

Universidad Siglo 21



Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final

**Nuevas estrategias de innovación e intervención para mejorar la rentabilidad en la
empresa de medicina prepaga Omint S.A. de servicios.**

**New strategies of innovation and intervention to improve profitability in the
prepaid medicine company Omint S.A. of services.**

Alumno: José Antonio Marranzini

Legajo: VMBA002231

Director: Luis Nicolás Beraldi

Buenos Aires, febrero de 2024

Agradecimientos

La mejor forma de comenzar este proyecto es agradeciendo a toda la gente que me brindó su apoyo incondicional para lograr el objetivo propuesto desde el inicio, recibirme de Magister en Administración de Empresas, a mi familia, amigos, compañeros.

Agradecer a la Universidad Siglo 21 por darme esta posibilidad de seguir formándome como profesional.

En un apartado especial, agradecer a mis docentes, tutores y más que nada a mi director de la maestría, pues ellos fueron quienes me guiaron, asesoraron y motivaron para llegar hasta la meta final.

Finalmente, quiero dedicar y agradecer esta titulación a mi madre, Salvadora, el pilar que me acompaña siempre en la vida.

Resumen

En la actualidad, tratar de mejorar la rentabilidad de los negocios, constituye uno de los desafíos más importantes que deben enfrentar la mayoría de las empresas. Omint S.A. de servicios (en adelante Omint) no es la excepción. A través de los años de su trayectoria, fue desarrollando un modelo de negocio, que es el que prevalece en la industria de la medicina prepaga, de intermediario entre los prestadores de servicios médicos y los clientes, y con el tiempo, incorporando clínicas propias para una atención directa. Medido a través de una escala de tiempo, esta forma de modelo de negocios viene mostrando un leve, pero constante disminución de la rentabilidad. A su vez, siempre se encuentra a la vanguardia en tratar de mejorar e incorporar procesos, tanto para mantener el nivel de calidad de los servicios, que pregona su misión, como también para hacer el negocio rentable. Sin embargo, estas acciones a veces no son suficientes para lograr los objetivos, principalmente en el enfoque sobre la rentabilidad. La dinámica en que se mueven los negocios, y más en esta era donde las innovaciones y cambios tecnológicos se producen de una forma tan abrupta y disruptiva, implican trabajar con una flexibilidad y adecuación constante, simplemente para sobrevivir. La empresa tiene, dentro de sus fortalezas más importantes, la consideración del capital humano. En forma constante, provee de herramientas de capacitación para el desarrollo y el crecimiento del personal. Junto con esto, el continuo trabajo en equipos multidisciplinarios dentro de la organización produce un incremento sobre el conocimiento y las formas en que puede mejorar la gestión del negocio.

Por lo mencionado, Omint está dispuesto a que estos grupos de trabajo puedan pensar en distintas alternativas para lograr el objetivo de mejorar la rentabilidad, incluso teniendo en cuenta que puede conllevar un cambio significativo en las estrategias de la organización a mediano y largo plazo, modificando parcial o totalmente el modelo de negocio actual.

El presente proyecto de intervención e innovación pretende servir como guía de consulta a futuro, para cualquier tipo de empresa, con el objetivo de mostrar que los cambios pueden generar nuevas oportunidades en mercados regulados y altamente competitivos.

Palabras clave: rentabilidad – calidad – innovación – capital humano – estrategia – modelo de negocio – competitividad.

Abstract

At present, trying to improve business profitability is one of the most important challenges that most companies must face. Omint S.A. of services (hereinafter Omint) is no exception. Over the years of his career, he developed a business model, which is the one that prevails in the prepaid medicine industry, as an intermediary between medical service providers and clients, and over time, incorporating his own clinics to direct attention. Measured over a time scale, this form of business model has been showing a slight but steady decline in profitability. At the same time, it is always at the forefront in trying to improve and incorporate processes, both to maintain the level of quality of services, which its mission proclaims, as well as to make the business profitable. However, these actions are sometimes not enough to achieve the objectives, mainly in the focus on profitability. The dynamics in which businesses move, and more so in this era where innovations and technological changes occur in such an abrupt and disruptive way, imply working with constant flexibility and adaptation, simply to survive. The company has, among its most important strengths, the consideration of human capital. It constantly provides training tools for staff development and growth. Along with this, the continuous work in multidisciplinary teams within the organization produces an increase in knowledge and the ways in which business management can be improved.

Due to the aforementioned, Omint is willing for these working groups to think of different alternatives to achieve the objective of improving profitability, even taking into account that it may lead to a significant change in the organization's strategies in the medium and long term, modifying partially or totally the current business model.

This intervention project aims to serve as a reference guide for the future, for any type of company, with the aim of showing that changes can generate new opportunities in regulated and highly competitive markets.

Keywords: profitability - quality - innovation - human capital - strategy - business model
- competitiveness.

Índice de Contenido

Planteamiento y formulación del problema.....	1
Objetivos.....	3
Justificación.....	4
Antecedentes y Marco Teórico.....	5
Metodología.....	17
Resultados.....	24
Propuesta.....	42
Etapa 1.....	48
Etapa 2.....	54
Etapa 3.....	64
Presupuesto.....	80
Conclusión y recomendaciones.....	88
Referencias.....	92
Anexos.....	95

Planteamiento y formulación del problema

Existen varios factores que atentan contra la rentabilidad de Omint y de todo el negocio de la medicina prepaga.

La recesión económica que ya tiene varios años de permanencia, produce una reducción de cápitás, porque afecta a su mercado objetivo, la clase media y alta. Junto con esto, el Estado efectúa un control regulatorio del mercado, limitando los precios, obligando a cumplir con coberturas médicas cada vez más amplias, que deben garantizarse a por medio del Plan Médico Obligatorio (PMO), y negando a las empresas la posibilidad de rechazar la afiliación de personas con enfermedades preexistentes, lo que deriva en que la actividad se torne insostenible. La devaluación de la moneda es otro inconveniente: dentro de los costos de la actividad, el 35% corresponde a la compra de insumos y tecnología, siendo ambos en dólares. Por ejemplo, los laboratorios nacionales fabrican las medicaciones, pero la droga viene de afuera. Y también es necesario indicar el problema sobre los costos en moneda local: la limitación de los precios de cobertura se encuentra afectada por un proceso inflacionario alto. Finalmente, existe un concepto mundial, denominado inflación médica, que afecta a todos los países, debido a que los avances de las nuevas tecnologías aplicados a los equipamientos, medicinas y las investigaciones, genera este tipo de inflación, que anualmente gira en torno a un 8% en dólares. Relacionado con esto, se recalca la ausencia del Estado para que intervenga en la regulación de y compra de medicamentos y equipos en el exterior. Una agencia estatal tendría mayor poder de negociación frente a la industria farmacéutica o bien podría trabajar en la importación de genéricos a un costo menor.

Existe a su vez un problema fiscal, ya que la atención directa está gravada con el IVA, y no se considera a la salud, siendo uno de los factores más importantes en una sociedad, como una industria esencial, y sí se aplican tasas o regímenes diferenciados a otros tipos de

industrias no tan importantes. Parte de ese IVA no puede tomarse para descontar, siendo una partida no recuperable, y los saldos a favor que pueden originarse, no pueden tomarse para abonar otros impuestos.

Finalmente, la alta competencia en un mercado cada vez más concentrado y con tendencia a disminuir, produce una canibalización a través de la guerra de precios, erosionando directamente a la rentabilidad.

Objetivos

Para Omint, el objetivo general es:

Incrementar la rentabilidad neta sobre los ingresos a un 5%, durante el período 2023-2027, con la reformulación de las estrategias actuales y el establecimiento de nuevas, en la unidad de negocios de medicina prepaga, con un enfoque de reducción de costos, utilizando las nuevas herramientas tecnológicas, desarrollando servicios innovadores, para lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el mercado, manteniendo el nivel de calidad.

Los objetivos específicos propuestos son:

Controlar y disminuir el costo médico, a través de la implementación, en forma individual y conjunta de las estrategias de mejora de productividad, eficiencia y de los proyectos de inversión, para lograr la rentabilidad operativa positiva a partir del año 2025.

Establecer nuevas estrategias innovadoras sobre procesos, productos y servicios, para asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo, manteniendo los clientes actuales y captando a los nuevos que se incorporen en el mercado, con un crecimiento de cápitas del 0.5% anual a partir del año 2026.

Promover el cambio cultural de la organización en todos los niveles, para lograr ser una empresa proactiva, flexible, orientada a la prevención y con comprensión integral del proceso del negocio, para lograr un cumplimiento de las acciones claves requeridas en el orden del 90% al final del año 2027.

Justificación

Está relacionada directamente con el diagnóstico efectuado precedentemente.

Omint está convencida que este proyecto de intervención (propone corregir y mejorar acciones y estrategias actuales) /innovación (presenta nuevas estrategias para diferenciarse) producirá un cambio que agregará valor a la empresa, ya que mejorará la rentabilidad de esta, como también su imagen pública, la percepción que los clientes tienen de la misma y la efectividad de sus productos y servicios. Este cambio implica mejorar la imagen de la empresa en la mente de los clientes actuales y los potenciales, en cuanto a la calidad del servicio, lo que mejora el posicionamiento porque hace una diferenciación positiva con relación a los competidores.

También mejorará las fortalezas y disminuirá las debilidades, ya que los procesos serán mucho más eficientes y eficaces de lo que son actualmente. La empresa se beneficiará con la suba de la rentabilidad y la mejora de los procesos. Los clientes tendrán un servicio con mayor calidad y rapidez. Los empleados, tendrán mayor conocimiento, incrementarán sus habilidades y competencias. Socialmente, tendrá un impacto la sustentabilidad y sostenibilidad del proyecto, porque apunta a mejorar la calidad de la salud de los individuos en la actualidad y en futuras generaciones.

Antecedentes y Marco Teórico

Se puede afirmar que los antecedentes relacionados con el tema central del trabajo, que es la mejora de la rentabilidad en una empresa de medicina prepaga, no ha sido investigado de una forma específica, sino más bien de una forma genérica.

A nivel externo, se encuentran varias publicaciones, como por ejemplo a nivel nacional (Dirección de Estadísticas e Información de la Salud [DEIS], 2022) e internacional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2002), de cierta antigüedad, que se enfocan en explicar cómo es y cómo funciona el sistema de salud en Argentina, pero sin ahondar en propuestas que den respuestas al problema de la rentabilidad.

También, pero no con un rigor científico, los medios periodísticos informan sobre el problema, pero de una forma esporádica y generalmente cuando se producen reclamos del sector o bien se aplican aumentos en las cuotas (Ámbito Financiero, 2021).

A nivel interno, la empresa OMINT también ha desarrollado distintos programas, relacionados con mejoras tendientes básicamente a ahorros en costos de todo tipo dentro de la organización, que, si bien se encuentran vigentes, no hacen hincapié directo en la optimización del costo médico, que es el principal componente que afecta a la rentabilidad (Programa BSC 36 F, que muestra distintos tipos de tableros de comando y alertas sobre varias áreas; Programa PRO.CA.PI., el cual se utiliza para que cualquier persona de la organización presente iniciativas para mejoras relacionadas con ahorros).

Ante esta situación, este proyecto de intervención e innovación tiene un carácter de exploratorio, ya que, si bien se tiene conocimiento sobre el problema existente en la disminución de la rentabilidad de la empresa, no existe un marco teórico bien definido que

enfoque específicamente al negocio de la medicina prepaga, con desarrollo de soluciones y alternativas.

Las ideas que expresan los distintos autores, tomados como base para el marco teórico del trabajo, son conceptos universales que pueden ser aplicados a cualquier tipo de empresa.

Los primeros pilares tomados dentro de este marco, que se utilizan para desarrollo de estrategias y planes que permitan a la organización alcanzar sus objetivos, son los análisis que permiten efectuarse a través de la matriz FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) y el modelo PEST (Factores Políticos – Económicos – Sociales – Tecnológicos).

La matriz FODA tiene su origen en la década del 60 (Albert Humphrey, Instituto de Investigación de Stanford) y su uso permite: explorar nuevas soluciones a los problemas, identificar las barreras que limitarán objetivos, decidir sobre la dirección más eficaz y revelar las posibilidades y limitaciones para cambiar algo.

El modelo PEST (Fahey y Narayanan, 1968), pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas, sino que está determinado por el contexto.

Su aplicación será diferente en cada caso. Su puesta en marcha puede variar en función de las características del espectro comercial y la naturaleza del producto o servicio. Las principales ventajas que aporta este modelo son: optimiza la labor directiva, ya que la toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial; se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos; ayuda a la evaluación de riesgos: la herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados y finalmente

permite una mayor adaptabilidad, ya que, al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.

Es flexible y dinámico: no se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso.

Esta base teórica está totalmente relacionada con los temas centrales de este trabajo, principalmente con cada uno de los objetivos específicos planteados. Cabe aclarar que a lo largo del trabajo aparecerán otros autores, a través de exposición de sus citas e ideas, pero siempre en forma relacionada y coherente con los conceptos principales.

En forma resumida, se exponen las ideas y conceptos de los autores tomados como referencia, y su correlato con los objetivos específicos.

En forma genérica, Omint se ubica conceptualmente en un modelo de servucción, que es el proceso de elaboración de un servicio mediante la organización de todos los elementos físicos y humanos necesarios para prestarlo y su proceso de desarrollo, pasando por su concepción, elaboración y ejecución para llegar a la satisfacción del cliente y cumpliendo con los estándares planeados:

La servucción en una empresa de servicios es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de una prestación de cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados (Eiglier y Langeard,1987).

En la servucción, se aplican los modelos de producción tradicionales a la producción de servicios usando herramientas basadas en la Teoría de Sistemas como diagramas de flujo o

diagramas de procesos representando de una manera gráfica los flujos y procesos de trabajo necesarios para generar un servicio exitoso, apoyándose en tres pilares:

- Mano de Obra: Personal necesario para generar el servicio.
- Elemento Material: Todo lo necesario físicamente para desarrollar el servicio.
- Cliente: El beneficiario del servicio.

Con el objetivo de sostenibilidad, el concepto clave para tener en cuenta es la estrategia por utilizar. Es la planificación que hace la empresa para la consecución de los objetivos previamente establecidos, centrados principalmente en lograr beneficios, aumentar la rentabilidad y mejorar el posicionamiento en el mercado. En síntesis:

La estrategia es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica (Morrisey, 1996).

Con el objetivo del enfoque en reducción del costo médico y diferenciación, la rentabilidad no puede considerarse una simple ecuación aritmética, consistente en modificar un número en un renglón para llegar al objetivo. La rentabilidad es la consecuencia de una combinación previa de distintos factores, internos y externos, que, de efectuarse de acuerdo con lo planeado, permitirá alcanzar los objetivos. Fundamentalmente hay que decidir qué camino se quiere transitar para lograrla, qué tipo de ventaja competitiva se quiere obtener: puede ser por medio de un liderazgo en costos, por diferenciación o por una combinación de ambos. Lo que si es necesario es evaluar que se cumplan los aspectos claves: que la empresa pueda obtener mejores resultados, que sea sostenible, es decir, que pueda mantenerse durante cierto tiempo y que sea difícil de imitar por nuestra competencia. Si se pueden cumplir estos

aspectos, el camino estará más allanado, ya que, “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (Porter, 2010).

Reforzando la idea de diferenciación y más relacionado con la innovación, hablar de estrategias no significa que se debe ser siempre innovador de vanguardia. Si puede ser una acción novedosa, no por el hecho de estar inventando algo nuevo, sino porque se puede pensar en amalgamar distintas técnicas, herramientas y equipamiento preexistentes, en forma sistemática. Aquí es dónde se fundamenta la estrategia del proyecto: combinar los conceptos de administración junto a las herramientas y equipamientos que nos brinda el cambio disruptivo de la tecnología actual, para armar una estrategia de forma conjunta, sistemática, que hoy se hace en forma muy embrionaria en el mercado de la medicina prepaga argentino:

La nueva generación de empresas, son aquellas que aprovechan el poder de las tecnologías exponenciales, desde software colaborativo y minería de datos a biología sintética y robótica; y, como el éxito de Google presagia, los fundadores de estas nuevas compañías se convertirán en líderes de la economía mundial en un futuro inmediato (Ismail, Malone y Van Geest, 2014).

A su vez, es interesante poder entender los conceptos de innovación aplicados a la práctica, porque permite observar con mayor claridad y comprender más fácilmente cómo se llevan a cabo este tipo de proyectos, cómo es su dinámica y la retroalimentación que se produce en forma constante para poder monitorear y efectuar las correcciones que fueran necesarias para lograr los objetivos establecidos. Para ello, viene al caso tomar la situación actual que se está produciendo en Israel.

Este país es considerado mundialmente como la Startup Nation (Start-Up Nation Israel, s.f.), fundamentalmente en la industria de la salud. Además de promover el desarrollo del país, tienen, a través de distintas instituciones, un modelo de exportación de sus ideas y negocios, que permite colaborar con distintas a empresas y emprendedores para generar oportunidades de negocio globales, ser innovadores, y crear acuerdos con las compañías que están desarrollando las tecnologías más disruptivas a nivel mundial.

Es el país con más Startups per cápita del mundo, y es pionero en las industrias más importantes: Fintech, Medtech, Media, IoT, VR/AR, Cleantech, Agtech, entre otras. Aquellas compañías e individuos que sepan adaptarse al cambio serán las que tengan mayores posibilidades de éxito en un mundo cada vez más competitivo. Con el objetivo de fomentar la innovación, el emprendedorismo, y desarrollar negocios globales, se organizan misiones para que empresarios y emprendedores visiten Israel.

La transferencia de conocimiento se realiza de distintas formas, de acuerdo con las necesidades:

- Temáticas específicas: programas apuntados a verticales específicos donde Israel es pionero: Agtech , Medtech, CyberSecurity, Fintech y Crypto
- Organizaciones Empresarias: misiones a medida para organizaciones, cámaras empresariales y empresas privadas.
- Instituciones educativas: desarrollo de programas para las principales instituciones educativas
- Misiones comerciales para gobiernos: misiones comerciales para Gobiernos. Modelos de gestión. Transferencia Tecnológica. Financiamiento. Cooperación internacional.

Omint considera que ampliar el conocimiento sobre estas prácticas innovadoras, va a permitir incrementar sus fortalezas internas por medio de una mayor capacitación de su personal, como a la vez situarse a la vanguardia para detectar las nuevas oportunidades que pueden alcanzarse a través de la innovación y obtener ventajas competitivas.

Finalmente, para poder realizar los cambios requeridos, es necesario identificar si la organización cuenta con los recursos adecuados para llevarlos a cabo, ya que éstos son clave para lograr un plan de trabajo sólido, una ejecución efectiva, un adecuado control y un reporte preciso del estado en que se encuentra un proyecto. Si bien existe una clasificación tradicional de los recursos en humanos, físicos y financieros, es importante destacar las tendencias actuales sobre los recursos necesarios para la gestión de proyectos: el know-how propio de la empresa, que es una fortaleza de cada organización ya que son los conocimientos que forman parte del colectivo de la empresa y que no necesariamente están depositados en una única persona, Y por otro lado el ecosistema extendido o red de conocimiento extendido. En el mundo moderno es prácticamente imposible avanzar con ningún proyecto que no tenga la participación de empresas externas las que pueden o no ser parte del equipo principal del proyecto. Lo principal es saber cómo amalgamarlos para que funcionen dentro del proyecto: planificar, asignar y hacer el seguimiento y control:

Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada (Sapag Chain, 2013).

En esta instancia, es importante resaltar la importancia que tiene la gestión de Recursos Humanos en cualquier proyecto de una empresa. El papel de los recursos humanos está cambiando. Anteriormente considerada una función de soporte, RRHH ahora se está convirtiendo en un socio estratégico para ayudar a una empresa a lograr sus objetivos. Un enfoque estratégico de RRHH significa ir más allá de las tareas administrativas como el procesamiento de nóminas. En cambio, los gerentes necesitan pensar de manera más amplia y profunda sobre cómo los empleados contribuirán al éxito de la compañía:

La gestión estratégica de recursos humanos no es solo una función del departamento de RRHH; todos los gerentes y ejecutivos necesitan estar involucrados porque el papel de las personas es muy vital para la ventaja competitiva de una empresa (Becker y Huselid, 2006).

Ulrich (1998), realiza una serie de cuestionamientos que todo departamento de RRHH debería responder para determinar cómo puede colaborar con las estrategias de la organización:

- Competencia: ¿En qué medida la empresa cuenta con los conocimientos, habilidades y habilidades requeridos para implementar su estrategia?
- Consecuencia: ¿Hasta qué punto la empresa cuenta con las medidas, recompensas e incentivos adecuados para alinear los esfuerzos de las personas con la estrategia de la compañía?
- Gobernanza: ¿Hasta qué punto la empresa cuenta con las estructuras, sistemas de comunicación y políticas adecuados para crear una organización de alto rendimiento?
- Aprendizaje y Liderazgo: ¿Hasta qué punto la empresa puede responder a la incertidumbre y aprender y adaptarse al cambio rápidamente?

Finalmente, las organizaciones piden a RRHH métricas de mercado (organizativas, retributivas, de compromiso de los empleados, etc.), así como el desarrollo de cuadros de mando e indicadores clave que permitan la comparación con los competidores o grupos de referencia:

Las iniciativas de RRHH en los últimos años buscan un equilibrio entre los empleados, los procesos y la tecnología, sin el cual la provisión de este servicio sería inconcebible (Del Rey,2015).

Para poder llevar a cabo las métricas, la perspectiva de formación o aprendizaje es una guía que sirve para identificar las metas que tiene la empresa en relación con la capacitación y entrenamiento de sus colaboradores, se busca alinear estos esfuerzos a los objetivos globales, de manera que los procesos generales de la compañía sean ejecutados de manera más efectiva y eficiente.

La capacidad que tienen los colaboradores de la empresa para aprender, innovar mejorar está relacionada con su habilidad de crear y ofrecer valor, esta perspectiva se considera el cimiento de la estrategia de la empresa y tiene su base en el capital humano y los recursos intangibles de la organización.

Kaplan y Norton (2014), mencionan que el concepto de aprender debe ir más allá de capacitar, ya que implica tareas importantes como pueden ser el contar con tutores o mentores que ayuden a los empleados a desarrollarse mejor, lograr la comunicación a través de toda la organización y proveer a los colaboradores de herramientas y tecnología adecuada que les permitan llevar a cabo de manera más efectiva sus actividades y se fomente la innovación.

En función del propósito señalado previamente, el proyecto de intervención requiere, en primer lugar, la elaboración de un diagnóstico de la realidad actual que permita identificar y seleccionar los problemas o las situaciones susceptibles de ser mejoradas. Este diagnóstico debe permitir analizar las necesidades o demandas prioritarias a partir de las cuales se formula el proyecto estratégico, es decir, el plan de acciones. En el campo de las disciplinas sociales, como este tipo de proyectos involucra no solo aspectos materiales, sino también ideológicos, la observación de la realidad se realiza en tres direcciones: una que apunta a los aspectos materiales y objetivos (población, viviendas, recursos naturales, infraestructura, salud, nivel de educación, etc.); otra que atiende a la práctica social y su historia, es decir, al modo en que los sujetos han ido transformando la realidad existente (la manera en que los sujetos han respondido a los problemas, los proyectos anteriores y los resultados obtenidos, la capacidad organizativa y técnica existente, etc.); y, finalmente, los valores subjetivos de la gente que permiten identificar las motivaciones de los sujetos para actuar de determinada manera (creencias, costumbres, valores, perspectivas, etc.) (Horejs, 1995). La elaboración de proyectos de intervención forma parte de una práctica profesional dividida en etapas que varían en número según los autores que se han ocupado de describir estos proyectos. Suelen considerarse cuatro fases generales: diagnóstico, diseño, desarrollo y evaluación. Sin embargo, estas pueden especificarse aún más. Horejs plantea que se trata de seis etapas:

- la identificación del problema
- la formulación y el análisis de factibilidad,
- la negociación y el financiamiento,
- la ejecución,
- la fase de operación o funcionamiento

- el seguimiento y la evaluación.

Por su parte, Laplacette (2007) agrega una etapa inicial de construcción de la visión, el escenario futuro que se quiere lograr. Más allá del número de etapas que se propongan, todos los autores coinciden en que la intervención debe ser planificada, que la ejecución es un proceso flexible que supone adaptaciones de la planificación a la realidad emergente y que la evaluación es un proceso permanente. Por otra parte, a diferencia de los proyectos de investigación, que exigen la construcción de un marco teórico, el proyecto de intervención puede vincularse con nociones y principios teóricos generados en otras instancias; pero su explicitación no constituye un requisito del género. Más allá de que no sea necesaria la explicitación, esta se pone en juego junto con la metodología y los datos empíricos a la hora de elaborar un proyecto de intervención, en tanto la formación disciplinar del sujeto a cargo de esta producción determina de manera intrínseca la mirada, el recorte del problema y el diseño de estrategias. Así, la investigación puede guiar el proceso de intervención y, al mismo tiempo, permite evaluarlo en términos de eficacia y resultados. En este sentido, la investigación participa en cuatro momentos de la intervención: al inicio, en forma de diagnóstico; en el diseño, ayudando a la construcción de indicadores; en el proceso, como monitoreo; y al finalizar, en términos de evaluación de resultados.

Un informe realizado por la consultora KPMG (2016), determina cuales son las acciones claves a realizar, para poder efectuar un correcto análisis de costos y rentabilidades, con el objetivo de poder tomar las mejores decisiones en la empresa:

Reforzar el valor del análisis:

- Dar prioridad a las dimensiones que respaldan decisiones clave del negocio y a los criterios de valor
- Reforzar el análisis incorporando las dimensiones de canal y cliente

- Implantar modelos de asignación basados en criterios causales
- Eliminar la complejidad y garantizar que los modelos son claros, están focalizados y son integrales

Implantar un modelo de datos eficiente y una tecnología adecuada

- Acordar el detalle de la información requerida para cada dimensión y el factor de valor
- Velar por la consistencia y precisión de los datos
- Utilizar herramientas y sistemas apropiados para impulsar la automatización
- Alinear la actualización del modelo con el ciclo de planificación, y evitar una revisión demasiado frecuente del modelo

Optimizar el modelo de delivery

- Establecer un control del negocio y responsabilidades claras para las áreas de negocio y Finanzas
- Centralizar herramientas y repositorios de datos en un Centro de Excelencia
- Focalizar a los business partners de Finanzas para que aporten valor y sirvan de guía en las decisiones de negocio
- Crear una estructura matricial de business partners con conocimiento integral de los procesos de negocio o producto

Metodología

Se han tomado los recaudos necesarios para utilizar los mejores instrumentos y fuentes que permiten obtener toda la información fundamental para tomar decisiones y sacar las conclusiones adecuadas sobre el tema en cuestión.

Este proyecto de intervención/innovación, tiene un carácter de exploratorio: es un tipo de investigación preliminar que sirve para incrementar el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada. Generalmente como parte de un proyecto de investigación más profundo. En este caso, es la base un proyecto de otro tipo, pero absolutamente necesaria para entender sobre el tema, debido a que permitirá:

- Establecer una visión general sobre el tema
- Incrementar la familiaridad con la temática estudiada
- Establecer las bases para una investigación más profunda

Es totalmente aplicable a este proyecto, dado que se trata de un tema novedoso con poca información, principalmente en el aspecto de innovación: estamos inmersos en una época de intensos cambios tecnológicos, sociales y ambientales, dónde es habitual que surjan nuevos temas y fenómenos de estudio, se identifiquen nuevos vínculos entre disciplinas o se desarrollen nuevos enfoques y paradigmas.

La organización, si bien tiene conocimiento sobre el problema existente en la disminución de la rentabilidad de la empresa, no puede, hasta el momento, apoyarse en un marco teórico bien definido que enfoque específicamente al negocio de la medicina prepaga, con desarrollo de soluciones y alternativas.

De acuerdo con la naturaleza del proyecto, el tipo de investigación que se ha definido para este trabajo es de carácter mixto: es una metodología de investigación que consiste en

recopilar, analizar e integrar tanto investigación cuantitativa como cualitativa. Este enfoque se utiliza cuando se requiere una mejor comprensión del problema de investigación, y que no se podría dar cada uno de estos métodos por separado:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Se utilizó la investigación cuantitativa porque es una estrategia de investigación que se centra en cuantificar la recopilación y el análisis de datos. Se trata de un enfoque deductivo en el que se hace hincapié en la comprobación de la teoría, moldeada por filosofías empiristas y positivistas. El objetivo de este tipo de investigación es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías e hipótesis relacionadas con el fenómeno que se va a analizar. Es fundamental el proceso de medición, porque proporciona la conexión fundamental entre la observación empírica y la expresión matemática de las relaciones cuantitativas. Los datos cuantitativos son cualquier dato que está en forma numérica, como estadísticas, porcentajes, etc.

Al mismo tiempo se empleó la investigación cualitativa, que es un método científico de observación para recopilar datos no numéricos. Se suelen determinar o considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas al experimento. Es decir, entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación. Se centra en tomar los discursos de los sujetos para proceder posteriormente a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se

producen en determinado grupo, cultura o ideología. Es un tipo de investigación que permite la orientación a lo largo del estudio cualitativo de la problemática tratada.

Por lo tanto, para se utilizaron, técnicas de recolección de información cualitativa (descriptiva e interpretativa) y cuantitativa. De esta forma, se permite realizar un paralelo entre los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos de medición y obtener información coherente y precisa para realizar la propuesta de intervención.

Las fuentes tomadas para la investigación son:

- **Primarias:** son los datos que nunca se habían recopilado. La persona que realiza el proyecto o la investigación es la primera en hacer la recopilación, bajo demanda, directamente de la fuente original. Se denominan first party data, ya que los genera la propia empresa. En este proyecto, los datos primarios se recabaron principalmente de la empresa, y el origen de estos son los respectivos sistemas ERP y Core que utiliza la organización. Del sistema ERP se toman los datos económicos-financieros, fundamentalmente de la contabilidad, a través de balances, estados de resultados, estado de origen y aplicación de fondos, etc., con una antigüedad de cinco años, para poder corroborar la premisa de este trabajo, que es la baja de la rentabilidad a través del tiempo. Del sistema Core, se extraen datos de una riqueza muy importante y que puede otorgar una información muy valiosa para la organización, ya que son datos propios del negocio, del día a día, y que permitirán hacer análisis que, si bien muestran resultados numéricos, expresan otras dimensiones con un alto valor agregado potencial, relacionados con género, edad, zonas dónde se encuentran la mayor cantidad de asociados, lo distintos tipos de costos médicos, frecuencias de utilización, variedad de costos según el tipo de

prestador, etc., datos que, si bien la empresa los utiliza, se les pretende dar una metodología innovadora, porque son claves y si son utilizados correctamente, permitirán cumplir con los objetivos planteados en el trabajo.

- **Secundarias:** estas fuentes contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a fuentes primarias o a sus contenidos y permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria. Puede presentarse en distintos formatos. Contrasta a la información primaria, es un comentario sobre la fuente primaria. Generalmente están bien documentadas y producidas a través de instituciones, con una mayor precisión metodológica.

Refuerzan la investigación, pero no es un indicador absoluto de la validez de esta: todo depende de la pericia de quien realice la investigación. En este proyecto, se utilizaron fuentes secundarias tanto de origen nacional como extranjero. Las de origen nacional sirven como apoyo para el análisis del problema, porque presentan información del contexto en donde se desempeña la organización, son más fácticas. Principalmente se utilizó información proveniente de la ACAMI (Asociación Civil de Actividades Médicas Integradas), CEMPRA (Cámara de Entidades de Medicina Prepaga de la República Argentina), CADIME (Cámara de Instituciones de Diagnóstico Médico), ADEMP (Asociación de Entidades de Medicina Privada), IARAF (Instituto Argentino de Análisis Fiscal), donde una de sus principales funciones es generar un ámbito de interacción e intercambio de información y la búsqueda de soluciones a problemáticas propias de las entidades que las componen. Es interesante leer las publicaciones sobre la cadena de valor de

los costos médicos, publicado por CADIME (ver Anexo A) y la evolución de los precios de salud en la Argentina, publicado por la IARAF (ver Anexo B), que aportan datos valiosos para la investigación. Otra fuente de información de este tipo utilizada es la proveniente de organismos públicos (fundamentalmente del Estado Nacional) y finalmente trabajos y publicaciones realizadas por organizaciones o individuos de índole privado.

Las fuentes secundarias de origen extranjero se utilizaron más como apoyo a la parte de innovación del proyecto, para estar al tanto de las tendencias que están ocurriendo a nivel mundial y distintas estrategias y procesos empleados, que pueden intentar replicarse en el contexto argentino, también con el objetivo de mejorar la rentabilidad. Este tipo de información se tomó de organismos e instituciones de carácter público y privado.

Las técnicas que utilizarán para la recolección de estos datos serán la recopilación de datos existentes y el análisis de contenido de documentos, textos, etc.

Para la información cualitativa, se utilizaron diversos instrumentos:

- Observación: consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar, por lo cual, lo que se requiere en primera instancia plantear qué es lo que se quiere observar. Describir y explicar cómo es la reacción de la organización y su comportamiento a través del tiempo ante la situación de la pérdida de rentabilidad constante. Esto abarca tanto las conductas que se producen ante este hecho y también lo que ofrecen los datos adecuados y fiables.
- Entrevista: es la comunicación interpersonal establecida entre la persona que investiga y otro sujeto, con el objetivo de obtener respuestas verbales a los

interrogantes planteados sobre el problema en cuestión. Es más eficaz que un cuestionario, ya que permite obtener una información más concreta. Por medio de esta, se explica el propósito del estudio y se especifica claramente la información que se necesita, y si ocurre una interpretación errónea de las preguntas, se pueden aclarar en el momento para lograr una mejor respuesta. Las entrevistas fueron todas de tipo interno, dentro de la organización, fundamentalmente con los directores de las distintas áreas involucradas para mejorar la rentabilidad de la empresa (Administración y Finanzas, Área Médica, Comercialización, Tecnología Informática y Recursos Humanos), junto a los referentes que éstos consideren necesaria su participación, con el objetivo que se pueda obtener información y al mismo tiempo propuestas sobre el tema en cuestión, ya que en conjunto son quienes más capacitados en abordar el tema y posteriormente plantear distintas planificaciones estratégicas.

- Grupo focal: es una entrevista grupal, dirigida por un moderador, a través de un guion de temas. Se busca la interacción entre los participantes como método para generar información. Lo más importante es que los participantes intercambien ideas, y no se busca que haya un consenso sobre las mismas, sino que surjan libremente para que después se puedan analizar y detectar las más importantes sobre las cuales tomar acción y comenzar a planificar. Para estos grupos focales, además de la intervención de las personas mencionadas para participar en las entrevistas, también se convocó a personas de menor rango jerárquico, ya que éstas, además de conocer el día a día de la operatoria de la empresa, están menos contaminadas en dar respuestas más espontáneas.

Se realizaron distintos grupos focales con un máximo de diez participantes cada uno.

Tanto para lo que surja de las entrevistas como de los grupos focales, para la recolección de la información de ambas técnicas, se utilizará el programa informático ATLAS T.I. que es una herramienta de uso tecnológico y técnico creada con el objetivo de apoyar a una organización, el análisis e interpretación de información de investigaciones cualitativas. El programa permite trabajar y organizar grandes cantidades de información en una amplia variedad de formatos digitales. Principalmente se utilizará la herramienta específica de nube de palabras, que permitirá observar cuáles son las más utilizadas en las sesiones, en donde el tamaño mayor para las palabras que se aparecen con más frecuencia. Esto permite visualizar las ideas principales y está relacionada con enfocar en forma más precisa el problema de la rentabilidad y buscar la mejora de la performance de ésta. Además, estimula las inteligencias lingüística y visual y permite desarrollar la capacidad de síntesis.

Resultados

En esta sección se exponen los resultados obtenidos a por medio del análisis de datos, tanto de técnicas cuantitativas como cualitativas.

Con relación a la evolución de la rentabilidad a través del tiempo, se analizó la evolución de esta entre los períodos 2018 y 2022. Es necesario mencionar, que los años 2020 y 2021 pueden considerarse atípicos, debido a la pandemia COVID 19. Se presenta el estado de resultados de cada período.

Tabla 1

Estado de resultados Omint S.A. de servicios todas las unidades de negocio 2018-202. En miles de pesos a valores ajustados por inflación.

Concepto	2018		2019		2020		2021		2022	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ingresos Por Ventas	87,449,767	100.00%	85,251,535	100.00%	77,367,025	100.00%	73,081,275	100.00%	78,959,259	100.00%
Costo de Ventas	(71,830,438)	(82.14%)	(71,123,265)	(83.43%)	(62,923,438)	(81.33%)	(68,227,415)	(93.36%)	(68,843,553)	(87.19%)
Resultado bruto	15,619,328	17.86%	14,128,269	16.57%	14,443,587	18.67%	4,853,861	6.64%	10,115,706	12.81%
Gastos de Administración	(16,270,980)	(18.61%)	(15,576,937)	(18.27%)	(13,925,422)	(18.00%)	(11,947,006)	(16.35%)	(12,353,607)	(15.65%)
Resultado operativo	(651,652)	(0.75%)	(1,448,668)	(1.70%)	518,165	0.67%	(7,093,146)	(9.71%)	(2,237,901)	(2.83%)
Ingresos /Egresos Financieros	1,790,065	2.05%	2,434,051	2.86%	1,070,843	1.38%	3,386,789	4.63%	4,785,008	6.06%
Resultado antes de Impuestos	1,138,414	1.30%	985,383	1.16%	1,589,008	2.05%	(3,706,356)	(5.07%)	2,547,107	3.23%
Otros Ingresos/Egresos (incluye Impuesto a las Ganancias)	(720,734)	(0.82%)	(771,523)	(0.90%)	(727,767)	(0.94%)	(511,413)	(0.70%)	(600,368)	(0.76%)
Resultado Neto	417,680	0.48%	213,860	0.25%	861,242	1.11%	(4,217,769)	(5.77%)	1,946,738	2.47%

Nota. Elaboración propia, tomado de la información que surge de los balances de presentación de la compañía.

Para establecer una mayor especificidad con relación al análisis e interpretación de los resultados, se divide la información, mostrando los resultados de cada una de las unidades de negocio.

Tabla 2

Estado de resultados Omint S.A. de servicios unidad de negocio Clínicas 2018-2022. En miles de pesos a valores ajustados por inflación.

Concepto	2018		2019		2020		2021		2022	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ingresos Por Ventas	13,672,813	100.00%	11,881,891	100.00%	8,516,057	100.00%	9,677,611	100.00%	10,477,229	100.00%
Costo de Ventas	(12,852,765)	(94.00%)	(12,017,154)	(101.14%)	(10,253,073)	(120.40%)	(11,247,074)	(116.22%)	(10,848,622)	(103.54%)
Resultado bruto	820,049	6.00%	(135,263)	(1.14%)	(1,737,016)	(20.40%)	(1,569,464)	(16.22%)	(371,394)	(3.54%)
Gastos de Administración	(2,119,600)	(15.50%)	(2,019,426)	(17.00%)	(1,995,801)	(23.44%)	(1,822,103)	(18.83%)	(1,719,795)	(16.41%)
Resultado operativo	(1,299,552)	(9.50%)	(2,154,689)	(18.13%)	(3,732,817)	(43.83%)	(3,391,566)	(35.05%)	(2,091,188)	(19.96%)
Ingresos /Egresos Financieros	2,716,306	19.87%	3,030,860	25.51%	2,448,180	28.75%	3,014,741	31.15%	3,971,721	37.91%
Resultado antes de Impuestos	1,416,754	10.36%	876,171	7.37%	(1,284,638)	(15.08%)	(376,825)	(3.89%)	1,880,532	17.95%
Otros Ingresos/Egresos (incluye Impuesto a las Ganancias)	(423,303)	(3.10%)	(344,569)	(2.90%)	(340,273)	(4.00%)	(235,214)	(2.43%)	(201,685)	(1.92%)
Resultado Neto	993,451	7.27%	531,602	4.47%	(1,624,910)	(19.08%)	(612,039)	(6.32%)	1,678,847	16.02%

Nota. Esta unidad de negocio es la más rentable en la compañía. Inclusive, en esta información no se puede observar el efecto de la facturación que le hacen las clínicas a la prepaga, ya que es un movimiento interno, por lo cual, la rentabilidad es superior.

Elaboración propia, tomado de la información que surge de los balances de presentación de la compañía.

Cuando se observa el resultado de la unidad de negocio prepaga, es dónde aparece el principal problema del cual es objeto de este trabajo, que es la escasa rentabilidad de esta unidad, que se pretende mejorar.

Tabla 3

Estado de resultados Omint S.A. de servicios unidad de negocio Prepaga 2018-2022. En miles de pesos a valores ajustados por inflación.

Concepto	2018		2019	2020	2021	2022
	\$	%	\$	\$	\$	\$
Ingresos Por Ventas	73,776,953	100.00%	73,369,643	68,850,968	63,403,665	68,482,030
Costo de Ventas	(58,977,673)	(79.94%)	(59,106,111)	(52,670,365)	(56,980,340)	(57,994,931)
Resultado bruto	14,799,280	20.06%	14,263,532	16,180,603	6,423,324	10,487,099
Gastos de Administración	(14,151,380)	(19.18%)	(13,557,512)	(11,929,621)	(10,124,904)	(10,633,812)
Resultado operativo	647,900	0.88%	706,021	4,250,983	(3,701,579)	(146,713)
Ingresos /Egresos Financieros	(926,241)	(1.26%)	(596,809)	(1,377,337)	372,048	813,287
Resultado antes de Impuestos	(278,340)	(0.38%)	109,211	2,873,646	(3,329,531)	666,574
Otros Ingresos/Egresos (incluye Impuesto a las Ganancias)	(297,431)	(0.40%)	(426,954)	(387,494)	(276,199)	(398,683)
Resultado Neto	(575,771)	(0.78%)	(317,742)	2,486,152	(3,605,730)	267,891

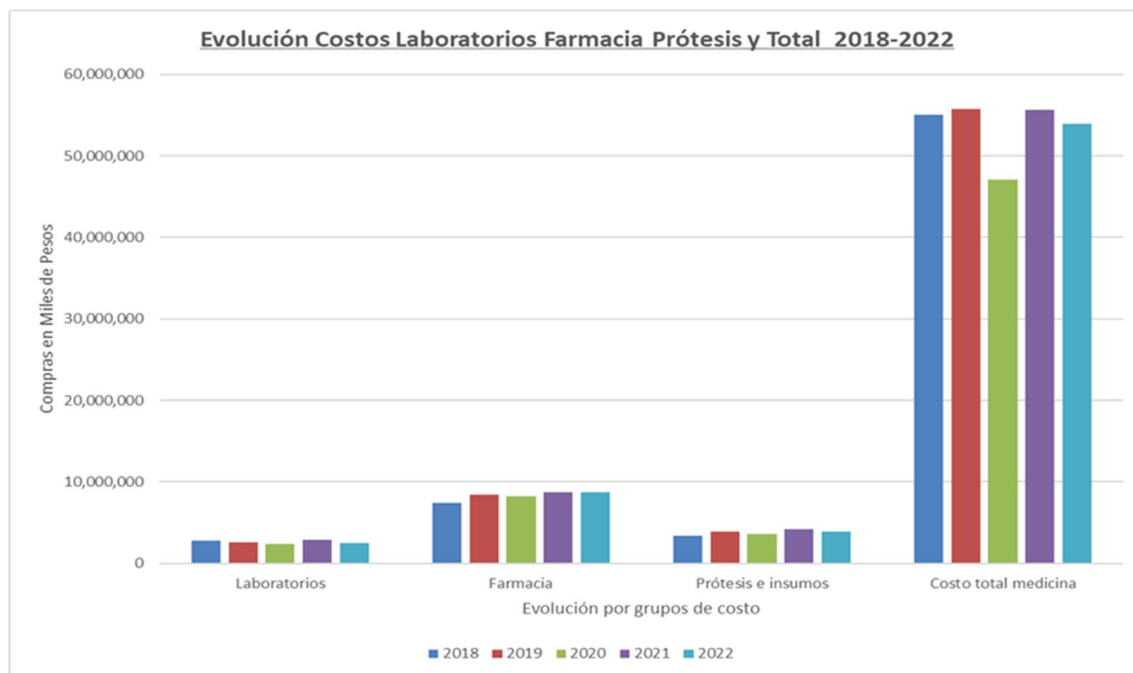
Nota. Elaboración propia, tomado de la información que surge de los balances de presentación de la compañía.

Continuando con el análisis cuantitativo, se detectan tres grandes rubros de compras relacionados con el costo médico, cuya participación viene creciendo en los últimos años en relación al costo total y además, la cantidad de proveedores y prestadores que forman parte de esos grupos, es muy inferior en relación a los prestadores que únicamente proveen servicios de atención médica, cuya diversificación es muy amplia y más compleja de manejar, por lo que las negociaciones con los rubros Laboratorio, Farmacia y Prótesis e Insumos, sin quitarles la complejidad, pueden resultar más simples.

Tabla 4

Evolución de compras rubros Laboratorio, Farmacia y Prótesis e Insumos comparadas contra compras totales médicas de Omint S.A. de servicios 2018-2022. En miles de pesos a valores ajustados por inflación.

Año	Laboratorios		Farmacia		Prótesis e insumos		Agrupado	Costo total medicina \$ (en miles)
	\$ (en miles)	% s/CT	\$ (en miles)	% s/CT	\$ (en miles)	% s/CT	% s/CT	
2018	2,766,243	5.02%	7,448,095	13.53%	3,403,862	6.18%	24.74%	55,053,556
2019	2,563,983	4.60%	8,413,654	15.10%	3,897,974	6.99%	26.69%	55,734,177
2020	2,341,330	4.97%	8,246,889	17.52%	3,570,510	7.58%	30.08%	47,077,108
2021	2,910,146	5.23%	8,769,916	15.76%	4,169,978	7.50%	28.49%	55,631,589
2022	2,468,031	4.58%	8,750,997	16.22%	3,899,370	7.23%	28.03%	53,940,056

Figura 1

Nota. Elaboración propia, tomado de la información de compras médicas que surge de los informes de la dirección de Liquidaciones Médicas.

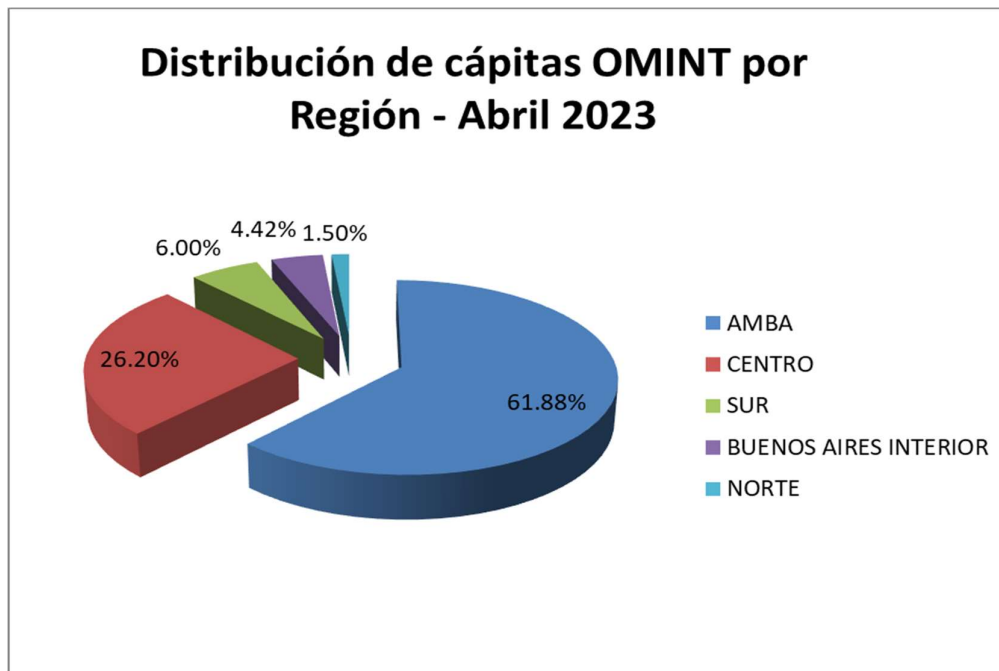
Al empezar a analizar datos más del tipo cualitativo, con la intención de detectar oportunidades estratégicas con visión de futuro, relacionadas con localizaciones, se observa que entre la región de AMBA y Centro, se encuentra casi el 90% de la población de la prepaga.

Tabla 5

Localización por región geográfica de los clientes de la organización.

Región	%	Cápitas
AMBA	61.88%	208,755
CENTRO	26.20%	88,391
SUR	6.00%	20,227
BUENOS AIRES INTERIOR	4.42%	14,926
NORTE	1.50%	5,062
TOTAL CAPITAS	100.00%	337,361

Figura 2



Nota. Elaboración propia, tomado de la información del sistema Core de la empresa.

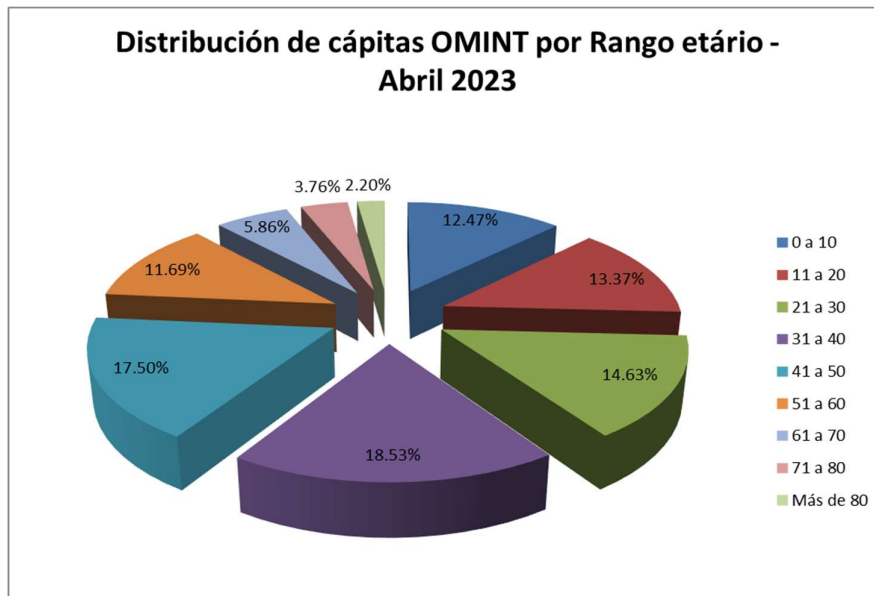
Continuando con el análisis cualitativo, y relacionando con el impacto que la tecnología va presentando cada vez en forma más creciente en todo lo referente a la salud digital, se detecta que casi el 77% de la población actual de clientes tiene 50 años o menos, por lo que es un grupo poblacional que está adaptado, en distintos órdenes, a las herramientas tecnológicas en cualquier aspecto de la vida diaria.

Tabla 6

Distribución por rango etario de los clientes de organización.

Rango etario	%	Cápitas
0 a 10	12.47%	42,075
11 a 20	13.37%	45,102
21 a 30	14.63%	49,357
31 a 40	18.53%	62,500
41 a 50	17.50%	59,028
51 a 60	11.69%	39,445
61 a 70	5.86%	19,766
71 a 80	3.76%	12,671
Más de 80	2.20%	7,417
TOTAL CAPITAS	100.00%	337,361

Figura 3



Nota. Elaboración propia, tomado de la información del sistema Core de la empresa.

Al realizar una categorización por tipo de socio, y la evolución de las cápitas en el período 2019 a 2023, se observa que las mismas se mantienen sin variación significativa, y permite inferir una especie de inelasticidad de la demanda, debido a que las personas consideran la salud como un tema prioritario, y pese a los aumentos que puedan afectar el precio del servicio, prefieren continuar con la empresa, antes de volcarse al sistema público de salud.

Tabla 7

Evolución de cápitas de Omint Período 2019 a 2023.

Tipo de socio	Cápitas por año					Variación %
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 sobre 2019
Socios Empresas con aportes (paga la empresa)	145,342	140,658	136,917	135,178	134,133	-7.71%
Socios Empresas sin aportes (paga la empresa)	44,261	44,792	45,884	48,531	48,741	10.12%
Socios Individuales Desregulados con aportes (paga el individuo)	86,844	87,774	95,565	95,295	92,989	7.08%
Socios Individuales Desregulados sin aportes (paga el individuo)	10,121	10,116	10,668	10,951	11,441	13.04%
Socios Individuales con plan de Empresa con aportes (paga el individuo)	9	7	2	2	2	-77.78%
Socios Individuales con plan de Empresa sin aportes (paga el individuo)	1,282	1,235	1,160	1,129	1,106	-13.73%
Socios Individuales No Desregulados con aportes (paga el individuo)	2,308	2,064	1,949	1,809	1,701	-26.30%
Socios Individuales No Desregulados sin aportes (paga el individuo)	45,209	43,902	44,652	42,614	42,426	-6.16%
TOTAL CÁPITAS	335,376	330,548	336,797	335,509	332,539	-0.85%

Nota. Elaboración propia, tomado de la información del sistema Core de la empresa.

Continuando con el tipo de observación realizada en el párrafo anterior, pero haciendo hincapié en los socios desregulados (aquellos que derivan aportes desde las Obras Sociales que tienen convenio con Omint), el comportamiento es similar. Pero la justificación es de distinta, ya que la mayoría de las Obras Sociales, no tienen presencia en todo el país, como tampoco la infraestructura para prestar servicios de salud, por lo que les conviene la desregulación, ya que no deben administrar la cartera y a su vez cobran una comisión por la

derivación de aportes. La relación con las Obras Sociales no afecta a la mejora de la rentabilidad económica de la compañía. Afecta fundamentalmente en el aspecto financiero, debido a que son quienes derivan los fondos de sus afiliados y en ocasiones existen diferimientos en los plazos acordados.

Tabla 8

Evolución de cápitass de Omint Socios que derivan aportes Período 2019 a 2023.

Tipo de socio	Capitas por año					Variación % 2023 sobre 2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Socios Empresas con aportes (paga la empresa)	145,342	140,658	136,917	135,178	134,133	-7.71%
Socios Individuales Desregulados con aportes (paga el individuo)	86,844	87,774	95,565	95,295	92,989	7.08%
Socios Individuales con plan de Empresa con aportes (paga el individuo)	9	7	2	2	2	-77.78%
Socios Individuales No Desregulados con aportes (paga el individuo)	2,308	2,064	1,949	1,809	1,701	-26.30%
TOTAL CAPITAS	234,503	230,503	234,433	232,284	228,825	-2.42%

Nota. Elaboración propia, tomado de la información del sistema Core de la empresa y de la Gerencia de Obras Sociales.

Al momento de analizar el contexto macroeconómico del país, es importante resaltar cómo la actividad privada de la salud es la que realiza el gasto más importante en esta materia, en función del porcentaje sobre el PBI, tendencia que se viene incrementando a través del tiempo, debido a las ineficiencias del sector Público.

Tabla 9

Gasto en Salud en Argentina. Año 2015 (en % sobre PBI)

Sector	%
Público	1.98%
Seguridad Social	2.92%
Privado	4.24%
Total	9.14%

Nota. Tomado de información del Ministerio de Salud y Ministerio de Economía de la república Argentina (2015).

A su vez, dentro del análisis macro, se aprecia como la inflación creció más que el precio de los planes médicos en los años 2020 y 2021

Figura 4

Comparativa variación precios de planes de salud e inflación. Años 2020-2021

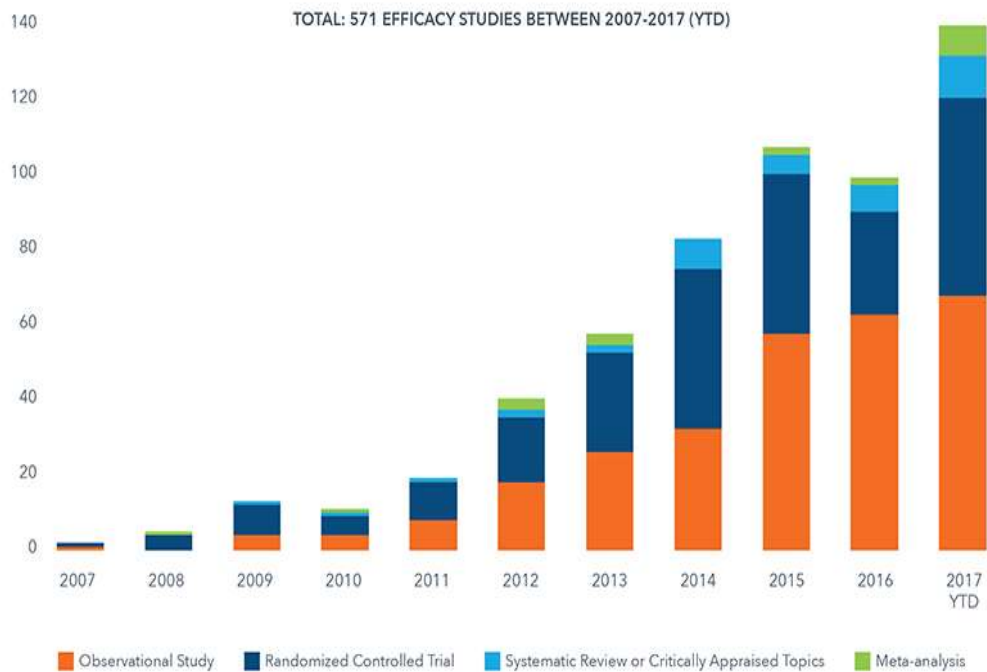


Nota. Tomado de Superintendencia de Servicios de Salud (2022).

Para las acciones que tienen que ver con innovación, las tendencias mundiales marcan una pauta sobre las estrategias a implementar hacia el futuro.

Figura 5

El valor creciente de la salud digital. Evidencia e impacto en la salud humana y el sistema de salud.



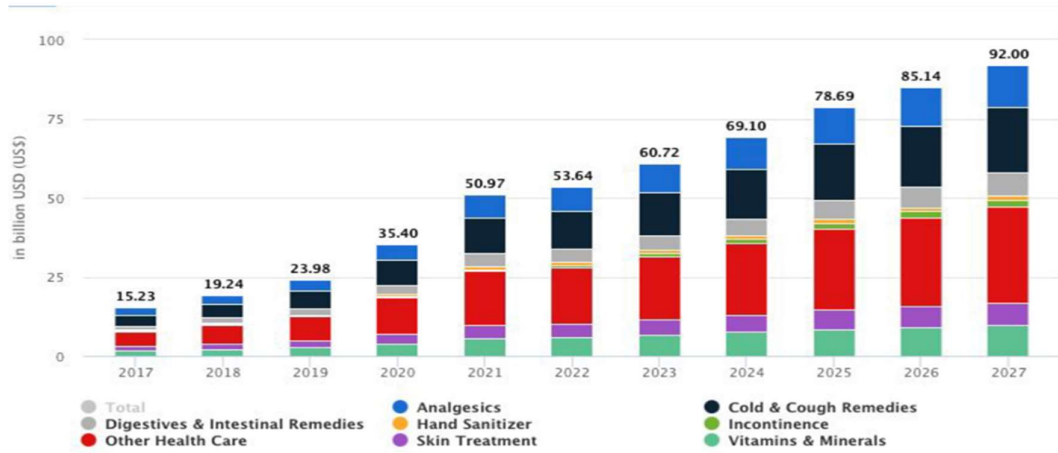
Source: IQVIA AppScript Clinical Evidence Database, August 14 2017
Report: The Growing Value of Digital Health. IQVIA Institute for Human Data Science, Nov 2017

Nota. Tomado de IQVIA Institute (2023).

Durante los próximos años la industria de la salud vivirá un crecimiento de mercado impulsado por tres factores principales: aumento de la población geriátrica, aumento de la incidencia de enfermedades crónicas y lanzamiento de nuevos tratamientos, acelerados por la disrupción tecnológica y cognitiva.

Figura 6

Proyecciones gastos de salud hasta 2027 en EE.UU.

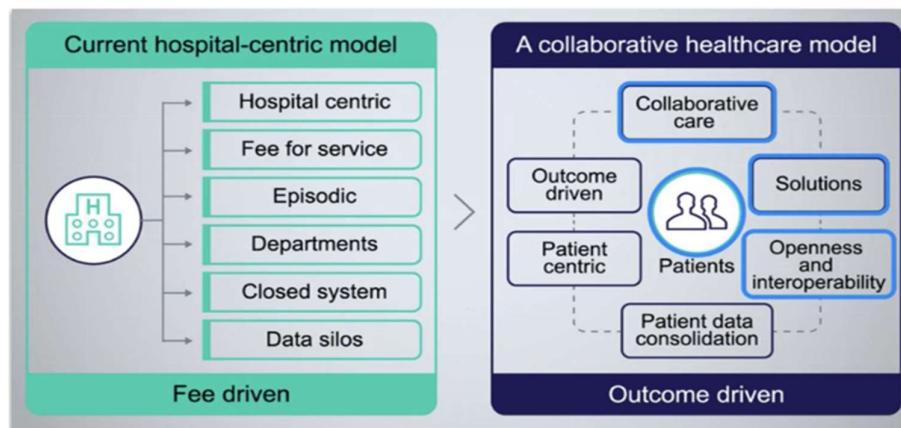


Nota. Tomado de Statista, febrero 2023.

Los análisis y estudios de la salud recientes, permiten presumir un cambio en el paradigma de atención, desde el modelo actual de centro hospitalario, a un modelo colaborativo del cuidado de la salud.

Figura 7

Cambio del modelo de atención de salud



Nota. Tomado de Imperial College Business School (2023).

A su vez, el constante avance de la tecnología, integrada a la salud, presentará cambios cada vez más significativos, como, por ejemplo, la Historia Clínica Digital, que permite obtener un documento obligatorio, cronológico, foliado y completo en el que conste toda actuación realizada al paciente por profesionales y auxiliares de la salud.

Figura 8

Modelo de sistema de información de salud



Nota. Tomado de Sistemas de Información en los Sistemas de Salud. Introducción a la informática biomédica. Hospital Italiano de Buenos Aires (2023).

Al evaluar la estructura jurídico-legal de la empresa y sus formas de financiamiento, se detecta que Omint forma parte de un grupo empresario que tiene empresas que se dedican a distintos tipos de actividades. La particularidad, es que hay una empresa madre, Villa Larroudet y Compañía, que luego del entramado accionario, termina siendo el socio mayoritario de todo el resto. Esto es importante, en el sentido de cómo surgen los financiamientos de proyectos para todas las empresas, ya que siempre se realizan mediante cuentas intercompany, en la que siempre figura la empresa madre como nexos y va realizando los préstamos a las empresas que lo necesitan (generalmente para la compra de inmuebles o equipamientos de muy alto valor, el resto se financia con el capital corriente de cada empresa, como política para todo el grupo). La financiación externa es prácticamente inexistente.

Tabla 10

Composición grupo empresarial al que pertenece Omint

Empresas Grupo Omint	Actividad
VILLA LARROUDET Y COMPAÑIA SA	Administradora - Controla el resto de las empresas del grupo
OMINT SOCIEDAD ANONIMA DE SERVICIOS	Medicina Prepaga (incluye clínicas Bazterrica y Santa Isabel)
AGROPECUARIA CINCO DE MAYO SA	Cría de Hacienda
FORTIN MAURE S. A.	Negocios Inmobiliarios
COBO CICHERO Y COMPAÑIA S.A.	Negocios Inmobiliarios
OMINT ASEGURADORA DE RIESGOS DE TRABAJO	Art
OMINT SA COMPAÑIA DE SEGUROS	Seguros de vida y personales
PREMIUM ASSISTANCE S.A.	Asistencia al viajero
SANTA RITA MEDICINA SA	Clínica
SAN TIMOTEO SA	Clínica
OMINT BRASIL	Medicina Prepaga

Nota. Elaboración propia, tomado de la información estatutaria de las empresas del grupo y de los balances de presentación de estas.

Analizando a nivel mundial los problemas que se presentan para la optimización de los costos y la mejora de la rentabilidad, en función de un estudio realizado por la consultora KPMG, se detectan que los mismos se producen de forma similar en todas las organizaciones.

Generalmente, la calidad y la granularidad de datos financieros y no financieros, que son fundamentales para las conclusiones del Análisis de Costos y Rentabilidades, no son analizados con herramientas tecnológicas adecuadas.

Figura 9

Uso de aplicación específica para Análisis de Costos y Rentabilidades



Otro inconveniente detectado, es que para que el análisis tenga credibilidad, sea claro y para que se actúe conforme al mismo, las áreas de negocio que esperan utilizarlo deben jugar un rol clave, no caer únicamente en el área de Finanzas dicha responsabilidad.

Figura 10

Grupos que efectúan principalmente el Análisis de Costos y Rentabilidades



Finalmente, el estudio realizado informa que cuando Finanzas intenta hacerlo todo, a menudo no se logra el resultado deseado; los usuarios de la información por parte del negocio no entienden las conclusiones del análisis o no confían en ellas, y puede que no sientan involucrados en el enfoque o responsables de los beneficios que puede aportar.

Figura 11

Grupos que efectúan principalmente el Análisis de Costos y Rentabilidades



Nota. Tomado de Informe Mundial sobre Análisis de Costos y Rentabilidades. KPMG (2016).

Al investigar sobre el mercado actual de la medicina prepaga, y por ende cómo actúa la competencia, se puede determinar, haciendo una analogía, que el mismo funciona como una especie de commodity: un servicio que es prácticamente homogéneo entre las empresas que lo ofrecen (con la salvedad que son pocas las empresas y que no es tan clara la tangibilidad). Esto hace que obtener ventajas competitivas sea complejo, más aún cuando parece que la única estrategia actual es caer en una guerra de precios de planes. Lograr una ventaja competitiva es el desafío.

Tabla 11

Características y problemas del mercado de medicina prepaga actual en la Argentina

Características mercado medicina prepaga	Problema
Población 6 millones de personas	El crecimiento es casi nulo a través del tiempo. Muchos competidores para la misma torta.
Atención Médica de Calidad Amplia Red de Proveedores Cobertura Integral Servicios Adicionales	Todas prestan servicios similares
Captura de clientes: ofertas de precio	Canibalización de la rentabilidad

Nota. Tomado de documentación e informes de CEMPRA (Cámara de Entidades de Medicina Prepaga de la República Argentina),

Continuando con el mercado de la medicina prepaga en Argentina y la comparativa con la competencia, Omint, entre las prepagas más importantes, se posiciona como la segunda, considerando todas las características evaluadas, recalcando que el ítem Precio/Calidad es la primera.

Figura 12

Posicionamiento Omint en relación a otras prepagas



Nota. Tomado de Informe Año 2022 de Encuesta de Satisfacción de usuarios de medicina prepaga realizado por IPSOS (Líder mundial en investigación de mercados y consultoría).

Propuesta

Luego de haber planteado la situación actual de la organización, detectado el problema recurrente en relación a la rentabilidad, realizado el análisis y evaluado los resultados y poder identificar claramente los objetivos a alcanzar, con la debida justificación, se decide elevar la propuesta del proyecto de intervención e innovación en el mes de Julio de 2022 a la Dirección de la empresa, para que manifieste su conformidad o no en relación al mismo (teniendo en cuenta que pueden presentarse modificaciones y/o adaptaciones a la propuesta original), y de esta forma poder comenzar con la implementación del proyecto a la mayor brevedad posible, para garantizar de esta forma, el apoyo del órgano directivo, no sólo por una cuestión de formalismo, sino también para que toda la organización se alinee en el proyecto.

El modelo elegido para el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad es establecer estrategias de minimización y control de costos con diferenciación en calidad y acciones innovadoras.

Es de considerar que, siendo una empresa de tipo familiar, las decisiones que surgieron de parte de los accionistas, al evaluar el proyecto junto con la Dirección, no llevaron demasiado tiempo, por lo cual, a fines de agosto de 2022, se aprobó formalmente la propuesta en forma general, con algunas modificaciones que no afectan el fondo de lo planteado, debido a que existe una homogeneidad en cuanto a las tomas decisiones. La única salvedad que se toman tanto los accionistas como la Dirección es con relación a los proyectos de inversión que estén atados a la propuesta, debido al contexto de inestabilidad que se presenta actualmente en la Argentina y fundamentalmente si estas inversiones deben efectuarse en moneda extranjera. Para tal motivo, todas aquellas inversiones que superen el monto de U\$D 200.000, serán tratadas oportunamente en cada momento de comenzar a

realizar la erogación financiera, con la prioridad correspondiente para evitar que el proyecto tenga demoras.

Si bien informalmente, la organización se encontraba realizando algunas de las actividades que forman parte del proyecto en forma individual al momento de aceptación de la propuesta, la fecha formal de iniciación del proyecto es a partir de enero de 2023.

En forma genérica, el proyecto abarca los distintos horizontes temporales que habitualmente utilizan las organizaciones:

A corto plazo, se tratará de establecer las bases necesarias, fundamentalmente con relación a lo conceptual, a la inteligencia organizacional, para que las personas comprendan la magnitud del problema, el porqué de la necesidad del cambio y la adaptación y la importancia de realizar un trabajo conjunto, en equipo, utilizando un lenguaje común, con foco en los objetivos propuestos.

A mediano plazo, se pondrá el foco en todo lo referido a mejorar la productividad y eficiencia, utilizando las mejores tácticas y estrategias para lograr un punto de inflexión con relación a la caída permanente de la rentabilidad. Es menester lograr el punto de equilibrio en forma constante y permanente y volver a los valores históricos de rentabilidad que tenía la organización.

A largo plazo, se plantea mantener la sostenibilidad de la organización y lograr el incremento de la rentabilidad en puntos porcentuales, ya que la curva de eficiencia y mejoras, iniciada en el espacio temporal del corto plazo, ya se prevé incorporada totalmente en la organización, y de esta forma, la flexibilidad y adaptación ya formará parte de la cultura organizacional. Además, en este plazo es donde la parte innovadora, distintiva, que la empresa intenta incorporar, permitirá obtener las ventajas competitivas necesarias para ser

una opción válida ante los potenciales clientes, y de esta forma, también intentar crecer dentro de un mercado altamente competitivo.

Todas las propuestas a realizar tienen un carácter de razonabilidad posible, ya que se efectúan con expectativas moderadas y en un marco de lo factible. Es fundamental establecer propuestas sólidas, medibles y que puedan perdurar en el tiempo.

A su vez, todo el proyecto, más allá de su especificidad, está dentro del marco de mejora continua; esto significa no sólo que es posible de modificarse para lograr alcanzar los objetivos y metas a través del tiempo, sino que luego del horizonte temporal en el que se desarrollen las distintas etapas, tienen que permanecer en forma permanente dentro de la organización, para hacerla cada vez más eficiente.

El proyecto se divide en tres etapas, cada una relacionada con los objetivos propuestos, pero no funcionan en forma aislada, sino que se entrelazan entre ellas, ya que están pensadas en forma sistémica para que formen parte de un conjunto integrado: cada uno puede ejecutarse en forma independiente, pero todos colaboran entre sí.

Debido a que los horizontes de planeamiento en la Argentina no presentan las características convencionales que pueden suceder en contextos más estandarizados globalmente, todas las etapas se desarrollan para cumplirse dentro de un período de cinco años, con mediciones parciales para monitorear el funcionamiento y efectuar retroalimentaciones que permitan introducir mejoras. Además, si bien cada etapa tiene su marco temporal propio, todas comienzan a funcionar al mismo tiempo, ya que esta superposición no implica tener ningún cuello de botella ni déficit de recursos para su cumplimiento (se puede observar la forma de implementación de cada etapa en el cronograma de actividades).

En cuanto al liderazgo del proyecto, el mismo estará a cargo del director general de la organización, que tendrá un grupo de apoyo directo formado por cada uno de los directores de la organización; Recursos Humanos, Comercialización, Liquidaciones Médicas, Administración y Finanzas y Tecnología Informática. Estos directores convocaran a las personas que ellos consideren necesarias para participar en forma directa del proyecto. A su vez, se establece que la Gerencia de Calidad (que hoy depende de la Dirección de Tecnología Informática), pasará, exclusivamente para las tareas relacionadas con el proyecto, a cumplir una función de Staff directa con la Dirección General, informándole en forma semanal el avance del proyecto. Su tarea además es de control de desvíos y de apoyo a cada instancia del proyecto, siempre con el objetivo de que el mismo se mantenga dentro de la razonabilidad planteada originalmente.

Se establece que en cada una de las etapas del proyecto haya un líder (alguno de los directores), que, en principio tiene mayor vinculación con los objetivos planteados en dicha etapa, pero de ninguna manera se deja de lado la transversalidad de las tareas, ya que, respetando el concepto original, todos forman parte del proyecto en forma sistémica.

Finalmente, la dirección de Recursos Humanos se encargará de realizar las oportunas notificaciones sobre el avance del proyecto a la totalidad de la organización para que todos estén alineados y, buscando aún más el concepto de democratización de la información en toda la compañía, se establece incorporar un buzón de sugerencias para que todas las personas puedan emitir un comentario o sugerencia en torno a cualquier instancia del proyecto, ya que todo aporte, por más mínimo que sea puede ser importante a la hora de una decisión.

A continuación, se detalla el modelo utilizado para describir cada una de las etapas, con el objetivo de establecer un marco semántico que permita analizar cada una bajo una misma serie de patrones similares, para facilitar su comprensión.

Desarrollo de cada etapa:

- Descripción: una breve enunciación de la etapa
- Relación con un objetivo: se informa cuál de los objetivos tiene como fin alcanzar en esta etapa.
- Responsable: quién es responsable de llevar a cabo todas las actividades de la etapa, si es una persona directamente o existe una corresponsabilidad en las tareas.
- Recursos: establecer todos los tipos de recursos necesarios para llevar a cabo durante la etapa, ya sea humano o material. Con relación a esto último, la separación de recursos monetarios para actividades normales a realizar o bien si es algún proyecto de inversión (relacionado con el tope mencionado anteriormente para evaluar su aprobación)
- Enunciación de las acciones a desarrollar en cada etapa: detalle de cada una de las actividades y cómo colaboran para la consecución de los objetivos.
- Cronograma: tiempo en que se van a desarrollar las actividades dentro de cada etapa (para una visión general ver Anexo C)
- Control/retroalimentación: herramientas a utilizar para ir controlando el desarrollo de la etapa en el tiempo. Indicadores. Factores críticos que pueden afectar a la consecución del objetivo propuesto de la etapa, en el caso de que ocurran. Frecuencia en que se van a realizar los distintos controles. (Para

mayor detalle y comprensión ver Anexo D, que contiene la explicación de los indicadores).

Más allá de que cada etapa tiene un tiempo de duración específica, tal como se mencionó anteriormente, muchas de las acciones quedarán como un proceso continuo luego de la finalización del proyecto, con lo cual, se dejará constancia cuál de estas quedan incluidas.

Una vez finalizada la etapa se medirá contra el objetivo y las metas propuestas. Debido a que está previsto un control frecuente durante el desarrollo de la implementación, se estima que los desvíos tendrán una razonabilidad esperada, salvo que, por alguna razón justificada, alguna de las acciones no pudo llevarse a cabo, explicando entonces el o los motivos que llevaron a esta situación.

Al finalizar la descripción de las etapas, en primera instancia, se informan las premisas utilizadas para el armado del presupuesto económico de la empresa y el detalle de este por el período 2023-2027, así como también la explicación del origen de los fondos a utilizar en el proyecto. Luego se expondrá una conclusión del proyecto, realizando una revisión reflexiva de los resultados de este, ya sean parciales o finales. Se trata de un conjunto de ideas sintetizadas que explican de manera clara y directa las soluciones a los problemas planteados antes y durante la ejecución del proyecto.

Finalmente, se indicarán las recomendaciones finales sobre el proyecto. En este se condensarán aquellas sugerencias que se originaron durante el proceso de realización del proyecto y que no se incluyeron como parte del texto final. Dichas sugerencias tienen que ver con diversos aspectos relacionados o no con el proyecto a implementar.

Etapa 1

Preparación de los recursos humanos de la empresa a una nueva forma de conocimiento para identificar las problemáticas relacionadas con todos los aspectos que afectan la rentabilidad de la organización con la mayor anticipación posible y proponer soluciones a aplicar.

Esta etapa tiene mayor relación con el objetivo específico de promover el cambio cultural de la organización en todos los niveles, para lograr ser una empresa proactiva, flexible, orientada a la prevención y con comprensión integral del proceso del negocio.

Generalmente, la organización se basa en información descriptiva, un hecho que es muy frecuente dentro de la mayoría de las organizaciones, independientemente de la actividad en que se desarrollan. Se cuentan hechos del pasado: cuánto se vendió, que rentabilidad se obtuvo, como varió un indicador a través de los años, y muchos otros informes de igual tipo. Si bien esta información es importante para poder establecer en qué punto se está y como afecta con relación al presupuesto original, la realidad indica que la dinámica actual de una organización debe orientarse a otros aspectos que surgen de la información y que principalmente colaboran con algo tan difícil de hacer como es la predicción. Lograr esto, anticiparse, golpear primero dentro de un mercado tan competitivo, puede otorgar una ventaja, que, si bien es imitable, el efecto de llegar primero siempre tiene un aspecto psicológico invaluable.

Es por ello por lo que se decide preparar a los recursos humanos para que sean capaces de realizar un análisis de la información más sofisticado, multidimensional e interdisciplinario, para actuar rápidamente y de una forma eficiente. Omitir cree que lograr esta base permitirá más fácilmente encarar los otros objetivos, debido a la cualificación que tendrán los recursos humanos.

Como líder de esta etapa, se designa al director de Recursos Humanos, ya que es la persona más capacitada dentro de la organización para realizar un seguimiento sobre todo el proceso de capacitación, desde su planificación, la elección de las distintas herramientas que se utilizarán para afrontar el proceso y la colaboración, junto a los responsables funcionales, en la evaluación de los recursos humanos destinados en esta etapa. Es importante recalcar, que el director de Tecnología Informática va a tener también un papel importante en esta etapa, como un colíder, dado que tiene un conocimiento específico tanto en las instituciones que van a colaborar en el aspecto de enseñanza, así como también en cuáles son las herramientas tanto de software como hardware más apropiados a utilizar para poder hacer de la mejor manera esta nueva etapa de conocimiento organizacional de lograr efectuar predicciones.

En relación a los recursos que se utilizarán, la organización, que ya actualmente posee un presupuesto anual sobre capacitaciones, decide destinar, para los primeros dos años a partir del comienzo de esta etapa, en forma adicional, un 0,25 % sobre los ventas proyectadas para cualquier tipo de capacitación relacionada con todo el proyecto en general: cursos, posgrados, talleres, cursos de grado universitario, formación en situ en empresas del exterior de salud y cualquier tipo de actividad que tenga relación con el objetivo planteado. A partir del tercer año, este presupuesto se reduce a un 0.175 % y el quinto año a un 0,1 %.

Otra asignación especial y por única vez, es la compra, instalación y capacitación a usuarios finales, como a desarrolladores propios, de la herramienta de análisis de datos e inteligencia artificial de Microsoft, Power BI, con licencias para 50 usuarios. Se proyecta una inversión por única vez en total de dólares 50.000 para la compra e implementación y, dentro de esta etapa, ir habilitando distintas funcionalidades en la medida que ya están probadas y desarrolladas. El plazo inicial para su funcionamiento como herramienta de análisis es de un

año, y durante los dos años posteriores, se comenzará a desarrollar todo lo relacionado con inteligencia artificial, minería de datos y Big Data.

Inicialmente, cada Dirección establecerá un mínimo de 10 personas, de acuerdo con su compromiso, competencias y desarrollo potencial, para que sean capacitadas como Data Analyst. En la medida en que la evaluación de estas capacitaciones sea acorde a los resultados previstos, se incorporarán más recursos humanos, también de acuerdo con las necesidades específicas. Por otro lado, a las personas que quieran hacer la carrera universitaria de Gestión de Salud, dentro del presupuesto asignado anualmente, se contemplará una beca total o parcial, dependiendo de cada situación. En forma genérica y para cualquier persona de la organización, se dictarán talleres internos sobre optimización de procesos y productividad en forma regular, como parte del proceso de mejora continua y permanente.

En esta etapa es complejo realizar una estimación de cuál será el beneficio económico que todo el proceso de capacitación puede otorgar a la organización. Es razonable pensar que este proceso colaborará sin dudas con el cumplimiento de los restantes objetivos del proyecto, en cuando a la disminución de los costos a mediano plazo y el crecimiento y optimización de la rentabilidad a largo plazo.

Actividades para desarrollar en la etapa

- Asignación del incremento presupuestario definido para el proyecto
- Dictado de cursos dentro de la organización sobre Data Analyst en distintas fases al personal designado, en la forma de mezcla de individuos de distintas direcciones, para generar desde el inicio un ámbito de interacción, multidisciplinario, con distintos enfoques, para compartirlo entre todos

- Cursos de introducción a usuarios finales de la herramienta Microsoft Power BI
- Cursos sobre estadísticas, minería de datos y Big Data a los desarrolladores de Tecnología de Informática, para preparar las condiciones de inteligencia artificial a la organización. Determinación de líderes por dirección para colaborar con esta ingeniería.
- Talleres continuos para mejorar la productividad y eficiencia del manejo de los costos médicos
- Formación de grado a potenciales futuros líderes que estén interesados en la carrera universitaria de Gestión de Sistemas de Salud
- Evaluaciones periódicas para controlar y retroalimentar las distintas iniciativas de capacitación que está realizando la organización

Cronograma de las actividades

- Curso de formación de Data Analyst: cuatrimestrales, comenzando en abril 2023 hasta diciembre 2024
- Implementación y puesta en marcha de Power BI: Enero a junio 2023
- Capacitación usuarios finales de Power BI: Abril a junio 2023
- Capacitación desarrolladores de Power BI: Enero a junio 2023
- Capacitación desarrolladores en Data Science: Julio 2023 a junio 2024
- Dictado de talleres de mejora continua de productividad: cada dos meses, una semana en forma permanente
- Selección de personas y comienzo de formación universitaria en Gestión de Salud: abril 2023 (la licenciatura tiene una duración de 4 años).

- Evaluaciones y retroalimentación; en forma trimestral, comenzando en junio de 2023, de acuerdo con el avance de las actividades.

Herramientas de evaluación, indicadores, KPI de la etapa

Para efectuar las distintas mediciones y evaluaciones en esta etapa, Omint decide enfocarse la perspectiva de aprendizaje y desarrollo que ofrece el BSC (Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral), en relación con lo que la empresa puede aprender y mejorar para ser capaz de lograr su visión.

Con este enfoque de esta categoría del Cuadro de mando integral se busca conocer qué es lo que los miembros de la organización deben aprender para:

- Aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Ser más eficientes en los procesos de negocio.
- Alcanzar las metas financieras de la compañía.

Indicadores en la perspectiva de aprendizaje

El BSC tiene como objetivo final el crecimiento financiero de la empresa a largo plazo, es por esto por lo que no se puede dejar de invertir en infraestructura, capacitación del personal, sistemas y procesos.

Para medir de una forma objetiva los logros y alcances en este rubro del BSC, los indicadores a utilizar son:

Capacidad de los colaboradores

Capacidad de los sistemas de información

Motivación y delegación de poder (empowerment)

Se utilizará el software de capital humano, SuccessFactors, para poder alinear los objetivos de los colaboradores con los organizacionales, buscando una mejor ejecución de la estrategia a través de su módulo de BSC, y al mismo tiempo poder planear de manera más efectiva y eficiente el plan de capacitaciones de los colaboradores con el módulo de aprendizaje y desarrollo LMS (Learning Management System), para ayudar a mejorar las habilidades del talento humano de la empresa.

Para Omint, el cumplimiento por parte de los colaboradores de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es fundamental para lograr resultados excelentes en las otras tres perspectivas del BSC.

Como meta de esta etapa, se espera que tanto durante el transcurso de la misma como a su finalización, de las personas seleccionadas por cada Dirección como claves para este proyecto, aquellos que se presentaron y fueron seleccionados para iniciar la carrera de Licenciatura en Gestión de Salud y el personal de Tecnología Informática que participe en forma activa, permanezcan en la organización con una tasa de retención del 90%, ya que de esta manera, permitirá trasladar el conocimiento adquirido de una forma sostenible para nuevos desafíos futuros.

Etapa 2

Mejora y desarrollo de nuevas opciones en relación con la tarea operativa que afecta en forma directa a los costos médicos, junto a nuevas tareas estratégicas de corto a mediano plazo, para poder volver a ubicar la rentabilidad bruta en los niveles históricos del negocio.

Esta etapa tiene mayor relación con el objetivo específico controlar y disminuir el costo médico, a través de la implementación, en forma individual y conjunta de las estrategias de mejora de productividad, eficiencia y de los proyectos de inversión, para lograr la rentabilidad operativa positiva

Dentro de la estructura de costos en la industria de la medicina prepaga, el costo médico es el principal componente que afecta directamente a la rentabilidad de la organización. Por otro lado, cabe aclarar, para su mejor comprensión, que la forma en que se financian tales costos, varía de acuerdo con el tipo de prestador, ya sea por su categoría (médicos, centros, sanatorios, laboratorios, etc.) o bien la cualificación y nivel de los tipos de profesionales. Esta situación, permite realizar una mejor planificación financiera, debido a que los ingresos por cuotas se perciben generalmente en forma anterior a la erogación de los grandes costos. Si bien una correcta planificación en relación con las finanzas es indispensable en toda organización, el foco a considerar es cómo obtener una mejora económica en forma eficiente y sustentable dentro de un contexto de alta competitividad. A su vez, Omint considera que el factor calidad es un aspecto que deber tenerse en cuenta en forma prioritaria, ya que, dentro de su misión, es uno de los pilares fundamentales de la compañía, para ofrecer el mejor servicio con la más alta calidad. En esta etapa, se plantan a su vez, dos subetapas diferenciadas: una a corto plazo, de índole netamente operativo, con el objetivo de identificar los procesos donde la compañía no está siendo lo suficientemente efectiva en relación con el control de los costos médicos, por lo que se considera que, con

hacer ajustes no demasiados significativos, permitirá disminuir el costo de una forma relativamente fácil, aunque no lo suficiente como para lograr los valores deseados en general. Por otro lado, se presenta otra subetapa, de un corte más estratégico, donde se analizarán distintos tipos de proyectos de inversión, de una magnitud factible de implementar entre el corto y mediano plazo y con la obtención de las metas propuestas en estos proyectos, se logrará alcanzar, en condiciones normales, el punto base de equilibrio, desde donde comenzar a plantearse los retos de la etapa siguiente.

Se puede ver la completa relación que existe con la etapa anterior, debido a que, con un capital humano cada vez más capacitado para comprender la problemática, analizar la situación, hacer diagnósticos y presentar alternativas de solución, la organización puede reaccionar con mayor flexibilidad, agilidad y eficiencia a las distintas situaciones que se presenten y de esta manera, construir y perfeccionar una fortaleza.

Para esta etapa, se designa al director de Liquidaciones Médicas como el principal líder la misma, ya que es el que tiene a cargo todo lo relacionado con el costo médico. Al mismo tiempo, debido a que existen tareas de interrelación constante con otras direcciones, se establece que la dirección de Administración y Finanzas, por el apoyo en relación a determinar costos, rentabilidades y opciones financieras, va a tener una relación constante para brindar la mejor información; la dirección de Comercialización también debe colaborar en forma estrecha, debido a que existen tareas relacionadas con logística que serán fundamentales y expondrá sus opiniones en relación al producto ofrecido, para que no sea afectada la calidad debido a esta reestructuración de costos. No se prevé un incremento relacionado con los recursos humanos significativos, debido a que la actual plantilla tiene un conocimiento experto para tratar los temas relacionados con costos. Se apunta a lograr una mayor capacitación específica con recursos internos. Igualmente, se requerirán tareas de soporte normales, a las direcciones de Recursos Humanos y de Tecnología Informática. Se

prevé un triunvirato en relación con el liderazgo de esta, ya que son tareas que están muy interrelacionadas entre distintas áreas funcionales de la misma y requiere una alta sincronización para que se logre la mayor eficiencia posible, por lo cual el mismo estará formado por los directores de Liquidaciones Médicas, de Comercialización y de Administración y Finanzas. Si bien es una etapa donde el área médica aparece como el principal actor, es fundamental la coordinación con los restantes, ya sea por los recursos financieros que pueden llegar a ser necesarios para alguna acción a llevar a cabo, sino también para ver si alguna de estas acciones, que tienen como objetivo la reducción de costos, puede llegar a afectar el servicio y la calidad que tienen actualmente los clientes, y por lo tanto, se debe tratar de que el impacto sea el mínimo posible para que no se produzcan bajas significativas del total de cápitas que tiene la organización en su cartera.

En relación a los recursos financieros que se utilizarán, se estima que en la primer subetapa los mismos serán mínimos, ya que en esta lo que se tratará de hacer es mejorar los procesos tratando de eliminar los posibles costos ocultos que tienen los mismos y a la vez, lograr la optimización de los costos normales, fundamentalmente a través de mayor control y negociaciones con los prestadores, realizando tareas más focalizadas en estos aspectos en función de lo que viene realizándose actualmente. En la subetapa siguiente, donde entran a jugar distintos proyectos de inversión, se evaluará en conjunto con el o los proyectos a seleccionar, los niveles de inversión necesarias para llevar a cabo los mismos, teniendo en cuenta la factibilidad de reducción a futuro de los costos. La propuesta de estos proyectos será evaluada por los accionistas a través de la presentación que realice el director general a los mismos, con la debida fundamentación de la necesidad de realizar las erogaciones. Dado que estos proyectos requerirán inversiones significativas y teniendo en cuenta la situación económica del contexto actual del país, se establecerá una actualización constante de los

costos a erosionar, para tener una visión real del impacto y poder decidir oportunamente, en función de los costos beneficios proyectados.

Inicialmente, para la subetapa inicial, la Dirección de Liquidaciones Médicas propondrá un plan de acción elaborado por los gerentes de esta dirección (Contratación de Prestadores, Compras y Planificación de Costos) y el personal necesario que estos determinen; la gerencia de Control Presupuestario (por parte de Administración y Finanzas) colaborará con el seguimiento de los costos y rentabilidades y la gerencia de Logística (por parte de Comercialización), intervendrá en las recomendaciones específicas cuando sea necesario.

Para la subetapa inicial, se estima la disminución de los costos médicos entre un 3 y un 3.50 puntos porcentuales sobre el total, en un período de hasta tres años desde el inicio de los planes propuestos. Ya par la segunda subetapa, se prevén objetivos más ambiciosos y agresivos, para disminuir los costos 3.5 puntos porcentuales, a comenzar dentro de 18 meses con un plazo máximo de 36. En definitiva, se proyecta una baja total de los costos médicos en el orden de un 6.5 % de mínima y un 7 % de máxima.

Actividades para desarrollar en la etapa

Subetapa 1

- Mejorar el proceso de autorización de consumos de prestaciones, aplicando reglas internas y normas de auditoría más estrictas, sin afectar el servicio, con la incorporación de inteligencia artificial para hacer cada vez los controles más automáticos y efectivos

- Realizar una categorización de los prestadores correcta, en función a su importancia y necesidad, para hacer negociaciones efectivas (por ejemplo, utilizando un diagrama de Pareto). Ofrecer oportunidades de win win a los prestadores seleccionados (disminución de costo médico a través de las negociaciones, adelanto en los plazos de pago hacia el prestador). Eliminar prestadores que no representan una ventaja y sólo determinan costos administrativos.
- Establecer una política de concientización hacia los prestadores para que no promuevan marcas en sus recetas, sino genéricos (en los casos donde sea factible la sustitución).
- Negociar en forma individual o colectiva el suministro de prótesis e insumos con los grandes proveedores, para eliminar el concepto de compras mínimas pre impuesto, lo que hace que existe una inmovilización de stock innecesaria.
- Relacionado con el punto anterior, negociar entregas directas a pacientes crónicos, de medicamentos e insumos, con el objetivo de disminuir el costo de almacenamiento y logística de distribución

Subetapa 2

Todos los proyectos analizar se tomarán en cuenta principalmente en la región AMBA, pero sin dejar de lado que por una cuestión de costo beneficio aparezcan otros en otras regiones.

- Proyecto de compra de clínicas chicas ya que los costos en clínicas propias son más rentables, se puede hacer un cambio en la dirección de las consultas hacia médicos propios en estas clínicas en lugar de prestadores externos, sin

bajar la calidad y al mismo tiempo ofreciendo más valor a los clientes con presencia directa. A su vez, se puede obtener una ocupación eficiente de estas clínicas, proyectando alquiler de instalaciones (en la jerga, camas disponibles), a otras instituciones que no poseen infraestructura propia (por ejemplo, OSDE). Se estima un costo de inversión por clínica en el orden de dos millones de dólares. De acuerdo con los resultados obtenidos sobre la población, las mismas se ubicarán en Zona Sur (Avellaneda) y Zona Oeste (Ramos Mejía). Esas clínicas serán jurídicamente independientes de Omint, forman parte del grupo económico, pero los costos prestacionales hacia clientes de Omint serán subvencionados.

- Desarrollar de una farmacia propia, que puede utilizarse ya sea para abastecer las clínicas propias, como a los pacientes crónicos o no, con un sistema logístico que garantice la entrega en término y ofreciendo valor a los clientes, ya que se prevé armar un circuito de pedido y entrega sin que el cliente tenga que molestarse: el médico pasa directo la receta a esta farmacia y automáticamente se procede a realizar la entrega (con los controles previos de autorización pertinentes). El costo de capital de trabajo para poner en marcha una farmacia, basado en volumen actual, ronda entre doscientos cincuenta mil y quinientos mil dólares.
- Montar un laboratorio de análisis de diversos tipos, suplantando en forma paulatina hasta el 30% de los análisis externos que se hacen la región. Este proyecto está unido a otro que se detallará en la etapa 3, más relacionado con innovaciones. Se estima una inversión de quinientos mil dólares para montar un laboratorio que cumpla con los requerimientos normales (la decisión de incorporar tomógrafo se analiza en la etapa 3).

La empresa tiene solvencia financiera para hacer frente a estos proyectos, por de financiación propia por medio del grupo económico. A través del tiempo, Omint ya ha realizado distintos tipos de inversiones (compra de inmuebles, de clínicas, de otras prepagas) exitosamente con el modelo de financiación descripto.

Cronograma de las actividades

- Mejoras proceso de control de autorizaciones y auditoría: desde abril 2023 hasta septiembre 2023
- Categorización de prestadores y negociación de convenios de acuerdo con relevancia: Enero a diciembre 2023
- Programa de concientización a prestadores para recetas con genéricos: Abril a junio 2023
- Negociaciones con proveedores de insumos y prótesis: Enero a diciembre 2023
- Mejora en logística de distribución de medicamentos a pacientes: Julio 2023 a diciembre 2023
- Evaluación de proyecto de inversión compra clínicas en AMBA: Enero a octubre 2023. En caso de decidir en forma positiva, se encaran negociaciones con quién corresponda, para poder iniciar el proceso de compra en forma inmediata.
- Evaluación de proyecto de farmacia propia: enero 2023 a agosto 2023. De llevarse a cabo, se continúa el proyecto para determinar la localización más conveniente dentro de Capital Federal, a través de alquiler de inmueble tipo depósito, para poder comenzar a operar en marzo 2024.

- Evaluación de proyecto de laboratorio de análisis propio: enero 2023 a agosto 2023. De continuar el proyecto, para la localización será Capital Federal, en un inmueble propio actualmente sin uso. La fecha de puesta en marcha se estima para Julio 2024.

Todas las actividades se irán monitoreando en forma mensual, en ambas subetapas, a partir de la fecha de inicio de cada actividad, para ir evaluando el impacto de cada acción en el corto plazo, ya que principalmente las acciones relacionadas con la subetapa 1 son más simples de medir y hacer los cambios que fueran necesarios para su mejor ejecución.

Herramientas de evaluación, indicadores, KPI de la etapa

Para lo relacionado con compras de insumos y servicios de los prestadores, se utilizarán para hacer las mediciones, las siguientes herramientas:

1. Ventas sobre Gasto
2. Desviación Presupuestaria y Real.
3. Ahorro total de costes
 - a) Ahorro previsto sobre costes previstos.
 - b) Ahorro real sobre coste real.
 - c) Ahorro real sobre coste previsto.
4. Calidad
5. Entrega
6. Tiempo del ciclo de adquisición

7. Porcentaje del proveedor que representa el 80% del gasto
8. ROI de adquisiciones
9. Managed cost
10. Cumplimiento de formas de pago

En relación con todo el proyecto, en cualquiera de las etapas, pero haciendo hincapié en esta, dónde se quiere lograr la baja del costo médico que permita normalizar el margen bruto y ser el punto de partida para la sostenibilidad y el desarrollo los proyectos de innovación que permitirán el crecimiento, se determinan al análisis de la rentabilidad, en todas sus dimensiones, cómo el instrumento más importante a utilizar para evaluar el cumplimiento de los objetivos y las metas. Mejorar la rentabilidad en función del objetivo propuesto, le servirá a la organización para:

- Asegurar su supervivencia
- Permitir a la compañía preservar su independencia financiera.

Los indicadores de rentabilidad que se utilizarán son:

1. Margen

Bruto y neto, que colaboran para poder tomar distintas decisiones:

- Fijar precios de venta de acuerdo con los costos
- Ser capaz de determinar cuándo se ganará dinero o cuándo se perderá
- Compararse con los competidores y las estadísticas de la industria

2. EBITDA. Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

3. Retorno de inversión

4. Rendimiento de activos
5. Deuda total
6. Efectivo neto
7. Relación precio/beneficio
8. Punto de equilibrio

La meta de esta etapa es mejorar la rentabilidad neta de la organización, de acuerdo con una expectativa moderada considerando el contexto país y el de la industria de la medicina prepaga, en el orden del 2.5%, que permita ubicar dicha rentabilidad neta en el orden del 5%. Para ello, el principal componente a trabajar es el costo médico. Se prevén acciones tanto operativas como estratégicas. Las operativas, se relacionan con mejorar los procesos, aumentar los puntos de control y eliminar todo aquel costo oculto, que se produce debido a ineficiencias o inacciones que se producen en la actualidad. Las estratégicas se fundamentan en poder aprovechar cualquier oportunidad que implique un beneficio a la organización, apoyadas en proyectos de inversión, que, correctamente evaluados y analizados, presentan una alta factibilidad de poder implementarlos, con un costo no muy significativo para la organización.

Etapa 3

Implementación de estrategias de innovación, ya sean de tipo evolutivo o disruptivo, que permitan no solamente adaptarse a los cambios constantes que se producen en el sector salud debido al crecimiento exponencial en materia tecnológica que afectan a esta actividad, sino para asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, brindando servicios de mayor calidad a los clientes, tratar de incorporar nuevos clientes potenciales y mantener y mejorar la rentabilidad deseada, de acuerdo a la visión general de la organización, apoyados en los valores fundamentales de la misma, que es tener un equipo de personas capacitadas para otorgar siempre el mejor servicio.

Esta etapa se identifica con el objetivo específico de establecer nuevas estrategias innovadoras sobre procesos, productos y servicios, para asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo, manteniendo los clientes actuales y captando a los nuevos que se incorporen en el mercado, con un crecimiento de cápitas.

Omint, a lo largo de su trayectoria, siempre se ha enfocado en ser la prestadora de salud con mayor reconocimiento en cuánto a la calidad de los servicios prestados más que en ser líder del mercado en relación con la cantidad de cápitas de su cartera. Indudablemente, en los últimos años, debido a la situación económica cada vez más compleja y que afecta directamente a todo tipo de consumo que hacen los clientes de la prepaga, ha derivado en un tema relacionado con los precios de los servicios médicos, que, si bien Omint no está interesada en participar de esa especie de guerra en el mercado, se ve involucrada ya que forma parte de este. Esa lucha por mantener la parte del mercado ha desencadenado una precarización en los precios de los planes, ya que la mayoría de los competidores de Omint han decidido sobrevivir de acuerdo con esta estrategia. La organización se ha visto afectada y en parte ha tenido que modificar sus políticas de precios, para adaptarse. Pero tiene bien claro

que no es factible continuar con la canibalización que lleva esta lucha de precios, ya que no sólo afecta directamente a la rentabilidad sino también a la disminución en la calidad de los servicios (salida del sistema de prepaga de muchos prestadores, escasez de turnos lo que produce elevar los plazos de los mismos, disminución en los tiempos de atención, entre otros factores), lo que hace que inevitablemente aumenten los ratios de quejas y reclamos de los clientes, ya que perciben la baja en la calidad del servicio.

Por tales motivos, Omint decide que es momento de tomar decisiones estratégicas relacionadas con innovaciones, ya que de esta forma le permitirá alejarse de las constantes presiones que afectan a los precios y mantener los estándares de calidad de servicio deseado. Estas decisiones no pueden ser desarrolladas a corto plazo, ya que conllevan cambios, muchos significativos, que necesitan tanto una adaptación interna (recursos humanos de la organización) como externa (proveedores y clientes), por lo cual se ubican en un horizonte entre el mediano y largo plazo.

Omint ya ha decidido ingresar en esta etapa de innovación hacia el futuro. Se considera indispensable comenzar a delinear distintos tipos de proyectos, analizar su factibilidad y comenzar con el desarrollo e implementación de estos a mediano-largo plazo. Existen actualmente distintas ideas embrionarias, sobre las cuáles se comenzarán a trabajar como proyectos principales; al mismo tiempo, se consideran cualquier otro tipo de proyectos sin limitaciones de sugerencias (estilo brain storming), para luego optar por aquellos cuya razonabilidad, de acuerdo con el contexto y los recursos de la organización, sean más atractivos en cuanto a la posibilidad real de implementación, su sostenibilidad futura y su efectividad en relación con la rentabilidad.

Esta etapa se identifica como integral, de toda la organización. Está atada simbióticamente a la visión de la empresa. Son los accionistas los que están absolutamente

comprometidos con la necesidad del cambio y los principales propulsores de este, y, a través del director general como cabeza de esta, efectuaran el seguimiento, monitoreo y control de las acciones llevadas a cabo. A su vez, es parte de la transformación cultural que lleva a cabo la organización, y se necesita la colaboración y el compromiso de todos los integrantes de esta.

En esta etapa, se establece como líder al director general de la organización, debido a que se considera el cambio más significativo a nivel estratégico que presenta la empresa en los últimos años y se alinea con el deseo de los accionistas de generar un cambio que permita la sostenibilidad. Los directores de todas las áreas participan como un comité de colaboración con el director general. Más allá de que las estrategias de esta etapa estén relacionadas con lograr un crecimiento en forma rentable, existe un fin adicional, que es el de generar nuevas formas de pensar, de crear, de innovar en toda la organización, para que empiece a formar parte de la cultura organizacional y sea uno de sus principios estructurales. Omint es consciente de que no todas las ideas o proyectos terminan de acuerdo con lo pensado, pero lo importante es perder el miedo al fracaso, y de esta forma, el entrenamiento a través del tiempo de esta nueva forma de enfrentar los desafíos, va a producir resultados positivos.

El aporte de la dirección de Recursos Humanos para ir logrando este cambio de paradigma conceptual es fundamental, ya que tiene a su alcance distintos tipos de herramientas comunicacionales para llegar a todo el capital humano de la organización e ir fomentando y motivando actitudes de cambio.

Esta etapa es totalmente transversal, tanto vertical como horizontalmente. Es importante no sólo la colaboración individual, sino fundamentalmente lograr actividades grupales, ya que el intercambio de opiniones enriquece el tema a analizar y las propuestas son más completas. Pero no debe considerarse únicamente como un movimiento endógeno. Es

también exógeno en lo referente en que hay que buscar también fuera de la organización, cuáles son las tendencias, de qué se está hablando en el contexto externo y enriquecerse para tratar de obtener las mejores ideas.

Los recursos financieros requeridos, se detallan en cada uno de los proyectos a desarrollar en esta etapa. Independientemente de ello, se prevén asignaciones anuales de recursos monetarios para los niveles de dirección, y también para quienes éstos consideren necesarios, con el objetivo de que comiencen a incorporar conocimientos y prácticas en aquellos países dónde el concepto de innovación, y más precisamente en el orden de la salud, están más consolidados, como Israel, Suecia, Estados Unidos, Japón, entre otros.

Es importante aclarar que, al momento de realizar las evaluaciones correspondientes a los proyectos de esta etapa, se hará foco fundamentalmente en las herramientas e indicadores que están relacionados con aspectos de la innovación. Pero no por eso se van a dejar de lado las evaluaciones cuantitativas relacionadas con la rentabilidad y el crecimiento, que son las principales metas de esta etapa. Para no ser redundante en cuanto a la explicación de estas herramientas, se utilizarán también la mayoría de las mencionadas en la etapa dos.

Los proyectos fundamentales por desarrollar en esta etapa (nombradas ideas embrionarias anteriormente) están basados en todo lo relacionado con los aspectos preventivos. La salud es un tema dónde resulta muy difícil determinar pronósticos estables en el tiempo. Existen factores de riesgo que son muy complejos de determinar. Omint, conceptualmente, tiene la idea de que en la medida que se puedan ir implementando actividades preventivas en su población, con la ayuda de los avances a nivel medicinal y tecnológico que cada vez suceden con mayor rapidez, se pueden controlar todos estos aspectos de riesgo de mejor manera, y por ende, al ser más eficiente realizando acciones prematuras, se produce un doble efecto, ya que los clientes van a estar más satisfechos por

saber que sus potenciales problemas de salud pueden ser resueltos con mayor celeridad y exactitud, y la organización, por otro lado, se beneficia al disminuir los costos ocultos o no planificados, pudiendo controlar mejor los desvíos que afectan la rentabilidad. No se espera controlar en su totalidad todos los casos ya que es una tarea casi imposible, y además en la actualidad el costo-beneficio no lo permitiría. Sin embargo, es el comienzo de un proceso que con el tiempo se irá perfeccionando, y a su vez, abarcando mayor cantidad de casos.

Desarrollo de unidades de atención preventiva inteligentes

Este proyecto apunta fundamentalmente a la reducción de costos en función de la prevención, como factor principal. Luego de efectuar los análisis de los resultados de lo investigado, surgen dos factores demográficos que dan impulso a este proyecto: por un lado, la localización de las cápitas y por otro lado el rango etario de las mismas.

La gran concentración de las cápitas en la región de AMBA, es el factor principal que determina el orden de dónde se realizarán las inversiones edilicias, de infraestructura y de equipamiento (lo que no significa que las otras regiones no recibirán estas inversiones, sólo es un indicador de prioridades). El rango etario (más de $\frac{3}{4}$ de la población está comprendida entre 0 y 50 años), presume un perfil de clientes totalmente aggiornados a nuevas tecnologías, nuevas formas de recibir los servicios, rapidez en la prestación de estos, entre otras características.

Estas nuevas unidades funcionarán como lugares descentralizados de atención médica directa, dónde los clientes serán dirigidos principalmente para realizar todo tipo de análisis programados en función de su historia clínica (partiendo de la presunción de dos análisis anuales completos en clientes con salud normal) y tienen el objetivo de ser absolutamente preventivos, para monitorear la salud de estos. Lograr una planificación de las actividades para que no haya problemas de atención es uno de los desafíos a nivel organizacional. Y

también es una eficiencia a nivel de costos, ya que, al ser programables y no aleatorios, se puede establecer un presupuesto bastante razonable con relación a este tipo de servicios. Además, se prevé disminuir los costos externos que se presentan al subcontratar terceros que hacen todas las actividades de análisis (laboratorios, radiografías, tomografías, etc.). Por supuesto, se estima que no toda la población mencionada adoptará estos servicios de forma inicial, pero con comunicación efectiva, se puede ir paulatinamente incorporando más clientes a estos procesos programados. Se estima que inicialmente un 30% de la población se incorporará a estos programas preventivos, lo que implicará un ahorro mínimo del 10% anual en este tipo de servicios. Cabe aclarar que el servicio no es sólo para efectuar los análisis rutinarios. El cliente concurre a estas unidades, se efectúan los análisis programados y luego los resultados son enviados a personal médico propio (que estará concentrado en un centro de control, tal como si fuera un centro de control de tránsito), que efectuarán las correspondientes observaciones sobre estos y luego, además de incorporarlos a la historia clínica del paciente, se le comunicará al mismo el diagnóstico en forma rápida (tope de tiempo 48 horas), ya sea para informar que no hay ninguna anomalía o bien para hacer otros tipos de análisis, más rigurosos, en caso de detectar algún problema. El valor otorgado al cliente es distintivo, ya que esta planificación le hace sentir más protegido en cuanto a su salud, con tiempos absolutamente programables para no perjudicar sus otras actividades y con resoluciones casi inmediatas.

En caso de urgencias, también se puede utilizar estas unidades para llevar a cabo acciones pertinentes, pero será evaluado de acuerdo con cada caso, sino se utilizarán los protocolos actuales.

Las inversiones iniciales para este proyecto, en cuanto a edificios, la empresa posee un inmueble en Barrio Norte, ciudad de Buenos Aires, por un lado (que se compartirá con el laboratorio), y una Clínica del grupo, Santa Rita, en zona norte del Gran Buenos Aires, con

instalaciones ociosas, donde se puede establecer estos centros, sin costo adicional. En cuanto a infraestructura y equipamientos, se estima una inversión de 300.000 USD para cada unidad sin tomógrafos. En caso de decidir instalarlos, la inversión sería también en el orden de 300.000 USD. Luego habría que evaluar si es necesario incorporar personal o bien efectuar capacitaciones, ya que existe potencial de recursos propios en otras unidades de negocio, y podría realizarse un desplazamiento de estos recursos, que también funcionarían como factor motivacional.

El ahorro anual inicial rondaría, a valores de diciembre 2023, en el orden de 689 millones de pesos.

Posteriormente, luego de analizar el funcionamiento de estas unidades de negocio, se determinará el establecimiento de estas en las restantes regiones, siempre teniendo en cuentas la cantidad de cápitas de cada una.

Accesibilidad de la historia clínica de los clientes. Journey Plan Medical

Este proyecto de innovación es el que seguramente se espera otorgar una percepción de valor significativa a los clientes, y de esta manera asegurar su permanencia en el tiempo dentro de la organización. Muchas veces, en las encuestas de satisfacción realizadas, se observan quejas y reclamos de los clientes, en el sentido que sienten que son tratados como un simple expediente impersonalizado, lo que le produce percepciones negativas hacia la empresa. Omint trabaja en forma distintiva para mejorar en forma constante los índices de satisfacción. Con este proyecto la intención es que el cliente se sienta dueño de su historia clínica, que pueda acceder a ella en cualquier circunstancia, más allá de la organización Omint, es decir, el cliente libremente puede utilizar la información de todo lo que fue aconteciendo a lo largo de su trayectoria y compartirla con los profesionales que desee, independientemente de que formen parte o no de la cartilla de Omint. Hoy en día, los

procesos de digitalización son cada vez más accesibles, ya que los costos de almacenamiento y recuperación de la información han bajado sensiblemente a través de los años, y existen servicios, por ejemplo de alojamiento de la información en la nube, que ofrecen terceros en forma individual o como parte de un paquete, que, además del costo mencionado accesible, simplifica toda la administración de la información, ahorro de personal a contratar y tiempo de procesos, debido a la infraestructura que estas organizaciones ya poseen.

Omint tiene un proceso de digitalización propio, pero que no abarca toda la información necesaria para armar una historia clínica completa de cada cliente. La idea es comenzar a armar toda esta historia completamente detallada (historia de atención, diagnóstico, tratamientos, intervenciones, resultados de análisis, imágenes, comentarios, etc.), para que no sólo la empresa pueda acceder a ella en cualquier momento, sino que el cliente sepa que es el verdadero dueño de la información y que puede hacer con ella lo que quiera. La tarea es comenzar a ver con los grandes proveedores de este tipo de soluciones (Microsoft – Google – Amazon), los costos de estos servicios y qué ofrecen cada uno, más allá del almacenamiento (aplicaciones de acceso, informes, análisis de información individual o escala, etc.). En la actualidad, Omint tiene un convenio con Microsoft para alojar algún tipo de información en la nube (los correos electrónicos), pero la idea es ampliar el servicio, no sólo con lo mencionado de la historia clínica, sino con otro tipo de información. Si bien todavía no han comenzado las negociaciones con los proveedores, se estima una inversión inicial del 100.000 U\$D, y una vez finalizada la etapa de desarrollo e implementación, un costo mensual de 8 millones de pesos (teniendo en cuenta la cantidad actual de cápitas que posee la empresa).

El Journey Plan Medical, a su vez, resultará ser un derivado fundamentalmente de la historia clínica médica, pero con una accesibilidad totalmente amigable hacia los clientes, como, haciendo una analogía simple, un cuento de todo lo que le ocurre a una persona en

relación con su salud, pero no solamente describiendo sucesos del pasado, sino con sugerencias personalizables basadas en esa historia, y recomendaciones futuras para que cada vez sea mejor todo lo relacionado con su salud. En este plan, que en realidad es un mapa temporal completo totalmente personalizable, el cliente podrá ver y marcar a su voluntad los sucesos más relevantes, los logros obtenidos, qué falta hacer, qué se propone, determinar alertas, de una forma simple y transparente, entre otras cosas. Se interrelaciona completamente con la Etapa 1, ya que la organización va a estar capacitada para aplicar herramientas de Inteligencia Artificial y Big Data, para tratar de otorgar predicciones totalmente personalizadas a cada cliente. Como se mencionó, está anidado completamente al logro de la historia clínica completa, por lo cual, comenzará a desarrollarse una vez que esta tenga un grado de avance significativo. Con la inversión sucede lo mismo, está relacionada a los costos mencionados con los servicios y aplicaciones necesarios para la historia clínica.

Análisis genético para identificación de posibles enfermedades

Seguramente es el proyecto más ambicioso, pero a la vez más complejo a realizar. Tomando como ejemplo la situación desarrollada en Islandia, obtener un banco de ADN de la población de Omint, permitiría obtener cada vez un mayor conocimiento sobre posibles enfermedades futuras, tanto a nivel individual como grupal y de esta forma prever cuáles son y serán las principales necesidades a nivel de salud que se requerirán cubrir a nuestros clientes. El análisis de esta información a gran escala, utilizando el conocimiento que se comienza a obtener mediante la utilización de Big Data, mencionado en la Etapa 1, permitirá realizar infinitas combinaciones de datos, analizarlos y lograr información valiosa para establecer correlaciones que hoy en día son casi imposibles de determinar. Determinando los datos claves, se logrará un ahorro significativo en costos, por la precisión de los diagnósticos preventivos. Es importante destacar, que el costo de los equipos necesarios para realizar la identificación del ADN se ha reducido considerablemente en el tiempo, (entre 800 y 1200

USD por equipo), con lo cual, estableciendo una inversión inicial de 30 equipos, el monto presupuestado sería de máxima 36.000 USD, pudiendo distribuirse en las cabeceras de regiones de Omint, de acuerdo con la distribución poblacional que existe en la actualidad.

Sin embargo, es necesario indicar los principales factores que hacen que este proyecto sea complejo. Hoy en día, los aspectos legales relacionados con la privacidad de los datos y el uso ético de los mismos, muestran una restricción en cuanto a la utilización de estos. Pero basándose en los casos de prueba de ADN para confirmación de paternidad, los cuáles en un 90% se resuelven en forma privada y sólo un 10% en forma judicial, y previendo que sólo se usarán en los casos donde exista el consentimiento de los clientes, en forma análoga se puede argumentar que esta tarea tiene como único fin la salvaguarda de la salud de los individuos. Más allá de este aspecto legal, se deberán efectuar campañas de información y concientización hacia los clientes, para lograr su consentimiento.

Cronograma de las actividades

- Talleres sobre innovación. Presentación de ideas por parte de cualquier empleado de la organización para su posible desarrollo como proyecto, comenzando en junio 2023 hasta diciembre 2024. Se evaluará a esa fecha continuar con los talleres como un proceso continuo.
- Evaluación de las ideas presentadas y determinación si alguna de ellas se desarrolla como proyecto, juntos a los tres ya seleccionados en esta etapa: Enero a marzo 2025
- Desarrollo, implementación y puesta en marcha de las unidades de atención preventiva inteligentes en AMBA (habilitaciones, obras edilicias,

infraestructura, equipamientos, formación de personal): enero 2024 a junio 2025

- Evaluaciones y retroalimentación; en forma trimestral, comenzando en septiembre de 2025, de acuerdo con el avance de las actividades de estas unidades.
- Decisión de compra de tomógrafos para las unidades: diciembre 2025 a marzo 2026.
- Negociaciones con proveedores para el desarrollo de Historia Clínica Digital y Journey Plan Medical (se espera lograr el paquete completo de un solo proveedor, en la medida de lo posible): marzo 2023 a septiembre 2023.
- Decisión del proveedor a prestar el servicio, comienzo de implementación y desarrollos, digitalizaciones de historia médica (determinación de fecha de inicio de historia médica: cuántos años para atrás se va a digitalizar o si se empieza de cero): octubre 2023 a septiembre de 2024.
- Evaluaciones y retroalimentación funcionamiento de la Historia Clínica Digital y Journey Plan Medica; en forma semestral, comenzando en junio de 2025.
- Análisis legal por parte del equipo de abogados interno junto al buffet externo del proyecto de armar banco de ADN de clientes, considerando todos los aspectos legales actuales, con proyecciones de contingencias posibles, realizado en forma exhaustiva, para cubrir todos los aspectos críticos: todo el año 2024.
- Decisión sobre la factibilidad del proyecto de armar banco de ADN: Enero a junio 2025.

- En caso de decisión positiva del punto a anterior, comienzo desarrollo, implementación y puesta en marcha en forma parcial acumulativa de los equipos de determinación de ADN, en todas las regiones, siempre tomando la prioridad la cantidad de cápitras de cada una: Julio 2025 a junio 2026.
- Evaluaciones y retroalimentación funcionamiento banco de datos de ADN; en forma trimestral, comenzando en septiembre de 2026.

Herramientas de evaluación, indicadores, KPI de la etapa

La innovación no puede evaluarse únicamente desde un punto de vista financiero. A su vez, también pueden usarse métricas del proceso, como la cantidad y calidad de las ideas en proyecto y el tiempo de comercialización. Es esencial medir lo que es importante, no lo que es fácil de medir.

Para saber cómo medir la innovación empresarial y si este proceso se está llevando a cabo de forma correcta, es muy útil elaborar un calendario. A continuación, se detalla una guía elaborada por la organización que servirá como referencia en las distintas evaluaciones y mediciones que se vayan realizando en los proyectos de innovación:

- Establecer objetivos y metas clave de innovación.
- Elija las métricas más adecuadas en función de estos objetivos.
- Planificar y diseñar procesos para registrar estas medidas.
- Identificar las partes interesadas y los embajadores clave para apoyar la aplicación.
- Poner en marcha una estrategia de marketing interno para dar a conocer los nuevos procesos.

- Continuar con el seguimiento y la supervisión del progreso de las métricas de innovación.
- Perfeccionar y ajustar las métricas según sea necesario.
- Conceder premios y recompensas en función de los resultados.
- Metas y objetivos de innovación

Esencialmente, una vez que se haya establecido lo que se espera lograr a través de la innovación, podrá decidir sus prioridades y posicionarse mejor para establecer qué medidas o KPI se debe utilizar para evaluar si ha cumplido o no sus metas y objetivos de innovación.

Omint debe evaluar si el proyecto cumple con los objetivos fundamentales de la innovación, es decir si lanzar nuevos productos, procesos, propuestas o modelos de negocios crea valor agregado tanto para los clientes como para los empleados.

Además, la empresa espera obtener otros beneficios adicionales, al tener la innovación como parte fundamental de su cultura:

1. Fomentar el ingenio
2. Responsabilidad por la innovación
3. Impulsar a los empleados a asumir tareas cotidianas, como rendición de cuentas de la innovación y asumir roles personales en la construcción de soluciones únicas y otros métodos
4. Mayor eficiencia
5. Distribución de recursos económicamente efectiva
6. Informar sobre el progreso a los accionistas

Debido a la intangibilidad de la innovación, medirla puede ser difícil para los equipos de innovación. Incluso el embudo de innovación es multidimensional, lo que significa que existe una amplia gama de posibilidades y consecuencias reales para el negocio. Si bien muchos de estos resultados serán ventajas concretas para el presente y el futuro inmediato, otros pueden ser más difíciles de cuantificar y con frecuencia requieren años o incluso décadas para materializarse. Por lo cual, una estrategia sólida de KPIs es fundamental para analizar el efecto de cada proyecto de innovación y su valor comercial para los clientes y la organización. Crear una estructura que represente con precisión el impacto de su programa es una tarea difícil. Por eso, para realizar un seguimiento, monitorear y administrar de manera efectiva el desempeño en innovación, se deben emplear estos aspectos de innovación para medir los principales KPI de innovación, junto con sus métricas apropiadas, para lograr el éxito de la innovación:

1. Capacidad
2. Estructura
3. Liderazgo y Estrategia
4. Cultura
5. Resultados
6. Impacto

Finalmente, para la innovación de manera efectiva, es necesario que la empresa sea capaz de:

- Comprender de antemano lo que está tratando de lograr con la formación de los objetivos de innovación.

Las métricas o KPI apropiados que debe usar para la medición dependen en gran medida de los objetivos que haya establecido antes de comenzar las actividades de innovación.

- Evitar de ser demasiado punitivo al medir la innovación.

Tratar de hacer este proceso simple. Si la organización se enfoca demasiado en las métricas, corre el riesgo de alentar a los empleados a alcanzar buenos números, en lugar de ser verdaderamente innovadores. Este es especialmente el caso si decide hacer que los KPI de innovación formen parte de las revisiones de desempeño de los empleados. La innovación lleva tiempo y no todos los conceptos creativos se pueden medir tan fácilmente. No es la intención de la organización desalentar una idea que podría rumbo del negocio sólo porque no parecía financieramente factible en sus primeras etapas.

- Elegir siempre KPI relevantes.

Los seis componentes de la innovación descritos anteriormente son una combinación de datos de entrada, salida, cuantitativos y cualitativos. Se debe lograr un equilibrio entre estas medidas para obtener la combinación correcta, midiendo el desempeño de la innovación con regularidad. De no hacerlo, probablemente se están dejando pasar una gran oportunidad de desarrollo y progreso.

- A través de la agrupación de medidas similares, la combinación de datos de entrada y salida y la clasificación de factores interrelacionados, se puede obtener una descripción general completa de la colección de indicadores que abordan el éxito de la innovación.

Tal como se vino, desarrollando, en esta etapa se esperan metas cualitativas que luego deriven en cuantitativas. Es decir, se espera que el concepto de innovación se vaya arraigando en la cultura organizacional para que facilite la toma de decisiones que produzcan ventajas competitivas en el futuro. La generación de ideas que generen diferencias con relación a la competencia y, para lograr una posición ventajosa, permitirá anticiparse a los acontecimientos y de esta forma, promover un crecimiento de la organización. Todas estas acciones, siempre basadas en mantener la eficiencia operativa, tienden a asegurar la sostenibilidad en el tiempo de la organización. No obstante, lo expuesto, se espera un crecimiento anual del 0.5% con el desarrollo de esta etapa.

Presupuesto

Premisas para el armado del presupuesto económico

Para armar el presupuesto económico, que parte del resultado del ejercicio 2023 estimado (a valores corrientes de diciembre 2023), se tomaron en cuenta estimaciones de asesores externos sobre evolución de precios nominales e inflación estimada. Siguiendo con la evolución histórica, los precios de ventas siempre crecen más que los costos y gastos de estructura. Las variaciones son acumulativas.

Tabla 12

Estimación de variación de precios reales período 2024 a 2027

Variación % estimada precios reales (variación nominal - variación inflación)		
Año	Ventas	Costos/gastos
2024	10.00%	9.00%
2025	5.00%	4.50%
2026	2.00%	1.80%
2027	1.00%	0.90%

Nota. Elaboración propia, tomado de la información presupuestada por la Gerencia de Control Presupuestario y consultores externos.

En el rubro Ventas, no se prevé para los dos primeros años un incremento real de la cartera. Independientemente de que en forma histórica ya existe una previsión para Bajas e Incobrabilidad estimada del 2%, debido al reacomodamiento de la macroeconomía en

Argentina, se decide estimar un 1.5 % adicional en esa previsión. En los últimos dos períodos de estimación, con todas las acciones de intervención e innovación que se irán desarrollando, y debido a que se podrán empezar a ofrecer planes atractivos con rentabilidad, se estima el comienzo del incremento de la cartera de clientes.

Tabla 13 Estimación de evolución Ventas período 2024 a 2027 (valores corrientes diciembre 2023)

Concepto	2023	2024		2025		2026		2027	
	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos
Ventas									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	129,816,946	10%	142,798,640	5%	149,938,572	2%	152,937,344	1%	154,466,717
Disminución por baja de cartera de clientes		-1.50%	-2,141,980	-1.50%	-2,249,079	-1.50%	-2,294,060	-1.50%	-2,317,001
Nuevos clientes a partir de innovaciones que permiten optimizar planes						0.50%	764,687	1.00%	1,544,667
Ventas ajustadas	129,816,946		140,656,661		147,689,494		151,407,970		153,694,384

Nota. Elaboración propia, tomado de la información presupuestada por la Gerencia de Control Presupuestario.

En relación al rubro Costo de Ventas, ya que existen distintos componentes que forman parte de este, las estimaciones fueron de distinta índole. Para los costos de Laboratorios y Farmacias, se determina que la baja de los costos, a partir de que comiencen a funcionar, es por la sustitución de los costos externos por los propios. Ambos se aplican sobre la cápitas de AMBA; para Laboratorios será hasta un 30% en forma gradual el ahorro y para Farmacias un 25%. En el caso de los costos de Prótesis e Insumos, la descentralización parcial para la compra, administración y distribución que prevé el contrato con la firma Bionexo S.A., implica un ahorro gradual incremental de las compras totales del rubro del 2%, llegando a 8% en el último período. En los Costos de Prestadores Externos, las estimaciones

son diversas. Con las tareas de control, mejoras de procesos, auditoría y análisis de datos, se estima bajar el grado de ineficiencia actual, que ronda el 4% de este tipo de costos, a un 1.5% anual, en forma continua. Cuando empiecen a funcionar las clínicas en zona Oeste y zona Sur del Gran Buenos Aires, si bien esas clínicas son jurídicamente independientes de Omint pero forman parte del grupo empresarial, los costos son subvencionados entre las compañías, por lo cual, la sustitución de costos externos a este tipo de costo, se estima en una reducción de hasta el 15% de los mismos, aplicados a la población de cada una de esas zonas, que actualmente implica el 9% del total en cada una. Finalmente, el costo de disminución por establecer las unidades de atención preventiva, en Capital Federal, si bien no es significativo inicialmente, y esperando que el uso de estos comience a crecer a través del tiempo con la población de rango etario más joven, permitirá, además de la reducción de costos analizar la posibilidad de establecer más unidades tanto en AMBA como en las regiones del país que lo requieran. El Costo de las Clínicas Propias (Santa Isabel y Bazterrica), se mantiene, ya que la capacidad de estas, tanto e internaciones como atención ambulatoria, están en un nivel entre el 90 y el 95% de utilización, ya sea para socios de Omint, como para pacientes provenientes de otras Obras Sociales y Prepagas.

Tabla 14

Estimación de evolución Costo de Ventas período 2024 a 2027 (valores corrientes diciembre 2023)

Concepto	2023	2024		2025		2026		2027	
	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos
Costo de Ventas									
Costo Laboratorios									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	4,049,408	9%	4,413,855	4.50%	4,612,478	1.80%	4,695,503	0.90%	4,737,763
Disminución por establecimiento de laboratorio propio en Capital Federal (para aplicar sobre población de AMBA, que representa un 62% del total, hasta un 30%)				-6.20%	-285,974	-12.40%	-582,242	-18.60%	-881,224
Costo farmacias									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	14,358,148	9%	15,650,381	4.50%	16,354,648	1.80%	16,649,032	0.90%	16,798,873
Disminución por establecimiento de laboratorio propio en Capital Federal (para aplicar sobre población de AMBA, que representa un 62% del total, hasta un 25%)		-3.10%	-485,162	-6.20%	-1,013,988	-9.30%	-1,548,360	-15.50%	-2,603,825
Costo Protesis e insumos									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	6,397,869	9%	6,973,677	4.50%	7,287,493	1.80%	7,418,667	0.90%	7,485,435
Disminución por contrato de compra, administración y distribución de stock con Bionexo S.A. (neto costos ahorrados menos honorarios gestión)		-2%	-139,474	-4%	-291,500	-6%	-445,120	-8%	-598,835
Costo Prestadores Médicos									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	70,349,424	9%	76,680,872	4.50%	80,131,511	1.80%	81,573,878	0.90%	82,308,043
Disminución por mejoras en procesos de auditoría, control, aplicación de Big Data para optimización, renegociación de convenios		-2%	-1,533,617	-2.25%	-1,802,959	-2.50%	-2,039,347	-2.50%	-2,057,701
Disminución por proyecto de unidades de atención preventiva inteligentes					-689,000	1.80%	-701,402	0.90%	-707,715
Disminución por sustitución de costos por establecimiento de clínica en Zona Sur (para aplicar sobre población zona sur AMBA, que representa un 9,5 % del total, hasta un 15%)					-1,141,874	1.80%	-1,162,428	0.90%	-1,172,890
Disminución por sustitución de costos por establecimiento de clínica en Zona Oeste (para aplicar sobre población zona oeste AMBA, que representa un 9 % del total, hasta un 15%)							-1,101,247	0.90%	-1,111,159
Costo Clínicas Propias									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	17,799,815	9%	19,401,798	4.50%	20,274,879	1.80%	20,639,827	0.90%	20,825,585
Costo de ventas ajustado	112,954,664		120,962,331		123,435,715		123,396,761		123,022,352

Nota. Elaboración propia, tomado de la información presupuestada por la Gerencia de Control Presupuestario.

En relación al rubro Gastos de Administración/Estructura, no se estiman variaciones significativas, ya que apoyándose la estimación en el volumen proyectado de cápitales anuales, las mismas se mantienen con un alto grado de razonabilidad. Ya está considerado en el año 2023 la inversión en el software Power BI y su correspondiente amortización, de la misma forma que la asignación para capacitaciones en función de lo estimado sobre las Ventas. Este gasto de capacitación disminuye en forma progresiva hasta el final de los períodos analizados, de acuerdo con lo planificado. A partir del 2024 se incorpora el alquiler para la farmacia propia (3 millones mensuales). En el año 2025, con el comienzo del uso de la Historia Clínica Digital y el Journey Plan Medica, comienza el alquiler del software y mantenimiento de este (8 millones mensuales)

Con respecto a los ingresos financieros que tiene la organización, proveniente de un mix de inversiones, el mismo tiene origen en el spread que se produce entre la forma en que se cobran los planes y la forma en que se paga a los prestadores. Los planes se cobran en un promedio de 20 días a partir del mes de facturación, mientras que las prestaciones se abonan en un promedio de 45 días según el tipo y categoría del prestador. Esto produce un excedente de fondos que la empresa utiliza para hacer las colocaciones financieras. No utiliza la totalidad, sino un 75% de ese spread. De acuerdo con las proyecciones de rentabilidad, y en función de que Omint las efectúa en su gran mayoría en fondos comunes de inversión de money market (que, si bien no son los más rentables, pueden hacerse líquidos con facilidad), si bien el spread se va a seguir manteniendo a través de los períodos presupuestados, la tasa promedio de colocación va a ir disminuyendo en forma constante, de acuerdo con las proyecciones macroeconómicas que se esperan para el país.

No se prevén cambios en la tasa de Impuesto a las Ganancias para Sociedades (35%).

Tabla 15

Estimación de evolución Gastos de Administración, Ingresos Financieros e Impuesto a la Ganancias período 2024 a 2027 (valores corrientes diciembre 2023)

Concepto	2023	2024		2025		2026		2027	
	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos	Variación %	Pesos
<u>Gastos de administración</u>									
Aumento real por reajuste de precios (aumento nominal menos inflación)	20,348,637	9%	22,180,014	4.50%	23,178,115	1.80%	23,595,321	0.90%	23,807,679
Aumento por alquiler de depósito para establecer farmacia propia en Capital Federal			36,000	4.50%	37,620	1.80%	38,297	0.90%	38,642
Disminución de presupuesto de capacitación inicial (sobre Ventas)				-0.08%	-110,767	-0.08%	-113,556	-0.15%	-230,542
Alquiler software para proyecto de Historia Clínica Digital y Journey Plan Medical					96,000	1.80%	97,728	0.90%	98,608
Gastos de Administración Ajustados	20,348,637		22,216,014		23,200,968		23,617,790		23,714,387
<u>Ingresos Financieros</u>									
Spread Ventas menos Costo promedio mensual destinado a inversiones			1,641,194		2,021,148		2,334,267		2,556,003
Destinado a inversiones (75 %Spread mensual)			1,230,896		1,515,861		1,750,701		1,917,002
Tasa de inversión mensual promedio (combinación de diversos instrumentos financieros)			10.68%		7.40%		4.93%		2.47%
Valor anualizado			27,430,441		27,758,874		27,755,890		26,394,967
Invertido			14,770,748		18,190,334		21,008,407		23,004,024
Resultado anual			12,659,694		9,568,540		6,747,483		3,390,943
<u>Otros Ingresos/Egresos (incluye Impuesto a las Ganancias)</u>									
Lo compone principalmente el Impuesto a las Ganancias de Sociedades, que es el 35% sobre el resultado antes de impuesto									

Nota. Elaboración propia, tomado de la información presupuestada por la Gerencia de Control Presupuestario, por la Gerencia de Finanzas y consultores externos.

Información sobre origen de fondos para sustentar los proyectos

Sobre el financiamiento de los proyectos tanto de intervención como de innovación, Omint procederá como lo viene haciendo normalmente, desde la crisis del 2001 en todos sus proyectos. Para la compra de software, instalaciones, equipos, etc., que no tienen el tope presupuestario para aprobar por la Dirección (hasta USD 200.000), los mismos se financian con el giro del capital corriente. Omint hace apalancamiento, debido a que los plazos de pago de los prestadores (el mayor componente de las deudas corrientes) más el diferimiento de los vencimientos de los cheques, permiten que el flujo de caja de mayor liquidez siempre sea positivo.

El resto de las inversiones que superan el monto presupuestario se financiará de acuerdo con los préstamos internos intercompany del grupo empresario, por medio de la empresa madre Villa Larroudet y Cía. (reacondicionamiento de Farmacia propia en depósito alquilado, reacondicionamiento de Laboratorio propio y unidades de atención inteligente en inmueble propio de Capital Federal, tomógrafos y equipos de detección de ADN). También, aunque sean sociedades jurídicas independientes, pero subvencionan los costos de prestaciones a Omint, estas nuevas clínicas se comprarán a través de los préstamos intercompany. Realizar de esta manera las inversiones, no atadas a un plazo de devolución ni a una tasa de interés, permiten evitar un costo extra al comenzar los proyectos.

Tabla 16**Estado de Resultados Proyectado por presupuestación Período 2023-2027**

Concepto	2023		2024		2025		2026		2027	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ingresos Por Ventas	129,816,946	100.00%	140,656,661	100.00%	147,689,494	100.00%	151,407,970	100.00%	153,694,384	100.00%
Costo de Ventas	(112,954,664)	(87.01%)	(120,962,331)	(86.00%)	(123,435,715)	(83.58%)	(123,396,761)	(81.50%)	(123,022,352)	(80.04%)
Resultado bruto	16,862,282	12.99%	19,694,330	14.00%	24,253,779	16.42%	28,011,209	18.50%	30,672,032	19.96%
Gastos de Administración	(20,348,637)	(15.67%)	(22,216,014)	(15.79%)	(23,200,968)	(15.71%)	(23,617,790)	(15.60%)	(23,714,387)	(15.43%)
Resultado operativo	(3,486,355)	(2.69%)	(2,521,684)	(1.79%)	1,052,811	0.71%	4,393,419	2.90%	6,957,645	4.53%
Ingresos /Egresos Financieros	7,821,945	6.03%	12,659,694	9.00%	9,568,540	6.48%	6,747,483	4.46%	3,390,943	2.21%
Resultado antes de Impuestos	4,335,591	3.34%	10,138,009	7.21%	10,621,351	7.19%	11,140,902	7.36%	10,348,588	6.73%
Otros Ingresos/Egresos (incluye Impuesto a las Ganancias)	(999,849)	(0.77%)	(3,548,303)	(2.52%)	(3,717,473)	(2.52%)	(3,899,316)	(2.58%)	(3,622,006)	(2.36%)
Resultado Neto	3,335,742	2.57%	6,589,706	4.68%	6,903,878	4.67%	7,241,586	4.78%	6,726,582	4.38%

Conclusión y recomendaciones finales

El objetivo de este trabajo es, a partir de la situación actual de la empresa Omint S.A. de servicios, y luego de efectuar un análisis y evaluación de resultados, presentar distintos tipos de propuestas que colaboren en el corto y mediano plazo a restaurar el nivel histórico de rentabilidad de la organización y a largo plazo asegurar la sostenibilidad de esta, buscando un crecimiento y mejorar dicha rentabilidad, fundamentalmente en relación con los costos médicos. Este análisis, ha detectado que la organización tiene una serie de inconvenientes, tales como un compromiso y motivación de los recursos humanos indiferente, falla en los procesos de control, auditoría y negociación de los costos médicos y una tasa reducida en la ejecución de proyectos estratégicos y de innovación, que, haciendo correlación con los objetivos específicos planteados, debe comenzar un proceso de cambio para poder lograr las metas deseadas. A partir de este diagnóstico, se detectan tres claves que son tomadas como punto de partida para el proyecto de intervención e innovación: el aprendizaje y desarrollo del capital humano, la eficiencia en los procesos para el tratamiento y ejecución de los costos médicos y el cambio de paradigma utilizando la innovación para aprovechar las oportunidades y logra ventajas competitivas. Estos aspectos tienen alta interrelación, y en forma conjunta, se presentan como alternativas válidas para lograr los cambios.

Es fundamental que la empresa entienda la rapidez en tomar decisiones con las innovaciones, ya que, en un mercado tan competitivo, aplicar las mismas en primera instancia, produce un efecto especial tanto en los clientes actuales como en los potenciales y otorga un lugar de privilegio especial, una ventaja temporal, pese a que toda innovación puede ser copiada.

A partir de esta base, se efectúa una propuesta, que consiste en tres etapas, apoyadas en los claves detectadas, para tratar de lograr los objetivos, en un plazo de cinco años. Los análisis realizados permiten inferir la razonabilidad de las decisiones a tomar, ya que las mismas se basan en escenarios de expectativa moderada, tomando en cuenta que pueden presentarse adaptaciones durante el camino a recorrer, para corregir problemas que se presenten o bien mejorar las propuestas planteadas inicialmente, pero sin afectar el objetivo principal de forma disruptiva.

Es importante recalcar que las acciones planteadas producen un cambio significativo en cuanto a la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa: cuando comienza el proyecto en 2023, la rentabilidad final positiva de la empresa se producía gracias a los ingresos financieros provenientes de las inversiones. Entonces, cuando se proponen los cambios a realizar, se puede observar, en el cierre del año 2027, que la empresa recupera la rentabilidad operativa, dejando de depender de la parte financiera para ser superavitaria. Este cambio es fundamental para la salud económica de la organización, y de mantenerse en el tiempo, es probable que continúe mejorando.

Este proyecto es un primer paso para tratar el tema relevante de la rentabilidad en una empresa de medicina prepaga, y ayuda a mostrar aspectos de la operativa actual, que, con un accionar simple pero metodológico, en forma continua y trabajando en forma relacionada, en equipos, puede presentar mejoras significativas. Y a la vez, descubrir oportunidades de ventajas competitivas, por medio de un pensamiento estratégico, innovador, dejando atrás conceptos tradicionales que se siguen utilizando por usos y costumbres, muchas veces por temor de ir en contra del status quo establecido.

Los resultados empíricos que se observan sobre tendencias mundiales en organizaciones relacionadas con la salud, infieren que el cambio de paradigma ya no es un

opción de tratamiento especial, sino que debe tratarse como una necesidad y un hábito común a implementar para lograr sobrevivir como organización en el futuro.

Es necesario indicar, que se pueden presentar, fundamentalmente en las propuestas que contienen proyectos de inversión, limitaciones en el orden económico-financiero debido al contexto actual de nuestro país, con un alto grado de incertidumbre, debido a que no existen condiciones claras ni señales a corto plazo sobre políticas fiscales, monetarias y macroeconómicas que permitan prever un nivel básico de estabilidad. Más allá de esto, de acuerdo con conversaciones con consultores externos, se espera una mejora a futuro, por la expectativa de un posible cambio de gobierno.

Como recomendaciones finales, se pueden establecer dos tipos.

Con relación al aspecto metodológico, este trabajo deja abierta la posibilidad de que en estudios posteriores se aborde el tema tratado empleando metodologías diferentes, ya sean más avanzadas o del mismo nivel, pero con otros instrumentos. Y también, poder sentar bases para aplicar la metodología empleada en el estudio de otros temas dentro de la organización e incluso de otras áreas del conocimiento.

Con relación al aspecto práctico, las recomendaciones son para corregir algunos aspectos, emprender mejoras o incluir nuevos elementos de interés para la solución a la problemática abordada, sobre temas que no fueron tratados en forma específica en el trabajo o bien en forma somera. Las mismas son: realizar un enfoque alto en todo lo que implica el aspecto preventivo: toda acción de prevención efectuada en el presente, disminuye la incertidumbre y nivel de riesgo del futuro. También es necesario adoptar un modelo de eficiencia a seguir en el futuro, no sólo en lo relacionado con los costos médicos sino también para cualquier actividad de la organización. Como ejemplo se puede tomar la estrategia de eficiencia “kaizen” (también conocida por su término en inglés de lean manufacturing). Este

modelo ha demostrado a través del tiempo que se pueden recortar entre un 10% y un 15% los costes operativos con la aplicación de metodologías de mejora de la productividad, siempre que se haga de forma ordenada e implantando sistemas de mejora continua, tanto en lo relativo a personal, como a procesos. Sería conveniente comenzar a aplicar estas técnicas en los gastos de administración/estructura, aprovechando la tecnología para automatizar procesos repetitivos. Una recomendación a nivel organizacional es que, aprovechando el tema del cambio cultural y capacitación de los recursos humanos que presenta este proyecto, se pueda comenzar a delegar decisiones en los profesionales de la organización, en lugar de seguir con el proceso de verticalización actual por ser una empresa familiar. De esta forma, se otorgaría mayor flexibilidad y agilidad ante situaciones volátiles del contexto. Finalmente, una recomendación relacionada hacia a cuáles podrían ser los clientes targets de la organización, es plantear la factibilidad de enfocarse en los nichos originales de cuando surgió la actividad de la medicina prepaga, que son los clientes individuales que no desregulan sus aportes a través de obras sociales, que si bien reduciría considerablemente la población actual, son aquellos que, debido a su nivel socio-económico presentan los menores índices de morosidad y una mayor rentabilidad, debido a que consumen los planes topes que ofrece la empresa.

Referencias

Ámbito Financiero (2021, 30 de setiembre). Los aumentos que se vienen en octubre: prepagas, colegios privados y expensas. *Ámbito Financiero*.

<https://www.ambito.com/economia/expensas/los-aumentos-que-se-vienen-octubre-prepagas-colegios-privados-y-n5289665>

Becker, B. y Huselid, M. (2001). *Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa*. Editorial Grupo Planeta Spain.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2002). *Organización de la salud en Argentina y equidad: una reflexión sobre las reformas de los años noventa e impacto de la crisis actual*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/28457-organizacion-la-salud-argentina-equidad-reflexion-reformas-anos-noventa-impacto>

Dirección de Estadísticas e Información de Salud. Ministerio de Salud (2022). *Encuentro Nacional de Estadísticas de Salud: Hacia la transformación digital de la generación de información estadística*.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/serie_3_nro_73_encuentro_nacional_de_estadisticas_2022.pdf

Del Rey, E. (1987). *Revista Business & Technology (Núm. 13) · Recursos humanos*. Editorial Harvad-Deusto España.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1987). *Servucción: el marketing de servicios*. Editorial Mc Graw Hill.

Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Editorial Cengage Learning.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education

Horejs, I. (1995). *Formulación y gestión de micro proyectos de desarrollo*. Editorial Humanitas.

Hospital Italiano de Buenos Aires (2023). *Sistemas de Información en los Sistemas de Salud. Introducción a la informática biomédica*.

<https://www1.hospitalitaliano.org.ar/educacion/pdf/1218.pdf>

Humphrey, A. (1960-1969). *Investigaciones para el análisis SWOT (FODA)*. Instituto de Investigación de Stanford.

Imperial College Business School (2023). *Digital Transformation in Healthcare: Innovation, Strategies, and Processes*. <https://www.imperial.ac.uk/business-school/executive-education/healthcare/digital-transformation-healthcare-programme/online/>

Instituto Argentino de Análisis Fiscal. (2021). *La evolución del precio de la salud en Argentina, versus otros países del mundo*. <https://iaraf.org/index.php/informes-economicos/publicaciones-otras-areas-de-estudio/419-informe-economico-21>

IPSOS (Institut de Publique Sondage d'Opinion Secteur) (2022). *Informe Año 2022 de Encuesta de Satisfacción de usuarios de medicina prepaga*

IQVIA Institute (2023). *The Use of Medicines in the U.S. 2023*.

<https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-use-of-medicines-in-the-us-2023>

Ismail, S., Malone, M. S. y Van Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours (and what to Do about It)*. Editorial Diversion Books.

KPMG Consulting (2016). *Informe Mundial sobre Análisis de Costos y Rentabilidades*.

Laplacette, G. (2007). *Guías para el primer nivel de atención de la salud. Programas y proyectos de base comunitaria*. Universidad de Buenos Aires. Ministerio de Salud.

Morrissey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Editorial Prentice-Hall Sudamericana.

Norton, D.P. y Kaplan, R. S. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Editorial Grupo Planeta Spain.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Editorial Pirámide.

Sapag Chain, N. (2013). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Editorial McGraw Hill.

Start-Up Nation Israel (s.f.). *Health-tech*. <https://startupnationcentral.org/sector/health-tech/>

Superintendencia de Servicios de Salud. (2022). *Comparativa variación precios de planes de salud e inflación. Años 2020-2021*. Ministerio de Salud.

<https://www.argentina.gob.ar/sssalud/materiales-divulgacion>

Anexos

Anexo A. Cadena de valor: revisión de costos técnicos – actuariales de un plan médico y estructura de costos de prestaciones de diagnóstico.

Toda cadena de valor implica un conjunto múltiple de funciones que abarcan desde la detección de las necesidades insatisfechas, la planificación y el diseño, las operaciones de producción y distribución de los bienes o servicios, hasta las actividades de post-entrega y su indispensable función de retroalimentación informativa para el calibrado constante de todos los procesos productivos. En el caso de los servicios de Salud, esta integración sistémica implica a los proveedores de bienes y productos destinados a la atención sanitaria (equipamientos, insumos, medicamentos, etc.), a los distintos prestadores de servicios de atención (médicos, bioquímicos, farmacéuticos, enfermeras, técnicos, etc.), los distribuidores de información y educación sanitaria, los integradores y subadministradores de servicios (Hospitales, Clínicas, Centros de Diagnóstico, Redes, Mandatarias, etc.), los administradores – financiadores (Secretarías de Salud, Obras Sociales, Mutuales, Prepagas, etc.); y desde luego, a los propios beneficiarios (pacientes, afiliados o asociados) que son en definitiva, quienes deben recibir los beneficios tangibles y mensurables del proceso productivo sanitario. Sobre la base de los supuestos de la cadena de valor, es posible evaluar económicamente el modo en que los recursos se distribuyen entre los diferentes procesos, acciones y servicios. Efectivamente, el costo técnico o actuarial de un determinado Plan Médico, constituye no solo un resumen de las prestaciones brindadas por el mismo, sino también el reflejo de las tasas de uso pasadas y esperadas para cada tipo de práctica y desde luego, bajo el supuesto del denominado costo por evento, el valor relativo asignado por ese Plan a la práctica brindada. Si bien esta valuación de costos de planes médicos, recurre a instrumentos matemáticos y estadísticos (determinando, a partir de los indicadores señalados, el costo mensual esperado por cápita y evento), cabe resaltar en cada oportunidad que una

determinación efectiva de costos médicos medios esperados, para diferentes poblaciones, no es en sí una ciencia totalmente exacta, pero resulta un buen indicador que comparado a lo largo de los años permite encontrar algunas señales acerca del comportamiento de financiadores y prestadores. Desde el año 2010 se presenta, ininterrumpidamente, un informe técnico sobre la estimación de los gastos necesarios para garantizar la cobertura de las prestaciones contenidas en el PMO. Las fuentes de información provienen de Obras Sociales Sindicales y en algunos casos de EMP y es complementada con estudios de mercado y consultas con expertos. En algunos de ellos han participado técnicos de CADIME (2018). El costeo subdivide al PMO en cuatro categorías de prestaciones brindadas por las Obras Sociales y Empresas de Medicina prepaga:

- Programas preventivos (salud materno infantil, salud sexual y prevención en cáncer)
- Prestaciones ambulatorias (consultas, prácticas en consultas especializadas, diagnóstico por imágenes, laboratorio, medicamentos en ambulatorio, rehabilitación y odontología)
- Prestaciones en internación (agudos, cardiovasculares y salud mental)
- Prestaciones especiales (incluye medicamentos especiales, discapacidad, trasplantes, terapia radiante, etc.)

Cuadro 1. Estructura relativa de costos del PMO

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Programas preventivos	7,3	6,9	8,5	8,7	8,2	7,1	7,0	8,0	7,8	8,2
Prestaciones en ambulatorio	45,5	43,5	42,7	44,4	42,1	45,2	41,0	43,0	40,5	37,3
<i>Laboratorio</i>	4,8	4,7	4,9	4,6	3,8	4,1	4,2	4,8	4,6	3,7
<i>Diagnóstico por imágenes</i>	8,6	8,7	8,9	8,3	8,1	8,3	9,1	9,0	8,6	6,3
<i>Consultas (no incl. Prog. Prevé.)</i>	15,6	15,1	14,7	17,5	16,2	14,7	15,4	14,9	13,0	11,8
<i>Pract. amb (incl. rehab y odont)</i>	7,6	7,9	7,8	7,5	7,2	6,5	6,4	6,4	7,1	5,9
<i>Medicamentos</i>	8,9	7,2	6,5	6,4	6,7	11,6	5,9	7,9	7,1	9,6
Prestaciones en Internación	34,4	36,8	35,1	33,1	32,8	27,1	26,8	26,8	28,1	26,4
Prestaciones especiales	12,9	12,7	13,7	13,8	16,9	20,7	25,2	22,2	23,6	28,1
Costo PMO	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Relevamiento estudios de estimación del gasto necesario para garantizar la cobertura asistencial contenida en PMO. www.prosanity.com.ar www.isalud.edu.ar

Claramente se observa como aumenta la participación de las prestaciones especiales de (13 a 28%) en detrimento de prestaciones en ambulatorio (cae de 45 a 37%) y de prestaciones en internación (cae de 34% a 26%), los programas preventivos mantienen cierta estabilidad (7.3 a 8.2%).

En el caso de las prestaciones en ambulatorio se verifica que todas las categorías a excepción de medicamentos encuentran su mínimo valor en el año 2019. Laboratorio y DxI, reflejan una caída en su participación relativa de 4,8 a 3,7% y de 8,6 a 6,3% respectivamente. Algo similar ocurre con consultas y prácticas en ambulatorio con valores en los extremos de la serie que caen de 15,6 a 11,8% y 7,6 a 5,9%.

Anexo B. Evolución de precio minorista de la salud en Argentina entre 2016 y 2021

Según un estudio realizado por el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), entre 42 países, Argentina es donde más creció el precio minorista de la salud entre 2016 y setiembre de 2021.

Argentina registra altos niveles de inflación desde hace muchos años. En las comparaciones con otros países, ha ido ganando los primeros lugares. La inflación es la suba sostenida del nivel general de precios. Un precio relativo es el cociente entre el precio de un bien y el precio de otro bien. Este último define cuántas unidades de otro bien son equivalentes a una unidad del bien en cuestión. Por ejemplo, si se habla del precio relativo de la salud con relación al nivel general de precios, se está definiendo si la salud se encareció más o menos que el nivel general de precios, en un periodo determinado. En este documento se analiza, precisamente para el periodo que va desde diciembre 2016 hasta setiembre 2021, la evolución del precio relativo de la salud en Argentina como también en los siguientes 41 países: Turquía, Arabia Saudita, Irlanda, Países Bajos, Lituania, Estonia, Hungría, Grecia, Sudáfrica, Polonia, Israel, Eslovenia, Islandia, Dinamarca, Suecia, Francia, Chile, Luxemburgo, Colombia, República Checa, Portugal, Italia, México, Costa Rica, Rusia, Austria, Noruega, Canadá, Letonia, Estados Unidos, España, Japón, Finlandia, India, Alemania, Brasil, Corea, República Eslovaca, Reino Unido, Bélgica y Suiza. Los precios se eligen a partir de los grupos que define la clasificación internacional del consumo COICOP1.

El trabajo tiene por objeto describir el comportamiento, como aporte para la discusión. No se indaga sobre las causas del comportamiento. Es interesante la división entre los periodos prepandemia y postpandemia, destacándose que Argentina ocupó los primeros lugares en ambos casos. El componente salud incluye varios aspectos de esta. Concretamente, incluye los gastos en salud y en productos medicinales (productos farmacéuticos), artefactos

y equipos para la salud; servicios para pacientes externos; servicios hospitalarios; y gastos en prepagas y obras sociales. El grupo productos medicinales, artefactos y equipos para la salud incluyen los productos farmacéuticos, otros productos medicinales para primeros auxilios, artefactos y equipos terapéuticos y su reparación adquiridos por personas u hogares con o sin receta. Se consumen o usan fuera de una instalación o institución sanitaria En productos farmacéuticos se incluye distintas preparaciones médicas, medicamentos patentados. Pueden ser productos farmacéuticos alopáticos u homeopáticos, vacunas, leche para lactantes y medicamentosa, vitaminas, como así también antibióticos, antiinflamatorios, medicación para la presión u oncológicos, etc. En artefactos y equipos terapéuticos y sus reparaciones, se incluye instrumentales tales como anteojos, lentes de contacto, anticonceptivos mecánicos, accesorios ortopédicos, equipos para nebulizar, etc. En internaciones, cirugías y partos se incluyen las internaciones en hospitales, sanatorios, centros médicos, clínicas y otros similares; también incluye cirugías con y sin internaciones, e internaciones diurnas para la realización de análisis, radiografías y otros estudios. En gastos de prepagas y obras sociales se incluyen los gastos de los hogares en El crecimiento de un precio relativo implica que se requieren cada vez más unidades de otros bienes para seguir comprando la misma unidad de ese bien. Cuando se contrasta con el salario nominal, significa que cada vez hay que destinar una mayor porción del salario para adquirir la misma canasta de salud que antes estos rubros.

Del estudio realizado para 42 países del mundo, se concluye que en Argentina el precio

Relativo de la salud (precio de la salud dividido el nivel general de precios) creció un 13,2% entre diciembre 2016 y setiembre 2021, registrando el mayor incremento de la muestra. Una cuestión destacable es que, además, fue el país con mayor volatilidad de precio relativo. Es decir, fue el país con la mayor suba de precio relativo y la mayor volatilidad del precio relativo.

Cuadro 1. Evolución del precio de la salud en el mundo
Coficiente de variación x 100 y variación %
Periodo diciembre 2016- septiembre 2021

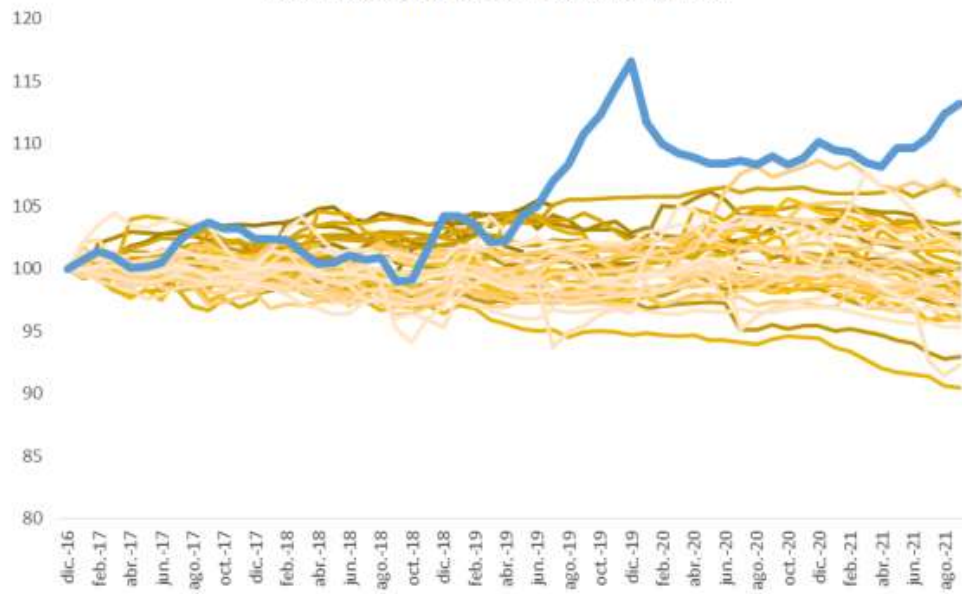
Pais	CVx100	Var dic16-sep21	Pais	CVx100	Var dic16-sep21
1 Argentina	4,2	13,2%	22 Sudáfrica	1,2	2,8%
2 Lituania	3,8	5,8%	23 Polonia	1,2	1,5%
3 Francia	2,8	-9,6%	24 Alemania	1,2	-3,9%
4 Turquía	2,6	1,7%	25 Islandia	1,1	-4,0%
5 Suecia	2,2	-7,7%	26 República Checa	1,0	2,4%
6 Costa Rica	2,1	6,2%	27 Noruega	1,0	-1,9%
7 Bélgica	2,0	-7,1%	28 República Eslovaca	1,0	-3,0%
8 Estonia	2,0	-1,3%	29 Reino Unido	1,0	2,0%
9 Finlandia	1,7	0,4%	30 Chile	1,0	-1,8%
10 Irlanda	1,7	1,1%	31 Canadá	0,9	-3,0%
11 Rusia	1,7	1,3%	32 España	0,9	-2,7%
12 Letonia	1,5	2,1%	33 Estados Unidos	0,9	-3,4%
13 Arabia Saudita	1,5	-0,1%	34 México	0,9	-0,2%
14 Grecia	1,4	-1,8%	35 Corea	0,9	-3,5%
15 Luxemburgo	1,4	-4,1%	36 Dinamarca	0,9	-2,1%
16 India	1,4	1,4%	37 Israel	0,8	-1,8%
17 Colombia	1,3	3,6%	38 Países Bajos	0,7	-2,5%
18 Brasil	1,3	5,0%	39 Hungría	0,7	1,7%
19 Portugal	1,3	1,8%	40 Italia	0,6	-2,1%
20 Eslovenia	1,3	-0,7%	41 Japón	0,6	2,0%
21 Suiza	1,2	-4,6%	42 Austria	0,6	0,0%

Fuente: IARAF en base a OECD.

De los 42 países analizados, 18 países muestran una suba del precio relativo de la salud, 3 países un mantenimiento y 21 países una caída en el periodo bajo análisis. Es decir que, en la mitad de los países, la salud se abarató respecto al nivel general de precios. Esto marca que el comportamiento no ha marcado una variación de igual signo en el precio relativo de la salud en los distintos países del mundo.

En el Gráfico 1 puede apreciarse que Argentina tuvo una leve reducción hasta septiembre de 2018. Luego empieza una tendencia creciente, alcanzando un precio relativo máximo en diciembre de 2019 (116,5 contra 100 de diciembre de 2016). Después, se estabiliza en torno a 109, para volver a crecer a partir de abril de este año 2021

Gráfico 1. Salud. Precio relativo al nivel general – Base diciembre 2016=100
Periodo diciembre 2016- septiembre 2021



Fuente: IARAF en base a OECD

Anexo C. Cronograma de actividades y diagrama de Gantt

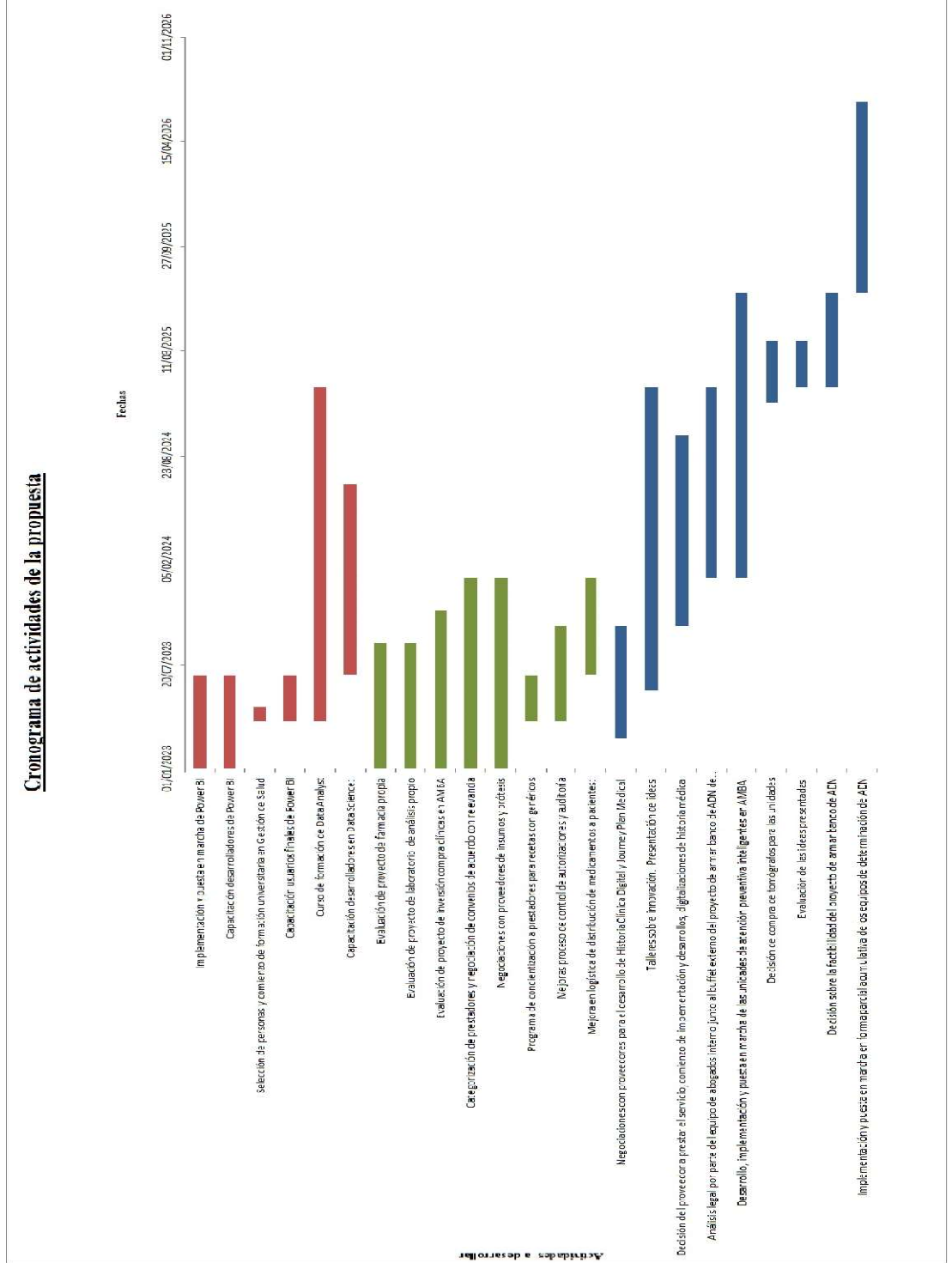
Tabla 17

Detalle de actividades

Etapa	Actividades	Inicio	Duración (días)	Fin
1.1	Implementación y puesta en marcha de Power BI	01/01/2023	180	30/06/2023
1.2	Capacitación desarrolladores de Power BI	01/01/2023	180	30/06/2023
1.3	Selección de personas y comienzo de formación universitaria en Gestión de Salud	01/04/2023	29	30/04/2023
1.4	Capacitación usuarios finales de Power BI	01/04/2023	90	30/06/2023
1.5	Curso de formación de Data Analyst	01/04/2023	640	31/12/2024
1.6	Capacitación desarrolladores en Data Science:	01/07/2023	365	30/06/2024
2.1	Evaluación de proyecto de farmacia propia	01/01/2023	242	31/08/2023
2.2	Evaluación de proyecto de laboratorio de análisis propio	01/01/2023	242	31/08/2023
2.3	Evaluación de proyecto de inversión compra clínicas en AMBA	01/01/2023	303	31/10/2023
2.4	Categorización de prestadores y negociación de convenios de acuerdo con relevancia	01/01/2023	364	31/12/2023
2.5	Negociaciones con proveedores de insumos y prótesis	01/01/2023	364	31/12/2023
2.6	Programa de concientización a prestadores para recetas con genéricos	01/04/2023	90	30/06/2023
2.7	Mejoras proceso de control de autorizaciones y auditoría	01/04/2023	182	30/09/2023
2.8	Mejora en logística de distribución de medicamentos a pacientes:	01/07/2023	183	31/12/2023
3.1	Negociaciones con proveedores para el desarrollo de Historia Clínica Digital y Journey Plan Medical	01/03/2023	213	30/09/2023
3.2	Talleres sobre innovación. Presentación de ideas	01/06/2023	579	31/12/2024
3.3	Decisión del proveedor a prestar el servicio, comienzo de implementación y desarrollos, digitalizaciones de historia médica	01/10/2023	365	30/09/2024
3.4	Análisis legal por parte del equipo de abogados interno junto al buffet externo del proyecto de armar banco de ADN de clientes	01/01/2024	365	31/12/2024
3.5	Desarrollo, implementación y puesta en marcha de las unidades de atención preventiva inteligentes en AMBA	01/01/2024	546	30/06/2025
3.6	Decisión de compra de tomógrafos para las unidades	01/12/2024	120	31/03/2025
3.7	Evaluación de las ideas presentadas	01/01/2025	89	31/03/2025
3.8	Decisión sobre la factibilidad del proyecto de armar banco de ADN	01/01/2025	180	30/06/2025
3.9	Implementación y puesta en marcha en forma parcial acumulativa de los equipos de determinación de ADN	01/07/2025	364	30/06/2026

Figura 14

Diagrama de Gantt



Anexo D. Glosario y definición conceptual de KPI'S utilizados para medición de las distintas etapas del proyecto.

Herramientas de evaluación, indicadores, KPI de la etapa 1

Categorías fundamentales sobre las cuales descansan las bases de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo:

- Capacidad de los colaboradores.
- Capacidad de los sistemas de información.
- Motivación y delegación de poder (empoderamiento).

Capacidad de los colaboradores:

- Satisfacción de los colaboradores
- Retención de los colaboradores
- Productividad de los colaboradores
- Rentabilidad de los colaboradores.
- Capacitación.

Capacidad de los sistemas de información:

- Porcentaje de procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real.
- Índice de acceso a la información estratégica.
- Porcentaje de empleados de atención al cliente de manera directa que cuentan con información en tiempo real para desempeñar su trabajo.

Motivación y delegación de poder (empowerment):

- Cantidad de sugerencias por empleado.
- Cantidad de sugerencias / proyectos sugeridos por empleados que se hayan implementado.
- Tasa de mejora en los procesos.
- Proyectos desarrollados por el equipo.
- Índice Gallup de bienestar global.

Herramientas de evaluación, indicadores, KPI de la etapa 2

1. Ventas sobre Gasto

El departamento de compras debe conocer la ratio de ventas sobre gasto y actualizarlo mensualmente. Este es un indicador clave para cualquier departamento de compras, ya que esta medida permitirá actualizar el presupuesto de gasto de la compañía. Es decir, en caso de caída de ventas, se puede tener en claro como actualizar y ajustar el presupuesto.

2. Desviación Presupuestaria y Real.

El seguimiento presupuestario es determinante para llevar un buen control del departamento, y es recomendable revisarlo mensualmente. Puede ocurrir que los escenarios cambian mucho desde el momento en que se confeccionan los presupuestos anuales, y es necesario realizar los ajustes necesarios para no incurrir en gastos innecesarios. Esta ratio junto con la ratio de ventas sobre gasto, son dos medidas que, de forma conjunta y aislada, ayudarán a recibir una alerta tanto para realizar el ajuste de los presupuestos como para rectificar posibles pedidos de acopio / planificaciones / pedidos futuros, acordados con los proveedores.

3. Ahorro total de costes

Este ratio permite medir el esfuerzo del departamento en la consecución de sus resultados.

Este indicador se puede medir en dos o más dimensiones:

- Ahorro previsto sobre costes previstos. Esta ratio, mide los resultados de la negociación respecto a un comportamiento de consumo previsto de antemano.
- Ahorro real sobre coste real. Este indicador mide el impacto real que tiene el ahorro en la cuenta de resultados.
- Ahorro real sobre coste previsto. Este indicador excluye el factor volumen, es decir aisla el impacto de un aumento/disminución de consumo en el resultado. Esto mide la contribución del departamento de compras al éxito financiero de la compañía.

4. Calidad

Es importante medir y establecer un ratio de devoluciones, pedidos rechazados, quejas y reclamos de los clientes, para valorar a los proveedores y/o prestadores tanto cuantitativa como cualitativamente. Este indicador resulta muy efectivo para mejorar la calidad y seguridad del servicio, ya que identifica métricas para medir el progreso hacia la mejora de la calidad de los productos. Por ejemplo, “defects per million” (DPM).

5. Entrega

Este indicador mide como el departamento de compras obtiene lo que la empresa necesita en el tiempo requerido, es decir, ayuda a analizar los períodos medios de entrega por proveedor, el cumplimiento de plazos establecidos, desviaciones de plazos negociados, promedios de turnos de atención de los prestadores de acuerdo con cada especialidad. En definitiva, este KPI sirve para marcar SLA'S (Service Level Agreements) en los acuerdos con proveedores y prestadores, y resulta muy efectivo para establecer políticas de penalizaciones/bonificaciones.

6. Tiempo del ciclo de adquisición

El tiempo del ciclo de adquisición puede medir bien sea, el tiempo medio que se tarda entre la presentación de la solicitud y la colocación de la orden de compra, o el tiempo que se lleva desde el principio de un proceso de aprovisionamiento hasta el momento en el que se firma el contrato.

7. Porcentaje del proveedor que representa el 80% del gasto

Este indicador, permite identificar donde se concentra el 80% del gasto de la compañía, y dirigir de esta forma el esfuerzo del departamento hacia estos productos/proveedores, que es donde en definitiva podrás obtener mayores ventajas a nivel ahorro y riesgo.

8. ROI de adquisiciones

Este indicador mide la rentabilidad de la inversión o gasto realizado en proyectos, procesos de racionalización, optimización y/o ahorro. Este KPI te dará una visión global para tomar decisiones acertadas.

9. Managed cost

Se trata del % del gasto que el departamento de compras influye a través del proceso estratégico de abastecimiento, sin incluir los costos laborales ni los impuestos. Este % permitirá dimensionar el departamento de acuerdo con el volumen de compra centralizada, además de identificar nuevas iniciativas a incorporar a la gestión de este.

10. Cumplimiento de formas de pago

Este ratio tiende a confundirse con un ratio más financiero, pero no se debe olvidar que el conocer los compromisos contractuales es casi tan importante como medir los compromisos a los que han llegado nuestros proveedores/prestadores. Es por ello por lo que se hace imprescindible controlar los periodos medios de pago a los mismos, y ver si estamos

cumpliendo o no con las condiciones de pago pactadas en contrato, ya que esto va a afectar positiva o negativamente en negociaciones actuales y futuras. Este indicador redonda en una buena gestión de la cartera de proveedores.

La rentabilidad es la capacidad de la empresa de obtener un beneficio, en función del capital invertido. Representa la relación entre los ingresos de una empresa y la cantidad de dinero que se ha recaudado para obtenerlos. Es vital la utilización de la rentabilidad como métrica para la empresa, ya que juega un papel importante en la vida de esta.

Para calcular la rentabilidad, se pueden distinguir tres tipos de rentabilidad:

- Rentabilidad económica.
- Rentabilidad financiera
- Rentabilidad comercial

La tasa de rentabilidad se refiere a un valor que indica el nivel de rendimiento generado sobre la base de la inversión inicial realizada, también conocida como capital. Esta tasa se expresa como porcentaje y se basa en el principal y el rendimiento anual, que es la cantidad ganada en un año. Los indicadores de rentabilidad son aquellos que se utilizan para determinar si el dinero invertido en la empresa está funcionando y en qué medida. En otras palabras, estos indicadores permiten analizar el resultado en relación con el capital invertido en la empresa. El cálculo de los indicadores de rentabilidad permite hacer dos cosas. Primero, comparar la rentabilidad entre proyectos y entre empresas del mismo sector. La segunda es comprobar si el capital invertido tiene una rentabilidad suficiente para devolverlo. Toda empresa necesita establecer un sistema de medición para cuantificar su actividad. Su objetivo es facilitar el análisis a profundidad de los resultados del capital aportado a la empresa.

Los indicadores de rentabilidad que se utilizarán son:

1. Margen

El margen de la empresa es la diferencia entre las ventas de bienes y/o servicios y el costo de las compras y/o servicios.

Margen bruto = Ganancia bruta / Ingresos netos, Margen neto = Ganancias netos / Ingresos netos

2. EBITDA. Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

EBITDA es un acrónimo en inglés (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) que significa Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Representa los ingresos de la empresa antes de las deducciones por impuestos, intereses, depreciación y amortización y las provisiones para activos fijos. Este indicador de rentabilidad se utiliza para determinar los resultados económicos de la empresa con el fin de comparar la creación de riqueza de diferentes empresas del mismo sector.

Cuando un EBITDA es positivo, refleja la rentabilidad de una empresa (la empresa crea valor) sin tener en cuenta a los beneficiarios de este ingreso. El EBITDA no incluye financiación, inversiones o impuestos. Por otro lado, un EBITDA negativo es el reflejo de una empresa no rentable.

3. Retorno de inversión

Este indicador evalúa la medida en que la empresa puede generar beneficios mediante la movilización de recursos tangibles e intangibles. También da un importante indicador de cómo la empresa utiliza sus recursos. El cálculo de la tasa de retorno de inversión antes de iniciar los proyectos nuevos, permite estimar la tasa de rendimiento del capital que se espera invertir. El rendimiento de los activos se calcula dividiendo los ingresos netos y el total de

activos. El resultado neto es la diferencia entre los gastos y los ingresos. Cuanto mayor sea el retorno de inversión, más eficiente es la empresa en el uso de sus recursos. También significa que la empresa puede aumentar sus precios.

4. Rendimiento de activos

El rendimiento de activos es otro de los indicadores de rentabilidad que compara el total de activos de la empresa con la cantidad que devuelve a sus accionistas: Retorno sobre el Activo = $(\text{Ingreso neto} / \text{Activos totales}) \times 100$. La relación de rendimiento de los activos totales indica la medida en que las inversiones de la empresa generan valor, lo que la convierte en una importante medida de la productividad de esta.

5. Deuda total

El nivel de endeudamiento es importante para cualquier el negocio, ya que permite analizar las repercusiones de un préstamo (del tipo que fuere) que requerirá no sólo el reembolso de la deuda sino también el pago de sus intereses: Deuda total = $(\text{capital de terceros} / \text{activos totales}) \times 100$

Este indicador de rentabilidad muestra el peso de la deuda de la empresa en relación con su patrimonio.

6. Efectivo neto

Este es un indicador fundamental, representa todas las sumas que pueden ser movilizadas en un momento dado, o en el muy corto plazo. Vinculado a las necesidades de capital de trabajo, es un indicador fiable de la salud financiera de la empresa.

7. Relación precio/beneficio

Este indicador de rentabilidad es especialmente relevante cuando se trata de conseguir inversores para la empresa, ya que puede reflejar el interés del mercado en apostar por el producto o servicio de la empresa. Entre los índices de valor de mercado, el precio sobre el beneficio es el más conocido y también el más sencillo, ya que demuestra la expectativa directa del inversor sobre el activo. Básicamente, la relación precio/beneficio muestra cuánto está dispuesto a pagar un inversor por cada beneficio obtenido: $\text{Relación precio/beneficio} = \frac{\text{Precio del activo}}{\text{beneficio del activo}}$

Esta clase de métrica les da a los inversores la seguridad al inversor de qué esperar para lanzar su propuesta para una negociación.

8. Punto de equilibrio

Este es otro de los indicadores de rentabilidad más importantes porque determina el nivel de facturación que se debe alcanzar para alcanzar el punto de equilibrio, y el umbral en el que la actividad es rentable.

Herramientas de evaluación, indicadores, KPI de la etapa 3

Las empresas líderes están definiendo métricas que van mucho más allá del tradicional ROI (retorno de la inversión). Por ejemplo, algunas métricas que pueden ser útiles son: la proporción de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios, la satisfacción de los clientes asociado a las nuevas ofertas. Es inevitable que haya ambigüedades con este enfoque de medición, pero siempre que sea coherente, debería proporcionar resultados claros y tangibles.

Beneficios de la innovación como parte fundamental de su cultura:

1. Fomentar el ingenio

Supervisión, medición y seguimiento éxito de la innovación es un enfoque fantástico para promover el ingenio y la innovación como componentes vitales de las responsabilidades de cada empleado. También fomenta, reconoce y valora la actitud de singularidad, novedad y creatividad que surge dentro de su organización. Cuanto más comprenda sus resultados inventivos como equipo, mejor podrá identificar y celebrar a las personas detrás del éxito de sus resultados de innovación. En el proceso, tal acción los inspirará más y los alentará a ser más productivos en el cumplimiento de sus metas y objetivos de innovación.

2. Responsabilidad por la innovación

Evaluar la innovación aumenta la conciencia de los empleados sobre el valor de la innovación, resolución de problemas y nuevas ideas en la empresa, a pesar de sus tareas y rutinas diarias de la empresa. Si se revisa y promueve rutinariamente el desempeño creativo de la empresa, esto es lo que se espera que suceda:

3. Impulsar a los empleados a asumir tareas cotidianas, como rendición de cuentas de la innovación y asumir roles personales en la construcción de soluciones únicas y otros métodos brillantes para completar sus tareas y responsabilidades, y a su vez, reconocerlos por sus esfuerzos, junto con la estrategia y las métricas correctas para evaluar la innovación, alentará activamente a todos los empleados, independientemente de sus responsabilidades designadas, a ser participantes activos y responsables en sus iniciativas de innovación.

4. Mayor eficiencia

Fomentar la innovación no tiene por qué comprometer la eficiencia de los empleados. De hecho, evaluar la innovación puede motivar a los empleados a ser más productivos con sus esfuerzos creativos a pesar de las limitaciones de tiempo. Para considerar el posible retorno

de la inversión para cada proyecto de innovación se debe tener intención de gastar en tiempo y recursos.

5. Distribución de recursos económicamente efectiva

La creación de nuevos productos y servicios conlleva la lucha de garantizar que se brinden recursos para poner en marcha y respaldar los conceptos, procesos y soluciones más innovadores. Los equipos de innovación hacen lo que pueden para asegurar el respaldo que necesitan para continuar con sus actividades de innovación. Eso incluye el seguimiento de los KPI de innovación. Supervisando de cerca y evaluación de iniciativas de innovación, la empresa puede abastecerse de la información necesaria para obtener y asignar de manera efectiva sus recursos en diferentes fases del proceso. Esto implica que los líderes en innovación pueden diseñar con éxito su línea de innovación asignando fondos y horas de personal donde más se los necesita.

6. Informar sobre el progreso a los accionistas

Cuantificar la innovación con métricas específicas también es un excelente enfoque para aplacar cierta ansiedad que se crea en el accionista de la empresa, sobre cómo se van aplicando los fondos proporcionados para innovar, crecer y prosperar. Este conocimiento en detalle sobre las ventajas directas de la inversión en innovación hará que estén más inclinados a apoyar nuevas ideas la próxima vez y acepten los raros contratiempos de innovación. Permitirles participar del proceso de innovación también les hace sentir que valora sus conocimientos, así como aumenta la confianza en todo el equipo.

Principales KPI de innovación

1. Capacidad

- La capacidad se refiere a todos los diversos talentos, conocimientos y habilidades que tiene una organización para desarrollar y gestionar la innovación. Se relaciona con las percepciones distintivas y la experiencia técnica de los empleados. Además, aborda su conocimiento latente y otras fuentes de información de la empresa, así como el capital financiero de la organización dedicado al desarrollo de la innovación. Métricas por utilizar:
 - Número de empleados con formación en innovación
 - Potencial de innovación
 - Competencias y habilidades de los empleados (eficiencia y productividad)

2. Estructura

Estructuras relacionadas con la estructura organizativa, procedimientos, recursos (las herramientas adecuadas para asistir gestión de la innovación, como un software de gestión de la innovación), e infraestructura del negocio que permitan utilizar de manera efectiva las habilidades antes mencionadas. Métricas por utilizar:

- Fondos gastados en proyectos de innovación
- Tiempo dedicado a cada fase de innovación
- Subsidio educativo para estudio de innovación

3. Liderazgo y Estrategia

La estrategia está vinculada a las tácticas utilizadas por las distintas Direcciones para tomar decisiones inteligentes y con un propósito a partir de una serie de opciones plausibles para

lograr ciertos resultados. Implica los métodos y técnicas de la empresa para lograr los objetivos organizacionales y el progreso a largo plazo, respaldados por un liderazgo efectivo, una distribución adecuada de los recursos, instrucciones basadas en evidencia y procedimientos cuidadosamente analizados. Esto puede incluir el uso de herramientas, personas y equipos apropiados para ejecutar iniciativas de innovación. Métricas por utilizar:

- Número de ejecutivos formados o en formación para la innovación
- Número de ideas dadas por la dirección
- Número de capacitaciones en innovación impartidas por los líderes de la empresa
- Número de proyectos y actividades supervisados directamente por ejecutivos de empresas

4. Cultura

Aunque puede ser difícil determinar los efectos de una innovación en la cultura, fomentar una cultura innovadora en el lugar de trabajo puede tener un impacto significativo en la capacidad de los trabajadores para generar nuevas ideas y convertirlas en iniciativas que beneficien a la organización. Métricas por utilizar:

- Compromiso de los empleados
- Número de empleados que participaron en las actividades de innovación de la organización
- Número de trabajadores tomados para talleres de innovación a lo largo del tiempo
- Tiempo dedicado a experimentos y actividades de innovación.

- Sesiones de lluvia de ideas en un mes
- Valoración de los empleados sobre la capacidad de innovación de la empresa

5. Resultados

- Los subproductos de las iniciativas de innovación en la organización se denominan resultados. Métricas por utilizar:
 - Número de ideas generadas por los stakeholders
 - Número de ideas de los empleados.
 - Número de ideas accionables
 - Número de proyectos de innovación completados
 - Rentabilidad proyectada de los proyectos de innovación
 - Número de nuevos productos y servicios lanzados

6. Impacto

- Los efectos generales de las iniciativas de innovación en el negocio y los clientes se denominan impactos. Métricas por utilizar:
 - Rentabilidad real
 - Satisfacción de empleados
 - Retención de empleados
 - Ingresos generados por proyectos de innovación
 - Número de premios a la innovación
 - Comentarios de los clientes