

TRABAJO FINAL DE GRADO.
CONTADOR PÚBLICO.



Definición de una planificación con direccionamiento
estratégico en la Clínica Regional Del Sud S.A, de
manera de mejorar la toma de decisiones, en el año 2019.

(PAP)

María Laura Roberto

Legajo: VCPB08863

DNI: 31301413

Director - Tutor: Eduardo González

Año 2018.

Resumen.

El presente trabajo está enfocado a una empresa del rubro salud, ubicada en la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba. La misma se llama Clínica Regional del Sud S.A. de la ciudad de Río Cuarto y actualmente tiene 150 profesionales a cargo de distintas áreas médicas.

El crecimiento de la clínica, conjuntamente con los cambios en el contexto económico, laboral, impositivo y social del país, está obligando a esta empresa a disponer de mayor información y en una mayor calidad para una toma de decisiones estratégicas.

Por esta razón, el siguiente trabajo desarrollará una planificación estratégica que permita a dicha entidad establecer un control de gestión óptimo que cambie de una toma de decisiones destinadas al presente a una con objetivos y metas estratégicas.

A su vez este sistema va estar dado mediante procedimientos o manuales que brinden información eficiente, que permitan acortar la brecha entre la clínica y las otras empresas del rubro salud.

Palabras claves: Planificación estratégica, decisiones estratégicas, control de gestión.

Abstract.

The present work is focused on a health company, located in the city of Río Cuarto, province of Córdoba. The same one is called Clínica Regional del Sud S.A. from the city of Río Cuarto and currently has 150 professionals in charge of different medical areas.

The growth of the clinic, together with the changes in the economic, labor, tax and social context of the country, is forcing this company to have more information and a higher quality for strategic decision making.

For this reason, the following work will develop a strategic planning that allows said entity to establish an optimal management control that changes from a decision making to the present to one with strategic objectives and goals.

At the same time, this system will be provided through procedures or manuals that provide efficient information that will make it possible to shorten the gap between the clinic and other companies in the health sector.

Keywords: strategic planification, strategic decisions, management control.

Índice.

Resumen	2
Abstract	3
1. Planteamiento del problema	7
1.1 <i>Introducción</i>	7
1.2 <i>Delimitación del problema</i>	8
1.3 <i>Justificación</i>	8
1.4 <i>Alcance del presente trabajo</i>	9
2. Objetivos	10
2.1 <i>Objetivos</i>	10
2.1.1 <i>Objetivo General</i>	10
2.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
3. Marco Teórico	11
3.1. <i>Sistema Sanitario</i>	11
3.2. <i>Elementos que Componen el Sistema Sanitario</i>	11
3.3. <i>La estrategia, Una Herramienta hacia el Éxito</i>	12
3.4. <i>Definición de Estrategia</i>	12
3.5. <i>Elementos de la Estrategia</i>	13
3.6. <i>La Planificación estratégica</i>	13
3.7. <i>Componentes de la planificación estratégica</i>	13
3.8. <i>Beneficios de la planificación estratégica</i>	15
3.9. <i>Misión</i>	16
3.10. <i>Visión</i>	16
3.11. <i>Planes de Acción</i>	16
3.12. <i>El diagnóstico Estratégico F.O.D.A.</i>	16
3.13. <i>Contabilidad: Concepto</i>	18
3.14. <i>Relación entre la contabilidad y la Administración</i>	18
3.15. <i>Registros Contables</i>	19
3.16. <i>Los Informes Contables que se pueden transformar en Información Estratégica</i> 20	
3.17. <i>Roles de los auditores internos</i>	22
4. Marco Metodológico	23
4.1. <i>Tipos de Investigación</i>	23

4.2.	<i>Identificación de las Fuentes de Investigación.....</i>	24
4.3.	<i>Población y muestra.</i>	24
4.4.	<i>Instrumentos.</i>	25
4.5.	<i>Desarrollo de la Metodología.</i>	26
4.6.	<i>Diagrama de Gantt.</i>	27
5.	Desarrollo.	29
5.1.	<i>Reseña Histórica.....</i>	29
5.2.	<i>Análisis externo.</i>	29
5.2.1.	<i>Análisis PEST.</i>	29
5.2.2.	<i>Conclusión análisis PEST.</i>	32
5.3.	<i>Organización jurídica, contable y económica.....</i>	33
5.4.	<i>Misión.</i>	34
5.5.	<i>Visión.</i>	34
5.6.	<i>Valores.</i>	34
5.7.	<i>Principales clientes y principales proveedores.</i>	34
5.8.	<i>Organigrama de la Clínica.</i>	36
5.9.	<i>Definición de Funciones.</i>	36
5.10.	<i>Análisis del área administrativa.</i>	37
5.11.	<i>Procesamiento de la información.</i>	39
6.	Conclusiones diagnósticas.	41
6.1.	<i>Análisis FODA.</i>	41
6.1.1.	<i>Cuadro FODA.</i>	42
6.2.	<i>Interpretación de resultados.</i>	44
7.	Objetivos de la propuesta.....	46
7.1.	<i>Fundamentación de la propuesta.</i>	46
7.2.	<i>Objetivos estratégicos de la propuesta.....</i>	47
7.2.1.	<i>Fundamentación de objetivos.</i>	48
8.	Aspectos específicos de las recomendaciones.....	50
8.1	<i>Etapa estratégica.....</i>	50
8.2	<i>Etapa táctica.</i>	50
8.3	<i>Etapa presupuestaria.....</i>	54
9.	Bibliografía.....	56
10.	Anexo.....	58
	<i>Anexo N°1 – Entrevistas al director.....</i>	58
	<i>Anexo N° 2 – Ubicación geográfica.....</i>	60
	<i>Anexo N° 3 - Entrevista general a personal.</i>	61

Anexo N° 4 – Entrevista específica al personal. 62

1. Planteamiento del problema.

1.1 Introducción.

La Clínica Regional del Sud S.A, es una institución de prestación de salud ubicada en la localidad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, que inició sus actividades en el año 1939 con el afán de ofrecer el mejor servicio de salud de la localidad y sus alrededores.

El esfuerzo llevado a delante por sus dueños ha logrado que desde la institución cuente con 150 profesionales de todas las especialidades.

A lo largo de los años, se han instalado diversas clínicas privadas en la región, convirtiendo el rubro salud, en altamente competitivo, requiriendo tomar medidas estratégicas para mantener su posición en el mercado de salud y lograr en un futuro transformarse en la clínica privada más reconocida en el sur de la provincia de Córdoba.

Desde la institución médica, solo se cumple con las obligaciones tributarias y contables, según su posición fiscal, pero no se observan objetivos ni metas estratégicas establecidas por sus dueños.

Por este motivo se desarrollará un proyecto para esta empresa en el cual se le propondrá a la Clínica Regional del Sud S.A. de la ciudad de Río Cuarto, un sistema contable de direccionamiento estratégico para obtener información que permita realizar un control eficiente y eficaz de gestión, crecer en este mercado fluctuante y generar una ventaja competitiva.

El lector podrá encontrar a lo largo del presente trabajo un análisis de la Clínica Regional del Sud, el funcionamiento de todas sus áreas y los sistemas de información utilizados por el mismo, demostrando la necesidad de la integración de los sistemas actuales, de manera de contar con información que permita tomar decisiones estratégicas y lograr alcanzar una ventaja competitiva.

Totalmente necesaria la participación de un profesional en ciencias económicas para llevar a cabo el ordenamiento que la clínica necesita, mediante un trabajo conjunto con la empresa.

Se desarrollará este trabajo partiendo de un objetivo general y otros específicos complementarios a éste, para luego mencionar las metodologías de estudio con el que se implementarán los cambios y propuestas. Se acudirán a conclusiones

diagnósticas y finales, para luego proveer a la empresa de ciertas recomendaciones a seguir. Cada uno de los apartados estará respaldado por teoría que fundamente los procedimientos realizados.

1.2 Delimitación del problema.

La clínica es una empresa que a través de los años en marcha fue creciendo gracias a la administración y colaboración de todas aquellas personas que la constituyen. A pesar de llevar casi 80 años funcionando, la misma está considerada como una empresa mediana, por lo tanto, incluida según reglamentación de AFIP en la categoría de PyMES.

Las PyMES tienen características exclusivas de ellas mismas, y tienen un momento de transición de ser PyME a crecer que es muy importante, y que muchas veces está rodeado de complicaciones tanto internas como externas que analizarán durante el trabajo.

Por lo tanto, se necesita delimitar el siguiente problema a empresas pequeñas y medianas. Todos los análisis y conclusiones siguientes estarán destinados y limitados a empresas de estos tamaños que presenten dificultades en su planificación estratégica y establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

1.3 Justificación.

En Argentina se observan condiciones en el entorno donde se desarrollan las empresas que constituyen obstáculos para el desarrollo de sus actividades. Si a esta situación se le adiciona el hecho que las empresas no cuentan con información pertinente sobre su capacidad y recursos, no podrán establecer lineamientos para adaptarse al entorno fluctuante.

La que, por una combinación de factores internos y externos, pueden ocasionar un debilitamiento de la estructura patrimonial, requiriendo el establecimiento de políticas estratégicas para mantener la posición en el mercado y lograr un crecimiento estable.

Justamente el problema mencionado es el que presenta la Clínica Regional del Sud S.A. de la ciudad de Río Cuarto, posterior a un posicionamiento y consolidación de la misma en la ciudad, los accionistas y en mayor proporción sus administradores o

funcionarios no están tomando decisiones estratégicas para la empresa, y solo se guían por toma decisiones diarias con impacto en el presente. Esto provoca la situación de deterioro y desventaja competitiva con el resto de clínicas posicionadas en el mercado de salud en Río Cuarto.

Por lo que está la necesidad de un sistema, que se entiende como “sistema conceptual correspondiente a la realidad” (Von Bertalanffy; 1976; pág. 38) que proporcione información contable diferencial para la empresa objeto de estudio, y que permita mediante el uso de esa información tomar decisiones que impacten en la situación económica y financiera de la empresa de manera estratégica, teniendo en cuenta todos los aspectos internos y externos que la afectan.

Estas entidades requieren información que contribuya con sus procesos de decisión sobre decisiones estratégicas de manera de paliar los efectos negativos de los mercados.

En conclusión, la propuesta consistirá en desarrollar un sistema contable de gestión que se complemente con el actual, que tenga la función de ser autónomo y brinde la información clave de manera pertinente y con calidad.

Por último, dicho proyecto permitirá a la Clínica Regional del Sud S.A. de la ciudad de Río Cuarto planificar estrategias que consideren la competencia, nuevos mercados, nuevas oportunidades y posibles riesgos, un nuevo control de gestión de las actividades llevadas a cabo, entre muchas otras utilidades.

1.4 Alcance del presente trabajo.

Por lo expuesto previamente, y como tema de competencia del contador público, profesional capacitado para llevar a cabo el proyecto mencionado, se desarrollará un proyecto de aplicación profesional (PAP), para redondear y solucionar los actuales inconvenientes de la Clínica Regional del Sud S.A. de la ciudad de Río Cuarto.

La propuesta tiene como objetivo mejorar la información contable de la cual disponen los administradores, para tomar decisiones estratégicas adecuadas conforme a los entornos que se vayan presentando.

2. Objetivos.

2.1 Objetivos.

A continuación, se exponen los objetivos que presenta dicho trabajo para con la Clínica Regional del Sud S.A., surgen como respuesta y necesidad a la situación actual de dicha organización y que amerita su desarrollo.

2.1.1 Objetivo General.

Desarrollar una planificación estratégica en la Clínica Regional del Sud S.A de la localidad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, en el año 2018, de manera de mejorar la toma de decisiones.

2.1.2 Objetivos específicos.

- Reformular la misión, visión y valores corporativos de la Clínica regional de Sud S.A. de la localidad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, en el año 2018 para mejorar la actuación futura de la misma.
- Determinar las falencias en las tomas de decisiones que ocurren en la Clínica Regional del Sud S.A.
- Determinar cuáles son los cambios necesarios para proporcionar la información adecuada.
- Diseñar una propuesta de sistema de información contable para la toma de decisiones estratégicas en la Clínica Regional del Sud de la localidad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, para ser implementado en el año 2018.

3. Marco Teórico.

3.1.Sistema Sanitario

“Un sistema es un conjunto de elementos organizados para conseguir un propósito”(Lamata, 2007, pág. 58)

Un sistema sanitario consiste en un conjunto de elementos (instituciones, profesionales, tecnologías) que buscan lograr proteger la salud. Esta protección no está referida únicamente a curar cuando el paciente se encuentra enfermo, sino a todos los actos de prevención, atención al parto, rehabilitación entre otros.

3.2.Elementos que Componen el Sistema Sanitario

El sistema sanitario está compuesto por dos elementos: los proveedores de servicios, compuesto por los profesionales, las instituciones, entidades de salud públicas y privadas, los laboratorios, farmacias entre otros y los receptores de servicios los pacientes, sus familiares. Es decir que hay una relación entre un sanador (médico) y un paciente que sufre una enfermedad y busca curarse (Lamata, 2007, pág.226)

Según Lamata (2007, pág. 208) los servicios de salud que se ofrecen se pueden dividir:

- 1) Atención Primaria: abarca los servicios de medicina general, enfermería básica. Pueden realizarse en el domicilio del médico, en la institución de salud o en la dirección del paciente, si este no puede trasladarse.
- 2) Atención especializada: aquí el paciente solicita la atención de un médico con una especialidad. El servicio es en este caso ambulatorio.
- 3) Hospitalización: la necesidad de atender la salud del paciente no se puede cubrir con un tratamiento ambulatorio. Requiere de una atención permanente, por este motivo se interna al paciente en la institución hasta que el médico le dé de alta.
- 4) Otros servicios: en este caso se demanda la realización de estudios como el laboratorio y estudios de alta complejidad.

Los parámetros que se utilizan para medir cada servicio son los siguientes:

- Número de centros: número de camas, número de quirófanos, etc.
- Porcentaje de profesionales en cada nivel de asistencia.
- Porcentaje de gasto farmacéutico sobre gasto sanitario total

3.3. La estrategia, Una Herramienta hacia el Éxito.

Existen organizaciones que definen las estrategias que van a seguir, pero fracasan cuando deben implementarlas. Éstas fallas pueden deberse a que la organización no comunicó correctamente el plan de estrategia; los destinatarios no lograron comprenderlas, las metas resultaron inalcanzables, o porque carecen de soporte financiero.

Según Newton (2011) existen cuatro barreras que impiden implantar correctamente la estrategia:

- (a) barrera de la misión-visión;
- (b) de los objetivos o incentivos;
- (c) de la operatividad;
- (d) barrera en la gestión de la empresa.

3.4. Definición de Estrategia

“Existe innumerables formas de definirlo, pero en la práctica los empresarios no lo tienen claro”, según lo establecen los autores (Rueda y Arias , 2009, pág. 5).

“Estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado. La diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo. En la mayoría de los casos, el verdadero problema, no es la mala estrategia sino la mala ejecución (Rueda y Arias , 2009, pág. 6).

Esto se debe a que lo que se busca a priori es obtener un resultado económico positivo, es ahí cuando se cometen errores y se pierde el objetivo para el cual fue creada la organización.

3.5.Elementos de la Estrategia

Las metas, las políticas y los programas son considerados elementos esenciales de la estrategia:

- Las Metas: Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados. Pero no como serán logrados.
- Las Políticas: Reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Los Programas: Enseñan cómo, dentro de los límites planteados por las políticas, serán alcanzados los objetivos.

3.6.La Planificación estratégica

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar una organización, antes deben elaborar una planificación.

La planificación estratégica se define como un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria, ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna Gómez, 2008, pág. 69)

3.7.Componentes de la planificación estratégica.

Son 5 los componentes que integran una planificación estratégica según Vicuña Ancin (2012):

1° etapa: Estudio de la situación externa e interna de la organización.

2° etapa: Desarrollo del análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

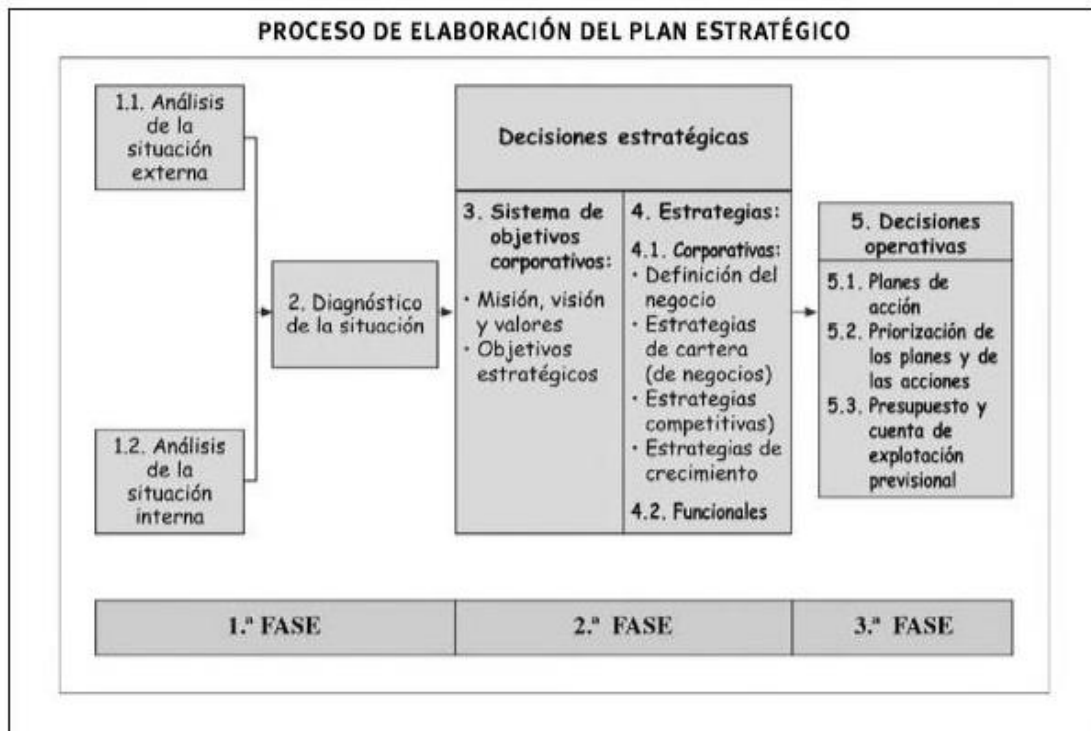
3° etapa: Rediseños de la misión, visión, valores, y objetivos de estrategia.

4° etapa: Elección de las estrategias a utilizar.

5° etapa: Metodología de acción, seguimiento, evaluación y control.

Figura N° 1.

Plan estratégico.



Fuente: (Vicuña Ancin; 2012).

Desde otro punto de vista que no difiere con el mencionado por autor anterior, Thompson y Strickland (2012) indican que las empresas se encuentran con tres preguntas:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?, esta pregunta evalúa condiciones del ambiente interno y externo que puedan afectar a la compañía.
- ¿Hacia dónde queremos ir?, se encuentra dentro de la Visión como dirección futura de la compañía.

- ¿Cómo vamos a llegar?, obliga a los administradores a formular estrategias, así la estrategia de una compañía se convierte en un plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades.

3.8. Beneficios de la planificación estratégica.

Éstos son algunos de los beneficios que surgen de mejorar o implementar la planificación estratégica:

Steiner (2007; pág. 41-42) desarrolla textualmente:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:

- 1) Simula el futuro.
- 2) Aplica el enfoque de sistemas.
- 3) Exige el establecimiento de objetivos.
- 4) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- 5) Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.
- 6) Sirve de base para otras funciones directivas.
- 7) Mide el desempeño.
- 8) Señala asuntos estratégicos.

- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:

- 1) Mejora el canal de comunicación,
- 2) Capacitación de los directivos.
- 3) Incrementa el sentido de participación.

3.9.Misión

Se define como la razón de ser de la empresa, es decir el fin para la cual fue creada y lo que pretenden obtener los propietarios. Involucra al cliente como parte fundamental para lograr este cometido (Serna Gómez, 2008)

La misión le permitirá a la organización diferenciarse de otras de acuerdo a los logros, objetivos y metas que esta pretenda alcanzar.

3.10. Visión

La visión es una representación mental o una descripción imaginaria que tienen los miembros de la alta dirección de una organización, con respecto a un futuro que pretende ser. En relación a ésta la empresa planifica su accionar.

Serna Gómez (2008, pág. 72) sostiene que la visión “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”

3.11. Planes de Acción

Son las tareas que debe implementar cada área de una organización, para concretar sus estrategias en un plan operativo que permita su evaluación y seguimiento (Serna Gómez, 2008)

Una vez abordados los conceptos básicos, será necesario profundizar en aquellos que resultan relevantes para la ejecución de dicho estudio.

3.12.El diagnóstico Estratégico F.O.D.A.

Es el direccionamiento estratégico que servirá de marco de referencia para efectuar el análisis de la situación actual de la organización tanto interna como externamente.

Para ello, resulta indispensable obtener y procesar información del entorno, con la finalidad de hacer un diagnóstico externo que permita dar cuenta de las oportunidades y amenazas de la organización.

Y, por otro lado, efectuar un diagnóstico interno que permita conocer las fortalezas y debilidades de la misma (Alvarez y Duran Lima , 2009)

- Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen al logro de los objetivos de la misma.
- Debilidades: atributos o actividades internas de una organización que dificultan el éxito de una empresa.
- Oportunidades: son consideradas los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan de forma adecuada.
- Amenazas: son los hechos, eventos o tendencias en el entorno de una organización que limitan, dificultan o inhiben su desarrollo operativo.

El análisis de las oportunidades y amenazas ha de conducir el análisis FODA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas. Esto es lo que permitirá y aportará el diagnóstico FODA (Serna Gómez, 2008)

En la ejecución de FODA, son muchas las variables que pueden intervenir, por ello en su estudio es importante priorizar aquellos indicadores y variables de acuerdo a la importancia y del impacto en el éxito o fracaso de la organización (Serna Gómez, 2008)

El paso siguiente es diseñar un sistema de información contable que permita medir la información contable y que sirva a la información no contable definida en la planeación estratégica.

3.13. *Contabilidad: Concepto*

La contabilidad es una disciplina técnica que, a partir del procesamiento de datos provenientes de operaciones de una entidad, permite obtener información para la toma de decisiones de usuarios internos y externos. Esta información permitirá realizar un procedimiento de control sobre los recursos y obligaciones del ente. (Newton, 2011)

3.14. *Relación entre la contabilidad y la Administración*

Según Gómez Villegas (2007) existe una estrecha relación entre la Contabilidad y la Administración entre las que se pueden definir:

- En las relaciones esenciales, se establece la disciplina que da la razón de ser de la contabilidad, donde se determina un objeto material y otro formal.
- Material: está determinado por los recursos de la entidad.
- Formales: la valoración que se realiza de los recursos materiales.

La Contabilidad debe responder interrogantes como la existencia de los recursos y los movimientos del mismo en un periodo determinado.

Según Gómez Villegas (2007) el objeto formal de la Administración, es la planificación, organización, dirección, evaluación y control de los recursos de la organización.

- En cuanto a las relaciones formales, la Contabilidad debe cumplir con las formalidades establecidas en las normas contables. De igual manera esta información debe ajustarse a las necesidades de los usuarios, transformándolo en dinámico.
- En cuanto a la relación teológica establece que, entre la Contabilidad y la Administración, existe una retroalimentación. La contabilidad brinda

información cuantitativa para ser utilizada para controlar la definición de información de tipo cualitativa y tomar medidas de acción.

Según (Rueda y Arias , 2009, pág. 248) indican que “la contabilidad proporcionará valor en la medida que se alinee con el direccionamiento estratégico determinado en la administración”

Figura N° 2.

Valor que proporciona la contabilidad.

Visión estratégica de la organización	➔	Alineación de la formación contable
Direccionamiento estratégico 1. Planeación estratégica 2. Planeación táctica 3. Planeación operativa	➔	Temporalidad en el suministro de la información 1. Información de largo plazo 2. Información de mediano plazo 3. Información de corto plazo
Aprendizaje organizacional 1. Adaptación 2. Innovación	➔	Análisis retrospectivo y prospectivo 1. Acumulación de información 2. Proyección y estimación de resultados
Administración de incertidumbre	➔	Detección de factores claves de gestión
Reacción al cambio	➔	Flexibilidad de la información (tiempo y forma)

Fuente: (Rueda y Arias , 2009).

La información es requerida para el crecimiento de la organización y para la toma de decisiones que les permitan adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

3.15. Registros Contables

Pérez (2015) indica que los registros contables constituyen el soporte físico de que se vale la Teneduría de Libros para dejar constancia escrita de las variaciones patrimoniales producidas por las operaciones que realiza el ente y/o los hechos del

contexto, y que se encuentran respaldadas por los comprobantes. Siempre que sean objetivamente medibles.

Para la incorporación de registros en una organización se necesita conocer la normativa para la confección de una contabilidad financiera y las necesidades de la organización en particular. Es importante destacar que la determinación de los procesos y los registros de los comprobantes de Gastos y Egresos de caja diario calificados en caja tabulada, u otra forma de registros alimentan la información requerida para la Contabilidad de Gestión.

3.16. Los Informes Contables que se pueden transformar en Información Estratégica

Según Garcia Casella y Rodriguez de Ramirez (2004, pág. 281) “los modelos contables se pueden definir a partir de elementos que no necesariamente son susceptibles de cuantificación monetaria”

Como se estableció la información expresada en términos monetarios es útil para la toma de decisiones.

La información de tipo cuantitativa no monetaria, es la que se expresa en términos numéricos o unidades físicas, así como la información de carácter cualitativo puede ser de gran utilidad a los diferentes usuarios que requieren esta información para la toma de decisiones.

Esta información no es suministrada por la Contabilidad Financiera y que si la proporciona la Contabilidad de Dirección Estratégica: (Alvarez y Duran Lima , 2009, pág. 184)

La Contabilidad de Dirección Estratégica analiza e interpreta toda clase de informes financieros y no financieros, cuantitativos y cualitativos procedentes de la organización y de su entorno competitivo, con el fin de obtener información estratégica suficiente, relevante, y oportuna para apoyar racionalmente la adopción de estrategias empresariales más adecuadas, así como su correcta implementación y control.

Teniendo en cuenta esta consideración la información proporcionada por la contabilidad financiera debe adaptarse a las necesidades y realizar informes teniendo la necesidad del área de poseer la misma, como apoyo a la toma de decisiones, es decir, que sea oportuna (Newton, 2011).

Otro ítem que no debe perderse es que esta periodicidad de presentarse la información genera un costo que debe ser compensado por los beneficios que proporciona la misma (Newton, 2011).

El cuadro siguiente muestra el origen y algunos ejemplos de datos útiles para la preparación de Informes Contables Internos, de los cuales varios son medidos en otras unidades diferentes a la moneda corriente:

Tabla N^o 1.

Datos para la preparación de informes contables.

Datos	Ejemplos
Provenientes del sistema contable	<ul style="list-style-type: none"> - Los datos contenidos en los estados financieros y en otros informes suministrados al público - El saldo disponible en cada cuenta corriente bancaria - Los derechos a percibir de los clientes (importes y vencimientos) - La existencia disponible de cada mercadería - Lo adeudado a cada proveedor y su composición (importes y vencimientos)
Otros de origen interno	<ul style="list-style-type: none"> - Los pedidos de cada cliente que están pendientes de aprobación - Los pedidos de cada cliente que han sido aprobados y se encuentran pendientes de entrega - La parte no utilizada del límite de crédito concedido a cada cliente - La mercadería adquirida pero no recibida - La parte no utilizada del crédito concedido por cada proveedor - Cambios en el plantel de empleados - Presupuestos
Combinaciones de datos surgidos del sistema contable y de otros obtenidos internamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaciones entre resultados presupuestados y reales - Comparaciones entre líneas de crédito

	disponibles y las partes aprovechadas de ellas
Otros de origen externo	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica general en los ámbitos geográficos en que la entidad actúa - Situación de los mercados donde se adquieren insumos y precios de ellos - Situación de los mercados donde se venden bienes o servicios y precios de los competidores - Tasas de interés - Líneas de financiamiento a las que la entidad podría acceder
Combinaciones de datos de origen interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaciones entre precios propios y de competidores

Fuente: (Newton, 2011, pág. 371)

Los sistemas de información contable, deben permitir ayudar a crear y mantener ventajas competitivas. (García Casella y Rodríguez de Ramírez, 2004)

3.17. Roles de los auditores internos

Según Cogorno, González, Lamarque y Quinteiro (2013, pág. 9) “El auditor interno es quien evalúa la efectividad de los sistemas de control de la empresa al revisar y evaluar los controles internos establecidos por otros. Asesora y señala deficiencias y hace recomendaciones de mejoras”

Se indica que la dirección es la primera encargada de la autoevaluación, el auditor interno les permite a los directivos estar informados y actualizados acerca de su control interno y de sus exposiciones al fraude.

“En representación de la autoridad superior, vigila el adecuado funcionamiento de dicho sistema, informando oportunamente sobre su situación. De esta manera cumple su rol de asesor aportando valor al alcance de los objetivos previstos” (Cogorno, González, Lamarque y Quinteiro, 2013, pág. 9)

Algunas de las acciones de control interno de parte del controller son planes de acción, normas o manuales de procedimiento (Cogorno, González, Lamarque y Quinteiro, 2013, pág. 9)

Algunos otros roles del controller son la evaluación de riesgos, el éxito del gobierno corporativo y control ante el fraude.

4. Marco Metodológico.

4.1. Tipos de Investigación.

El trabajo es un proyecto de aplicación profesional destinado a la empresa ubicada en Río Cuarto Clínica Regional Del Sud S.A, la cual necesita readecuar su planificación estratégica, la información recabada provendrá de dicha organización y el trabajo se llevará a cabo considerando dichos datos.

Este trabajo final de grado se basará en dos tipos de investigación: una exploratoria en primera medida y en un segundo lugar una investigación descriptiva.

La investigación exploratoria se caracteriza por tener como objetivo la examinación de una circunstancia o problema específico para finalmente comprenderlo. También sirve para obtener conocimientos para poder resolver el problema en cuestión y establecer prioridades para futuras investigaciones que tengan relación con la anterior. (Fidias, 1999)

En la investigación descriptiva se analizarán las actividades, objetos, procesos y personas para determinar el presupuesto que mejor se ajuste a las características de la empresa.

Según Fidias (1999, pág. 35) define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Utilizadas estas dos metodologías se obtendrán información que luego será analizada para el desarrollo del trabajo en la empresa Clínica Regional Del Sud S.A, siempre orientando el mismo hacia el rediseño de la planificación estratégica.

La metodología a utilizar es la cuantitativa, en la cual se analizarán variables que se obtuvieron de la investigación de la empresa, se aplicará sobre una muestra determinada, no obstante, se destaca el método inductivo que permite inferir de características más pequeñas algunas conclusiones de alcance general a toda la organización.

El método deductivo nos permitirá partir de lo general para llegar a lo

particular, o partiendo desde lo complejo llegar a lo más simple mediante tres pasos representados por la aplicación, la comprensión y la demostración. Como investigador y profesional a cargo de dicho trabajo en la Clínica, las conclusiones obtenidas provienen gracias a la utilización de un método deductivo por estar fuera del área de investigación.

4.2. Identificación de las Fuentes de Investigación.

A través de la fuente primaria y secundaria, se obtuvo información trascendental del tema en estudio. A continuación, se detallan los dos medios como fuente inmediata

- Fuente Primaria: esta se obtuvo directamente de la empresa lo que permitió conocer la situación actual de estas, así como la manera en que el medio influye en su funcionamiento. Para la recopilación de esta información se manejó la técnica de la entrevista, realizada al propietario de la empresa, personal y profesionales en la temática (Anexo 1,3 y 4 Entrevistas).
- Fuente secundaria: Esta información fue obtenida a través de los diferentes libros, revistas, de diferentes páginas Web, etc. que sustentó un marco teórico, la cual fue de gran utilidad en aportar información útil para la investigación que se ha realizado y con ello poder hacer un análisis específico del problema en estudio.

4.3. Población y muestra.

La población con la que se trabajó es la totalidad de personal que se encuentra en relación directa e indirecta con la empresa Clínica Regional Del Sud S.A, ya sean propietarios, administradores, empleados y profesionales.

La muestra se define como los propietarios de la empresa, los administradores o gerentes que toman las decisiones de medio grado o estratégicas y los profesionales con conocimiento y competencia en planificación estratégica.

4.4. Instrumentos.

A continuación, se muestran los instrumentos o herramientas utilizadas para cumplir con los objetivos del trabajo.

Tabla N° 2.

Instrumentos.

Objetivos específicos	Instrumentos e implementación
<ul style="list-style-type: none"> - Reformular la misión, visión y valores corporativos de la Clínica regional de Sud S.A. de la localidad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, en el año 2018 para mejorar la actuación futura de la misma. - Determinar las falencias en las tomas de decisiones que ocurren en la Clínica Regional del Sud S.A. - Determinar cuáles son los cambios necesarios para proporcionar la información adecuada. 	Entrevistas estructuradas.
<ul style="list-style-type: none"> - Reformular la misión, visión y valores corporativos de la Clínica regional de Sud S.A. de la localidad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, en el año 2018 para mejorar la actuación futura de la misma. - Determinar las falencias en las tomas de decisiones que ocurren en la Clínica Regional del Sud S.A. 	Observación directa

- Determinar cuáles son los cambios necesarios para proporcionar la información adecuada.	
- Diseñar una propuesta de sistema de información contable para la toma de decisiones estratégicas en la Clínica Regional del Sud de la localidad de Rio Cuarto, provincia de Córdoba, para ser implementado en el año 2018.	Análisis o recopilación bibliográfica.

Fuente: *elaboración propia*.

Observación directa: la cual permitió conocer de una manera más detallada el desenvolvimiento de las operaciones.

Según Sabino (1992) la observación directa consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar.

Recopilación bibliográfica: esta técnica permitió revisar los diversos documentos a los cuales se pudo tener acceso y que sirvieron como instrumento para complementar y facilitar el estudio. Entre ellos: libros, manuales, folletos, etc. (Méndez, 2001).

Entrevista estructurada: Al respecto Tamayo (2002) dice que la entrevista estructurada es aquella que predeterminan en una mayor medida las respuestas a obtener, que fijan de antemano sus elementos con más rigidez. La técnica fue aplicada a los jefes de cada división.

4.5.Desarrollo de la Metodología.

El procedimiento para la realización del trabajo de investigación fue en primera instancia la solicitud al director de la Clínica Regional del Sud S.A para poder recolectar la información.

Posteriormente se realizó la observación directa del nosocomio, con visitas periódicas a las instalaciones, y el área de administración en particular, donde se tomarán impresiones de la realidad y del proceso productivo en sí.

Se implementará la entrevista estructurada al director de la clínica con el objetivo de ser formuladas sobre temas puntuales, buscando identificar los puntuales aspectos de la empresa, y como son los sistemas contables y administrativos, de manera de identificar el sistema integrado que mejor se ajuste a las necesidades de la Clínica Regional del Sud S.A.

También las entrevistas estarán dirigidas a parte del personal de la clínica y a profesionales capacitados en estrategia de negocios.

Todo esto se complementará, con la **revisión y análisis de documentos** como manuales, registros, formularios, entre otros; para así lograr una visión general de la empresa con respecto a su estructura organizativa y situación económica.

4.6. Diagrama de Gantt.

Tabla N° 3.

Diagrama de Gantt.

Etapas	Tiempo transcurrido															
	Abril y Mayo				Junio y Julio				Agosto y Septiembre				Octubre			
Descripción de las fases y semanas.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
1. Elección y Delimitación del tema																
2. Recopilación de la información y observación directa de la empresa.																
3. Entrevista con el director de la Clínica Regional del sud, personal y profesionales.																
4. Interpretación y análisis de la información obtenida en el proceso de investigación																
5. Determinación de la conveniencia de una planificación estratégica eficiente																
7. Presentación del trabajo.																

Fuente: Elaboración propia

El presente trabajo se dividirá en etapas para analizar a la Clínica Regional del Sud de Rio Cuarto, provincia de Córdoba a fin de determinar la conveniencia de la

implementación de una nueva planificación estratégica que mejora la toma de decisiones.

En primer lugar, en las dos últimas semanas de Mayo se delimitará el tema del presente trabajo de seminario. Una vez obtenido este, se procedió a recopilar información sobre el tema definido.

En el mes de Julio se procederán a realizar las entrevistas estructuradas al director de la clínica regional del sud, personal de la clínica y profesionales de manera de conocer la institución y su funcionamiento, como también los sistemas de información que se utilizan en la actualidad.

En las semanas subsiguientes, se realizará la clasificación de la información, análisis e interpretación para su posterior tratamiento. Estas tareas finalizarán a mediados de Septiembre.

Posteriormente, se procederá a establecer la conveniencia de implementar un sistema de información contable, presentando el informe final en el mes de Octubre o Noviembre.

5. Desarrollo.

El diagnóstico y desarrollo de la problemática de la empresa proviene de lo recabado como información mediante las entrevistas realizadas (Anexo N° 1,3 y 4).

5.1. Reseña Histórica.

La Clínica Regional del Sud, inicio su actividad el 15 de agosto de 1939, con el afán de un grupo de profesionales médicos riocuartenses, de ofrecer atención médica de calidad en la localidad y alrededores.

A través de los años fue creciendo en capacidad edilicia, especialidades atendidas, tecnología utilizada y creación de puestos de trabajo; llegando en la actualidad a contar con tecnología de avanzada en cirugía (láser, bisturí armónico, endoscopia, laparoscopia, angioplastia, etc.), estudios ambulatorios diversos y complejos (tomografía computada, análisis de laboratorio, ecografía, diagnóstico por imágenes, radiología, medicina nuclear, etc.), atención ambulatoria e internación. Además, cuenta con más de 30 especialidades médicas, que implica un plantel de 150 profesionales entre médicos de staff permanente, guardia y residentes; y contando con más de 330 empleados.

La sede principal en calle Av. Italia 1.262 de la ciudad de Río Cuarto, con la creación de consultorios nuevos en Alvear 1.242, Consultorios Psicológicos y Psiquiátricos en Echeverría 66, anexo de un centro de Urología "Urolit", atención de Laboratorio y consultorios en Villa Dalcar, sucursal en Banda Norte en Av. Marcelo T. de Alvear 1.188 existiendo obras de infraestructura en curso para la mejora de la capacidad de atención en internación y la proyección constante de crecimiento y expansión (Anexo N° 2 – Ubicación geográfica)

5.2. Análisis externo.

5.2.1. Análisis PEST.

Se desarrollarán los aspectos económicos, sociales y políticos de contexto de la clínica.

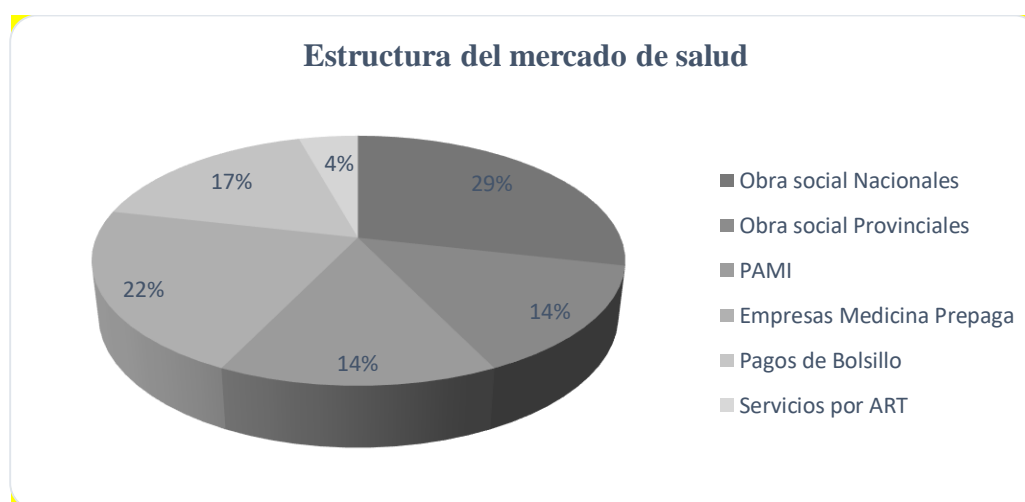
Aspectos políticos y legales.

La estructura de mercado del sector privado de salud de Argentina está integrada por una estructura heterogénea que abarca 24 sistemas públicos provinciales, cerca de 300 Obras Sociales Nacionales, 24 Obras Sociales Provinciales, varias decenas de sistemas de medicina prepaga, seguros privados de salud y gran cantidad de mutuales, además del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados PAMI).

En el año 2015, las obras sociales nacionales cubrían el 29% de la población, las obras sociales provinciales el 14%, en el mismo porcentaje el PAMI. Las empresas de medicina prepaga representan el 22%, el pago del bolsillo de los pacientes un 17% y las ART un 4%.

Figura N° 3.

Estructura del mercado de salud.



Fuente: (Adecra y Cedim, 2016)

Respecto a las obras sociales, la actividad no era regulada hasta que entró en vigencia la ley 24.754 en 1997, que equiparó las responsabilidades y alcances de las

medicinas prepagas con las obras sociales, cambiando nuevamente la regulación con la ley 26.682.

Aspectos económicos.

En el contexto actual la cobertura en los precios de las prestaciones por parte de la clínica es clave. La inflación presente y la potencia que se espera para el resto del año 2018, como consecuencia principalmente de la devaluación del peso, implica un aumento constante en el valor de los servicios de salud prestados.

Esto ocurre por el sinceramiento de las tarifas por parte del gobierno nacional y por el aumento de casi la totalidad de insumos que presentan algún componente de importación.

El aumento en los sueldos de los empleados según paritarias mayores al promedio esperado también implica variabilidad económica en el contexto.

El nivel de gasto público en representación al PBI del país no es bajo, representa un gran porcentaje del mismo, pero esto evoluciona en aumento conjuntamente con las personas que quieren acceder al buen servicio prestado en la clínica, lo que en consecuencia ha provocado un aumento de clientes o pacientes y el aumento de la sociedad.

Aspectos sociales.

Lo siguiente es enunciado por la Organización mundial de la Salud y es aplicable en su totalidad al sistema de salud argentino y por lo tanto también de Córdoba (Organización mundial de la Salud; 2018):

Los determinantes sociales de la salud son las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, incluido el sistema de salud. Esas circunstancias son el resultado de la distribución del dinero, el poder y los recursos a nivel mundial, nacional y local, que depende a su vez de las políticas adoptadas.

Los determinantes sociales de la salud explican la mayor parte de las inequidades sanitarias, esto es, de las diferencias injustas y evitables observadas en y entre los países en lo que respecta a la situación sanitaria.

Actualmente de manera internacional se está luchando por igualdad de condiciones en temas de salud:

La inequidad de las condiciones de vida está determinada por estructuras y procesos sociales más profundos. La inequidad es sistemática, es el resultado de normas, políticas y prácticas sociales que toleran o incluso favorecen una distribución injusta del poder, la riqueza y otros recursos sociales, y del acceso a éstos. La Comisión pide:

- Que la equidad sanitaria sea un criterio de evaluación de la actuación de los gobiernos;
- Que se cree capacidad nacional para aplicar un régimen impositivo progresivo;
- Que se cumplan los compromisos adquiridos aumentando la ayuda mundial hasta el 0,7% del PIB;
- Que se evalúen las consecuencias de los principales acuerdos económicos mundiales, regionales y bilaterales en la equidad sanitaria;
- Que se refuerce el liderazgo del sector público en la prestación de bienes y servicios básicos esenciales para la salud y en el control de artículos que dañan la salud;
- Que se aprueben y apliquen leyes que promuevan la equidad de género;
- Que se cree y se financie una unidad dedicada a la equidad de género;
- Que la contribución económica del trabajo doméstico, la asistencia a otras personas y el trabajo voluntario se incluya en las cuentas nacionales;
- Que se garantice la representación justa de todos los grupos de la sociedad en la toma de decisiones;
- Que se permita que la sociedad civil pueda organizarse y actuar de forma que se promuevan y respeten los derechos políticos y sociales que afectan a la equidad sanitaria;
- Que las Naciones Unidas hagan de la equidad social un objetivo fundamental de los programas de desarrollo mundial y utilicen un marco basado en indicadores de los determinantes sociales para medir los progresos realizados.

5.2.2. *Conclusión análisis PEST.*

Algunas variables observadas en el análisis de macro entorno nos permiten concluir que parte del crecimiento de la sociedad proviene como consecuencia del aumento en la preocupación por parte de la población. Tema que no se observa vaya a disminuir y que obliga a adecuar la estrategia de la empresa lo antes posible. Los aspectos sociales actúan de una manera positiva como negativa.

Respecto a los temas políticos no se presenta ninguna dificultad que complique el accionar de la clínica por lo que la situación actual está acorde.

La mayor problemática que puede concluirse, como intuición personal es la económica, el mercado argentino no se encuentra estabilizado como para la inversión o realización de nuevos proyectos. La inflación como tema primordial y la devaluación de nuestra moneda provoca y provocará aumentos en insumos y materias primas, servicios, sueldos, etc.

Como conclusión general la situación es neutra.

5.3. Organización jurídica, contable y económica.

En cuanto al tipo societario es una empresa organizada bajo la figura de Sociedad Anónima, es decir que es una empresa con fines de lucro que cuenta con 68 Accionistas en su mayoría trabajando en la institución y algunos ya retirados.

La empresa cierra ejercicio económico el 30 de Septiembre de cada año

El Órgano de Gobierno es el Directorio constituido por 6 Directores Titulares y 2 Suplentes, renovados por Elección en Asamblea cada dos años en un 50 %.

En la Actualidad las autoridades son:

- Director: Dr. Bossio, Juan José
- Vice-Director: Dr. Bruno, Norberto Fabián
- Secretario de Actas: Dr. Roma, Guillermo Daniel
- Vocales Titulares: Dr. Ponce de León, Martín.
- Dr. Del Cantare, Gustavo.
- Dr. Bazzara, Leonardo

Vocales Suplentes:

- Dr. Suescun, Julio
- Dr. Isa, Martín

5.4.Misión.

Contribuir a la salud y bienestar de las personas en todas las etapas de su vida a través de la prestación de servicios de salud de calidad tanto instrumental como humana, con tecnología de última generación, recursos humanos preparados y capacitados en atención de calidad y calidez humana y una amplia red de atención.

5.5.Visión.

Ser la empresa de prestación de servicios de salud líder en la ciudad, la región y provincias limítrofes; comprometida con sus pacientes, a la vanguardia de innovaciones tecnológicas y destacada por la excelencia en sus recursos humanos.

5.6.Valores.

Los valores en los cuales se cimienta de la Clínica Regional del Sud son:

- Profesionalismo, compromiso y tenacidad.
- Responsabilidad.
- Integridad en la prestación de servicios en consonancia con los principios éticos y buenas prácticas empresarias.
- Confianza en la atención para lograr fidelizar a los pacientes.
- Excelencia de los recursos humanos.

5.7.Principales clientes y principales proveedores.

Los clientes son muy variados y diversos. Atienden a pacientes particulares que deben pagar las prestaciones que se le realizan, pacientes que poseen Obra Social o Prepaga cuya atención tiene convenio con la institución, Compañías de Seguros o A.R.T. que cubren frente a diferentes siniestros, las prestaciones y afiliados a la

Tarjeta la Clínica que pagan una cuota mensual; en todos estos casos se realiza la facturación por acto médico, es decir se cobra por cada prestación realizada al paciente.

También posee convenios captados (se pagan montos globales por cantidad de pacientes convenidas por contrato) como es el caso de Pami, Osecac, Apress, Osfa, Visitar, Camioneros, etc.

En cuanto a los clientes podemos decir que se atienden a pacientes de nivel de ingresos medios y medios altos que tienen cobertura por aporte del trabajo o pago de una Prepaga o que tienen el dinero para pagar de manera particular.

Existe una política activa de atracción de nuevos clientes mediante estrategia de marketing y publicidad por ejemplo se emite un programa de salud semanalmente donde profesionales de la salud informan sobre enfermedades actuales, innovaciones de la institución y también se publica una revista mensualmente de distribución gratuita.

Los proveedores principales son los recursos humanos con los que cuenta la institución, médicos de diversas especialidades miembros del staff permanente (socios o no) y residentes que realizan la capacitación en la empresa.

Además se realizan compras a más de 300 proveedores de medicamentos e insumos médicos (droguerías, laboratorios, oxígeno, etc.); de papelería e insumos administrativos (papelería, librerías, computación, imprentas, etc.); de elaboración de las comidas (carnicerías, panaderías, verdulerías, supermercados, lecherías, bebidas, etc.), de productos de limpieza; de productos de mantenimiento (ferreterías, pinturerías; corralones, etc.); de ropería (ropa de blanco, mercería, etc.); prestaciones de terceros como traslados en ambulancia, traslado de pacientes dializados, etc.; hasta compra de equipamiento médico (mediante créditos, leasing, etc.).

En cuanto a la política de compras se pretende eficientizar los stocks en existencia, teniendo un stock de seguridad mínimo e ir comprando a medida que se va

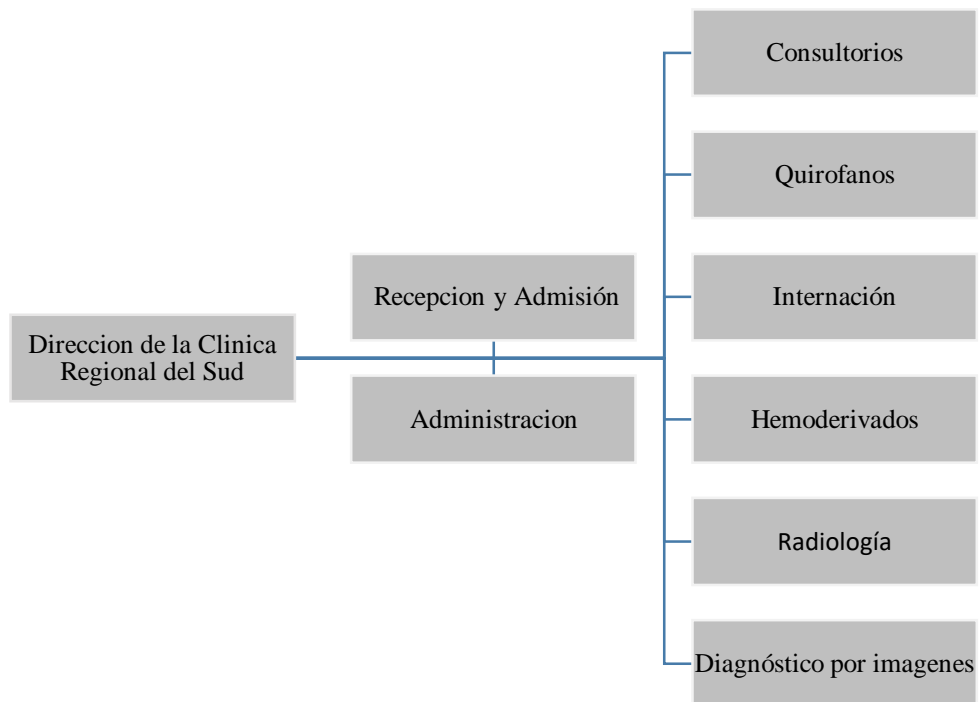
consumiendo y en cuanto a la selección de proveedores se realiza por concurso de precios teniendo en cuenta las variables de precio, calidad, costos de fletes y plazos de pago.

En cuanto a la capacidad de negociación es relativamente baja ya que se necesitan amplios plazos de pago que van de 90 a 180 días por lo que se incurre en altos costos por intereses de financiación.

5.8.Organigrama de la Clínica.

Figura N° 4.

Organigrama.



Fuente: *elaboración propia.*

5.9.Definición de Funciones.

Las funciones que se cumplen cada área son las siguientes:

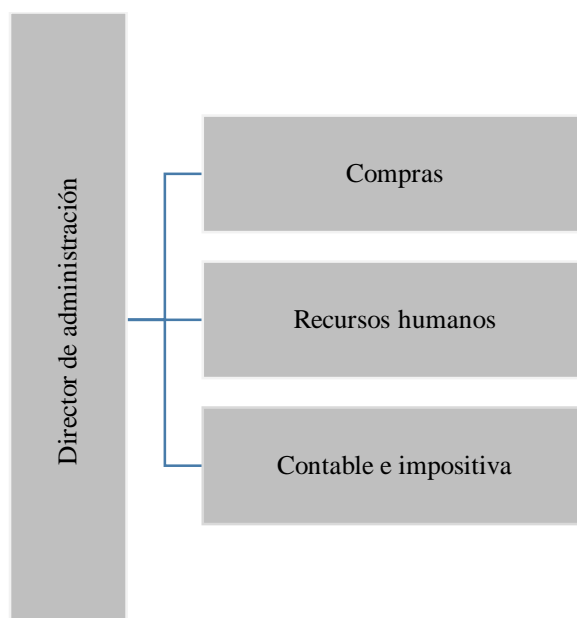
- Directores: está integrado por los accionistas de la clínica, la tercera generación de los socios fundadores. Ellos deciden cada política de la clínica.

- Recepción: está integrado por cuatro personas que realizan la recepción de los pacientes. Toman los turnos y los derivan al sector que corresponde. Se encargan de cobrar la consulta, todo el proceso se carga al sistema de facturación con el que cuenta la clínica.
- Administración: en esta área se encarga centralizar la información, que fue debidamente cargada en el sistema por las recepcionistas. Además, tienen a su cargo las funciones de compras, recursos humanos, manejo de cuentas por cobrar, además de confeccionar los libros contables y tener a su cargo el área impositiva. Cuenta con un plantel de cinco personas que cubren todas las funciones.
- Consultorios: aquí se atienden a los pacientes según el padecimiento.
- Quirófanos: consta de dos (2) quirófanos, totalmente equipados.
- Internación: sala común y terapia intensiva.
- Hemoderivados: se realizan análisis clínicos de sangre de todo tipo.
- Radiología y diagnóstico por imágenes: se realizan radiografías de todo tipo, además de mamografías y tomografías.

5.10. Análisis del área administrativa.

El objetivo del presente trabajo es mejorar la planificación estratégica de la Clínica Regional del Sud, con lo cual se observó al área administrativa:

Figura N° 5.

Organigrama del Área de administración.

Fuente: *Elaboración Propia.*

- Director de administración: es el encargado de toda el área administrativa. Coordina a los empleados de cada área y toma las decisiones finales. Otra de las funciones es transmitir las decisiones estratégicas tomadas por los dueños de la clínica.
- Compras: se realiza la adquisición de los insumos que requiere cada área de la Clínica Regional del Sud para prestar los servicios. El lineamiento es que nunca se queden sin insumos hospitalarios, aunque se exceda del presupuesto fijado para compras, en el caso de observarse esta situación se procede a solicitar autorización al director de la administración.

- Recursos Humanos: se encarga no solo da abonar los sueldos de todo el personal de la clínica sino también de la gestión de los mismos.
- Impositiva contable: los empleados que se desempeñan en esta área procesan toda la información de todas las demás áreas para plasmarlas en los respectivos libros contables e informes respectivos. Cumple con las obligaciones fiscales mensuales y anuales. Además, se extraen la información provista por las recepcionistas que realizan la tarea de facturación.

5.11. Procesamiento de la información.

La información es procesada por personas en computadoras, se cuenta con dos sistemas uno contable y otro de internación comprados a proveedores informáticos con los cuales se tienen un convenio de asistencia permanente. La empresa tiene autorización de AFIP para emitir facturas por medios electrónicos e informa los CITI Compras y Ventas mensualmente.

Los registros de las operaciones de Caja, Facturación, Cobros, Pagos se cargan de a uno, y el sistema contabiliza realizando un resumen diario y confeccionando los diversos archivos de Resumen. El sistema organiza el Diario General, Libros Mayores, Resúmenes de Cuentas individuales y globales de Clientes y Proveedores.

En cuanto a las deficiencias podemos encontrar que la necesidad de plazos de pago extensos dificulta la separación de los componentes financieros de cada una de las operaciones y también que el personal abocado al control propiamente dicho es de 2 empleados y una contadora que materialmente les resulta imposible controlar minuciosamente todas las áreas de una empresa de este tamaño. Las áreas de la empresa se encuentran incomunicadas y no coordinan entre ellas para la toma de decisiones.

También existen sectores como el de Liquidación y distribución de Pagos (entre Profesionales y la empresa), cuentas corrientes tanto de compras y ventas, tuvieron un recambio de personal que no ha cumplido con las expectativas de la empresa; con lo cual se atrasa el acceso a la información útil para la toma de decisiones sobre todo de índole financiera, esto dificulta el control posterior y produce constantes ajustes de corrección.

Los manuales de procedimientos, manual de funciones o descripción de tareas son prácticamente inexistentes sólo se le otorga al empleado el reglamento interno con el cual debe cumplir en todos los aspectos generales no teniendo especificaciones de su puesto salvo por enseñanza de otros empleados de experiencia y la política de selección de personal y el perfil de cada puesto no están definidos; lo que crea inconvenientes en el área de Recursos Humanos.

En conclusión, el procesamiento de información no es eficiente por distintas razones enunciadas que serán mencionadas más adelante, lo que provoca una mala toma de decisiones y no tener estrategia a mediano y largo plazo.

6. Conclusiones diagnósticas.

6.1. Análisis FODA.

El análisis FODA permite vislumbrar mediante una matriz las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, obteniendo una visión panorámica de la clínica.

Fortalezas

- Existencia de convenios establecidos con entidades de medicina prepaga y obras sociales con plazos establecidos de pagos.
- La institución es conocida a nivel regional y en provincias limítrofes.
- Personal altamente calificado.
- Solvencia patrimonial.
- Proyección futura al crecimiento.

Debilidades

- No existe estrategia a mediano y largo plazo que acompañe al crecimiento de la empresa.
- No se observa conexión en la toma de decisiones entre cada una de las áreas de la clínica
- Se observan planillas de Excel y Word, que cada recurso maneja de manera arbitraria para el registro de las actividades.
- Toma de decisiones orientadas al corto plazo sobre situaciones presentes, poca proyección y pocos proyectos de desarrollo.
- Resistencia al cambio por parte de los funcionarios o administradores.
- Deficiente comunicación interna entre gerencias y personal.

Oportunidades

- Posibilidad de adquirir aparatología de alta generación para ofrecer servicios que la competencia no ofrece.

- Profesionales competentes para planificar estratégicamente lo proyectos.
- Crecimiento de pacientes/clientes por aumento de la preocupación en la salud.

Amenazas

- Inflación
- Altas tasas de interés
- Imposibilidad a acceder a crédito para ampliación
- Existen numerosas entidades que ofrecen servicios similares al de la Clínica Regional del Sud.
- Aumento del presupuesto público en Salud.

6.1.1. Cuadro FODA.

Tabla N° 4.

Cuadro Matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de convenios establecidos con entidades de medicina prepaga y obras sociales con plazos establecidos de pagos. - La institución es conocida a nivel regional y en provincias limítrofes. - Personal altamente calificado. - Solvencia patrimonial. - Proyección futura al crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe estrategia a mediano y largo plazo que acompañe al crecimiento de la empresa. - No se observa conexión en la toma de decisiones entre cada una de las áreas de la clínica - Se observan planillas de Excel y Word, que cada recurso maneja de manera arbitraria para el registro de las actividades. - Toma de decisiones orientadas al corto plazo sobre situaciones presentes, poca proyección y pocos proyectos de desarrollo. - Resistencia al cambio por parte de los funcionarios o administradores. - Deficiente comunicación interna entre gerencias y

		personal.
Oportunidades		
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de adquirir aparatología de alta generación para ofrecer servicios que la competencia no ofrece. - Profesionales competentes para planificar estratégicamente los proyectos. - Crecimiento de pacientes/clientes por aumento de la preocupación en la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> → Realizar nuevos convenios con nuevas entidades de medicina prepagada y obras sociales. → Posibilidad de ampliar la institución, con nueva aparatología y equipamiento de última generación. 	<ul style="list-style-type: none"> → La unificación de la toma de decisiones según una estrategia general por parte de todas las gerencias consolidaría una planificación estratégica a mediano y largo plazo. → Mejorar la comunicación interna con el objeto de afianzar la transferencia de información entre las distintas gerencias.
Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> - Devaluación y por ende inflación - Altas tasas de interés - Imposibilidad de acceder a crédito para ampliación - Existen numerosas entidades que ofrecen servicios similares al de la Clínica Regional del Sud. - Aumento del presupuesto público en Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> → Crear un plan de amigos de la clínica, con posibilidades de descuentos para los pacientes particulares, para ampliar la cartera de pacientes y paliar los efectos de la inflación. → Aprovechar la rentabilidad de la actividad y optimizar el uso de recursos de manera eficiente, para combatir el proceso inflacionario. 	<ul style="list-style-type: none"> → Una disminución de las ganancias ante el ingreso de nuevos competidores ofreciendo servicios similares en la región. → Investigar el mercado financiero para poder estudiar todas las posibilidades para obtener un crédito para la ampliación.

Fuente: *Elaboración propia.*

6.2. Interpretación de resultados.

Como se pudo observar la Clínica Regional del Sud, es una institución de medicina reconocida en la zona sur de la provincia de Córdoba.

Con sus ya 78 años de experiencia en el mercado de la medicina, hoy cuenta con profesionales especializados y moderna tecnología en diferentes áreas. Su plantel de empleados está compuesto por 330 personas y más de 150 profesionales médicos de todas las especialidades.

La clínica ha atravesado por un tiempo de crecimiento debido a un aumento de la clientela, cambios en las preferencias de las personas, incentivos o promociones gubernamentales, entre otros. Crecimiento que no fue acompañado por una actualización de sus procesos, objetivos estratégicos, valores, etc. Situación que se concluye a continuación.

Se observa que la misma tiene una definición clara de su actividad, misión, visión y valores contando con un organigrama y funciones establecidas. Pero la problemática se encuentra en dichas claridades, mencionadas estrategias fueron correctas al momento del inicio de actividades de la empresa y hasta antes de crecer rotundamente en el mercado, por esta razón es que la estrategia actual necesita rediseñarse y adaptarse al crecimiento organizacional y al nuevo mercado, para enfocar los recursos y la toma de decisiones hacia objetivos y misiones estratégicos al largo plazo mediante una buena planificación.

Todas las áreas cuentan con un sistema de procesamiento de información, ajustado a sus necesidades, pero el mismo no está integrado. Se observa que en el área de administración deben migrar e interpretar cada sistema para poder transformar la información en una herramienta útil para la toma de decisiones. Al no tener integridad en el procesamiento de datos, la toma de decisiones en cada una de las áreas es independiente.

La comunicación es otro inconveniente obtenido de las entrevistas realizadas, no hay una correcta comunicación interna entre los sectores, no hay un manual que indique el momento que debe brindarse cierta información, la forma, las personas responsables de enviarla y los destinatarios.

Por último, se detecta que hay una gran barrera que se opone al cambio o modernización por parte de algunos funcionarios conservadores con muchos años de trayectoria, por lo que representa un impedimento más a la actualización.

Como consecuencia de todos estos problemas es que se propone consolidar a toda la clínica bajo una planificación estratégica a mediano y largo plazo que acompañe al permanente crecimiento de la empresa.

7. Objetivos de la propuesta.

7.1. Fundamentación de la propuesta.

Después de haber realizado el presente trabajo y la investigación sobre La Clínica Regional del Sud que inicia su actividad en el año 1939, con el afán de un grupo de profesionales médicos riocuartenses, de ofrecer atención médica de calidad en la localidad y alrededores.

El análisis preliminar arrojó que la entidad no cuenta con definiciones claras hacia dónde quiere llegar. Se observa delegación de funciones y determinación de responsabilidades desactualizadas.

Todas las áreas cuentan con un sistema de procesamiento de información, ajustado a sus necesidades, pero el mismo no está integrado. Esta es la gran debilidad de la empresa, debido a que no se puede contar con información consolidada y por lo tanto la toma de decisiones estratégicas es independiente en cada sector de la clínica.

Con lo cual la propuesta para La Clínica Regional del Sud, de la localidad de Rio Cuarto es la implementación de un nuevo plan estratégico que implicará nuevos procesos, nuevos manuales, nuevos objetivos y tendencias.

De manera resumida, la propuesta se basa en:

- Orientar la estrategia de cada sector, su misión y valores, hacia los lineamientos estratégicos propuestos para toda la organización en su conjunto.

- Actualizar a nivel empresa en su totalidad su misión, visión, sus valores corporativos, sus objetivos estratégicos, etc.

- Implementar nuevas formas de comunicación interna entre las áreas de manera de mejorar la transferencia de información y por ende la toma de decisiones de las distintas gerencias.

- Formalizar, actualizar e integrar muchos procesos y procedimientos contables y no contables de la organización.

- Modernizar el pensamiento de los funcionarios conservadores, capacitando a los mismos acerca de los beneficios provenientes de modernizar la estrategia.

7.2. Objetivos estratégicos de la propuesta.

Son los siguientes:

- 1) Mejorar los procesos y procedimientos para aplicarlos de manera eficiente a partir de inicios del año 2019.

- 2) Mejorar la comunicación interna de la clínica obteniendo herramientas aplicables en otras organizaciones del mismo rubro a partir del año 2019.

- 3) Capacitar personal acerca de la actualización societaria, modernización, cambios de estrategias, adaptación, crecimiento organizacional.

- 4) Consolidar una planificación estratégica a nivel empresa que acompañe el actual crecimiento, a implementarse a partir del año 2019 con efecto inmediato.

- 5) Potenciar nivel de participación y toma de decisiones mutuas entre las distintas gerencias a partir de febrero del 2019.

7.2.1. Fundamentación de objetivos.

- 1) Mejorar los procesos y procedimientos para aplicarlos de manera eficiente a partir de inicios del año 2019.

Justificación: Mejorar la toma de decisiones, obtener información consolidada y segura, se evita la duplicación de tareas, no se derrochan recursos, se disminuye la burocracia.

- 2) Mejorar la comunicación interna de la clínica obteniendo herramientas aplicables en otras organizaciones del mismo rubro a partir del año 2019.

Justificación: Incentivar trabajo en equipo, formular manuales y procedimientos de comunicación, mejorar confianza entre los sectores.

- 3) Capacitar personal acerca de la actualización societaria, modernización, cambios de estrategias, adaptación, crecimiento organizacional.

Justificación: Muy importante para la estrategia a largo plazo es derribar costumbres no saludables para la organización, no puede implementarse un cambio si las personas que lo realizarán no están de acuerdo con el mismo.

- 4) Consolidar una planificación estratégica a nivel empresa que acompañe el actual crecimiento, a implementarse a partir del año 2019 con efecto inmediato.

Justificación: Integrar lo mencionado anteriormente, son los cambios más profundos enfocados hacia el mediano plazo.

- 5) Potenciar nivel de participación y toma de decisiones mutuas entre las distintas gerencias a partir de Febrero del 2019.

Justificación: Combatir la poca coordinación que hay entre las áreas gerenciales de la clínica para que todas estén enfocadas hacia la estrategia general de la empresa, y no hacia intereses particulares u objetivos de cada gerencia.

8. Aspectos específicos de las recomendaciones.

8.1 Etapa estratégica.

La utilización de distintas herramientas de análisis, como el FODA, permitió conocer las criticidades provenientes del funcionamiento de la Clínica Regional del Sud S.A.

La estrategia desarrollada en apartado anterior parte de la perspectiva de rediseñar el planeamiento estratégico de la empresa con un cambio en sus valores, en su misión y visión, en los objetivos generales y consolidados de toda la sociedad y no solo de un sector en particular, en la capacitación que recibe el personal, en la toma de decisiones y por lo tanto en la planificación a mediano y largo plazo.

Todas estas estrategias del trabajo tienen un horizonte temporal que funciona a partir del año 2019 en adelante, pero que implica comenzar con los cambios de manera inmediata.

8.2 Etapa táctica.

Para una correcta planificación estratégica en la empresa, deben formularse y concretarse ciertas actividades con sus grados de detalles para que sean realizadas correctamente.

Dicha planificación debe aceptarse por todas las personas participantes del entorno laboral de la Clínica, principalmente que la iniciativa provenga de los mandos encargados de la toma de decisiones, para que se produzca un efecto contagio para con el resto de la organización.

Algunas de las acciones a ser realizadas son las que se mencionan a continuación, presentan su tiempo de duración, quien debe hacerlas, la metodología, entre otras cuestiones y mencionándose solamente las actividades principales, no se tiene detalle de aquellas actividades secundarias que complementan a estas principales.

El primer objetivo indica: Mejorar los procesos y procedimientos para aplicarlos de manera eficiente a partir de inicios del año 2019.

- 1) Reuniones con una duración promedio de 1 hora, pudiéndose contemplar más tiempo si es necesario, deben ser semanales y los participantes deben ser los gerentes de las áreas críticas con el personal que es usuario de dicho proceso o procedimiento, y como adicional, contar también con profesional en auditoría.
- 2) El seguimiento de cada proyecto es importante, por lo tanto, se logrará detectar y corregir desvíos. El seguimiento se recomienda sea mensual, realizado por dos personas con una carga horaria mensual de 6 horas cada una de ellas, el control es permanente y permitirá informar el desarrollo de los cambios en los procesos y procedimientos.

La implementación de ambas actividades se recomienda sea inmediata para que comienzos del 2019, los procesos y procedimientos sean aplicados de manera eficiente.

El segundo objetivo indica: Mejorar la comunicación interna de la clínica obteniendo herramientas aplicables en otras organizaciones del mismo rubro a partir del año 2019.

- 1) Aplicar formas de comunicación entre áreas directivos y personal que sean modernas y de uso frecuente en organizaciones de tamaños similares a la Clínica Regional del Sud, y que sean en lo posible, del mismo rubro. Dicha actividad será realizada por la totalidad del personal que trabaja en la empresa, con una duración o carga horaria laboral de 1 hora por semana.
- 2) Especificar el sistema de comunicación, asignando responsables de emitir la información, plazos para su compartida, la forma de transmitir datos, sanciones por falta de comunicación, consecuencias. Actividad que se prevé de 1 hora semanal de duración por cada empleado participante, recomendándose 2 empleados avocados a la actividad.

Se implementará a partir del año 2019 en adelante.

Respecto al tercer objetivo: Capacitar a personal directivo acerca de la actualización societaria, modernización, cambios de estrategias, adaptación, crecimiento organizacional.

- 1) Planificar reuniones en todas las líneas jerárquicas de toma de decisiones de la empresa, mandos altos, medios y primera línea para clarificar la importancia de modernizar la estrategia los procesos, la misión y los valores, el crecimiento y la planificación estratégica. Las reuniones serán dos por mes, compuestas por algunos gerentes y asesores. La duración prevista es de 2 horas por cada reunión.
- 2) Brindar capacitaciones de la temática y para la toma de decisiones adaptables al crecimiento o los cambios organizacionales, tanto internos como del entorno externo. Las mismas serán bimensuales, con una duración que estará supeditada al tema bajo tratamiento, pero se consideran promedio de 3 horas y participarán 6 gerencias y parte de la dirección.
- 3) Contratar nuevo personal con conocimiento gerencial y profesional que aporte nuevas ideas, en reemplazo de gerentes conservadores o con bajo desempeño. Se propone identificar personal humano competente para incorporar como mínimo 2 personas nuevas, por lo tanto, la contratación momentáneamente es de 2 personas.

Para su implementación de manera inmediata.

Respecto al objetivo estratégico cuarto: Consolidar una planificación estratégica a nivel empresa que acompañe el actual crecimiento, a implementarse a partir del año 2019 con efecto inmediato.

- 1) Reformular nuevos objetivos a mediano plazo. Tarea encargada a los gerentes. A definirse en un plazo temporal de dos meses como máximo para su consideración desde el año 2019 en adelante.
- 2) Redefinir los valores de la institución, sus misiones y visión. A definirse en un plazo temporal de dos meses como máximo para su consideración desde el año 2019 en adelante.
- 3) Formular estrategias. A definirse en un plazo temporal de dos meses como máximo para su consideración desde el año 2019 en adelante.
- 4) Implementar la estrategia. Plazo temporal de 5 años.
- 5) Evaluación y control de lo implementado. Plazo temporal de 5 años.

Según el quinto objetivo: Potenciar nivel de participación y toma de decisiones mutuas entre las distintas gerencias a partir de Febrero del 2019.

- 1) Todos los encargados de las gerencias deben participar de actividades conjuntas orientas a la institución en su conjunto. A partir de Febrero del 2019.

Las actividades mencionadas son aplicables desde que la propuesta de trabajo es aceptada por la empresa, por lo tanto, en el futuro más inmediato y sin cese de realización hasta nuevo aviso.

8.3 Etapa presupuestaria.

Para llevar a cabo lo propuesto en el desarrollo se necesita cuantificar el costo de rediseñar el planeamiento estratégico de la Clínica Regional del Sud. De tal manera se cuantifica las horas del personal, asesores, profesionales, capacitaciones y otros instrumentos que se utilizan.

Se toma como base el valor hora de un profesional en ciencias económicas que realice actividades de asesoría y consultoría para empresas de tamaño medio. Este valor es de \$ 500 la hora.

Los sueldos gerenciales representan un costo de \$ 60.000 bruto para la empresa, considerando una carga laboral diaria de 7 horas y 20 días efectivos de trabajo en todos los meses. Respecto al valor hora de los funcionarios o gerentes encargados de algunas de las gerencias es de \$ 430.

Las nuevas incorporaciones a nivel gerencia tienen un costo para la empresa de \$ 40.000 bruto.

Los empleados cobran un promedio de \$ 20.000 bruto mensual, con una carga horaria de 8 horas y 20 días efectivos al mes, lo que hace un valor por hora de \$ 125.

Respecto a la cantidad de semanas por mes se consideran solo 4.

El planeamiento estratégico nuevo, implica incurrir por la empresa los siguientes gastos que serán considerados de manera mensual por actividad, luego es necesario cuantificar en un periodo de un año el total de los siguientes gastos:

Tabla N° 5.

Presupuesto de la propuesta.

Actividades	Cantidad Horas mensuales	Valor hora profesional, gerencial y del personal (\$)	Total (Base valor/hora)	Observaciones
1. Reuniones para mejorar procesos y procedimientos.	4 profesional. 24 gerencia.	500 430 125	12320	
2. Seguimiento, evaluación y control de los nuevos procesos.	12 empleados.	500 430 125	1500	
4. Estudio de nuevas metodologías de comunicación y revisión de las actuales	16 empleados.	500 430 125	2000	
5. Reuniones gerenciales	28 gerencia	500 430 125	12040	
6. Capacitaciones	18	500 430 125	4515	7 gerentes
7. Incorporación de 2 personas con grado gerencial.			80000	40.000 bruto mensual
Total presupuesto de la propuesta			120708	

Fuente: *Elaboración propia.*

Cada una de las actividades son necesarias para el cumplimiento de lo propuesto, se especifica en la segunda columna la cantidad de horas necesarias para llevar a cabo dicha actividad y al lado se aclara a qué tipo pertenece dichos tiempos, que puede variar entre el costo laboral de una hora de un empleado, de un profesional o de un puesto gerencial.

En la siguiente columna se detalla el valor de la hora en pesos de cada tipo, según el orden indicado en el título de la columna (Profesional, gerencial y empleado respectivamente).

En las últimas dos columnas, se indica el costo total de la actividad calculado por la cantidad de horas necesarias y el valor unitario de cada en pesos, para luego hacer algunas aclaraciones necesarias respecto a la actividad.

9. Bibliografía.

Fuentes impresas.

Acami; Adecra e Indec. (2009) - *IIE de la Bolsa de Comercio de Córdoba – Argentina*

Alcarria, J. (2009). *Introduccion a la Contabilidad*. España : Mc Graw Hill.

Alvarez; Duran Lima . (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador : Deutsche.

Ancin, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica* (3 ed.). Madrid: ESIC.

Ander Egg, Ezequiel. (1995). *Tecnicas de investigacion Social*. Buenos Aires: Lumen. Edición 24.

Cogorno Atilio, González Noelia, Lamarque Stella, Quintero Virginia. (2013). “*La evolución de la Auditoría Interna en el comienzo del siglo XXI*”. XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad 2013

Fidias, A. (1999). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas: Episteme.

García Casella; Rodríguez de Ramírez . (2004). *Elementos para una teoría general de la contabilidad*. Buenos Aires : La Ley .

Gomez Villegas . (2007). *Comprendiendo las relaciones entre los sistemas contables, los modelos contables y los sistemas de información contables empresariales*”. Mexico.

Jaime, J. (2009). *Contabilidad Financiera I* . España: Universitat Jaume.

Lamata. (2007). *Manual de Administracion y Gestion Sanitaria*. Madrid: Dias de Santo.

Newton Foller. (2011). *Contabilidad Basica*. Buenos Aires : La Ley.

Rueda; Arias . (2009). *Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional*. Cuadernos de Contabilidad , 247-268.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. . Bogota: Panamericana.

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

Thompson y Strickland, A. (2000). *Administración Estratégica*. México: MC GRAW HILL.

Fuentes digitales.

Clinica Regional del Sud. (2017). *Clinica Regional del Sud* . Obtenido de <http://www.clinicaregionaldelsud.com/historia/>

Organización mundial de la Salud. (2018). Obtenido de <http://www.who.int/>

Pérez, E. (2015). *Contabilidad Basica* . . Obtenido de C:/Users/User/Documents/EGDownloads/contbasica.pdf

10. Anexo.

Anexo N°1 – Entrevistas al director.

Director de la Clínica Regional del Sud:

- Nombre:

1. ¿Cuándo se inició la actividad?

El 15 de Agosto de 1939 es fundada la empresa “Clínica Regional del Sud S.A.” por un grupo de profesionales de la salud de la ciudad de Río Cuarto con la intención de brindar atención médica a la ciudad y la región. A través de los años fue creciendo en capacidad edilicia, especialidades atendidas, tecnología utilizada y creación de puestos de trabajo; llegando en la actualidad a contar con tecnología de avanzada en cirugía (láser, bisturí armónico, endoscopia, laparoscopia, angioplastia, etc.), estudios ambulatorios diversos y complejos (tomografía computada, análisis de laboratorio, ecografía, diagnóstico por imágenes, radiología, medicina nuclear, etc.), atención ambulatoria e internación, atención de más de 30 especialidades médicas; con más de 150 profesionales entre médicos de staff permanente, guardia y residentes; y contando con más de 330 empleados. En cuanto al crecimiento edilicio posee su sede principal en calle Av. Italia 1.262 de la ciudad de Río Cuarto, con la creación de consultorios nuevos en Alvear 1.242, Consultorios Psicológicos y Psiquiátricos en Echeverría 66, anexo de un centro de Urología “Urolit”, atención de Laboratorio y consultorios en Villa Dalcar, sucursal en Banda Norte en Av. Marcelo T. de Alvear 1.188 existiendo obras de infraestructura en curso para la mejora de la capacidad de atención en internación y la proyección constante de crecimiento y expansión.

2. ¿Cuál es la misión de la clínica?

Misión: Contribuir a la salud y bienestar de las personas en todas las etapas de sus vidas a través de la prestación de servicios de salud de calidad tanto instrumental como humana, con tecnología de última generación, recursos

humanos preparados y capacitados en atención de calidad y calidez humana y una amplia red de atención.

3. ¿Cuál es la visión de la clínica?

Visión: Ser la empresa de prestación de servicios de salud líder en la ciudad, la región y provincias limítrofes; comprometida con sus pacientes, a la vanguardia de innovaciones tecnológicas y destacada por la excelencia en sus recursos humanos.

4. ¿Cuáles son los valores definidos para la clínica?

Valores:

- Profesionalismo, compromiso y tenacidad.
- Responsabilidad.
- Integridad en la prestación de servicios en consonancia con los principios éticos y buenas prácticas empresarias.
- Confianza en la atención para lograr fidelizar a los pacientes.
- Excelencia de los recursos humanos.

5. ¿Por qué cree que se necesita cambiar la estrategia de la empresa?

Si bien en la clínica funciona el sistema contable y de administración, los mismos no están integrados y por lo tanto la estrategia tampoco lo está. Esto impide tomar decisiones estratégicas en el momento oportuno.

Anexo N° 2 – Ubicación geográfica.

Ver fotos Ver por fuera

Clínica Regional del Sud

Sitio web Indicaciones Guardar

4.0 ★★★★★ 20 comentarios de Google

Hospital privado en Río Cuarto

Dirección: Av. Italia 1262, X5800 Río Cuarto, Córdoba

Horario: Abierto las 24 horas ▼

Provincia: Provincia de Córdoba

Teléfono: 0358 467-9500

Clinica Regional del Sud

Clínica Regional del Sud
4.0 ★★★★★ - 20 opiniones
Hospital privado

GUARDAR EN ALREDEDORES ENVIAR AL TELÉFONO COMPARTIR

Av. Italia 1262, X5800 Río Cuarto, Córdoba
clinicaregionaldelsud.com
0358 467-9500
Abierto ahora: Abierto las 24 horas ▼
Agregar una etiqueta
SUGERIR UNA EDICIÓN

Anexo N° 3 - Entrevista general a personal.

Completar de manera breve pero concisa lo siguiente:

- 1- Actividades principales:
- 2- Descripción de la empresa:
- 3- Lugar:
- 4- Organigrama:
- 5- Socios:
- 6- Funciones del personal:
- 7- Empleados:
- 8- Competidores:
- 9- Particularidades:

Anexo N° 4 – Entrevista específica al personal.

- 1- Líneas de mando:
- 2- ¿Hay coordinación entre áreas?
- 3- ¿Cómo son las órdenes por parte de los gerentes?
- 4- ¿Las reuniones son frecuentes? ¿Cómo son?
- 5- ¿Hay proyectos a mediano y largo plazo?