocimientos acerca de la organización, sus servicios, planes, precios, requisitos para afiliarse y del actual plantel profesional.
 2. Promocionar los distintos planes que ofrece la organización.
 3. Realizar afiliaciones.
 4. Cobrar la primera cuota de la afiliación.
 5. Receptar inquietudes de los clientes potenciales.
 6. Seguimiento durante los primeros dos meses del afiliado.
 7. Entregar informes al Jefe de Ventas.

Nombre del Puesto **JEFE DE VENTAS**

| | |
|-------------------------|----------------|
| Código | 100-20 |
| Localización del Puesto | Área Comercial |

- **Características del Puesto:** representa un perfil comercial, en el cual es indispensable que la persona presente buenas actitudes para comunicarse y mantener relaciones sociales, buena dicción y vocabulario, excelente presencia. Respecto a cualidades técnicas, debe poseer conocimientos sobre las disciplinas marketing, publicidad y diseño gráfico. Además, como se trata de un puesto que cuenta con subalternos, se requieren cualidades para coordinar tareas, roles y personas; y fuerte orientación hacia los objetivos y resultados planificados.
- **Responsabilidades:** quien desempeñe el rol de Jefe de Promotores tendrá la responsabilidad de coordinar y administrar el equipo de ventas, designarles objetivos personales y evaluar su desempeño. Es el principal responsable de los objetivos grupales de ventas frente a la Gerencia.
- **Sistemas de Subordinación:** este puesto debe responder directamente a la Gerencia General. Tiene a su cargo el equipo de ventas.
- **Tareas que implica:**
 1. Instruir a los Promotores.
 2. Asignar objetivos personales.
 3. Coordinar el Equipo de Ventas.
 4. Evaluar a los Promotores.
 5. Receptar órdenes de la Gerencia.
 6. Elevar informes de productividad a la Gerencia.
 7. Organizar, coordinar y ejecutar eventos de marketing, promociones, publicidades, y cualquier otra acción comercial.
 8. Mantener relaciones fluidas con los representantes de los medios de comunicación masiva de la ciudad.

Nombre del Puesto **COBRADOR**

| | |
|-------------------------|---------------------|
| Código | 200-10 |
| Localización del Puesto | Área Administrativa |

- **Características del Puesto:** representa un perfil comercial/administrativo, el cargo requiere disponer de movilidad propia para dirigirse a los domicilios particulares de los afiliados, así como disponibilidad horaria para adaptarse a los clientes asignados. Respecto a las cualidades y aptitudes personales, quien se desempeñe en el puesto debe ser bueno para las relaciones sociales, organizado y proactivo.
- **Responsabilidades:** quien desempeñe el rol de Cobrador es responsable por los pagos de los clientes asignados en su base de datos, así como de recoger sugerencias, reclamos e inquietudes de los mismos. También debe entregar reportes de los índices de morosidad y de otras informaciones que considere importantes a la Gerencia Administrativa y General.
- **Sistemas de Subordinación:** este puesto debe responder directamente a la Gerencia Administrativa, e indirectamente a la Gerencia General.
- **Tareas que implica:**
 1. Realizar las cobranzas de la Base de Datos asignada por la Gerencia Administrativa.
 2. Rendir cuentas de las cobranzas a la Gerencia Administrativa en los días previstos.
 3. Informar a sus clientes sobre cambios y novedades de la organización hacia ellos.
 4. Recoger información de los clientes hacia la empresa.
 5. Presentar informes sobre los índices de morosidad de su padrón a la Gerencias Administrativa y General.

Nombre del Puesto **TELEFONISTA / DESPACHADOR**

| | |
|-------------------------|----------------|
| Código | 300-15 |
| Localización del Puesto | Área Operativa |

- **Características del Puesto:** representa un perfil administrativo, el trabajador debe ser excelente respecto a las relaciones comunicacionales, buena dicción y vocabulario, cordial y atento a las necesidades del cliente, organizado y de carácter firme para la toma de decisiones bajo situaciones de presión.
- **Responsabilidades:** quien desempeñe el rol de Telefonista/Despachador es responsable por dos funciones bien distinguidas. En primer lugar es el encargado de recibir las llamadas de los clientes que requieren del servicio; y en segundo lugar toma sobre sí la tarea de coordinar y despachar los equipos médicos y de enfermería.
- **Sistemas de Subordinación:** este puesto debe responder directamente al Director Médico y a la Gerencia General.
- **Tareas que implica:**
 1. Incorporar conocimientos acerca de aspectos comerciales y administrativos de la organización.
 2. Incorporar conocimientos acerca de los modos y códigos de comunicación interna de la empresa y externas con otros organismos (como policía y bomberos), así como de las políticas a tener en cuenta.
 3. Incorporar conocimientos acerca de las características y signos de los distintos cuadros clínicos que puede presentar quién requiera del servicio, con el objetivo de coordinar los equipos médicos e informarlos.
 4. Atender los llamados telefónicos y dar respuestas efectivas a las consultas de los clientes.
 5. Receptar dudas, sugerencias, quejas e inquietudes de los clientes, e

informar a las Gerencias Administrativas y General.

6. Coordinar los móviles y equipos médicos y de enfermería.
7. Gestionar los traslados y pedidos de camas en clínicas y hospitales.
8. Receptar turnos para los médicos especialistas.

Nombre del Puesto **SECRETARIA**

| | |
|-------------------------|---------------------|
| Código | 200-20 |
| Localización del Puesto | Área Administrativa |

- **Características del Puesto:** representa un perfil administrativo, requiere excelentes aptitudes comunicacionales y de predisposición ante las preocupaciones de los clientes; también es menester poseer un carácter organizado y buenos antecedentes morales.
- **Responsabilidades:** quien desempeñe el rol de Secretaria es responsable por atender las consultas administrativas y médicas de los clientes, coordinar las salas de guardias y consultorios externos, cobrar cuotas y coseguros por consultas de especialistas.
- **Sistemas de Subordinación:** este puesto debe responder directamente a la Gerencia Administrativa, e indirectamente a la Gerencia General.
- **Tareas que implica:**
 1. Incorporar conocimientos acerca de aspectos comerciales y administrativos de la organización.
 2. Incorporar conocimientos acerca de los modos y códigos de comunicación interna de la empresa y externas con otros organismos (como policía y bomberos), así como de las políticas a tener en cuenta.
 3. Incorporar conocimientos acerca de los servicios médicos que se ofrecen, así como de los profesionales que pertenecen al staff médico y sus modalidades de atención, horarios e importes.
 4. Cobrar cuotas de afiliados y coseguros de consultas para especialistas, y entregar los recibos correspondientes.
 5. Llevar el control de la caja con los talonarios de recibos utilizados.
 6. Llevar control del libro de caja diario.

7. Rendir cuentas a la Gerencia Administrativa de los movimientos de caja.
8. Coordinar las atenciones de las salas de guardias.
9. Mantener el orden en las salas de espera.

Nombre del Puesto ADMINISTRATIVA DE 2° GRADO

| | |
|-------------------------|---------------------|
| Código | 200-25 |
| Localización del Puesto | Área Administrativa |

- **Características del Puesto:** representa un perfil administrativo, requiere excelentes aptitudes organizativas y de reflexión, manejo de Microsoft Office y conocimientos administrativos básicos, y pro actividad para la toma de decisiones.
- **Responsabilidades:** quien desempeñe el rol de Administrativo de 2° Grado es el responsable de las tareas administrativas de actualización de las bases de datos de clientes, control y archivado de registros contables y administrativos, pagos a proveedores y diversas tareas administrativas.
- **Sistemas de Subordinación:** este puesto debe responder directamente frente a la Gerencia Administrativa, e indirectamente frente a la Gerencia General.
- **Tareas que implica:**
 1. Incorporar conocimientos acerca de aspectos comerciales y administrativos de la organización.
 2. Llevar la actualización de las bases de datos de los clientes.
 3. Llevar control de los talonarios de recibos y de las cajas diarias de la administración.
 4. Llevar el libro IVA.
 5. Llevar control de los talonarios de recibos de los cobradores.
 6. Realizar las planillas de movimientos diarios de fondos de la administración.
 7. Realizar los pagos asignados por la Gerencia Administrativa.
 8. Realizar las gestiones de Bancos.
 9. Realizar controles telefónicos de calidad a los afiliados, sobre las atenciones recibidas por integrantes de la organización.

Nombre del Puesto ADMINISTRATIVO DE 1º GRADO - GERENTE ADMINISTRATIVO

Código 200-30

Localización del Puesto Área Administrativa

- **Características del Puesto:** representa un perfil administrativo, requiere excelentes aptitudes organizativas, de reflexión, y de conducción de personas, manejo de Microsoft Office y conocimientos administrativos avanzados, y pro actividad para la toma de decisiones.

- **Responsabilidades:** quién se desempeñe en este puesto es responsable por todas las gestiones administrativas de la organización, desde la cobranza hasta los pagos.

- **Sistemas de Subordinación:** el puesto superior inmediato de este cargo es la Gerencia General; ante ella debe manifestarse para elevar información y recibir órdenes de trabajo. Los puestos sobre los que tiene directa influencia son el Administrativo de 2º grado, Secretarías y Cobradores.

- **Tareas que implica:**
 1. Coordinar con los cobradores las fechas de presentación de sus cobranzas y recibir las mismas según lo establecido.
 2. Recibir las cajas diarias de la secretaría del Centro Clínico y realizar control de las planillas.
 3. Programar una agenda de pagos e informar a la Gerencia General.
 4. Asignar fondos y pedir autorización a la Gerencia General.
 5. Realizar pagos.
 6. Llevar actualizada la Planilla de hs. trabajadas por empleado.
 7. Mantener el contacto con las entidades intermedias, como Prepagas, Gerenciadoras, Obras Sociales, Mutuales y Asociaciones Gremiales.
 8. Realizar los contactos, presupuestos y negociaciones con las entidades

intermedias, y gerenciar las vías de cobranzas.

9. Realizar el control diario del rubro Bancos online o a través del personal administrativo subalterno, para mantener al día los depósitos, transacciones, clearing, etc.
10. Mantener contacto permanente con el Asesor Contable para los pagos de impuestos y novedades del personal.
11. Mantener relación fluida con los proveedores, y llevar un registro de los mismos en cuanto a sus modalidades operativas, plazos de pagos y entregas, etc.

Nombre del Puesto **PAREMÉDICO / ENFERMERO**

Código 300-10

Localización del Puesto Área Operativa

- **Características del Puesto:** Se trata de un perfil técnico de las Cs. Médicas. Como requisitos formales se exige acreditación oficial para poder desempeñarse en el puesto (Título Técnico o Universitario); y contar con experiencia comprobable. Como requisitos aptitudinales se solicita vocación de servicio, dedicación full time, y buena aptitud para comunicarse, mantener relaciones sociales, y estar dispuesto a trabajar en equipo.
- **Responsabilidades:** Quien se desempeñe en este puesto es responsable por todas las prácticas de enfermería y de ayuda médica que se le asignen; también tiene a su cargo el mantener en condiciones los móviles y las salas de guardias.
- **Sistemas de Subordinación:** Su superior inmediato es el Director Médico, e indirectamente responde ante la Gerencia General.
- **Tareas que implica:**
 1. Tomar conocimiento diariamente de las novedades de los móviles, equipos, insumos, realizar el reaprovisionamiento y optimizar los elementos de trabajo.
 2. Velar por la integridad de los móviles, elementos e instrumental asignado a su área.
 3. Acudir con presteza a todas las atenciones que le sean asignadas por el despachador, sean estas de enfermería o como parte del equipo médico.
 4. Mantener el orden y limpieza de los móviles, shock room, y consultorios de guardia.
 5. Realizar las prestaciones de enfermería en Base.

6. Recolectar, lavar y esterilizar el instrumental quirúrgico; y distribuir los residuos patógenos y no patógenos en los recipientes correspondientes.
7. Dar las novedades al encargado de logística de los elementos faltantes, obsoletos o rotos.
8. Confeccionar la planilla de medicamentos y descartables utilizados durante su guardia en forma completa y detallada, y entregar al encargado del área logística.

Nombre del Puesto del MÉDICO

| | |
|-------------------------|----------------|
| Código | 300-20 |
| Localización del Puesto | Área Operativa |

- **Características del Puesto:** Se trata de un perfil sumamente especializado. Como requisitos formales se exige acreditación oficial para poder desempeñarse en el puesto (Título Universitario); y contar con experiencia comprobable en el manejo de pacientes críticos (ACLS-ATLS-PHTLS). Como requisitos aptitudinales se solicita vocación de servicio, dedicación full time, y buena aptitud para comunicarse, mantener relaciones sociales, y estar dispuesto a trabajar en equipo.
- **Responsabilidades:** El profesional que se desarrolle en este puesto será responsable de todas las atenciones médicas domiciliarias y en las salas de guardia del Centro Clínico, mientras dure su guardia. Cabe señalar que la distribución logística de actividades se coordinará en concurrencia entre los médicos de guardia activa, pasiva y el Jefe Médico.
- **Sistemas de Subordinación:** Su superior inmediato es el Director Médico; también puede llegar a recibir órdenes de la Gerencia General. Trabaja en equipo con paramédicos, enfermeros y telefonistas/despachadores.
- **Tareas que implica:**
 1. Coordinar entre los equipos médicos la distribución de las actividades.
 2. Recibir las órdenes de consulta por parte del telefonista/despachador.
 3. Realizar las atenciones médicas (en domicilio particular o en salas de guardias) que se le asignen.
 4. Determinar control médico al paciente, en caso de que se considere necesario.
 5. Completar la planilla de Atención Médica.
 6. Determinar si es necesario un traslado o una internación, pedir autorización al Jefe Médico y comunicar al telefonista/despachador.

Nombre del Puesto **DIRECTOR MÉDICO**

Código 200-25

Localización del Puesto Área Operativa

- **Características del Puesto:** Se trata de un perfil sumamente especializado. Como requisitos formales se exige acreditación oficial para poder desempeñarse en el puesto (Título Universitario); y contar con experiencia comprobable. Como requisitos aptitudinales se solicita vocación de servicio, dedicación full time, y buena aptitud para comunicarse y mantener relaciones sociales, además se considerarán condiciones para el liderazgo y resistencia a situaciones de estrés y presión.
- **Responsabilidades:** El profesional que se desarrolle en este puesto será responsable por los equipos médicos (en guardias activas o pasivas) que se encuentren cumpliendo sus tareas; también es el responsable de la coordinación del calendario de guardias.
- **Sistemas de Subordinación:** Su superior inmediato es la Gerencia General, y tiene a su cargo (como dependientes inmediatos) los médicos, paramédicos y enfermeros de la plantilla estable de la organización; también ejerce autoridad ante el Telefonista / Despachador.
- **Tareas que implica:**
 1. Coordinar con sus dependientes el Calendario de Guardias.
 2. Hacer Selección de empleados junto con la Gerencia General.
 3. Instruir a médicos, paramédicos y enfermeros.
 4. Evaluar el desempeño de sus dependientes.
 5. Elevar informes a la Gerencia General sobre el grado de calidad de las actividades operativas.
 6. Recibir consultas e información de sus dependientes y tratar de dar respuestas eficientes.

7. Sancionar junto a la Gerencia General, los comportamientos que se consideren fuera de las políticas morales, éticas y profesionales establecida.

Nombre del Puesto **ENCARGADO DE MANTENIMIENTO LOGÍSTICO**

| | |
|-------------------------|----------------|
| Código | 300-30 |
| Localización del Puesto | Área Operativa |

- **Características del Puesto:** Se trata de un perfil Técnico, el trabajador que se desarrolle en este puesto debe tener conocimientos básicos sobre Logística, Informática, Análisis de Sistemas y Mantenimiento de Redes; poseer un carácter proactivo para detectar posibles inconvenientes que pudieren afectar las actividades de la organización y ocuparse de su pronta resolución. Además, mantendrá relaciones estrechas con las Gerencias.
- **Responsabilidades:** Quién se desarrolle en el puesto será responsable por todos los equipos y herramientas, de los que se sirven los ejecutores de las actividades de toda la organización; se encuentren en un estado óptimo para facilitar el cumplimiento de los objetivos.
- **Sistemas de Subordinación:** Responde directamente frente al Director Médico, y las Gerencias Administrativas y General. No tiene subordinados a su cargo.
- **Tareas que implica:**
 1. Realizar control diario de los equipos, sistemas y móviles de la organización.
 2. Recibir consultas y novedades por parte de los ejecutores de las actividades, respecto de las condiciones de los equipos y móviles que utilicen.
 3. Recibir consultas, novedades y pedidos de mejoras y actualización de los equipos, por parte de sus superiores.

4. Buscar proveedores y propuestas de presupuestos para reparaciones, compras e inversiones sobre los equipos, sistemas y móviles.
5. Elevar informes sobre las condiciones de los equipos a sus superiores, junto con propuestas de mejoras y actualizaciones.
6. Llevar el control de las necesidades del edificio en lo que a infraestructura se refiere, así como del personal de maestranza.
7. Será el encargado de mantener la seguridad en el trabajo, en el edificio. Instruir y definir roles de incendio, evacuación y emergencia dentro del edificio.
8. Mantener contacto fluido con el asesor informático para la optimización de los recursos, páginas web, consultas online, creación y modificación de sistemas y bases de datos, etc.
9. Ser capaz de poder asumir el rol de paramédico, chofer, recepcionista o telefonista ante situaciones extraordinarias de demandas.

Nombre del Puesto **GERENTE GENERAL**

| | |
|-------------------------|----------|
| Código | 400-10 |
| Localización del Puesto | Gerencia |

- **Características del Puesto:** Es un puesto de dirección; no es un requisito forzoso el ser un profesional en Cs. Médicas ni en Cs. Económicas, sin embargo se requieren conocimientos avanzados acerca de ambas disciplinas y materias afines (como marketing, dirección de RRHH, etc), así como del mercado de la salud. Como características personales que debe presentar el puesto se pueden citar: capacidad de conducción, liderazgo y para trabajar en equipos de alto rendimiento, amplia visión empresarial y excelentes aptitudes comunicacionales.
- **Responsabilidades:** El Gerente General es responsable final de todas las actividades que realizan los distintos ejecutores de los procesos de la organización. Es su deber mantener actualizados los sistemas de control para poder detectar errores y posibles fallas en los sistemas. Es el responsable directo por la Imagen Corporativa.
- **Sistemas de Subordinación:** Sus dependientes directos son el Jefe Médico, el Gerente Administrativo, el Jefe de Promotores y el Encargado de Logística; indirectamente todos los empleados de la organización deben responder ante el Gerente General.
- **Tareas que implica:**
 1. Marcar el rumbo empresarial de la organización, sus objetivos y planes de acción.
 2. Establecer las instancias de control de los procesos y procedimientos.
 3. Trabajar en conjunto con los Jefes de áreas para la toma de decisiones compartida.

4. Aprobar presupuestos, pagos, e inversiones.
5. Mantener los canales de comunicación interna en funcionamiento.
6. Aprobar las Selecciones de Personal.
7. Propiciar espacios de aprendizaje para los integrantes de la organización.
8. Aplicar sanciones, cuando se detecten desviaciones a los códigos de ética y profesionales establecidos.
9. Coordinar actividades de comunicación externa y de imagen corporativa.
10. Tratar con consultores externos, en los casos en que se solicitaron auditorias.
11. Mantener contacto fluido con los médicos especialistas, centros de derivación, clínicas y hospitales.
12. Disponibilidad permanente ante la requisitoria de un socio, en referencia a temas que hagan a la calidad del servicio.

DESCRIPCIÓN DE LAY OUT Y EQUIPOS

En primer lugar, es importante dar una fundamentación de porqué se considera que es necesario incluir en la construcción de este “Know How” la descripción del Lay Out y los equipos, de los que la organización se sirve para cumplir con el objetivo comercial.

En el caso de los servicios, y aún más en esta clase, es primordial mantener fluidas todas las actividades logísticas, porque son la esencia de la prestación. Además, cuando se tiene como política interna de la organización, brindar al cliente una Disponibilidad total del producto, y que simultáneamente cumpla con los estándares más altos de calidad; se torna imperativo prestarle especial atención a todos los elementos logísticos que entran en acción al momento de prestar el servicio.

Dos de los elementos fundamentales, más allá de las relaciones entre los distintos ejecutantes de los procesos, son el Centro Clínico de la organización, y sus móviles y equipos. Ambos forman parte de la estrategia comercial, dado que se consideran la imagen permanente que da la empresa a sus clientes y a toda la comunidad.

De esta manera, describiremos la distribución física del Centro Clínico, y las razones por las cuales fue creado de esa forma.

- El Centro Clínico consta de dos plantas y cuatro salas de espera, en las cuales se reparten 12 consultorios.
- salas de espera: deben ser diseñadas de manera que puedan coexistir diferentes tipos de pacientes en un mismo edificio, en un mismo tiempo. la sala de espera frente al consultorio de pediatría es espaciosa, y libre de obstáculos con televisor, y un escape acústico que permite que los niños tengan una espera menos estresante. El área de espera de emergencias y consultas se encuentra separada sin contacto visual con la anterior ya que allí esperan pacientes con las más variadas patologías agudas, como traumatizados, quemados, dolientes. por último, en el piso superior, donde se

encuentra el consultorio de salud mental, se trata de liberar esa sala de otras consultas médicas, para que los concurrentes a salud mental no se sientan observados, al mismo tiempo que sea más aislada que el resto de los consultorios.

Existen *áreas que son dedicadas exclusivamente a la actividad central del servicio*, que son las emergencias y urgencias médicas; éstas áreas ofrecen prestaciones que pueden no llegar a ser obligatoriamente necesarias (como la sala de internación), sin embargo si se cuenta con una cartera de afiliados de mas de 3000 de los cuales gran número pertenece a los planes mas costosos, es importante brindar esta clase de beneficios.

Dichas áreas se distribuyen de la siguiente manera:

1. Dos guardias de emergencias: funcionan como Salas de Guardia para atender las consultas de los afiliados cuando acuden al Centro Clínico. La decisión de instalar dos guardias y no una, responde a la previsión de tener salas de trabajo en caso de servicios múltiples (ej: dos atenciones de urgencia de clientes que acuden al Centro Clínico)
 2. Una sala de shock room (donde se reciben los pacientes que necesitan atenciones más complejas): Se utiliza en casos en que las emergencias han sido domiciliarias o en el Centro Clínico y se requiere de equipos de alta complejidad para atender al paciente. Es sumamente necesario que dicho shock room tenga una conexión directa desde la entrada lateral de los móviles al Centro Clínico, con la finalidad de que el traslado de la paciente hasta la sala de shock room sea ágil y continua desde la ambulancia.
 3. Una sala de internación con dos camas y baño privado: se utiliza para los afiliados del plan que brinda mayores beneficios, para casos de internaciones de cortos períodos de tiempo y de baja complejidad.
 4. Dependencias para los empleados y todas las instalaciones para los servicios: debe haber una habitación para el médico y paramédico activos de guardia, una cocina y sala de estar para los empleados, y baños privados.
- Por otro lado, el edificio también cuenta con *espacios en los que no se cumplen actividades estrictas del servicio central de la organización*. No es

rigurosamente necesario contar con estos espacios, si sólo cuando, por acciones comerciales, se decide brindarle a los afiliados la posibilidad de acceder a especialidades médicas en el mismo edificio de la empresa; y cuando además pueden ser amortizados mediante el alquiler de los consultorios. Éstas áreas se distribuyen en:

1. Un consultorio odontológico.
2. Un centro de atención oftalmológica.
3. Un consultorio pediátrico.
4. Un consultorio de salud mental.
5. Un gabinete de fonoaudiología.
6. Un consultorio para prácticas cardiológicas.
7. Un laboratorio de análisis clínicos.
8. Un spa y gimnasio para pilates.

Es importante la logística entre los días que atienden los especialistas, para analizar las posibilidades de compartir consultorios. En este caso particular, la mitad de estos consultorios se comparten entre sí, porque la mayoría de ellos tienen equipos instalados. Los que son de uso general, son pediatría, clínica médica, y uno general; tiene una rotación de hasta 5 especialidades por semana.

- La distribución de los espacios debe ser orgánica, consonante y funcional, en donde los consultorios y otras dependencias se encuentren integrados y comunicados con la recepción y la oficina del despachador telefónico.

También debe observarse que tanto la integración como la comunicación de los ambientes se encuentren acordes con la cultura delineada por la organización. La transmisión de orden, armonía y prolijidad es congruente a las necesidades del rubro en el cual se desenvuelve.

Se recomienda usar espacios amplios e iluminados en las salas de espera, y usar pinturas claras en las paredes, preferentemente en los tonos blancos y azules dado que transmiten idea de pureza, limpieza y orden.

- El edificio debería contar con cocheras propias con entrada lateral para los móviles y vehículos particulares de los empleados; no es un punto de mucha

exigibilidad, pero es recomendado para evitar sustracciones y lesiones, si atendemos al alto valor que tienen los móviles y sus equipos para el desarrollo del servicio. Además, las cocheras o espacios de estacionamiento deberían tener un espacio dedicado para el lavado y acondicionamiento de los mismos.

- Respecto a la ubicación del Centro Clínico en la ciudad, se citan cuatro criterios a considerar:

1. Se puede hacer un análisis geográfico de la ciudad y determinar cuál es la región que tenga mayor acceso vial y que sea epicentro de todas las otras regiones de la misma.

2. Se puede hacer un análisis de cuál es el área de la ciudad donde hay o puede haber mayor concentración de clientes o clientes potenciales.

3. Se debe analizar cuál es la ubicación de la central de la competencia, en caso de que existiera.

4. Se deben analizar también las disponibilidades de espacios físicos para construir el edificio, o bien estudiar la posibilidad de adquirir o alquilar algún inmueble que se ajuste a las necesidades planteadas con anterioridad.

La elección queda a cargo de la Gerencia General, de acuerdo a la ponderación que le adjudique a los criterios citados. En este caso particular, se decidió ubicar el edificio en la avenida principal del área epicentro de la ciudad de Cruz del Eje, donde además, hay grandes accesos viales y la propiedad da la posibilidad de ampliar el edificio actual. Sin embargo, también se instauró una pequeña Base Comercial y de Enfermería en el micro centro de la ciudad, para no perder presencia en la zona comercial y bancaria de la ciudad.

- La empresa cuenta con tres (3) unidades de Terapia Intensiva Móvil en condiciones de operar en forma inmediata. Cada unidad se encuentra equipada con unidades de trabajo que se consideran extremadamente necesarias para ejecutar las prestaciones, ellas son:
 - Cardiodesfibrilador portátil
 - Electrocardiógrafo portátil

- Marcapasos transitorio con cateter transvenoso
- Respirador volumétrico
- Kit de trauma
- Kit de vía aérea
- Kit pediátrico
- Kit obstétrico
- Kit de quemados
- Elementos de extricación y rescate urbano
- Oxígeno y drogas para afrontar emergencias simultáneas

Contar con todas estas herramientas es un requisito obligatorio si se quiere brindar el servicio de emergencias y urgencias médicas.

- Goza además, de una Central de atención de llamadas computarizada con base de datos completa de los afiliados, que se transmite a los móviles mediante un sistema de comunicación en VHF. Dicha central debe estar instalada en la cabina del Telefonista / Despachador, quién consulta los datos del afiliado en la base de datos y se comunica con los móviles vía VHF.

Se sugiere contar con un equipo de telefonía celular, que sirva para comunicarse con los móviles y la central en casos de traslados de larga distancia, en donde no alcanza la señal de las radios VHF.

- La organización debe contar con grupo electrógeno propio, porque en el caso de cortes de luz, la empresa necesita mantener sus fuentes de energía para continuar con las operaciones.
- El edificio, al momento de su diseño, también debería incluir la farmacia en la parte delantera, donde se exhibe junto con la fachada del Centro Clínico.
- Por último, en el caso en que el Centro Clínico no haya quedado ubicado en el micro centro de la ciudad (cercano al circuito bancario y comercial) se sugiere implantar una pequeña base en dicho micro centro, con el objetivo de no perder presencia en ese punto de la ciudad, considerando que gran parte de

la cartera de clientes cobra sus haberes en esos puntos. En dicho local se desarrollarán actividades comerciales, de atención al público y afiliados, y una pequeña guardia donde se realizan prácticas de enfermería; en el horario comercial de lunes a sábados.

- Por último, al bosquejar el Lay Out del Centro Clínico, es fundamental considerar que es obligatorio por la ley 2658 poner sanitarios para discapacitados en todos los edificios en los que se lleven a cabo servicios médicos.

GUÍA DE PAUTAS Y LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE SOPORTE

La experiencia adquirida tras 15 años de trabajar en este rubro del mercado de la salud, da la facultad para practicar ciertas sugerencias, recomendaciones y observaciones sobre acciones de mercadotecnia, administración, y otras.

Cabe aclarar que estos lineamientos cobran relevancia si se habla de organizaciones de este rubro que se desenvuelven en ciudades de poblaciones de alrededor de 40.000 habitantes, del interior de provincias, y donde no existe competencia por parte de grandes compañías internacionales dedicadas a estos servicios (ej: ECCO).

GESTIÓN DE MERCADOTÉCNIA

Cuando nos referimos a Mercadotecnia, estamos citando acciones tendientes a informar a los clientes actuales, potenciales y a la comunidad en general; sobre planes y beneficios del servicio, novedades institucionales, incorporación de prestaciones, y del plantel de especialistas, cambios en las políticas de atención, y otras.

- Es menester aclarar que en comunidades como las descritas anteriormente, los Medios de Radiodifusión y Televisivos de canales locales, tiene una fuerte repercusión en las comunicaciones que se quieren dar a la población, dado que está muy incorporado en la cultura de la ciudad escuchar los programas radiales y televisivos de las estaciones regionales.

Es una buena alternativa analizar:

1. Cuáles son las radios y el canal televisivo mas concurridos por la audiencia.
2. Si el estilo de comunicación que manejan es acorde al tipo de mensaje que se quiere transmitir, a la imagen corporativa de la organización, y al público objetivo al que nos queremos dirigir.

Los medios de radiodifusión son efectivos cuando se quieren comunicar mensajes respecto a:

1. Nuevos planes de servicios.
2. Nuevos beneficios para planes vigentes.
3. Nuevas especialidades o prácticas médicas que se brindan en el Centro Clínico.
4. Nuevos beneficios sociales (ej: descuentos en farmacias).
5. Incorporación de móviles, equipos o instalaciones.

En el caso de los canales televisivos locales, puede elegirse un programa en el cual se transmitan contenidos de interés general o noticiosos; son efectivos cuando se quieren comunicar mensajes respecto a:

1. Recomendaciones sobre el cuidado de la salud en general.
2. Instrucciones de primeros auxilios frente a emergencias en el hogar, o

en la vía pública.

3. Recomendaciones para evitar accidentes en la vía pública.
4. Informes estadísticos de alerta respecto a accidentes en la vía pública.
5. Otros.

Comunicar esta clase de mensajes no es obligatorio para la organización, pero es una buena acción social y comercial si la política y la misión del servicio es velar por la salud de los ciudadanos.

Siendo la radio el medio de comunicación masiva más penetrante, por las características culturales de la ciudad, no se debe caer en el error de emitir varios speeches diarios, porque al cabo de un tiempo resultan reiterativos y poco efectivos; es una opción contratar un cantautor local para la elaboración de "jingles" de alto impacto rítmico y musical.

- Otro canal de comunicación de soporte físico que se utiliza muy a menudo son los folletos. El grado de calidad que posean dependerá de la información que se incorpore en ellos y el público al que vayan dirigidos. Sí es importante que todos presenten coherencia en cuanto al formato utilizado en referencia a isologotipos, estilo de letras, imágenes.

Los folletos / gacetillas son efectivos cuando se quieren comunicar mensajes respecto a:

1. Planes ofrecidos y la totalidad de servicios que incluyen.
2. La suma de especialidades médicas que se atienden en el Centro Clínico.
3. El conjunto de servicios sociales a los que pueden acceder los socios de determinados planes.
4. Imágenes del Centro Clínico y equipos de los médicos especialistas, móviles, etc.

Nota: cualquiera sea el medio de comunicación que se adopte para transmitir información a la comunidad, es fundamental mantener siempre la coherencia en el estilo de mensaje, el léxico utilizado y el slogan de la organización; los cuales deben corresponderse con la Imagen Corporativa que la Gerencia General opta por manifestar.

GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Cuando mencionamos la Comercialización, aludimos también a las acciones de marketing; siempre que vayan orientadas hacia el público meta al que queremos dirigirnos, con el objetivo de captarlo y ubicar nuestro producto en los más elevados niveles de participación dentro del mercado en el que competimos.

- Alineándonos en esta clase de servicios, es necesario establecer ciertas Pautas que exhibe el mercado, que nos van a servir para poder plantear distintas estrategias de comercialización.

En primer lugar, podemos citar *características* que presentan estas prestaciones:

1. No se encuentra infundada en la cultura social, la necesidad imperante de contar con cobertura médica ante situaciones de máximo riesgo a la salud.
2. Apareta ser un servicio únicamente accesible por las clases de públicos ABC1 (clase alta, media alta) y C2 (clase media, media).
3. Las personas no notan la urgencia de estar protegidos por este servicio, hasta que les ocurre una situación de riesgo.
4. Para quienes no son socios del sistema, requerir una consulta de emergencias o urgencias, representa un desembolso muy costoso, lo cual hace ver el servicio como más inalcanzable.
5. En muchas ocasiones, el cliente potencial relaciona el servicio solo con las emergencias, y no llega a conocer los distintos beneficios que contienen los planes.
6. Las situaciones en que el cliente acude al servicio son de alto estrés y tensión, por lo cual las impresiones que muchas veces le deja el servicio no son agradables, se exageran las demoras y todas las situaciones en general.

Al pensar en un plan de marketing, con el objeto de dirigirse a cierto público, es fundamental considerar las características del servicio nombradas anteriormente,

para proyectar acciones de comunicación externa y de comercialización que resulten eficientes a los objetivos propuestos.

- Una Sugerencia que se puede trabajar, es analizar si la localidad de la que es parte la organización brinda posibilidades de Segmentar el mercado.

Fragmentar el mercado es una estrategia que se utiliza con el fin de captar más clientes, mediante la flexibilización del servicio en distintos planes de cobertura, que llevan implícitos distintas tarifas.

Es importante destacar que en localidades de menos de 50.000 habitantes, para poder mantenerse en este mercado es necesario que la Gerencia reconozca que es imperante el crear una imagen de la organización conocida e identificable por la totalidad de la población. Debe ser una “empresa al servicio de la comunidad”, y actuar como tal, para obtener credibilidad y confianza por parte de la misma.

Además de establecer acciones coordinadas de comunicación externa e imagen corporativa para lograr dicha percepción de la organización, es indispensable acompañar estas actividades con un plan comercial que sirva de soporte para alcanzar a la población con una amplia cobertura de previsión social, dando soluciones en servicios de salud y servicios sociales.

- Dicho Plan Comercial, estaría contenido por distintos planes de cobertura, que dependerán de la cantidad de prestaciones, el nivel de complejidad clínica, médica y quirúrgica, etc.

Expondremos un Plan Comercial conformado por tres alternativas de planes, que ofrecen de menor a mayor cobertura, dirigido a tres públicos diferenciados.

| |
|--|
| <p>Plan FAMILY: presenta el menor nivel de cobertura, sin descuidar prestaciones básicas y necesarias para la familia; es el de menor costo para el afiliado.</p> |
|--|

1. Servicios:

- Guardia Permanente: accede a consulta con Médico Generalista durante las 24hs., sin cargo ni límite de prestaciones.

- Médico de Cabecera: elige un Médico de Cabecera que llevará su historia clínica completa con 50% de descuento.
- Shock Room: accede a la sala de emergencias y de observación, con la medicación necesaria las 24 hs., totalmente sin cargo.
- Enfermería: acceso a prácticas de enfermería sin cargo durante las 24 hs. (inyectables, curaciones, nebulizaciones, prácticas varias)
- Especialidades Médicas: descuento de hasta el 50% concurriendo directamente al profesional de su confianza con carnet, recibo y orden de prestación, a partir de los 30 días de presentación de la afiliación.
- Odontología: descuento del 50% sobre aranceles del Colegio de Odontólogos, y planes de financiación en los trabajos de mayor costo.
- Laboratorio: Descuento de hasta el 40% sobre valor INOS.
- Farmacia: 40% de descuento en genéricos y 30% de descuento en éticos con vademécum solidario.
- Fondo para Contingencias (opcional): por grupo familiar menores de 65 años.
- Cobertura de Alta Complejidad Médica (opcional).

Precio Sugerido: \$12 por persona

Plan CLASSIC: presenta un excelente nivel de cobertura, bajo este servicio el afiliado se encuentra totalmente protegido, el importe que denota no es considerablemente oneroso.

Servicios:

- Guardia Médica y de Enfermería permanente, a partir de las 24 hs. de presentación de la afiliación.
- Servicio de Emergencias y Urgencias domiciliarias o en Centro Clínico.
- Médico a domicilio para consultas comunes, a partir de los 30 días después de la afiliación.
- Prácticas de enfermería a domicilio, a partir de los 60 días después de la presentación de la afiliación.
- Traslados interurbanos de alto riesgo a partir de los 180 días después de

presentada la afiliación.

- Especialidades Médicas: descuento de hasta el 50% concurriendo directamente al profesional de confianza con carnet, recibo y orden de prestación, a partir de los 30 días de presentación de la afiliación.
- Odontología: descuento del 50% sobre aranceles del Colegio de Odontólogos, y planes de financiación en los trabajos de mayor costo.
- Laboratorio: Descuento de hasta el 40% sobre valor INOS.
- Techo Protegido.
- Auto Protegido.
- Cobertura en toda Latinoamérica, por la Red SIEM.

Precio Sugerido: \$19 por persona

Plan PREMIUM: posee el mayor nivel e cobertura, el afiliado accediendo a este sistema se encuentra totalmente cubierto en todas las prestaciones médicas ambulatorias y de internación clínica; su costo no es oneroso en relación con los beneficios obtenidos.

Servicios:

- Todas las prestaciones que ofrece el Plan Classic.
- Descuentos en prácticas quirúrgicas.
- Sala de Internación/Observación privada en el Centro Clínico, con la medicación necesaria sin costo, las 24 hs.
- Especialidades Médicas: con descuento del 70%, concurriendo directamente al profesional de su confianza con carnet, recibo y orden de prestación, a partir de los 30 días de presentación de la afiliación.

Precio Sugerido: \$24

- Históricamente, según la experiencia adquirida en el manejo del sistema de costos y beneficios, la rentabilidad esperada por cada uno de los planes es la siguiente:
 1. Plan FAMILY: 15% (mas de 20000 afiliados)
 2. Plan CLASSIC: 20% “
 3. Plan PREMIUM: 30% “

Sin embargo, cuando la organización apenas se está insertando en el mercado, y cuenta con una base de clientes de menos de 10000 afiliados, entonces la rentabilidad que se puede esperar es mucho menos, rondando para el conjunto de los planes entre el 5% y el 15%.

La situación comercial ideal, es llevar todos los planes hacia el más oneroso (Premium), dado que es el que presenta la mayor rentabilidad, y la menor tasa de uso.

Sin embargo, si el mercado no responde positivamente a esta estrategia, entonces es también un buen punto a considerar el encontrar la mezcla más eficiente entre estos planes (la que mas rentabilidad sobre el capital total presenta), y ofrecer al público la cantidad de planes necesarios de cada uno.

ADMINISTRACIÓN DE FONDOS

Respecto a la gestión administrativa de pagos y cobranzas, podemos observar que demuestra una característica bastante importante al momento de establecer presupuestos y acciones de asignación de fondos.

Esta cualidad a los que nos referimos tiene que ver con la *previsión de ingresos y egresos que se puede esperar mensualmente*. La previsión viene determinada por el sistema de costeo, practicado sobre todas las categorías de ingresos y egresos que percibe la administración. Estos rubros son bastante permanentes en su composición y montos; y las variaciones que presenten, no son agudas y se pueden predecir de acuerdo al grado de actividad que tuvo la organización durante cierto período de tiempo.

- La acumulación de Cuentas Contables de Ingresos se pueden asignar a los siguientes rubros, de acuerdo a las categorías de clientes:
 1. Cobranzas de grupos familiares.
 2. Cobranzas de convenios colectivos grandes: como puede ser la Mutual del Docente, de los empleados judiciales, del ANSES, y de la AFIP.
 3. Cobranzas de convenios colectivos de menor envergadura con empresas de la ciudad.
 4. Cobranzas de áreas protegidas, compuestas por Escuelas, Comercios, Bancos, Instituciones Municipales, Clubes, etc.
 5. Cobranzas por convenios celebrados con Gerenciadoras de Obras Sociales y de ART.
 6. Cobranzas realizadas a través de tarjetas de débito (Tarjeta Naranja y Cordobesa)
 7. Cobranzas al servicio municipal 107.
 8. Otros ingresos: alquileres de consultorios, consultas médicas provenientes de No Socios, traslados de alta complejidad, eventos especiales (fiestas, carreras); créditos bancarios etc.

Estas percepciones se obtienen principalmente de tres fuentes: Cobradores, directamente de la administración (en el caso de clientes que se acercan a pagar al Centro Clínico), y a través de clering bancario a caja de ahorro y cuenta corriente (entes intermedios)

En el caso de los Cobradores, es fundamental coordinar un cronograma o calendario tentativo de presentación de recaudaciones. El sistema que se recomienda será detallado a continuación:

1. Exigir la presentación de las cobranzas del 70% del padrón que contenga cada cobrador hasta el día 10 de cada mes.
2. Exigir la presentación de las cobranzas del 80% del padrón hasta el día 15 de cada mes
3. Exigir las cobranzas del 95% del padrón hasta el día 20 de cada mes
4. Exigir un informe estadístico mensual de la cantidad de afiliados del padrón que se encuentra en calidad de: sin deuda, morosos 1 mes de deuda, morosos 2 meses de deuda, morosos 3 meses de deuda; y las causas presuntas de la morosidad.

Este informe es importante porque al tercer mes de morosidad, el afiliado comienza a disponer parcialmente del servicio hasta que regularice su situación económica con la empresa, es decir de carecer de ciertos servicios salvo aquellas emergencias que pongan en riesgo la vida, dado que no se extinguió la relación contractual.

Respecto al asunto de la morosidad, al tratarse de una pyme donde el contacto con los afiliados es muy personalizado, muchas veces se analiza al cliente moroso, respecto a su comportamiento anterior de pagos, el uso que le dio al servicio, su intención de pago y las causas a las que alude su morosidad.

- La acumulación de Cuentas Contables de Egresos se pueden asignar a los siguientes rubros:

1. Impuestos

- 101. Aportes y Contribuciones
- 102. Aseguradoras de Riesgo de Trabajo
- 103. IVA
- 104. Autónomos
- 105. Ganancias
- 106. Ingresos Brutos
- 107. Moratorias
- 108. Impuestos Municipales
- 109. Tasas de Automotores
- 110. Cajas Previsionales

2. Administración y Cobranzas

- 201. Papelería administrativa y útiles varios
- 202. Insumos informática
- 203. Asesores externos (contable, informático, legal)
- 204. Comisiones de cobranzas
- 205. Movilidad

3. Promoción y Ventas

- 301. Promotores
- 302. Comisiones pagadas
- 303. Folletería
- 304. Publicidad
- 305. Promociones y concursos
- 306. Indumentaria
- 307. Capacitación de ventas
- 308. Gastos de representación

4. Personal

- 401. Gerencias
- 402. Director Médico
- 403. Médicos Guardias activas
- 404. Médicos Guardias pasivas
- 405. Paramédicos Guardias activas
- 406. Paramédicos Guardias pasivas
- 407. Administrativos (Adm. 1° grado, Secretarias, Telefonistas/Despachadores, Encargado de logística, Cobradores)
- 408. Seguros de Vida
- 409. Indumentaria
- 410. Viáticos
- 411. Comida y refrigerios

5. Gastos Operativos

- 501. Medicamentos y Descartables
- 502. Oxígeno
- 503. Accesorios
- 504. Insumos de equipos
- 505. Mantenimiento de equipos
- 506. Renovación de equipos
- 507. Seguro Mala Praxis

6. Automotores

- 601. Mantenimiento mecánico
- 602. Accesorios y repuestos
- 603. Mantenimiento chapa y pintura
- 604. Combustible y lubricantes
- 605. Neumáticos y gomería
- 606. Seguros móviles
- 607. Cuota Automotores
- 608. Depreciación automotores
- 609. Tramites registro automotor

7. Edificios

- 701. Alquileres
- 702. Servicios Públicos (luz, gas, agua)
- 703. Telefonos (telecom, celulares)
- 704. Reparación y mantenimiento
- 705. Insumos limpieza, ferretería y construcción
- 706. Servicio de Limpieza

8. Bancos

- 801. Intereses por descubiertos
- 802. Impuestos varios
- 803. Mantenimiento de cuentas
- 804. Depósitos
- 805. Créditos
- 806. Créditos en Instituciones Financieras

Históricamente, la repercusión que ocasionan estos rubros sobre el total de egresos, es la siguiente:

- ✓ Personal: 35%
- ✓ Bancos: 35%
- ✓ Impuestos: 10%
- ✓ Automotores: 7%
- ✓ Edificios: 5%
- ✓ Gastos Operativos: 3%
- ✓ Administración y Cobranzas: 3%
- ✓ Promoción y Ventas: 1%

Sin embargo, cabe aclarar que estos números dependerán de las políticas de gastos de la organización, los criterios de inversión, la estructura edilicia, cantidad de empleados de la empresa, y diversos aspectos.

ADMINISTRACIÓN DE RRHH

La causa por la cual se decide incluir pautas para la Gestión del Personal, viene dada por la necesidad de exhibir al factor humano de esta clase de organizaciones, como el pilar estratégico del servicio.

Un afiliado, cuando decide formar parte de la empresa, está depositando su salud y su confianza en un sistema conformado por profesionales y especialistas en este rubro; es por ello que contar con un equipo de personas formadas, capacitadas y comprometidas con su trabajo y la organización, se convierte en un aspecto que no puede dejarse librado al azar.

- El valor agregado en esta clase de empresas, debería estar dado principalmente por:
 - ✓ El rigor científico, donde el Director médico supervisa acciones operativas, haciendo hincapié en la profesionalización.
 - ✓ Buenos diagnósticos clínicos y actitudes terapéuticas.
 - ✓ Eficacia al momento de transportar al paciente.
 - ✓ Gran conocimiento por parte de todo el personal hacia los afiliados, permitiendo a la empresa ahorrar tiempo y costos.
 - ✓ Estabilidad laboral de los equipos con los que cuenta la empresa, lleva que todo el personal reconozca casi perfectamente las características personales de la mayoría de los afiliados, lo que tiene como resultado que cada una de las prácticas que realizan ahorre tiempo, esfuerzo y recursos.

El reconocimiento casi inmediato de las patologías, hace que los profesionales se desenvuelvan haciendo las cosas bien a la primera (sin retrabados), eleva la calidad del servicio, y además, permite lograr:

1. La reducción de los tiempos de llegada a los domicilios (dado a que conocen las direcciones).
2. La reducción de los tiempos de chequeos médicos (debido a que conocen las patologías, medicación que ingieren, etc).

3. La reducción de los tiempos de diagnóstico, tratamientos y resolución de patologías.
 4. La reducción de los costos variables (naftas, medicaciones, tiras reactivas).
 5. El aumento de los tiempos de disponibilidad (ya que al disminuir todos los tiempos anteriores, los equipos terminan cada atención más rápido).
- Debe considerarse que la Capacitación en el Puesto es uno de los aspectos más fuertes dentro de la empresa, dado la alta performance que deben demostrar permanentemente sus integrantes, en cuanto a formación académica y sobre todo en cuanto a la experiencia para abordar cualquier tipo de emergencias y urgencias.

La empresa debe tener como objetivo en sus planificaciones, el impartir cursos de capacitación a sus médicos, paramédicos y despachadores; siendo éstas las personas que cumplen el ciclo operativo.

- Distribución de personal: Dependerá del cronograma de actividades (que no se modifica a menos que haya eventos públicos o privados que requieran de un equipo con disponibilidad exclusiva).

Existen tres tipos de equipos médicos:

1. Móvil AVA (Apoyo Vital Avanzado): Formado por un médico y un paramédico (equipo más entrenado), que responden primeramente a las emergencias más graves debido a su experiencia. Guardia 24 hs.
2. Móvil AVB (Apoyo Vital Básico): Cuenta con los mismos integrantes y aparatología, pero el médico tiene menos experiencia, por lo que puede efectuar todas las tareas sólo supervisado por el médico AVA. Guardia 12 hs.
3. De Apoyo pasivo y traslados: Está conformado por un

médico y un paramédico que se encuentran en su propio domicilio personal (no de turno), comunicados mediante Radio o teléfono, a los que se recurre en caso de emergencias simultáneas, catástrofes y traslados a Córdoba. El despachador en la base, al tomar la guardia, verifica que este equipo está disponible y accesible. En caso de necesitarlos, deben estar presentes en un lapso no mayor a 20 minutos.

El Director Médico es quien toma la decisión de prioridad en caso de llamadas simultáneas. El equipo AVB está disponible medio turno, y es movilizado sólo cuando se satura el servicio o en caso de apoyo.

- Respecto a los canales de Comunicación Interna, se puede instrumentar los siguiente medios:

1.Vector descendente: *Cartelera*s en las espacios compartidos por los empleados, y *Memos* donde se citen novedades e informaciones desde la Gerencia para todo el personal o alguna área en particular.

2.Vector ascendente: puede incorporarse un *Sistema de sugerencias* animado por recompensas, dado que favorecería el aporte voluntario y, de esta forma, el diálogo social de la empresa.

3.Vector horizontal: Para implicar a todas las personas podrían establecerse *sesiones informativas regulares*, de manera tal que quien necesite colaboración no necesite recurrir al -más formal- medio escrito o las reuniones puntuales.

4.Vector transversal: Se observa que la importancia de configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización se agudiza en una actividad como la prestación medicinal, donde se procura la seguridad y el bienestar de los propios ciudadanos. Es por esto que, siguiendo los principios de calidad total, podrían configurarse *círculos de calidad* para que un grupo de voluntarios tengan la oportunidad de reunirse periódicamente para analizar problemas encontrados en la actividad profesional.

5. Vector descendente, ascendente, horizontal y transversal: son las *Reuniones con todo el personal o con áreas particulares*. Las primeras deben realizarse con una periodicidad que dependerá de distintas situaciones y necesidades, sin embargo, las reuniones entre equipos de trabajo es importante que se lleven a cabo con una periodicidad establecida en acuerdo entre los empleados y la Gerencia.

- Estímulos de comisiones a los cobradores; ésta es buena política si el objetivo organizacional es mantener al equipo de ventas y de cobros motivado para obtener mayores beneficios de sus actividades. Se propone el siguiente modelo, en el cuál el valor de las comisiones sobre los valores de cuotas cobradas dependerá de las fechas de presentación:

1. Desde el 1° hasta el día 10 de cada mes, el 15% de comisión.
2. Desde el 11 hasta el 20 de cada mes, el 10% de comisión.
3. Desde el 21 hasta el 30 de cada mes, el 8% de comisión.