



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

**FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

**Aplicación del “Planeamiento Estratégico” en una
empresa prestadora de servicios médicos situada en
la provincia de Mendoza.**

Trabajo de investigación

Por:

**ARMENDARIZ, Tomás Eugenio
GRACIOTTI TARQUINI, Marco**

Profesor tutor:

Profesora: ALOISIO, Mariela

MENDOZA, 2021

ÍNDICE

Resumen.....	4
Abstract.....	4
I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 El Proceso de la Administración Estratégica.....	6
2.2 Diagnóstico Estratégico.....	7
III. CASO DE APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MÉDICOS SITUADA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA.....	8
3.1 Antecedentes.....	8
3.2 Situación General de RAM Salud Mental S.R.L.....	9
3.2.1 Perfil Estratégico Actual - Diagnóstico Estratégico.....	9
3.2.2 Identificación del problema.....	11
3.3 Desarrollo de la visión estratégica y la misión de negocio.....	11
3.3.1 Visión Estratégica.....	11
3.3.2 Visión Propuesta.....	12
3.3.3 Misión Estratégica.....	13
3.3.4 Misión Propuesta.....	13
3.4 Cultura Organizacional y Valores.....	14
3.4.1 Valores Propuestos.....	14
3.4.1.1 Profesionalismo.....	14
3.4.1.2 Innovación.....	15
3.4.1.3 Compromiso.....	15
3.4.1.4 Eficiencia.....	15
3.5 Análisis Externo e Interno.....	15
3.5.1. Análisis FODA.....	15
3.5.2. Análisis Interno.....	17
3.5.2.1 Análisis Interno de AMOFHIT.....	18
3.5.2.1.1 Análisis de la administración y gerencia (A).....	19
3.5.2.1.2 Análisis de marketing y ventas (M).....	20
3.5.2.1.3 Análisis de Operaciones (O).....	20

3.5.2.1.4	Análisis Financiero (F).....	21
3.5.2.1.5	Análisis de recursos humanos (H).....	21
3.5.2.1.6	Análisis de Informática y Comunicaciones (I).....	22
3.5.2.1.7	Análisis de Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).....	23
3.5.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	23
3.5.2.3	Conclusiones del Capítulo.....	27
3.5.3.	Análisis Externo.....	27
3.5.3.1.	Análisis del Microentorno.....	28
3.5.3.1.1.	Análisis PEST.....	28
3.5.3.1.1.1.	Escenario Político.....	29
3.5.3.1.1.2.	Escenario Económico.....	30
3.5.3.1.1.3.	Escenario Social.....	32
3.5.3.1.1.4.	Escenario Tecnológico.....	33
3.5.3.1.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	34
3.5.3.2.	Análisis de la Industria.....	37
3.5.3.2.1	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	37
3.5.3.3.	Conclusiones del Capítulo.....	41
3.6.	Estrategia.....	42
3.6.1	Estrategia Propuesta para RAM.....	42
3.7	Objetivos Estratégicos.....	44
3.7.1	Objetivos Estratégicos propuestos para RAM.....	44
IV.	CONCLUSIÓN GENERAL.....	48
V.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en las oportunidades y ventajas que brinda a una pequeña empresa la posibilidad de aplicar de forma integral un Planeamiento Estratégico, junto con la importancia del análisis interno y externo en sus distintas aristas para armar la estrategia y trabajar el plan estratégico; con el fin de comenzar a transcurrir por el camino de la generación de valor en el tiempo.

Su razón de ser tiene origen en el adverso contexto económico que atraviesa actualmente la República Argentina, y en particular la provincia de Mendoza, y en la necesidad que tiene todo emprendimiento de generar utilidades, dado que las Pymes cumplen un rol fundamental en la economía del país.

Para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron algunas entrevistas y cuestionarios a gerentes, accionistas y trabajadores de una empresa prestadora de servicios médicos y se concluyó que el análisis del Planeamiento Estratégico es de vital importancia para el desarrollo económico de la entidad.

ABSTRACT

The purpose of this research focuses on the opportunities and advantages offered to a small company by the possibility of comprehensively applying a Strategic Planning in an integral way, together with the importance of internal and external analysis in its different edges to put together the strategy and work on the strategic plan; in order to begin to go through the path of generating value over time.

This research focuses on the opportunities and advantages offered to a small company by the possibility of applying a Strategic Planning

Its reason originates from the adverse economic context that the Argentine Republic is currently going through, and in particular the province of Mendoza, and from the need for any undertaking to generate profits, given that SMEs play a fundamental role in the economy of the country.

To carry out this work, some interviews and questionnaires were taken with managers, shareholders and workers of a company providing medical services and it was concluded that the analysis of the Strategic Planning is of vital importance for the economic development of the entity.

I. INTRODUCCIÓN

Mediante el contrato celebrado el día 01/02/06 con el Programa de Atención Médica Integral (PAMI) en la ciudad de Mendoza, surge RAM SALUD MENTAL S.R.L. El mismo se encuentra encuadrado dentro de las resoluciones N.º 857/05 y 1440/05. En cuanto a la primera, se aprueba el Modelo Prestacional Sociocomunitario de atención de Salud mental, el menú de prestaciones y las guías de ponderación para cada una de las actividades. Por otro lado, mediante la segunda se regula los valores de las capitas conforme a las distintas modalidades de atención, la propuesta técnica de selección elaborada por la Comisión Evaluadora para la contratación y las condiciones de formulación y ejecución de los contratos con cada uno de los prestadores regionales. Las capitas corresponden a los pacientes que asisten a la institución para ser atendidos, por los cuales se paga un valor fijo por un periodo de tiempo determinado. De esta manera se establece un número de pacientes potenciales por los cuales se paga un valor fijo por cápita por un periodo determinado de tiempo.

El énfasis en el proceso utilizado en de la investigación se evidencia en el hecho de que las estrategias seleccionadas son el resultado de un proceso de concepción deliberado con pasos ordenados pues se utilizaron modelos y procedimientos, diseñados para evaluar el entorno externo y las capacidades internas buscando una concordancia entre ellas con el fin de que las estrategias así generadas lleven a RAM a lograr sus objetivos estratégicos, que fueron desarrollados a partir de la visión y misión propuestas; mientras que el énfasis en el contenido de las estrategias se evidencia en que para su formulación se tomaron en cuenta la estructura del sector y su dinámica competitiva, además de utilizar métodos cuantitativos para seleccionarlas.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Alcanzar esta meta demanda un esfuerzo doble. Una compañía necesita emplear estrategias que se fundamenten en sus recursos y capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y capacidades adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y, por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo.¹

El objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan. Para ello, el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes o tareas diferentes:

- 1) La selección de la misión y las principales metas corporativas.
- 2) El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- 3) El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- 4) La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- 5) La elección de la estrategia, el armado del plan estratégico y su implementación.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

Este enfoque consiste en destacar cómo cada componente del proceso constituye un paso secuencial en la administración estratégica. Cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión y visión corporativa, como así también las principales metas para alcanzarlas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de

¹ CHARLES W. L. Hill / GARETH R. Jones "Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado", Tercera Edición (Editorial McGRAW-HILL 1996) página 8 – 11 / 116.

la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización.

2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Se refiere a la evaluación que determina si todos los componentes de la gestión se encuentran alineados entre sí; la misión, la visión, la estrategia, los programas y proyectos, la organización, las personas (cultura organizacional), el presupuesto y el sistema de evaluación de los resultados para que todos marchen en la misma dirección. El diagnóstico estratégico determina la posición de una empresa y sus capacidades para lograr un crecimiento continuo.

- Diagnóstico Interno: representa fortalezas y debilidades: ventas, producción, compras, personal, finanzas, inversiones.
- Diagnóstico Externo: representa amenazas y oportunidades: económico, político, jurídico, tecnológico, demográfico, cultural, ecológico.

III. CASO DE APLICACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS MÉDICOS SITUADA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA

3.1. ANTECEDENTES

La empresa sobre la cual se está desarrollando la presente tesis es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) que desarrolla sus actividades en el ámbito de la salud mental. Dentro de la misma se ofrecen servicios de modalidad ambulatoria tales como consultorios externos en el establecimiento, atención a domicilio programada y de urgencia, atención ambulatoria en jurisdicciones alejadas de centros urbanos y Hospital de día; tanto de jornada simple como completa.

La institución ha crecido a lo largo de los años fortaleciendo su posición en el rubro, lo que la llevó a convertirse en el principal prestador de servicios de salud mental de la Región Cuyo, abarcando las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis. Debido a razones comerciales la empresa tuvo que focalizarse en la Provincia de Mendoza, donde en la actualidad es el prestador de PAMI más importante teniendo en cuenta la distribución de capitas de dicha institución, tanto en el gran Mendoza como en los alrededores.

La empresa tiene capacidad para brindar prestaciones a unas 130 mil capitas mensuales, las cuales pueden ir variando de acuerdo a la época del año. Esta cifra está compuesta en un 90% por afiliados de PAMI y un 10% por particulares. En este contexto en donde la demanda de servicios de salud mental se encuentra en alza como resultado de las dificultades que está sufriendo el país, lo que se busca es optimizar, siendo eficientes en el uso de los recursos de la empresa, al máximo posible cada una de las prestaciones. De dicha manera se obtendría una mejor calidad de servicio y la posibilidad de abarcar una porción mayor del mercado privado, dejando de esa manera de tener tanta dependencia del organismo público PAMI.

RAM SALUD MENTAL S.R.L siempre busca la excelencia y espera que la presente tesis se convierta en una herramienta decisiva que mejore los procesos y la utilización de todos los recursos económicos, humanos y materiales. La tesis tiene como finalidad proporcionar lineamientos que le permitan a la empresa desarrollar una planificación estratégica para que de esa manera cada uno de los sectores de la misma tengan un camino y objetivos claros a seguir, mejorando la optimización y calidad de los servicios.

3.2. SITUACIÓN DE REAM SALUD MENTAL S.R.L

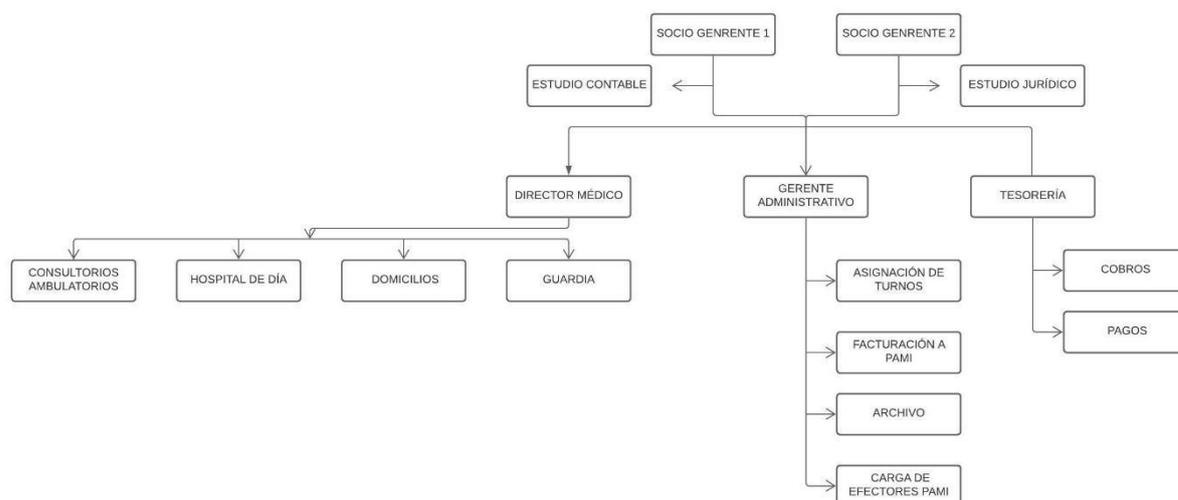
En base al relevamiento y estudio realizado de RAM se determinó que la empresa no cuenta con una planificación estratégica desarrollada en profundidad en todas sus áreas de negocios. Por cuanto la presente investigación propone la siguiente planificación estratégica que incluye la misión, visión y aspectos estratégicos generales de la organización.

3.2.1. PERFIL ESTRATÉGICO ACTUAL – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

RAM SALUD MENTAL S.R.L nace en el año 1987 con el propósito de cubrir una gran área de servicios dentro la rama de la medicina de Salud Mental. La institución tiene una posición fuerte en cuanto a las prestaciones psicológicas, psiquiátricas y psicopedagógicas dependientes del sector público, ya que es el cliente más importante de PAMI en relación a su única competencia. Su estrategia actual está enfocada en la eficiente admisión de los afiliados y particulares que necesitan servicios de la empresa, para que de dicha manera se pueda vincular al cliente con el tipo de prestación indicada y que la medicación utilizada sea la más efectiva posible para solucionar el problema sufrido por el paciente. Esta tarea se realiza a través de dos estudios elaborados por personal propios denominados Minimental y Neurosip, en donde ante cada solicitud de un nuevo paciente se lo somete a diferentes pruebas, encuestas y preguntas para poder así determinar su situación correctamente.

La empresa manifiesta una fuerte dependencia de PAMI quien resulta ser el mayor proveedor de la institución, por lo que es un aspecto que genera una fuerte debilidad interna y donde en un futuro se intentará brindar las herramientas necesarias para alcanzar la autonomía que le permita fortalecer su situación. A nivel organizacional se registran dos realidades, la de los profesionales que se presentan como personal independiente sin una relación de dependencia y con la posibilidad de obtener un prometedor crecimiento profesional, con un aprendizaje continuo, debido al gran flujo de pacientes, teniendo en cuenta la variedad de patologías a ser tratadas y; por otro lado, el personal administrativo con una mayor dependencia interna con aspectos a mejorar tanto en el aspecto funcional a través de las interrelaciones internas como en los incentivos para el desarrollo de las tareas. Aparece la necesidad de fomentar otro “clima de trabajo” mejorando la comunicación interna para favorecer un crecimiento personal y profesional.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de RAM SALUD MENTAL S.R.L presentada en un organigrama.



Los procesos de la empresa comienzan a la hora del otorgamiento de turnos para los clientes afiliados a PAMI los cuales pueden solicitarlos presencialmente o vía telefónica. Los mismos son directamente derivados por dicha institución para ser atendidos en RAM. El primer turno asignado es para realizar un diagnóstico de admisión realizado por un médico y un Psicólogo en el caso de adultos y, en el caso de menores, por una Psicóloga Licenciada en minoridad. En dicha admisión se realizan pruebas técnicas psico médicas que permiten obtener un diagnóstico presuntivo de la patología del paciente, el cual en la mayor parte de los casos coinciden con la realidad. Posteriormente se los deriva con el profesional especializado con el tratamiento que requiere el paciente, otorgándole un turno de acuerdo con la disponibilidad horaria del profesional. Los tratamientos pueden ser dentro del área de la psicología, psiquiatría o psicopedagogía y se van a ver desarrollados en las distintas unidades de trabajo: consultorios externos ambulatorios, atención a domicilio, Hospital de día y guardias.

Una vez que el médico recibió la asignación del turno recibe de parte de la administración la historia clínica del paciente junto con el informe del diagnóstico realizado en la admisión. Así, a medida que el proceso de atención con el paciente va evolucionando el profesional debe dejar asentado en la historia clínica dicho avance junto con el detalle del tratamiento utilizado.

En el caso del hospital de día, que consiste en la atención de aquellos pacientes que no se encuentran en una situación de internación permanente debido a su patología, pero tampoco tienen la posibilidad de manejarse libremente. Allí se les da contención ocupacional por medio de estimulaciones neuro-cognitivas junto con sus pares a lo largo de toda la jornada, desde las 9:00 hs. hasta las 18:00 hs. Para que un paciente sea adjudicado en dicha prestación debe realizar una subadmisión suplementaria para asegurarse de que cumple con todos los requisitos necesarios para recibir este tipo de atención.

Las historias clínicas se deben actualizar y guardar diariamente, archivando aquellas que no son utilizadas por un largo tiempo.

En cuanto al proceso administrativo, el personal debe encargarse diariamente de la carga de datos de todos los pacientes que son atendidos. Esto se realiza tanto en el sistema interno de la empresa, como así también en el sistema de efectores de PAMI, el aplicativo digital por el cual cada una de las instituciones prestadoras realizan dicha carga. En ambos se cargan todos los datos personales, las horas de atención y la modalidad de la misma. Este es un proceso muy importante ya que es el que va a determinar si la empresa cumplió con los requisitos mínimos en cuanto a la cantidad de pacientes atendidos para cobrar la totalidad del monto acordado. El tiempo límite para realizar dichas cargas es hasta el 5 de cada mes en PAMI y el 10 de cada mes en las unidades de gestión local (U.G.L) de Mendoza. A su vez, cada fin de mes es necesario realizar la facturación a PAMI en concepto de las capitas que fueron atendidas en el mes anterior para luego poder recibir el pago correspondiente.

Finalmente, el área de Tesorería es la que se encarga del cobro de las sumas recibidas por PAMI y el resto de los pacientes particulares, de la carga de comprobantes de proveedores en el sistema y de los respectivos pagos tanto a proveedores como a todo el personal.

3.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El tema de investigación elegido busca ampliar la información sobre el impacto económico y organizacional que representa la implementación de una buena planificación estratégica en los procesos y actividades llevados a cabo por una mediana empresa prestadora de servicios médicos situada en la provincia de Mendoza a lo largo de toda su vida económica. Este problema impide a la organización comprender cuál es el camino que debe seguir para lograr los objetivos dentro de una estrategia de mercado que permita alcanzar la creación de valor. Asimismo, esto genera dificultades para que alcance una óptima interrelación entre las perspectivas de formación y crecimiento, procesos internos, clientes y financieras, que son consideradas áreas clave de gestión.

Esta problemática trae aparejadas cuestiones relacionadas tales como el impacto negativo en el ambiente laboral y el funcionamiento interno del ente al no estar la organización orientada a la creación de valor en el tiempo y logro de objetivos. Además, los riesgos que implica no contar con una buena planificación estratégica se ven reflejados en la calidad de servicio de la empresa y por lo tanto en los resultados económicos y financieros.

3.3 DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y LA MISIÓN DE NEGOCIO

3.3.1 VISIÓN ESTRATÉGICA

La visión es la manifestación de un deseo colectivo del deber ser de una organización en un futuro preestablecido con base en lo que es hoy y sus potencialidades hacia el futuro.

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. Hace referencia al sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo sobre la institución deseada en un momento futuro. 2

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Elementos de la Visión:

1. Imagen deseada ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
2. Proyección a futuro ¿Cómo seremos en el futuro? ¿Qué haremos en el futuro?
3. Actividades ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

3.3.2. VISIÓN PROPUESTA

“Ser una institución especializada en gestión y asistencia en el cuidado de la salud mental con el propósito de facilitar la reinserción laboral y familiar de cada uno de los pacientes. Siendo una entidad caracterizada por la calidad de sus procesos, infraestructura y personal con un compromiso hacia la Comunidad y mejoramiento continuo”

Mediante el presente trabajo, se busca que RAM SALUD MENTAL S.R.L sea una institución de referencia medible en base a la máxima calidad de los insumos utilizados en los tratamientos médicos aplicados, junto con la implantación de tecnologías de vanguardias. Además, se busca medir el nivel de profesionalismo de los miembros de la institución, tanto en personal profesional como el no profesional con indicadores de rendimiento

El nivel de profesionalismo del personal médico se propone medirlo en el nivel de satisfacción que presenta el cliente y su familia una vez finalizado el tratamiento médico

Por otro lado, el grado de profesionalismo del resto del personal se busca medirlo a través de indicadores que muestren el nivel de eficiencia del personal en base a la cantidad de pacientes atendidos satisfactoriamente en un determinado periodo de tiempo. Para esto, la institución cuenta con una estructura organizacional adecuada a la demanda mensual de pacientes que requieren atención médica.

Ambos indicadores buscan medir si RAM SALUD MENTAL S.R.L brinda servicios de excelencia abarcando la mayor cantidad de pacientes posible a lo largo de cada ejercicio económico.

² THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND A. “Administración Estratégica” Undécima Edición (Editorial McGRAW-HILL 2001) página 5

Para lograr ambas mediciones, se propone solicitar al paciente y su acompañante una devolución o feedback constante luego de cada consulta o tratamiento médico para evaluar el grado de satisfacción del paciente; en conjunto con evaluaciones de desempeño periódicas del personal profesional y no profesional de la institución.

3.3.3 MISIÓN ESTRATÉGICA

La misión describe la naturaleza del negocio y por qué estamos en él. La misión y las metas principales de la organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. Expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

Elementos de la Misión:

1. Clientes ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. Productos ¿Cuáles son nuestros principales productos o servicios?
3. Mercado ¿Cuáles son nuestros mercados?
4. Tecnología ¿Cuál es nuestra tecnología con la contamos?
5. Interés por el crecimiento ¿Nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía ¿Cuáles son nuestras creencias y valores?
7. Capacidades ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública ¿Nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
9. Interés por los empleados ¿Qué lugar ocupan?

3.3.4 MISIÓN PROPUESTA

“Somos una institución modelo en la prestación eficaz de servicios de Salud Mental (psiquiátrica – psicológica – psicopedagógica), interesada en el conocimiento y aprendizaje permanente donde se acompañe en cada una de las etapas de atención al paciente y su familia, que ofrece a nuestro personal y profesionales un ámbito de desarrollo atractivo favoreciendo su compromiso y sentido de pertenencia con la institución en el gran Mendoza y sus alrededores”.

Se considera la Salud Mental desde su perspectiva social (reinserción laboral y familiar), psíquica (tratamiento de los trastornos psicológicos, psiquiátricos y psicopedagógicos consultados) y físico (en cuanto a la calidad de vida de quienes solicitan servicio).

La connotación eficaz se refiere a poder brindar una alternativa de resolución de quienes consultan la institución.

El acompañamiento se refiere a la calidad de atención que se brinda a las personas que consultan R.A.M “Salud Mental” y su contención en cada etapa del tratamiento.

3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES

La cultura organizacional es el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos dentro de una organización.

Los valores de la organización son creencias e ideas acerca de qué tipo de metas deben perseguir sus miembros y del tipo adecuado de estándares de comportamiento que deben tener para lograr estas metas. ³

A partir de los valores organizacionales se desarrollan normas organizacionales, lineamientos o expectativas que prescriben el tipo adecuado de comportamiento de los empleados en situaciones determinadas y el control del comportamiento de los miembros organizacionales entre sí

La cultura organizacional funciona como un tipo de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en el tipo de valores y normas que se desarrollan dentro de una organización, los valores y las normas que especifican las conductas adecuadas e inadecuadas y que dan forma e influyen en la forma en que sus miembros se comportan.

La cultura organizacional es la que determina el nivel de eficiencia y de eficacia de una institución. Es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos directivos de una organización, en donde el compromiso de los actores institucionales es lo que determina el éxito o el fracaso de una organización. ⁴

3.4.1. VALORES PROPUESTOS

3.4.1.1 Profesionalismo

³ CHARLES W. L. Hill / GARETH R. Jones “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”, Novena Edición (ISBN: 978-607-481-465-1) página 394

⁴ CHARLES W. L. Hill / GARETH R. Jones “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”, Novena Edición (ISBN: 978-607-481-465-1) página 394

Trabajar de forma alineada con los valores de las profesiones derivadas de la salud mental, ofreciendo a la comunidad la mejor atención y evidencia científica, velando por la calidad de los servicios y la seguridad de las personas.

3.4.1.2 Innovación

Metodologías de trabajo enfocadas en el mejoramiento continuo a través de la adaptabilidad de las mejoras tecnológicas y la investigación científica.

3.4.1.3 Compromiso

Enfocar cada actividad con el máximo esfuerzo para que el cliente se sienta satisfecho y que los profesionales puedan beneficiarse de la experiencia interna.

3.4.1.4 Eficiencia

Llevar a cabo procesos y métodos de trabajo que optimicen al máximo la utilización de los recursos de la institución.

3.5 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerequisite para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. La tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocios más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica.

3.5.1. ANÁLISIS FODA

La generación de alternativas estratégicas involucra el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como Análisis FODA

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las

alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocio, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

El propósito del análisis es identificar en el ambiente externo a la organización aquellos factores o variables que constituyen oportunidades o amenazas hacia el futuro, y en el ambiente interno, cuáles son las fortalezas y debilidades institucionales.

A través del análisis y diagnóstico estratégico de RAM, los miembros de la organización pudieron identificar dentro del ambiente externo, factores que constituyen oportunidades y amenazas futuras para la organización y dentro del ambiente interno, cuáles son sus fortalezas y debilidades institucionales más significativas.

Esta información fue captada a través de entrevistas y reuniones con la gerencia y la dirección médica de la institución juntos con cuestionarios proporcionados profesionales médicos y personal administrativo de RAM Salud Mental S.R.L., quienes pudieron brindarnos sus apreciaciones del funcionamiento interno de la empresa en todos sus sectores.

A continuación, se enumeran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas:

Fortalezas:

1. Desarrollo de métodos propios de admisión
2. Alto tránsito de pacientes para experimentación e investigación
3. Personal de mando medio competente y motivado por expectativas de desarrollo profesional y laboral.
4. Experiencia en el sistema de la salud mental.
5. Utilización de las escalas para competir en el mercado privado
6. Posicionamiento de la empresa dentro de la salud mental pública de Mendoza.
7. Participación del mercado de la salud mental pública de PAMI del 65%
8. Personal con experiencia.

Debilidades:

1. Cultura organizacional débil y disfuncional.
2. Poca capacidad para retener al personal profesional por falta de competitividad en salarios.
3. Débil cultura en la utilización de planes y análisis estratégicos.
4. Alto grado de injerencia política en la toma de decisiones.

5. Desorganización interna en la distribución de funciones
6. Falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico.

Oportunidades:

1. La telemedicina. Consultas por videoconferencia.
2. Pasantías de estudiantes internacionales españoles, convenio con universidades del exterior.
Jerarquización de la empres
3. Investigaciones
4. Optimizar la toma de datos para tener mejores historias clínicas y poder realizar mejores investigaciones.
5. Complejidad de ingresar en el Convenio con PAMI para convertirse en un potencial competidor.
6. Fidelización del cliente con el psiquiatra
7. Barrera legal costosa

Amenazas:

1. Falta de adaptación a los cambios que la nueva medicina pide
2. Escasez de recursos humanos capacitados.
3. PAMI dependencia como problema externo de la institución.
4. Cadena de pago a 90 días
5. No hay tantos profesionales en psiquiatría, y los profesionales tienen gran demanda. Exigencia de salarios altos.
6. Mercado de la salud mental en permanente evolución y exigencia de una adaptabilidad para permanecer en el mismo.
7. Sistema capitado donde se exige una cifra mínima todos los meses. Altos costos estructurales para poder alcanzarla.

3.5.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

El análisis interno contribuye a que los administradores puedan determinar un correcto diagnóstico estratégico de la empresa, para luego analizar si su plan estratégico cuenta con características atractivas para llevarlo a cabo eficazmente, teniendo en cuenta la estrategia competitiva adoptada frente a sus rivales.

Junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo una empresa puede diseñar su plan estratégico para alcanzar su visión, buscando aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan.

3.5.2.1. ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a una organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

En ese sentido, se propone optimizar la utilización eficiente de los recursos, tomando en consideración no sólo la escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la organización. Asimismo, la atención debe centrarse en los factores de éxito críticos en la industria donde se desenvuelve la organización, y evaluar su impacto en cada una sus áreas funcionales.

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del entorno basado en el análisis de siete áreas funcionales las cuales son:

- Administración y gerencia (A),
- marketing y ventas (M),
- operaciones/producción y logística (O),
- finanzas/contabilidad (F),
- recursos humanos (H),
- sistemas de información y comunicaciones (I);
- tecnología, investigación y desarrollo (T).⁵

El análisis interno AMOFHIT tiene como finalidad identificar las fortalezas o competencias distintivas que hacen fuerte a la organización y que la competencia encuentra difícil de igualar, así como las debilidades de la organización, para finalmente determinar las estrategias que permitan potenciar las primeras y neutralizar las segundas.

⁵ *Fernando D' Alessio Ipinza (2008) El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (p.168)*

En este capítulo se presenta un análisis de las principales áreas de RAM SALUD MENTAL S.R.L, con la finalidad de determinar sus principales fortalezas y debilidades como organización.

3.5.2.1.1 ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

Las instituciones de salud mental están reguladas por el Ministerio de Salud de la Nación y en el caso particular de RAM SALUD MENTAL el Instituto Nacional para Jubilados y Pensionados adquiere un papel preponderante en cuanto al control del funcionamiento de la institución, principalmente se refiere a estándares de atención que permiten un crecimiento sano en términos de calidad de servicio para que el paciente reciba un tratamiento adecuado de acuerdo a su patología.

El desempeño de las instituciones de Salud mental viene creciendo fuertemente en los últimos años dado por un lado por las políticas presupuestarias del país en cuanto al financiamiento de la rama de la salud mental como resultado de su importancia en el bienestar de la población y por otro lado debido al fuerte crecimiento de solicitud de asistencia psiquiátrica, psicológica y psicopedagógica como consecuencia de las dificultades sociales que está atravesando el país.

La estructura organizacional está compuesta por dos áreas bien diferenciadas. Por un lado, el área Administrativa liderada por un Gerente que controla las funciones de cada uno de sus delegados y tiene un papel preponderante en las relaciones tanto internas como externas. Asimismo, su papel recobra fuerte importancia a la hora de llevar a cabo el seguimiento de las estadísticas de pacientes que utilizan los servicios de la empresa para que de esta manera se pueda alcanzar el número mínimo que exige PAMI. Esto es determinante para la empresa, ya que el contrato de prestaciones con PAMI establece que para poder cobrar el monto total de las capitas ya preestablecidas mensualmente es necesario alcanzar el mínimo de 52% de prestaciones en un mes, las cuales se traducen aproximadamente en 1400 afiliados que acceden a la empresa para hacer uso de las consultas con médicos, psicólogos y psicopedagogos, sumado al servicio de Hospital de día. En caso de que esto no sea posible, los montos abonados se reducen fuertemente a porciones inferiores de acuerdo a la cantidad de pacientes atendidos.

Por otro lado, dentro de la estructura administrativa están los empleados recepcionistas que tienen la función de realizar las admisiones de los clientes, ya sea por un turno ya solicitado o por una urgencia. Este es el primer paso de la cadena donde se produce todo el llenado de datos filiatorios del paciente para poder evaluar su situación, y así generar un expediente con su situación clínica. Una vez generada la ficha, esta se pasa al médico o profesional asignado para que agregue los datos relacionados directamente con la situación médica. Finalmente, la segunda área de administración procesa esos datos, tanto en el sistema interno de datos como en efectores de PAMI para luego generar un expediente foliado y archivarlos para cuando vuelva a necesitar.

El otro sector dentro del organigrama es el que realiza netamente las actividades médicas y profesionales. La misma está liderada por un director médico que es responsable por las prestaciones de cada uno de los médicos y profesionales, por lo que tiene que organizar las distribuciones de las prestaciones y evaluar el desempeño de cada uno de los profesionales. A su vez, hay una intercomunicación interna entre cada uno de los profesionales, tanto de atención local como de atención en domicilios, para poder realizar un correcto seguimiento de los pacientes y que se puedan registrar correctamente las evoluciones clínicas de los pacientes.

3.5.2.1.2. ANÁLISIS DE MARKETING Y VENTAS (M)

RAM SALUD MENTAL S.R.L no presenta una estrategia dominante en cuanto a la implementación del marketing para poder lograr una mejora de la imagen de la empresa y, por supuesto, generar un aumento en el tráfico de pacientes dentro de la empresa. Tiene implementado simplemente una página web donde se presenta la empresa, su trayectoria y los servicios principales, pero con una escasa oferta de interacción con el potencial cliente. Esto se debe principalmente a que la empresa está netamente enfocada en los afiliados de PAMI, los cuales son directamente derivados por dicha institución a la empresa como resultado de ser el principal cliente.

Dentro de la escasa inversión, lo que siempre busca la organización es recalcar la experiencia y profesionalismo como resultado de la trayectoria. Asimismo, muestran la implementación de los sistemas de admisión de pacientes como algo innovador y la intención permanente de trabajar en la investigación para ofrecer siempre un mejor servicio al paciente.

3.5.2.1.3. ANÁLISIS DE OPERACIONES (O)

En la empresa se busca brindar asistencia psiquiátrica, psicológica y psicopedagógica de calidad, tanto en los servicios de atención al paciente en consultorio externo como así también la posibilidad que tienen de incorporarse en grupos de trabajo dentro de los que es Hospital de día, donde se realizan distintas actividades recreativas de acuerdo a la situación médica que se desee mejorar.

En la atención personal se busca optimizar la atención comenzando con exhaustivo análisis del cliente en la admisión para que de esa manera se logre determinar de la manera más eficaz posible su situación, y así lograr ofrecerle la mejor solución posible. Además, a lo largo de las prestaciones se intenta realizar un seguimiento de la evolución mediante historias clínicas actualizadas para poder flexible en cuanto a las medidas tomadas con cada paciente.

En cuanto al servicio de grupos y Hospital de día, se intenta ofrecer siempre un buen ambiente de trabajo donde el paciente se sienta como en su casa para que de esa manera pueda evolucionar y sacar mejor provecho de cada una de las actividades realizadas con los profesionales. Sumado a las actividades

variadas durante el día, se ofrece una adecuada alimentación para poder contribuir sobre todo con la gente de escasos recursos que hace uso de los servicios de la empresa, algo fundamental para que el proceso sea más eficaz y los resultados positivos sean alcanzados más rápidamente.

3.5.2.1.4. ANÁLISIS FINANCIERO (F)

La empresa realiza todas sus operaciones con capital propio de las operaciones. Se busca alcanzar un punto óptimo en cuanto a las estadísticas de pacientes atendidos para poder lograr el punto requerido por PAMI para de esa manera poder encontrar la solvencia necesaria para mantener la estructura.

La política de la empresa es no incurrir en financiamiento hasta el momento en que se encuentre una interesante rama de negocios que le permita ampliarse.

Se observa que no hay una correcta política de reinversión de las utilidades, ya que no se encuentra un sector dentro de la empresa que se dedique al manejo de los flujos de dinero para generar nuevas utilidades o realizar inversiones en nuevas ramas de negocios. Tampoco se hace uso de un asesoramiento financiero para poder alcanzar un óptimo uso de los recursos generados por la empresa.

3.5.2.1.5. ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS (H)

Para RAM SALUD MENTAL S.R.L el recurso humano se constituye en el activo más valioso de toda la organización, para lo cual se han desarrollado las siguientes políticas generales:

Reclutamiento de personal.

- a) Convocatoria interna; se deben realizar cuando la institución cuente con personal que cumpla con el perfil del puesto a cubrir. Para ello se debe invitar a todos los trabajadores que cumplan con el perfil del puesto
- b) Convocatoria externa; se deben realizar cuando internamente no se cuente con personal calificado para el puesto a cubrir, en este caso se realizará una búsqueda de profesionales competentes de acuerdo a las experiencias y la trayectoria en la rama de la salud mental, los cuales deberán presentar su currículum para ser luego evaluado por el Gerente y propietarios.
- c) Invitaciones directas, cuando se haya podido comprobar la existencia de personal con experiencia y debidamente calificado que cumple con el perfil requerido
- d) Escuelas de formación; pasantías pactadas con universidades locales para poder capacitar a jóvenes profesionales y hacer uso de sus servicios para tareas que no sean de alta complejidad, mejorando así el prestigio de la empresa en la rama de la salud mental.

Promoción de Personal.

La promoción de personal se realiza cuando se determina cubrir una plaza con personal de planta de la institución, cuyo cargo actual sea de menor jerarquía del que se necesita cubrir. Se promociona a aquellos trabajadores que hayan tenido un buen desempeño o rendimiento en el desarrollo de sus funciones, los cuáles se reflejan en sus evaluaciones periódicas de desempeño realizadas por la institución.

Evaluación de Personal.

Se realizan evaluaciones periódicas para medir el nivel de desempeño y rendimiento de sus trabajadores de forma sistemática, permanente, racional e imparcial y tienen como objeto determinar las necesidades de adiestramiento, reubicación, rotación y promoción de personal.

Determinación de niveles remunerativos.

Las políticas remunerativas de los trabajadores están sujetas a condiciones de mercado, se otorgan de acuerdo con los niveles jerárquicos asignados a cada uno de los cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal. El personal administrativo goza de sueldos de acuerdo a los convenios colectivos, mientras que los profesionales cobran sus honorarios dependiendo de las horas trabajadas y los pacientes atendidos.

Capacitación.

Es política de la empresa promover permanentemente la capacitación, perfeccionamiento y especialización de su personal, con la finalidad de incrementar la productividad, mejorar la calidad de los servicios que otorga la institución, actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes de los trabajadores. La misma se enfoca en el alto tráfico de pacientes, con los cuales los profesionales pueden experimentar innumerables alternativas de tratamientos.

3.5.2.1.6. ANÁLISIS DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES (I)

En la actualidad RAM SALUD MENTAL S.R.L cuenta con un sistema de registro de pacientes donde se carga periódicamente los turnos que tienen en la empresa, los datos personales de cada uno, sumado al tipo de tratamiento que están llevando a cabo. De esta manera le permite extraer al área administrativa las estadísticas necesarias para la evaluación del funcionamiento de la organización y el control del cumplimiento del número de afiliados mínimos requerido por PAMI para poder cobrar la totalidad de las capitas pactadas. Dicho sistema se encuentra desactualizado y en muchas ocasiones existen problemas de incompatibilidades.

En cuanto al sector de finanzas se utilizan sistemas simples de gestión de pagos y cobros por medio de planillas computarizadas que se van llenando periódicamente de acuerdo a los respectivos

ingresos y egresos. Está en vista de la empresa contratar un sistema de gestión que le permita contabilizar de forma integral todas las compras y ventas, permitiendo la obtención de reportes periódicos útiles para la toma de decisiones.

3.5.2.1.7. ANÁLISIS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)

La empresa actualmente carece de tecnología apropiada para el resguardo de las historias clínicas de cada paciente, las cuales son de vital importancia para optimizar el seguimiento y la calidad de servicio que se les brinda. Las mismas se producen de manera manual y eso le quita eficacia y eficiencia al funcionamiento interno.

En cuanto a la Investigación y Desarrollo se tiene una visión positiva de las oportunidades de la realización de estudios debido al gran flujo de pacientes que se tiene diariamente. Actualmente se están desarrollando dos investigaciones relacionadas con patologías específicas. A su vez, existe una posibilidad de una nueva rama de negocios junto con laboratorios de medicamentos, donde a través de la prueba de los distintos medicamentos que necesite analizar el laboratorio se puede llegar a interesantes conclusiones sobre los mismos sumado a un importante flujo de ingresos por acuerdos contractuales con los mismos.

3.5.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz (MEFI) es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. ⁶

Lo más importante de esta matriz es que nos permite tener el primer tanteo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca. La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es un recurso usado por empresas para analizar cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado. Es un instrumento que permite entender la situación real de una empresa, ayudando a comprender sus fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales, lo cual contribuye a crear las planificaciones estratégicas necesarias para el crecimiento y el buen desarrollo dentro del mercado de una empresa.

La importancia de la matriz EFI que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización para luego poder decidir las estrategias a seguir, en cualquier sector de la empresa, debido

⁶ *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI).*
Dirección URL: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

a que la selección de las estrategias a seguir implica un conocimiento general de la situación actual del ente.

Se debe asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1,0.

Luego se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria (la comparación entre empresas).

Finalmente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Una vez obtenidas se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1,0.⁷

A la hora de utilizar la MEFI, es necesario aplicar algunos juicios intuitivos con respecto a su experiencia y experticia, ya que posee diversos componentes subjetivos, (muy similar al de la MEFE o Matriz EFE). Por ello a la hora de realizar dicho análisis es recomendable utilizar resultados de otras herramientas como el Análisis FODA y el Modelos de las 5 Fuerzas de Porter, como se presenta más adelante en este trabajo de investigación.

Luego de analizar y definir los resultados del Análisis FODA, el Modelos de las 5 Fuerzas de Porter y el diagnóstico interno AMOFHIT, los miembros de la entidad han identificaron aspectos de la organización a destacar y determinado ciertos valores, los cuales generan fortalezas y debilidades para RAM Salud Mental que son resumidos en la siguiente matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

⁷ Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). Dirección URL: <https://ceninca.com/matriz-de-evaluacion-del-factor-interno/>

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Factores externos claves	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Desarrollo de métodos propios de admisión	8%	3	0.24
2. Alto tránsito de pacientes para experimentación e investigación	12%	4	0.48
3. Personal de mando medio, encargados de área, competente y motivado por expectativas de desarrollo profesional y laboral.	7%	3	0.21
4. Experiencia en el sistema de la salud mental.	8%	4	0.32
5. Utilización de las escalas para competir en el mercado privado, complejidad para entrar.	9%	3	0.27
6. Posicionamiento de la empresa dentro de la salud mental pública de Mendoza. Fidelización del cliente *	7%	3	0.21
7. Experiencia de ejercicio de actividades en un amplio territorio geográfico	8%	3	0.24
8. Personal con experiencia.	6%	3	0.18
Subtotal	-	-	2.15
Debilidades			
1. Cultura organizacional débil y disfuncional.	7%	1	0.07
2. Poca capacidad para retener al personal profesional por falta de competitividad en salarios.	4%	2	0.08
3. Débil cultura en la utilización de planes y análisis estratégicos.	9%	1	0.09

4. Alto grado de injerencia política en la toma de decisiones.	4%	2	0.08
5. Desorganización interna en la distribución de funciones	4%	2	0.08
6. Falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico.	7%	1	0.07
Subtotal	-	-	0.47
TOTAL	100%	-	2.62

Fuente: Elaboración propia.

6. **La fidelización del cliente se ve reflejada en la medición de la satisfacción por la atención recibida de los pacientes actuales junto con los clientes nuevos que llegan a la institución gracias a las recomendaciones de los pacientes actuales gracias a buenas referencias*

De los resultados obtenidos en la MEFI mostrada, gracias a los datos y opiniones recibidas del personal de la entidad por medio de entrevistas, se concluye que la estrategia actual de la RAM SALUD MENTAL S.R.L tiene una capacidad de respuesta buena (2.62, frente al valor promedio de 2,5) a las fortalezas y debilidades pertenecientes a la empresa. Asimismo, se observa que tiene muchos aspectos a mejorar en cuanto a las debilidades internas relacionadas con los recursos humanos.

En el análisis de las fortalezas se le adjudica una fuerte importancia a la experiencia tanto de la empresa como de los profesionales y responsables dentro de la misma. Se nota que debido a la fuerte circulación de pacientes que se atienden mensualmente (alrededor de unas tres mil capitas mensuales), le dan la posibilidad a la institución de perfeccionarse permanentemente en cada uno de los tratamientos que se llevan a cabo. Este es un aspecto fundamental en el posicionamiento de la empresa y una ventaja competitiva que observamos porque las oportunidades de crecimiento se aceleran en relación a las posibilidades de la competencia tanto en el ámbito público como privado. Esta es una razón trascendental para los profesionales a la hora de elegir esta organización como un camino de crecimiento y aprendizaje continuo que difícilmente puedan alcanzar dentro de la provincia de Mendoza. Además, se otorga una gran importancia a la experiencia de la empresa en varias provincias en ejercicio de actividades de la salud lo que le permite tener un amplio rango de acción con habilidades suficientes para mantener el funcionamiento adecuado en cada lugar a pesar de que su sede central esté en el gran Mendoza.

Por otro lado, en el análisis de debilidades observamos que hay una cultura organizacional que necesariamente tiene que mejorarse para que los procesos internos mejoren. De las reuniones y encuestas

se pudo notar una importante disconformidad de los profesionales y del personal interno en cuanto al funcionamiento interno y al clima laboral. Esto es algo que debe ser trabajado, ya que sin lugar a dudas estas situaciones de conflicto no permiten alcanzar consensos que permitan mejorar el accionar de cada uno en su posición dentro de la empresa. Además, el factor económico juega un papel importante debido a que por más que los profesionales sepan que a nivel experiencia y aprendizaje sea el lugar correcto para llevar a cabo sus funciones, los salarios y montos percibidos en muchos casos están por debajo de lo que podrían percibir trabajando en una empresa del sector privado. Finalmente, no se observan ideas claras sobre el futuro de la organización y hacia dónde quiere llegar la misma, esto es algo que se busca mejorar a través de este trabajo brindando objetivos estratégicos que motiven a toda la empresa para obtener un crecimiento en el tiempo.

3.5.2.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Del análisis interno realizado en conjunto con los miembros de RAM Salud Mental SRL, se han identificado factores que pueden afectar a la empresa de manera negativa (debilidades); entre ellos, resaltamos una débil cultura organizacional en la utilización de planes y análisis estratégicos, alto grado de injerencia política en la toma de decisiones y la poca capacidad para retener a los profesionales como consecuencia de la imposibilidad de pagar salarios competitivos y motivadores. La empresa debe trabajar fuertemente en la perspectiva de procesos internos y formación y crecimiento de su personal y los profesionales que trabajan en la institución. Por otro lado, estos factores negativos son reducidos de manera eficiente a través de las fortalezas identificadas en RAM, entre las cuales destacamos la experiencia de la empresa en la rama de la salud mental en Mendoza, sumado a su participación dentro del mercado público. A su vez el beneficio de un importante tránsito de pacientes que le permiten mejorar continuamente y fomentar la investigación, dando posibilidad a nuevas oportunidades de negocios.

3.5.3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del ambiente externo de la organización consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

En este análisis se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

- Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

- El estudio del ambiente nacional requiere evaluar si el contexto del país en donde opera una compañía, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial.
- Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

3.5.3.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.5.3.1.1. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas; PEST "Político, Económico, Social y Tecnológico". Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. ⁸

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Factores relacionados con la regulación legislativa de un gobierno. Ejemplo: Legislación antimonopólico, Leyes de protección del medio ambiente y la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). Entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.
- **Tecnológicos:** Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

⁸ Arias, Luis Eduardo Ayala Ruiz/Ramiro. «Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST». Dirección URL: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

A través de la utilización de esta herramienta se pretende analizar de qué manera los cinco factores del análisis impactan en RAM, buscando obtener una relación entre el contexto con la empresa. Es de vital importancia entender la influencia e impacto que ejercen los factores externos en la empresa.

3.5.3.1.1.1. ESCENARIO POLÍTICO

El análisis de la política argentina se ve cada día más dificultado como consecuencia de la polarización tan marcada que se ha dado en los últimos años, siendo todavía más fuerte desde la asunción a la presidencia de Mauricio Macri en el año 2015. Es por esta razón que se observa una grieta muy marcada entre los partidos opositores de la llamada derecha con “Juntos por el Cambio” y el partido de “Frente de Todos” representando al lado izquierdista. Esta rivalidad en muchos casos extrema le ha generado mucho daño al país en todos los ámbitos, debido a que cada día se vuelve más difícil encontrar un consenso que le permita al país salir adelante de la crisis socioeconómica que viene padeciendo en los últimos años.

Esta situación de disparidad ha generado que el país tome rumbos opuestos, en cuanto a políticas de estado e ideología de cada frente político, en menos de una década, luego de la vuelta al poder del “Frente de Todos” con su presidente Alberto Fernández y en especial la Vice Presidente Cristina Fernández de Kirchner. De estar en un país con intenciones de estar abierto al mundo para generar la atracción de inversiones externas al país y para así también facilitar sociedades comerciales y políticas estratégicas en todo el mundo, las últimas decisiones del gobierno tienden a demostrar que el rumbo ha cambiado drásticamente hacia una economía más cerrada con intenciones de estabilización con medidas transitorias como el cepo cambiario.⁹

Es importante destacar las discusiones que se han generado en los últimos tiempos relacionadas con la independencia de poderes y sobre todo las intervenciones en la justicia en muchos casos para tender a la protección de importantes mandatarios del gobierno como consecuencia de causas ante la justicia. Una de las medidas más polémicas fue la intención de remover determinados jueces de sus funciones. Esto ha generado muchos debates en el congreso y en la sociedad en general, debido a que existen distintas posturas sobre las intenciones buscadas con dicha acción. En consecuencia, se produce un clima de tensión política en el ámbito del gobierno, el periodismo y la sociedad sumando mayores conflictos que hacen que el punto de acuerdo esté cada vez más lejos.¹⁰

Mucho se critica al actual gobierno sobre las medidas políticas de asistencia a la población en concepto de subsidios y asignaciones, como un medio de ayuda para los habitantes de bajos recursos.

⁹ *Economía cerrada: Dirección URL:*

<https://ecolatina.com/interno/PDF/1491854702Sintesis%20de%20Prensa%20ISE%201110%20-002-.pdf>

¹⁰ *Escenario Político: Dirección URL:* https://www.clarin.com/politica/desplazamiento-jueces-jugada-cristina-puede-beneficiar-cristobal-lopez-insfran-boudou_0_vlieU-VNw.html

El punto de diferimiento es que hasta qué punto dichas ayudas económicas benefician a la economía de un país para la retomar su camino de crecimiento, ya que en muchos casos produce un fuerte desincentivo al trabajo y a la producción, pero por otro lado sirve para mantener a la población más controlada. Así, surge el interrogante de todas las alternativas posibles de inversión por parte del estado para mejorar la infraestructura y la producción de una manera más eficaz que genere mayor productividad.

El contexto político actual inestable representa un potencial riesgo para RAM Salud Mental S.R.L. debido a que el principal cliente de la empresa es una institución pública – PAMI – y en cierta medida habilita la posibilidad de que en un futuro los dirigentes políticos que se encuentren a cargo de la obra social de jubilados y pensionados busquen cambiar los prestadores de servicios públicos de salud mental, debido a cambios en las ideologías y pensamientos políticos de cómo administrar una institución pública, formas de contratar con los proveedores, reestructuraciones u otras posibles razones. Con este escenario, la empresa depende de decisiones políticas de los dirigentes públicos de turno, lo cual es ajeno al manejo propio de la empresa. ¹²

3.5.3.1.1.2. ESCENARIO ECONÓMICO

Argentina es sin lugar a dudas una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones. Su principal fuerte son los abundantes recursos naturales en energía y agricultura, donde cuenta con 2,8 millones de kilómetros cuadrados, teniendo todas estas tierras un gran porcentaje de fertilidad; asimismo posee reservas de gas y litio, y tiene un interesante potencial relacionado con las energías renovables. Argentina se encuentra entre los países líderes en la producción alimenticia, con fuertes industrias en los sectores ganaderos y agrícolas. A su vez, tiene potenciales oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

A pesar de todas las prometedoras características del país, el desarrollo del país se ha visto fuertemente deteriorado por la volatilidad histórica de la economía y la cantidad de obstáculos institucionales. Es por esta razón que los índices de pobreza siguen aumentando alcanzando en el primer semestre de 2020 el 40,9% de la población, con un índice del 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 56,3%. A estos datos desalentadores se debe sumar la fuerte caída en el consumo, producción, credibilidad y el incremento del riesgo país, todos factores que perjudican

¹² Fuente: Elaboración propia, criterio personal.

¹³ Escenario económico Dirección URL: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

permanentemente la estabilidad económica y social, lo cual genera situaciones sociales complicadas que en gran porcentaje de los casos terminan facilitando desequilibrios en la salud mental de la población.

El estado nacional para intentar solventar esta situación, ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

Luego de dos años de recesión y fuertes debilidades económicas, el impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante el segundo trimestre de 2020 el país sufrió una caída trimestral del PBI del 16.2%, la mayor retracción de su historia.

Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno ha implementado un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras dura el aislamiento social. El paquete tiene un alto costo fiscal, y se espera que lleve el déficit fiscal en 2020 a más de 10% del PBI (el mayor en más de tres décadas).

La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado desde comienzos de año, es superior al 40%, a pesar de la existencia de controles de precios.

El Gobierno ha logrado concluir el proceso de reestructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades han comenzado formalmente a conversar con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos 3 años.

Todas estas situaciones negativas tienen un impacto en la falta de inversión en salud mental pública, ya que sumado a la escasez de los recursos estatales la pandemia obligó al gobierno a destinar los mismos a contrarrestar el virus. Por lo tanto, todas las posibles mejoras en el ámbito de la salud mental se han visto interrumpidas y en muchos casos las tasas de pago a los prestadores del estado se han visto disminuidas al punto de poner en riesgo la continuidad de sus actividades.

Al igual que en cualquier Pyme, la inflación impacta desfavorablemente en RAM Salud Mental S.R.L. dado que los costos de la estructura organizativa aumentan y los márgenes de utilidad se van achicando, lo cual dificulta poder cumplir las obligaciones en tiempo y forma.

La posibilidad de inversiones se ve cada vez más complicada en cuanto a la posibilidad de éxito de un proyecto en la Argentina es menor que en otros países. Con lo cual se dificulta el acceso a recursos para generar nuevos proyectos de inversión y agrandar la actividad de la empresa, sumado a que el costo

crediticio dado por los bancos para acceder a un crédito es alto y muchas veces no es conveniente para el proyecto.

Como consecuencia de esta crisis económica las entidades prepagas de salud también se han visto fuertemente deterioradas, lo que dificulta la posibilidad de generar nuevos acuerdos comerciales, incluso en el caso de que se pueda dar algún vínculo las probabilidades de tener inconvenientes con los cobros por las prestaciones dadas se vuelven cada vez más grandes y esto puede traer desequilibrios económicos en la organización.

Por otro lado, existe una gran cantidad de personas que año a año se afilian a la obra social pública de jubilados y pensionados debido a que gran cantidad de gente de la tercera edad que no puede acceder a pagar una obra social privada prepaga mensualmente. El mayor volumen anual de afiliados a PAMI hace que aumente la posibilidad de la demanda de los servicios requeridos por la obra social a RAM Salud Mental.

3.5.3.1.1.3. ESCENARIO SOCIAL

Durante los últimos años, la economía argentina viene empeorando¹⁴ fuertemente lo que tiene principal impacto en el estadio social de la población. Se observan cada vez más las dificultades de los ciudadanos para encontrar un rumbo de prosperidad y proyecciones a futuro para poder crecer tanto en el ámbito económico como profesional. Un dato no menor es la pérdida de poder adquisitivo que han ido sufriendo los argentinos como consecuencia, por un lado, de la inflación y por el otro de la marcada pérdida de valor de la moneda nacional. Un factor clave para dicho análisis es la caída del salario mínimo, vital y móvil de un asalariado que se encuentra actualmente en \$16.875 mensuales. La cifra, que marca la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, quedó retrasada frente al avance de la inflación y el costo de la vida, lo que va a forzar a un ajuste que recupere, aunque sea parcialmente su poder adquisitivo. Pero además de su caída en comparación con los precios de bienes y servicios locales, el salario mínimo también se derrumbó en la comparación regional. Con la escalada del dólar libre a su récord de \$167, nivel que tocó la semana pasada y que volvió a alcanzar este miércoles, el salario mínimo argentino pasó a equivaler a USD 101,04, por debajo del nivel que alcanza por ejemplo en Haití, uno de los países con peores indicadores económicos y sociales de América y el Caribe.

En este contexto de dificultad económica cada vez se encuentra más lejos la posibilidad de adquirir bienes durables como un inmueble con destino de hogar u otro tipo de inversiones que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población. De hecho, un profesional o empleado debe ahorrar décadas

¹⁴ *Recesión económica:*

Dirección URL: <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210225-argentina-recesion-economica-2020-pandemia>

si tiene intenciones de adquirir un inmueble, un automóvil o cualquier otro tipo de bienes de valor. Asimismo, esta situación ha facilitado que se extienda aún más la brecha entre los ciudadanos de menores recursos con la clase alta de mayores ingresos, desapareciendo casi por completo la clase media en el país. 15

Uno de los principales desafíos para nuestro país. Si bien la Argentina registra en los últimos doce años una de las mayores caídas de la incidencia de la pobreza multidimensional, es imperativo sostener, ampliar y fortalecer un sistema de protección integral de carácter universal que combata los altos niveles de desigualdad que son una potencial amenaza para el desarrollo social y económico a largo plazo.

La incertidumbre y dificultad económica tienen posibles implicancias negativas en el bienestar de la población y por lo tanto en la salud mental de las personas. De esta manera es probable que las situaciones de los pacientes que se atienden en RAM empeoren y los procesos se vuelvan más complejos. Por esta razón, es necesario que la empresa se encuentre a la altura de las circunstancias para lograr solventar este aumento en la solicitud de asistencia psiquiátrica y psicológica.

Además, el asistencialismo brindado por parte del Estado hacia los sectores más vulnerables de la población hace que muchos pacientes reciban la atención médica que necesitan en forma gratuita, situación que no podrían afrontar como pacientes particulares por falta de recursos económicos. Este contexto es favorable a RAM Salud Mental S.R.L. dado que aumenta el universo de personas que pueden acceder a sus servicios gracias al Estado.

3.5.3.1.1.4. ESCENARIO TECNOLÓGICO

Muchas empresas argentinas en el ámbito de la salud decidieron invertir recientemente en software e infraestructura tecnológica. Esto se debe a que como consecuencia de los grandes avances tecnológicos el público en general se está acostumbrando a servicios cada vez más eficaces y eficientes a través de plataformas digitales, aplicaciones móviles y, sobre todo, comunicaciones a distancia. De esta manera se comienzan a generar nuevos nichos de negocios en donde el alcance de los potenciales clientes es cada vez más abarcativo, generando un servicio de mayor calidad y facilitando las acciones al cliente.

Un importante avance en la salud mental son las entrevistas a distancia, en donde el profesional tiene una sesión personal con el paciente por medio de dispositivos móviles o computadoras. Por medio de esta alternativa de atención se ha logrado brindar una atención personalizada en donde el profesional puede que prestarle una atención más elevada al paciente, sin tener que lidiar con distracciones externas

¹⁵ *Desigualdad Social: Dirección URL: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/la-argentina-un-pais-donde-se-acentua-la-desigualdad-social>*

como puede llegar a ser una sala de espera con ruidos molestos. Por distintas entrevistas realizadas se ha concluido que el paciente tiene una noción de mayor calidad en el servicio e incluso goza de la comodidad de no tener que trasladarse de su domicilio.

En cuanto a las telecomunicaciones hay que tener en consideración las imposibilidades de los pacientes con bajos recursos, los cuales no tienen la posibilidad de contar con dispositivos eficaces ni con una buena conexión de internet. Como consecuencia, las comunicaciones se ven gravemente afectadas o incluso volviéndose imposible que haya un contacto entre el profesional y el paciente. Por este motivo, es de crucial importancia una mayor intervención ¹⁶del estado argentino y en nuestro caso particular PAMI para que establezcan políticas de inversión en infraestructura y tecnología para que cada uno de los afiliados tengan la posibilidad de acceder a un medio de comunicación que le permita continuar con su tratamiento sacando provecho al igual que las demás personas a todos los avances tecnológicos.

Otro aspecto interesante a evaluar es la digitalización de todos los procesos e incluso de la documentación de cada uno de los pacientes. La implementación de procesos automatizados para contactarse con los pacientes en caso de consultas o para el otorgamiento de turnos ha agilizado notablemente los procesos, ayudando a que las personas dejen de perder tiempo en largas esperas sin sentido. Asimismo, la digitalización de las historias clínicas y las recetas permite que se pueda realizar un seguimiento más adecuado de cada uno de los pacientes y que a la hora de otorgar un medicamento se pueda generar una red de sinergia junto con hospitales y farmacias para que los pacientes no tengan que trasladarse al establecimiento, sino buscando su medicación en la farmacia más cercana o incluso en su domicilio.

3.5.3.1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información que puede ser de índoles económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo. ¹⁷

Es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben

¹⁶ Fuente: *Elaboración propia, criterio personal.*

¹⁷ *Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE).*

Dirección URL: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias.

La importancia de la Matriz EFE, dentro del análisis de la planificación estratégica, es que es un instrumento que permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla un negocio o actividad. Además, permite la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito. La finalidad de detectar las oportunidades y amenazas es la de sacar provecho de las ventajas y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas. En otras palabras, al conocer el ambiente en donde estamos, se incrementa el grado de probabilidad de alcanzar los objetivos y lograr un negocio exitoso.

Los factores externos claves que se deben considerar para lograr una estrategia empresarial completa son los factores económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, políticos y legales, tecnológicos, y la competencia. Es importante identificar y desarrollar estos factores, ya que cualquier cambio en ellos, puede afectar directamente el mercado y el entorno en el que se desenvuelve el negocio. Como consecuencia, los consumidores podrían cambiar sus preferencias con respecto al negocio.

La forma de analizarla e interpretarla es exactamente la misma que la aplicada en la matriz MEFI explicada anteriormente, con la diferencia que se toman en consideración los factores externos de una organización.

Del análisis PESTE los miembros de la entidad han identificaron aspectos relevantes del entorno y determinado ciertos valores, los cuales generan oportunidades y amenazas para RAM Salud Mental que son resumidos en la siguiente matriz EFE.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Factores externos claves	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. La telemedicina. Consultas por videoconferencia.	12%	4	0.48
2. Pasantías de estudiantes internacionales españoles, convenio con universidades del exterior. Jerarquización de la empresa.	10%	4	0.40
3. Participación del mercado de la salud mental pública de PAMI del 65%	8%	3	0.24

4. Optimizar la toma de datos para tener mejores historias clínicas y poder realizar mejores investigaciones.	6%	4	0.24
5. Complejidad de ingresar en el Convenio con PAMI para convertirse en un potencial competidor.	3%	2	0.06
6. Fidelización del cliente con el psiquiatra	6%	2	0.12
7. Investigaciones	4%	4	0.16
8. Sistema capitado donde se exige una cifra mínima todos los meses. Altos costos estructurales para poder alcanzarla.	12%	3	0.36
Subtotal	-	-	2.06
Amenazas			
1. Falta de adaptación a los cambios que la nueva medicina pide	8%	3	0.24
2. Escasez de recursos humanos capacitados.	3%	3	0.09
3. PAMI dependencia como problema externo de la institución.	8%	4	0.32
4. Cadena de pago a 90 días	10%	3	0.30
5. No hay tantos profesionales en psiquiatría, y los profesionales tienen gran demanda. Exigencia de salarios altos.	5%	2	0.10
6. Mercado de la salud mental en permanente evolución y exigencia de una adaptabilidad para permanecer en el mismo.	5%	2	0.10
Subtotal	-	-	1.15

TOTAL	100%		3.21
--------------	-------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en la MEFE (matriz de evaluación de factores externos) mostrada, se concluye que la estrategia actual de RAM Salud Mental está enfocada en el intento de la adaptación estructural a los cambios tecnológicos para la optimización de los procesos internos en pos de la obtención de ventajas competitivas frente a sus competidores. Por dicho rumbo se busca alcanzar una internacionalización que le permite jerarquizar y potenciarse en términos de salud mental. A su vez goza de una importante estabilidad como consecuencia de las trabas legales y contractuales que tienen los potenciales competidores para ingresar en un convenio con PAMI, sumado a las barreras estructurales exigidas para cumplir con el funcionamiento mínimo requerido. A esto se le otorgó un puntaje elevado, ya que le permite trabajar en el día a día con cierta estabilidad sin tener que estar permanentemente alerta por lo que hace la competencia, la cual debería sobrepasar muchas barreras burocráticas y legales para poder excluir a RAM S.R.L de esta relación comercial. A su vez, se observa un posicionamiento muy fuerte en el marco público con la relación comercial con PAMI, siendo el principal prestador de dicha institución en el ámbito de la salud mental de la provincia de Mendoza. Esto se debe a que están en juego factores como la experiencia en el sector, la dimensión de la estructura organizativa y la capacidad de atención. Sin dudas esta posición de estabilidad en el entorno externo no debe confundir a la empresa, ya que tiene que hacer suficientes esfuerzos para cumplir día a día todos los requerimientos contractuales de PAMI, para de esa manera evitar una posible exclusión del sector dándole lugar a potenciales competidores a tomar su lugar.

Por otro lado, cuenta con dificultades para la contención de los profesionales especializados en salud mental como consecuencia de la escasa oferta de los mismos y las complicaciones que sufre la empresa por no poder pagar los honorarios exigidos por los mismos como resultado de su trabajo. Asimismo, es importante destacar la dependencia que tiene la empresa con el sector público (PAMI) para su sustentabilidad económica, con una fuerte necesidad de búsqueda de nuevos nichos de negocios que le permitan encontrar mayor independencia de dicha institución, ya que una hipotética crisis estatal podría llevarlo a consecuencias tan drásticas como la quiebra económica. En su conjunto la empresa tiene una buena capacidad de respuesta (3.15, frente al valor promedio de 2,5) a las oportunidades y amenazas del sector donde opera.

3.5.3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.5.3.2.1 MODELOS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta metodológica de planificación estratégica desarrollada por Michael Porter. Según él mismo, la rentabilidad de un mercado o segmento viene determinada por 5 grandes fuerzas: la rivalidad con los competidores (1era fuerza) que a su viene dada por otros cuatro elementos o fuerzas: Las amenazas de nuevos competidores (2da fuerza), el poder negociador de los clientes (3era fuerza), la amenaza de nuevos productos o servicios (4ta fuerza) y el poder negociador de los proveedores (5ta fuerza). 18

Es una herramienta clave en la planificación estratégica de todo tipo de empresas, aunque puede también ser utilizado tanto por departamentos dentro de dichas empresas, como por los líderes de un proyecto, asociaciones sectoriales e incluso por gobernantes de países. Sirve para que cualquier empresa pueda tomar mejores decisiones estratégicas basadas en un análisis pormenorizado del microentorno, que ayude a identificar cuán atractiva es la industria o sector en el que compite.

Este análisis del microentorno no es otra cosa que el análisis de la rivalidad de un sector, lo que determina su rentabilidad, a través de las amenazas de productos sustitutivos, de nuevos competidores, del poder de los clientes y del poder de los proveedores de dicho sector que se puedan identificar.

Las 5 fuerzas Porter son:

1. La amenaza de la entrada de nuevos competidores.
2. El poder de la negociación de los proveedores.
3. El poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de productos secundarios.
5. La rivalidad entre los competidores.

1. La Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es la que se usa en la industria para detectar empresas que puedan estar empezando a competir o llegar a competir con la empresa analizada. Lo que marca una mayor o menor amenaza de entrada de nuevos competidores es la existencia de barreras de entrada, economías de escala, valor de la marca, costes de cambio, requerimientos de capital, el acceso a la distribución, ventajas absolutas en costos y mejoras en la tecnología utilizada.

2. El Poder negociador de clientes

El poder de negociación de los clientes es problemático y afecta a la rentabilidad de una industria o una empresa cuando es muy elevado. Lo que marca un mayor o menor poder negociador de los clientes

¹⁸ Porter, M (1979). *The structure within industries and companies' performance*. p. 214-227.
Dirección URL: <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>

se debe a la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, posibilidad de negociación (especialmente en industrias con muchos costes fijos), volumen de compra de un comprador, costes o facilidades del cliente para cambiar de empresa, disponibilidad de información para el comprador, capacidad de integrarse hacia atrás, existencia de sustitutos, sensibilidad del comprador al precio y ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

3. Amenaza de productos sustitutos

Cuando existe un producto sustitutivo o bien sensiblemente más barato o bien que cumplan las expectativas de los clientes de una manera más eficaz, lo que produce una propensión del comprador a sustituir. Lo que marca una mayor o menor amenaza de productos sustitutos son los precios relativos de los productos sustitutos, la facilidad de cambio del comprador y el nivel percibido de diferenciación de producto.

4. Poder de negociación de los proveedores

Cuanto más una empresa necesite de sus proveedores, mayor será su poder de negociación en su detrimento. Algunos de los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores son las facilidades o costes para el cambio de proveedor, el grado de diferenciación de los productos del proveedor, presencia de productos sustitutos, la concentración de los proveedores, la amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores y la amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores viene definida por todos los cuatro factores que se han descrito anteriormente. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter se relaciona con otras herramientas de planificación estratégica en cuanto a que se complementa con el uso del resto de herramientas de la planificación estratégica.

La realización de un Análisis FODA completo que incorpora la utilización del Análisis PESTEL para detectar las oportunidades y amenazas del macroentorno, la utilización de las 5 fuerzas de Porter para detectar las oportunidades y amenazas del microentorno, la realización de un Análisis interno para identificar las debilidades y fortalezas de la empresa analizada, definir la estrategia a seguir y definir e implementar acciones concretas con responsable, presupuesto, timing, objetivos y métricas de desempeño brinda una visión completa de la planificación estratégica de una empresa.

En base a un estudio pormenorizado del microentorno de la industria de la salud mental de RAM se pudo analizar la rivalidad del sector, a través de las amenazas de servicios de salud sustitutos, de nuevos competidores, del poder de los clientes y del poder de los proveedores de dicho sector que se pudieron identificar.

1. La amenaza de la entrada de nuevos competidores.

El sector presenta grandes barreras de entrada para comenzar a operar en el mismo dado a que las empresas que ya se encuentran trabajando en él tienen una presencia de más de 20 años en el mercado y cuentan con experiencia y un gran expertise en el rubro. En este sentido se posiciona a RAM como una empresa fuerte en el sector. Por otro lado, existe la complicación de obtener las habilitaciones para conseguir las licencias solicitadas para la atención de pacientes con síntomas de salud mental, sumado a la una cláusula contractual que impone la obra social pública PAMI de contar con un mínimo de 5 años de experiencia acreditada en el rubro lo cual es una barrera legal significativa.

2. El poder de la negociación de los proveedores.

Al ser una empresa de servicios no cuenta con proveedores que tengan preponderancia en ejecución de sus actividades, ya que son solamente servicios y productos accesorios a la actividad. Por otro lado, se debe destacar la dificultad que existe en la obtención de profesionales especializados, por lo que en cierto modo pueden alcanzar un alto grado de negociación como consecuencia de la necesidad que la empresa tiene para mantener la prestación de los servicios.

3. El poder de negociación de los clientes.

PAMI, el principal cliente de la empresa, tiene mucho poder de negociación en cuanto a que establece las escalas de pago por las capitas prestadas mensualmente exigiendo una cifra mínima de pacientes a atender para cobrar la totalidad del monto acordado. En caso contrario se abonarán porcentajes de dicho monto total, con lo cual RAM no posee poder de negociación en este sentido.

La empresa presenta una debilidad en cuanto a que depende en gran medida de su principal cliente que es la obra social PAMI, lo cual constituye una amenaza en cuanto a que se produzca una crisis institucional en un futuro. En este sentido la organización debe tender a diversificar y aumentar su cartera de clientes y captar más obras sociales privadas con el fin de disminuir esa dependencia.

4. Amenaza de productos secundarios.

Existe la posibilidad de que se inventen nuevos servicios de atención de pacientes de salud mental con metodologías innovadoras para tratamientos psicológicos y psiquiátricos de pacientes, en especial a través de la utilización de la tecnología.

5. La rivalidad entre los competidores.

RAM cuenta únicamente con un competidor de menor escala “PREMED S.A”, el cual es el segundo proveedor de PAMI respecto a la salud mental. Es una empresa joven, sin la experiencia y trayectoria que tiene RAM pero que a su vez viene creciendo año tras año a través de la implementación de estrategias de atención por medio de grupos con distintas patologías. A su vez, se la ve con intenciones de ampliarse al sector privado para lograr alcanzar mayores escalas. Por otro lado, dentro de lo que es el sector público difícilmente se pueda incorporar otra empresa que haga prestaciones de salud mental con PAMI, pero si se observa un crecimiento en el sector privado donde RAM tiene que comenzar a cobrar mayor protagonismo.

3.5.3.3. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La situación socioeconómica del país no brinda un escenario favorable para proyectar un futuro próspero y de estabilidad. El aumento sostenido de los índices de precios, pobreza, desocupación, inseguridad e inestabilidad son una demostración de que los factores del éxito van a depender en gran medida de la buena gestión de las empresas en pos del crecimiento y la sostenibilidad. A su vez, todas estas situaciones generan desequilibrios en la sociedad en general, lo que en muchos casos terminan estando relacionados con la necesidad de asistencia en la salud mental.

RAM es una organización que goza de una relación contractual con el estado por medio de la institución PAMI, que le brinda cierta estabilidad y seguridad, debido a que existen distintos requerimientos relacionados con la experiencia en salud mental e infraestructura que son necesarios para poder ser prestadores del servicio. Sin embargo, esto no tiene que ser un motivo de relajación para la empresa, ya que podría estar descuidando fuertemente la calidad de servicio quedando sujeta a riesgos de sanciones y malos resultados que la lleven a perder su vínculo con PAMI. A su vez, no se debe perder de vista todas las oportunidades dentro de lo que es el mercado privado de la salud mental, ya que con la experiencia e infraestructura de la organización podría estar a la altura de muchos prestadores privados convirtiéndose en un potencial competidor para el futuro.

Los avances tecnológicos generan muchas oportunidades para la salud mental, ya que si la empresa logra alcanzar la infraestructura adecuada y la capacitación correcta de su personal podría mejorar fuertemente su calidad de servicio y simplificar a su vez los procesos internos. Por medio de la modalidad a distancia se requiere mucho menos personal para la realización de las actividades, lo que se traduce en menores costos y en cuanto a la prestación del servicio el paciente muestra una mejor percepción del mismo como consecuencia de que el profesional tiene mejor predisposición. Adicionalmente, esta adaptación le puede permitir alcanzar nuevas fronteras a través de la prestación de servicios al exterior y la participación en congresos y conferencias internacionales.

3.6 ESTRATEGIA

Una estrategia se define como un conjunto coherente de políticas o criterios de acción y de asignación de recursos, orientados a lograr un objetivo estratégico. Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. Es un plan de acción que tiene la administración para: posicionar a la empresa en el mercado, competir con éxito, satisfacer las necesidades del cliente, lograr un buen desempeño en el negocio. 19

Consiste en una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que utilizan los administradores en el manejo de una empresa, e implica elecciones administrativas entre varias alternativas. Tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa.

Como resultado la estrategia muestra el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

3.6.1 ESTRATEGIA PROPUESTA PARA RAM

Para lograr una ventaja competitiva fundada en la calidad y eficaz prestación de servicios de Salud Mental (psiquiátrica – psicológica – psicopedagógica), RAM debe emplear una estrategia de diferenciación que se fundamente en la calidad de sus recursos y habilidades actuales de sus miembros y profesionales, buscando un único atributo basado en la calidad y excelencia del servicio brindado, valorado de forma positiva por los pacientes atendidos; apostando de esta manera al continuo desarrollo de nuevas capacidades y por consiguiente que aumente su posición competitiva a largo plazo en el sector.

Se propone que RAM Salud Mental SRL busque ser una institución modelo en la industria de la Salud Mental, interesada en el conocimiento y aprendizaje permanente, acompañando a sus clientes

¹⁹ THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND A. “Administración Estratégica” Undécima Edición (Editorial McGRAW-HILL 2001) página 5

y pacientes en cada una de las etapas de atención, fomentando el desarrollo personal y profesional de su personal y profesionales médicos.

La institución debe tener como prioridad el propósito de facilitar la reinserción laboral y familiar de cada uno de sus pacientes, procurando ser una empresa de vanguardia en cuanto a sus procesos, infraestructura y su personal, demostrando compromiso hacia el bienestar de la comunidad y el perfeccionamiento continuo de su desarrollo.

Un aspecto sobre el cual hay que hacer énfasis es la cultura organizacional de la empresa. Para que la organización logre encaminarse en un camino de prosperidad a largo plazo los recursos humanos de la misma tienen que aumentar su eficacia al máximo posible, buscando de esta manera sinergias que permitan potenciar la funcionalidad de cada uno dentro de sus funciones. De nada sirve que haya personal dentro por el simple hecho de cumplir una función para cobrar su salario, ya que eso en ningún momento va a ayudar a que la gente intente progresar dentro de la organización y que se esfuerce con todas sus habilidades para encontrar oportunidades que generen un beneficio colectivo. Por esta razón, consideramos que es necesario cambiar las metodologías de trabajo para que las funciones de los distintos profesionales y operarios están interrelacionadas y puedan retroalimentarse entre sí, de esta manera se puede generar un ambiente laboral mucho más agradable para que cada una de las personas puedan sentir que está invirtiendo su tiempo en una empresa que tiene y genera valor. Una acción puntual a implementar es la creación de grupos de trabajo entre profesionales para la tratativa de casos particulares con mayor complejidad en donde los profesionales de mayor experiencia puedan colaborar con los más jóvenes para alcanzar mejores resultados. De esta manera se beneficiaría tanto la empresa por otorgar una mejor calidad de servicio al paciente, el profesional de menor experiencia por analizar un caso complejo particular con una persona especializada y el profesional experto a través de la pedagogía y el goce de un honorario extra por su tiempo. A su vez, se podría alcanzar un doble impacto positivo al generar un mayor incentivo a los profesionales para permanecer en la organización.

Por otro lado, es fundamental considerar los avances tecnológicos para poder implementar procesos internos que estén más digitalizados y automatizados, permitiendo una mayor optimización de los procesos internos y mayor seguridad y seguimiento de los datos de cada paciente. RAM cuenta con un importante flujo de pacientes cada mes, lo que genera mucha información que tiene que ser procesada, analizada y almacenada de forma segura. Por esta razón es fundamental realizar una actualización del software interno de admisión y otorgamiento de turnos para que dejen de haber problemas técnicos que generen demoras y pérdidas de información. A su vez, es necesario que en la misma se busque una mejor compatibilidad con el sistema de PAMI de efectores para que a la hora de realizar la carga de todos los pacientes que han sido atendidos en el mes, en cumplimiento de las cifras mínimas exigidas, pueda ser realizado de manera automatizada para optimizar los tiempos. Otro aspecto a considerar es la digitalización de las historias clínicas y recetas, a través de un proyecto conjunto con

PAMI para que se pueda lograr un seguimiento preciso de cada paciente, la información esté más segura y que la calidad de servicio sea mayor al facilitarle la obtención de recetas a cada paciente.

Siguiendo los objetivos estratégicos seleccionados, los cuales se fundamentan en las fortalezas de la organización y que buscan corregir las debilidades de la misma, se procura obtener una posición ventajosa en el mercado con el fin de poder captar mayores oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se entiende por objetivo estratégico, la formulación cualitativa de aquello que se quiere lograr en un horizonte de tiempo determinado, en función de la misión y la visión de la organización.

Los objetivos estratégicos se establecen de manera precisa en base a las perspectivas de formación y crecimiento, procesos internos, cliente, financieras y de responsabilidad social empresarial.

3.7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA RAM

Los objetivos estratégicos propuestos para RAM Salud Mental han sido formulados en base al diagnóstico estratégico realizado sobre la entidad a lo largo del presente trabajo de investigación, con el fin de que los mismos contribuyan al desarrollo de la organización

1. Actualización de software interno para optimización de circuitos internos.

La empresa cuenta con un sistema interno de registro de turnos e historias clínicas que se encuentra muy atrasado en términos tecnológicos lo que le produce severos problemas en el día a día, sea por fallas técnicas, pérdida de información o falta de compatibilidad con el sistema general de efectores de PAMI. Por medio de un nuevo sistema se puede alcanzar un mejor circuito interno que agilice los procesos y que permita almacenar fácilmente la información, para que luego de manera automatizada sea cargada en efectores de PAMI.

El grado de actualización tecnológica es medible comparando los softwares de Gestión Empresarial de vanguardia con los utilizados actualmente por la entidad.

2. Adaptación de la organización a la telemedicina.

En pos de un futuro próspero para la empresa es crucial que la misma adapte su infraestructura y recursos para que cada vez más sus prestaciones sean por vías digitales. La utilización de las teleconferencias en la Salud mental ha traído muy buenos resultados, ya que además de reducir los costos y facilitar los procesos internos, en gran parte de los casos el paciente se siente a gusto con la nueva

modalidad y tiene una percepción de servicio de mayor calidad. En consecuencia, es necesario generar una capacitación del personal para que sepan utilizar cada una de las herramientas a la perfección.

3. Metodología para protección de proyectos internos sin que se filtre información.

Es necesario generar un método de trabajo y diálogo interno para que cuando se evalúan potenciales proyectos estela garantía de que esa información confidencial va a quedar en la empresa y no vaya ser expropiada por una posible competencia. Asimismo, buscar la manera más óptima posible para combinar las áreas administrativas con la comisión evaluadora de proyectos, para que la toma de decisiones sea más efectiva.

Con el ánimo de tener reglas de procedimiento internas claras y definidas, un patrón de procedimiento para poder cumplir con este objetivo es contar con una política de compliance bien arraigada a lo largo de toda la organización. Para ello se propone que RAM Salud Mental S.R.L. incorpore a su estructura organizacional un área de compliance con un auditor interno especializado en compliance a cargo. Con la aplicación de estas reglas de cumplimiento normativo se entiende, gracias a la aplicación práctica de esta metodología en múltiples corporaciones, que los procesos internos y la información del ente estará protegida bajo una figura legal testeada. De esta manera, el nivel o no de cumplimiento de este objetivo estará dado por el grado de cumplimiento de las metodologías y normas de compliance que los miembros de la organización tengan.

4. Renovación edilicia para mejorar la calidad de atención.

La inversión en infraestructura es de utilidad para transmitir una renovación del servicio, en donde el paciente pueda sentirse cómodo a la hora de esperar para ser atendido. Se observa como un aspecto fundamental a la hora del intento de captación del mercado privado, ya que en distinción con el ámbito público suelen prestar mayor atención a los detalles estéticos a la hora de calificar la atención recibida por la empresa.

Para poder medir el cumplimiento de este objetivo se entiende que el parámetro más efectivo y directo en este caso son los reclamos recibidos por parte de los pacientes y familiares particulares que se atienden en la institución. Por otro lado, también se puede medir el número de paciente particulares que han disertado en cada ejercicio y realizar pequeñas consultas telefónicas o vía email preguntando las razones por las cuales no se atienden más en la empresa, con la intención de determinar si las condiciones físicas y edilicias del edificio de atención al paciente de la institución fue una de ellas o no.

5. Creación de grupos de trabajo para tratamientos de pacientes con patologías complejas.

Se puede realizar con la modalidad de una supervisión del profesional con mayor experiencia, donde el mismo goce de una remuneración extra por su tiempo. De este modo se genera un grupo de trabajo en donde los profesionales de menor experiencia se capacitan a través de la práctica y los resultados con el paciente para la empresa pueden ser mejores, generando una mejor calidad de servicio.

Se propone la generación de un manual de procedimiento interno donde se establezca en detalle las características de la situación del paciente para ser considerados dentro del grupo de tratamientos que amerita el trabajo conjunto de estos equipos profesionales. De esta manera, se busca indicar los pasos a seguir en el proceso con el paciente dividiendo el trabajo en etapas bien marcadas. Así, se puede realizar un seguimiento del trabajo realizado y de lo que resta para cumplir los objetivos plan

6. Trabajos de investigación. Convenios con universidades para aumentar jerarquización.

Es una fuente muy interesante para alcanzar un mejor posicionamiento en cuanto a la experiencia y calidad de servicio. Por medio de las investigaciones se puede lograr una capacitación de los profesionales, un mayor valor agregado a la empresa e incluso oportunidades de nuevos negocios con laboratorios de mucho prestigio. Por lo tanto, se requiere comenzar a capacitar a todo el personal y profesionales para que puedan estar al tanto de todos los beneficios personales y colectivos que se pueden obtener por medio de los mismos, para que cuando llegado el momento de tener que realizarlo se pueda generar un trabajo interdisciplinario en donde todos los profesionales puedan trabajar en conjunto.

Se propone establecer a un responsable que trabaje para generar vínculos con universidades nacionales e internacionales para que de esta manera se logren vínculos fructíferos donde estudiantes especializados en la salud mental tengan la posibilidad de realizar una experiencia en la empresa. Asimismo, se abre la posibilidad de generar equipos de trabajo para realizar investigaciones específicas de medicamentos junto con laboratorios, lo cual le puede dejar un rédito económico a la empresa.

7. Independizarse en cierta medida de PAMI generando nuevas unidades de negocios.

Existe una clara dependencia del sector público por parte de PAMI, donde en definitiva la empresa tiene vida económica por la relación contractual que existe entre la empresa y la institución. Esto le genera un fuerte riesgo a la empresa, ya que al tener una dependencia tan profunda ante cualquier crisis institucional podría terminar en negativas consecuencias que incluso lleguen a terminar con su vida económica. Es por esta razón que es de vital importancia que la empresa comience a enfocarse también en el mercado privado y en nuevos nichos de negocios complementarios. Se propone la creación de una comisión de evaluación de proyectos y negocios que sea independiente, en donde su trabajo esté plenamente enfocado en la obtención de nuevas oportunidades dentro de la salud mental principalmente

en el mercado privado. Asimismo, se pueden también encontrar nuevas oportunidades de proyectos interesantes junto con PAMI, aprovechando la relación comercial que la empresa ya tiene con la institución.

8. Verificación y seguimiento de realización de servicios a domicilio.

Dentro de las prestaciones de RAM se encuentra la atención y seguimiento de pacientes en sus propios domicilios. Esto se produce principalmente por carencias de recursos para asistir al establecimiento o por dificultades fisiológicas para trasladarse de su domicilio. En cualquiera de estas situaciones la empresa se ve obligada a prestar el servicio a domicilio, lo cual genera un costo mayor y que en caso de no estar correctamente controlada, los profesionales podrían no llegar a cumplir con sus obligaciones.

Por esta razón es fundamental generar un sistema de control y verificación, primero de que cada uno de los pacientes que va a ser atendido se encuentre en vida y que luego pueda brindar una devolución personal garantizando que recibió el servicio por parte del personal, siendo este el sensor para determinar el grado de cumplimiento de este objetivo. De esta manera se evitan complicaciones como historias clínicas falsas que son enviadas a PAMI como consecuencia de que el profesional intenta tener un rédito económico, se evita el pago de horas que no fueron trabajadas y, sobre todo se garantiza el cumplimiento tanto con el paciente como con PAMI, evitando posibles sanciones.

Partiendo de los objetivos estratégicos planteados en el presente trabajo de investigación, la empresa deberá trabajar los objetivos operativos y armar indicadores de gestión que les permita realizar el seguimiento para cumplir la estrategia eficazmente.

IV. CONCLUSIÓN GENERAL

Previo a brindar una conclusión general sobre la aplicación del “Planeamiento Estratégico” en una empresa prestadora de servicios médicos situada en la provincia de Mendoza, es relevante aclarar la importancia de llevar adelante una gestión, por parte de los administradores y miembros de RAM, identificando las propuestas estratégicas presentadas en el presente trabajo de investigación, analizando tanto el ambiente externo como el interno del ente para detectar amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de la organización.

Luego de un extenso análisis, los investigadores exponen que las decisiones empresariales de la organización se ven influenciadas positivamente por una buena planificación estratégica. Que el establecimiento de la visión y misión estratégica del ente junto con la determinación de la estrategia y sus respectivos objetivos estratégicos que debe adoptar la organización en los próximos cinco años, genera mayor orientación hacia los objetivos generales del ente y contribuyen a la creación de valor a lo largo de toda su vida económica. Debido a esto, se entiende que es sumamente conveniente estudiar el impacto que genera la planificación estratégica en el ambiente laboral y el funcionamiento interno de una organización prestadora de servicios médicos y difundir las potencialidades que implica su aplicación de manera que la misma pueda lograr mejoras en la gestión de sus actividades y sus recursos.

Si bien se entiende que la implementación de una planificación y posterior administración estratégica lleva, en una primera instancia, a incurrir en costos de capacitación, tiempo y organización, los autores consideran que, con el tiempo, la correcta implementación de estas herramientas y estrategias es una inversión que puede conducir a generar una ventaja competitiva con respecto a sus empresas competidoras y mejorar su capacidad de adaptación a los cambios en el sector, en la economía y en su contexto en general.

En el presente trabajo se demuestra un análisis exhaustivo del entorno interno y externo al cual está sometido RAM Salud Mental SRL con el cual podemos tener noción de la situación estratégica en que se encuentra la entidad. A partir de dichos análisis se fueron observando fortalezas, debilidad, oportunidades y amenazas que nos permitieron identificar qué aspectos se deben mejorar y potenciar para aumentar la calidad de servicio brindada por la empresa.

Junto con cada una de las propuestas expuestas en las herramientas, objetivos y estrategias en el presente trabajo, se propone realizar análisis periódicos semestrales y/o anuales para determinar el grado de satisfacción de cumplimiento de los objetivos, herramientas y estrategias implementadas teniendo en cuenta los indicadores mencionados en cada parte.

Con la implementación práctica del plan estratégico se espera generar un mejor ambiente de trabajo, maximizar el rendimiento del personal, generar confianza de los pacientes, mejorar la experiencia del usuario en los procesos de la empresa reflejada en resultados médicos concretos que demuestren su evolución en la patología sufrida y la promoción y cuidado de proyectos innovadores con el fin que generen nuevas oportunidades de negocios a través de convenios con universidades. Además, se espera la implementación de un sistema de gestión empresarial que se adapte las necesidades de la organización, aprovechando las oportunidades que la tecnología ofrece en la actualidad para agilizar procesos maximizar resultados, establecer bases y objetivos concretos para que todos los miembros de la organización enfoquen sus esfuerzos hacia una meta en común y generar sinergias internas que permitan realizar tratamientos eficaces a patologías complejas que genere una motivación interna en los profesionales como resultado de su crecimiento personal y profesional.

Con lo cual con el presente trabajo de investigación se propone la aplicación práctica de un plan estratégico en RAM Salud Mental SRL basado en las herramientas, objetivos y estrategias propuestas en el mismo. Con esto se pretende que la aplicación del Planeamiento Estratégico en una mediana empresa prestadora de servicios médicos situada en la provincia de Mendoza influya favorablemente en la generación de valor a lo largo de toda la vida económica de la empresa.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

- BURBANO RUIZ, JORGE Y GÓMEZ, ALBERTO “Presupuestos - Enfoque moderno de Planeación y Control de Recursos”
- BURBANO RUIZ, JORGE “Presupuestos - Un Enfoque Gerencial – Capítulo I”
- CHARLES W. L. Hill / GARETH R. Jones “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”, Tercera Edición (Editorial McGRAW-HILL 1996) página 8 – 11 / 116.
- CHARLES W. L. Hill / GARETH R. Jones “Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado”, Novena Edición (ISBN: 978-607-481-465-1) página 394
- FERNANDO D’ ALESSIO IPINZA (2008) “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (p.168) Dirección URL: <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->
- CONTADOR EDUARDO M. JARDEL. Guía de Clases.
- HAROLD ENRIQUE BANGUERO LOZANO, LILIAN ANDREA CARRILLO RODRÍGUEZ Y ELIZABETH APONTE JARAMILLO (2018) “Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación. Editorial Autónoma de Occidente.”
- HORNGREN, CHARLES; DATAR SRIKANT Y RAJAN MADHAU “Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial” (14va. Ed. - Pearson 2012)
- CONTADOR EDUARDO M. JARDEL. “Selección de lecturas obligatorias, artículos de revistas varias – Gerenciamiento del Valor – E.V.A.”
- MALLO, CARLOS Y MERLO, JOSÉ “Control de Gestión y Control Presupuestario - Capítulo I”
- PORTER, M (1979). “The structure within industries and companies’ performance. p. 214-227.” Dirección URL: <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND A. “Administración Estratégica” Undécima Edición (Editorial McGRAW-HILL 2001) página 5

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Dirección URL: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

- Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI). Dirección URL: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). Dirección URL: <https://ceninca.com/matriz-de-evaluacion-del-factor-interno/>
- Nota periodística Banco Mundial, “Argentina: panorama general”. Dirección URL: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Nota periodística Diario Clarín, Sección de Justicia y política “Desplazamiento de jueces”. Dirección URL: https://www.clarin.com/politica/desplazamiento-jueces-jugada-cristina-puede-beneficiar-cristobal-lopez-insfran-boudou_0_vlieU-VNw.html
- Nota periodística France 24, “Argentina completa tres años en recesión con la contracción económica del 10 % en 2020”. Dirección URL: <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210225-argentina-recesion-economica-2020-pandemia>
- Nota periodística Tiempo Argentino Beta, “La Argentina, un país donde se acentúa la desigualdad social”. Dirección URL: <https://www.tiempoar.com.ar/nota/la-argentina-un-pais-donde-se-acentua-la-desigualdad-social>
- Arias, Luis Eduardo Ayala Ruiz/Ramiro. «Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST». Dirección URL: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Artículo periodístico Ecolatina, “La economía argentina es una de las más cerradas del mundo” Dirección URL: <https://ecolatina.com/interno/PDF/1491854702Sintesis%20de%20Prensa%20ISE%201110%20-002-.pdf>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

Estudiantes: Armendariz, Tomas Eugenio y Graciotti Tarquini, Marco

Números de registro: 28997 y 29130

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

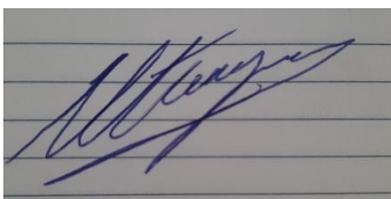
Directora: Cecilia Mariela Aloisio

Título del trabajo: Aplicación del “Planeamiento Estratégico” en una empresa prestadora de servicios médicos situada en la provincia de Mendoza.

Cantidad de páginas: 53

Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de mayo de 2021



Graciotti Tarquini, Marco
Firma y aclaración

29130

Número de registro

39.352.932
DNI



Armendariz, Tomas Eugenio
Firma y aclaración

28997

Número de registro

39.532.778
DNI