

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial
por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



“OFTALMOLÓGICO VISTA ALEGRE, S DE RL DE CV: UN NUEVO CENTRO OFTALMOLÓGICO EN LA CIUDAD DE MÉXICO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

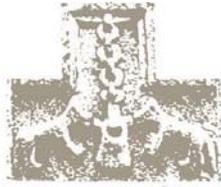
Presenta:

SERGIO MANUEL HERNÁNDEZ GARCÍA

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández



LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES ®

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
CIUDAD DE MÉXICO

Índice

<i>1) Situación Actual.....</i>	1
<i>2) Como surgen los centros Oftalmológicos.....</i>	3
<i>3) Funcionamiento del nuevo Centro Oftalmológico...</i>	11
<i>4) Una solución ante esta situación.....</i>	23
<i>Anexo 1.....</i>	30
<i>Anexo 2.....</i>	33
<i>Anexo 3.....</i>	36
<i>Anexo 4.....</i>	37
<i>Referencias Bibliográficas.....</i>	39



Centros Oftalmológicos
del Sur y Oriente



Un Nuevo Centro Oftalmológico en la Ciudad de México

1) *Situación Actual*

Al sur de la ciudad de México, ubicado en la calle de Cafetales se encuentra el **Centro Oftalmológico del Sur**, centro especializado en problemas de la vista, dicho centro atiende desde pequeñas molestias, irritaciones, infecciones, hasta cirugías de alto riesgo.

Hoy en día brinda sus servicios a un promedio de 35 pacientes diarios, realiza mensualmente 20 cirugías y el servicio de óptica que ofrece el centro vende en promedio al mes 150 armazones y micas.

En los últimos diez años ha registrado un crecimiento notable, situación que se atribuye al buen servicio que han brindado los Médicos Oftalmólogos a sus pacientes, en especial el Doctor Fernando Tapia y la muy eficiente administración de la Lic. Verónica García, que ha sabido dirigir las clínicas del grupo de una forma rentable y muy conveniente para los socios.

Lo que empezó como una pequeña clínica en el sur del Distrito Federal, hoy en día se ha convertido en una cadena de cuatro Centros Oftalmológicos ubicados en la ciudad de México, los cuales atienden principalmente a las clases media y media baja de la capital mexicana dichos centros ofrecen precios accesibles, con el fin de apoyar a las economías mas desprotegidas del país brindándoles servicios y tecnología de punta.

Actualmente el más reciente de los Centros Oftalmológicos (**Oftalmológico Vista Alegre**) con dos años ocho meses de haber abierto sus puertas al público se está convirtiendo en un dolor de cabeza para sus socios, lo anterior debido a que no está generando los resultados esperados por los inversionistas.

Con base en lo anterior es objeto primordial de este caso de estudio describir todas las situaciones, circunstancias, problemas, ventajas y desventajas a las que se enfrenta el Centro Oftalmológico Vista Alegre, con el propósito de encontrar una solución a la poca rentabilidad que hasta el momento ha tenido el nuevo centro y así evitar el cierre definitivo del mismo.

2) *Como surgen los Centros Oftalmológicos*

Los Centros Oftalmológicos tienen su origen trece años atrás (1995), estos centros surgen con la idea de su fundador el Dr. Fernando Tapia, médico Oftalmólogo con especialidad en reconstrucción de párpados, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, *(obteniendo el grado de mención honorífica en dicha especialidad)*, a partir de lo anterior hoy en día el Dr. Tapia es uno de los especialistas más reconocidos en párpados de todo México, así mismo cuenta con estudios de especialización en retina y córnea.

El Dr. Tapia cansado de los bajos salarios y las extenuantes rutinas de trabajo, las cuales llegaban a ser hasta de 12 horas diarias en los hospitales donde trabajaba, decidió buscar independencia es decir crear su propia clínica especializada en enfermedades de la vista, al principio esta idea parecía muy atractiva y rentable ya que el Dr. Tapia conocía perfectamente todos los aspectos relacionados con una clínica, pues contaba con una experiencia de siete años trabajando en distintos hospitales de renombre (*Hospital de la Ceguera, El Conde de la Valenciana, Hospital Arista, entre otros*) situación que le abrió los ojos para intentar comenzar la difícil carrera de convertirse en empresario creando su propio Centro Oftalmológico especializado.

Uno de los problemas a los que se enfrentaba el Dr. Tapia era la falta de capital propio, es decir no contaba con el dinero suficiente para poder montar una clínica con el equipamiento necesario que requiere un servicio de la más alta calidad, es importante destacar que la

inversión en equipos para el Centro Oftalmológico del Sur, era cercana a los dos millones de pesos ya que se requerían aparatos de gran precisión pues la vista requiere demasiada exactitud para su tratamiento, entre estos aparatos destacaban (lámpara de hendidura, foroptor, lensometro, facomulsificador, quero-refractómetro), todo este equipamiento constaba de tecnología importada principalmente de Estados Unidos y Alemania trayendo con esto altos aranceles para su importación.

Con base en lo anterior el Dr. Tapia, comenzó a buscar posibles socios para la futura empresa, en dicha búsqueda, le comentó de sus nuevos planes de independencia al Doctor José Antonio del Río pero este rechazó el ofrecimiento por temor a un posible fracaso y pérdida de la inversión, por tal motivo se vio obligado a buscar un nuevo socio, visitó a muchos colegas, amigos, conocidos sin tener éxito, hasta que por fin después de 6 meses de búsqueda encontró en su hermano el Lic. Juan Carlos Tapia y su esposa Verónica García el capital necesario para poner en marcha el tan ansiado Centro Oftalmológico del Sur, tarea que resultó nada fácil, fueron meses de trámites con la delegación, permisos, licencias, planos para poder así constituir la nueva empresa.

Una vez conseguido el capital necesario, fue posible constituir formalmente la nueva clínica en especialidades de la vista, con cuatro socios fundadores el Dr. Fernando Tapia y su esposa y el Lic. Juan Carlos Tapia e igualmente su esposa, es así como surge legalmente **“El Centro Oftalmológico del Sur”**. (*Ver anexo 1*)

El capital aportado por cada uno de los socios se distribuyo de la siguiente forma:

- Dr. Fernando Tapia.....25% (Médico Oftalmólogo, Especialidad en Párpados)
- Dra. Nancy de Tapia.....25% (Médico Oftalmólogo, Especialidad en Retina)
- Lic. Juan Carlos Tapia.....25 % (Lic en Derecho)
- Lic. Verónica García de Tapia.....25% (Lic en Derecho)

“Siendo los cuatros socios dueños por igual del nuevo Centro Oftalmológico”.

El Centro Oftalmológico del Sur, comenzó a funcionar en diciembre de 1996, los primeros días se presentaron algunos problemas con la Delegación relacionados principalmente con los permisos y licencias de funcionamiento, aunado a lo anterior el primer mes de operaciones se registraron pérdidas por la poca clientela que visitaba la nueva clínica.

Fue un inicio nada alentador, los cuatro socios imaginaban que la clínica de inmediato empezaría a registrar utilidades, pero cual fue la sorpresa cuando solamente había un Centro Oftalmológico vacío, era evidente que hacían falta muchas cosas entre ellas y las más importantes, medios de publicidad e información de los servicios de la clínica, por tal motivo comenzaron con anuncios en pequeños boletines locales, volantes e información de boca en boca.

“Lo que realmente hacía falta era tiempo para que los clientes conocieran los servicios de la nueva clínica”.

En el primer año de operaciones, se registró actividad medianamente aceptable aunque no dejaba contento a ninguno de los cuatro socios, para el segundo año las utilidades de la clínica comenzaron a crecer de manera importante, lo que era una clínica vacía comenzó a convertirse en un clínica saturada, bien posicionada que transmitía confianza y profesionalismo a los pacientes, esta situación provocó que poco a poco fuera insuficiente el área de espera así como los aparatos con los que contaba la clínica, es decir resultaba difícil atender la demanda del público.

Lo anterior llamó mucho la atención de los socios, con este antecedente y cubriendo las deudas que tenía la clínica además de que el ánimo de los fundadores estaba muy en alto, los socios en el tercer año de operaciones se dieron a la ardua tarea de invertir en un segundo Centro Oftalmológico.

Esta nueva inversión estaría ubicada en una zona estratégica al oriente de la Ciudad de México, la razón de esta ubicación se hizo con base en un estudio de mercado, el cual respondía fundamentalmente a que la zona en estudio carecía de una clínica especializada en el cuidado de los ojos, además de ser una zona con un gran potencial comercial ya que el nivel socio económico de la zona coincidía con el mercado objetivo del centro, con esta idea firme en la cabeza, los socios dieron origen al Centro Oftalmológico de Oriente.

(Ver anexo 1)

De igual manera que el Centro Oftalmológico del Sur en donde sus inicios no fueron nada alentadores, de hecho fueron frustrantes para los inversionistas los cuales tuvieron que inyectar recursos a lo largo del primer año de operaciones, en el nuevo centro sucedió algo muy similar, solamente que aquí el periodo de inyección de recursos fue de 10 meses, después de este tiempo El Centro Oftalmológico de Oriente comenzó a arrojar utilidades significativas a sus propietarios.

El área administrativa, estaba en manos de la Lic. Verónica García y todo lo correspondiente a cuestiones médicas, a cargo de los Doctores Tapia, la distribución de los socios en cuanto a inversión era igual que la del primer centro, es decir los mismos cuatro socios fundadores, realizaron los mismos porcentajes de aportación.

Ambos centros actualmente están equipados con tecnología de punta de la más alta calidad, donde se realizan todo tipo de cirugías, diagnósticos, tratamientos, exámenes de la vista con equipos que permiten realizar mediciones con una exactitud total, así como la venta de anteojos, lentes de contacto y lentes solares. (*Ver anexo 1 equipo*).

Continuando con el proceso de expansión y con un procedimiento constitutivo muy similar al de los dos centros antes descritos, en 2001 abrió sus puertas el Centro Oftalmológico Insurgentes también registrando ganancias importantes después de su octavo mes de operaciones, el Centro Oftalmológico Insurgentes se encontraba administrado por el Lic. Juan Carlos Tapia y atendido únicamente por el Doctor Fernando Tapia.

Para este momento el Doctor Tapia operaba tres centros, siéndole en muchas ocasiones imposible cubrir las necesidades de los tres consultorios.

Personal responsable en cada uno de los centros:

Centro Oftalmológico de Sur, responsable..... Lic. Verónica García,

Centro Oftalmológico de Oriente, responsable..... Dra. Nancy de Tapia

Centro Oftalmológico de Insurgentes, responsable..... Dr. Fernando Tapia.

Un factor fundamental para el éxito de las clínicas fue la participación directa del Doctor Fernando Tapia como médico responsable ya que dentro de sus responsabilidades una de las más importantes era el posicionar y dar prestigio a las clínicas, lo anterior debido a su gran experiencia, renombre así como a sus excelentes diagnósticos médicos.

Aunado al lo anterior su experiencia lo ha llevado a participar frecuentemente en programas de radio y televisión informando a la sociedad sobre los riesgos, prevenciones y cuidados que se deben de tener con respecto a la salud visual.

A diferencia de los centros Sur y Oriente la propiedad del Centro Oftalmológico Insurgentes estaba dividida entre tres:

- Dr. Fernando Tapia..... 25%
- Dra. Nancy de Tapia..... 25%
- Lic. Juan Carlos Tapia..... 50%

Por último en el mes de febrero del año 2006 se inauguró el Centro Oftalmológico Vista Alegre, centro situado en la colonia Vista Alegre zona centro de la Ciudad de México muy cerca de la estación del metro Chabacano, aquí se instalaron equipos con tecnología de avanzada, que le permiten a los médicos obtener un diagnóstico exacto de la visión del paciente, este centro cuenta actualmente con los aparatos más modernos que existen en el mercado, por tal motivo en dicho centro se realizó una inversión importante por parte de los Socios (Aprox. \$1,700,000 pesos) superior a las de las otras clínicas, con lo anterior se buscaba elevar los estándares de calidad y confianza en los clientes.

Analizando los rendimientos que las otras clínicas ofrecían a sus socios el Ing. Sergio Manuel Hernández García sobrino de la Lic. Verónica García, a partir de varias pláticas y reuniones la intenta convencer en crear un nuevo Centro Oftalmológico.

Así después de innumerables juntas de trabajo se acordó invitar a más miembros de la familia García a este nuevo proyecto, en este centro participaron cuatro nuevos socios, ya no participando tres de los socios fundadores, situación ciertamente riesgosa ya que no se contaba con la participación directa del Dr. Fernando Tapia piedra angular para el buen funcionamiento de los mismos, por lo antes mencionado se tuvo que recurrir a la difícil tarea de contratar nuevos médicos que pudieran ofrecer sus servicios a la clínica.

A continuación se detalla la estructura de participación de los nuevos socios, una situación importante a destacar es que en este nuevo centro todos los socios son familiares tres de ellos sobrinos de Verónica García y el cuarto Marco Antonio su hermano.

- Ing. Sergio Manuel Hernández **García** 20% (sobrino)
- Lic. Perla Martínez **García**..... 20% (sobrino)
- Lic. Verónica **García**..... 20%
- Sr. Marco Antonio **García**..... 20% (hermano)
- Lic. José Luís **García**..... 20 % (sobrino)

Actualmente el Centro Oftalmológico Vista Alegre lleva funcionando dos años ocho meses y muy distinto a lo que se esperaba, se han presentado resultados nada gratos y alentadores para los socios.

Día con día la situación es mas desalentadora y desesperante, entre los problemas principales destacan, muy poca clientela, un descontento muy marcado por parte de los pacientes debido al exceso de rotación de los Doctores responsables de la clínica, poca recompra de lentes, armazones y micas.

Afortunadamente, ninguno de los centros antes descritos había atravesado una situación como esta por tanto tiempo, por lo que los nuevos socios se enfrentan a un problema que no saben como resolver ya que no cuentan con la experiencia necesaria para afrontar dicha complicación.

Es evidente que si no se le encuentra una pronta solución a la crisis por la que atraviesa el Centro Oftalmológico, este terminará con el cierre definitivo, acarreando con esto una pérdida de capital importante para todos sus socios, además de ser un fuerte golpe para el ánimo de la familia García.

3) Funcionamiento del nuevo Centro Oftalmológico.

Ya se ha hablado de los inicios de los Centros, comenzando con una pequeña y modesta clínica al sur de la ciudad, su crecimiento y desarrollo hasta lo que se han convertido hoy en día, independientemente de lo antes descrito es parte medular y fundamental de este caso, abordar el tema sobre el futuro al que se enfrentará el nuevo Centro Oftalmológico Vista Alegre, que como ya se mencionó anteriormente es el centro con la inversión mas grande por parte de sus socios, equipado con los aparatos mas modernos y sofisticados del mercado, además de estar ubicado en una zona comercial sumamente transitada (*José Antonio Torres numero 615, colonia Vista Alegre*), a media cuadra de la estación del metro Chabacano y a 300 metros de la famosa cadena Comercial Mexicana, dicho centro comercial está rodeado por establecimientos con gran afluencia de personas entre los que destacan el restaurante Vips, Farmacia de Dios y demás locales comerciales, lo anterior aseguraba un entorno sumamente atractivo para los socios, ya que resultaba ser una zona comercialmente bien estudiada, con un transito continuo de transeúntes.

Con dicha información recabada estaba claro que la zona tenía como mercado objetivo la clase media y media baja, situación que se ajustaba perfectamente a las necesidades del nuevo centro ya que su mercado objetivo está enfocado directamente a los estratos sociales mas vulnerables, con estas características aparentemente la nueva clínica se encontraría en una zona con un escenario sumamente atractivo y potencialmente rentable para los nuevos socios.

Después de varios meses de trabajo con respecto al acondicionamiento del lugar, la compra e instalación de los nuevos equipos y sobre todo conseguir los permisos necesarios para empezar a funcionar, finalmente el 4 de febrero de 2006 comienza a ofrecer sus servicios el centro Oftalmológico Vista Alegre, la organización del mismo era muy distinta a como se habían administrado los tres centros anteriores, en este nuevo centro se modificó la estructura administrativa, se contrató una nueva administradora la Licenciada Guadalupe Pi (amiga y persona de toda la confianza de la Lic. Verónica García), encargada de toda la administración de la clínica, su capacitación estuvo a cargo de la misma Lic. Verónica, debido a su gran experiencia en la administración de estos Centros Oftalmológicos, entre sus actividades principales destacaban contactar nuevos proveedores, visitar empresas para ofrecer servicios de salud visual a los empleados, compra de productos a los mejores proveedores (lentes, micas, lentes de contacto, armazones, medicamentos, instrumental de cirugía menor, etc.), verificar la calidad de los servicios ofrecidos a los pacientes a través de llamadas telefónicas, pago de nómina del personal (médicos, optometristas, mantenimiento y limpieza), así como la entrega a los socios de los reportes mensuales de ingresos y egresos.

En lo concerniente a los Doctores responsables de la clínica se realizaron las siguientes contrataciones: Para los servicios de optometría se contrató a la Optometrista Leticia González encargada y responsable de la óptica, entre sus funciones destacaban, diagnóstico de niveles de graduación de los pacientes, elaborar pedidos de fabricación de micas, venta de armazones, lentes de contacto, lentes de sol, productos para mantenimiento de lentes, medicamentos así como el manejo del equipo a su cargo, que a continuación se describe:

(Ver anexo 1)

- **Quero-refractómetro:**

Instrumento que realiza un escaneo exacto sobre la agudeza visual del paciente, se utiliza para aplicación de exámenes de la vista.



- **Foroptor:**

Instrumento que mide la capacidad que posee una persona para ver un objeto a una distancia específica sirve para determinar la graduación que requieren los pacientes así como diagnosticar padecimientos tales como miopía, hipermetropía y astigmatismo.



- ***Lensometro:***

Equipo que entrega lecturas del nivel de graduación con el que cuentan los lentes, sirve para medir la potencia de una lente.



- ***Lámpara de hendidura:***

Microscopio de bajo poder combinado con una fuente de luz de alta intensidad que puede enfocarse para alumbrar con un rayo delgado, se utiliza para examinar los párpados, la esclerótica, la conjuntiva, el iris, el cristalino y la córnea y así detectar posibles malformaciones o padecimientos.



- **Campímetro Visual:** Equipo utilizado para diagnosticar glaucoma y otras patologías, mide la sensibilidad del ojo, entrega una expresión gráfica de la medición del umbral de la retina y también permite hacer análisis de la cabeza del nervio óptico.



Después de una entrevista y una semana a prueba se comprobó que Leticia tenía la experiencia y conocimientos necesarios para ser la Optometrista que el nuevo centro necesitaba para poder ofrecer un servicio de excelente calidad.

Igualmente fue necesaria la contratación de cuatro Médicos Oftalmólogos quienes serían los responsables de ofrecer los servicios de consulta médica y quienes substituirían las funciones del Dr. Fernando Tapia.

La Dra. Linda Escobar, Médica Oftalmóloga con especialidad en Retina, cubriría el turno de la mañana durante toda la semana (de lunes a viernes) y por las tardes la clínica sería atendida por tres Doctores el Dr. Alejandro Gutiérrez Médico Oftalmólogo con especialidad en Catarata, la Dra. Teresa Vázquez Oftalmólogo con especialidad en Glaucoma y la Dra. Adriana Cuenca Oftalmóloga con especialidad en Querato-cono de igual forma esta última también sería la encargada de dar consulta los días sábados.

Sobre el pago y remuneraciones de los médicos contratados esto se hacía con base a porcentajes, cada uno de ellos recibía un porcentaje de cada consulta (35% del costo de la consulta) es decir el médico que percibía más ingresos era aquel que tenía mas consultas en la semana, situación que se tornaba difícil en los días que habían pocos pacientes, pues no era atractivo para ningún médico con estudios de especialidad recibir ingresos tan bajos.

Continuando con el tema de los Médicos Oftalmólogos, es aquí donde comenzaron a presentarse las complicaciones para el centro, cabe destacar que el mismo Dr. Tapia fue quien decidió no participar en la apertura de la nueva clínica argumentando que eran demasiadas clínicas y que no se daría abasto con la cuarta, pues las otras tres ya ocupaban la mayor parte de su tiempo, por tal situación Verónica García decido asumir el riesgo por su propia cuenta, y fue ella quien se dio a la tarea de conseguir a los nuevos Doctores substitutos.

Una de las situaciones más difíciles a las que se enfrentó la Lic. Verónica García fue que ninguno de los nuevos socios, nunca antes habían estado relacionados con cuestiones oftalmológicas, ni mucho menos conocían la forma en que operaba una clínica de esta naturaleza, situación que llegó a tornarse complicada al inicio del funcionamiento de la misma, ya que mientras Verónica dominaba en gran parte el proceso administrativo, los otros cuatro socios eran ajenos a este tipo de actividades, por tal motivo el primer mes de operaciones fue en gran parte un curso de inducción para los socios con el fin de familiarizarlos con los procesos, la forma de atender a los clientes, como tratar a los Doctores, quienes eran los proveedores principales, mecanismos de pagos, emisión de facturas y demás situaciones que se presentan al entrar en operaciones un Centro Oftalmológico.

Aunado a esto el no tener la firma responsiva de un médico en este caso del Dr. Fernando Tapia, (ya que no era el titular de los servicios que ahí se ofrecían) retrasó dos meses el poder llevar acabo la inauguración del centro.

Con base en lo antes descrito, la solución que se le encontró a este gran problema fue negociar nuevamente con el Dr. Tapia dicha responsiva, explicando que era realmente riesgoso solicitar a cualquier otro Doctor el documento, (requisito obligatorio por la Secretaría de Salud donde se asienta y certifica que la clínica esta respaldada por un Doctor especialista en oftalmología), después de varias reuniones con el Dr. Tapia, accedió a dar dicha responsiva estableciendo dos condiciones:

a) Cualquier cirugía que surgiera en la nueva clínica por pequeña que fuese tenía que ser atendida por el, además que debía de ser realizada en el Centro Oftalmológico del Sur clínica equipada con el mejor quirófano y cede de trabajo del Doctor Fernando.

b) La segunda condición consistía, en que el recibiría el 40% de honorarios por dichas intervenciones así como un porcentaje de participación sobre las utilidades resultantes.

Esta situación no agradó en nada a los socios, pero finalmente tuvieron que acceder ya que sin este documento era imposible la apertura del centro, estas dos condiciones en los meses subsecuentes de actividades se convertirían en acciones contraproducentes para el manejo y desarrollo de la mismo tal y como se detalla a continuación.

En los primeros meses de trabajo se presentaron situaciones que provocaron el descontento de los médicos contratados, lo anterior provocado a consecuencia de las condiciones impuestas por la nueva administración, estas condiciones radicaban principalmente en que cada uno de los médicos estaba bajo la supervisión del Doctor Fernando Tapia, situación que definitivamente los incomodaba, pues no les permitía trabajar libremente ya que se sentían vigilados, sin posibilidad de realizar libremente su trabajo.

Es importante comentar que en las cuestiones médicas, la relación que se va estableciendo entre el Doctor y el paciente es fundamental, esto debido a que se va formando una relación en donde surge empatía y confianza entre ambas partes, es decir el paciente se debe sentir en buenas manos, el médico debe proyectar confianza y profesionalismo, a partir de esto es cuando el paciente se siente satisfecho y sobre todo seguro por lo que decide volver, cuando esto sucede es muy común que el médico sea recomendado, si esta relación no se logra concretar simplemente el paciente no regresa y buscará una nueva opinión médica.

Dicho lo anterior la tarea fundamental de cualquier Doctor es el esforzarse al máximo para establecer relaciones duraderas a largo plazo entre la clínica y sus pacientes con esto se estarán beneficiando ambas partes, dicha situación no ocurría en el Centro Oftalmológico Vista Alegre es más se veía truncada ya que la empatía entre el Médico y el paciente era frustrada por la insistente supervisión del Dr. Fernando generando con esto cierto clima de insatisfacción e incomodidad para el médico tratante.

Otra situación considerada como una de las más graves para la clínica, era el hecho de que solamente el Dr. Tapia podía realizar intervenciones quirúrgicas, situación que desalentaba totalmente a los médicos que se encontraban trabajando en la clínica ya que como se mencionó anteriormente, cada uno de ellos era especialista en su área y podían perfectamente hacerse cargo de la operación.

Para establecer una relación con el paciente que necesita algún tipo de cirugía se requieren varios factores, entre ellos tiempo cuando se visita al médico y este informa de que es necesario realizar algún tipo de operación, el paciente tiene que establecer una relación o un vínculo con su Doctor, dicha condición requiere de un período en el cual el paciente poco a poco adquiere confianza, va conociendo la experiencia de su médico y sobre todo conoce su forma de trabajar y sus resultados, así después de varias visitas el paciente tomará la difícil decisión de operarse o no hacerlo.

Hasta aquí al parecer es algo bastante normal en la forma en que funcionan los centros oftalmológicos, no siendo así en el centro Vista Alegre, la situación que se presentaba era la siguiente: el médico contratado por la clínica realizaba todo el proceso mencionando anteriormente, es decir convencía al paciente de que requería una cirugía, el paciente comprobaba y aceptaba que la persona que lo estaba tratando era un buen Doctor, el cual contaba con la experiencia necesaria para diagnosticar e informar el tipo de cirugía que requería y sobre todo aceptaría que el fuese quien realizaría la cirugía, pero cual sería su sorpresa al saber que el medico que lo atendió y diagnosticó, no sería quien llevaría acabo la operación sino que sería el Doctor Fernando Tapia quien la realizaría, esta situación provocaba grandes conflictos entre los médicos contratados, ya que argumentaban y con justa razón que se sentían utilizados y desplazados.

Los médicos que trabajaban en Vista Alegre acusaban a la clínica de que no existía profesionalismo alguno por parte de los socios, indicaban que se reflejaba un fuerte abuso de poder por parte del Dr. Fernando, esta situación llegó a tal grado que hubo cuatro renuncias de médicos a lo largo de 5 meses, provocando con esto rumores negativos dentro del círculo de Oftalmólogos, afectando fuertemente la imagen del nuevo Centro Oftalmológico, ya que la ubicaban como una clínica poco profesional con un pésimo trato hacia su personal.

Aunado al descontento de los médicos, los pacientes también manifestaron molestia e insatisfacción, pues como se mencionó con anterioridad el vínculo entre el paciente y el médico desaparecía cuando el Doctor renunciaba, situación que se vio reflejada claramente en la disminución del número de consultas semanales tal y como lo muestra el anexo 2.

(Ver anexo 2) (Balance General, Estado de Resultados, Reporte de cifras mensuales del Centro Oftalmológico Vista Alegre).

Igualmente la administración de Guadalupe Pi comenzaba a mostrar grandes deficiencias sobre todo por su falta de experiencia, situación que molestaba a los socios ya que argumentaban que el salario que recibía además de ser muy alto para las actividades que desempeñaba no se veía reflejado en los resultados de la clínica, por el contrario las consultas, cirugías, venta de armazones, productos y medicamentos se veían disminuidos con el paso del tiempo.

Así mismo los nuevos socios manifestaban que existía proteccionismo por parte de Verónica García hacia Guadalupe Pi (amigas desde la infancia) circunstancia que no los tenía nada contentos, todas estas situaciones comenzaron a decepcionar a los socios y de forma inconciente empezó a decaer el ánimo de los mismos, se comenzó a dudar del posible éxito de la clínica y lo más alarmante de todo seguía la constante rotación de médicos, principal problema en lo que se refería a la generación de lealtad entre los pacientes y el centro.

Otro de los factores que complicaban y complican el éxito de la nueva clínica es la Competencia.

La competencia con la que se tiene que enfrentar directamente Oftalmológico Vista Alegre, radica básicamente en tres canales:

- a) Ópticas pequeñas muy cercanas al centro (tres en un radio no mayor a 5 kilómetros) las cuales tiene una afluencia de pacientes reducida, en promedio de 3 a 6 pacientes diarios, estas ópticas su único ámbito de competencia son los exámenes de la vista así como la fabricación de anteojos y lentes de contacto, no ofrecen servicios integrales de oftalmología, por consiguiente no representan una amenaza latente en lo que respecta a los servicios médicos que brinda la clínica.

b) Cadenas de prestigio con gran penetración y experiencia algunas de ellas con más de 60 años en el mercado, estas cadenas representan una amenaza latente y exponencialmente peligrosas para el Centro Oftalmológico ya que sus esquemas de ofertación son sumamente agresivos (*compra un armazón y Devlin te regala el otro*),

Lamentablemente ante estas estrategias de la competencia el nuevo centro es sumamente vulnerable ya que no esta en posibilidades de competir con esquemas de ofertas similares.

c) Hospitales e Institutos altamente especializados en el tratamiento de padecimientos oculares:

- Instituto de Oftalmología Fundación Conde de Valencia
- Hospital Arista.
- Hospital Nuestra Señora de la Luz

Dichos centros de especialidades se encuentran relativamente cerca a Vista Alegre, gozan de una gran experiencia en padecimientos oftalmológicos de todo tipo, cuentan con los especialistas más reconocidos del país en lo que respecta a cornea, retina, y párpados adicionalmente disponen de los equipos más modernos del mercado, siendo esto una seria amenaza para los servicios de salud ofertados por Oftalmológico Vista Alegre, ya que ante estas ventajas competitivas realmente la clínica tiene poca oportunidad de competir.

4) Una solución ante esta situación

Al ser evidente la problemática tan severa por la que atravesaba Oftalmológico Vista Alegre se celebró una reunión de urgencia en donde se convocó a todos los socios para aclarar lo que estaba sucediendo con respecto al mal funcionamiento de la clínica, en dicha reunión se tocaron varios puntos desde la posibilidad del despido de Guadalupe Pi, la contratación de un médico optometrista con más experiencia, hasta la posibilidad de ofrecer un sueldo mensual al Doctor Fernando Tapia para que trabajara en la clínica buscando posicionarla y sobre todo recuperando el tiempo perdido, ya que para ese momento Oftalmológico Vista Alegre se encontraba enfrascado en una fuerte crisis.

4.1 Identificación del Problema

Una vez celebrada dicha reunión, los socios se dieron a la tarea de hacer una recapitulación completa y a detalle sobre todo lo ocurrido desde la apertura del Centro Oftalmológico hasta el último mes de operación, a partir de esta recapitulación de información se realizó un análisis de situación (*FODA*) con la ayuda de un experto, en donde se detectaron las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, lo anterior con el propósito de poder identificar y visualizar con claridad en que situación se encontraba la clínica y así comenzar a trabajar sobre el proceso de *planeación estratégica* que hasta ese momento no se había llevado a cabo y que tanta falta hacía, en dicho proceso se establecieron las distintas líneas de acción para establecer una sólida y correcta planeación estratégica y a partir de esto lograr una reestructuración total de los procesos de la clínica y así obtener mejores resultados.

Principales Líneas de Acción:

Corto Plazo:

- 1.- Formulación de la estrategia para el funcionamiento de la clínica
 - a. Establecer metas (*incrementar el número de consultas y venta de lentes por mes*)
 - b. Evitar al máximo la rotación del personal (*doctores, optometristas y administrativos*)
 - c. Contratación de médicos de planta con especialidad
 - d. Medios de publicidad eficientes (*boletines locales, folletos publicitarios y promociones*)

Mediano Plazo:

- 2.- Implementación de la estrategia
 - a. Seguimiento constante a las metas fijadas por parte de los socios
 - b. Fijara la misión y visión del centro
 - c. Elaboración continua de análisis FODA
 - d. Medición continua de los nuevos procesos

Largo Plazo:

- 3.- Evaluación de la estrategia
 - a. Revisar si las medidas tomadas son las correctas y están dando los resultados esperados para el centro oftalmológico
 - b. Hacer una comparación con otros centros para ver el desempeño del mismo (*comparación de resultados con respecto al centro del sur, oriente e insurgentes*)
 - c. Constante evaluación de todos los procesos de la clínica (*revisiones períodos de tres meses*)

En dicho proceso de reestructuración se constató la nula planeación con la que contaba la clínica y se pudo evidenciar la deficiente calidad en los procesos, los errores y debilidades en las que recurrentemente incurría el Centro Oftalmológico y por consiguiente los pobres resultados obtenidos.

Del análisis FODA se obtuvo la siguiente información:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Único centro especializado en salud visual de la zona. • Centro respaldado por tres clínicas sólidamente posicionadas y con gran experiencia profesional. • Centro equipado con tecnología de punta. • Experiencia administrativa de once años en este tipo de Centros por parte de la Lic. Verónica García. • Precios accesibles acordes a la zona. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocos Centros Oftalmológicos especializados en el cuidado de la vista. • Mercado poco saturado y explorado en México. • Incremento en los padecimientos visuales de la población. • Alto índice de problemas de agudeza visual. • Los servicios de salud que brinda el Gobierno a través del sector salud son deficientes e insuficientes.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal médico responsable. • Vínculo nulo entre Doctores y pacientes. • Baja programación de cirugías • Deficiencia administrativa por parte del personal. • Seguimiento nulo a pacientes. • Planeación estratégica inexistente. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona de clase social media baja con poco poder adquisitivo. • Apertura de nuevas ópticas en la zona • Campañas gratuitas de salud visual por parte de la Secretaría de Salud. • Cadenas de ópticas con mas de 60 años de experiencia en el mercado (Ópticas Lux, Devlin, Vision Care), con esquemas de ofertación muy fuertes. • Precios ofertados por la competencia por debajo de los costos del Centro Oftalmológico. • Constante incremento en el precio de dólar.

4.2 Principal Problemática detectada:

- Carencia total de planeación estratégica.
- Alta rotación de Doctores.
- Deficiencias administrativas muy marcadas.
- Seguimiento nulo al estatus de los pacientes.
- Competencia bien establecida.
- Un Centro Oftalmológico carente de Doctor responsable de acreditarlo.
- Medios de publicidad poco eficientes.
- Altos costos de operación (*costos promedio mensuales*):

<i>a) Renta del establecimiento:</i>	<i>\$10,000.00</i>
<i>b) Costos del personal administrativo:</i>	<i>\$ 9,000.00</i>
<i>c) Sueldos Doctores y optometrista:</i>	<i>\$15,000.00</i>
<i>d) Insumo médicos</i>	<i>\$ 5,000.00</i>
<i>e) Papelería, teléfono, luz y publicidad:</i>	<i>\$ 5,000.00</i>

4.3 Toma de decisiones correctivas ante la problemática detectada

Con objeto de evitar al máximo que se siguiera degradando la imagen del nuevo Centro y buscar reposicionar la clínica de inmediato en el mercado, se realizaron varias acciones entre las más importantes destacan: Diversas reuniones donde se llevaron a cabo lluvias de ideas así como propuestas de planes estratégicos por parte de los socios y demás consejeros, con las que se lograron tomar las siguientes decisiones estratégicas:

- Despedir a todos los médicos eventuales con los que contaba en ese momento la clínica y proceder a contratar con sueldo fijo a nuevos Doctores ya no con base a porcentajes como se hacía anteriormente, esta contratación incluiría a dos médicos, uno que ofreciera consultas de lunes a viernes con un horario de las 10:00 a las 14:30 hrs. (Doctora Viviana Vázquez sueldo \$6,000 mensuales) y otro que hiciera lo mismo con un horario de 16:00 a las 20:30 hrs. incluyendo el día sábado de las 10:00 a las 14:30 hrs. (Doctora Alba Díaz sueldo \$8,000 mensuales), se requirió que ambas Doctoras contaran con estudios de especialización, la razón fundamental para el despido de los médicos eventuales y la contratación de las nuevas Doctoras, obedecía primordialmente al objetivo de propiciar un vínculo de confianza y lealtad entre el paciente y su médico buscando con esto brindar al cliente un servicio de calidad y un trato personal que lo motive a regresar en consultas futuras, esta decisión tan importante y estratégica para el Centro Oftalmológico entró en vigor el mes de mayo del 2008.

- Se logró acordar con el Doctor Fernando Tapia la autorización para que cada una de las Doctoras se hiciera cargo de las cirugías que ellas misma lograsen captar, incentivándolas de esta manera a captar el mayor número de cirugías posibles, con este nuevo criterio se hizo una redistribución de porcentajes por parte de la clínica; 40% de la utilidad neta para el Doctor que realice la cirugía y el 60% restante para la clínica.

- Se decidió aumentar la publicidad de la clínica, por lo que se buscaron los distintos medios para hacerlo, encontrando en los periódicos publicitarios locales, volantes, folletos, trípticos y lonas publicitarias una eficiente herramienta de difusión de los servicios de la clínica, adicionalmente se contrató a una persona dedicada exclusivamente a entregar todos los medios de publicidad antes descritos con el propósito de asegurarse que dicha publicidad la reciba el público correcto.

- Se fabricó y colocó un anuncio lumínico en la fachada del Centro Oftalmológico ofertando todos los servicios y datos de interés de la clínica. (*Ver anexo 3*).

- Recientemente la Lic. Guadalupe Pi anunció su renuncia de la clínica argumentando que era mucho trabajo el que tenía y que prefería buscar otra opción donde la carga laboral fuese menor, esta situación benefició en mucho a la clínica y sobre todo le quitó un peso de encima a la Lic. Verónica García que como ya se ha mencionado mantiene un fuerte lazo de amistad con la Lic. Pi y le resultaba sumamente conflictivo despedirla, ya que podría perderse la amistad de tantos años, por lo anterior se contrataron los servicios de una nueva administradora la Lic. Elena

Sierra con un perfil dinámico y proactivo dominio de las herramientas de Office y con una habilidad notable en lo que respecta a las tareas administrativas, la Lic. Sierra fue contratada con un sueldo base de \$4,000 pesos mensuales (*menos de la mitad del sueldo que percibía anteriormente la Lic. Guadalupe Pi*), dando resultados positivos desde el primer mes de actividades.

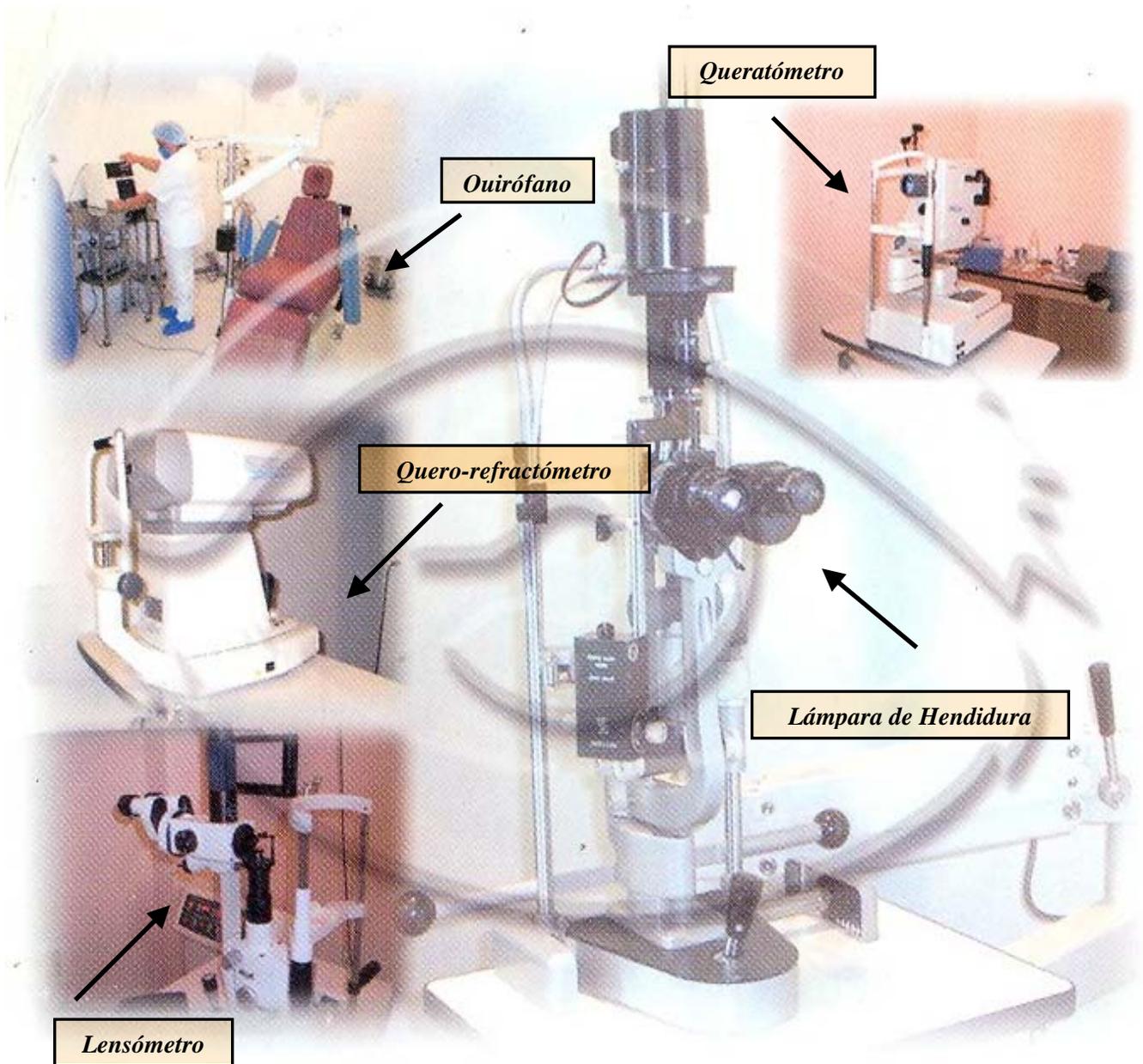
- Ofertación de servicios de oftalmología a las empresas, esto se realiza mediante semanas de salud visual en donde se practican exámenes de la vista, venta de armazones, micas y medicamentos a los empleados de dichas empresas brindándoles precios preferenciales.

Actualmente el Centro comienza a dar señales paulatinas de un cambio positivo, razón de esto es en el mes de julio del presente año aumentaron el número de consultas así como la venta de armazones y micas, de igual forma se concretaron visitas a empresas para ofrecer los servicios de salud visual los meses de octubre y noviembre. (***Ventas totales julio 2007 \$75,000.00 vs ventas totales julio 2008 \$95,000.00***)

No se sabe cual será el mejor camino para hacerlo funcionar de forma plena pero es claro que los socios están esforzándose en ello ya que su prioridad es el posicionar al Centro Oftalmológico Vista Alegre como una de las mejores clínicas en el cuidado de la vista de la Ciudad de México. (***Ver Anexo 4) (Imágenes Centro Oftalmológico Vista Alegre)***)

(Anexo I)

Equipos Centros Oftalmológicos



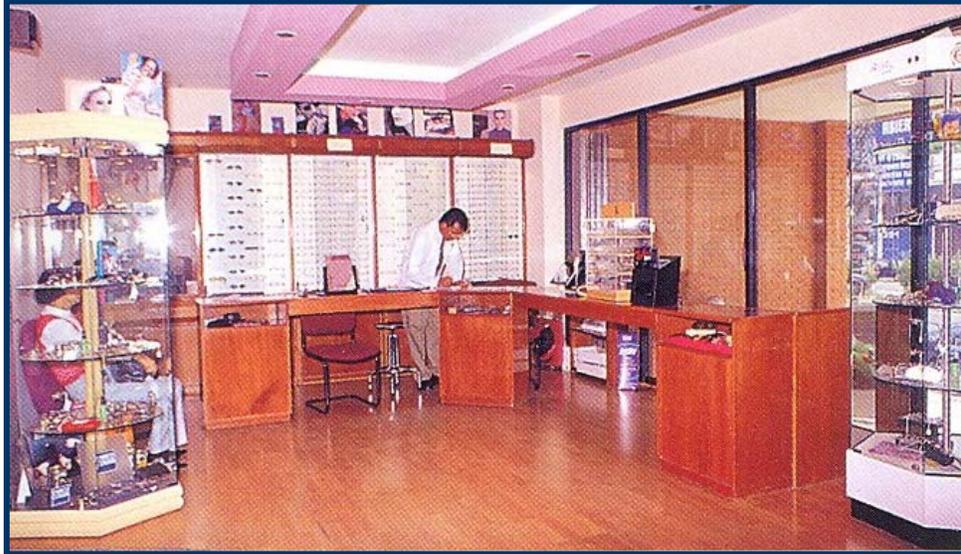
Lensómetro

Quero-refractómetro

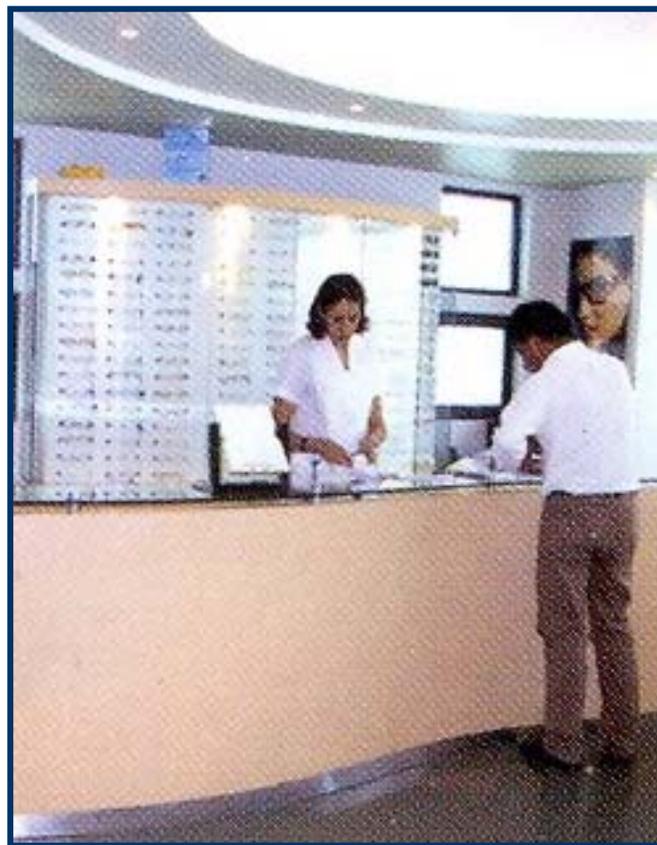
Quirófano

Queratómetro

Lámpara de Hendidura

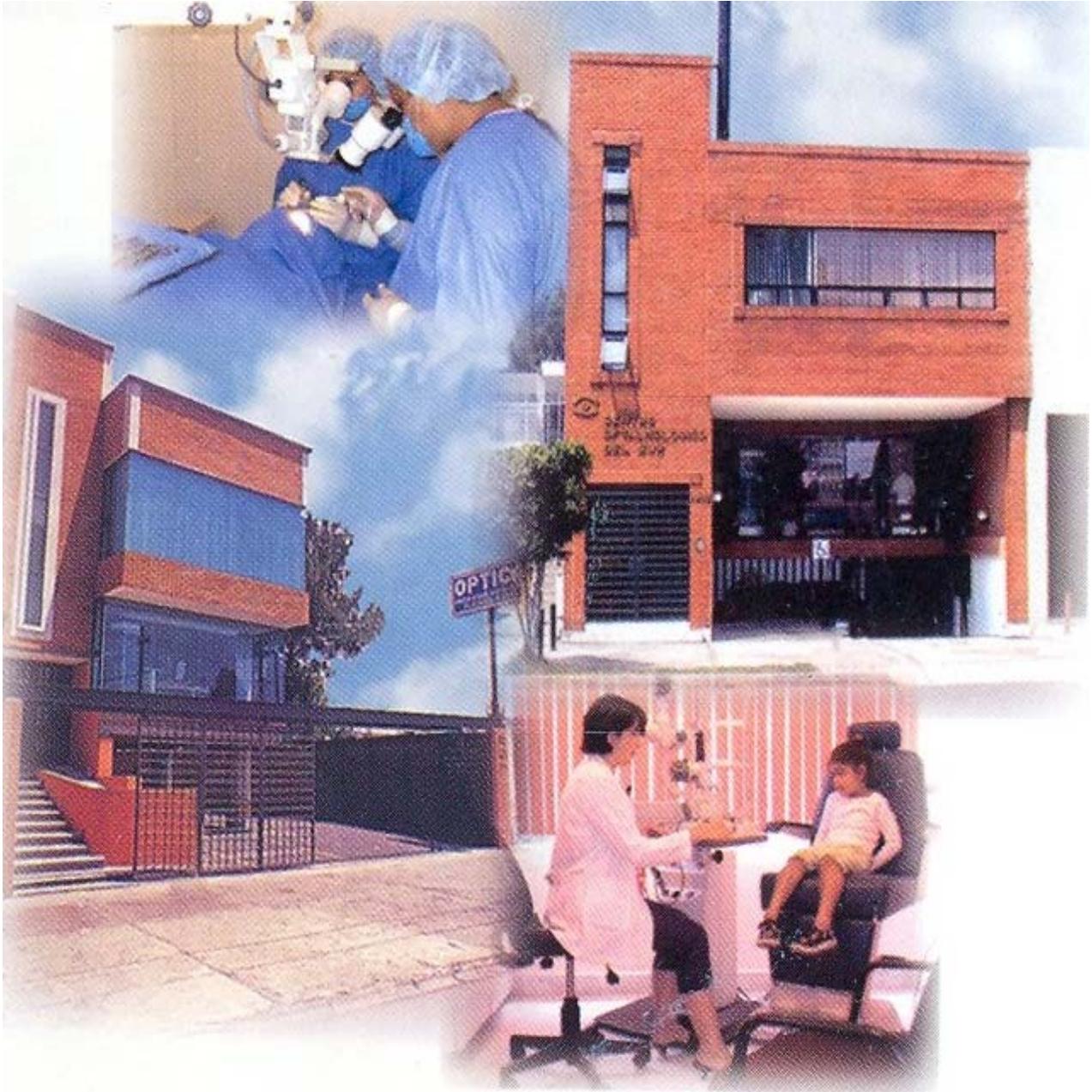


Óptica Centro Oftalmológico del Sur



Óptica Centro Oftalmológico de Oriente

Centro Oftalmológico del Sur



“Centro Fundado en 1995 cuenta actualmente con tres consultorios de especialidades, óptica, laboratorio, campimetrías oculares y un quirófano con tecnología de punta”.

(Anexo 2)
Cifras Centro Oftalmológico Vista Alegre
Información Financiera

Balance General
(En miles de pesos al 31 de diciembre del 2007)

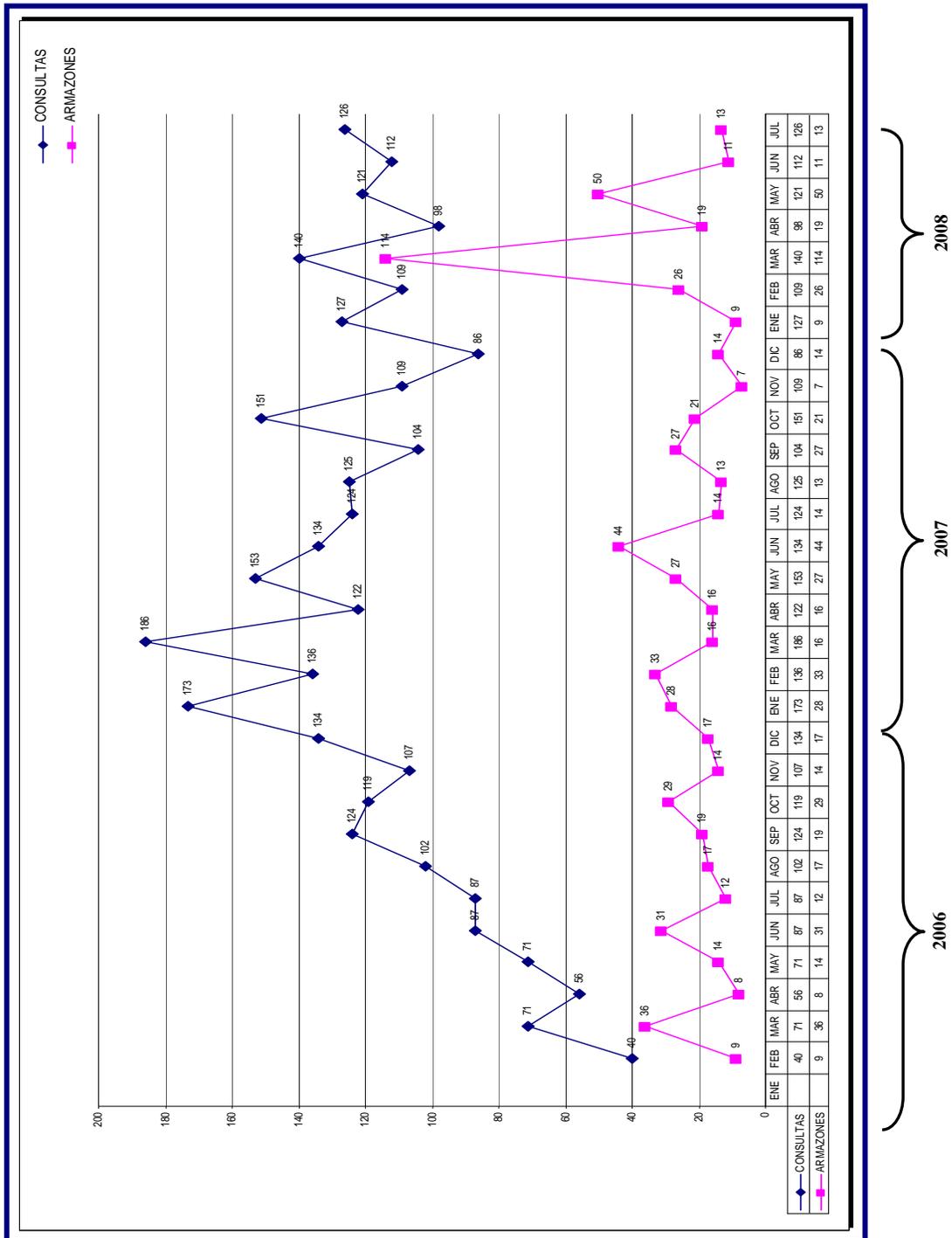
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
<i>Caja</i>	\$ 15,000.00	<i>Proveedores</i>	\$ 25,000.00
<i>Bancos</i>	\$ 25,142.50	<i>Documentos por pagar</i>	\$ 5,000.00
<i>Clientes</i>	\$ 20,000.00	<i>Anticipos de clientes</i>	\$ 8,000.00
<i>Inventarios</i>	\$ 124,000.00	<i>Impuestos por pagar</i>	\$ 19,298.00
	\$ 184,142.50	<i>Sueldos y salarios por pagar</i>	\$ 144,000.00
		<i>PTU e ISR por pagar</i>	\$ 27,076.34
			\$ 228,374.34
ACTIVO FIJO		PASIVO LARGO PLAZO	
<i>Equipo oftalmológico</i>	\$ 450,000.00	<i>Prima de antigüedad y jubilaciones</i>	\$ 30,000.00
<i>(Depreciación equipo oftalmológico)</i>	\$ 45,000.00	<i>Reserva de indemnizaciones</i>	\$ 30,000.00
<i>Muebles y enseres</i>	\$ 90,000.00		
<i>(Depreciación muebles y enseres)</i>	\$ 9,000.00	<i>Pasivo Diferido</i>	
<i>Equipo de oficina</i>	\$ 48,000.00	<i>Rentas cobradas por anticipado</i>	\$ 105,000.00
<i>(Depreciación equipo de oficina)</i>	\$ 12,000.00		
	\$ 522,000.00		\$ 165,000.00
ACTIVO DIFERIDO		CAPITAL	
<i>Gastos Anticipados</i>	\$ 17,500.00	<i>Capital social fijo</i>	\$ 50,000.00
<i>Gastos de Instalación</i>	\$ 20,150.00	<i>Capital social variable</i>	\$ 30,000.00
<i>(Amortización gastos de instalación)</i>	\$ 3,022.50	<i>Aportaciones suplementarias</i>	\$ 213,746.47
<i>Mejoras a la clínica</i>	\$ 15,000.00	<i>Reserva legal</i>	\$ 50,000.00
<i>(Amortización a mejoras a la clínica)</i>	\$ 3,000.00	<i>(Resultado ejercicio anterior)</i>	-\$ 28,528.00
	\$ 46,627.50	<i>Resultado del ejercicio</i>	\$ 44,177.19
			\$ 359,395.66
TOTAL ACTIVOS = \$ 752,770.00		TOTAL PASIVOS + CAPITAL = \$ 752,770.00	

Estado de resultados

(En miles de pesos al 31 de diciembre del 2007)

VENTAS TOTALES	\$ 690,000.00	
(Rebajas sobre ventas)	-\$ 15,000.00	
(Devoluciones sobre ventas)	-\$ 10,000.00	
(Descuentos y bonificaciones s/ventas)	-\$ 20,000.00	
VENTAS NETAS	\$ 645,000.00	100%
(Costo de ventas)	-\$ 419,250.00	
UTILIDAD BRUTA	\$ 225,750.00	35% Margen bruto
(Gastos de Operación)	-\$ 101,587.50	
(Depreciaciones y amortizaciones del ejercicio)	-\$ 18,285.75	
UTILIDAD EN OPERACIÓN	\$ 105,876.75	16% Margen de operación
(Gastos financieros)	-\$ 32,000.00	
Productos financieros	\$ 3,200.00	
(REPOMO Resultado por Oposición Monetaria)	-\$ 5,823.22	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 71,253.53	
(ISR 28%)	\$ 19,950.99	
(PTU 10%)	\$ 7,125.35	
UTILIDAD NETA	\$ 44,177.19	7% Margen neto

Cifras Consultas y Armazones Centro Oftalmológico Vista Alegre



**Nota el pico en el rubro de armazones del mes de marzo del 2008 responde a la venta realizada para los empleados de la empresa Calorex de México.*

(Anexo 3)

Anuncio Lumínico del Centro Oftalmológico Vista Alegre

¿COMO VES?

oftalmológico vista alegre

SERVICIOS

- **ARMAZONES**
- **MICAS**
- **LENTES DE CONTACTO**
- **CIRUGÍA LASER**
- **EXAMEN DE LA VISTA POR COMPUTADORA**

CALLE JOSE ANTONIO TORRES # 615; COLONIA VISTA ALEGRE
CITAS AL TELEFONO 5740-49-73

**Anuncio lumínico que se encuentra en la fachada del Centro Oftalmológico Vista Alegre*

(Anexo 4)
Centro Oftalmológico Vista Alegre



oftalmológico vista alegre



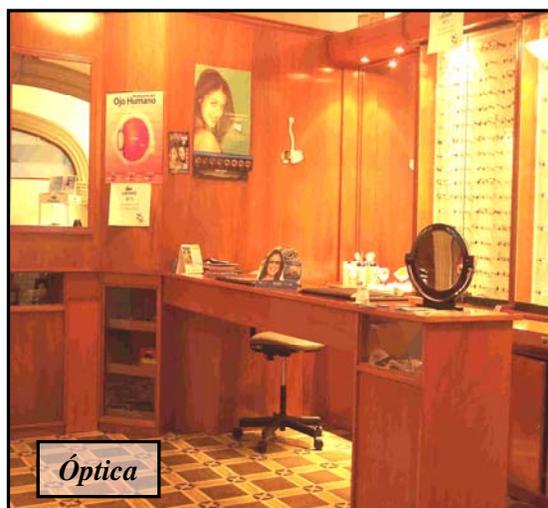
Recepción



Sala de Espera



Armazones



Óptica

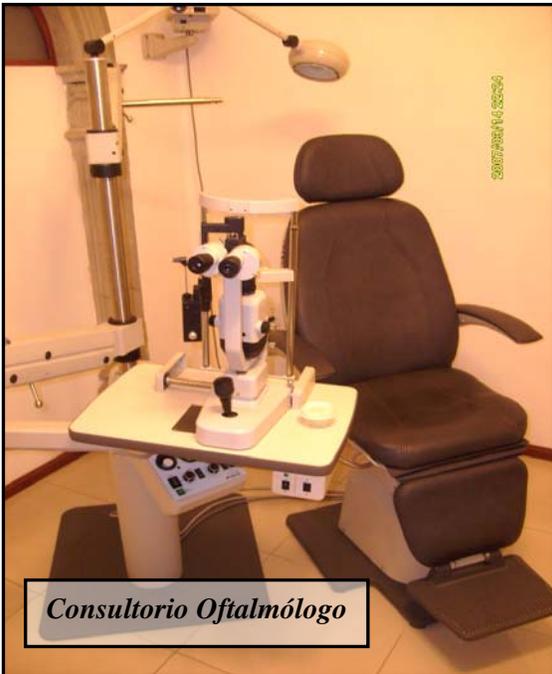
Equipo e Instalaciones Centro Oftalmológico Vista Alegre



Sala de Dilatación



Acceso segundo nivel



Consultorio Oftalmólogo



Consultorio General

Referencias Bibliográficas

- ADMINISTRACIÓN
Autores Stoner Freeman Gilbert
Editorial Pearson Education.
- ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS
Autores Logenecker, Moore, Petty, Palich
Editorial Thomson.
- DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES.
Autor Henry Mintzberg.
Editorial. Buenos Aires.
- ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA,
Autor Jorge Hermida y Roberto Serra.
Editorial Macchi.
- EL FINAL DEL MARKETING QUE CONOCEMOS
Autor Sergio Zyman.
Editorial Ediciones Granica, S.A.