

Planeamiento y control presupuestario

Cátedra Dr. Mariano Ramos Mejía



Análisis Situacional

a) Trabajo a realizar

- ✓ Efectuar el Análisis Situacional / F.O.D.A. de la empresa
- ✓ Analizar y definir el negocio de la compañía
- ✓ Elaborar un Diagnóstico Organizacional : conclusiones breves
- ✓ Elaborar el presupuesto económico, presupuesto financiero y estado de situación patrimonial proyectada
- ✓ Elaborar alternativas de solución a la planteada por el equipo directivo: ponderar ventajas y desventajas de cada una comparadas con la propuesta elaborada por la empresa

b) Material de trabajo

- Descripción de la empresa y su entorno - *Guión*
- Guía para distinguir:
 - ✓ Las principales Fortalezas y Debilidades de la organización
 - ✓ Las mayores Oportunidades y Amenazas que le brinda el mercado a la empresa
 - ✓ Definición del negocio actual y potencial
 - ✓ Definición y redacción de objetivos y posibles estrategias alternativas del negocio
- Supuestos de trabajo del equipo directivo para cambiar la situación de la empresa
 - ✓ Nueva configuración del negocio propuesta
 - ✓ Datos para la presupuestación de la nueva situación

CLAVES:

- ✓ La empresa está en un momento de gran cambio organizacional
- ✓ La propuesta que el Manager General de la clínica está a punto de presentar a la Asamblea es primordial para la marcha del negocio
- ✓ La empresa nació al servicio de la Obra Social de un importante gremio. Esta relación ha generado un status quo que amenaza la continuidad del negocio
- ✓ En la visión del Manager General la única forma de abrir el horizonte de la compañía es quebrar la alianza dominante
- ✓ Prescindir de la protección del Sindicato puede significar un paso al vacío para la empresa

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

"Hoy puede ser un gran día, duro con él" - pensó risueño Marcos Aguilar.

Cómodamente sentado en su oficina de Manager General de la clínica "El enfermo Imaginario" repasaba mentalmente los últimos detalles de la presentación que estaba por realizar en el auditorium.

No quería pasar por alto ningún detalle. A pesar de que la Asamblea estaba al tanto de los planes que estaba llevando adelante la organización, estaba claro que la opinión y el consenso no eran unánimes. La aprobación de las medidas propuestas era de fundamental importancia para la marcha del proceso.

Casi un año atrás la empresa decidió que necesitaba redefinir su estrategia y lo había contratado a él como el piloto de tormentas.

La clínica nació como una prestadora de servicios universales al servicio de la Obra Social de un importante gremio. Instalada en una amplia manzana del barrio porteño de Palermo Viejo, la clínica creció al amparo de la protección que significaba la clientela cautiva formada por los afiliados al sindicato.

La clínica siempre fue considerada una buena prestadora de servicios. Además la garantía y el respaldo del gremio le granjearon la confianza entre sus proveedores. Últimamente existieron pequeños problemas en algunos pagos, circunstancia que no parece haber mellado la buena relación con los proveedores.

Inconvenientes internos del gremio que controlaba el Directorio de la clínica, produjeron el ingreso en la participación accionaria de "Previmed", una importante prepaga.

Se inició entonces el diseño del nuevo perfil empresarial. Sin embargo el 55% del capital siguió en manos de un atomizado grupo de accionistas, en general miembros del sindicato anteriormente controlante.

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

La toma de decisiones estaba diseñada de acuerdo al "viejo modo" de repartir poder similar al del sindicato. A la Asamblea, seguía como órgano ejecutivo, el Directorio formado por 4 personas además de su presidente, Marcos Aguilar.

Una de las modificaciones introducidas por Marcos en este esquema fue la creación de un Comité de Operaciones de reunión diaria para seguimiento de los principales acontecimientos.

Formado por el jefe de cada unidad operativa (Guardia, Maternidad, Pediatría, Clínica Médica y Cirugía) y por un director (que rota una vez por mes), genera un Informe de Novedades analizado por el Directorio en sus reuniones. Este cambio logró descentralizar en alguna medida las decisiones más operativas.

El teléfono interrumpió sus pensamientos. Era Miguel Retondo, gerente de grandes clientes de Previmed. "Nervioso, ¿eh?" - arremetió con su habitual bohomía Miguel. "Si sigo hablando con tus "clientes", ¡me voy a volver loco!"

Miguel se refería a algunos miembros del Directorio de la clínica con quienes había tomado contacto. Previmed estaba especialmente interesada en que el paquete de Marcos fuera aprobado.

"¡Cada vez me dicen una cosa distinta!" "¿Quién te consiguió este trabajo? ¿Un enemigo?" terminó entre carcajadas Miguel.

El trabajo de lobby que Previmed estaba realizando entre los directores de la clínica no era totalmente aprobado por Marcos Aguilar. El temor de que su propuesta quedara "pegada" al contrato con Previmed, la posibilidad de que la Asamblea lo viera como el representante de la prepaga jugaba a favor de quienes lo acusaban de "vaciar la empresa y entregarla a los grandes capitales".

Terminada la comunicación con Miguel, Marcos volvió a hojear el informe que estaba sobre su escritorio. Un par de meses atrás el Directorio encargó a la consultora AAC & Co un análisis pormenorizado de algunos aspectos del negocio.

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Las principales conclusiones fueron:

- . El 40% de los clientes de la clínica son afiliados a la obra social de gremio ; el 40% pertenecen a alguna prepaga, un 10% son particulares sin cobertura y el 10% restante pertenecen al PAMI;*
- . Los principales competidores son las clínicas con alta especialización y servicio excelente;*
- . Se cuenta con un máximo de 100 camas disponibles por día para internación en sala, lo que hace un promedio mensual disponible de 3.000 estancias (100 camas por 30 días);*

- . La ocupación promedio de la capacidad es del 60%;*
- . El plazo promedio de cobranza es de 15 días*
- . Los precios promedio de facturación estimados son para cada grupo:*
 - Particulares: \$ 80 por estancia;*
 - Obra social del gremio: \$ 90 por estancia;*
 - Otras prepagas: \$ 40 por estancia;*
 - PAMI: \$ 100 por estancia;*
- . Comparando la calidad de nuestros servicios con los de la competencia, nuestros precios son altos (un 20% promedio);*
- . El servicio de guardia de 24hs. a toda clase de emergencias es considerado excelente por los usuarios;*
- . La remodelación realizada últimamente de la entrada del edificio y salas de espera mejoró sensiblemente el ambiente de trabajo (según los médicos, enfermeras y pacientes consultados);*
- . Se observa una alta rotación en personal médico de sala;*
- . Los jefes de cada sector tienen un promedio de 10 años de antigüedad en su puesto;*
- . Ha habido algunos retrasos en los pagos al personal en los últimos meses, lo que ha generado algunas protestas;*
- . El público en general no conoce las posibilidad de atención en la clínica porque no hay campañas institucionales; tampoco se realizan investigaciones de mercado de mayor alcance que ésta; el único servicio ampliamente conocido y considerado como de alto nivel de excelencia es el de Maternidad / Neonatología.*
- . Existe personal en relación de dependencia al que no se le efectúan aportes ni retenciones;*

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

- . Además de la facturación a clientes y obras sociales se reciben pequeños aportes del estado y aportes del Gremio (sujetos a un determinado número de pacientes atendidos);*
- . Ultimo balance presentado ante la IGJ: 31/12/93;*
- . Las políticas de compras y stock varía según sean:*

Medicamentos:

Para evitar los faltantes se compran grandes cantidades cada 2 meses a través de una licitación; se aprovecha así el amplio espacio con el que cuenta la farmacia interna para hacer stock;

Una persona está encargada de llevar el inventario pormenorizado (registro de existencias) de cada medicamento. Hace años que realiza esa tarea con eficacia.

Los registros son manuales.

Cada droga definida por el Consejo de Operaciones como categoría "A" (de mayor importancia) tiene definidos los sustitutos posibles ante faltantes;

El proceso de compra es realizado por uno de los directores (que rota en esa función cada 2 meses). La persona encargada del stock también participa para aprovechar su gran experiencia y conocimiento;

El laboratorio realiza rutinariamente controles de calidad de los medicamentos comprados en cada partida;

Existen pérdidas (no mensuradas) por medicamentos vencidos;

Comidas:

Se hacen compras semanales de acuerdo al consumo promedio del último tiempo.

No hay registros de stock.

Quienes controlan la compra y calidad del alimento recibido son las nutricionistas de la clínica;

. No hay quejas por la calidad de las comidas servidas;

. Los pagos a proveedores se hacen al contado contra entrega de la mercadería; es la práctica habitual en el negocio;

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Este informe fue la base que utilizó el equipo de Marcos Aguilar para diseñar la propuesta de cambio organizacional que se estaba por presentar a la Asamblea.

Las alternativas de cambio que se estaban barajando incluían (en mayor o menor medida) lograr un mayor nivel de independencia de la clínica con el Sindicato.

Uno de los miembros del Directorio, Rubén Mendía, ex interventor de "El Enfermo Imaginario" en representación del gremio era quien encabezaba la oposición al proyecto de renovación integral de Marcos y su equipo.

Una de las amenazas más concretas para evitar los cambios era que los aportes del Sindicato a la clínica serían cortados si había modificaciones en la relación entre las 2 organizaciones.

El enfrentamiento entre Rubén y Marcos comenzó desde el momento en que se conocieron, e iba más allá del aspecto comercial. Venían de dos mundos diferentes y lo suyo era una cuestión de piel.

Hombres de carácter fuerte ambos, hacía tiempo que no se hablaban excepto a través de terceros a pesar de compartir la tarea del Directorio.

La mayoría de la Asamblea, sin contar a los leales a cada bando, eran personas honradas y trabajadoras pero con poca visión del negocio, o sea, fácilmente influenciables.

A los ojos de Marcos el dilema a descifrar era introducir la dosis necesaria de visión política-social en una propuesta con fuerte justificación económica-financiera...

GUIA PARA DISTINGUIR FORTALEZAS Y DEBILIDADES

✓ *La siguiente guía consiste en un listado de afirmaciones cuyo objetivo es servir de base para la distinción de fortalezas y debilidades del negocio en análisis*

✓ *Al mero objeto metodológico, la guía está dividida en 5 áreas:*

- .Area General*
- . Stocks y Compras*
- .Finanzas*
- .Ventas*
- .Personal*

✓ *Cada afirmación deberá:*

- ser analizada en función de la lectura del Guión del caso y de su propio criterio profesional y*
- asignársele un puntaje de 0 a 5, donde "0" implica Máxima Debilidad y 5 Amplia Fortaleza*

✓ *Es preferible realizar la ponderación personal de puntajes antes del trabajo grupal. Anote comentarios someros que basen su asignación*

✓ *Puede que haya afirmaciones que Ud. encuentre no aplicables al caso ó Fortalezas / Debilidades detectadas sin la Guía*

✓ *A continuación de la guía encontrará un esquema de resumen de las Principales Fortalezas y Debilidades que haya detectado*

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

1) Area general

	PUNTAJE	COMENTARIOS
1.1. La localización geográfica de mi negocio es excelente.	0 1 2 3 4 5	
1.2. Mis productos satisfacen a mis clientes y son adecuados al mercado.	0 1 2 3 4 5	
1.3. La franja del mercado donde actúo no registra una gran competencia.	0 1 2 3 4 5	
1.4. Nuestra escala de actividades es compatible con el potencial del mercado y el tamaño de la competencia.	0 1 2 3 4 5	
1.5. Hemos descentralizado la toma de decisiones.	0 1 2 3 4 5	
1.6. Distribuimos las responsabilidades entre las distintas áreas de la empresa.	0 1 2 3 4 5	
1.7. Nuestra estructura organizativa es compatible con nuestra escala de actividades.	0 1 2 3 4 5	
1.8. Damos un uso racional y eficiente a las instalaciones físicas de la compañía.	0 1 2 3 4 5	
1.9. Nuestro cuerpo de gerentes es capaz, eficiente y estable.	0 1 2 3 4 5	
1.10. El ramo de actividades en que nos desenvolvemos no tiene secretos para nosotros.	0 1 2 3 4 5	
1.11. La comunicación dentro de la empresa es fluída.	0 1 2 3 4 5	
1.12. Nuestro volumen de recursos propios es compatible con la escala de operaciones.	0 1 2 3 4 5	
1.13. Contamos con información adecuada respecto de cómo nos va en los negocios.	0 1 2 3 4 5	
1.14. Nuestras instalaciones son suficientes en relación al tamaño de la empresa.	0 1 2 3 4 5	
1.15. Nuestro crédito es excelente merced al volumen de nuestros activos.	0 1 2 3 4 5	

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

2) Stocks y Compras

	PUNTAJE	COMENTARIOS
2.1. Contamos con un surtido equilibrado de mercaderías.	0 1 2 3 4 5	
2.2. No dependemos de un solo proveedor.	0 1 2 3 4 5	
2.3. Los stocks son adecuados y están en relación a nuestro tamaño.	0 1 2 3 4 5	
2.4. Nunca nos encontramos desabastecidos de algún ítem, porque controlamos celosamente la reposición de todos ellos.	0 1 2 3 4 5	
2.5. Aunque nos ofrezcan descuentos o facilidades de pago atractivos, jamás efectuamos compras excesivas.	0 1 2 3 4 5	
2.6. Hemos delegado la decisión sobre la política de compras teniendo en cuenta la política general de la empresa.	0 1 2 3 4 5	
2.7. Cada función está perfectamente definida. No hay "zonas grises" en las áreas de compras y stocks.	0 1 2 3 4 5	
2.8. Contamos con un sistema de controles eficiente y adecuado.	0 1 2 3 4 5	
2.9. El área control de calidad funciona a la perfección.	0 1 2 3 4 5	
2.10. Nuestros encargados de compras conocen profundamente las necesidades del mercado.	0 1 2 3 4 5	
2.11. Nuestros depósitos presentan un excelente estado de mantenimiento.	0 1 2 3 4 5	
2.12. Programamos nuestras compras a partir de la opinión de la gente encargada del área.	0 1 2 3 4 5	
2.13. Tenemos un magnífico nivel de control de robos, pérdidas, etc.	0 1 2 3 4 5	
2.14. La relación entre el número de empleados del sector y el volumen de nuestras compras es la adecuada.	0 1 2 3 4 5	
2.15. Dentro de la estructura de la empresa, el área cuenta con espacio físico suficiente para garantizar un funcionamiento óptimo.	0 1 2 3 4 5	

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

3) Finanzas

	PUNTAJE	COMENTARIOS
3.1. Nuestra empresa goza de excelente reputación entre los proveedores y las entidades financieras que nos dan crédito.	0 1 2 3 4 5	
3.2. Nuestra propia política crediticia es adecuada y conservadora.	0 1 2 3 4 5	
3.3. El plazo promedio que otorgamos a nuestros clientes es igual o menor al que recibimos de nuestros proveedores.	0 1 2 3 4 5	
3.4. La participación de capital de terceros es insignificante.	0 1 2 3 4 5	
3.5. Destinamos fondos a activos fijos de acuerdo a una cuidadosa planificación.	0 1 2 3 4 5	
3.6. Mantenemos una política equilibrada de asignación de recursos a la formación de stocks.	0 1 2 3 4 5	
3.7. La participación del capital de trabajo propio en el activo circulante es siempre positiva.	0 1 2 3 4 5	
3.8. Nunca destinamos recursos de corto plazo a la formación de activos fijos.	0 1 2 3 4 5	
3.9. Nuestra política de retiro de utilidades es prudente. Reinvertimos lo necesario.	0 1 2 3 4 5	
3.10. Evaluamos periódica y eficientemente nuestra real situación económica y financiera.	0 1 2 3 4 5	
3.11. Rara vez tenemos cuentas a cobrar morosas.	0 1 2 3 4 5	
3.12. Conocemos al dedillo el perfil de nuestros acreedores, gracias a un estricto control de nuestras obligaciones a pagar.	0 1 2 3 4 5	
3.13. Jamás tenemos problemas con la DGI.	0 1 2 3 4 5	
3.14. Nuestro control de costos es muy eficiente.	0 1 2 3 4 5	
3.15. Derivamos fondos del giro del negocio a otras actividades en forma prudente, equilibrada y no muy frecuente.	0 1 2 3 4 5	

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

4) Ventas

	PUNTAJE	COMENTARIOS
4.1. Nuestros márgenes son adecuados y nos permiten mantener una posición ventajosa respecto de la competencia.	0 1 2 3 4 5	
4.2. Nuestra fuerza de ventas recibe remuneraciones adecuadas.	0 1 2 3 4 5	
4.3. La calidad de nuestras campañas publicitarias garantiza su rentabilidad, a pesar de los altos costos que insumen.	0 1 2 3 4 5	
4.4. Llevamos a cabo frecuentes investigaciones de mercado, lo que nos permite mejorar constantemente nuestra posición.	0 1 2 3 4 5	
4.5. Contamos con una amplia cartera de clientes.	0 1 2 3 4 5	
4.6. Conocemos bien los precios de la competencia. Actualizamos esta información semanalmente.	0 1 2 3 4 5	
4.7. Ante situaciones recesivas respondemos rápida y eficazmente.	0 1 2 3 4 5	
4.8. Ofrecemos al cliente servicios complementarios (técnicos, de posventa, entrega a domicilio, etc.).	0 1 2 3 4 5	
4.9. Los horarios de atención responden a las características del mercado.	0 1 2 3 4 5	
4.10. Dado que creemos en las promociones como un medio de conseguir nuevos clientes, las llevamos a cabo a menudo y las planificamos concienzudamente.	0 1 2 3 4 5	
4.11. Nuestra área de atención al público es muy atractiva, bien iluminada, bien ubicada y funcional.	0 1 2 3 4 5	
4.12. Exponemos nuestras mercaderías en forma atrayente y estimulante.	0 1 2 3 4 5	
4.13. El ambiente "psicológico" de nuestra área de ventas es agradable.	0 1 2 3 4 5	
4.14. Nuestra fuerza de ventas está formada por personal capacitado.	0 1 2 3 4 5	
4.15. La delegación de funciones en nuestros vendedores es la correcta.	0 1 2 3 4 5	

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

5) Personal

	PUNTAJE	COMENTARIOS
5.1. <i>Nuestras remuneraciones se ajustan a lo que se paga en el mercado.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.2. <i>Los criterios de selección de personal son adecuados.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.3. <i>Nuestra políticas de promociones es justa, y depende de los méritos.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.4. <i>El personal recibe estímulos y beneficios adicionales que fomentan su lealtad a la empresa.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.5. <i>En nuestra empresa no hay lugar para el ocio.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.6. <i>Estamos atentos al talento de nuestros empleados, y tratamos de no desperdiciarlo.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.7. <i>El buen nivel de las relaciones dentro de la empresa se refleja en el óptimo ambiente de trabajo que existe en la misma.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.8. <i>Nuestros gerentes son eficientes y capacitados.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.9. <i>Todos nuestros empleados conocen perfectamente la política de la empresa, sus normas, etc.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.10. <i>Las tareas se desarrollan en un ambiente físico agradable y cómodo.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.11. <i>Jamás tenemos problemas con el Ministerio de Trabajo, ya que cumplimos al pie de la letra con la legislación laboral.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.12. <i>Nuestros empleados siempre cobran puntualmente sus haberes.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.13. <i>Exigimos un alto nivel de disciplina entre nuestro personal.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.14. <i>El proceso de supervisión es adecuado, lo que nos permite anticiparnos a problemas que pudieran surgir.</i>	0 1 2 3 4 5	
5.15. <i>El esquema de promociones está basado en un eficiente sistema de evaluación de desempeños.</i>	0 1 2 3 4 5	

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

		<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<u>Area general</u>	1
	2
	3
	4
	5
	6
<u>Stocks y compras</u>	1
	2
	3
	4
	5
	6
<u>Finanzas</u>	1
	2
	3
	4
	5
	6
<u>Ventas</u>	1
	2
	3
	4
	5
	6
<u>Personal</u>	1
	2
	3
	4
	5
	6

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Oportunidades y Amenazas

La siguiente es una lista sólo enumerativa de la naturaleza de los cambios del entorno que pueden afectar a la empresa. Utilícelos para detectar oportunidades y amenazas

	Dimensión del cambio	Tipos de cambio	Impacto
1	.- En la sociedad	Preferencias de los consumidores	En la demanda del producto ó su diseño
		Tendencias poblacionales	En la distribución, la demanda ó el diseño
2	.- En el gobierno	Nueva legislación	Costos del producto
3	.- En la economía	Tasa de interés	Planes de expansión y costo de deuda
		Tipo de cambio	Demanda externa e interna. Resultados
		Ingresos de los consumidores	Demanda
4	.- En la competencia	Adopción de nuevas tecnologías	Posición de costos y calidad de producto
		Nuevos competidores	Precios, Market Share y Margen de contribución
		Cambios en los precios	Market Share y Margen de contribución
		Nuevos productos	Demanda e inversión publicitaria
5	.- En los proveedores	Costo de materia prima	Precios, Demanda y Margen de contribución
		Cambios en la provisión	Proceso productivo, Inversiones necesarias
		Cantidad de provedres	Costos y disponibilidad de materia prima
6	.- En el mercado	Nuevos usos para los productos	Demanda y utilización de capacidad instalada
		Nuevos mercados	Canales de distribución, demanda y cap. Instalada
		Obsolescencia de producto	Precios, demanda y capacidad instalada

Oportunidades y Amenazas

Detalle las principales oportunidades y amenazas que pueda detectar en el mercado. Separe las reales de las potenciales

A) Oportunidades

- 1.- -----
- 2.- -----
- 3.- -----
- 4.- -----
- 5.- -----

B) Amenazas

- 1.- -----
- 2.- -----
- 3.- -----
- 4.- -----
- 5.- -----

DEFINICION DEL NEGOCIO

A) NEGOCIO ACTUAL

Descripción del presente

Mi negocio consiste en.
.....
.....
.....

Proyección futura

La tendencia es.....
.....
.....
.....

B) NEGOCIO POTENCIAL

Necesidades insatisfechas

1.....
2.....
3.....
4.....

Habilidades ó recursos no aprovechados

1.....
2.....
3.....
4.....

Posibilidad de innovación

Mi negocio debería ser.
.....
.....
.....

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

REDACCION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

1) De análisis realizado, determine las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

	Fortalezas	Debilidades
1.-	-----	-----
2.-	-----	-----
3.-	-----	-----
4.	-----	-----
5.-	-----	-----

	Oportunidades	Amenazas
1.-	-----	-----
2.-	-----	-----
3.-	-----	-----
4.	-----	-----
5.-	-----	-----

2) Del análisis anterior, defina la siguiente matriz

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	----- -----	----- -----
Debilidades	----- ----- -----	----- ----- -----

REDACCION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

3) De lo anterior, ahora puede enumerar

Areas de resultado clave

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Areas de problemas

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

4) Ya está en condiciones de definir los objetivos que usted considera prioritarios para la organización (al menos 3)

	Objetivo	Estrategia 1	Estrategia 2
1.-	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
2.-	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
3.-	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Conclusiones

A modo de resumen, complete la características que debería tener la clínica como organización luego del análisis realizado

Misión: _____

Negocio _____

¿Cuándo se considerará exitosa? _____

Posicionamiento (¿Especialización ó prestadora de servicios universales?)

Diferenciación (por precio ó por calidad): _____

Estructura (¿Mantenimiento de la actual, Downsizing ó Reingeniería?): _____

Composición del capital (¿sólo socios actuales ó incorpora nuevos socios?)

Modelo de negocios propuesto

Explique brevemente, en sólo 3 renglones y a modo de conclusión, el concepto esencial del modelo de negocios propuesto para la clínica El Enfermo Imaginario, teniendo a en consideración los puntos completados más arriba

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

El equipo de Marcos Aguilar está trabajando para armar la propuesta a presentar a la Asamblea.

Las premisas básicas que el paquete incluye son:

- Especialización en Maternidad para nivel socioeconómico alto
- Diferenciación por servicio excelente y alto precio
- Redefinición de la capacidad máxima de internación: 30 camas
- Incremento de la importancia de la cafetería
- Cierre de la farmacia interna y nueva política de compra directa al laboratorio de acuerdo a necesidades
- Eliminación del plantel médico y paramédico actual salvo guardia
- Instalación de alta tecnología: 2 salas de parto; 1 de terapia intensiva; habitaciones con alto nivel de confort y detalles de lujo
- Reducción del espacio ocupado: pasar de 1 manzana a 1/2 manzana; venta de la parte no ocupada
- Cierre de la cocina propia: compra directa a servicio de catering
- Inversión en remodelación del edificio
- Contrato con Previmed para incorporarse como prestadora semiexclusiva; buscar una ocupación asegurada de estancias por mes

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Datos para presupuestación

	<u>Hospitalización</u>	<u>Cafetería</u>
<u>Ventas</u>		
Camas / comidas por día	20	12
Días del mes	31	31
Unidades	620	372
Precio unitario	180	20
% cobro contado	50%	100%

Relación pacientes hospital - clientes de cafetería	0,60
---	------

<u>Capacidad máxima</u>		
Camas / comidas por día	30	150 (#)

(#) 10 mesas disponibles por 15 hs por día en las que está abierto.

<u>Insumos</u>	<u>Hospitalización</u>	<u>Cafetería</u>	<u>Total</u>
<u>Consumos en unidades</u>			
Menús	1.860	372	
Medicamentos	620		
<u>Consumos por día (promedio)</u>			
Menús	60	12	72
Medicamentos	20		20
<u>Política de stock: consumos de 1 día a capacidad completa</u>			
Menús	90	54	144
Medicamentos	30		30
<u>Compras en unidades</u>			
Menús	2.361		
Medicamentos	630		
<u>Costo por unidad</u>			
Menús	10	10	
Medicamentos	15		

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Datos para presupuestación (continuación)

<u>Unidades de existencia inicial</u>	<u>Hospitalización</u>	<u>Cafetería</u>	
Menús	5	10	
Medicamentos	20		
<u>Compras</u>	<u>Menús</u>	<u>Medicamentos</u>	
% pago contado	50%	0%	
<u>Gastos</u>	<u>Personal</u>	<u>Otros</u>	<u>Total</u>
Total	30.000	18.000	48.000
<u>No erogables</u>			
Amortizaciones		(8.000)	(8.000)
Prov. aginaldo	(4.000)		(4.000)
Erogables	26.000	10.000	36.000
<u>Incremento de capital</u>		10.000	
<u>Tasa de interés por préstamo (TNA)</u>		12,0%	

Estado de situación patrimonial al 30/06/02

	<u>\$</u>		<u>\$</u>
Caja y Bancos	30.000	Préstamo	40.000
Créditos por ventas	35.000		
Bienes de cambio	450	<u>Patrimonio Neto</u>	
 		Capital	300.000
Total activo corriente	65.450	RNA	(2.550)
 		Total PN	297.450
Bienes de uso	272.000	 	
Total activo	337.450	Total pasivo + PN	337.450

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Presupuesto Económico

	<u>Hospitalización</u>		<u>Cafetería</u>		<u>Total</u>	
	<u>\$</u>	<u>%</u>	<u>\$</u>	<u>%</u>	<u>\$</u>	<u>%</u>
Ventas						
Costo variable	_____		_____		_____	
<i>Contribución marginal</i>						
Costos fijos					_____	
<i>EBITDA</i>						
Amortizaciones					_____	
<i>Resultado operativo</i>						
Intereses					_____	
<i>Resultado del mes</i>					=====	

Presupuesto Financiero

\$

Cobranza por ventas

Egresos operativos

Compras insumos

Mano de obra

Otros gastos

Total egresos de explotación

Superávit / (Déficit) operativo

Intereses

Aportes de capital

Superávit / (Déficit) del mes

Variaciones de Caja

Saldo inicial de caja

Superávit / (Déficit) del mes

Saldo final de caja

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Balance Proyectado comparativo

	<u>30/6</u>	<u>31/7</u>	<u>%</u>
Caja y Bancos			
Créditos por ventas			
Bienes de cambio			
Total activo corriente			
Bienes de uso			
Total activo			

	<u>30/6</u>	<u>31/7</u>	<u>%</u>
Préstamo			
Deudas sociales			
Deudas comerciales			
Total Pasivo			
Capital			
RNA			
Resultado del ejercicio			
Total			
Total pasivo + PN			

Balance Proyectado comparativo

	<u>30/6</u>	<u>31/7</u>	<u>%</u>
Aplicaciones			
Capital de trabajo			
Inmovilizado neto			
Total			

	<u>30/6</u>	<u>31/7</u>	<u>%</u>
Orígenes			
Financiación terceros			
Financiación propia			
Total			

Tablero de comando

Presup.

- ❖ **Volumen de ventas (unidades)**
 - Hospitalización
% de utilización de la capacidad
 - Cafetería
Relación Cafetería/Hospitalización
- ❖ **Contribución marginal (En \$/unidad)**

<u>Precio</u>	Hospitalización
	Cafetería
<u>Costo variable</u>	Hospitalización
	Cafetería
<u>C.Mg.</u>	Hospitalización
	Cafetería
- ❖ **Resultado (En \$)**
 - Económico
 - Financiero
- ❖ **Stocks al cierre de insumos (En unidades)**
 - Menús
 - Medicamentos
- ❖ **Indices**
 - Rentabilidad económica sobre ventas
 - Rentabilidad sobre P. Neto
 - Liquidez: Activo Cte/Pasivo Cte.
 - P. Neto sobre Activo
 - Resultado económico sobre activo
 - Días de venta en la calle
 - Días de venta de stock
 - Días de proveedores
- ❖ **Desperdicio insumos (% sobre ventas)**

<u>Hospitalización</u>
Menús
Medicamentos
<u>Hospitalización</u>
Menús

Caso: Clínica El Enfermo Imaginario

Defina la alternativa elegida por usted en función del análisis realizado

.....

.....

.....

.....

.....

Respecto de la solución propuesta por el equipo directivo

Detalle las **ventajas** que tiene la solución propuesta por usted

.....

.....

.....

.....

Señale las **desventajas** que tiene la solución propuesta por usted

.....

.....

.....

.....