



UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA

**PROPUESTA DE TESIS MBA**  
**DAMIÁN HANNOIS MBA 16**

*Optimización de las operaciones en Centro  
Oncológico Don Bosco*

EMPRESA: CENTRO ONCOLÓGICO DON BOSCO

TUTOR: DR. CARLOS LOISI

FECHA: ABRIL 2021

LUGAR: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a mi esposa Agustina y a mi familia, que han apoyado mi decisión de realizar esta carrera, permitiendo mi crecimiento profesional y el cumplimiento del proyecto y desarrollo de esta tesis.

También, mi agradecimiento a todo el personal del Centro Oncológico Don Bosco por ayudarme a obtener toda la información necesaria para la realización del trabajo.

Agradezco en especial al profesor Santiago Kraiselburd por guiar mi carrera profesional y orientar mi estudio de la maestría.

Por último, a mi compañero y amigo Antonio Kim por la colaboración y valiosos consejos durante la elaboración de este trabajo, que fueron de suma importancia para mí.

## RESUMEN

Las enfermedades oncológicas representan la segunda causa de muerte en el mundo según la OMS. La especialización Oncológica crecerá según las sociedades de oncología europea y americana en todo el mundo. La práctica de Oncología en Argentina se originó en dos grandes escuelas: en el Instituto Ángel Roffo (con el Dr. Alejo Carugati) y en el Hospital Militar Central (Con el Dr. Roberto Estévez) en Buenos Aires. Desde allí se formaron los principales oncólogos del país<sup>2</sup>.

La formación médicos especialistas en Oncología no se limita actualmente a médicos argentinos, ya que actualmente se realizan formaciones de médicos de otros países latinoamericanos. Se formó hace más de 50 años la Asociación Argentina de Oncología Clínica (AAOC) que cuenta actualmente con más de 700 socios activos.

Actualmente los profesionales de la salud asistencial, debido a la formación técnica que adquieren, enfrentan a lo largo de su carrera la posibilidad de crecer y emprender su propia empresa para desarrollarse plenamente.

Sin embargo, la deficiente formación en gestión de empresas proporcionada por las universidades médicas, genera que muchos de estos emprendimientos no sean rentables en el largo plazo o atraviesen dificultades para aumentar la capacidad.

Este trabajo toma de ejemplo a Centro Oncológico Don Bosco como ejemplo de una compañía que realiza servicios médicos asistenciales y enfocó su estudio en un análisis situacional de la empresa a través del uso de herramientas de análisis estratégico de empresa en salud, como también una descripción de sus operaciones.

Finalmente se utilizó la herramienta del Modelo de negocio Canvas, la cual fue útil para integrar todos los elementos del modelo de negocios y de ese modo

dar una investigación de su empresa y evidenciar propuestas para la optimización del negocio. Con ello se pudieron debatir ideas de cómo mejorar su funcionamiento para alinear la estrategia de la dirección con su propuesta de valor.

Las principales conclusiones fueron: por un lado, dentro del análisis de los factores externos, en el estudio del diagrama de Porter se determinó que la rivalidad competitiva de la industria es moderada, siendo principalmente determinada por las empresas aseguradoras de salud. Por otro lado, dentro del marco interno, se visualizaron elementos diferenciadores de la propuesta de valor y se pudieron identificar dificultades del centro. Por último, con la aplicación de la herramienta Canvas fue posible diferenciar cada uno de los elementos intervinientes en el modelo de negocios de forma esquemática, para poder discutir distintas estrategias de negocios con el personal de la empresa. Ello permitió su fácil comprensión para alinear los objetivos de captar valor en la empresa.

## **PALABRAS CLAVES**

Centro Oncológico Don Bosco

Análisis estratégico empresa salud

Modelo de negocio Canvas

Rivalidad competitiva

## INDICE

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
PREGUNTAS A RESOLVER	10
OBJETIVOS	11
METODOLOGÍA DE TRABAJO	12
ESTRUCTURA DE TESIS	12
<b>2- CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 - ANÁLISIS DEL ENTORNO DE SALUD ONCOLÓGICA	13
2.2 - DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SALUD ARGENTINO	14
2.3 - HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	19
2.3.1 - CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	20
2.3.2 - CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	22
2.4 - HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS	24
2.4.1 - CADENA DE VALOR	24
2.4.2 - ANÁLISIS FODA	27
2.5 - MODELO DE NEGOCIOS Y HERRAMIENTA CANVAS	30
2.5.1 - DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA CANVAS	31
2.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	35
<b>3- CAPÍTULO 2 - ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b>	<b>36</b>
3.1 - DESCRIPCIÓN DEL CENTRO ONCOLÓGICO DON BOSCO	36
3.2 - DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	37
3.3 - ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	40
3.3.1 - DESCRIPCIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	40
3.3.2 - ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	42
3.3.3 - CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	49
3.4 - ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	50
3.4.1 - ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	50
3.4.2 - APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA FODA	53
<b>4- CAPÍTULO 3 - HERRAMIENTA CANVAS DE MODELO DE NEGOCIOS APLICADO</b>	<b>57</b>
4.1 - SEGMENTO DE CLIENTE	58

4.2 - PROPUESTA DE VALOR	63
4.3 - CANALES DE DISTRIBUCIÓN	65
4.4 - RELACIONES CON EL CLIENTE	66
4.5 - RECURSOS CLAVE	68
4.6 - ACTIVIDADES CLAVE	69
A - ATENCIÓN MÉDICA	69
B - PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	70
C - GESTIÓN DE PRESTADORES	71
4.7 - RED DE SOCIOS	73
A - MEDICOS ESPECIALISTAS	73
B- CENTRO DE RADIOTERAPIA	73
C - CENTRO DE IMAGENES	74
4.8 - ESTRUCTURA DE INGRESOS	75
4.9 - ESTRUCTURA DE COSTOS	77
6.- CONCLUSIONES	80
7.- BIBLIOGRAFÍA	83
8.- ANEXOS DE GRAFICOS Y TABLAS	84
8.1 - TABLA N°4 REGISTRO CONSULTAS MENSUALES DON BOSCO	84
8.2 - TABLA N°5 REGISTRO MENSUAL APLICACIONES QT	85
8.3 - TABLA N°6 MODELO CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO	86
8.4 - TABLA N°7 INGRESOS MENSUALES POR PRACTICA Y COBERTURA	87
8.5 - TABLA N°8 INGRESOS POR COBERTURA, CANTIDAD Y TIPO DE PRÁCTICAS	88
8.6 - TABLA N°9 REGISTRO MENSUAL COSTES E INGRESOS	89

## 1. INTRODUCCIÓN

La Oncología es la rama de la medicina que se ocupa del diagnóstico, terapia y cura de los tumores benignos y malignos. A su vez los oncólogos son profesionales que prestan diversos servicios relacionados con el cáncer. Los mismos, incluyen tratamientos quirúrgicos, paliativos, radiantes y médicos. La oncología médica está enfocada en los tratamientos médicos, los cuales pueden ser quimioterápicos o inmunoterápicos.

Esta especialidad comenzó a mediados del siglo XX. En esa época el cáncer era visto como una enfermedad única, frecuentemente incurable, con solo algunos tratamientos disponibles, difíciles de tolerar y con escasa efectividad. Durante los años 60, comienza la creación de las organizaciones médicas que inician el estudio para el diagnóstico y tratamiento de estas enfermedades. En EEUU se crea en 1964 la ASCO (Sociedad americana de oncología clínica), que actualmente es la más grande y relevante del mundo con 45000 miembros y un presupuesto de más de 5 billones de dólares.

La Oncología en Argentina comienza a partir del Dr. Roberto Estévez, quien en 1964 crea la Sociedad Argentina de Quimioterapia Antineoplásica, que hoy reúne, con el nombre de Asociación Argentina de Oncología Clínica, a los más de 700 especialistas de nuestro país. En 1972 se crea en Argentina, en la Universidad del Salvador, la carrera de especialista en Oncología clínica, comenzando la formación de médicos especialistas en el tratamiento del cáncer.

La Oncología médica fue avanzando rápidamente, gracias a la gran inversión y desarrollo de nuevos tratamientos, lo que ha permitido aumentar las opciones terapéuticas desde una minoría en su inicio, a más de 170 en la actualidad.



Sin embargo, el cáncer sigue siendo uno de los problemas de salud más importantes del mundo y, por lo tanto, la oncología es una de las especialidades de mayor investigación y desarrollo de la medicina.

Para la atención de los problemas de la salud, existen distintas instituciones que funcionan brindando servicios sociales a la población (Hospitales, clínicas, consultorios y centros de atención primaria entre otros). Estas instituciones brindan servicios para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades, así como la protección y cuidado de la salud. Se encargan principalmente de dar un beneficio a la sociedad con su operación. Pero también como todo negocio busca ser rentable y obtener ganancias. Es para ello que las empresas en salud deben enfocarse en la búsqueda de modelos de gestión para maximizar sus ganancias y tener éxito en su operatoria.

Según Osterwalder y Pigneur (Osterwalder, Pigneur, 2008), los modelos de negocio, permiten hacer un vínculo entre la planeación estratégica de una organización y la implementación de la misma en los distintos niveles del negocio. Los modelos de negocio le dan forma al concepto de creación de valor de una organización y su producto es la habilidad de la empresa para generar utilidades.

En relación con el éxito de un negocio, según Michael Porter (Porter 1985), es fundamental el posicionamiento estratégico en el mercado para entender en qué situación se encuentra una determinada organización dentro de la industria. De esa forma es posible aplicar un modelo de negocios alineado con el fin de lograr una adecuada diferenciación con respecto a los competidores.

Este estudio se enfocará en un ejemplo de caso único de empresa pyme de salud oncológica en la provincia de Buenos Aires.

El Centro Oncológico Don Bosco es una empresa dedicada a la atención médica especializada en pacientes con enfermedades oncológicas. Se encuentra

ubicado en el centro de San Isidro, en la provincia de Buenos Aires y asiste a pacientes con coberturas prepagas y de obras sociales.

Otorga servicios médicos para la atención de tumores malignos en pacientes adultos. La clínica fue fundada en 1983 por el Dr Adrián Ricardo Hannois, médico especialista en Oncología quien vio una oportunidad de negocio para poder desarrollarse profesional y económicamente, en el ámbito privado de su profesión. Dicho emprendimiento inicial fue exitoso y permitió posteriormente la ampliación e incorporación de otros profesionales, asimismo como la inclusión de servicios terapéuticos de infusión de medicación quimioterápica. Con los años continuó aumentado su capacidad de atención y el nivel de sus prestaciones. Sin embargo, dado que el director y fundador de la empresa no tiene expertise y conocimientos técnicos de administración de empresas y gestión, se intentó desarrollar soluciones para ello. Con ese objetivo se plantearon las siguientes preguntas que buscan entender la operatoria de la organización, establecer un diagnóstico de la situación actual para posteriormente formular un modelo de negocios exitoso.

## **PREGUNTAS A RESOLVER**

¿Cuáles son las ventajas competitivas que una clínica oncológica podría desarrollar para perdurar en Argentina?

¿Cuáles son las ventajas del modelo Canvas para la gestión de la salud oncológica?

¿Qué modelo de negocio se aplica en el Centro Oncológico Don Bosco según la herramienta Canvas?

El objetivo de la investigación es inicialmente, describir integralmente cómo es la operatoria y funcionamiento del Centro para poder realizar un diagnóstico de las problemáticas y desafíos. Luego se estudiarán los lineamientos estratégicos que determinan el marco externo e interno del emprendimiento. Es a través de ese estudio, que se intentará formular un modelo de negocios apropiado para la empresa. Para ello se utilizó la herramienta Modelo de negocios estilo Canvas, la cual permitió debatir con su director cada uno de los componentes del modelo, de manera de llevar a cabo una propuesta de valor óptima, alineada e integrada para satisfacer las necesidades de sus clientes.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVOS GENERALES**

Analizar y describir el modelo de la compañía Centro Oncológico Don Bosco y con ello utilizar las estrategias empresariales para reorientar su modelo.

Explicar a través de la aplicación del modelo CANVAS un modelo de negocios orientado a la salud que pueda integrar todos los conceptos del canvas para su fácil comprensión.

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

Describir en profundidad un caso de microemprendimiento de salud oncológica como modelo para entender sus problemáticas y desafíos actuales.

Describir la estrategia empresarial en la empresa, a través de factores externos e internos, que afectan en el direccionamiento estratégico del centro oncológico Don Bosco.

Aplicar la herramienta Canvas para estudio de modelo de negocios aplicable a empresas de salud comparables con la del trabajo.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La propuesta de la tesis fue realizar una investigación cualitativa, descriptiva a través del estudio de un caso único en profundidad. Los instrumentos para recoger la información utilizada fueron: análisis de documentación interna de la empresa, bases de datos estadísticos y entrevistas al personal clave de la organización bajo análisis

## **ESTRUCTURA DE TESIS**

El documento de tesis está dividido en varios capítulos.

En la Introducción se describe el modelo de estudio del trabajo como ejemplo de empresa de salud. Comienza con un resumen integrando los objetivos y los puntos más importantes del documento. Posteriormente se subdivide en una primera parte de introducción y determinación de los objetivos de la tesis.

En el Capítulo 1 se explica el marco teórico de los conceptos que serán aplicados en el estudio del centro. Se desarrollaron las distintas herramientas que se utilizó a lo largo del trabajo.

En el Capítulo 2 se presenta la empresa Centro Oncológico Don Bosco: su modelo de negocios, sus operaciones y el análisis de los factores externos e internos.

En el Capítulo 3 se aplica la herramienta del modelo de negocios estilo Canvas con el fin de integrar y orientar los componentes del modelo

En Conclusiones se describen las ideas finales obtenidas o través de la aplicación de la investigación de la empresa y se proponen sugerencias.

En Bibliografía y Anexos se presenta la bibliografía utilizada en el documento como cita textual o como formación de ideas asimismo como anexos correspondientes a tablas y gráficos utilizados para el análisis.

Para obtener datos de la empresa de estudio se contactó con el director de la Institución, quien, a través de entrevistas y reuniones, facilitó los datos operativos a fin de llevar a cabo la investigación. A su vez como profesional trabajando en el centro tuve acceso a documentación y a la base de datos del centro para la información estadística.

El método es una investigación documental cualitativa descriptiva de la empresa, llevada a cabo a través de información de la clínica, entrevistas con miembros del staff y de variables de la operación de la clínica facilitadas por su director con el objetivo de la investigación de su empresa.

## **2.- CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE SALUD ONCOLÓGICA**

Las enfermedades oncológicas representan un problema importante de salud en la población mundial, siendo la segunda causa de muerte a nivel mundial. Según cifras de la Organización Mundial de la Salud (OMS 2019), 8,8 millones de muertes ocurridas en el mundo en 2015 se atribuyen a esta enfermedad, lo que equivale casi a una de cada seis defunciones.

El problema del cáncer en el mundo tendrá un impacto creciente en las próximas décadas como producto del envejecimiento de la población por la mayor expectativa de vida y la disminución del índice de natalidad observado, no solo en los países desarrollados, sino también en aquellos en desarrollo. Se prevé que los casos anuales de cáncer aumentarán de 14 millones en 2012 a 21,6 millones hacia el año 2030. (IARC 2019)

La agencia Internacional de Investigación sobre el Cáncer (IARC 2019) ha estimado que durante el año 2018 en la Argentina se produjeron más de 125.000 nuevos casos de cáncer. En nuestro país el cáncer de mayor incidencia es el de mama con 21000 casos por año, seguido por Cáncer de colón con 15692 casos anuales y próstata con 11000 casos.

La atención médica Oncológica se encuentra en una fase de crecimiento, dado que la prevalencia de enfermedades oncológicas ha visto un aumento notable en los últimos años a nivel mundial, replicado también en nuestro país según las estadísticas nacionales.

### **2.2 - DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SALUD ARGENTINO**

Hay diferentes abordajes posibles para el estudio del sector de salud de un país, Un posible abordaje es a través del estudio de los agentes financiadores, esto es, aquellos que cubren la provisión de los servicios de salud. Un segundo

abordaje posible es a través de sus prestadores. Los prestadores son los profesionales e instituciones involucradas de manera directa en la prestación de los servicios de salud. Finalmente, el sistema puede ser analizado a partir de sus diferentes demandantes. Se enfocará el estudio en los financiadores de salud para entender como es la organización de las distintas coberturas sociales. Pero también se resumirá el análisis de los prestadores del sector privado, que corresponden a empresas como la del estudio.

El sistema de salud de Argentina se encuentra estructurado a partir de tres subsistemas, cada uno de los cuáles cuenta con una población objetivo diferente. Los tres subsistemas en cuestión son el público (sistema nacional, sistemas provinciales y sistemas municipales), el de seguridad social (obras sociales nacionales y provinciales y PAMI) y el privado (mutuales y empresas de medicina prepaga).

## **A SUBSISTEMA PÚBLICO**

Este subsistema es responsabilidad de Estado Argentino y está conformado por establecimientos nacionales, provinciales y municipales públicos (Hospitales, Salas de atención primarias, Centros de Tercer nivel etc.) con sus respectivas dependencias. Estos establecimientos se financian a través de rentas generales, dependiendo en última instancia de la derivación de presupuestos municipales, de Ministerios provinciales y del Ministerio de Salud de la Nación. Los usuarios de este sistema son todos los habitantes del suelo argentino que no posean cobertura en otro subsistema de salud. Tienen una cobertura estatal a través del P.M.O (Plan médico Obligatorio) para enfermedades oncológicas.

## **B SUBSISTEMA PRIVADO**

Estos establecimientos constituyen en conjunto, la oferta privada de recursos y servicios de salud. Sus prestaciones son financiadas mediante la

contratación de sus servicios por parte de las Obras Sociales, y también directamente, a través de sus propios sistemas prepagos y planes médicos de cobertura. La población cubierta por estos sistemas se afilia voluntariamente o en caso de personal jerárquico de empresas, a través de éstas. El espectro de prestaciones ofrecido varía según el aporte que cada asociado decide efectuar, al optar por alguno de los distintos planes de cobertura. La adhesión a estas empresas es voluntaria por parte de sus beneficiarios, y el canal de acceso a su cobertura es mediante el pago de una cuota o prima. Esa es también la fuente de financiamiento de este subsistema. A su vez las empresas de seguros privados deben garantizar el cumplimiento del PMO y se encuentran reguladas por la Superintendencia de Servicios de Salud.

En cuanto a la prestación de servicios en el año 2016, el sector privado cuenta con 13.254 establecimientos de salud en Argentina, esto es, el 55,5% del total (23.898). el sector privado tiene una presencia relativamente baja en la Atención Primaria, ya que sólo opera el 35,6% de los establecimientos dispuestos para esa función. De hecho, excluyendo los centros de atención primaria, la participación del sector privado en los establecimientos del país se eleva al 80,8% (Fraccia, Lopez Amoros 2016).

Las empresas de medicina prepaga (incluyendo mutuales) brindan en Argentina cobertura a unos 5,7 millones de usuarios. Esto implica que el subsistema privado brinda cobertura al 13,2% de la población argentina (F, L 2016).

El crecimiento de este sector en los últimos años es evidente, aunque en los años recientes su ritmo de expansión se ha resentido producto de algunas limitaciones, como el incremento de los costos y el deterioro de la situación en el mercado laboral. En la década comprendida entre 2006 y 2015, el total de socios de empresas prepagas y mutuales se incrementó de 3,2 millones a los mencionados 5,7 millones, lo que implicó una tasa media anual de crecimiento del 6,6%, aunque con altibajos. En contraste, la cobertura de la seguridad social



avanzó a una tasa media del 3% anual, lo que implica que el sector privado viene ganando terreno en el sistema de salud de la Argentina (Tabla N° 1).

Tabla N°1 Crecimiento de la Cobertura de salud en Argentina

Segmento	Beneficiarios 2006 (millones)	Beneficiarios 2015 (millones)	Crecimiento total 2006-15	Crecimiento medio anual 2006-15
Seguridad social	20,8	27,2	30,8%	3,0%
Medicina prepaga	3,2	5,7	78,1%	6,6%
<b>Total</b>	<b>24,0</b>	<b>32,9</b>	<b>37,1%</b>	<b>3,6%</b>

Fuente “El sistema de salud en Argentina situación actual y desafíos” (Fraccia, Lopez Amoros 2016)

En este subsistema se observa un nivel de concentración alto, ya que las cinco empresas más grandes del mercado concentran casi 80% de los beneficiarios. Se observa además una tendencia a la profundización de esta característica, lo que se encuentra asociado a la dinámica empresarial del sector.

En términos de gasto, el subsistema de medicina prepaga explicó en 2015 un estimado del 16% del gasto en salud del país. Cabe destacar que esta participación es elevada tomando en cuenta el nivel de cobertura que brinda, lo que es indicador del elevado nivel de gasto per cápita de este subsistema. Este es uno de los elementos centrales en la inequidad del sistema (2016)

## C OBRAS SOCIALES

Este subsistema es el más complejo de los tres, se compone de más de 300 obras sociales y muy heterogéneas en cuanto al tipo de población, cobertura y modalidad de atención que ofrecen (F, L 2016).

Sus recursos provienen del aporte obligatorio del 3% del salario de los trabajadores en relación de dependencia, y de la contribución del 5% sobre la masa salarial efectuada por los empleadores. La mayoría de ellas actúan como instituciones financiadoras de las prestaciones de salud, contratando en su mayor parte a efectores del sector privado. Una pequeña porción de ellas, son propietarias directas de efectores de salud brindando prestaciones directamente a sus afiliados. El rasgo esencial de las obras sociales es su estrecho vínculo al mercado de trabajo. Esto da lugar a fuertes desniveles en los ingresos de cada obra social, debido a diferencias derivadas de la cantidad promedio de asalariados, propia de cada actividad y al salario medio de cada una de ellas. Para atenuar esas desigualdades, existe un fondo de redistribución, que se forma con el 10% de la recaudación total del sistema, la que es depositada hacia las obras sociales con el fin de garantizar el mismo conjunto de prestaciones a todos los trabajadores en relación de dependencia. Sin embargo, este fondo ha demostrado ser insuficiente, dado que se agregan de forma heterogénea co-seguros o bonos moderadores de consumo a cargo de los beneficiarios. Posteriormente este sistema sufrió un proceso de desregulación que permite a los afiliados de las distintas Obras Sociales sindicales optar por trasladarse a entidades de otros gremios.

Actualmente se estima que en torno al 53% de la población argentina cuenta con cobertura de una obra social, lo que mantiene a este subsistema como el de mayor peso en el sistema de salud de la Argentina. (2016)

Dentro del subsistema de Obras sociales, a su vez, conviven grupos diferentes. En primer lugar, las obras sociales nacionales, vinculadas en cada caso a un sindicato, ligado a su vez a una rama de actividad económica. En segundo término, están las obras sociales provinciales, que prestan cobertura a los empleados públicos de las 23 provincias de la Argentina y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A estas se suma el PAMI, la obra social del Instituto Nacional de Seguridad Social para Jubilados y Pensionados (PAMI), que brinda cobertura a jubilados y pensionados. Por último, diferentes fuerzas de seguridad cuentan con obras sociales propias.

Aunque cada obra social cuenta con relativa autonomía para definir los límites de su cobertura, el mínimo de prestaciones se encuentra delimitado por el Programa Médico Obligatorio (PMO).

## **DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL SISTEMA DE SALUD ARGENTINO**

A nivel geográfico se observan diferencias muy significativas en las características del sistema de salud argentino. Por caso, se estima que 58% de los usuarios del subsistema privado residen en la Ciudad o la Provincia de Buenos Aires. En esa región se concentra el 46,2% de la población argentina, por lo que la concentración de la cápita es evidente.

Esta concentración de la medicina privada en el Gran Bs As. guarda relación con que ésa es la zona del país que concentra la mayor masa salarial. Adicionalmente, por una cuestión de escala muchas empresas de medicina prepaga prefieren actuar en un ámbito geográfico acotado.

## **2.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

En este capítulo se visualizan los aspectos que envuelven al mercado de la empresa a su vez como los condicionantes y potencialidades que impactan en la operación de una empresa dentro de una economía. Para este análisis se contempla el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y el ciclo de vida de la industria.

Desde el punto del análisis de las cinco fuerzas de Porter se examinan los aspectos que mantienen la rentabilidad del mercado de la

empresa en el largo plazo. ello permite analizar las amenazas y relaciones de poder entre las fuerzas para lograr una ventaja competitiva.

A su vez el ciclo de vida de la industria es un instrumento que permite estudiar cómo es la evolución de las industrias en el mercado. Las distintas fases en las que se encuentre el sector en estudio permiten adaptar estrategias empresariales teniendo en cuenta el momento evolutivo del sector en cuestión.

Posteriormente se detallarán herramientas para el análisis de factores de la empresa que determinarán lineamientos estratégicos para consolidar un modelo exitoso. Estos son el análisis de la cadena de valor y la herramienta FODA.

Por último se definirá el concepto de modelo de negocios, según distintos autores y se explicará en detalle la herramienta CANVAS de modelo de negocios, como un ejemplo práctico para poder estudiar la integración de cada elemento interviniente del modelo, y sus interrelaciones para facilitar la toma de decisiones en el negocio.

### **2.3.1 - CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo ideado en el año 1979 en la Escuela de Negocios de Harvard por Michael Porter que permite definir un marco a través del cual se puede analizar la posición de una organización teniendo en cuenta el nivel competitivo de la misma, comprendiendo su potencialidad, las oportunidades como el grado de rentabilidad de su actividad (porter 1979). A través de éste entendimiento se puede definir las fortalezas y las debilidades de la organización sobrellevando exitosamente la planificación de una agenda estratégica de acción y brinda un marco para anticiparse a la

competencia. Esto requiere a la empresa u organización, una valoración permanente de sus metas, estrategias y recursos con el fin de enfrentar las amenazas y las relaciones de poder existentes para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Esta herramienta propone la evaluación de 5 fuerzas:

**a- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Estos productos sustitutos son los que van a ser consumidos o utilizados vez de otros. Provocan en la empresa una limitación del potencial y se filtran en la competencia directa con el servicio el cual se ofrece como sustitutivo, ya que tienen igual función dentro del mercado y van a satisfacer la misma necesidad que el paciente busca. En los mercados en donde hay muchos productos iguales o similares suponen baja rentabilidad ya que en caso de intentar presentar un alto nivel de precios, los clientes tenderán a buscar medios alternativos para satisfacer sus necesidades.

**b- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:**

Esta fuerza se ocupa del análisis del poder de los compradores de productos o servicios, en términos de las negociaciones que determinan su capacidad para capturar más valor. Los clientes pueden ejercer poder sobre la industria estableciendo condiciones exigentes alterando la rentabilidad del negocio. De esta manera el cliente puede negociar frente a su vendedor la ratio precio/prestación por el cual está dispuesto a pagar.

**c- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

Esta fuerza se ocupa del análisis de los determinantes de los productos o servicios necesarios para llevar a cabo la función de la empresa. Los proveedores pueden ganar poder de negociación y proveer productos de menor calidad o a precios mayores reduciendo la rentabilidad o incluso poniendo en juego la viabilidad del negocio.

**d- AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES:**

Los nuevos competidores amenazan ejerciendo presión sobre precios, costos y tasas de inversión. Pueden proyectar estrategias para generar ventajas competitivas, estableciendo límites a la rentabilidad del sector.

Los nuevos entrantes pueden apropiarse de los clientes afectando la porción de mercado como también pueden competir por el número de recursos disponibles para sobrellevar el negocio. Por este motivo es importante comprender cuáles son los factores más importantes que determinarían las barreras de entrada.

#### **e- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA:**

La rivalidad de los competidores se define como el resultado global de las cuatro fuerzas mencionadas previamente. Dicha rivalidad permitirá definir la rentabilidad inversamente proporcional al poder de los competidores. Cuando en un mercado los competidores son fuertes, se posicionan bien y son muy numerosos, generan alta rivalidad. La alta rivalidad limita la rentabilidad, reduce las utilidades del mercado y redimensiona las bases sobre las cuales se efectúa la competencia. Esto está dado cuando:

- 1- El sector del mercado en el que se mueven los competidores, crece lentamente.
- 2- Hay igualdad de características entre los distintos competidores.
- 3- Las barreras de salida son altas
- 4- Los rivales se posicionan como líderes con altas metas de competencia.

#### **2.3.2 - CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA**

El ciclo de vida es una herramienta de análisis de un producto o un mercado teniendo en cuenta la perspectiva habitual del comportamiento del consumidor. Dicha conducta se asemeja al ciclo de vida biológico.

Se dice que una industria (conjunto de productos y/o servicios) presenta un comportamiento similar diferenciándose por presentar ciclos más prolongados.

Debido al accionar diferente del consumidor de acuerdo al momento del ciclo, las organizaciones lucrativas deben adecuar su estrategia para sobrevivir y prosperar Henley y Ross (2006).

Las fases habitualmente descriptas son cuatro: 1) introducción, 2) crecimiento, 3) maduración y 4) declinación y describen un gráfico en forma de S itálica.

### **INTRODUCCIÓN:**

Es el momento del ciclo en el cual el producto nuevo se introduce al mercado. Los clientes que probarán el producto serán únicamente innovadores con poca aversión al riesgo representando un porcentaje bajo del mercado.

El productor disfrutará de un monopolio durante este periodo, pero no disfrutará de márgenes muy elevados debido a los costos del desarrollo del producto. Lo habitual es que muchas compañías no logren prosperar en este periodo embrionario debido a los altos costos, la baja demanda y los márgenes ajustados.

### **CRECIMIENTO:**

En esta fase la demanda del producto o servicio crece fuertemente y la clave de la empresa es captar cuota de mercado a toda costa para posicionarse.

Aumentan los márgenes y el número de consumidores como también el de competidores quienes empiezan a evaluar e introducir productos nuevos similares o basados en el producto inicial.

### **MADURACIÓN:**

Es una fase caracterizada por la finalización del crecimiento.

El mercado se vuelve competitivo y los competidores comienzan a diferenciarse debido a la saturación. En una primera fase de la maduración el consumo sigue aumentando lentamente permitiendo que aún las compañías

ineficientes logren generar ganancias sobre sus ventas. Luego sobreviene una segunda fase en donde caen las ventas y junto a ello, las ganancias.

También, a través de esta fase se observa que la rivalidad competitiva comienza a crecer y la industria tiende a concentrarse como mecanismo para repartir mejor los costes fijos. Comienza a verse ausencia de innovaciones tecnológicas dado que el sector pierde su atractivo.

### **DECLINACIÓN:**

Es una fase en donde las organizaciones abandonan paulatinamente el mercado y se acelera la caída. Los consumidores conciben los productos o servicios cerca de su expiración. El producto continuará existiendo siempre y cuando continúen existiendo productores que puedan conservar cierta ganancia.

## **2.4 - HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS**

### **2.4.1 - CADENA DE VALOR**

#### **INTRODUCCIÓN**

La cadena de valor es una herramienta de análisis, para facilitar la estrategia de una empresa. Esta herramienta permite determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de actividades de la industria. De esta manera se define que el valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La ventaja competitiva se logrará cuando una compañía logre integrar las actividades en forma menos costosa y diferenciarse de sus competidores. Como consecuencia, según el criterio que se utilice para subdividir y ordenar las actividades de la empresa, se podrán definir distintos tipos de cadenas de valor



para una misma organización. Las dos cadenas más utilizadas son: la desarrollada por la empresa de consultoría McKinsey y la elaborada por Michael Porter (1985).

El enfoque de la cadena de McKinsey, tiene una perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. El procedimiento a seguir para la utilización de esta herramienta, es ir incluyendo dentro de columnas, aquellos factores que determinen la ventaja competitiva de la empresa a analizar.

El enfoque de la cadena de Porter, tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. Como aspecto diferenciador incluye una subdivisión que agrupa como actividades de apoyo, que sirve para optimizar las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes. Se compone de dos tipos de actividades

### **COMPOSICIÓN**

La cadena de valor se compone de actividades primarias, actividades de soporte y margen.

Actividades primarias: son aquellas que se relacionan con el desarrollo del producto o servicio en forma directa (Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio).

Actividades de soporte: son aquellas que dan apoyo a las actividades primarias como la administración de recursos humanos, compras de bienes, servicios, desarrollo tecnológico, como las que se encuentran en relación a la infraestructura empresarial (compras, desarrollo tecnológico, recursos humanos, infraestructura institucional).

Margen: es la diferencia del valor total y los costos incurridos por las actividades primarias y de soporte.

También pueden ser definidas como directas, si crean valor para el cliente, indirectas, las que permiten el funcionamiento de las actividades directas y por ultimo las actividades de aseguramiento de calidad de la compañía.

Adicionalmente luego de la desagregación de las actividades, es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades, porque su influencia mutua puede tener importancia estratégica. Se puede definir interrelación como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor, condiciona el resultado de otra. Estas interrelaciones pueden influir sobre la ventaja competitiva de dos formas: bien a través de su optimización o su coordinación. Es importante hallar estas relaciones cuando existe una situación en la que los costes incurridos para la mejora de una actividad, producen una disminución en los costes para realizar otra. En otros casos es de relevancia cuando el perjuicio para el cliente por la demora en su reparación es alto, o cuando el coste del servicio de mantenimiento es una parte importante de la cuenta de resultados.

## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA A PARTIR DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor se extiende desde el proveedor de los proveedores hasta los clientes de los clientes. La tarea de cada uno de los eslabones repercutirá sobre el funcionamiento de toda la cadena.

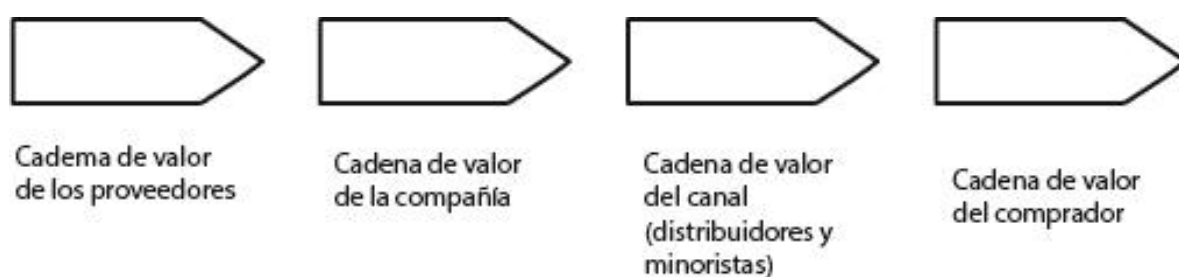


Figura N° 1: Adaptado de Porter (1985) “Competitive Advantage”.

Una vez determinada la cadena de valor, se deberá identificar la estrategia que permita sobrellevar el cumplimiento del objetivo. Las tres estrategias que propone Porter en forma genérica son:

**1-LIDERAZGO A TRAVÉS DE LOS COSTOS:** la compañía buscar reducir sus costos para competir en el mercado. De esa manera optimiza sus procesos y relaciones en busca de un producto bajo en costos.

**2-LIDERAZGO POR DIFERENCIACIÓN:** la compañía busca diferenciar y posicionar su producto en alguna necesidad específica del cliente. Clave cuando la empresa posee productos sin sustitución inmediata

**3-Foco:** la compañía se enfoca en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo de acuerdo a los nichos.

## **2.4.2 - ANÁLISIS FODA**

### **INTRODUCCIÓN**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, llevar a cabo decisiones acordes con los objetivos planteados.

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT, 2013)<sup>4</sup>. De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son externas, por lo que resulta difícil poder modificarlas, son factores que se deben enfrentar o evitar a través de estrategias internas.

El análisis puede ser utilizado en múltiples niveles (producto, departamento, compañía, línea de producto, etc) y debe enfocarse en los factores claves para el éxito del negocio.

## COMPONENTES

El análisis FODA es un proceso dinámico iterativo. Se utiliza la herramienta para definir un objetivo, se definen los factores involucrados, se realiza un análisis en donde el objetivo inicial puede ser alterado por lo que se realiza un nuevo análisis FODA.

**FORTALEZAS:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se adquieren y generan ventaja competitiva. Se suele confeccionar a través de la búsqueda

**OPORTUNIDADES:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas estratégicas.

**DEBILIDADES:** Son condiciones que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Las debilidades suelen estar acompañarse con resistencia a la aceptación de los mismos. Frente a esta dificultad, la asunción de las debilidades puede ser un punto clave para que muchas organizaciones puedan sincerarse y combatir las causas de su baja performance.

**AMENAZAS:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno externo que desfavorecen el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA FODA

Para elaborar el análisis interno se deben incluir elementos en relación con aspectos:

**CULTURALES:** éticos, de imagen pública y estructura

**EXPERIENCIA:** conocimientos clave, traducción de la experiencia hacia el plano concreto.

**RECURSOS:** posición financiera, recursos edilicios, maquinaria y otras estructuras físicas.

**CUALIDADES ÚNICAS:** patentes, contratos especiales, “know-how” específicos como investigación y desarrollo.

Para desarrollar el análisis de los factores externos es necesario que se incluya el entorno en la que opera la organización: el mercado, la economía y las terceras partes.

Dicho ecosistema incluye la evaluación de nuevas tecnologías, realidades sociales, económicas y políticas, siendo estas evaluables a través de un análisis PESTLE (evaluación política, económica, social, tecnológica, legal, ambiental).

Tanto para Oportunidades como para Amenazas se deben valorar conceptos macro que involucren: la tecnología, los mercados, los patrones sociales, los métodos de almacenamiento, las políticas gubernamentales, los perfiles poblacionales, las ofertas globales, los estilos de vida.

## **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ANÁLISIS FODA**

### **VENTAJAS:**

1-Simple de entender y realizar.

2-No requiere del aprendizaje de alguna técnica.

3-Practico para esquematizar conceptos clave en la empresa

**DESVENTAJAS:**

- 1-Se puede tender a sobre-simplificar situaciones.
- 2-Dificultad en selección de información relevante.
- 3-Muchas veces no ofrece soluciones a problemas evidentes.
- 4-Dudosa objetividad de los datos.

**2.5 -DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS Y HERRAMIENTA ESTILO CANVAS**

Para que una organización pueda subsistir y desarrollarse con éxito, es imprescindible contar con un buen modelo de negocios. Por ello, a continuación, se describen las definiciones de modelo de negocios.

Según Amit y Zott (2001) un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio. En relación al contenido de las transacciones, los autores hacen alusión a los productos intercambiados, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción, hace referencia a las partes intervinientes, sus relaciones y forma de operar. Por último, el gobierno de las transacciones indica como los participantes controlan los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Por su parte, Casadesus-Masanell y Ricart (2007) plantean que el modelo de negocio de una organización no es más que el conjunto de elecciones que realiza y el conjunto de consecuencias que se derivan de las mismas. Las elecciones pueden agruparse en tres categorías: de políticas (como deben hacerse las cosas), de activos (como debe invertirse el dinero) y de gobierno (condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos).

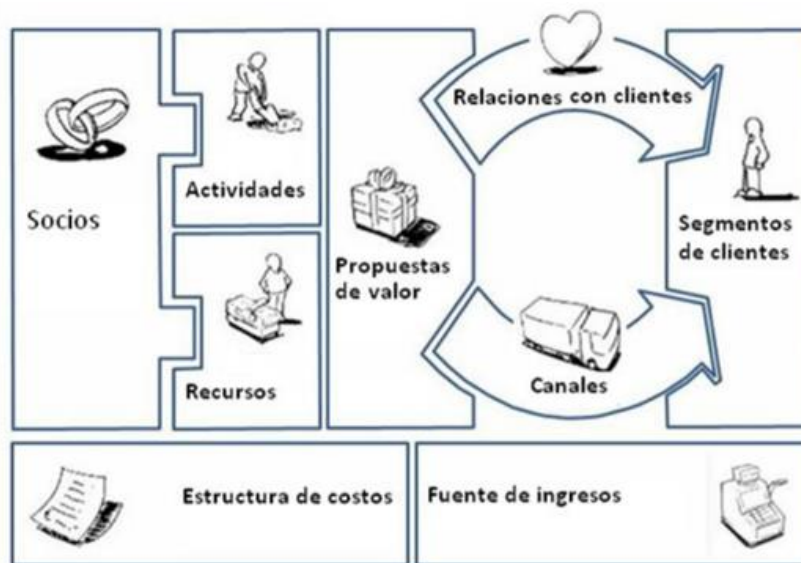
Finalmente, como describe Osterwalder (2005), un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y en la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor, para generar flujos rentables y sostenibles.

Según este autor los modelos de negocio tienen una característica distintiva: están centrados en los clientes como fuente principal de creación de valor de una compañía.

La teoría descrita por Osterwalder engloba nueve bloques donde se subdividen las variables más importantes de un negocio. Dichos bloques constan de: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes. En el diseño propuesto por Osterwalder, un modelo de negocios puede definirse como una arquitectura de flujos y servicios.

A continuación, en la figura N° 2 se muestra el esquema propuesto por el autor, en forma de lienzo donde se visualizan fácilmente todos estos elementos asimismo como su interrelación.

Figura N° 2 Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder.



Modificado de Osterwalder y Pigneur (2011), "Generación de modelos de negocio".

## 2.5.1 DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS DE LA HERRAMIENTA CANVAS DEL MODELO DE NEGOCIO

### A. SEGMENTOS DE CLIENTES

Éstos determinan los grupos de clientes a los que va dirigida la actividad comercial, con el fin de diferenciarlos y establecer sus necesidades particulares, pasar a analizarlas cuidadosamente y buscar las estrategias para satisfacerlas. En este módulo se analizan los clientes más importantes para quienes la oferta resulta valiosa. Según los autores, algunos segmentos importantes que deben tenerse en cuenta, se pueden agrupar de acuerdo a las siguientes descripciones:

- **MERCADO DE MASAS:** es un grupo de clientes que manifiesta necesidades y demandas similares. Nicho de mercado: se refiere a la adaptación del modelo a una fracción del mercado. En este aspecto son fundamentales las relaciones entre proveedores - clientes.
- **MERCADO SEGMENTADO:** cuando el modelo ofrece propuestas de valor diferentes a segmentos del mercado con necesidades levemente diversas.



- **MERCADO DIVERSIFICADO:** en este aspecto el Modelo de Negocio proyecta su oferta a segmentos de mercado con necesidades muy distintas. propuesta de valor a los clientes, se necesitan, también, los canales de distribución que pueden ser comerciales, Internet, etc.
- **PLATAFORMAS MULTILATERALES:** hacen referencia a varios segmentos de clientes diferentes, que constituyen lazos comunes de negociación estableciendo lo que los autores llaman “efecto de red”

## **B. PROPUESTAS DE VALOR**

Se refiere a las razones por las cuales los clientes eligen a una empresa y no a otra. Estas propuestas son aquellas que valorizan la oferta porque mediante ellas se genera una ventaja competitiva, cuando realmente logran satisfacer los requisitos y necesidades de un segmento de mercado específico. Los valores pueden concebirse en términos cuantitativos o cualitativos, e incluyen aspectos como: novedad de la propuesta, mejora del rendimiento, atención de necesidades específicas (personalización), precios, diseño de los productos, marca, comodidad, entre otros.

## **C. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN**

Son aquellos que consolidan los puntos de contacto con los clientes e incluyen la negociación, la distribución y la venta del producto o servicio. Para que la propuesta de valor sea atendida por el segmento de clientes, es importante acercarse a éstos de forma pertinente, encontrando un equilibrio continuo entre los diversos tipos de canales, buscando la atención oportuna de la necesidad del cliente y la rentabilidad de la empresa. Los canales de distribución pueden ser propios (directos o indirectos) y de socios (indirectos).

## **D. RELACIONES CON LOS CLIENTES**

En este bloque la organización debe escoger el tipo de relación que debe mantener con su cliente. Están basadas en fundamentos significativos como: captar nuevos clientes, fidelización y estimulación de las ventas. Algunas de las relaciones que la empresa debe establecer con los segmentos del mercado pueden considerar estas variables:

**ASISTENCIA PERSONAL:** en esta interacción se realiza directamente con el cliente usando diversidad de medios (personal, telefónico o web)

**AUTOSERVICIO:** cuando la empresa puede proporcionar los medios para que el cliente se sirva de ellos.

**SERVICIOS AUTOMÁTICOS:** ofrece una versión del autoservicio con carácter automático, simulando una relación personal.

**COMUNIDADES:** se establecen comunidades de usuarios, para conocer las necesidades de los clientes, intercambiar conocimientos y dar solución a los problemas.

## **E FUENTES DE INGRESOS**

Hacen referencia a los beneficios que percibe la empresa, mediante el flujo de caja que se genera en los diferentes segmentos de mercado. Algunas formas de generación de fuentes de ingresos son; venta de activos de propiedad, cuota pagada por el cliente según el uso de servicio, cuota de suscripción a un servicio o producto que generará un uso ininterrumpido de éste, préstamo o alquiler de servicio, licencias para uso de la propiedad.

## **F RECURSOS CLAVE**

Se refiere a los recursos necesarios que se deben desplegar para que el negocio funcione. Son herramientas que permiten a la empresa integrar algunos de los bloques definidos (propuesta de valor, relaciones con el cliente y fuentes de ingreso) para consolidar su Modelo de Negocio. Estos recursos pueden ser:

activos físicos (instalaciones, infraestructura, maquinaria, locales); activos intelectuales (formación e información, derechos, datos); activos humanos (capacidades de las personas) y activos económicos (recursos en dinero, créditos).

## **G ACTIVIDADES CLAVE**

Son las acciones que se realizan mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor. De este modo integran otros bloques del Modelo de Negocio para el éxito de la empresa. Si se agrupan mediante categorías (producción, resolución de problemas, plataforma), podrán expresar solidez en la organización y proyectar con efectividad el modelo.

## **H SOCIOS CLAVE**

Representan la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios. Se refiere también a la conformación de alianzas que permiten fundamentar el modelo. La empresa ha de crear redes con el fin de optimizar la asignación de recursos y actividades, que contribuyan a la reducción de costos y a la reducción de riesgos en el entorno competitivo. Alianzas que pueden ayudar al aumento de la capacidad comercial y contribuyen a la proyección del Modelo de Negocio.

## **I ESTRUCTURA DE COSTOS**

La aplicación del Modelo de Negocio implica una inversión que tiene que ver con los costos de los recursos, las actividades y la puesta en marcha de los demás bloques del modelo. Un Modelo de Negocio debe procurar minimizar los costos, atendiendo a dos clases de estructuras: reduciendo costos con propiedades de valor de bajo precio o centrados en las propuestas de valor y los servicios personalizados.

Los nueve bloques, a su vez, se agrupan en las cuatro áreas principales de un negocio: oferta, clientes, viabilidad financiera e infraestructura. En esta propuesta, se trata de responder a cuatro preguntas básicas que son:

¿cuál es nuestra propuesta de valor? (¿qué?),

¿a qué clientes dirigimos la propuesta? (¿quién?),

¿qué tenemos para hacerlo? (¿cómo?),

¿cuáles son los recursos económicos que obtendremos de los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor? (¿cuánto?).

## **2.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIVACION**

En relación con la metodología de investigación, la presente tesis se realizó a partir de una metodología cualitativa, descriptiva con estudio de un caso único. La unidad de análisis seleccionada es un microemprendimiento perteneciente al rubro de salud asistencial: Centro Oncológico Don Bosco.

Para dicha investigación y llevar adelante el trabajo de campo, las técnicas de recolección incluyeron: entrevistas con los propietarios, el personal de la empresa, observación, documentación y se accedió a información estadística de la clínica. A su vez se contó con información relativa al análisis de procesos de administración y gestión del negocio.

Con este estudio se definen lineamientos estratégicos que componen el entorno de la industria de salud oncológica en Buenos aires y los competidores del mercado de la salud. Luego se discutirán estrategias del marco interno de la operatoria de la empresa en cuestión.

## **CAPITULO 2 ANALISIS DE LA EMPRESA: CENTRO ONCOLÓGICO DON BOSCO**

### **3.1- DESCRIPCIÓN DE CENTRO ONCOLÓGICO DON BOSCO**

## **DEFINICIÓN E HISTORIA**

El Centro Oncológico Don Bosco es una clínica de medicina asistencial oncológica de bajo nivel de complejidad, que principalmente presta servicios ambulatorios de consulta externa de Oncología médica, Medicina interna y Psicooncología. También realiza servicios de administración, preparación e infusión de drogas antineoplásicas. Esta Institución fue fundada en el año 1983 por el Dr. Adrian Ricardo Hannois y comenzó sus actividades en el mismo año. Inicialmente se estableció con dos consultorios médicos, uno en la localidad de Vicente López y otro en San Isidro. Sus operaciones comenzaron brindando únicamente asistencia médica ambulatoria en consultorio. Posteriormente en el año 1998 se unió con Los Dres. Cutuli, Bonamassa, Arrieta y Loiacono, incorporándolos a su plantel. Con ello, pudo aumentar su capacidad de atención en consulta y la creación de un comité oncológico para discusión y debate interdisciplinario. También se decidió agregar la prestación de servicios de infusión de drogas, por lo que se incorporaron enfermeras para la administración e infusión de quimioterapia. Por el año 2007, la empresa decide unificar sus consultorios en una única sede con mayor capacidad, por lo que adquiere un local en San Isidro que le permite aumentar su capacidad de atención y mejorar la atención de los clientes.

### **3.2 - DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS**

#### **CAPACIDAD**

El Centro Oncológico Don Bosco cuenta con 178 m<sup>2</sup> operativos en dos niveles. posee una sala de espera, sala de enfermería para tratamientos oncológicos, tres consultorios médicos, dos recepciones administrativas, sala de reuniones, depósito de servicio y 2 baños. Con respecto a la sala de espera puede alojar 18 personas sentadas. La sala de enfermería dispone de 5 sillones de atención y se encuentra operada por una enfermera, bajo supervisión de los médicos de la institución, quien se encarga de preparar las drogas, almacenarlas

y aplicarlas. Los consultorios médicos se disponen 2 en la planta superior y otro en la planta baja, para asistir pacientes discapacitados o con problemas de movilidad. Cuenta con sala de reuniones para comités oncológicos y reuniones informativas.

La recepción cuenta con dos sectores, uno de ingreso en la planta baja donde se recepcionan los pacientes y otro en la planta superior para agenda de horas médicas, administración de medicación y estudios de los pacientes

### **SERVICIOS DE LA CLÍNICA Y HORARIOS**

El Centro Oncológico Don Bosco ofrece servicios asistenciales médicos ambulatorios para enfermedades oncológicas. Para ello se compone de un plantel contratado de cinco médicos, especializados en oncología y un psicólogo. En la división de enfermería trabajan dos enfermeras a cargo de la sala correspondiente.

El sector administrativo se encuentra compuesto por dos secretarías, quienes se encargan de la recepción y administración de los pacientes, los insumos y la medicación asimismo como la programación de turnos.

El mantenimiento del establecimiento se encuentra tercerizado, y se compone de limpieza, esterilización y manejo de residuos patogénicos.

La administración contable es manejada por un contador que es contratado de forma tercerizada.

La empresa cuenta con un sistema de emergencias médicas que se encuentra vinculado al Sanatorio San Lucas, que es una clínica de alta complejidad en la zona.

Los horarios de atención de la clínica constan de lunes a viernes desde el mediodía hasta las 20 hs.

La actividad académica del centro son comités y participación con trabajos en Congresos médicos de la especialidad. Los ateneos se realizan los días

miércoles, donde se convocan a especialistas de otras áreas médicas y profesionales derivantes con el fin de debatir acerca del manejo de la patología.

### **CICLO OPERATIVO:**

Los pacientes ingresan al centro previa agenda de turno, el cual puede ser programado personalmente o telefónico. Al ser admitidos el día de su turno completan la planilla de la obra social o prepaga correspondiente y son asistidos luego por el profesional. En el caso que el paciente requiera tratamiento médico quimioterápico se solicita la medicación específica a su prestataria de salud, se programa un turno de aplicación quimioterápica y el cliente concurre el día del turno con su medicación, la cual es administrada conjuntamente con medicación complementaria por personal de enfermería. Posteriormente se percibe el ingreso correspondiente a las prácticas efectuadas durante el mes anterior transcurrido. Dicho cobro se realiza a través de cada aseguradora de salud por separado, en el caso de pacientes con cobertura de salud. A ello se suma el pago directo de los pacientes particulares como también de prestaciones no cubiertas o con copago.

Los egresos constan del pago mensual de salarios, insumos, material descartable, mantenimiento y servicios terciarizados.

Con respecto al flujo de ingreso de los pacientes en la empresa, en general estos ya fueron asistidos en otros centros donde se les realizó el diagnóstico, y son derivados por otros profesionales (cirujanos, ginecólogos, urólogos, clínicos, etc.) quienes son referidos a la clínica para su tratamiento específico. Durante la evaluación en la consulta, se determina el seguimiento y el tratamiento específico de determinada patología. En los casos en que requieren tratamientos antineoplásicos, se programa turno y administración de medicación. Luego de completado el tratamiento, se programan consultas para monitoreo del

tratamiento, control de efectos adversos y medicación concomitante. Conjuntamente a esto los clientes tienen la opción de agregar servicios de psicología oncológica para complementar la terapia.

Al finalizar el tratamiento quimioterápico se indican estudios de imágenes para objetivar la respuesta terapéutica. En algunos casos en tratamiento requiere sumar la modalidad de radioterapia, bien de forma concurrente (simultánea con quimioterapia) o secuencial (posterior al tratamiento quimioterápico).

Finalizada esta etapa, en el caso que el paciente quede sin evidencia de enfermedad, se programan consultas de control donde se evalúa con análisis de laboratorio e imágenes corporales, la presencia o no de recidiva. En general el seguimiento de los pacientes es durante 10 años, sin embargo dado que en las consultas se realiza tratamiento preventivo de futuras lesiones oncológicas, los pacientes continúan en seguimiento clínico en general una vez al año.

Las consultas son realizadas con una duración aproximada entre veinte y treinta minutos. En el caso de los pacientes que ingresan por primera vez la duración es de cuarenta minutos, por lo que utilizan dos turnos de consulta.

La aplicación de quimioterapia se administra entre 90 y 120 minutos. Para su funcionamiento es necesario un enfermero, que en este caso concurre 5 veces por semana durante 4 horas.

Para el normal funcionamiento del sector de enfermería se requiere la esterilización de material, la provisión de material descartable, medicación general para el tratamiento, manejo de residuos patogénicos y mantenimiento de tubos de oxígeno.

### **3.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA**



### **3.3.1 DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

A continuación, se describirán los cinco elementos correspondientes a las fuerzas que intervienen en una industria del rubro de salud oncológica médica. Posteriormente se medirán las fuerzas que ejercen cada uno de estos elementos en la industria que generan determinada atractividad por el rubro.

#### **CLIENTES**

Los clientes de esta industria son los pacientes oncológicos. Estos se componen por aquellos que tienen algún tipo de cobertura social y los que no. Aquellos con cobertura, eligen voluntariamente entre los distintos tipos de prestadores médicos cubiertos, y es la cobertura quien paga por estos servicios. Los pacientes sin cobertura pagan directamente por los servicios por lo que pueden optar por distintos centros con aranceles distintos. Por lo tanto, las empresas aseguradoras y obras sociales son quienes representan a los clientes en esta industria.

En la rama de la empresa oncológica, dados los altos costos de los medicamentos antineoplásicos y el tiempo de tratamiento que requieren las enfermedades oncológicas por ser crónicas, es poco frecuente encontrar clientes sin cobertura.

La negociación por el servicio es determinada con cada empresa aseguradora de forma independiente, quienes deciden aceptar como prestador a determinado centro de salud.

#### **PROVEEDORES**

Los proveedores de la industria constan de la mano de obra y los recursos médicos. Dentro de los recursos humanos, el personal de salud (médicos y enfermeros) constituye el principal proveedor de esta industria. La medicación oncológica es provista por las farmacias, a través de las distintas aseguradoras de salud, y son las aseguradoras quienes negocian por la medicación indicada.

Otros proveedores menores constan de empresas de material descartable, farmacias quienes brindan servicios a esta industria.

como parte del plan médico obligatorio, que determina la cobertura completa para tratamientos Oncológicos, por lo que las empresas de atención médica, en general no intervienen en la comercialización o provisión directa de los medicamentos oncológicos. Sumado a que muchos tratamientos tienen patente por lo que no hay variación en el precio de comercialización.

Dentro de los proveedores médicos se encuentran: profesionales del área de la salud que derivan a los usuarios al centro una vez diagnosticada la patología, o luego de haber realizado otros tratamientos médicos quirúrgicos para continuar la secuencia terapéutica oncológica.

## **SUBSTITUTOS**

Estos constituyen tratamientos alternativos a los oncológicos como aromaterapia, homeopatía, cuidados paliativos y alivio del dolor.

Dado que los tratamientos oncológicos científicos efectuados son protocolizados internacionalmente y hay suficiente evidencia para su aplicación, constituyen la principal oferta terapéutica. Por otro lado, las aseguradoras de salud no cubren en general otras prestaciones substitutas por lo que estas alternativas deben ser cubiertas por los pacientes.

## **NUEVOS ENTRANTES**

Las empresas competidoras en la industria, son aquellas quienes brindan prestaciones en el área de Oncología médica.

Estos pueden ser tanto empresas pequeñas, como grandes centros de salud de alta complejidad privados o vinculados a empresas aseguradoras de salud.

Dentro de la zona de influencia de la empresa ejemplos son sanatorio de La Trinidad, Clínica Olivos, Sanatorio La Florida, Sanatorio San Pablo, entre otros.

### **3.3.2 - ANÁLISIS DE LAS FUERZAS INTERVINIENTES SEGÚN PORTER**

#### **EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: ALTO**

Los clientes en general no tienen un poder de negociación directo con los prestadores de salud. Los pacientes tienen la libre elección de los múltiples prestadores de salud sin ningún cargo adicional dependiendo del nivel de cobertura de su prepaga u obra social. Estos optan basados en referencias personales, derivación de otros profesionales o jerarquía institucional.

Las empresas aseguradoras de salud son un rubro fragmentado, pero con mucho poder económico y en muchos casos con subsidios estatales. Ellas tienen asignados determinados prestadores preferenciales y es difícil negociar cupos adicionales de prestación o cambio en las condiciones del servicio. Estas empresas definen un monto por prestación de servicio, el cual está regulado por el estado a través de la Superintendencia de seguros de salud, y es difícil para el prestador negociar por encima de esa base, sumado a una inflación constante ha creado gran desajuste en los aranceles asimismo como una gran pérdida del margen en relación a la misma industria en países vecinos.

Sumado a todo ello hay importante integración hacia atrás de estas aseguradoras de salud, incorporando centros médicos propios y dirigiendo los pacientes a estos centros. Ejemplos de esto son la adquisición de la clínica olivos por parte de Swiss Medical o el Sanatorio de la trinidad de Galeno.

Cuando se analizan todos estos factores en su conjunto, como la creciente integración hacia atrás, la regulación de los aranceles, el poder de las empresas aseguradoras y la porción de pacientes que representan determinan una alta fuerza.

#### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: FUERZA BAJA**

Con respecto a los productos sustitutos de tratamientos médicos Oncológicos, la alta mayoría de los pacientes se inclina por recibir tratamientos convencionales (quimioterapia, inmunoterapia y radioterapia) en el área de Oncología. Asimismo, debido a la protocolización internacional de los tratamientos médicos, los cuales permiten definir líneas estandarizadas de tratamiento. Por lo tanto, el principal factor que determina que esta fuerza sea baja es que estos sustitutos no tienen evidencia científica que permitan ser reemplazados por el servicio estándar, sumado a que en muchos casos los sustitutos deben ser pagados directamente por los pacientes dado que no tienen cobertura por aseguradora.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: MODERADO**

El poder de negociación de los proveedores viene determinado principalmente por los recursos materiales y los humanos.

Con respecto a los recursos humanos médicos, en nuestro ámbito que corresponde a la ciudad de Buenos Aires, la oferta de profesionales médicos especialistas es muy amplia y variada. Esto determina gran oferta de médicos

especialistas, sin embargo, dadas las altas cargas laborales y las dificultades para realizar flexibilización de personal, generan un significativo coste para cambiar de proveedor.

A su vez hay algo de integración hacia adelante por parte de estos médicos, que desean emprender su propia empresa de prestación oncológica.

A modo de ejemplo, en Buenos Aires según la AAOC (Asociación Argentina de Oncología Clínica) ofrecen sus servicios más de 200 profesionales especialistas en Oncología. En zona norte de gran buenos aires, donde se encuentra la empresa hay más de 20 prestadores tipo microemprendimientos, distintos con coberturas de medicina prepaga u obra social. (Adrián Hannois en conversación)

En relación a los recursos materiales, por un lado, son las aseguradoras de salud las que negocian por los medicamentos por lo tanto los prestadores de salud no intervienen en general en negociación de los medicamentos oncológicos. Por otro lado, los insumos no oncológicos, que no están cubiertos por las aseguradoras, si son negociados por las empresas del rubro. Si bien hay un mercado fragmentado de farmacias y proveedores de material descartable con productos de fabricación nacional a precios competitivos, este servicio termina siendo marginal en el core del negocio de estas industrias que brindan servicios de atención médica. Por todo lo anterior esta fuerza es moderada.

### **AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES: BAJO**

La posibilidad de una empresa de entrar en este rubro, si bien no requiere de una gran inversión económica para ofrecer servicios equivalentes a los de la empresa en estudio, necesita de los conocimientos técnicos del área oncológica y de acreditaciones determinadas y cumplimiento de determinadas normas de calidad estrictas impuestas por empresas de salud privadas por ser enfermedades oncológicas.

En relación a la atractividad del mercado, los márgenes son bajos, desajustados por inflación y con tendencia creciente de integración hacia atrás, da como resultado una baja atractividad a al negocio.

Las barreras de salida son bajas dado que no requieren mucha inversión de capital. Sin embargo, hay dificultad de acceso a los canales de distribución, dado que esos canales son determinados por las empresas aseguradoras de salud y los grandes jugadores. En relación con lo anterior el mercado de estos prestadores ha evolucionado a la consolidación, está bastante concentrado en pocos jugadores de gran tamaño con gran presupuesto para marketing y captación de nuevos clientes, donde los inversores son en parte las mismas empresas aseguradoras de salud.

Todo esto determina una fuerza global baja.

## **LA RIVALIDAD COMPETITIVA: MODERADA**

Por un lado, el poder de los compradores es muy importante, ellos determinan los contratos de prestación y los aranceles a los que se deben adaptar los prestadores. A su vez, están respaldados y en muchos casos subsidiados por el estado y en otros casos son grandes empresas aseguradoras que ya están integradas hacia atrás. Desde la fuerza de los sustitutos es improbable que alguno de estos elementos pueda influir significativamente en el desarrollo de la industria. Los proveedores son amplios, pero hay coste importante para el cambio de contratos de recursos humanos. Por último, la amenaza de nuevos entrantes es baja, con prestadores grandes con tendencia a la consolidación con agresivas campañas de marketing y baja atractividad.

En la tabla N°2 se describen los principales competidores del centro Oncológico Don Bosco y su comparación con respecto a su nivel de complejidad, la cobertura de clientes y la capacidad de atención. La categoría prestadores ambulatorios corresponde a consultorios privados de oncólogos en Zona Norte de Gran Bs As. En ella se describe su tipo de complejidad, en baja media o alta según cuenten con cirugía, hospitalización, radiología y laboratorio. También se evidencia que determinados centros son de atención exclusiva de determinadas prepagas, como parte de su integración hacia atrás. En ella se puede ver que la mayoría de los competidores son centros de alta complejidad, con gran cartera de prestaciones como hospitalización y cirugía. A su vez estos centros asisten, salvo en el caso del Hospital de San Isidro, solo a los afiliados de prepagas. Es por ello que hay una importante competencia para centros de baja complejidad que presten servicios a esos mismos afiliados.

Luego se puede visualizar en el mapa n°1 la relación de cercanía que poseen estos competidores en el área de influencia de la empresa para graficar su situación. Es posible evidenciar que en la cercanía hay gran cantidad de competidores de alta complejidad, lo que determina una alta competitividad en nuestro caso particular.

Por último, en la Figura N°3 se esquematiza el modelo de las cinco fuerzas según Porter, donde es posible graficar y esquematizar cada una de las fuerzas explicadas anteriormente en un esquema integral para comprender sus relaciones y como afectan el global de la atractividad del negocio.

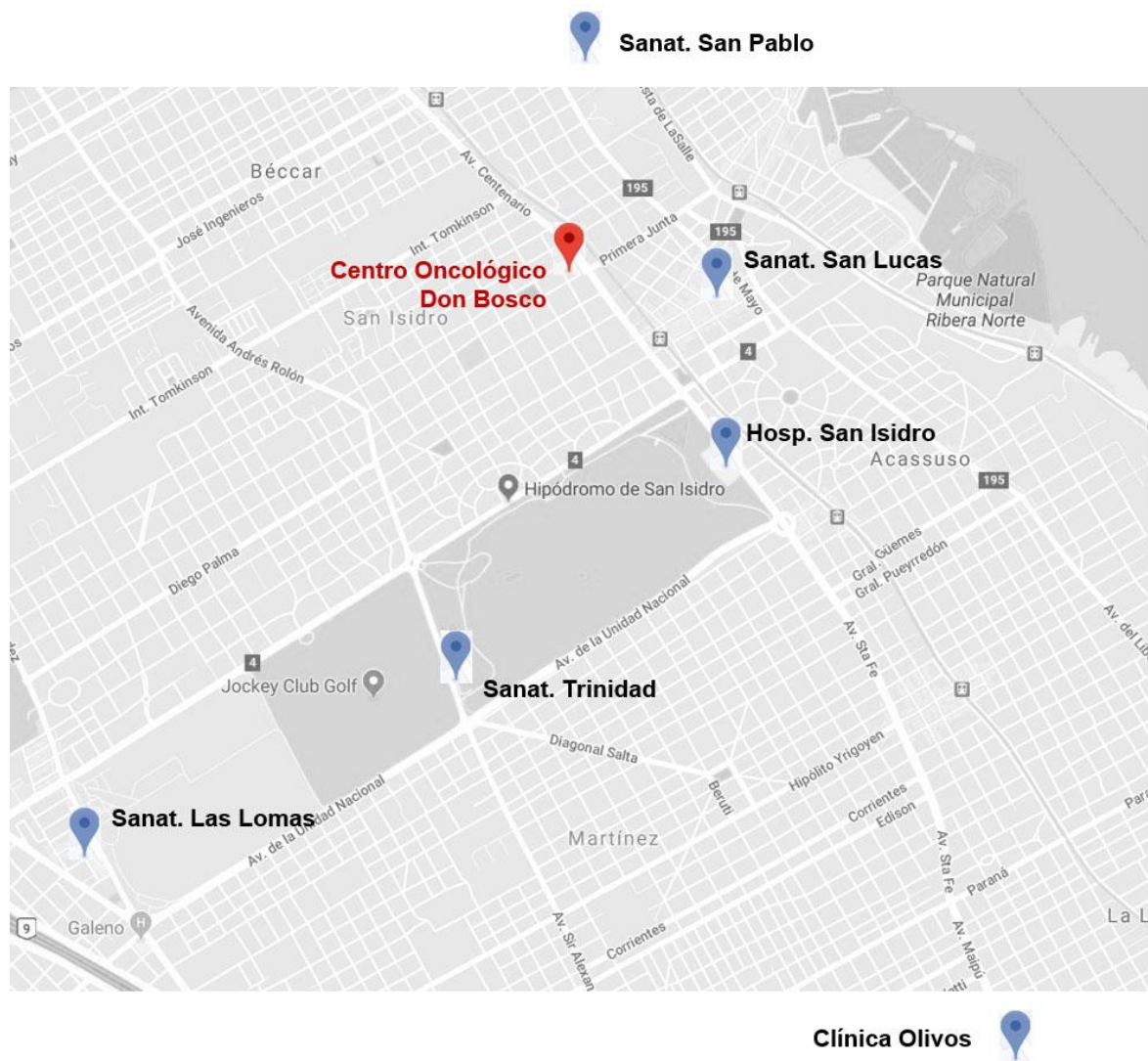
Tabla N°2 Principales Competidores del centro Don Bosco

Empresa	Complejidad	Cobertura MP	Cobertura OS	Capacidad
Sanatorio Trinidad	Alta	Amplia	no	Alta
Clínica Olivos	Alta	Swiss	no	Alta
Clínica San Lucas	Alta	Amplia	no	Alta
Sanatorio Las Lomas	Alta	Amplia	no	Alta

Sanatorio San pablo	media	Swiss	loma y Pami	Media
Centro Don Bosco	Baja	Amplia	Amplia	Baja
Presta ambulatorios	Baja	Amplia	Amplia	Baja
Hospital San isidro	Alta	no	loma y Pami	Alta

Fuente elaboración propia.

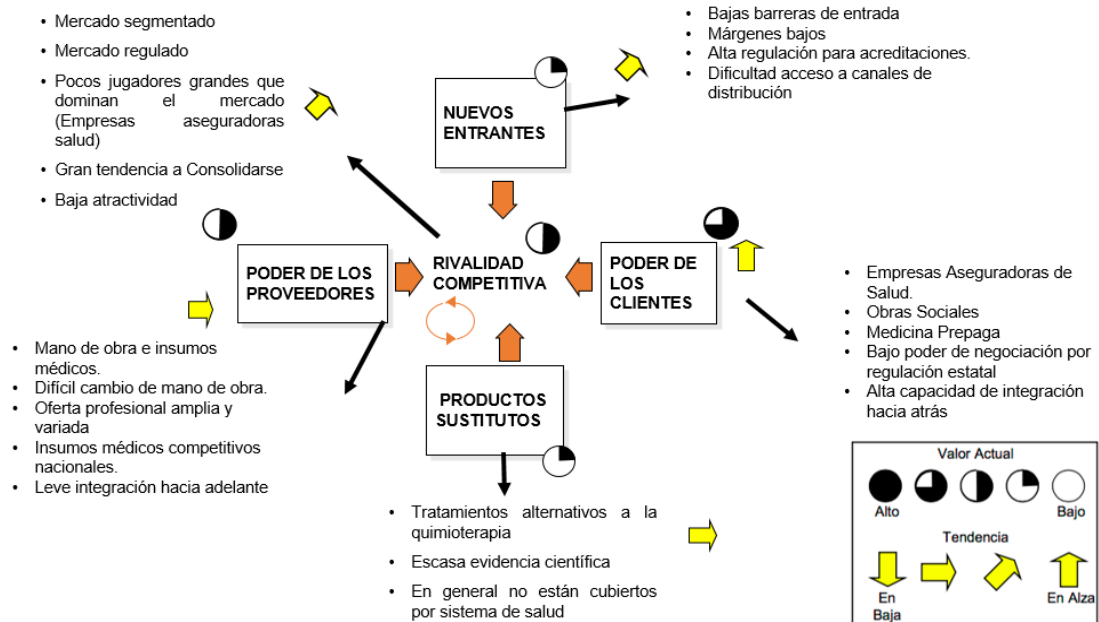
Mapa N°1 principales competidores de Centro Don Bosco



Fuente elaboración propia



# ESQUEMA PORTER



Fuente elaboración propia.

### 3.3.3 - CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Como se mencionó en el capítulo 1, la prevalencia de enfermedades oncológicas tendera a aumentar en los próximos años como consecuencia del envejecimiento poblacional y el aumento de la esperanza de vida, que predispone a sufrir de estas enfermedades en mayor frecuencia. En ese marco macroeconómico, la Ciudad de Buenos Aires concentra la mayor cantidad de especialistas oncológicos del país, siendo un entorno de alta competitividad tanto actualmente como en el futuro.

En el análisis del ciclo de vida de la industria, la atención oncológica en la Zona Norte del Gran BS se encuentra en una fase de maduración. Durante los inicios del centro Oncológico, hace aproximadamente veinte años, no había grandes prestadores oncológicos en cercanía, las empresas aseguradoras no tenían clínicas propias, por lo tanto, derivaron la atención en centros privados como el de estudio. La atención especializada estaba principalmente desarrollada en capital federal, por lo que los márgenes eran grandes y permitió el crecimiento del Centro Don Bosco, desde un consultorio particular a un policonsultorio y posteriormente a un centro oncológico. A su vez como la oferta de especialistas en la región era baja, las aseguradoras de salud permitieron al centro trabajar de prestador de múltiples OS y MP. En aquella época, el ciclo se encontraba en fase de crecimiento. En el marco actual, hay un gran desarrollo de centros de salud en zona norte, un gran aumento de la cantidad de especialistas y prestadores médicos con tendencia a la saturación de la oferta. Asimismo, como la aparición de centros polivalentes de atención exclusiva de medicina prepaga como Sanatorio de La trinidad o Clínica Olivos, que disminuyó los márgenes y actualmente ejerce presión para derivar a sus afiliados a esos centros, por lo tanto, limita el crecimiento de ese segmento de clientes en esta empresa.

### **3.4 - ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA**

#### **3.4.1- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

##### **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

Dentro de los procesos del Centro se pueden identificar los relacionados a la atención médica propiamente dicha, el core de la empresa agrupados en actividades primarias, y por otro lado las actividades de soporte necesarias para la ejecución de las actividades principales.

## **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

### **ADMISIÓN DE PACIENTES**

Esta actividad se encarga de la recepción de los pacientes, el ingreso de los usuarios a la atención, el cobro de aranceles médicos, la recepción de medicación específica, la gestión de turnos de atención médica y turnos de aplicación quimioterápica. Al ser la primera parte de la cadena es importante que esta tarea se efectúe con la mayor calidez y profesionalismo de forma de mantener a los clientes a través de toda la cadena. Es por eso una actividad clave en el negocio.

### **ATENCIÓN MÉDICA**

Integrada por los profesionales médicos, centrada en la atención médica en consultorios durante los horarios de atención del centro, quienes determinan la indicación de infusión de drogas quimioterápicas o estudios diagnósticos.

Por otro lado, efectúan tareas de atención de emergencias en el centro. Es el core del negocio y la estrategia se centra en optimizar este punto de la cadena para otorgar la mayor satisfacción del cliente en este punto teniendo en cuenta el factor diferenciador de la empresa que es su atención personalizada.

### **APOYO LOGÍSTICO**

La función de apoyo logístico consiste en recepción de la medicación recetada por el médico, la cual debe ser autorizada por la cobertura del cliente, y posteriormente se recibe en el centro. Posteriormente se almacena y prepara para su aplicación en la sección de enfermería.

Asimismo, la recepción de estudios diagnósticos o informes de los clientes para complementar la atención médica. Dichas funciones son realizadas por el personal administrativo.

Una tarea de apoyo la cual es un factor diferenciador en centros de baja complejidad, es el servicio de psicooncología, un servicio de psicología para pacientes oncológicos, el cual se programa de forma particular y se realiza en la

empresa por una licenciada en psicología contratada externamente por la institución.

## **ENFERMERÍA**

Sus funciones consisten en la colocación de canalizaciones si aplica, e infusión de medicación oncológica y complementaria en la sala de enfermería. Asimismo, como atención de emergencias y efectos secundarios durante el procedimiento.

## **SERVICIO POST VENTA**

Consiste en el monitoreo de la tolerancia del tratamiento asimismo como el rastreo de efectos secundarios. Esto es llevado a cabo a través de consultas del tratamiento fuera de los turnos programados, tanto directas como telefónicas. Por otro lado, dado que el centro no cuenta con hospitalización propia, se cuenta con visitas de seguimiento en pacientes hospitalizados en clínicas del convenio. Este servicio, permite un contacto individualizado, y por tanto puede ser un elemento diferenciador en relación con la competencia.

## **ACTIVIDADES DE SOPORTE**

### **RECURSOS HUMANOS**

La gestión de recursos humanos, contratación del personal, capacitación, retención y mejoría continua del personal. Actividad académica que implica la realización programada de ateneos y congresos médicos, la coordinación de sus agendas y la planificación de su marco laboral. Constituye la actividad de soporte más importante, dado que permite mejorar los primeros elementos de las actividades primarias los cuales son el núcleo de la empresa.

### **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Esta actividad se encarga de la facturación de las practicas efectuadas por el centro de cada empresa aseguradora de salud.

También efectúa tareas de pago de aranceles y honorarios médicos. Dichas tareas están efectuadas por el director y un contador contratado externamente.

### **ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO**

Corresponde a las tareas de compras y gestión de la medicación accesoria de la quimioterapia, material descartable, artículos de librería y cocina.

### **MANTENIMIENTO DEL CENTRO**

Esto incluye las tareas de limpieza, recolección de residuos patogénicos, mantenimiento de la infraestructura de la clínica. Esta actividad es realizada de forma tercerizada. La efectúa personal de limpieza, empresa de residuos patogénicos y empresas externas de mantenimiento de la infraestructura como electricidad, servicio de computación y redes,

Del análisis de la cadena de valor podemos destacar los elementos cruciales para el desarrollo del negocio como la atención médica y la admisión del paciente. Dichos elementos requieren un óptimo funcionamiento de tareas de gestión de personal para tener los recursos más capacitados para esas tareas. De esa manera lograr un servicio óptimo para mantener al cliente en la cadena.

Por otro lado, este análisis permite inferir los factores diferenciadores de la empresa, entre los que están: admisión y atención medica personalizada como también el servicio post venta y el servicio de psicooncología. Las empresas competidoras, dada la gran cantidad de pacientes que manejan, no poseen un buen servicio de post venta ni una atención personalizada de pacientes. Por otro lado los centros de médicos oncólogos particulares no poseen la complejidad para administración de quimioterapia o tratamientos psicológicos.

### **3.4.2 - APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA FODA**

La matriz FODA para Clínica Don Bosco después de analizar su entorno interno y externo pasa a ser la siguiente:

Tabla N°3 ESQUEMA FODA DE CENTRO DON BOSCO

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención personalizada</li> <li>2. Disponibilidad turnos</li> <li>3. Psicooncología</li> <li>4. Aplicación quimioterapia ambulatoria</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. amplia oferta de especialistas</li> <li>2. baja oferta de medicina publica</li> <li>3. amplia cobertura de obras sociales y prepagas.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solo atención oncología</li> <li>2. Margen prefijado por coberturas</li> <li>3. Centro de baja complejidad</li> <li>4. Bajo capital para marketing</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. integracion hacia atrás de empresas salud privada</li> <li>2. restriccion aplicación QT en coberturas</li> <li>3. movimiento clientes hacia clínicas de MP exclusivas</li> <li>4. Mala situación económica.</li> </ol>

Fuente elaboración propia.

### FORTALEZAS

1. Atención clínica personalizada
2. Facilidad de obtención de turnos para atención médica y quimioterapia
3. Servicio de psicología de apoyo en pacientes oncológicos.
4. Conveniencia de realización de consulta médica y quimioterapia en el mismo lugar

La principal fortaleza de la clínica es su atención personalizada, dada la baja capacidad de la institución, que permite un servicio más centrado en cada paciente, y un seguimiento más cercano a los usuarios. En relación con la demanda hay mayor facilidad de obtención de turnos que la competencia. A su vez es un centro de baja complejidad, pero con prestación de quimioterapia, lo que es un factor diferenciador en comparación con otros consultorios médicos

oncológicos ambulatorios los cuales solo tienen atención de consulta y deben derivar a los clientes a clínicas de mayor complejidad para los tratamientos.

## **OPORTUNIDADES**

1. Amplia oferta de profesionales de salud tanto nacionales como extranjeros para contratación de médicos especialistas en oncología.
2. Escasa oferta pública de servicios médicos oncológicos.
3. Amplia cobertura de distintas obras sociales y prepagas

Como se ha descrito en el análisis de los factores externos, el gran crecimiento de especialistas en Buenos Aires, tanto nacionales como extranjeros, permite contar con una amplia oferta de estos profesionales para aumentar la prestación de consultas si es requerido. A su vez dada la falta de inversión en el sector público en zona norte de Bs as, el deterioro del sistema de salud público, genera desplazamiento de clientes del subsector público hacia el privado y el de obras sociales, los cuales son cubiertos por empresas de MP como la de estudio.

## **DEBILIDADES:**

1. Únicamente enfocada a la atención de pacientes oncológicos.
2. El importe de las consultas está determinado por las prepagas y obras sociales.
3. Es un centro de baja complejidad sin servicios de atención de urgencias
4. Escaso capital para marketing y aumentar la capacidad

Las debilidades de la empresa son, por un lado, que es un centro de baja complejidad de servicios, únicamente con servicios médicos oncológicos y con baja capacidad de inversión en publicidad y marketing. Todos los competidores a excepción de los consultorios privados oncológicos, poseen mayor capacidad, mayor prestación de servicios de medicina y sobre todo, mayor gasto de recursos en publicidad y marketing.

Por otro lado, la facturación de la empresa se encuentra regulada por el importe fijado por cada cobertura. Ese importe en general es el mismo para todos los prestadores, ha disminuido mucho en los últimos años producto de la inflación acumulada y la falta de adaptación de los importes. Ello obliga a la empresa a aumentar el caudal de pacientes para mitigar la pérdida de margen de explotación del servicio.

Con respecto a la complejidad de centro, no cuenta con camas de hospitalización por lo que no es posible realizar quimioterapia que requiera internación como cuentan los centros de más complejidad.

Como conclusión la empresa es un modelo de clínica con baja complejidad que posee mayor prestación que un consultorio privado convencional, pero maneja poco capital remanente del escaso margen de explotación para competir con grandes centros asistenciales de la zona.

#### **AMENAZAS:**

1. Tendencia a integración hacia atrás de prepagas hacia efectores de salud con clínicas de atención médica.
2. Creciente restricción de obras sociales a la aplicación de quimioterapia en centros de baja complejidad como el nuestro.
3. Mayor uso de clínicas exclusivas de determinadas prepagas.
4. Actual situación macroeconómica actual y costos laborales altos

Con relación a estos puntos, es importante destacar la capacidad de la competencia, en la zona, de ofrecer un servicio médico multidisciplinario y más completo. La variable precio no se encuentra enunciada dado que hay una gran regulación en la prestación de obras sociales por lo que con una misma prepa u



obra social hay libertad de atención en distintos centros de la competencia sin variación en el precio que debe pagar cada afiliado. Esto genera que clientes migren hacia centros de mayor complejidad de servicios, como clínicas con servicios de cirugía, radioterapia e imágenes.

A esto se suma la gran inversión y expansión de clínicas propias de prepagas, como Sanatorio de La trinidad, Clinica Olivos o Cemic que incrementa restricciones a la aplicación de quimioterapia en otros centros médicos fuera de sus clínicas exclusivas. Si bien este fenómeno se registra desde principios de 2018, actualmente hay mayores trabas por parte de los auditores médicos para autorizar infusiones de quimioterapia en afiliados de estas coberturas.

Por último, el actual marco laboral de la Argentina con costos laborales altos y una gran inflación genera más disminución del margen de la organización teniendo en cuenta que la totalidad de los empleados se encuentran registrados con todos los servicios sociales. Esto aumenta en gran medida los costos totales de Don Bosco como se verá más adelante.

### **CAPÍTULO 3 - HERRAMIENTA CANVAS APLICADA AL CENTRO ONCOLOGICO DON BOSCO.**

A través de esta herramienta se propone describir las bases y elementos sobre las cuales la clínica crea y capta valor. El modelo de Canvas, se presenta de forma esquemática para evidenciar cada elemento como parte de un conjunto integrador del modelo de negocios. En la sección Anexos en la Tabla N°3 se ejemplificó este esquema el cual se elaboró con documentación de la empresa, información de la base de datos y se discutió conjuntamente con el director de la institución.

- **CLIENTES:** pacientes oncológicos adultos con prestación particular, obra social o prepagas.
- **CANALES:** directo e indirecto a través de socios o pacientes tratados.
- **RELACIÓN CON EL CLIENTE:** asistencia directa diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la salud espacialidad enfermedades oncológicas. Atención presencial, telefónica y vía web.
- **PROPUESTA DE VALOR:** Atención médica oncológica integral con profesionalismo y calidez. *Otorgar atención medica de excelencia y personalizada en el paciente Oncológico.*
- **ACTIVIDADES CLAVE:** Atención medica en consultorios y enfermería. Gestión de recursos humanos. Gestión de prestadores de salud.
- **RECURSOS CLAVE:** Recursos humanos, jerarquía institucional, sistema informático, relación con prepagas y obras sociales con más de 20 años de antigüedad
- **RED DE ALIADOS:** Profesionales especialistas, Centro de imágenes y empresas de radioterapia.
- **ESTRUCTURA DE INGRESOS:** Basada en consultas médicas y aplicación quimioterápica.
- **ESTRUCTURA DE COSTOS:** Costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos considera RRHH, gastos administrativos y de mantenimiento.

#### 4.1 - SEGMENTO DE CLIENTE

Los clientes importantes para la institución son aquellos pacientes mayores de 15 años de NSE AB y C quienes padecen de cualquier tipo de enfermedades oncológicas malignas.

Los clientes con relación a su cobertura pueden ser subdivididos en:

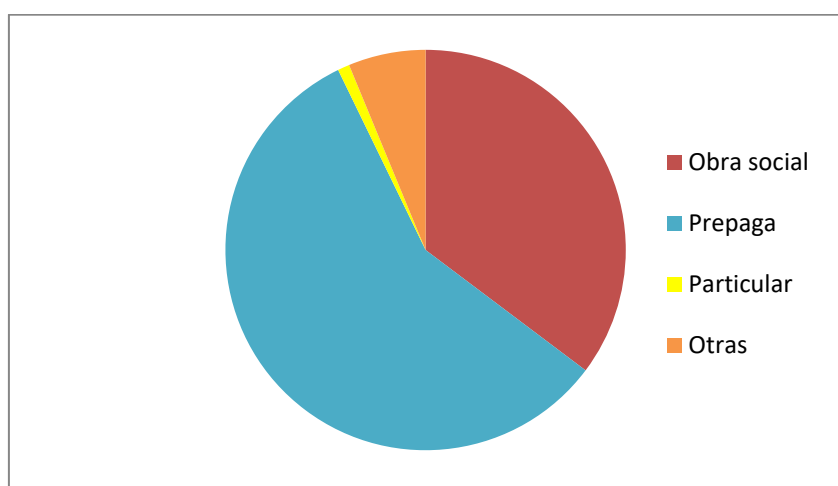
1. Pacientes particulares, quienes abonan la totalidad del importe de la consulta

2. Pacientes afiliados a Obras Sociales, quienes tienen cubierta una parte de la consulta o infusión, y por lo tanto se factura un porcentaje y abonan el resto de los honorarios.

3. Pacientes con sistema de medicina prepaga, tienen cubierta todo tipo de atención médica y aplicación de antineoplásicos.

Si se analiza por número de consultas mensuales, en promedio tomando en cuenta los últimos 6 meses de la investigación, se visualiza que la gran mayoría son pacientes de medicina prepaga y obras sociales. La subdivisión otras, incluyen pacientes de obras sociales y prepagas con prestaciones limitadas a consultas, empresas con baja cantidad de consultas mensuales y otras aseguradoras con convenios especiales. Corresponden a COMEI, Staff Medico, Hospital Italiano entre otras. Dada su complejidad e irregularidad para el análisis, no se agrupan dentro de las categorías principales. A continuación, en el gráfico N°2 se observa el porcentaje que representa las atenciones de cada subgrupo en el centro.

Gráfico N°2 Participación de pacientes de Don Bosco



Fuente elaboración propia.

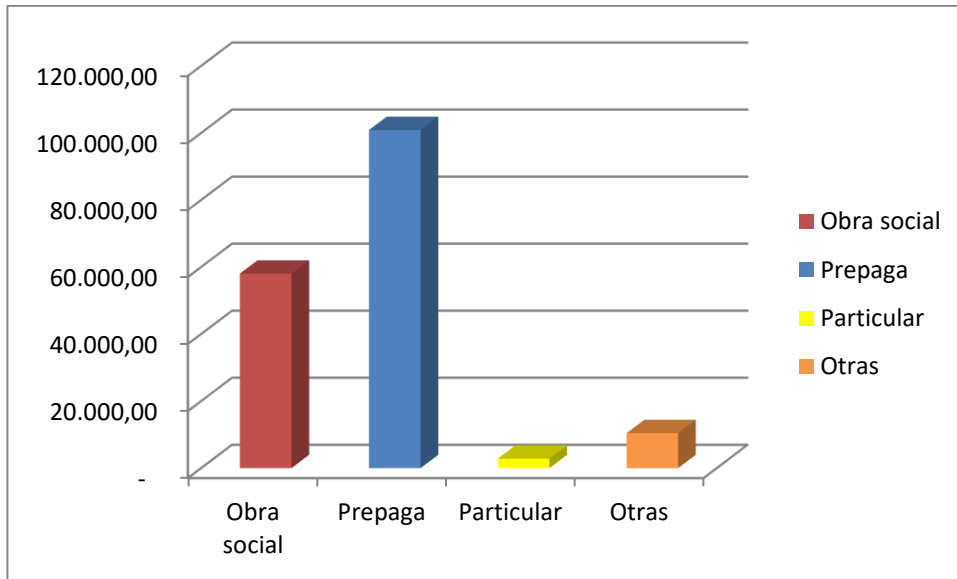
Las derivaciones en su mayor parte de clientes se producen desde centros privados de atención, con alta cobertura de medicina prepaga, explicando así el peso relativo de estos.

Es importante destacar que por la gran presión que generan las empresas de medicina privada en las negociaciones, como hemos visto, por una regulación importante y dado que poseen gran cantidad de proveedores adicionales de servicios médicos oncológicos, esto ha generado que presenten márgenes muy estrechos en estos pacientes, por lo que se debe aumentar el volumen de atención.

Cuando se analiza el promedio mensual de consultas y aplicaciones de medicación con relación al valor percibido por cada cobertura se puede calcular el ingreso mensual promedio de quimioterapia y consultas de cada cobertura. Si se suman los ingresos percibidos con consultas y aplicaciones de quimioterapia se observa que se incrementa la diferencia entre la medicina prepaga y las obras sociales relativamente, a su vez que baja el peso relativo de pacientes particulares y otras coberturas, dado que prácticamente no se percibe ingreso por quimioterapia en estos grupos. Esto se explica en que los pacientes particulares no costean quimioterapia de forma particular, y en el grupo Otros la gran mayoría no tiene convenio de aplicación.

Obra social	58,016.67
Prepaga	100,875.00
Particular	2,833.00
Otras	10,433.33

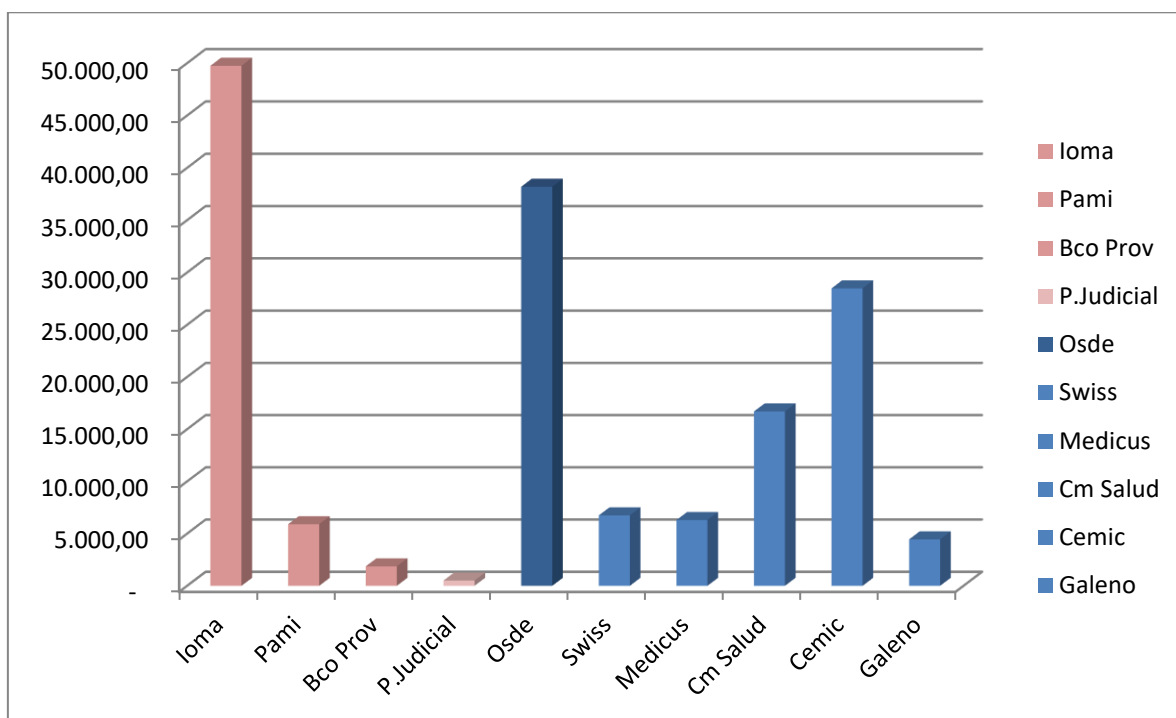
GRAFICO N° 3 Ingreso Mensual Promedio por grupos



Fuente elaboración propia.

A continuación, centrando el análisis sobre los grupos más relevantes, se detallan en una tabla los ingresos mensuales promedio dentro de los últimos 6 meses, por cobertura de forma individual, con el objetivo de destacar aquellas coberturas más rentables para la institución. En azul se representan las correspondientes a MP y en rojo a OS

GRAFICO N° 4 Facturación mensual promedio por cobertura



Fuente elaboración propia.

Dentro del grupo de OS, solo loma tiene peso importante dentro de la facturación. En el grupo de MP (medicina prepaga) los subgrupos son más equilibrados, pero destacándose Osde, Cemic y Cm salud.

Dentro de la estrategia de la empresa es importante enfatizar que determinadas coberturas, loma, Osde y Cemic son las más valiosas para la empresa, en base a la facturación relativa percibida, por lo que se debe priorizar el segmento de estos clientes. Solo estas tres coberturas representan un 67,6% del ingreso total del centro. Por lo que además de la retención de estos clientes, sería relevante negociar con estas empresas de MP para mantener o incluso aumentar estas prestaciones. A su vez los restantes Pami, Bco Provincia y Poder Judicial no debieran requerir mayores esfuerzos por estimular este segmento.

## **4.2 - PROPUESTA DE VALOR**

En la propuesta de valor se pueden subdividir las propuestas hacia los clientes y la propuesta de valor para los productores, en el caso nuestro los profesionales de la salud que trabajan en el centro, quienes a su vez constituyen el core del negocio.

### **A -VALOR PARA LOS CONSUMIDORES**

Brindar atención médica oncológica especializada, ofreciendo un servicio de calidad, eficiente, sin demoras y de alta calidad para ayudar en la atención de enfermedades oncológicas. Esto está entendido como un servicio centrado en las necesidades y requerimientos de cada usuario. Dada los diversos tipos de servicios médicos que ofrecen los competidores y la libre elección de los clientes, es fundamental diferenciarse otorgando servicio más flexible para cada usuario. Para ello se dispone de servicios oncológicos integrales que consisten en: consulta, diagnóstico, seguimiento, tratamiento quimioterápico, cuidados paliativos y atención psicológica para el paciente y familiares. Todos estos servicios se adaptan para los pacientes, tanto en su duración como en la planificación de los turnos. A su vez la rápida disponibilidad de turnos que posee la empresa permite distinguir este valor como diferenciador en su propuesta.

Amplia cobertura en todo el espectro de la patología oncológica. Tratamiento personalizado y aplicación de medicación específica contra el cáncer para todos los tipos de tumores humanos. La consulta personalizada es otro elemento diferenciador, a veces difícil de lograr en grandes centros asistenciales.

Desde el punto de coberturas de salud, el centro ofrece una cobertura diversificada para aumentar la recepción de pacientes y brindar una atención a

pacientes de MP cumpliendo con los más altos estándares y acreditaciones impuestos por las empresas prepagas más exigentes del mercado como OSDE, Galeno y Swiss medical. Por otro lado, ofrece atención también de obras sociales sindicales y estatales como Pami o loma garantizando el mismo nivel de calidad de servicio.

Información clara y oportuna de los tratamientos y medicamentos administrados. Este es otro elemento diferenciador en la propuesta, donde se lleva el completo seguimiento del tratamiento y la trazabilidad de su medicación con el objetivo de brindar una atención transparente y clara a los pacientes del centro. Esto es posible dada la baja cantidad de pacientes que maneja la empresa, permite realizar seguimiento de los pedidos de medicación de forma individual. A su vez como un seguimiento más cercano, posibilitado por la facilidad de obtención de turnos que facilita a los pacientes seguir sus tratamientos con mayor frecuencia y disponibilidad que la competencia.

Centro con experiencia y prestigio que lleva más de veinte años trabajando en la zona con alto nivel de servicio y en relación con una de las principales clínicas de San Isidro como es el Sanatorio San Lucas.

## **B- VALOR PARA LOS PRODUCTORES**

El principal capital de la institución son los médicos, dado que depende de ellos brindar una atención de calidad y un buen servicio. Este es el elemento que retiene y genera más clientes potenciales a futuro. Como se ha visto anteriormente, es el core del negocio. Debido a eso, una estrategia fundamental en la empresa, es motivar, fidelizar y retener a los médicos para que se queden en la institución y trabajen motivados.

Para ello el centro cuenta con becas para formación médica especializada, como asistencia a congresos médicos oncológicos nacionales e internacionales.



Todo esto gracias es posible por el prestigio del centro y a su relación con los principales laboratorios farmacéuticos del mercado oncológico.

Respecto a la remuneración, en Centro Don Bosco se encuentra dentro de los valores medios que ofrece mercado, pero además ofrece contratos de trabajo en relación de dependencia brindando cobertura completa de servicios sociales. Teniendo en cuenta la situación actual del país es un factor diferenciador, dado que en general estas prestaciones en microemprendimientos, resultan ser algo excepcionales y muy valorado por los empleados.

#### **4.3 - CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

En nuestra clínica los canales de distribución tienen por función dar a conocer a los clientes los productos y servicios ofrecidos por el centro, permitirle elegir a los clientes la propuesta de valor de la empresa y seleccionar la opción determinada en función de su patología.

Como el Centro Oncológico Don Bosco es una empresa de salud asistencial, su canal más importante es el canal directo. A través de este canal otorga servicios médicos y ofrece sus prestaciones.

Pero también funciona con distribución a través de canal indirecto ya sea por médicos especialistas regionales, que funcionan de socios clave, derivando pacientes potenciales para continuar su tratamiento. O también por referencias positivas de la organización, que realizan pacientes o familiares ya tratados y recomiendan la clínica a futuros clientes. Es así que, con la importante trayectoria de la empresa desde su fundación en el año 1983, un importante número de clientes utilizan este canal para conocer la empresa.

Por último, dentro de la actividad de gestión de prestadores de salud, que realiza el director, se encuentra la distribución de su propuesta de valor a las distintas EAS que le permitió a lo largo de los años aumentar la cartera de clientes de distintas coberturas de MP y OS. Actualmente cubren prestaciones a más de quince distintas empresas aseguradoras de salud.

#### **4.4 - RELACIONES CON EL CLIENTE**

Para esta modulo se necesita definir qué tipo de relación necesita el cliente de nuestra empresa, en este caso el paciente oncológico. Está basada en la asistencia personal directa de los clientes con nuestro personal de salud y el personal administrativo.

En los servicios de salud, y especialmente en el caso de enfermedades graves, la relación humana es el factor preponderante. El paciente es un cliente que requiere un nivel de información y atención mayor, dado que está preocupado por su salud y su vida. Dentro del enfoque asistencial, es fundamental priorizar mejorar la relación médico paciente en los recursos de la institución para brindar una relación acorde a la demanda del cliente. A su vez dentro de la rama oncológica, hay un nivel de ansiedad y miedo mayor, dado que se trata de enfermedades graves que amenazan la vida, por lo que una buena relación y una atención medica con calidez y empatía supone un elemento diferenciador para generar que los pacientes opten por la clínica. De otro modo, una mala atención puede llegar a generar quejas en las empresas aseguradoras que incluso pueden decidir sancionar al centro médico.

Otro factor relevante, es el servicio de atención post venta:

- Vía telefónica: para atención fuera del horario de los turnos asignados consultas, efectos colaterales, de forma de brindar soporte y definir una relación por fuera de la consulta que permita

ser un factor diferenciador de los microemprendimientos, donde en general no hay soporte constante para los pacientes. Esto es técnicamente posible teniendo en cuenta el bajo volumen relativo de pacientes que maneja la institución que permite a los administrativos manejar el volumen diario de consultas.

- Vía presencial: para emergencias, en el caso de pacientes hospitalizados o de internación domiciliaria. En este caso el profesional tratante continúa seguimiento del paciente para tratamiento paliativo visitándole durante su hospitalización en otro centro.
- Vía página Web: posee una página web para consultar información básica de la institución, portafolio de servicios y profesionales del staff. Asimismo, generan otro medio de comunicación para comunicarse con la institución para resolver dudas o inquietudes. A futuro es posible implementar el agendado de turnos de consulta o aplicación por esta vía también.

## **CLAVES DE LA ATENCIÓN PARA EL SERVICIO AL CLIENTE**

- Incentivar el acompañamiento de familiares o amigos del paciente, durante el tratamiento quimioterápico y la atención clínica, haciéndolo parte activo del proceso de atención.
- Se reconocerá y respetará la autonomía del paciente, para ello se contará con consentimientos informados que detallen los procedimientos específicos.
- Se brindará al paciente, familiares o acompañantes información relacionada de la patología del paciente, el plan de manejo y el pronóstico esperado, de forma clara acorde al nivel intelectual del receptor.

## **4.5 - RECURSOS CLAVES**

### **A -RECURSOS HUMANOS**

La base de la clínica oncológica radica en los trabajadores de la salud, tanto médicos especialistas como enfermeros y psicólogos asimismo como el personal administrativo. Son todos ellos lo que posibilitan el normal funcionamiento de la clínica y como se vio anteriormente constituyen el factor clave de éxito de la institución.

### **B -RECURSOS FÍSICOS**

Corresponde a la infraestructura de la empresa, el Centro Médico Don Bosco, el cual constituye y otorga el soporte físico para desarrollar la actividad. Fue a través de este recurso que le permitió a la institución aumentar la capacidad de sus prestaciones. Teniendo en cuenta la capacidad del centro, se puede aumentar a futuro la capacidad de sus prestaciones utilizando tres turnos de consulta en simultaneo, en lugar de dos como se hace en los horarios antes mencionados. La capacidad de la sala de enfermería también puede aumentar su capacidad de prestación en el caso de ser requerido. Por otro lado dado que los horarios durante la mañana están ociosos, también se podría aumentar la capacidad implementando servicios en ese horario.

A su vez es importante destacar el sistema informático que presenta la institución, con su base de datos informática, es posible el acceso a la historia clínica e información de facturación de la empresa desde el año 2006. Todo ello permite la administración y agenda de turnos, manejo de medicación y aseguradores de salud, pero asimismo facilita la búsqueda y filtro de pacientes asistidos, que posibilitan el desarrollo de trabajos de investigación clínica retrospectiva y ateneos para publicación de trabajos científicos.

Por último, la ubicación del centro, en el centro de San Isidro supone una gran ventaja por la relación con centros de salud complementarios. Se encuentra a pocas cuadras del Sanatorio San Lucas, el centro de radioterapia Cito, el laboratorio Hidalgo y los centros radiológicos de Diagnóstico Maipú y Argus.

#### **4.6 - ACTIVIDADES CLAVE**

##### **A -ATENCIÓN MEDICA**

Dado que la base del negocio es la provisión de prestaciones de salud, es fundamental establecer la atención médica como actividad clave en este modelo.

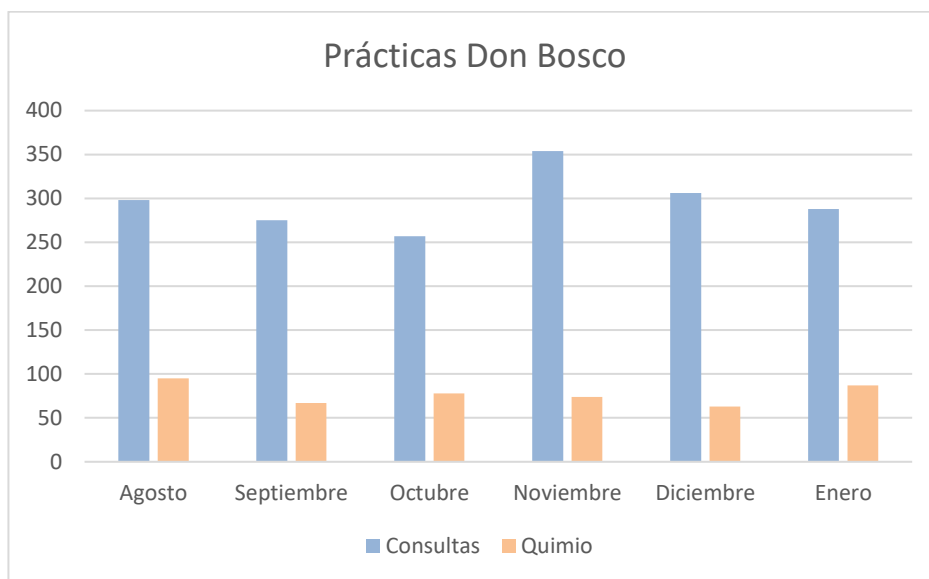
En esta actividad se describe:

- Atención médica en consultorios, el diagnóstico y la indicación médica de: tratamiento, solicitud de estudios diagnósticos, derivación a centros de radiación, quirúrgicos y referir a médicos especialistas para complementar la terapia oncológica. Esto posibilita que los tratamientos sean interdisciplinarios, equivalentes a los que brinda un centro de mayor complejidad como un Hospital. Desde el punto de vista económico, la consulta es porción más relevante del ingreso de la clínica dada su cantidad de prestaciones
- Infusión de medicación oncológica. Este tratamiento cumple con normas de acreditación similares a las que ofrecen sanatorios privados. Sin embargo al no contar con camas de hospitalización hay un pequeño número de infusiones que no se pueden realizar. Desde la parte económica, si bien es la aplicación de quimioterapia posee mayor margen que las consultas, hay menor proporción de aplicaciones en relación con las consultas.

A continuación, se ejemplifica esta situación en el gráfico N° 5, donde se visualiza la comparación entre cantidad de prestaciones de consulta médica y

quimioterapias de forma mensual recolectando información de los últimos seis meses. Allí se puede ver que la relación entre consultas y quimioterapias en este período es mayor a 3, por lo que el margen de la prestación no compensa el volumen de las consultas.

GRAFICO N° 5 CANTIDAD DE PRESTACIONES MENSUALES



	Agosto 2018	Septiembre 2018	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Enero 2019
Consultas	298	275	257	354	306	288
Quimio	95	67	78	74	63	87

Fuente elaboración propia

## B- PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta representa por un lado una actividad de apoyo de la atención médica, las cuales constan de la gestión de los recursos más valiosos del centro que son los trabajadores de la salud (médicos y enfermeros), la gestión de las coberturas de salud (obras sociales y prepagas) y por último la gestión de personal administrativo. Este proceso es realizado por el director de la empresa debido al pequeño tamaño del emprendimiento.

## C- GESTIÓN DE PRESTADORES

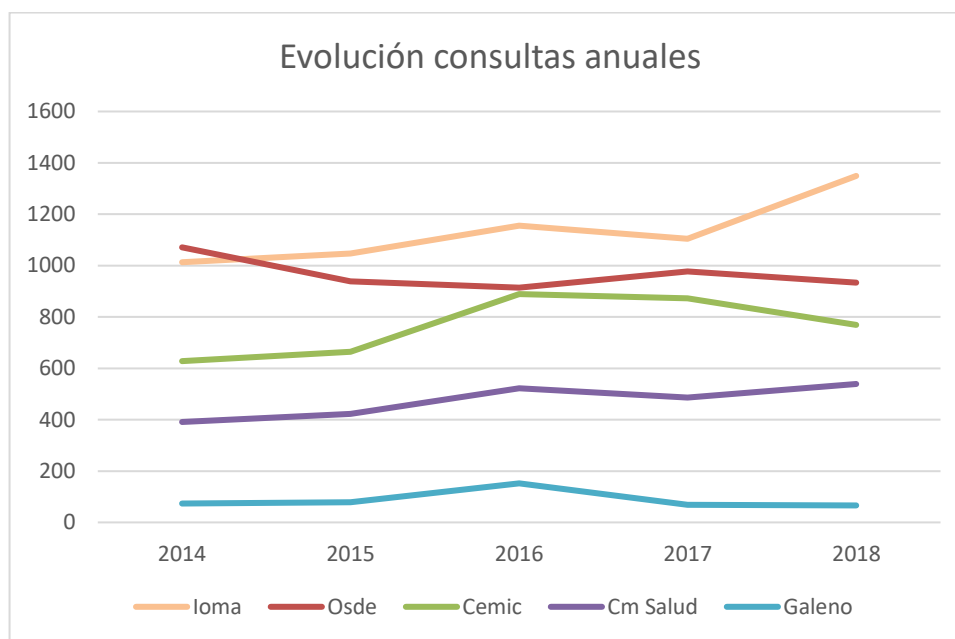
Esta actividad se realiza con el personal administrativo y el director de la clínica, la cual consiste en seleccionar las coberturas prioritarias, en relación a su volumen de clientes y su ingreso para realizar negociación de contratos de prestación de servicios. Para su análisis se describen las distintas empresas de salud con sus respectivos ingresos, para poder priorizar a los prestadores y definir una estrategia apropiada.

Si se analiza la tabla N°5 en la sección de Anexos se puede destacar que las consultas médicas no difieren mucho en relación con el ingreso percibido, dada la regulación estatal por la Superintendencia de Seguros de Salud. Por ello no es relevante segmentar y priorizar determinados afiliados según su atención de consulta. En cambio, cuando se analiza la quimioterapia, se encuentran márgenes más asimétricos, por lo que sería relevante priorizar afiliados de IOMA, CM salud y Cemic que son los contratos más rentables de todos.

Un punto aparte son los pacientes particulares, donde tienen mayor margen, pero su volumen es bajo, y con pocos cambios en los últimos años.

Para poder visualizar el peso relativo de cada prestador se utilizó la base de datos de la empresa para graficar, en el gráfico N°6, la evolución de las consultas anuales de los últimos cinco años subdividido por las empresas de salud más relevantes de la institución para ver tendencia de ingreso de clientes de cada cobertura.

Gráfico N°6 Evolución consultas período últimos cinco años



Fuente elaboración propia.

Del análisis del gráfico se evidencia que, a pesar de algunas ligeras tendencias, en los últimos cinco años hay una relativa estabilidad en la facturación de las prácticas de cada empresa de salud. En Ioma hay un ligero aumento de sus clientes, especialmente en el último año. En el caso de Cemic, hay inicialmente un aumento dado que esta aseguradora compró al grupo Osmecón San Isidro y aumentó sus clientes en la zona de San Isidro. Sin embargo en el último año ha aumentado el traslado de sus afiliados a sus clínicas en Capital. En el caso de Galeno hubo un ligero aumento en 2016 pero con poca relevancia por su volumen anual. Esto permite visualizar que salvo excepciones, no ha habido grandes cambios en los volúmenes de atención. Con este análisis es posible realizar una mejor gestión de que prestadores es conveniente renegociar para aumentar sus afiliados asimismo como visualizar las reducciones de pacientes por migración a centros exclusivos.



## **4.7 - RED DE SOCIOS**

Siendo la Oncología una especialidad de derivación, requiere de un equipo multidisciplinario para su correcta aplicación. La estructura de socios que permite a la empresa operar está formada por:

### **A -MÉDICOS ESPECIALISTAS**

Consiste en una red de médicos especialistas como cirujanos, ginecólogos, clínicos, traumatólogos, neurocirujanos y urólogos principalmente. Se mantienen en contacto con el centro desde hace algunos años y muchos de ellos trabajan actualmente en el Sanatorio San Lucas. Son ellos quienes refieren a la gran mayoría de los clientes para continuar su tratamiento. Esta red es fundamental dado que en general son estos profesionales quienes realizan el diagnóstico de esta enfermedad, y luego derivan a esta empresa los pacientes para continuar su tratamiento. Teniendo en cuenta este punto, son especialmente importantes las reuniones de comité oncológico de tumores que se realizan semanalmente. La realización de estas reuniones, fomentan la discusión y el manejo interdisciplinario de los pacientes y también estimulan la buena relación de los especialistas con el centro para continuar con el trabajo conjunto de los pacientes.

### **B -CENTROS DE RADIOTERAPIA:**

Dado que en muchas oportunidades los tratamientos quimioterápicos se combinan con tratamientos radiantes, los centros de radioterapia son socios fundamentales para poder llevar a cabo los tratamientos concurrentes o secuenciales conjuntamente con la radioterapia.

Dentro de la zona de influencia de la empresa, en San Isidro se encuentra el centro de radioterapia CITO. Es este centro quien concentra la mayor parte de

los tratamientos indicados por nuestro centro, por cuestión de cercanía dado que los tratamientos radiantes requieren visitas diarias, y en general tienen una duración aproximada de entre 4 y 8 semanas los tratamientos.

Otros centros que trabajan con la clínica son el Centro de Radiaciones Privadas de San Martín y CEMIC Saavedra.

## **C -CENTROS DE IMÁGENES**

Las actividades más importantes dentro de la práctica oncológica consisten en:

- Estadificar los tumores mediante rastreos corporales radiológicos;
- Determinación de la resecabilidad de un tumor según afectación de órganos vecinos;
- Determinación de la efectividad del tratamiento administrado, a través de la medición del tamaño de los tumores mediante estudios radiológicos y la comparación con estudios previos al tratamiento.

En dichas actividades es fundamental contar con un centro de imágenes confiable que realice estas determinaciones específicas y sean detalladas en el informe para la correcta comprensión del especialista. En la Zona Norte del Gran Bs. As. Diagnóstico Maipú y Argus son dos de los centros que tienen experiencia en realizar estos informes detallados, precisos y comparativos por lo que forman parte de la red de socios de la clínica.

Son estos socios, con los que el centro oncológico tiene preferencia para trabajar por lo que los trabajadores de la empresa recomiendan derivar en caso de requerir estos estudios,

A continuación, se muestra la relación geográfica de los socios con la empresa. En el mapa N°2 se evidencia que estos socios están estratégicamente cerca del centro, por lo que es una ventaja contar en cercanía con esta disponibilidad teniendo en cuenta que estos servicios se prestan dentro de la misma institución en el caso de la competencia.

Mapa N°2 Mapa de aliados.



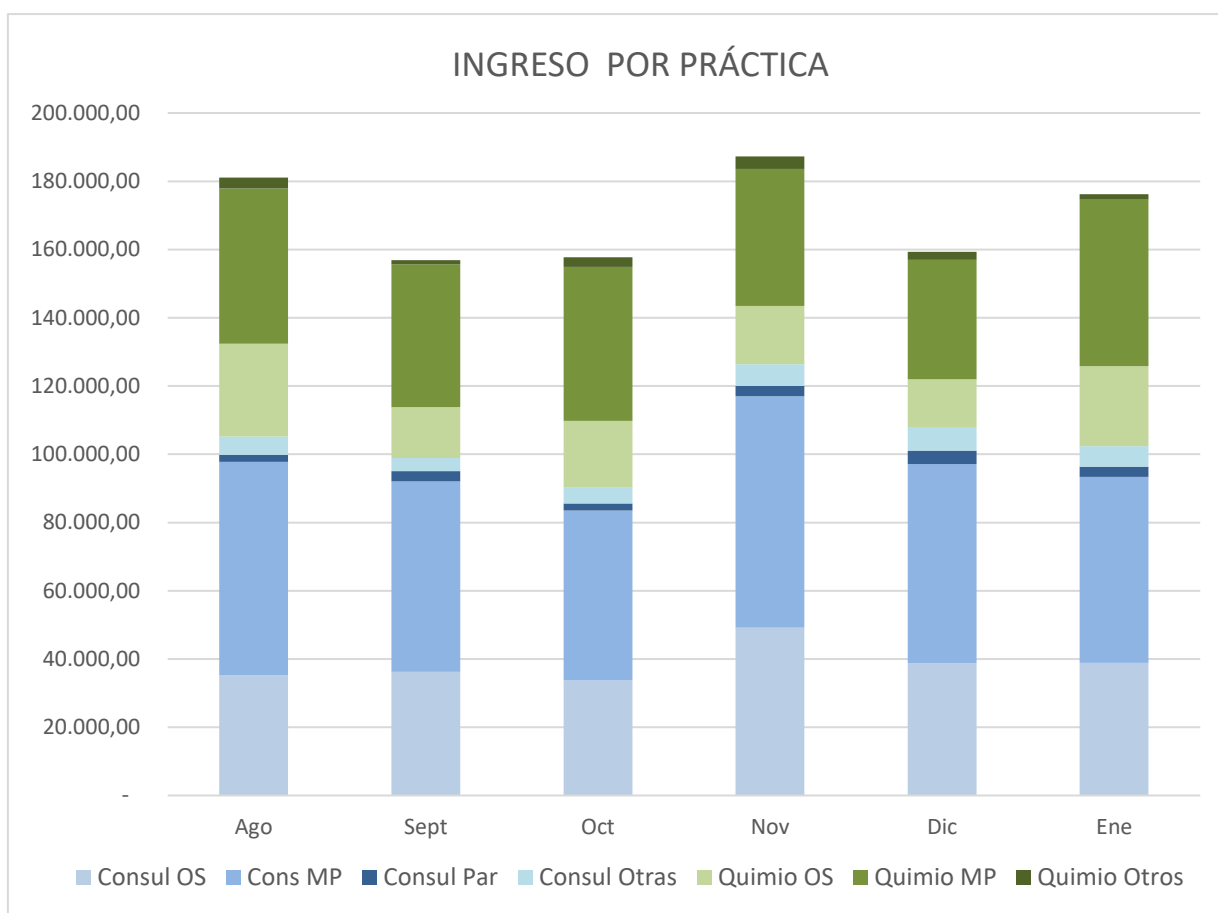
Fuente elaboración propia.

#### 4.8 - ESTRUCTURA DE INGRESOS

La estructura de ingresos de la empresa se subdivide en ingresos por consultas médicas ambulatorias e ingresos por aplicación de medicación antineoplásica. El ingreso depende del tipo de cobertura. El importe percibido

por aplicación de quimioterapia es superior al de las consultas. Sin embargo, como se evidenció en la sección de Actividades clave, el número de consultas médicas, es muy superior al de quimioterapias indicadas. A continuación, en el gráfico N° 7 se visualiza en colores azules, las contribuciones mensuales de ingresos de prácticas de consultorio, segmentados según su tipo de cobertura. En tonalidades verdes se muestran las contribuciones de las aplicaciones de QT.

Gráfico N° 7 ESTRUCTURA DE INGRESOS MENSUALES



Fuente elaboración propia

Al analizar el gráfico a continuación, se puede evidenciar el peso relativo que ejerce cada practica por separado en relación al ingreso total mensual. Es importante destacar que, si bien el ingreso por aplicación quimioterápica es superior al de consulta, el ingreso total por consultas supera al 60% de los ingresos

totales. Por lo tanto, hay una contribución mixta de consultas y aplicaciones para el esquema de ingresos de la clínica, pero con mayor peso de las consultas.

#### 4.9 - ESTRUCTURA DE COSTOS

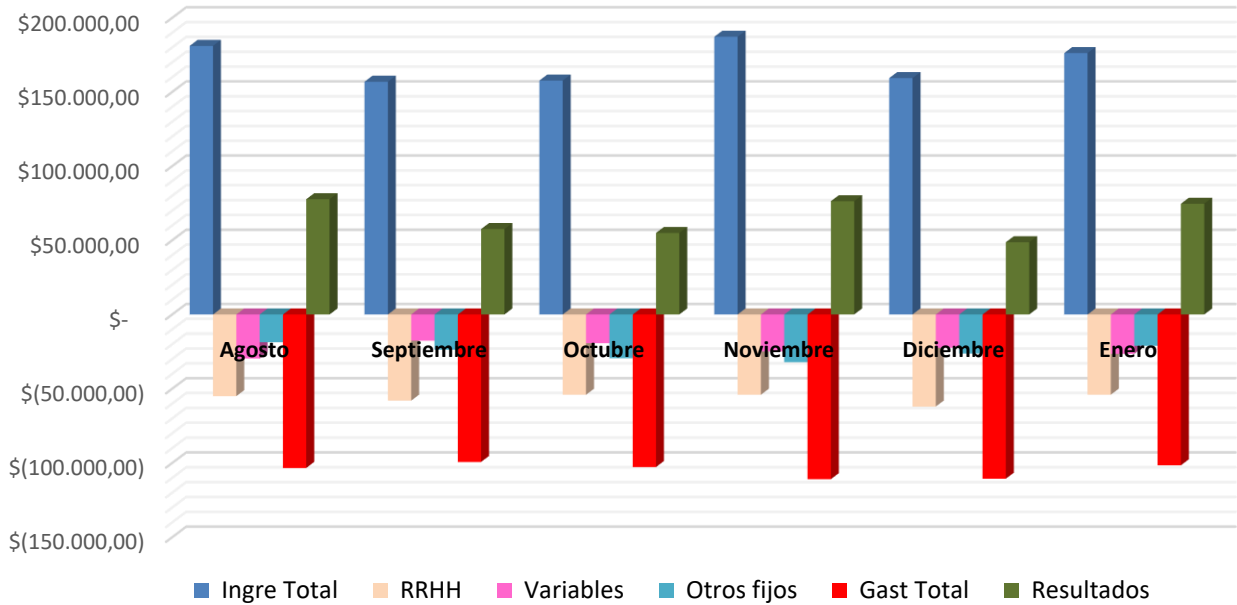
Para estudiar la estructura de costos se tomaron en cuenta sólo los costos más relevantes y se excluyeron impuestos para facilitar el análisis dado que se intentó buscar un enfoque estratégico más que estrictamente económico. En la estructura de costos de la empresa se dividen en Costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se subdivide principalmente en: 1. sueldos de recursos humanos, 2. gastos de mantenimiento y 3. gastos administrativos.

Los Costos variables incluyen: 1. Utilización de material descartable y 2. medicación complementaria. Estos costos dependen de la cantidad de procedimientos y las quimioterapias realizadas.

Se desarrolló un gráfico para mostrar la contribución mensual de cada parte de los costos de los últimos 6 meses. La columna de rojo totaliza los costos totales mensuales, en azul se observa el ingreso total mensual del centro y en verde el resultado de ingreso total menos costo total.

Gráfico N°8 Estructura de costos de la empresa mensual

## Estructura de Costos



Fuente elaboración propia

Dentro de los costos de esta empresa, es notable evidenciar que la gran mayoría son costos fijos, principalmente salarios y proveedores de mantenimiento del centro. Es importante aclarar que se simplificó dentro de la categoría Otros gastos fijos, los correspondientes al mantenimiento del recurso físico (limpieza, seguridad, esterilización, manejo de residuos patológicos y servicios) y administrativo (consumibles y librería) combinado por la dificultad de obtención de estos datos por separado.

La variación de los costes intermensual se explica por lo que los valores no están ajustados por inflación y expresados en pesos argentinos.

El incremento de los sueldos en Diciembre se explica por el pago de aguinaldos al personal.

Del análisis de costos y en relación con los recursos clave y actividades clave del negocio que se definieron anteriormente, los empleados de salud y

administrativos, es prioritario mantener este coste dentro de los valores de mercado para permitir que aquellos recursos clave permanezcan en la institución asimismo como para reclutar nuevos recursos óptimos, si se requiere. Este costo es el más importante para la organización y la disminución debería hacerse en las otras áreas primero, como administrativos, mantenimiento e incluso el material descartable si fuese necesario.

## 6 - CONCLUSIONES

El análisis de esta empresa ha permitido el estudio de un ejemplo de una pyme en salud para su direccionamiento estratégico. Esto se estudió a través de la dinámica de las variables que componen su entorno, tanto en el marco externo con la herramienta del análisis competitivo de las cinco fuerzas desarrollada por Michael Porter (2002) como el ciclo de vida de la industria. Dentro del entorno interno de la empresa, se esquematizó la cadena de valor y se aplicó la herramienta FODA. Todo ello ha permitido diagramar una estrategia alineada con los objetivos de su dirección para optimizar su funcionamiento.

En el análisis del entorno competitivo se determinó que la rivalidad competitiva es moderada, ella es ejercida por grandes empresas aseguradoras de salud, quienes cuentan con un alto poder de negociación con los clientes, lo que indica que el esfuerzo de la empresa debe ir dirigido hacia contrarrestar estas fuerzas dominantes en el marco externo.

En el análisis de los factores internos se establecieron aquellos elementos clave del funcionamiento de la institución, como son la admisión de los pacientes y la atención médica como también la complementación de las tareas de gestión de personal, íntimamente relacionado con la mejoría de los anteriores procesos clave.

Por otro lado, se visualizaron aquellos elementos diferenciadores de la competencia, en la empresa como son su servicio de atención médica personalizada, un servicio post venta más accesible y la cobertura tanto de Obras sociales como de medicina prepaga para diversificar la cartera de los clientes teniendo en cuenta el bajo volumen relativo de pacientes que maneja el centro.

Dentro de las dificultades es importante destacar la

En el capítulo tres la aplicación de la herramienta estilo Canvas permitió simplificar las distintas variables involucradas en el modelo de negocios,



integrando todos estos elementos para enfocar los elementos y políticas relevantes que permita cumplir con aumentar y captar el valor de la empresa.

Se determinó el segmento de cliente de la empresa como pacientes con cobertura de medicina prepaga predominantemente OSDE, Cemic y Cm salud y con Obra social destacando a Ioma. La propuesta de valor de Don Bosco implica la atención personalizada e integral del cáncer, ya sea a través de quimioterapia, psicooncología, radioterapia o medicina paliativa. Se establecieron los recursos clave como son el personal de salud, los oncólogos y personal de enfermería. Pero asimismo es fundamental el recurso de gestión de personal y de gestión de coberturas médicas para priorizar, formar y retener recursos valiosos, como así determinar coberturas más rentables para negociar mejor los contratos de servicio. Estos recursos desempeñan la actividad más importante de la empresa, la atención médica, pero también hay otras actividades clave como son la gestión de aquellos recursos clave destacados y la gestión de las empresas aseguradoras salud que nos suministran los clientes.

Posteriormente se detalló la estructura de ingresos de Don Bosco, donde se evidenció una contribución mixta entre consultas y quimioterapia. El margen se definió más alto en aplicación de quimioterapia, pero en volumen total y su contribución es más alta en las consultas médicas. En el segmento de costes se describió una estructura simplificada de la empresa donde fue posible graficar la implicancia de los distintos tipos de costes. Por su actividad, al ser una prestación de servicios sociales, el mayor costo es en sueldos de personal y al determinar la gestión de personal como actividad clave es importante preservar y retener buenos empleados aun a expensas de que este coste aumente. Si se tiene que reducir el nivel de costes, es importante priorizar a los recursos médicos.

Finalmente se puede concluir que la herramienta Canvas permitió diferenciar simple y claramente los distintos elementos intervinientes en el modelo de negocio. Luego con el diagrama se esquematizaron estas ideas y sus relaciones. Este trabajo permitió discutir distintas estrategias para captar valor. Adicionalmente la facilidad en su interpretación, simplificó su comprensión por

personal de la empresa, donde el director no tiene gran formación en administración de empresas. Este es probablemente el caso de muchos microemprendimientos de salud, donde el especialista técnico debe adquirir estos conocimientos mediante prueba y error.

## 7 - BIBLIOGRAFÍA

1. Michael E. Porter, “Competitive Strategy”, 1980 The Free Press
2. “Datos y cifras sobre el cáncer”, 2019  
<https://www.who.int/cancer/about/facts/es/>
3. IARC, “World Cancer Report” 2017,  
[https://www.iarc.fr/cards\\_page/iarc-publications/](https://www.iarc.fr/cards_page/iarc-publications/)
4. Historia de Asco <https://www.asco.org/about-asco/overview/society-history>
5. Asociación Argentina de Oncología Clínica  
<http://aaoc.org.ar/pagina/historia>
6. Eduardo Fraccia, Martin Lopez Amoros, “El sistema de salud en Argentina” (2016)
7. Michael E. Porter, “Competitive Advantage”, 1985 The Free Press
8. Michael E. Porter, “How to competitive forces shape the strategy”, Harvard Business Review March April 1979
9. Michael E. Porter, (1947-1980) “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”
10. James Henley and Matthew Ross “Product Life Cycle and Industry Life Cycle”, Ed. Marilyn M. Helms. 5th ed. Detroit: Gale, 2006.
11. Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011): “Generación de modelos de negocio”.
12. Osterwalder, A. Pigneur, Y (2008). “Business Model Innovation Blogspot”
13. Ledesma, Noemi (2016) “Terapéutica Racional en Atención primaria de la salud (TRAPS)” Ciudad de Buenos Aires, Ministerio de Salud de la Nación.
14. <http://www.salud.gob.ar/dels/entradas/el-modelo-de-salud-argentino-historia-caracteristicas-fallas>, “El modelo de salud argentino: historia, características, fallas”
15. Ministerio de Salud República Argentina y Organización Panamericana de la Salud. 2013. Indicadores Básicos Argentina (2013).
16. Ministerio de Salud y Acción Social, “Guía de Establecimientos Asistenciales de la República Argentina”, (1997), OPS-Dirección de Estadística e Información de Salud

## 8.ANEXOS

**TABLA N°4 REGISTRO CONSULTAS MENSUALES DON BOSCO**

Consultas	Ago 18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic- 18	Ene-19	\$/consulta	Promedio mes
Ioma	82	83	77	114	90	88	350	89
Pami	8	10	9	13	9	10	600	9.83
Bco prov	4	4	2	5	3	6	300	4.00
P. judi	2	0	3	0	4	1	250	1.67
total OS	96	97	91	132	106	105	no	104.50
Osde	67	65	44	67	62	69	350	62.33
Swiss	13	12	19	14	23	20	300	16.83
Medicus	12	7	12	15	12	13	300	11.83
Cm salud	32	29	28	40	35	17	300	30.17
Cemic	51	43	41	54	36	37	350	43.67
Galeno	7	6	4	8	5	4	600	5.67
Total MP	182	162	148	198	173	160	no	170.50
Particular	2	3	2	3	4	3	1000	2.83
Otras	18	13	16	21	23	20	300	18.50

Fuente elaboración propia.

**TABLA N°5 REGISTRO MENSUAL APLICACIONES QUIMIOTERAPIA**

Consulta	Ago 18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic- 18	Ene-19	\$/QT	Promedio mes
Ioma	28	16	21	19	15	25	\$ 900.00	20.67
Pami	0	0	0	0	0	0	\$ -	
Bco Prov	3	1	1	0	1	2	\$ 500.00	1.33
P.Judicial	1	0	0	0	0	0	\$ 500.00	0.17
<b>Total OS</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>27</b>	<b>NO</b>	
Osde	29	21	17	23	18	23	\$ 750.00	21.83
Swiss	4	2	4	1	3	3	\$ 600.00	2.83
Medicus	4	4	2	3	3	6	\$ 750.00	3.67
Cm Salud	10	6	7	9	9	10	\$ 900.00	8.50
Cemic	7	13	17	10	7	12	\$ 1,200.00	11.00
Galeno	1	1	2	0	1	2	\$ 900.00	1.17
<b>Total MP</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>41</b>	<b>56</b>	<b>NO</b>	
Otros	8	3	7	9	6	4	\$ 400.00	6.17

Fuente elaboración propia.

**TABLA N°6 CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO**

<b>Aliados Clave</b> -Médicos especialistas -CITO radioterapia -Diagnostico Maipú -ARGUS	<b>Actividades Clave</b> Actividad médica Gestión de RRHH Gestión de prestadores salud	<b>Propuesta de Valor</b> Clientes -Atención medica oncológica personalizada e integral. Recursos -Contrato con cobertura social -Perfeccionamiento técnico	<b>Relación con el Cliente</b> -Presencial -Telefónica -Vía WEB	<b>Segmentos de Clientes</b> -Pacientes oncológicos adultos Coberturas -Pacientes Obras sociales IOMA -Pacientes MP OSDE Cemic Cm Salud -Pacientes particulares
	<b>Recursos Clave</b> Recursos humanos -Personal de salud -Personal administrativo Recursos físicos -Centro Don Bosco -Sistema informático		<b>Canales</b> Directo Indirecto -Especialistas médicos -Referencias pacientes	
<b>Estructura de Costes</b> Costes fijos      - RRHH -Mantenimiento -Administrativos Costes Variables    -Material descartable -Medicación		<b>Estructura de Ingresos</b> -Ingresos por consulta médica 63% -Ingresos por quimioterapia 37%		

Fuente elaboración propia.

**TABLA N°7 INGRESOS MENSUALES POR PRACTICA Y COBERTURA**

Consultas	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	Pro mensual
Consulta OS	35.200,00	36.250,00	33.700,00	49.200,00	38.800,00	38.850,00	38.666,67
Consulta MP	62.600,00	55.800,00	49.850,00	67.850,00	58.300,00	54.500,00	58.150,00
Consulta Par	2.000,00	3.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	2.833,33
Consulta Otras	5.400,00	3.900,00	4.800,00	6.300,00	6.900,00	6.000,00	5.550,00
Quimio OS	27.200,00	14.900,00	19.400,00	17.100,00	14.000,00	23.500,00	19.350,00
Quimio MP	45.450,00	41.850,00	45.150,00	40.200,00	34.950,00	48.750,00	42.725,00
Quimio Otros	3.200,00	1.200,00	2.800,00	3.600,00	2.400,00	1.600,00	2.466,67
Total QT	75.850,00	57.950,00	67.350,00	60.900,00	51.350,00	73.850,00	64.541,67
Total Consulta	105.200,00	98.950,00	90.350,00	126.350,00	108.000,00	102.350,00	105.200,00

Fuente elaboración propia

**TABLA N°8 INGRESOS DISCRIMINADOS POR COBERTURA, CANTIDAD Y TIPO DE PRÁCTICAS.**

Coberturas	Consultas Mens	Qt Mensual	Ingreso consultas	Ingreso QT	Ingreso total	Fact consulta	Facturacion QT
	Promedio	Promedio	Promedio mes	Promedio mes	Mensual	individual	individual
IOMa	89	20,6	31.150,00	18.600,00	49.750,00	350,00	900,00
Pami	9,83	0	5.900,00	-	5.900,00	600,00	sin convenio
Bco Prov	4	1,3	1.200,00	666,00	1.866,00	300,00	500,00
P.Judicial	1,67	0,16	416,67	83,30	499,97	250,00	500,00
Osde	62,33	21,83	21.816,67	16.375,00	38.191,67	350,00	750,00
Swiss	16,83	2,83	5.050,00	1.700,00	6.750,00	300,00	600,00
Medicus	11,83	3,66	3.550,00	2.750,00	6.300,00	300,00	750,00
Cm Salud	30,17	8,50	9.050,00	7.650,00	16.700,00	300,00	900,00
Cemic	43,67	11,00	15.283,33	13.200,00	28.483,33	350,00	1.200,00
Galeno	5,67	1,16	3.400,00	1.050,00	4.450,00	600,00	900,00
Particular	2,83	0	2.833,00	-	2.833,00	1.000,00	NO
Otras	18,5	6,16	5.550,00	2.466,60	8.016,60	300,00	400,00

Fuente elaboración propia.



**TABLA N°9 REGISTRO MENSUAL COSTES E INGRESOS**

	Agosto 18	Septiembre 18	Octubre 18	Noviembre 18	Diciembre 18	Enero 19
Ingreso Total	\$ 181.050,00	\$ 156.900,00	\$ 157.700,00	\$ 187.250,00	\$ 159.350,00	\$ 176.200,00
RRHH	\$ (55.000,00)	\$ (58.000,00)	\$ (54.000,00)	\$ (54.000,00)	\$ (62.000,00)	\$ (54.000,00)
Variables	\$ (29.670,00)	\$ (17.640,00)	\$ (19.300,00)	\$ (24.800,00)	\$ (22.390,00)	\$ (26.520,00)
Otros fijos	\$ (18.700,00)	\$ (23.670,00)	\$ (29.460,00)	\$ (32.100,00)	\$ (26.240,00)	\$ (21.050,00)
Gastos Totales	\$ (103.370,00)	\$ (99.310,00)	\$ (102.760,00)	\$ (110.900,00)	\$ (110.630,00)	\$ (101.570,00)
Resultados	\$ 77.680,00	\$ 57.590,00	\$ 54.940,00	\$ 76.350,00	\$ 48.720,00	\$ 74.630,00

Fuente elaboración propia.