



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Master in Business Administration

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN COMPAÑIAS
DE SEGUROS DE SALUD**

Alumno: Hugo Lopez

Tutor: S.V. Welsh

Buenos Aires - Junio 2009

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivos aportar metodología, experiencia y diferentes puntos de vista para formular el planeamiento estratégico y el posterior control de gestión, mediante el análisis y el seguimiento de la información, para entidades que brinden cobertura de seguros médicos con o sin red prestacional vinculada.

Pretendemos explicar, dando ejemplos reales, como se lleva adelante el proceso de formulación del planeamiento estratégico, lo que implica conocer y entender previamente el negocio en todos sus aspectos relevantes como son: los planes que ofrecemos, los clientes que tenemos y que pretendemos captar, cuales son las necesidades de ellos, como será su consumo de gasto medico, donde están ubicados, como nos relacionaremos con los prestadores médicos, etc. y así a partir de este conocimiento poder hacer nuestras proyecciones y planes.

También explicaremos como se deben monitorear los factores claves del desempeño de la compañía mediante la utilización de diferentes tableros de control que nos brindan información en forma ágil y oportuna de la evolución de estos KPI o indicadores claves de desempeño.

Indice de contenidos

INTRODUCCION	5
ESTRATEGIA.....	6
¿Qué es estrategia?.....	6
Formulación de la Estrategia	8
Componentes de la Estrategia.....	8
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	9
¿Qué es el Planeamiento Estratégico?	9
Evolución.....	12
Principales Elementos:.....	13
Importancia.....	13
Beneficios	14
Potenciales inconvenientes	17
Proceso y desarrollo.....	18
1. Análisis de los escenarios	19
2. Formular una visión de futuro	24
3. Seleccionar las estrategias mas adecuadas.....	25
3.1 Evaluación de Opciones Estratégicas	25
3.2 Toma de Decisiones Estratégicas	26
3.3 Identificación de Alternativas Estratégicas.....	27
3.4 Selección de Alternativas Estratégicas	27
4. Asignar una misión	27
5. Comunicar la estrategia	28
6. Diseñar una estructura adecuada.....	28
7. Preparar un plan de acción: implementación.....	29
7.1 Formulación de objetivos o metas	29
7.2 Importancia de las Metas	30
8. Control de gestión o control estratégico	31
8.1. Tablero de control o cuadro de comando.....	32
8.1.1 - Pasos para el desarrollo de tableros de control:.....	34
A - Identificación de las áreas o factores claves del negocio:	34
B - Definición de indicadores de gestión.....	34
C - Implementación y Uso:.....	35

1 - Perspectiva Financiera:.....	36
2 - Perspectiva de los Clientes	37
3 - Procesos internos o eficiencia operativa.....	37
4 - Aprendizaje y crecimiento.....	38
8.1.2 Beneficios de un tablero de control	38
8. 2 MAPA ESTRATEGICO.....	38
APLICACIÓN A EMPRESAS DE COBERTURA MEDICA	40
CONCLUSIONES	58
TABLEROS.....	60
Resumen Global.....	60
Evolución de Principales Indicadores- Síntesis	61
Objetivos Presupuestarios.....	62
Principales Indicadores- Síntesis Apertura- Facturación.....	63
Principales Indicadores- Síntesis Apertura- Rentabilidad	64
Principales Indicadores- Afinidad- Costo Medico.....	65
Principales Indicadores- Afinidad- Rentabilidad.....	66
Principales Indicadores- GAMA	67
Tablero de Control	68
Tablero de Control Costo Medico	69
GRAFICOS.....	70
Principales Indicadores Real vs. Presupuesto.....	70
Evolución Indicadores	71
Principales Indicadores por Tipo de Socio	72
Pirámide Poblacional	72
Pirámide Poblacional	73
Evolución Capitas por Tipo de Socio- Real vs. Presupuesto.....	74
Evolución Capitas Altas y Bajas por Tipo de Socio.....	74
Evolución Capitas Altas y Bajas por Tipo de Socio.....	75
Altas y Bajas por Tipo de Socio	76
Evolución Capitas por Tipo de Socio	77
Distribución del Costo Medico	78
Distribución del Costo Medico en Instituciones Propias.....	79
Distribución del Costo Medico Ambulatorio.....	80

Distribución del Costo Medico	81
Anexo – Mapa Estratégico de Objetivos	82

INTRODUCCION

Todas las organizaciones, sea cual fuera: su tamaño, la industria o el sector económico en el que desarrolla sus actividades, con o sin fines de lucro, estatales o privadas, de capitales públicos o privados etc. deberían llevar adelante una planificación estratégica para poder, desde este punto de partida, entre otras cosas: diseñar una estructura acorde, contratar y dirigir al personal, conseguir la financiación y los medios físicos que se ajusten al logro de la misión y de los objetivos y metas allí definidos, y posteriormente controlar que todo esté funcionando tal como se había planificado.

Existe mucha literatura sobre temas de planeamiento estratégico y control aplicable a compañías en general donde se han desarrollado ampliamente estos temas y también hay material específico del sector salud, pero no existe mucho escrito sobre como aplicar todo este marco teórico a empresas que brindan cobertura de seguros de salud y de cómo pasar de lo “teórico” a la acción, por lo que el objetivo de esta tesis radica en aportar una visión de “cómo” se aplica todo lo escrito en términos generales a un caso concreto de este tipo de compañías, lo que nos permitirá entender el negocio, proyectar sus actividades hacia el futuro y servir como referencia para compañías que actúen en este y otros campos similares. Para ello se ha utilizado la metodología de trabajo combinada o sea basada en información documental y publicaciones mas datos de campo extraídos de experiencias de personas que han trabajado sobre la esta temática en empresas del área

Esta tesis se estructura de la siguiente manera: primero presentaremos la información teórica extraída de diversas fuentes bibliograficas de donde tomaremos definiciones, conceptos, clasificaciones, opiniones y comentarios generales de diferentes autores referidos al tema planeamiento estratégico y control que nos permitirán: entender todos estos conceptos, captar la importancia del proceso de planeamiento estratégico y conocer tanto los beneficios que trae aparejado como alguno de los inconvenientes mas comunes que surgen de su utilización e implementación. Posteriormente explicaremos como es el proceso de planeamiento estratégico, cuales son los pasos que se deben cumplir para su implementación. También presentaremos algunas herramientas útiles para este proceso como los son el Tablero de control y el Mapa Estratégico.

Finalmente explicaremos como aplica a empresas de seguros médicos este “Proceso de Planeamiento Estratégico” **Teórico** presentado y daremos ejemplos prácticos de aplicaciones concretas en estas empresas.

ESTRATEGIA

Para entender que es el planeamiento estratégico debemos primero entender ¿qué se entiende por estrategia?, ¿en qué consiste la formulación de una estrategia? y ¿cuales son los componentes de ella?

¿Qué es estrategia?

En su origen etimológico la palabra “estrategia” deriva de la fusión de dos palabras

Stratos = Ejército

Agein = conductor, guía.

Entonces, podemos interpretar que estrategia es el arte de coordinar las acciones para conseguir una finalidad o el conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin.

Otros opinan que deriva de la expresión griega “*strategos*”, palabra que originalmente era utilizada para referirse al jefe militar supremo y a quienes conocían los caminos (en griego, *stratas*) y por lo tanto podían orientar a los viajeros en su travesía por una región. Para usar un término de origen español, esos primeros estrategas era como nuestros “baquianos” que guiaban a exploradores, comerciantes, funcionarios y ejércitos que, si bien tenían en claro a qué lugar deseaban llegar, no conocían las rutas que mejor los llevarían a su destino.

Quien emprendía un viaje en aquellos tiempos (al igual que las personas y las organizaciones que hoy deciden llevar adelante un proyecto) ante todo debían analizar el conjunto de circunstancias que los rodeaban (lo que el Diccionario de la Real Academia Española define como “escenario”), para anticiparse a las oportunidades y los riesgos posibles, y, luego, elegir el lugar de destino, informarse sobre los caminos que podrá utilizar, seleccionar la ruta más conveniente y entonces ponerse en marcha. Esos mismos pasos son los que contempla el planeamiento estratégico de una organización. Con el transcurso de los años la palabra pasó a ser de uso común en el ámbito empresarial y en términos de administración se adoptó como sinónimo del camino al logro de los objetivos.

La Estrategia es una pauta que da coherencia, unifica e integra decisiones, al mismo tiempo que compromete a todos los miembros de la organización y elige donde competir. Además, permite alcanzar ventajas competitivas y definir como generar valor. Nos obliga a plantearnos el mejor futuro posible y expresarlo en un plan.

Una estrategia ayuda a asignar los recursos siempre escasos con el mejor criterio y permite definir y conocer las **OPORTUNIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS-DEBILIDADES**.

Algo muy importante a tener SIEMPRE presente es que el objetivo principal de toda estrategia es **maximizar el rendimiento sobre la inversión (ROI)**, si esto se pierde de vista todos los esfuerzos que hagamos en pos de la formulación de una estrategia serán en vano y quedará disminuido a un simple ejercicio intelectual.

SMITH Garry, ARNOLD Danny y BIZZELL Bobby, sostienen en “Business Strategy and Policy” (1988) que “No todas las empresas poseen una definición de su estrategia. Aquellas compañías que carecen de ella tienden a no tener claros sus objetivos, se concentran demasiado en la eficiencia interna o en detalles tácticos como si constituyeran la clave para el logro de la eficiencia organizacional”.

Existen muchas definiciones de Estrategia por lo cual expondremos algunas de las mas relevantes y enunciaremos cual es la que asumiremos como “nuestra” para el presente trabajo.

Garry Smith, en 1991, define el término **estrategia** como: “el proceso de examinar el entorno presente y futuro, formulando los objetivos de la Organización, y haciendo, implementando y controlando las decisiones orientadas hacia esos objetivos en el entorno presente y futuro”.

La Estrategia es un gran trabajo de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el Tao de la sobre vivencia o la extinción. Su estudio no puede ser negado. -Sun Tzu, El Arte de la Guerra

Según Alfred Chandler, (Strategy and Structure) (1962) Estrategia es: “la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción, y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”.

Por su parte James Brian Quinn, (Strategies for Change: Logical incrementalism) (1980) definió Estrategia como el conjunto de objetivos, propósitos, metas y las principales políticas

y planes para conseguir estas metas, enunciados de tal manera que permitan definir en qué negocio está o desea estar la compañía, y el tipo de compañía que es o desea ser

Para Kenichi Ohmae, (The Mind of the Strategist), (1983) Estrategia puede resumirse en dos palabras: “ventaja competitiva”, también agrega que “El único propósito de la planificación estratégica es permitir a la empresa ganar, tan eficientemente como sea posible, un puente sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa implica entonces un intento de alterar la fortaleza de la empresa relativa a sus competidores de la manera más eficiente.

“Estrategia es un patrón de objetivos, propósitos, o metas y la totalidad de las políticas y planes para concretar dichas metas, establecidos de una manera que define en qué negocio está la empresa inmersa y qué tipo de empresa es o desea ser”.- Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy (1971)

Nosotros definiremos **Estrategia como el conjunto de objetivos, políticas y planes que permite a una organización alcanzar el futuro deseable, indicándole como hacerlo.**

Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar los ataques de la competencia.

Componentes de la Estrategia

1 Alcance del Negocio

Productos, mercados, necesidades, grado de integración vertical

¿En qué negocio estamos?”

¿En qué negocio deseamos estar?”

2 Objetivos

Considerando a todas las “Partes Interesadas” (*Stakeholders*)

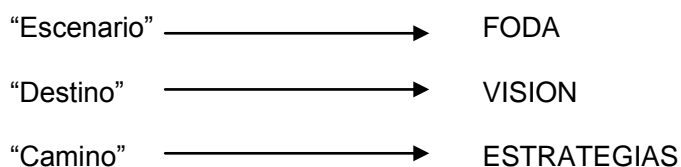
- 3 Identificación de Unidades Estratégicas de Negocio
 - De manera de crear foco y responsabilidad
- 4 Asignación de Recursos
 - ¿Dónde ponemos el dinero?
 - ¿Que es lo que genera valor para el accionista? (Shareholder Value análisis)
- 5 Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible
 - ¿Cómo ser la opción de preferencia para muchos clientes?
 - ¿Cómo segmentar productos / clientes / mercados?
 - ¿Cómo obtener Ventajas de costos?
- 6 Estrategias funcionales efectivas
 - Análisis de la cadena de valor – Ventajas a lo largo de la cadena
 - Alianzas y tercerización (outsourcing) son importantes
- 7 Sinergias
 - Sinergias tanto de costo como de ingresos
 - Compartir distribución y logística
 - Análisis global de las cuentas

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Una vez que hemos entendido qué es estrategia, podremos explicar qué entendemos por planeamiento estratégico, daremos algunas definiciones y desarrollaremos como es el proceso de su formulación.

¿Qué es el Planeamiento Estratégico?

Definiremos al Planeamiento estratégico como **el proceso que dado el escenario actual imperante define una visión del destino y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que permitirán alcanzarlo en un futuro esperado.**



Dada la importancia de la comprensión de este concepto daremos algunas otras definiciones que ayudarán a entender de manera más completa la idea:

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el **proceso** por el cual los dirigentes ordenan sus **objetivos** y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta

gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Juan Gandolfo Gahan en "Los 6 pasos del Planeamiento Estratégico" (2005) define: "El planeamiento estratégico es un **sistema de liderazgo** que se inicia con una visión sobre el destino al que deseamos dirigirnos y luego selecciona y pone en marcha las estrategias que nos permitirán trasladarnos desde nuestra situación actual hasta esa otra que buscamos alcanzar en un futuro determinado".

El planeamiento estratégico implica también la búsqueda de una o más **ventajas competitivas** de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas y todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

El planeamiento estratégico observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, analiza la dinámica de las circunstancias y su evolución futura relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. El planeamiento estratégico también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia del planeamiento estratégico consiste en la identificación sistemática de las **oportunidades** (para maximizar su aprovechamiento) y **riesgos** que surgen en el futuro (para evitarlos), los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados decidiendo qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevarán a cabo, y qué se hará con los resultados. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. El proceso de planeamiento estratégico formal une tres tipos de planes fundamentales:

- 1 planes estratégicos de largo plazo
- 2 programas a mediano plazo o planes operativos a 3 o 5 años

- 3 presupuestos a corto plazo (1 año) con mucho detalle y con información a nivel de cuenta contable y que incluye planes operativos y proyectos específicos que por su importancia o relevancia ameriten ser analizados por separado.

El planeamiento estratégico es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

El planeamiento estratégico va más allá de pronósticos actuales de ventas de productos y mercados presentes, para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc. formula preguntas mucho más fundamentales. La visualización de un destino que buscamos alcanzar en un tiempo determinado es una fuerza que nos impulsa a ponernos en marcha, a hacer frente a los desafíos que puedan presentarse y dirigirnos a la próxima escala del viaje. De este modo actúan las organizaciones que articulan sus planes a partir de una visión de futuro y definen las estrategias necesarias para convertir ese futuro deseado en realidad. Los obstáculos que inevitablemente se presentan en su camino son vistos como desafíos que deben superarse y no como dificultades insalvables o el resultado de la mala voluntad de los demás.

Todos los problemas y/o errores de las empresas pueden ser subsanados rápidamente si se los reconoce con celeridad y se corrige el rumbo actuando con determinación y buscando la colaboración de los profesionales mas adecuados para cada ocasión para poder así cumplir con su misión.

Daremos ahora algunas citas que nos agregaran comprensión sobre el tema

“No hacer bien el Planeamiento Estratégico no es pecado, pero no hacerlo lo mejor posible sí lo es”. Russell L. Ackoff - A Concept of Corporate Planning (1970)

“En la vida diaria, se presentan dos tipos de problemas: los que hemos anticipado, que son los solucionables; y los que no hemos previsto, que pueden ser los mas difíciles de resolver”. Cardinal Richelieu, canciller de Francia.

Evolución

Hasta hace unos treinta años, el planeamiento estratégico era empleado por un pequeño grupo de empresas de elite, era de tipo operativo y de corto plazo. Se limitaba al análisis de las actividades del momento, que eran ordenadas de acuerdo con un sistema de prioridades dada. La atención se centraba en los acontecimientos diarios y en lo que suceda dentro de cada grupo. No se evaluaban las posibles consecuencias favorables y desfavorables de cada decisión o de la postergación de decisiones, que es otra forma de decidir, lo que en muchos casos comprometía seriamente el futuro de una organización, una empresa o una comunidad.

Hoy el planeamiento estratégico parte de un cuidadoso análisis de la dinámica de las circunstancias y de su posible evolución futura, identificando las oportunidades para maximizar su aprovechamiento y los riesgos para evitarlos. Los escenarios en los que actúan las naciones, las organizaciones y las personas, de manera individual, son cada vez más competitivos y los cambios resultan más frecuentes

En América latina, comienza a ser utilizado en los 80 por un número reducido de empresas privadas con actividades internacionales. En los Estados Unidos, la Unión Europea y el Japón, el planeamiento estratégico es una herramienta utilizada por profesionales, empresas de todos los tamaños, agencias estatales y organizaciones no gubernamentales.

Las organizaciones que han alcanzado niveles superiores de desempeño, son reconocibles por la calidad de sus líderes y la claridad de sus planes. Se destacan por la formulación de su visión y de sus estrategias, que son compartidas y adoptadas por sus miembros.

No solo las grandes empresas, con mayores recursos y miles de empleados, son las que deben llevar adelante un proceso de planeamiento estratégico, por el contrario, hoy muchas empresas pequeñas lo utilizan como una herramienta muy exitosa y logran potenciar la ventaja de ser mas ágiles en la toma e implementación de decisiones estratégicas y les facilita el seguimiento de los resultados.

Las herramientas de análisis, planeamiento y gestión estratégica son hoy utilizadas en todo tipo de actividades grupales e individuales. Sirven para poner en marcha proyectos y diseñar la estructura de las organizaciones. Quienes las han adoptado, se destacan por una clara visión de futuro, una actitud más positiva y la implementación de estrategias adecuadas para alcanzar sus metas.

Principales Elementos:

Además de la definición de “Estrategia” que ya hemos visto existen otros tres elementos claves que debemos conocer para entender el proceso de planeamiento estratégico:

MISION: es el Por qué existimos.

Es el objetivo permanente que define la contribución de la compañía a la comunidad.

La definición de la misión responde a dos preguntas:

¿Qué haremos?

¿Dónde lo haremos?

¿Como lo hacemos?

VALORES: En qué creemos.

Son las creencias y bienes intangibles a desarrollar.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de la organización. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los fundadores o dueños les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o los primeros dirigentes que impulsaron los valores de una organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

VISION: Qué queremos ser.

Es hacia dónde vamos. Son las características de la empresa futura deseada

Importancia

Sin planes, quienes tienen a su cargo la conducción de una organización no saben cómo organizar a la gente y a los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, la conducción de toda organización y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. El planeamiento estratégico no establece cuáles son las decisiones que se deben seguir, sino que es la base para la adecuada toma de

decisiones. Representa una herramienta para la comunicación, comercialización, negociación, racionalización y la coherencia de las decisiones estratégicas y ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias que se acerquen lo más razonablemente posible a los objetivos deseados por la dirección.

Conociendo sus alcances, los altos directivos deben decidir cómo desarrollar el planeamiento estratégico en las organizaciones que gerencian.

Beneficios

El planeamiento estratégico favorece a cualquier tipo de organización sin importar el ramo o la industria en el cual se desempeñan.

Las personas que trabajan en organizaciones que utilizan sistemas de planeamiento y gestión estratégica disfrutan más de sus trabajos, están más alertas a los cambios que se producen en los escenarios donde deben actuar, tienen actitudes pro activas en lugar de re-activas y son mucho más proclives a aportar ideas para mejorar el funcionamiento de sus grupos, ya que se sienten protagonistas de su propio destino.

Como principales beneficios podemos mencionar:

- 1 Fortalece el trabajo de equipo.
- 2 Favorece la percepción de los cambios.
- 3 Desarrolla actitudes pro-activas.
- 4 Optimiza los resultados económicos y operativos.
- 5 Asigna con mayor eficacia los esfuerzos y los recursos.
- 6 Potencia las ventajas comparativas.
- 7 Concilia acciones de corto plazo con objetivos macro de largo plazo

1. Fortalece el trabajo en equipo

Los integrantes de la organización debieran estar informados sobre el rumbo y las estrategias elegidos, si no lo están, es porque su organización carece de ellos.

Cuando las personas conocen en detalle los objetivos y los planes de acción asignados a las distintas unidades de negocio o departamentos de la organización, se facilita sobremanera el trabajo de equipo. Conociendo los resultados deseados, ayuda tanto a la dirección como a los empleados a entender qué es lo que se necesita de ellos para alcanzarlos.

Al tener objetivos claros, concretos y medibles y que los mismos hayan sido comprendidos y aceptados por todos los integrantes de la organización que deben realizarlos, todos conocen

perfectamente cual es el impacto de cada acción en el todo, esto genera interés y desafíos personales y así resulta mas fácil alinear todos los esfuerzos en pos de un futuro mejor que los involucra a todos en el plano personal, departamental y colectivo.

Los planes estratégicos son multidisciplinarios, porque integran las distintas funciones de la organización, como: producción de bienes y servicios, finanzas, recursos humanos, áreas comerciales, departamento técnico, servicios legales, adquisición de insumos, relaciones institucionales y administración de la organización, a lo que habría que agregar para el caso de compañías de salud a las direcciones medicas, los departamentos de auditoria medica, servicios de atención al cliente, derivaciones, liquidaciones etc. Esto facilita el desenvolvimiento de todos los empleados y el mejor análisis de las diferentes alternativas por parte de un grupo por lo que las decisiones provocan beneficios, tales como el desarrollo de la motivación del personal para un mayor entendimiento de la relación performance-recompensa.

En las organizaciones que carecen de una visión compartida y de estrategias comunes, las unidades internas muchas veces poseen objetivos distintos y contradictorios que compiten entre sí, poniendo en riesgo la supervivencia del grupo.

2. Favorece la percepción de los cambios

Los grupos que practican el planeamiento y la gestión estratégica están mas alertas a los cambios en sus escenarios y prestan especial atención a las nuevas estrategias de sus competidores, los avances tecnológicos que se producen en materia de nuevos productos y servicios y las oportunidades y los riesgos que surgen en los mercados locales y externos. Para el caso de seguros de salud es muy importante estar atentos a los constantes cambios que en materia tecnológica y nuevas prácticas médicas aparecen todos los días y determinar cuales de estos cambios son los más convenientes para los clientes y como impactaran ellos en el costo medico.

Permite estar preparados ante entornos turbulentos y cambiantes. Planificar asumiendo que el entorno es estable como el corto plazo puede ser un error dado que los entornos por lo general no son estables y mucho menos en el ámbito de la salud y peor aun en la Argentina de estos tiempos. Tener una estrategia permite que el management se enfoque en las futuras oportunidades y amenazas mediante el análisis y pronóstico del entorno presente y futuro. Rápidos cambios en las condiciones del entorno hacen que la organización se enfrente a oportunidades y amenazas inesperadas. Una buena aproximación del entorno

futuro permite a los gerentes obtener rápidas ventajas de oportunidades, explotación total de las mismas y reducir los riesgos asociados a las amenazas del entorno

3. Desarrolla actitudes pro-activas

Las organizaciones que llevan adelante el planeamiento estratégico saben hacia donde se dirigen y en consecuencia sus decisiones son por lo general compatibles con la condiciones del entorno y cuando éstas cambian o se hacen mas complejas están mejor preparadas para enfrentarles y adoptan una posición pro-activa focalizándose en sus metas y se mantienen firmes en su rumbo prefijado, al contrario de las compañías sin estrategia que solo pueden llevar adelante acciones reactivas. Dice un viejo proverbio marinerio que no hay viento favorable par el barco que no tiene rumbo y esto se aplica absolutamente a las empresas.

4. Optimiza los resultados económicos y operativos.

El planeamiento y la gestión estratégica permiten optimizar el desempeño económico y operativo, al existir mayor coherencia dentro de la organización. La aplicación de los objetivos y los planes de acción en forma coherente por parte de sus distintas unidades (departamentos, sectores o divisiones) y de las personas que las integran produce resultados superiores a los de otras organizaciones.

5. Asigna con mayor eficacia los recursos

Toda organización, incluso la más grande, cuenta con recursos limitados, que son difíciles de obtener y cuyo costo es elevado. Si los recursos se pierden, son difíciles de reemplazar. Esto obliga a ser cuidadosos en cómo se los emplea, para lograr la mayor eficacia posible.

El planeamiento estratégico permite que los recursos de todo tipo económicos, humanos, materiales y tecnológicos sean asignados de acuerdo con una serie de prioridades, determinadas por la existencia de una visión, la misión encomendada a la organización de conjunto y los objetivos de sus unidades internas.

Por ejemplo en materia de capacitación de personal permite orientar los esfuerzos en capacitación colectiva y/o individual de todos los integrantes de un equipo para optimizar el resultado obtenido. Otro ejemplo puede ser que evita el error muy común de analizar los recursos de la empresa para luego convertirlos en resultados aceptables cuando lo lógico sería, primero definir los objetivos a alcanzar y luego definir y obtener los recursos para el logro de los mismos

6. Potencia las ventajas comparativas

Al conocer claramente cuales son las ventajas que la organización tiene sobre sus competidores, todos sus integrantes se preocupan por fortalecerla y hacen todo lo posible por no perderla dado que todos son concientes de que ello significaría un riesgo para el futuro de la organización

7. Concilia acciones de corto plazo con objetivos macro de largo plazo y concilia diferentes visiones de distintos puntos de vista.

Por lo general existe una brecha entre los pronósticos objetivos de ventas, de costos, de gastos en general y en consecuencia de las utilidades esperadas y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica que al definir objetivos claros y una dirección enfocada a ellos, permite a los altos directivos definir hacia donde se dirige la organización y cuando se alcanzarán los objetivos propuestos.

También ocurre que la perspectiva de los diferentes departamentos es totalmente distinta por formación profesional y por diferentes experiencias. Por lo que para conciliar todos estos diferentes puntos de vista se hace indispensable contar con un buen proceso de planeamiento.

Potenciales inconvenientes

1. El tiempo y esfuerzo que necesitan los altos directivos para definir el proceso, pero esto a cabo de 2 o 3 años de llevar el proceso adelante se hace más fácil y llevadero.
2. Una vez que la planificación y el desarrollo de la estrategia han quedado firmes, los planes derivados de este proceso no deben ser dejados de lado aunque las condiciones de mercado no sean las esperadas. Todo plan estratégico debe ser dinámico y flexible para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno. Llegado el caso la empresa debe considerar que *assumptions* han cambiado y como impactaran en el desarrollo del plan y se ello implica modificar los objetivos definidos.
3. El margen de error para pronósticos de entornos de grandes rangos es muchas veces alto. Actualmente, no se exige que las proyecciones a largo plazo sean desarrolladas con

alto grado de detalle. Son diseñadas para asegurar que las compañías no tendrán que realizar cambios drásticos y para que se adapten al entorno con el menor roce posible.

4. Muchas empresas tienden a quedarse en el primer paso del establecimiento de una estrategia que es la planificación, olvidándose de la implementación. Este fenómeno ha llevado a que gerentes piensen en el verdadero uso del proceso estratégico. Las empresas deben “planificar para implementar”, de otra manera ningún tipo de planificación de actividades llegará a ser efectivo.

Es preciso resaltar que a pesar del uso correcto del proceso de planificación estratégica, siempre existirán problemas potenciales. No obstante ello, destacamos que las ventajas derivadas del desarrollo e implantación de estrategias son infinitamente superiores a los potenciales inconvenientes que las mismas pueden ocasionar.

Proceso y desarrollo

Para iniciar este proceso de debe tener bien en claro ¿qué es? y ¿en qué consiste? El mismo ha sido definido como un proceso continuo, flexible, sistemático e integral, generador de una capacidad a quienes conducen una organización que posibilita definir la dirección en la que debe moverse la organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Algunos autores lo definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Antes de comenzar con el proceso de planeamiento estratégico es muy importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente la cúpula directiva de la compañía.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación.

Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

Para las compañías más grandes es importante en el proceso de planeamiento estratégico, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambien.

El planeamiento estratégico puede ser desarrollado en los siguientes pasos:

1. Analizar los escenarios para detectar oportunidades y riesgos. Diagnóstico del estado de situación actual (FODA)
2. Definir / formular una visión de futuro para fijar el rumbo
3. Seleccionar las estrategias mas adecuadas para unir el presente con el futuro deseado
4. Asignar una misión a la organización, por áreas y establecer objetivos y metas. Esto debe completarse con el diseño de un sistema de información o Balanced Scorecard con objetivos, indicadores, metas e iniciativas, asegurando que todos los departamentos de la Compañía estén alineados.
5. Comunicar la Estrategia. Comunicar y educar a los empleados sobre la estrategia.
6. Diseñar una estructura adecuada. Alinear el Capital Humano. Asegurar que los objetivos de los empleados, el sistema de incentivos y los planes de desarrollo o de carrera estén directamente vinculados a la estrategia.
7. Preparar el plan de acción con objetivos y cronogramas Definir proyectos, vinculando recursos financieros, humanos, IT y marketing con la estrategia.
8. Gestión y control de las Iniciativas estratégicas.
9. Compartir las mejores prácticas. Facilitar un proceso para identificarlas y compartirlas.

1. Análisis de los escenarios

El análisis del entorno tanto externo como interno de la organización es el primer paso y quizás el más crítico y decisivo en el proceso de planeamiento estratégico, si cometemos errores en este análisis, que es la base del resto, todo lo que desarrollemos a partir de ello se verá afectado por estos errores de consideración.

Si bien este análisis debe ser desarrollado antes del establecimiento de la visión, misión y objetivos de la organización, este proceso no debe ser considerado como una tarea que se realiza al comienzo del proceso de planeamiento y no se revisa nunca más, por el contrario el mismo es un proceso sumamente dinámico que debe ser revisado permanentemente dado que antes, durante y después de la ejecución del resto de los pasos del planeamiento van apareciendo nuevos factores que pueden afectar nuestra proyección de futuro.

Llevar adelante esta tarea en forma adecuada representa una enorme ventaja para la compañía que nos permitirá elaborar los planes correctamente y estar mejor posicionados para enfrentar el mercado y sus permanentes cambios. Un error muy común en los procesos de planeamiento es considerar que el entorno es una realidad estable e inamovible y diseñar un futuro a partir de esta situación de equilibrio estable. Todo planeamiento estratégico debe ser analizado, y los planes que de él se deriven deben ser diseñados, considerando que sus objetivos, planes y deseos se verán afectados indefectiblemente por condiciones externas cambiantes.

Un propósito principal del planeamiento estratégico consiste en descubrir y examinar correctamente las oportunidades y los peligros futuros externos de la compañía y relacionarlos, en el marco de un estudio imparcial, con las fortalezas y debilidades de la misma. Este análisis se puede llevar adelante mediante un análisis FODA que nos permite diagnosticar y/o descubrir la situación actual de un negocio.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas."

Factores internos —————→ **Fortalezas y Debilidades**

Factores externos —————→ **Oportunidades y Amenazas**

Configuran oportunidades o amenazas todos aquellos factores externos que formen e influyeran en el ámbito competitivo en el cual la empresa desarrolla sus actividades y también en el ambiente interno y que pueden afectar el logro de nuestros objetivos. Esto también se puede denominar como macro entorno.

Es de fundamental importancia que los altos directivos (management) realicen ambos análisis, el del entorno (externo) y el de las capacidades y recursos de los que dispone la empresa (interno).

Si tenemos la suficiente visión y voluntad de cambio tanto las amenazas externas como las debilidades internas pueden y deberían revertirse, convirtiéndolas en oportunidades y usarlas

a nuestro favor. Las fortalezas pueden ser utilizadas para generar ventajas de oportunidades y minimizar problemas del entorno.

Este análisis nos permite conocer mejor dónde estamos parados, qué áreas debemos reforzar o cuales debemos dejar de lado por su inviabilidad.

También nos permite descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socio-culturales, políticos y legales de una organización nos afectarán directa o indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de la compañía; por eso se denominan "externas."

Este ámbito externo está en permanente cambio, y es necesario conocer en qué sentido se modifican esos escenarios para orientarnos adecuadamente.

Entre los factores del ámbito externo podemos mencionar

- Factores Económicos
- Factores Políticos y Gubernamentales
- Factores Socio-culturales
- Factores Naturales
- Factores Tecnológicos

Otros factores a considerar del entorno externo, también llamado competitivo y que hacen a la existencia de la competencia son:

- Competidores
- Consumidores
- Proveedores
- Productos Potenciales
- Productos Sustitutos

Algunos factores internos son:

- RRHH
- Investigación y Desarrollo
- Producción
- Marketing
- Finanzas

- Cultura Organizacional

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- 1 el inmediato, o de la industria (donde opera la organización),
- 2 el ambiente nacional
- 3 el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la posición competitiva de la organización y sus principales competidores.

Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de investigar en factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Como se pueden imaginar prever todas las interrelaciones entre todos estos factores y como se afectan mutuamente no es tarea fácil, pero peor aun es no hacerlo sabiendo que el futuro puede ser de lo mas cambiante por lo que lo mas recomendable es desarrollar diferentes escenarios posibles que sean inclusivos de las distintas alternativas.

Una vez determinados cada uno de los escenarios, la compañía se encuentra en condiciones de conocer los factores con los que deberá interactuar y cuales alternativas estratégicas deberá implementar para alcanzar el éxito.

Algunos de las preguntas que debemos formularnos e intentar resolver para llevar adelante este análisis de los diferentes escenarios son las siguientes:

Respecto a nuestros productos

- ¿estamos comercializando los productos o servicios que los potenciales clientes esperan adquirir?
- ¿se adecuan a sus necesidades?
- ¿los productos de la competencia se adecuan a esas mismas necesidades?
- ¿nuestros precios son competitivos?
- ¿Tenemos el negocio adecuado?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?
- ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?
- ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?

Respecto a los Clientes

- ¿Cómo son?
- ¿Quiénes son?
- ¿Qué necesidades tienen?
- ¿Cómo se puede diferenciar la compañía frente a ellos?

Respecto a la Competencia

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuales son sus Características principales?
- ¿Donde se concentran geográficamente?
- ¿A que tipo de clientes se dirigen?

Respecto a los Procesos y Capacidades:

- ¿Cómo son nuestros procesos?

- ¿son los adecuados para la organización?
- ¿son adecuados para la consecución e nuestros objetivos estratégicos?

Cultura y Organización

- ¿Cuál es el tipo de Organización y cultura más acorde a nuestro negocio?

Respecto a la Estructura Financiera

- ¿Cuáles son sus características principales?
- ¿Cuales son las necesidades prioritarias de la organización?

Las respuestas a todos estos interrogantes nos ayudaran a formular conclusiones y recomendaciones para la empresa y se sintetizan en el FODA.

2. Formular una visión de futuro

Para definir claramente la visión de una organización debemos hacernos algunas preguntas, se trata de saber ¿hacia dónde vamos?, ¿qué queremos de la empresa?, ¿en qué negocio estamos hoy y en cuál estaremos dentro de 10 años? estableciendo el destino al que deseamos dirigirnos.

Debemos considerar el alcance, la escala y el tamaño de la organización hoy y el conjunto de actividades, productos y mercados actuales para definir en la visión qué es lo que la organización pretende alcanzar en el futuro. El resultado debería ser un cuadro significativo de la identidad y características de la compañía. Si luego se define una clara visión acerca de estos factores pero con una perspectiva futurista, podremos analizar la brecha entre el hoy y lo que quiere ser. La naturaleza de esta brecha es lo que determina la dirección y conducta de la organización.

Prever hacia dónde nos dirigimos es clave para cualquier proyecto que deseemos implementar.

Una “visión” de futuro inspira y entusiasma a la mayoría de las personas, especialmente cuando la realización de esa visión permite que experimenten un mayor grado de bienestar. Sin esa visión de futuro no sabremos hacia dónde deseamos dirigirnos. Caminaremos sin una dirección y repetiremos el mismo trayecto cotidianamente, con nuestra atención puesta en el presente o, lo que es peor, en el pasado. En estos casos, nuestras conductas serán

reactivas: reaccionaremos frente a los estímulos externos condicionados por las circunstancias que nos rodean.

Nuestras conductas serán positivas o negativas, según lo sean esos estímulos diarios. Y, si no hay estímulos, nuestra actitud será pasiva.

El planeamiento estratégico nos permite independizarnos de nuestro entorno y desarrollar conductas pro-activas, mediante las cuales determinamos nuestro propio rumbo y hacemos frente a los desafíos que tenemos por delante.

En contraste, quienes no emplean el planeamiento estratégico se ven más expuestos a los riesgos y dificultades cotidianos.

Sus decisiones, en lugar de respaldarse en una visión de futuro, se ven condicionadas por hechos del pasado o son la respuesta inmediata a los distintos acontecimientos diarios. Al no tener como perspectiva un futuro mejor, las personas, las comunidades y las organizaciones se vuelven apáticas y se cargan de frustraciones.

3. Seleccionar las estrategias más adecuadas

Como ya hemos dicho las estrategias son los “caminos” que podemos tomar para alcanzar el destino que hemos identificado en nuestra visión. La distancia al destino se describe como la brecha estratégica.

Siempre existe más de una alternativa para alcanzar la meta que nos propusimos. Si solo vislumbramos un camino, debemos revisar el procedimiento e identificar distintas rutas posibles y hacer un inventario de aquellas que nos permitirán superar la brecha y evaluar las ventajas e inconvenientes de cada una para después elegir la más conveniente, en función de la visión, el tiempo disponible, los recursos necesarios y las oportunidades y los riesgos de cada alternativa.

3.1 Evaluación de Opciones Estratégicas

La evaluación de alternativas estratégicas debe tener estas premisas:

- La estrategia y sus componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.

- Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Las alternativas estratégicas deben ser analizadas y seleccionadas de acuerdo a una apropiada combinación entre estrategias corporativas, de negocios y funcionales. Esto implica analizar cada negocio donde la compañía se encuentra inmersa y por ejemplo poder elegir aquellas estrategias que representen nuevas oportunidades por encima de los negocios que lleva a cabo en el presente.

Las probabilidades de éxito en la elección de la estrategia mas adecuada son mayores si los planes alternativos están suficientemente explicitados

3.2 Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

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

Dado que el horizonte de proyección es de mediano a largo plazo, es útil y habitual elaborar distintas hipótesis de trabajo con arreglo varios escenarios probables, por ejemplo: uno optimista o de máxima, uno pesimista o de mínima, y uno equilibrado o intermedio. El planteo de tales alternativas permite anticipar cursos de acción ajustados a los diversos contextos.

En conclusión este proceso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

Podemos identificar cuatro categorías de estrategias:

- 1 de crecimiento concentración, integración y diversificación
- 2 de estabilidad
- 3 de declinación readaptación o desprendimiento
- 4 de cierre. como liquidación o quiebra

Las estrategias de crecimiento se basan en cuestiones internas, utilización de recursos y competencias existentes, o en factores externos (fusiones, adquisiciones, alianzas).

Todas estas estrategias por lo general se derivan del cambio de uno o varios de estos elementos: Producto, Mercado, Industria, Nivel Industrial, Tecnología

3.3 Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

3.4 Selección de Alternativas Estratégicas

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización incluyendo recursos financieros, estrategias anteriores, objetivos y otros. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

4. Asignar una misión

La misión es el propósito principal, puede definirse como la razón que asiste a la empresa para perpetuar su existencia en la sociedad. Es un firme enunciado del propósito de la empresa y sirve para diferenciarla de otras organizaciones. La misión está relacionada con la empresa. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. La misión incluye: necesidad genérica (que es el negocio), definición de producto, tecnologías y capacidades utilizadas, mercados atendidos, alcance geográfico,

ubicación en la cadena de valor, ventaja competitiva (competencia distintiva), dirección del crecimiento, valores (creencias de la alta dirección), políticas de directivos y accionistas, responsabilidad de la empresa frente a sus clientes y una síntesis de la historia de la empresa.

Un buen desarrollo de misión debe definir el lugar que la empresa ocupa en la sociedad respondiéndose a preguntas: ¿Qué es? y ¿Qué debería ser la empresa?

La misión, entonces, es el resultado de una visión previa que indica hacia donde deseamos dirigirnos y de la elección de determinadas estrategias o determinados caminos que nos permitirán alcanzar esas metas.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

5. Comunicar la estrategia

Comunicar y educar a los empleados sobre la estrategia es clave para el éxito de la compañía. El planeamiento estratégico es “**la herramienta**” indispensable de la dirección, no solo para **conducir** adecuadamente todo tipo de organizaciones sino también para **comunicar** a todos los estratos de la compañía desde el nivel mas inferior al mas alto gerente, que es lo que se espera de ellos y así lograr que cada integrante de la compañía conozca fehaciente cual es su rol y cual es su aporte al logro de los objetivos generales. Esto implica para el directivo, necesariamente, un **proceso interactivo** de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en la organización; la dirección marca objetivos generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender el *accountability* estratégico a todos los niveles de la organización.

6. Diseñar una estructura adecuada

Alinear el Capital Humano. Asegurar que los objetivos de los empleados, incentivos y planes de desarrollo estén directamente vinculados a la estrategia.

Cada organización debe tener una estructura que se adecue a la misión asignada. Esta estructura, podrá ser funcional, divisional, por proyecto, en forma de *holding*, internacional o una micro empresa que trabaja en red con otras empresas de mayor tamaño.

7. Preparar un plan de acción: implementación

Esto debe incluir el ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo? con objetivos y cronogramas. Implica definir proyectos, vinculando recursos financieros, humanos, IT y marketing con la estrategia. La implementación de estrategias es un paso tan significativo como la formulación de las mismas y en la mayoría de las ocasiones más complicado de ejecutar. Es particularmente importante para implementar con éxito, el obtener la aceptación y apoyo de los miembros de la organización para los cambios que esas estrategias provocan. Otros puntos que son determinantes en el ajuste de la estructura de la organización con la implementación del plan estratégico son, entre otros, el desarrollo de presupuestos apropiados, sistemas de recompensas, sistemas de información, políticas y procedimientos, siempre intentando obtener la aceptación organizacional e individual de esas estrategias y contando con un adecuado liderazgo.

Se definen los objetivos asignados a cada persona y a cada área, se obtienen y asignan los distintos recursos (humanos, materiales, tecnológicos y económicos), se ponen en marcha las actividades diarias y se monitorean los resultados. Las organizaciones más prestigiosas y reconocidas por sus pares lo son por la calidad y la capacidad de sus dirigentes y de las personas que componen sus equipos. Estas organizaciones privilegian la selección de las mejores personas disponibles y una vez que estas han sido incorporadas al grupo, las capacitan y les asignan responsabilidades claras.

7.1 Formulación de objetivos o metas

El proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión.

Los objetivos a corto y largo plazo son los resultados o metas más específicos que la empresa pretende alcanzar. Estos objetivos se desprenden y deben ser dirigidos para completar la visión y misión de la empresa. Después de definida la visión, misión y objetivos todas las personas involucradas en la organización deben conocer que es lo que la empresa quiere.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

7.2 Importancia de las Metas

Para alcanzar el futuro imaginado y deseable las organizaciones necesitan establecer metas específicas, medibles y con fechas realistas de ser alcanzadas.

Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones:

1- Las metas proporcionan un sentido de dirección

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

2- Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

3- Las metas guían nuestros planes y decisiones

Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?

4- Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la

modificación de nuestro plan. La revisión del planeamiento estratégico, de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

8. Control de gestión o control estratégico

El Control Estratégico, es un sistema integrado por un conjunto de herramientas analíticas que se nutren de los sistemas de información y que amalgamado con el plan estratégico y operativo, nos permite: tener un panorama completo de la performance de la compañía, monitorear las acciones estratégicas y mantener bajo control el rumbo previsto.

Una premisa que debemos considerar es: que la tarea del control debe ser ejercida por la Alta Dirección y no es delegable.

Los sistemas de control más que decirnos donde estamos parados respecto a la Visión que nos formulamos previamente, nos debe permitir la reformulación constante de la estrategia en orden a alcanzar la Misión.

Para desempeñar su rol un directivo de empresa debe basar su gestión en dos instrumentos: un **plan estratégico y operativo** que le señale lo que la organización espera hacer y un **sistema de control** de gestión que le indique que tan eficientes y coordinadas están siendo las acciones de cada unidad a su cargo.

Luego de la implementación de sus estrategias, la compañía debe analizar y evaluar si las estrategias funcionan de acuerdo a lo preestablecido. Las estrategias seleccionadas pueden no funcionar correctamente en la búsqueda de los objetivos que prefijamos por múltiples causas como por ejemplo:

- imposibilidad de implementación de algunas medidas
- demoras en la provisión de determinados recursos
- cambios en el entorno
- aparición de nuevas oportunidades o prioridades

Una vez puesta en marcha la estratégica debemos llevar adelante también un proceso de retroalimentación permanente en el que nos debemos preguntar por ejemplo:

- ¿Existen las oportunidades y amenazas diagnosticadas inicialmente?
- ¿Han aparecido nuevas?
- ¿Cómo ha reaccionado la competencia?
- ¿Cuál es la tendencia del mercado?
- ¿Cuál es la imagen de la compañía?
- ¿Hacia donde evoluciona?

- ¿Cuál es el grado de motivación de los empleados?
- ¿Resiste la estructura la implementación de la estrategia?
- ¿Cómo avanza? ¿A que ritmo?

El sistema de control debe funcionar, mas allá de su valor para el seguimiento de la estrategia, como un dispositivo de diagnóstico y *feedback* permanente que sirva para encaminar o estabilizar las acciones, planes y proyectos sometidos a control y así lograr que el desempeño alcance el objetivo propuesto, convirtiéndose así en un círculo virtuoso que completa y reitera el ciclo estratégico de planeamiento, implementación y control. De esta manera queda integrado a la estrategia y posibilita adoptar un modelo de dirección incremental, basado en pequeñas pero sucesivas modificaciones a lo largo del tiempo. Es además la mejor manera para mantener activa la estrategia tanto en la implementación como en la mente de quienes tienen la responsabilidad de formularlo.

Para diseñar e implementar un sistema de control es necesario seleccionar previa y cuidadosamente los factores y las áreas críticas del desempeño de la organización, y diseñar los que han sido denominados K.P.I. o indicadores claves de gestión, que son los relojes o semáforos que nos indicaran cómo ha sido la *performance*.

Resulta de mucha utilidad armar la agenda para las reuniones de revisión de la gestión estratégica, donde se revisen y se discutan todos los proyectos estratégicos a través del o de los tableros de control diseñados a tal fin y se saquen conclusiones acerca de los motivos y consecuencias de los desvíos y se designen responsables para las acciones que resulten en consecuencia.

Existen algunas herramientas que resultan muy útiles para llevar adelante el control de gestión o seguimiento de las iniciativas estratégicas, como lo son el tablero de control y el mapa estratégico.

8.1. Tablero de control o cuadro de comando

También llamado "Balance Score Card" o Cuadro de mando integral según Kaplan y Norton. **Definiremos al Tablero de control como un panel de indicadores de gestión claves que nos permite monitorear el desempeño de la compañía en sus aspectos claves y que orienta a los directivos en la toma de decisiones**

Daremos a manera de ejemplo algunas otras definiciones

Ballvé sostiene que “El cuadro de mando permite formalizar el sistema de información gerencial y alinear los sistemas de información operativa con la visión de la alta dirección”

Para Kaplan y Norton, (2000). “El BSC es como un simulador de vuelo y como tal ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas. Incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feed-back que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia”

“El proceso del cuadro de mando comienza cuando el equipo de alta dirección traduce la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos”.

En la Nota Técnica “CONTROL ESTRATÉGICO 1 Proceso de Diseño de un Tablero de Control. Instituto de Altos Estudios Superiores (IAE): Tablero de Control”, (Buenos Aires, Enero, 1992), se define que “Para la dirección de una empresa, podríamos definir al tablero de control como “un conjunto de elementos (en su mayor parte indicadores) cuyo seguimiento y evaluación periódica le permita contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización”.

El tablero de control debe cumplir con las siguientes premisas:

1. debe facilitar el monitoreo de la situación y evolución de las áreas u operaciones claves para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
2. debe orientar rápidamente a quien lo utilice a adoptar acciones correctivas, cuando así lo requiera la situación
3. debe incluir toda la información necesaria relacionada en el mismo sector
4. debe generar las señales de alertas cuando algo no esta funcionando tal como se planeo.

A efectos de que el tablero de control constituya una real herramienta de control estratégico, Kaplan y Norton (1992), señalan que debe proveer respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva del cliente).

¿Cómo debemos hacer bien? (Perspectiva del negocio interno)

¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera)

¿Podemos continuar aumentando y creando valor? (Perspectiva de innovación y liderazgo).

Considerar estas cuatro preguntas al diseñar el tablero, puede resultar muy útil para validar que el mismo se encuentre orientado a controlar el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

8.1.1 - Pasos para el desarrollo de tableros de control:

A - Identificación de las áreas o factores claves del negocio:

Es de vital importancia conocer cuales son claves, no es lo mismo analizar compras o producción en una industria, que en una empresa de consultoría. Saber por donde pasa el “corazón” del negocio implica saber donde llevar a cabo los mayores esfuerzos y donde debemos estar monitoreando la performance permanentemente. No se trata estrictamente hablando de sectores, departamentos o gerencias sino más bien de aquellos temas, funciones o procesos que son considerados estratégicos por la alta dirección, como pueden ser: Ventas, Atención a Clientes, Compras, Pago a Proveedores, Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, Inversiones, Sistemas etc.

B - Definición de indicadores de gestión

Una vez definidas las áreas claves debemos identificar cuales son los indicadores de gestión mas representativos que permitan a los responsables de cada una de ellas medir su desempeño, conducir la organización eficientemente y adoptar la decisiones correctas en tiempo y forma.

“Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles.” (Kaplan y Norton, 2001).

Para definir un indicador de gestión debemos primero definir una variable clave y luego controlarla, para ello debemos medirla en forma periódica y en términos homogéneos para poder así advertir su evolución en el tiempo.

Los indicadores pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- 1) productivos, preventivos o de causa, anticipan resultados futuros, razón por la cual también son denominados “indicadores líderes”.
- 2) reactivos retrospectivos o de efecto: describen “lo que paso”.

En la mayoría de las organizaciones predominan los indicadores retrospectivos, en las más modernas y competitivas se da preferencia a los preventivos.

Otro aspecto a considerar es conocer si los indicadores definidos como claves reflejan situaciones:

- En un momento en el tiempo (como una foto), para lo cual debemos definir los cortes de tiempo o las fechas. Por ejemplo al 1° o último día de cada mes, o al cierre de periodo mensual o anual.
- Flujos continuos (como una película) o sea intervalos (períodos) mensuales, diarios anuales etc.

Esta definición nos permitirá compara en forma homogénea los valores para cada indicador y posteriormente analizar los motivos de las variaciones.

El tablero debe contener datos numéricos, cuantitativos o hard que pueden provenir de fuentes contables, financieras o de sistemas transaccionales y datos no cuantificables, cualitativos o soft como son calidad de atención, imagen pública, grado de aceptación de nuestros socios, calidad prestaciones, distribución geográfica, clima laboral, etc.

C - Implementación y Uso:

Para una adecuada implementación de cualquier tablero se deben definir previamente algunos aspectos:

- ¿Quién o quiénes serán los usuarios?

Esto determinará el grado de detalle o la profundidad de la información que deben contener los tableros. Por ello es indispensable involucrar a los futuros usuarios en el diseño de los tableros que se convertirán en su herramienta de trabajo.

La información que necesita ver el Director General o CEO de una compañía no es la misma que necesita estar monitoreando un Gerente de área o de unidad de negocio. Por otra parte mucha de la información de alto nivel es a menudo requerida por los dueños o accionistas de las compañías.

Es muy importante dejar en claro que la información, salvo la de carácter confidencial o muy estratégica, debe ser compartida con gran parte de la organización a distintos niveles, cuidando que cada usuario reciba la información que le resulte útil y que le sirva de apoyo en pos de mejorar la tarea y los resultados de la compañía.

Es indispensable en todos los casos, involucrar a los usuarios del tablero en el proceso de diseño.

- ¿Cuáles serán las fuentes de información que nutrirán los tableros?

Lo ideal es que la compañía tenga una sola base de datos unificada o Data Warehouse (DWH), que los tableros se basen en ella y que todos los sistemas transaccionales u operativos como: facturación, cobranzas, ventas, liquidación de prestaciones, cuentas por cobrar y por pagar, etc. sean unificados en cuanto a suministro de datos al DWH. Posteriormente este DWH debe ser explotado por una herramienta de Business Intelligence BI que permitirá generar los tableros que sean necesarios. Para ello existen hoy en día muchas herramientas que dan una muy buena performance y son muy amigables tanto para su diseño como para su utilización.

- ¿Quiénes serán los responsables de suministrar la información en forma unificada y para todos los usuarios?

Resulta conveniente que esta responsabilidad este a cargo de un nivel gerencial directamente relacionado con la Dirección General.

- ¿Desde qué perspectivas se analizará la situación o la gestión de la compañía?

Por lo general se analiza desde cuatro perspectivas o enfoques:

Financiera - Clientes - Procesos internos - aprendizaje y crecimiento

Otros denominan a los procesos internos como eficiencia operativa y a los de aprendizaje y crecimiento como Recursos Humanos.

1 - Perspectiva Financiera:

Esta perspectiva privilegia la información emergente de la contabilidad y de registros financieros o de tesorería. Como Cash Flows, Estado de origen y aplicación de fondos, Balances, Estado de resultados etc.

Es un enfoque muy utilizado, basado en la partida doble contable y que tiene a favor certeza y rigurosidad técnica – matemática. Pero la evolución de los sistemas de información nos ha demostrado que si bien la contabilidad continua siendo una fuente confiable y quizás la principal, ella forma parte del sistema de información pero no es la única fuente para la toma de decisiones y el control de los recursos, dado que la información extra-contable es también muy importante y no debe ser menospreciada.

Existen dos tipos de contabilidad: histórica o presupuestaria, la contabilidad histórica o real nos provee datos de períodos transcurridos y es la fuente principal de información sobre la composición y evolución del patrimonio de la compañía, también informa sobre los bienes de terceros en poder de la misma. Refleja razonablemente lo existente y lo ocurrido, y señala lo contingente con arreglo a información del entorno.

La contabilidad presupuestaria es la que se utiliza como producto final del proceso de planeamiento estratégico para la formulación del presupuesto operativo y consiste en la proyección de cifras basadas en pronósticos de situación.

Estos presupuestos operativos pueden ser de corto plazo como lo es el presupuesto anual para un ejercicio económico, o pueden ser para periodos de tiempo más prolongados como un plan trienal o quinquenal.

En resumen, como expresan Kaplan y Norton, si bien los indicadores financieros resumen apropiadamente las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado, resultan inadecuados e insuficientes para guiar y evaluar la trayectoria de la organización a través de entornos competitivos. “Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente”

2 - Perspectiva de los Clientes

Esta perspectiva pretende medir la satisfacción que producen las acciones planificadas respecto a nuestros servicios actuales o futuros, en cada uno de los grupos en los que podemos clasificar a nuestros clientes

3 - Procesos internos o eficiencia operativa

Algunos procesos operativos son críticos frente a la obtención de resultados económicos favorables, por lo que es fundamental actuar sobre ellos. Por lo general estos procesos son los relacionados con los clientes dado que son los más expuestos a su consideración y son al mismo tiempo los que van formando una imagen de la compañía en el mercado. Estos procesos en consecuencia hacen a la obtención de potenciales clientes y la retención y satisfacción de clientes actuales. Estos aspectos, por ser los más visibles, son los que accionistas y/o inversores más fácilmente comprueban su desempeño.

Estos procesos internos que son la base de nuestros servicios se miden en cantidad, tiempo, calidad y costo. Las cantidades, el tiempo y el costo son relativamente fáciles de obtener, en cambio la calidad entendida como capacidad para satisfacer las necesidades o expectativas de nuestros clientes resulta un tanto más complejo de medir, para hacerlo se pueden utilizar encuestas, focus group, etc. . Los indicadores escogidos para este enfoque deben dar lectura del grado de mejora que la gestión introduce en los procesos operativos existentes.

4 - Aprendizaje y crecimiento

Como ya hemos visto uno de los pasos del planeamiento estratégico es la definición de la estructura adecuada para llevar adelante nuestra estrategia. Es en esta dimensión donde debemos identificar si la estructura de personal, sistemas y procedimientos que la organización ha construido o debe construir es la adecuada para alcanzar en el largo plazo los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores.

Kaplan y Norton mencionan tres categorías principales de variables para esta perspectiva: 1) Capacidades de los empleados, 2) Capacidades de los sistemas de información, y 3) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

8.1.2 Beneficios de un tablero de control

- Comunica claramente la estrategia logrando consenso estratégico a todos los niveles organizacionales
- Clarifica como las acciones del día a día afectan, no solo al corto, sino también a la creación de ventaja a largo plazo.
- Identifica los inductores del negocio: cuales son las palancas clave para generar valor.
- Facilita el seguimiento y aprendizaje estratégico / operacional y la ejecución de la estrategia
- Monitoreo de iniciativas, objetivos y metas
- Base para el proceso de mejora continua y evaluación del desempeño

Una vez desarrollado e implementado adecuadamente el tablero de control en la organización, se convertirá en una herramienta que permitirá generar valor a quienes interactúan directa o indirectamente con ella, con el consecuente incremento del valor económico de la empresa.

8. 2 MAPA ESTRATEGICO

El Mapa estratégico es una de las innovaciones en management que más valor ha aportado a las organizaciones en los últimos años, ya que consiguió transformar la estrategia de algo intangible en un elemento tangible, convirtiéndose en una herramienta muy útil para la gestión estratégica y complementaria al tablero de control.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos, incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado, en resultados tangibles.

Es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y provee un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

Proporciona una representación visual, grafica y simplificada de la estrategia y de las relaciones cruciales entre los objetivos estratégicos de una empresa.

Ayuda a interconectar las piezas de las organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial, y las ayudas a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro.

El mapa estratégico es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

Los mapas estratégicos muestran las relaciones costo-efecto a través de las que los proyectos o acciones que se desarrollaran generan resultados deseados.

Por ejemplo, como impactaran los programas de capacitación del personal en un mejor servicio al cliente que como consecuencia mejorará su fidelidad a nuestros planes y mejorará su permanencia como asociado y por lo tanto incrementaran los ingresos de la compañía.

La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

¿Por qué un Mapa Estratégico?

- 1 Transforma los activos intangibles en tangibles.
- 2 Una estrategia puede describirse como una serie de relaciones causa-efecto.
- 3 El Mapa clarifica, comunica y ayuda a implementar la Estrategia.
- 4 Ejecutar es más importante que la estrategia en sí misma.
- 5 Se requieren Organizaciones orientadas a la Estrategia.
- 6 La medición se utiliza para comunicar, no para controlar y es el idioma que clarifica los conceptos imprecisos.

Beneficios del Mapa Estratégico

- 1 Comunica claramente la estrategia logrando consenso estratégico a todos los niveles organizacionales.
- 2 Clarifica como las acciones del día a día afectan, no sólo al corto, sino también a la creación de ventaja a largo plazo.
- 3 Identifica los inductores del negocio: Cuáles son las palancas clave para generar valor.
- 4 Facilita el seguimiento y aprendizaje estratégico/operacional y la ejecución de la estrategia.
- 5 Permite el monitoreo de iniciativas, objetivos y metas.
- 6 Base para el proceso de mejora continua y evaluación del desempeño.

Hasta aquí hemos presentado y explicado desde el punto de vista teórico las distintas definiciones, conceptos, clasificaciones y opiniones de diferentes autores mas algunos propios referidos al tema planeamiento y control lo que nos permitió comprender de que estamos hablando, captar la importancia del proceso, conocer cuales son los pasos que se deben cumplir para su implementación y cuales son las herramientas mas comunes para el la gestión estratégica que nos permite monitorear el desempeño de la compañía en sus aspectos claves y orientar a los directivos en la toma de decisiones

APLICACIÓN A EMPRESAS DE COBERTURA MEDICA

En este capítulo explicaremos: como se aplica a empresas de seguros médicos este Proceso de Planeamiento Estratégico, como se ejerce el control de gestión y daremos ejemplos prácticos de aplicaciones concretas en estas empresas. Con esto demostraremos la factibilidad de llevar a la práctica toda la teoría sobre el tema y cuan importante resulta aplicar el proceso y usar estas herramientas para gestionar el día a día y para agregar valor a la organización.

En relación a la aplicación de los procesos de planeamiento estratégico, al enumerar sus ventajas se han mencionado tres, que para el caso de este tipo de empresa son de vital importancia

- Fortalece el trabajo en equipo
- Concilia acciones de corto plazo con objetivos macro de largo

- Concilia diferentes visiones de distintos puntos de vista

Dado que en ellas conviven equipos de trabajo multidisciplinarios de profesionales de los mas variados campos como lo son: médicos, ingenieros, contadores, licenciados, abogados etc. cada uno con sus diferentes puntos de vista y conocimientos de lo mas diversos, por lo que el trabajo en equipo es ineludible y sin un patrón dado por el planeamiento seria imposible de llevar a cabo.

Por ejemplo la dirección médica cuida la calidad médica y los aspectos prestacionales, el área financiera cuidará los gastos y potencia el uso de los recursos financieros, el área comercial se preocupa por tener el mejor producto, atención a clientes hace énfasis en el buen servicio etc.

Comenzaremos a aplicar el marco teórico general explicando como debemos llevar adelante el análisis de los escenarios y de la posición competitiva relativa para estas compañías lo que implica analizar cuál es el comportamiento de nuestros principales competidores sean estos prepagos con o sin infraestructura como prestadores, obras sociales, hospitales de comunidad, grupos médicos locales o seguros de cobertura medica internacional o local.

Para comenzar con la aplicación del proceso de planeamiento estratégico en este tipo de compañías debemos primero hacer un análisis de los diferentes escenarios y para ello debemos formularnos preguntas que nos ayuden a conocer nuestra situación e intentar contestarlas concienzuda e inteligentemente dado que de sus respuestas surgirá nuestro análisis FODA sobre el que nos basaremos para formular nuestros planes estratégicos. Algunas de estas preguntas son:

Respecto a nuestros productos

- ¿Son los planes que la compañía está comercializando o poniendo a disposición de los potenciales clientes los que estos esperan adquirir o se adecuan a sus necesidades?
- ¿los planes de la competencia se adecuan a esas mismas necesidades?
- ¿nuestros precios y las coberturas son competitivos?
- ¿Tenemos la integración vertical del negocio adecuada?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de servicio básicos?
- ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?

Respecto a los Clientes

- ¿Quiénes son? ¿son clientes individuales o corporativos?
- ¿Cómo pagan?
- ¿lo hacen derivando aportes de obras sociales, pagan directamente o es un *mix* de ambos?
- ¿Dónde viven y donde trabajan?
- ¿Qué edades tienen?
- ¿Cómo se conforman los grupos familiares?
- ¿Qué necesidades medicas tienen?
- ¿Cómo podemos diferenciarnos para que nos elijan?

Respecto a la Competencia

- ¿Quiénes son? ¿son otros prepagos? ¿son los seguros médicos?
- ¿Qué papel juegan los hospitales de comunidad?
- ¿Qué papel juegan las obras sociales y sus redes asistenciales?
- ¿Qué relación tienen con las redes prestaciones?
- ¿Cuales son sus Características principales?
- ¿Donde se concentran geográficamente?
- ¿A que tipo de clientes se dirigen?

Respecto a los Procesos y Capacidades:

- ¿Cómo son nuestros procesos?
- ¿son los adecuados para la organización?
- ¿son adecuados para la consecución e nuestros objetivos estratégicos?

Respecto a la Cultura y Organización

- ¿Cuál es el tipo de Organización y cultura más acorde a las necesidades de cobertura médica de nuestros clientes actuales y potenciales?

Respecto a los servicios que ofrecemos:

En Internación / Administración de camas

- ¿Cuál es el alcance que se dará a Clínicas propias?
- ¿Cuál es la estrategia de internación domiciliaria propia o de Terceros?
- Análisis de la relación costo - beneficio de donde internar o derivar.

- ¿Cómo se manejarán las restricciones de capacidad instalada vs disponibilidad?
- ¿Cuál es la política de priorización por tipos de planes y/o por estacionalidad?
- ¿Cuál es la estrategia ocupacional?
- ¿Queremos ocupar nuestras camas, aún con planes bajos?
- ¿Qué factores vamos a priorizar en nuestra estrategia de asignación de camas?
 - Ocupación Propia
 - Gama del Plan
 - Especialidad médica
 - Segmento del Cliente (VIP, Alto, Medio, Bajo)
 - Segmento del Médico Efector (Top 10, Lower 10)
 - Cercanía con el cliente
 - Consumo
 - ¿Vamos a mantener esta definición durante todo el año?

Respecto a Especialidades Médicas

- ¿En qué especialidades médicas queremos ser reconocidos?
- ¿Qué especialidades médicas queremos incorporar?
- ¿Queremos relacionar cada clínica con una especialidad médica o grupo de especialidades?
- ¿Vamos a costear por diagnóstico y prácticas?
- ¿Queremos tener rehabilitación propia?

Respecto a Servicios Diferenciados

- ¿Vamos usar nuestras clínicas como un factor de diferenciación?
- ¿Vamos a asociar a cada clínica una gama de clientes específica?
- ¿Vamos a mantener esta definición durante todos los meses del año?
- ¿Queremos que los planes más altos tengan (y perciban) un servicio diferencial respecto de los inferiores?
- ¿Qué factores vamos a utilizar?
 - Prioridad en la asignación de cama
 - Mayor comodidad en la internación
 - Bonificaciones en:
 - Estadía del acompañante

Estacionamiento
Consumiciones

Respecto al Equipamiento Médico

- ¿Es prioritario tener siempre la última tecnología?
- ¿En qué especialidades?
- ¿Vamos a segmentar el equipamiento médico de acuerdo a la segmentación de las clínicas? (por ejemplo Equipos nuevos en clínicas que apunten a alta gama)

Dispersión Geográfica

- ¿En qué Provincias queremos estar? ¿Por qué?
- ¿En qué zona de geográfica queremos estar? ¿Por qué?
- ¿Queremos estar cerca de donde viven nuestros clientes?
- ¿donde trabajan nuestros clientes?

Respecto al gasto medico Ambulatorio

- ¿Cómo manejamos los Servicios Diferenciados?
- ¿Cómo distinguimos el servicio a los planes más altos?
- Prioridad en la asignación de turnos
- ¿Cómo segmentamos los prestadores de acuerdo al segmento de clientes?
- ¿Cómo se dimensionará la capacidad de atención de Odontología en la Capital Federal?
- ¿Es conveniente tener clínicas odontológicas propias en determinadas localidades o ciudades?
- ¿Como dimensionar la capacidad de Centros Médicos Ambulatorios?

Respecto a Gestión comercial

- ¿Queremos hacer algo con el segmento joven del mercado?
- ¿Qué *mix* de clientes queremos tener en la cartera?
- ¿En qué región del país queremos estar? desde la perspectiva:
 - Comercial
 - Administrativa
- Prestacional Propia Ambulatoria - Internación

- Prestacional No Propia

Respecto a gestión de clientes

“Las empresas exitosas no son las que venden lo que quieren, sino las que venden lo sus clientes quieren”

- ¿Cómo desarrollamos el concepto de segmentación de clientes / producto?
- ¿Bajo que condiciones?
- Diseño del modelo de atención y sus implicancias.
- Identificación de las necesidades / expectativas de los clientes y de los prospectos
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Qué les ofreceremos nosotros para satisfacerlos?
- ¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito del CRM?
- ¿Tiene impacto tener un Call Center para clientes Premium?
- ¿Tendremos un servicio unificado para emergencias y consultas?

Respecto a gestión de red de prestadores

- ¿El principal factor de diferenciación del servicio es la cartilla médica?
- ¿Vamos a segmentar los prestadores?
- ¿Queremos que los médicos efectores contribuyan a ocupar camas propias?
- ¿Vamos a aumentar las tarifas de aquellos prestadores individuales que demuestren eficiencia/calidad?
- ¿Vamos a acordar una estrategia para la definición de precios de transferencia?
- ¿es importante contar con historias clínicas digitales unificadas?
- ¿Qué queremos con Emergencias, visitas a domicilio y guardia?
- ¿Qué haremos para que los prestadores quieran pertenecer a nuestra red?
- ¿Cual es el objetivo estratégico de las unidades asistenciales propias?
- ¿Qué es mas importante? ¿Son unidades de negocio o de costos?
- ¿Son por marca?
- ¿Por calidad prestacional y de producto?
- ¿Es por manejo de costos?
- Alianzas estratégicas con prestadores. Definir el porque de su importancia
- Expansión geográfica propia de y por terceros. ¿Cuales son sus motivos?
- Especialización vs. Generalización de tipo de prestaciones por prestadores propios

Respecto al compromiso con el conocimiento

- ¿Qué haremos para promoverlo?
- ¿Actualización tecnológica
- Investigación
- Conocimiento profesional

Respecto a las sinergias entre Prepago y unidades asistenciales

- ¿Cómo resolvemos diferentes puntos de vista sobre Ventas, Gastos, Procesos?
- ¿Haremos *cross selling*? ¿de que productos?
- ¿Con qué fuerza de ventas?
- ¿Sobre qué carteras?
- Oportunidades de reducción de costos, ¿dónde y en qué oportunidad?
- Unificaciones de procesos y criterios

Respecto a la Gestión Médica

- Vanguardia tecnológica en equipamiento medico. ¿Como se traduce en los hechos?
- Compromiso con el conocimiento ¿Qué significa? ¿Como los plasmamos? ¿Para qué y para quiénes?
- ¿Como evaluamos las inversiones en tecnología medica? ¿Como impactan en los gastos, en los clientes en la imagen etc.?
- Historia clínica unificada. Definir todos sus beneficios, ¿para qué debe ser utilizada? ¿Es por reducción de costos o por calidad médica?
- ¿Queremos fortalecer el negocio de laboratorio y diagnóstico por imágenes?
- ¿Qué especialidades médicas queremos incorporar?
- ¿Vamos a costear por diagnóstico y prácticas?
- ¿Queremos tener rehabilitación propia?

Las respuestas a todos estos interrogantes nos ayudaran a formular conclusiones y recomendaciones para la empresa y se sintetizan en el FODA que presentamos a continuación:

Ejemplo FODA para Compañías de servicios de Salud**Oportunidades**

- Cambio del modelo, planes con copago.
- Diferenciación del servicio para crecer en socios directos
- Difundir Servicios de valor a clientes corporativos: medicina preventiva
- Segmento joven del mercado
- Mercado potencia en Interior con poca competencia y alto poder adquisitivo
- Lograr en el Interior, integración con prestadores
- Fidelización de la cartera
- Cobertura nacional ampliar a países limítrofes
- Retención y evitar bajas
- Médicos de cabecera
- Expansión económica Industrias en crecimiento / sustitución importaciones
- Gestión clínica
- Administrar reducción gasto más racionalmente
- Aumento de sueldos

Fortalezas

- Clínicas y centros propios
- Cobertura nacional
- Prestigio de la marca.
- Buena llegada a cartera corporativa
- Flexibilidad/agresividad comercial
- Gestión clínica de los pacientes
- Respaldo financiero
- Volumen de negocio
- Empresa de emergencias médicas propia
- Edad promedio de la cartera baja
- Centros médicos a alcance de los clientes
- Alta barrera de entrada por alta inversión

Amenazas

- Expansión continua de costos de la salud
- Sobre utilización
- Pérdida de talentos
- Sobre prescripción/fraude
- Interior/monopolio de prestadores
- Regulaciones del gobierno/precios, PMO
- Guerra de precios
- Resistencia cultural a planes con copago
- Imagen de la competencia
- Disconformidad de los prestadores
- Marco regulatorio
- Inflación industria
- Resistencia cultural a planes con copago
- Entorno jurídico limita precio por edad
- Imposibilidad de trasladar aumentos de costos
- Inflación país / Devaluación / Aumento de salarios
- Mayores controles de precios
- Fidelidad hacia la competencia de socios directos

Debilidades

- Definición de objetivos estratégicos no alineados con las sinergias esperadas
- Organización por silos
- Falta de integración de sistemas
- Subestimación de la información estratégica en la toma de decisión
- Falencias en procesos y métodos/falta de control por oposición
- Bajo nivel de profesionalización
- Dificultad para el cumplimiento de plazos
- Poco desarrollo de gestión presupuestaria
- Muchos cambios/falta de foco/cansancio organizacional
- BD de afiliados incompleta
- Poder de negociación bajo con prestadores interior

- Déficit de espacio físico
- Atención al cliente deficitaria
- Mal desarrollo y relación con prestadores/profesionales
- Copago post utilización
- Rotación: 50.000 bajas/año

Continuando con el proceso de planeamiento estratégico el **segundo paso** se refiere a **Formular una visión de futuro**, para lo cual daremos algunos ejemplos de **Visión** de este tipo de entidades y similares:

Children's Hospital Boston (Boston, MA): Ser líderes mundiales en el área de mejoramiento de la salud infantil.

Hospital San Juan de Dios (Chile): Ser un hospital centrado en los usuarios. Contar con funcionarios calificados, de trato amable y comprometido con la misión del hospital. Contar con una planta física que responda a las necesidades de todos los usuarios. Fortalecer la relación docente asistencial. Ser un centro de vanguardia en atención de salud del área.

Cedars Sinai (Los Angeles): Cedars-Sinai Health System will enhance its position as the leading healthcare provider in the Los Angeles area and rank highly among the nation's most respected, admired and trusted healthcare organizations. In fulfilling this role, Cedars-Sinai will:

- Attract and enhance relationships with the most well-qualified, accomplished and respected physicians, scientists, nurses, other healthcare professionals and staff
- Demonstrate excellent clinical quality, service quality and value
- Foster a culture of superb clinical and operational performance, as well as responsive and compassionate care
- Provide distinguished programs and services of excellence that build upon a tradition of clinical innovation, biomedical research, medical education and community service
- Remain at the forefront of advances in medicine and science through a strong, ongoing commitment to biomedical research and medical education
- Provide superior capabilities, facilities and technology for the full continuum of healthcare services

- Attract patients from regional, national and international markets by providing services directly, as well as through arrangements with other healthcare organizations that meet Cedars-Sinai Health System's standards of quality and service

Johns Hopkins Hospital (Maryland): The vision of The Johns Hopkins Hospital is to be the world's preeminent health care institution.

Y estos son sus valores:

- Excellence & Discovery
- Leadership & Integrity
- Diversity & Inclusion
- Respect & Collegiality

Continuando con el proceso ahora debemos **Seleccionar las estrategias** mas adecuadas para unir el presente con el futuro deseado. Y cubrir lo que llamamos la "brecha estratégica" Para determinar la estrategia adecuada las empresas de seguros de salud deben responderse todas las preguntas que surgieron del análisis interno y de posición competitiva, formular adecuada y concienzudamente el FODA de la compañía y entonces se podrá elegir la mejor estrategia. Algunas de las estrategias a seguir pueden ser por ejemplo:

- Llevar adelante una estrategia de integración vertical con prestadores y proveedores lo que resulta muy útil dado que se logra potenciar y maximizar todas las ventajas y las economías de escala que de ello derivan. Pero dado que es prácticamente imposible lograr una integración vertical al 100% en todas las regiones y especialidades en menester definir previamente en qué zonas o regiones geográficas y en qué tipos de prestaciones medicas se aplicará esta integración y en cuales no. Es allí donde se debe definir cómo será la relación estratégica mas que necesaria con los prestadores médicos de zonas o especialidades no integradas (SMG, Galeno).
- Otra estrategia puede ser no contar con red de prestadores propios en ninguna zona ni especialidad (OSDE) y dedicarse íntegramente a construir alianzas estratégicas muy fuertes con redes de prestadores.
- También existen estrategias mixtas donde
- Otra estrategia puede ser actuar solo sobre los clientes que acuden a los centros asistenciales propios como hacen los hospitales de comunidad (Hospital Italiano, Hospital

Alemán, Hospital Español de Mendoza, etc.) que se concentran en los socios del hospital y de a poco van ampliando su red con los mismos profesionales que actúan en dicho hospital.

Así como hicimos con Visión daremos algunos ejemplos de misión para este tipo de organizaciones y similares.

SMMP: “Cuidar la salud de nuestros clientes brindando un servicio de excelencia”.

Galeno: “Ser la mejor empresa de salud con los mejores recursos humanos, científicos y tecnológicos”.

IADT: Brindar a médicos y especialistas un centro de estudios dotado de la más moderna tecnología, llevando adelante cada emprendimiento bajo la más estricta responsabilidad profesional, científica y ética; siendo el paciente el destinatario final de nuestros servicios.

Hospital Británico: “Satisfacer las necesidades médico asistenciales de cada paciente, asegurando además un uso racional de los recursos para preservar las fuentes de financiación de quienes nos confían la salud de sus asociados, manteniendo su tradición de servicio dentro de un marco ético e innovador.”

Sanatorio Anchorena: Brindar un nivel médico y científico superior, cuidando proveer la más alta calidad en el servicio.

Children’s Hospital Boston (Boston, MA): Brindar la mejor calidad en atención médica. Ser la principal fuente de investigación y descubrimientos. Educar a la próxima generación de líderes en materia de salud infantil. Mejorar la salud y el bienestar de los niños y las familias de nuestra comunidad local.

Hospital San Juan de Dios (Chile): Entregar servicios integrales de salud a la población asignada, para resolver especialmente problemas sanitarios complejos, de forma oportuna, eficiente y amable, con los mayores niveles de calidad sustentables.

George Washington Hospital (Washington): proporcionar servicios médicos que los pacientes recomienden a familiares y amigos, los médicos prefieran para sus pacientes, los compradores seleccionen para sus clientes, de los que empleados se sienten orgullosos y los inversionistas busquen para obtener resultados a largo plazo.

Cedars Sinai (Los Angeles): Leadership and excellence in delivering quality healthcare services. Expanding the horizons of medical knowledge through biomedical research. Educating and training physicians and other healthcare professionals. Striving to improve the health status of our community.

Massachusetts General Hospital: (Boston): Guided by the needs of our patients and their families, we aim to deliver the very best health care in a safe, compassionate environment; to advance that care through innovative research and education; and, to improve the health and well-being of the diverse communities we serve.

Johns Hopkins Hospital (Maryland): The mission of The Johns Hopkins Hospital is to improve the health of the community and the world by setting the standard of excellence in patient care. Diverse and inclusive, The Johns Hopkins Hospital in collaboration with the faculty of The Johns Hopkins University supports medical education and research, and provides innovative patient-centered care to prevent, diagnose and treat human illness.

Respecto a comunicar la estrategia seleccionada a toda la organización es deseable que el grupo gerencial de primera línea de la compañía haya participado en forma más o menos activa en su análisis, diseño y aprobación. Recordemos que de ella se desprenderán todos los planes y proyectos que contendrán los objetivos para toda la compañía y que llegarán a todos los niveles de la misma. Posteriormente cada gerente de área debe realizar reuniones informativas y aclaratorias con sus jefaturas en las cuales estos deben quedar suficientemente informados y concientes de la importancia de cada acción o proyectos y del aporte que cada sector debe hacer a la consecución de los objetivos o metas fijados en el planeamiento. Esta misma información debe ser transmitida en forma de cascada a todos los integrantes de la organización lo que implica que todas las piezas de la compañía desde el empleado mas inicial hasta la gerencia general funcione ordenada y sincronizadamente en pos de alcanzar los objetivos planeados.

La estructura que se diseñe para llevar adelante la estrategia seleccionada debe estar acorde con las capacidades existentes en la compañía y que fueron relevadas en el proceso de análisis interno, por lo que debemos ser concientes de nuestras capacidades y de nuestras debilidades. Siempre se debe partir de la estructura existente y trataremos que los cambios en ella, no sean de gran impacto e implementados en forma armónica y ordenada para no poner en juego la continuidad del negocio y cuidando que algunas funciones claves como lo son atención al cliente, autorizaciones y los servicios médicos propiamente dichos no sean afectados, dado que estos sectores son muy sensibles para el cliente y los cambios ellos pueden afectar nuestra imagen.

No existe una estructura ideal para este tipo de compañías de seguros de salud, la misma depende de si tienen o no red prestacional propia, de que dispersión geográfica tenga, de las proporciones de clientes corporativos o individuales que tenga. Etc. Pero seguramente los sectores claves como son: Ventas (por la cantidad de socios), Manejo de Bajas (ídem ant.), Facturación y cobranzas, Control de Costo medico, Atención a clientes, Call Center, Derivaciones, Autorizaciones, Contrataciones, Auditoria Medica, etc. no pueden estar ausentes de cualquier organización.

Hablando de control de gestión y más precisamente de una sus herramientas como lo es el Tablero de control daremos algunos ejemplos de **indicadores** para compañías de seguros de salud:

Un **indicador** constituye el reflejo de una determinada situación, en un contexto geográfico, social y temporal específico. Es una variable que puede medirse directamente y que se supone asociada a una condición que no puede medirse en forma directa

Referidos a Socios:

- Stock, altas y bajas por tipo, por mes y acumulado año
- Motivos de bajas
- Rotación o renovación de cartera
- Composición por Grupo Medico, por Zona Geográfica y por Gama o por tipo (corporativos, directos y afinidades)
- Permanencia por tipo y zona
- Edad promedio por tipo y zona

- Integrantes por grupo familiar
- Distribución etarea y por sexo (pirámide poblacional)
- Desvíos respecto al presupuesto

Referidos a ingresos:

- Facturación (por tipo de cliente, por cuenta, por zona geográfica, etc.) y su evolución en el tiempo.
- PMPM (per member per month) y su evolución.
- Impacto incrementos de precios en PMPM.
- Productividad de la fuerza de ventas.
- Desvíos respecto a lo presupuestado de cada tipo de clientes.

Referidos a costo médico

- PMPM (*per member per month*) total y por tipo de prestación y su evolución
- Costo en \$ para cada tipo de clientes y su evolución en el tiempo
- Costos por prestación
- *Medical Loss Ratio* (% Costo medico / Facturación)
- Tasa de uso por especialidad
- Costo día cama por tipo de internación.
- Cantidad de camas ocupadas por institución.
- Tasa de egresos por institución
- Costo por egreso por tipo de internación
- ALOS (Average length of stay).
- Cantidad de días de Internacion
- Costo por prestación ambulatorio.
- Cantidad de unidades recetadas en farmacia
- Cantidad de recetas
- Gasto medico planes abiertos y cerrados
- Desvíos respecto a lo presupuestado de cada tipo de clientes.
- Distribución por Grupo Medico, por Zona Geográfica y por Gama
- Distribución % por tipo de prestación.

Referidos a rentabilidad

- Contribución Marginal (Facturación – Costo medico) por tipo de cliente, por cuenta, por zona geográfica y su evolución en el tiempo
- PMPM (*per member per month*) y su evolución.
- Desvíos respecto a lo presupuestado de cada tipo de clientes.
- Distribución por Grupo Medico, por Zona Geográfica y por Gama

Con la ayuda del **Mapa estratégico** podemos exponer gráficamente y conectar entre si las relaciones “causa-efecto” de todos los proyectos y planes surgidos del proceso de planeamiento desde distintas perspectivas.

Desde la **perspectiva Financiera**, que se basa fundamentalmente en datos contables podemos agregar otros datos como: productividad de la fuerza de ventas, rotación de la cartera, tasas de uso, edad promedio de los clientes, etc. que por lo general no figuran en los sistemas contables. Nuestros proyectos y objetivos deben considerar la mejora en estos indicadores claves.

En la **perspectiva de los clientes**, podemos inicialmente clasificar a estos como: corporativos, directos, des-regulados, grupos de afinidad, de alta gama, del interior o de AMBA etc. En esta perspectiva debemos medir la capacidad de adquisición y retención de clientes, la evolución de la participación en el mercado y la imagen de marca y aquí podemos agrupar las acciones de gestión de clientes, de gestión sobre la red de prestadores, de gestión comercial y de gestión medica.

En la **perspectiva de los procesos internos** u operativos podemos nombrar los siguientes procesos sobre los que actuaremos: Facturación a socios, Reintegros, Cobranzas, Atención Telefónica, Derivaciones a centros asistenciales, Autorizaciones de prácticas, distribución de credenciales y cartillas médicas, disponibilidad de información en la Web, Asesoramiento Medico, calidad Médica. Para mejorar estos procesos por lo general se trabaja en diferentes proyectos como ser:

- de reingeniería y eficientización
- de mejora continua en la atención de clientes

- de mejora en la relación con la red de prestadores
- de conectividad y automatización del flujo de información con prestadores
- de costeo por patologías

En la **perspectiva de Aprendizaje y crecimiento** podemos mencionar proyectos tales como:

- Implementación de nueva organización
- Redimensionamiento organizacional
- Clima Organizacional
- Plan de Capacitación
- Sistema de evaluación de desempeño
- Plan de Comunicación Interno
- Compensaciones y Beneficios
- Esquema de remuneración variable

En el **mapa estratégico** que se adjunta como Anexo podemos observar como se relacionan los diferentes proyectos y planes de las gerencias de la compañía y que pueden encuadrarse dentro de alguna de las cuatro dimensiones o perspectivas del modelo. Así por ejemplo podemos visualizar como los proyectos de la **perspectiva del aprendizaje y el crecimiento** como por ejemplo: “mejorar el clima laboral” o “desarrollar un plan de capacitación” impactaran positivamente en la **eficiencia operativa de los procesos internos** de: afiliaciones o atención al cliente o liquidaciones y estos implicará una mejora en la atención al **cliente** y facilitara la gestión comercial, traerá aparejado, desde el punto de vista de la perspectiva **financiera**, mayores ventas, disminución del costo medico y como consecuencia final mejorará la rentabilidad de la compañía.

Mediante la utilización de los Tableros de Control que se adjuntan como ejemplos para Cías. de Seguros de Salud (Pág. 58 – 69) se puede hacer un análisis y seguimiento de los indicadores claves de la compañía y de los principales proyectos derivados del Proceso de planeamiento. Así por ejemplo podemos ver respecto de capitas como ha sido la evolución de las capitas (socios/ clientes) a lo largo del tiempo, así podremos notar si existe algún cambio en la tendencia o alguna variación notoria en el stock de algún tipo, categoría o agrupación geográfica de clientes y entonces buscar los motivos de dichos cambios y tomar las medidas necearías para mejorar en caso de que sea una caída o para imitar en caso de

que se halla producido un desvío positivo. Entre esas medidas se puede mencionar realinear la campaña de ventas que se había diseñado originalmente, re-focalizando los esfuerzos o los incentivos hacia determinado tipo de clientes o zonas donde nos resulte más conveniente operar dadas las características de consumo de los mismos o dada la posibilidad de ser atendidos en centros propios.

También podemos visualizar si la edad promedio de la cartera de clientes o el envejecimiento de la misma esta evolucionando tal y como lo habíamos previsto y si no es así actuar en consecuencia reorientando las ventas hacia planes para gente joven o matrimonios con hijos pequeños para tratar de cambiar la tendencia.

Con estas herramientas podemos observar cual ha sido el impacto de los incrementos de precios de los planes al verificar si el ritmo de ventas en algún plan en especial ha cambiado o si los clientes están cambiando de un plan a otro. También se puede monitorear si la productividad de la fuerza de ventas en determinadas áreas geográficas o respecto a determinados planes en especial se está comportando según lo esperado o si por causas de la competencia no estamos alcanzando los objetivos que en este particular habían sido fijados. Estos tableros también nos ayudan a identificar si por causa de los incrementos de precios determinados planes se han dejado de vender y en consecuencia la productividad de la fuerza de ventas a migrado a otros planes.

Respecto al costo médico es muy importante la utilización de tableros de control ya que a través de ello podemos fácil y rápidamente identificar por indicadores tales como: PMPM, tasa de uso, costo por prestación, ALOS (average length of stay).

Básicamente comenzando con el análisis de PMPM de costo médico se puede comparar si es mas alto o ha subido mas que el promedio general en su totalidad o por zona y en consecuencia corroborar si esta variación esta relacionada con variaciones de la tasa de uso o del costo por prestación.

La tasa de uso varía por razones médicas (uso de nuevas tecnologías), razones administrativas (ingreso de datos con más códigos o uso de módulos, que disminuyen falsamente las cantidades utilizadas), motivos estacionales, o prácticas desviadas por parte de los profesionales o centros institucionales por falta de conocimiento o fraude.

Las variaciones del costo por prestación son principalmente dependientes de los convenios pactados y en parte por el mix de prestaciones.

En distintas áreas del análisis del costo médico existen otros indicadores que aportan otra información adicional. Por ejemplo en internación es importante medir ALOS que al relacionar con los egresos y los días cama se puede comparar con otras instituciones que por características hoteleras, por grado de complejidad prestacional y/o por capacidad de camas instalada sean similares, esto en relación al costo día de internación nos puede impulsar a tomar medidas desde el punto de vista de la contratación de instituciones o de las derivaciones a otros lugares,

También en el área de internación es importante medir la tasa de día camas por determinada cantidad de población (1000 por ej) que nos muestra que capacidad debemos disponer por día para contener la internación.

En el área de farmacia se puede subdividir el costo en por unidad y receta ya que este último nos aporta un dato de mayor intensidad de uso del área.

Todos estos indicadores aplicados a las distintas especialidades (ambulatorio. Internación. Farmacia, Odontología) pueden profundizarse por un área geográfica, por tipo de prestador, por grupo de socios (corporativos, individuales, grupos de planes, etc.)

CONCLUSIONES

Por lo general las compañías vinculadas al ramo salud son conducidas por profesionales del área médica y en consecuencia la aplicación de estas prácticas, más conocidas en ámbitos administrativos, no se encuentra muy difundida y menos aún en la Argentina. No obstante esto, con este trabajo se ha demostrado que todas las ventajas y beneficios derivados de la aplicación del proceso de planeamiento estratégico son también aplicables a estas compañías, sea cual fuera su tamaño y su grado de integración vertical y que resulta ser una práctica más que adecuada que ayuda a toda la organización a trabajar en forma coordinada permitiendo alinear los esfuerzos de todas las áreas.

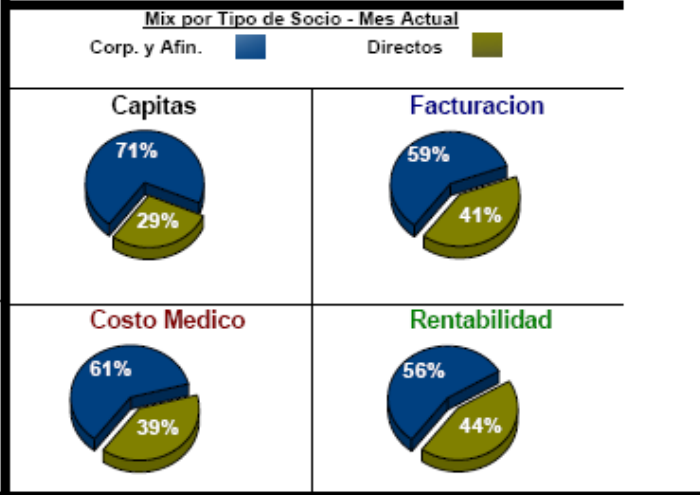
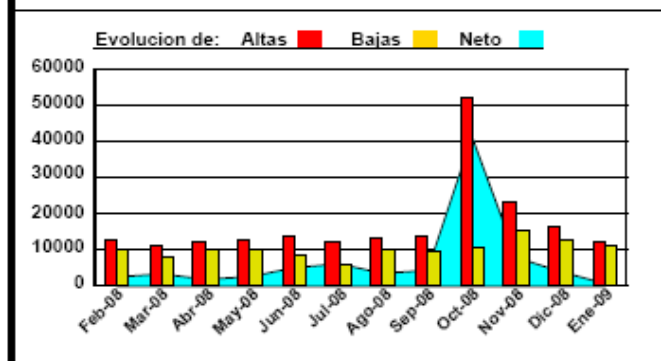
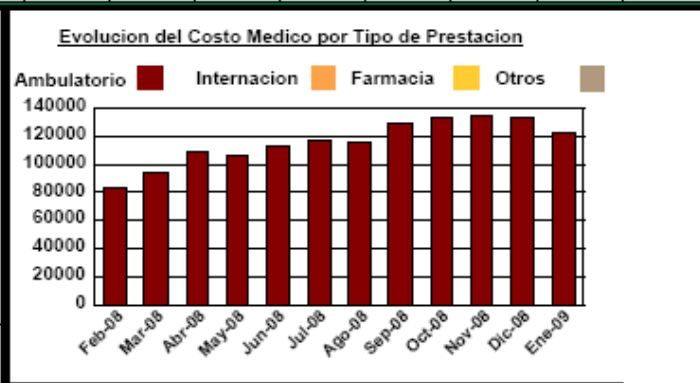
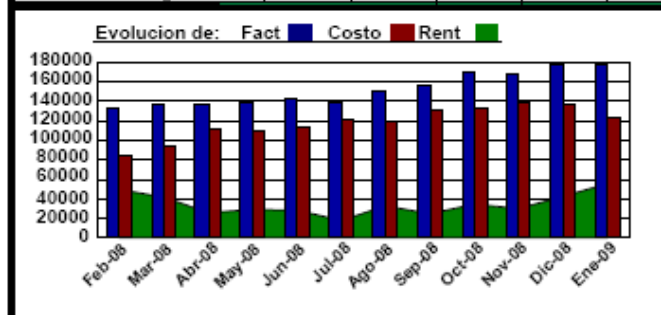
BIBLIOGRAFIA

1. TABLERO DE CONTROL 2008 BALLVE, ALBERTO
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Kaplan y Norton)
3. Notas Seminario tablero de Control Profesor Rodolfo Vernet
4. BEST PRACTICES IN MEDICAL MANAGEMENT (Peter R. Kongstvedt)
5. Material de Materia Control Global
6. GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
7. STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN
8. SUN TZU. El arte de la guerra. Ed. Kier
9. DAVID, Fred. La gerencia estratégica
10. SMITH Garry, ARNOLD Danny, BIZZELL Bobby, "Business Strategy and Policy"
11. KAPLAN Y NORTON, "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance". Harvard, Harvard Business Review,
12. Alfred D. Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.
13. Proceso de Diseño de un Tablero de Control. Instituto de Altos Estudios Superiores (IAE), Nota Técnica "CONTROL ESTRATÉGICO 1: Tablero de Control", Buenos Aires, Enero, 1992,
14. Alfred Chandler, (Strategy and Structure)
15. James Brian Quinn, (Strategies for Change: Logical incrementalism)
16. Kenichi Ohmae, (The Mind of the Strategist),
17. Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy
18. JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
19. Juan Gandolfo Gahan
20. Russell L. Ackoff - A Concept of Corporate Planning

TABLEROS

Resumen Global

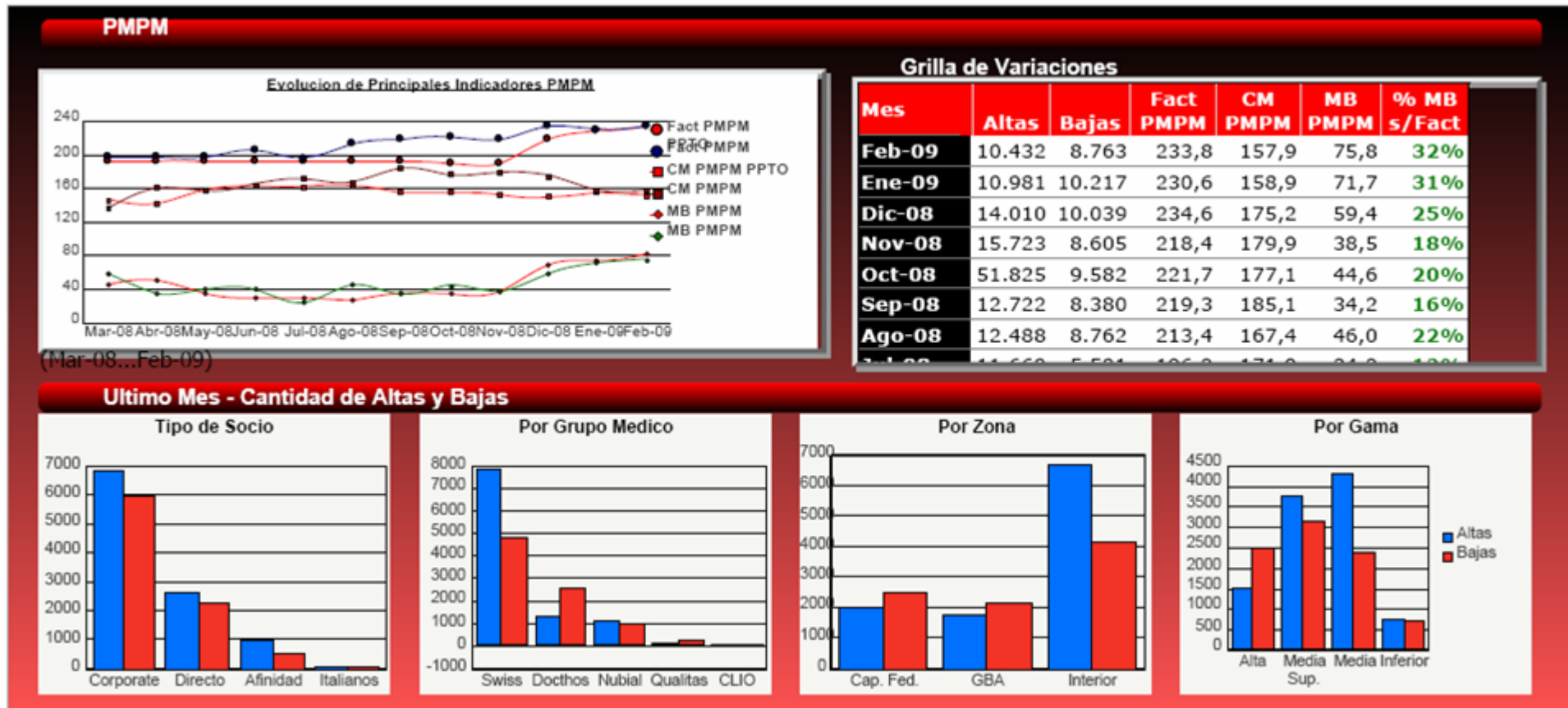
INDICADORES	Mes					Acumulado Calendario					Corp. y Afin.		Directos	
	Año ant.	PPTO	Actual	Desvio	Desvio %	Año ant.	PPTO	Actual	Desvio	Desvio %	Año ant.	Actual	Año ant.	Actual
Capitas	687.069	775.011	776.554	1.543	0,2%	1.371.598	1.548.497	1.551.439	2.942	0,2%	464.788	545.244	214.207	222.842
% Var Cap	13,0%	0,2%				13,1%	0,2%				17,3%		4,0%	
Facturacion	134.985	183.556	181.530	(2.027)	-1,1%	268.036	362.775	360.205	(2.570)	-0,7%	74.496	107.229	60.350	74.106
Fact PMPM	196,5	236,8	233,8	(3)	-1,3%	195,4	234,3	232,2	(2)	-0,9%	160,3	196,7	281,7	332,6
% Var Fact	34,5%	(1,3%)				34,4%	(0,7%)				43,9%		22,8%	
Costo Medico	85.512	119.292	122.629	3.337	2,8%	172.571	240.538	245.745	5.206	2,2%	48.790	74.313	35.333	48.316
Costo PMPM	124,5	153,9	157,9	4	2,6%	125,8	155,3	158,4	(3)	-2,0%	105,0	136,3	164,9	216,8
% Var Costo	(43,4%)	(2,5%)				(42,4%)	(2,2%)				(52,3%)		(36,7%)	
% Costo/Fact	63,3%	65,0%	67,6%			64,4%	66,3%	68,2%			65,5%	69,3%	58,5%	65,2%
Rentabilidad	49.473	64.265	58.901	(5.364)	-8,3%	95.465	122.237	114.460	(7.777)	-6,4%	25.706	32.916	25.016	25.791
Rent PMPM	72,0	82,9	75,8	(7)	-8,5%	69,6	78,9	73,8	(5)	-6,5%	55,3	60,4	116,8	115,7
% Var Rent	19,1%	(8,5%)				19,9%	(6,4%)				28,1%		3,1%	
% Rent s/Fact	36,7%	35,0%	32,4%			35,6%	33,7%	31,8%			34,5%	30,7%	41,5%	34,8%



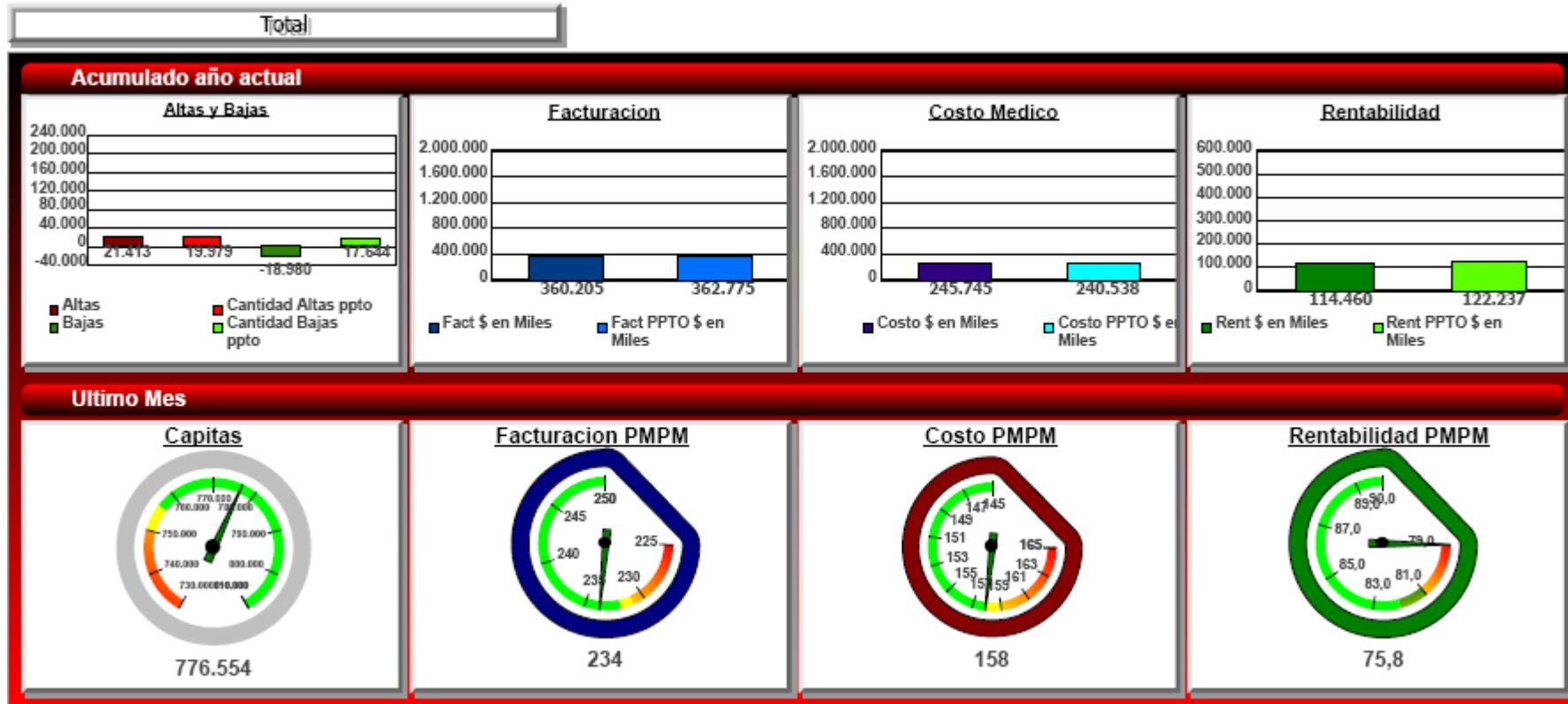
Glosario/Referencias

Todos los importes en \$ son x miles
 Actual: Ultimo mes (del informe)
 PMPM: Per Member Per Month
 % Var: (Actual - Año ant.) / (Año ant.)
 Acumulado Calendario: Siempre parte desde Enero hasta el último mes del año correspondiente.

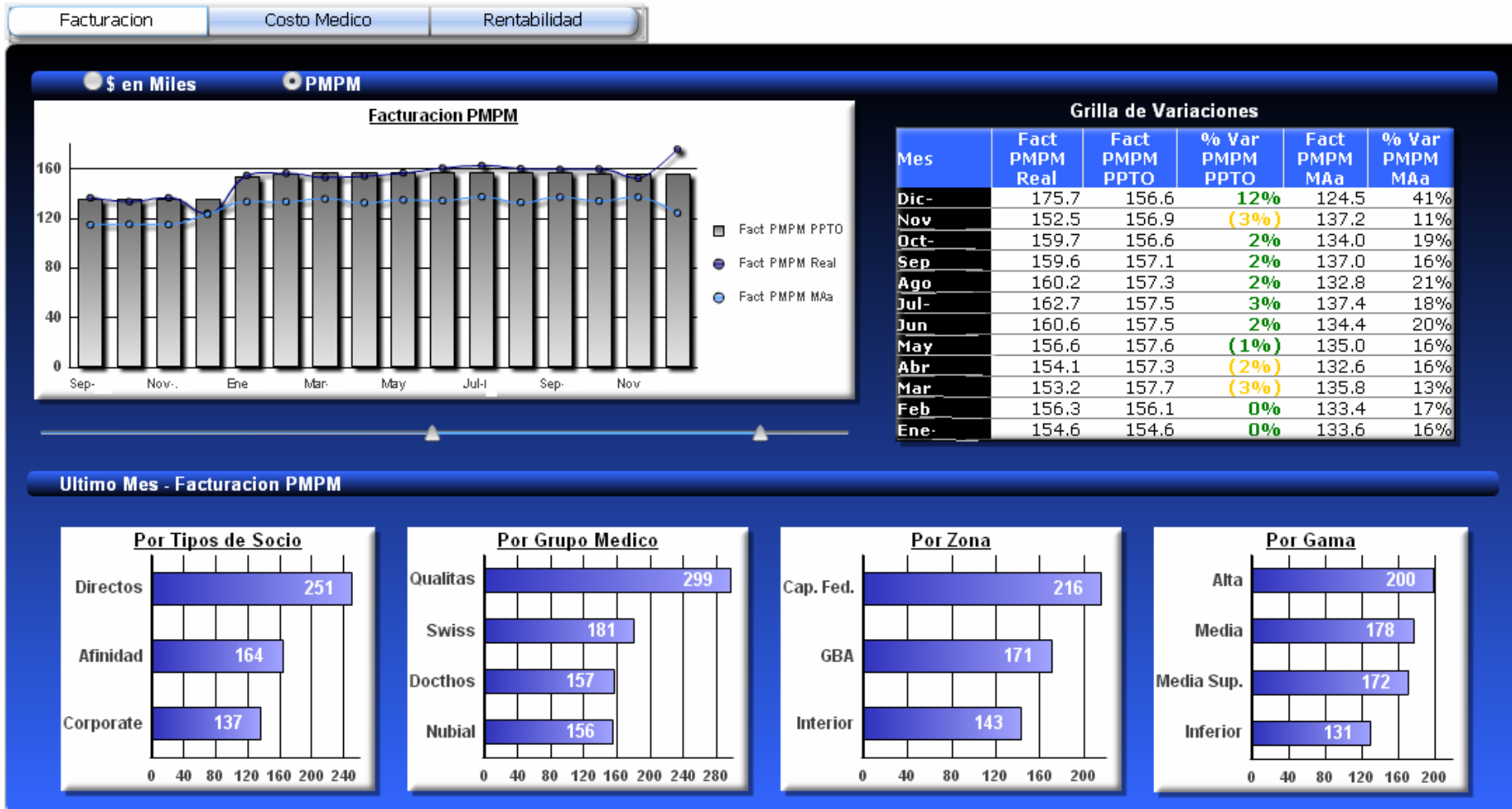
Evolución de Principales Indicadores- Síntesis



Objetivos Presupuestarios

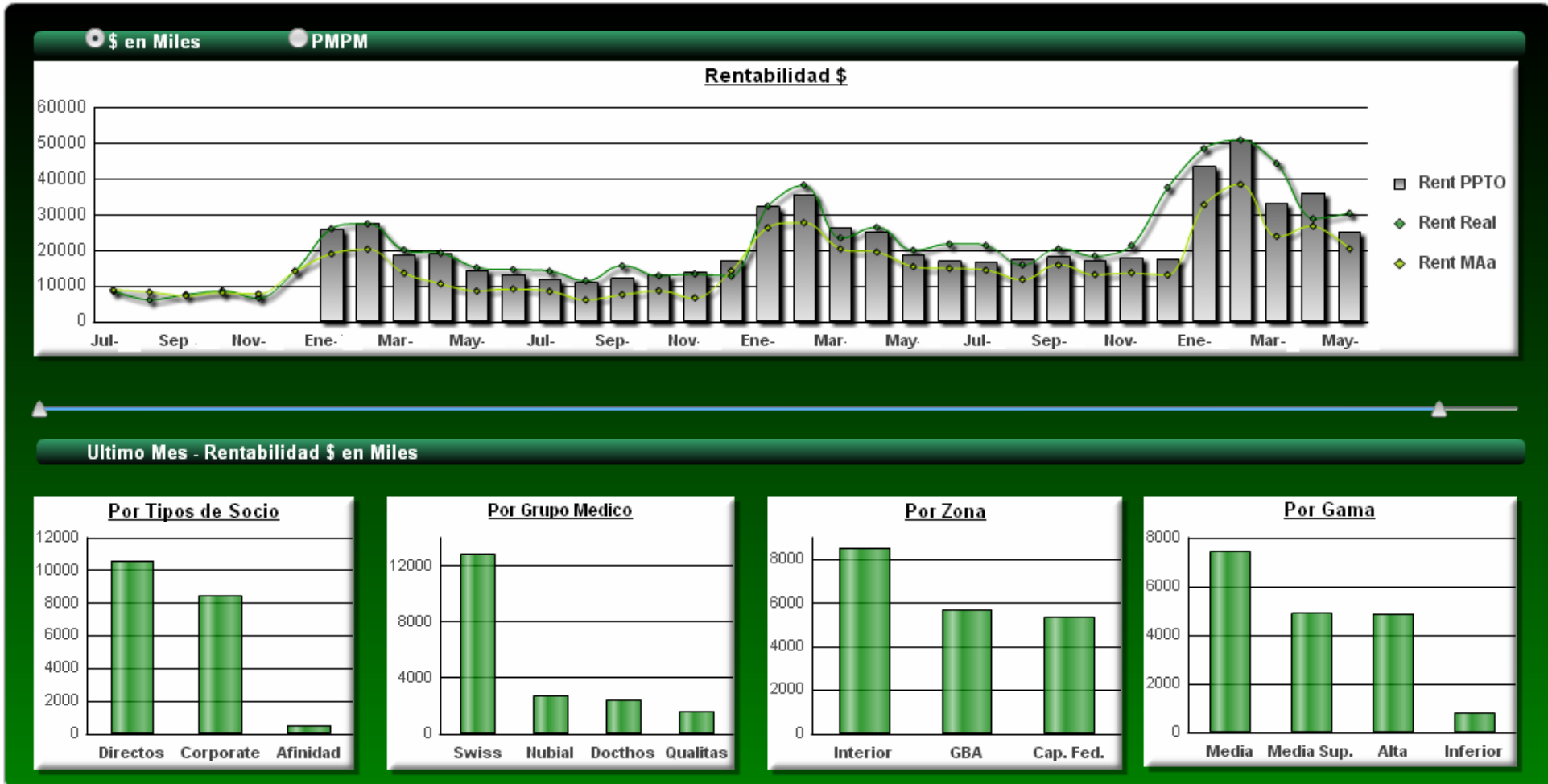


Principales Indicadores- Síntesis Apertura- Facturación

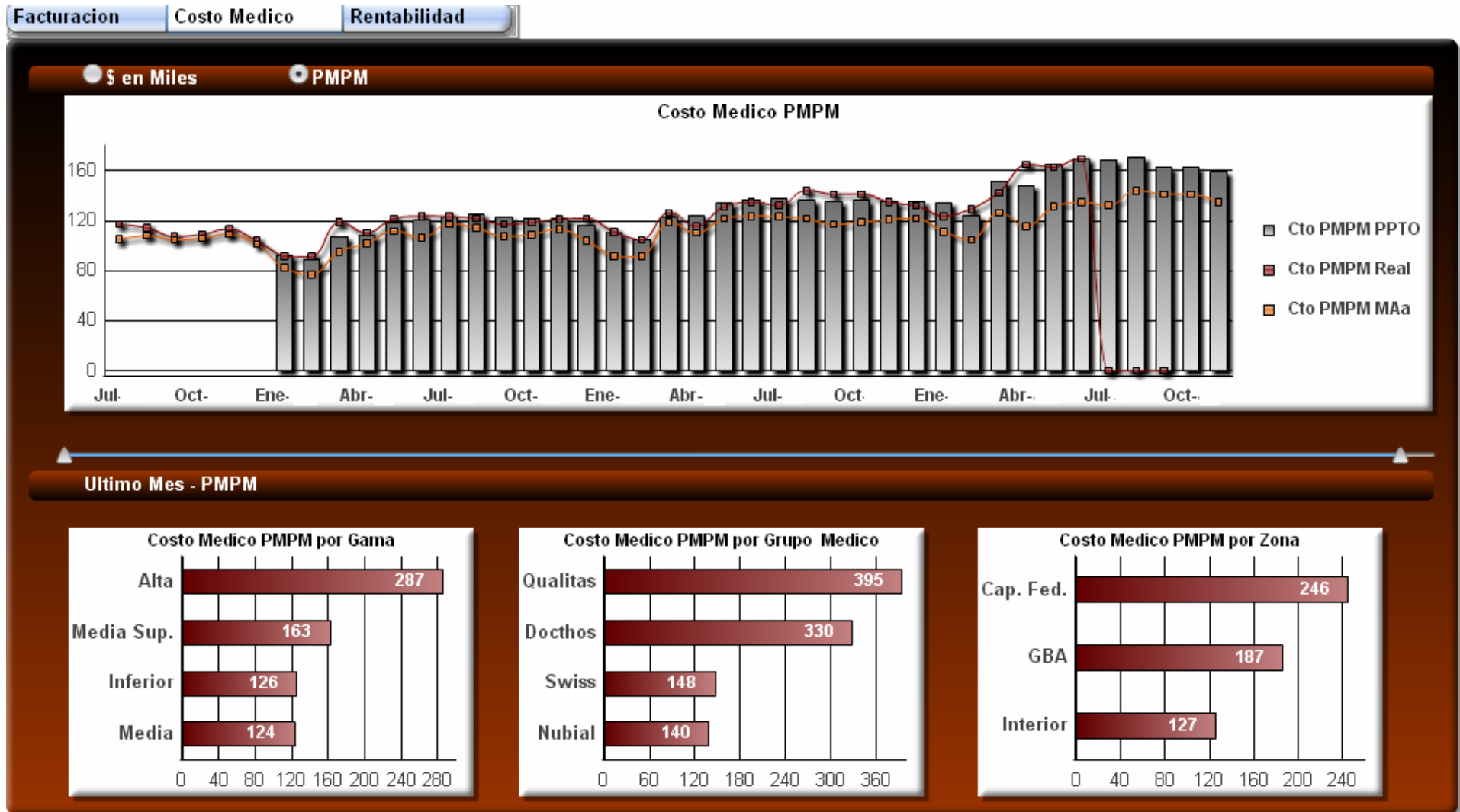


Principales Indicadores- Síntesis Apertura- Rentabilidad

Facturacion Costo Medico **Rentabilidad**



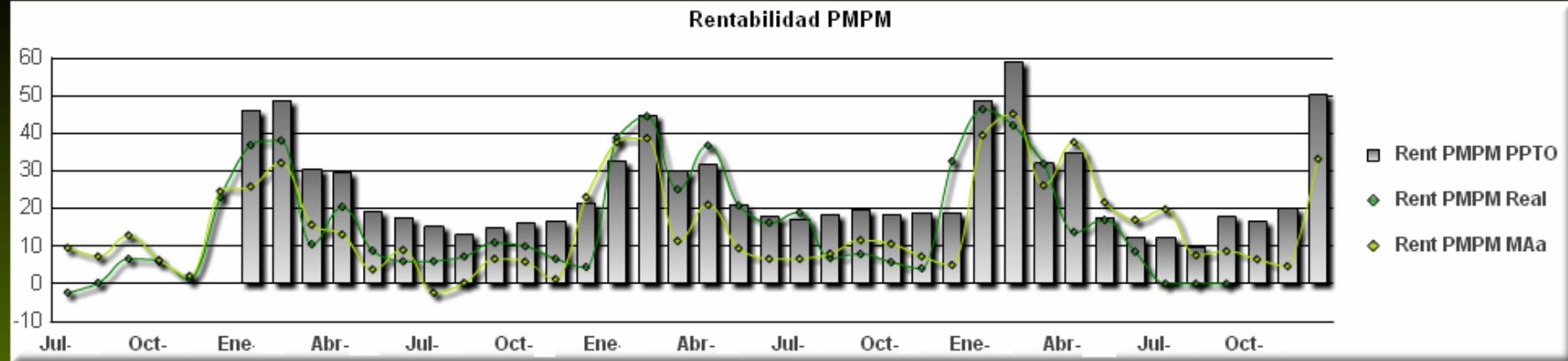
Principales Indicadores- Afinidad- Costo Medico



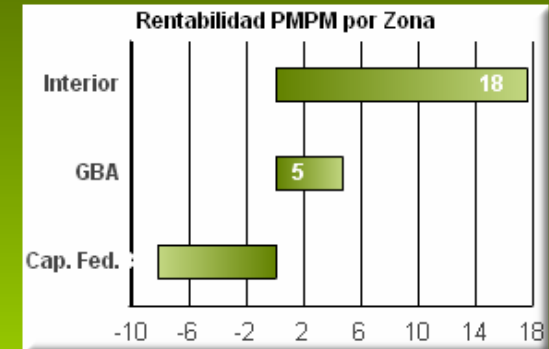
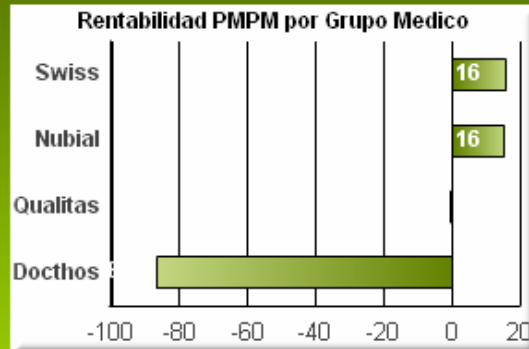
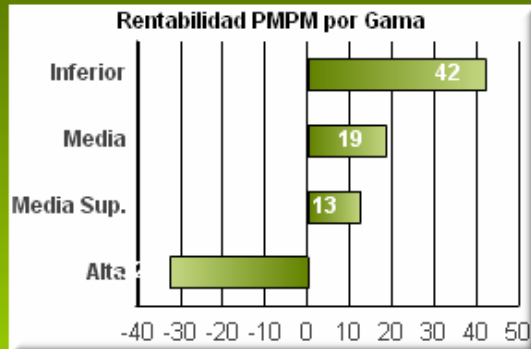
Principales Indicadores- Afinidad- Rentabilidad

Facturacion Costo Medico **Rentabilidad**

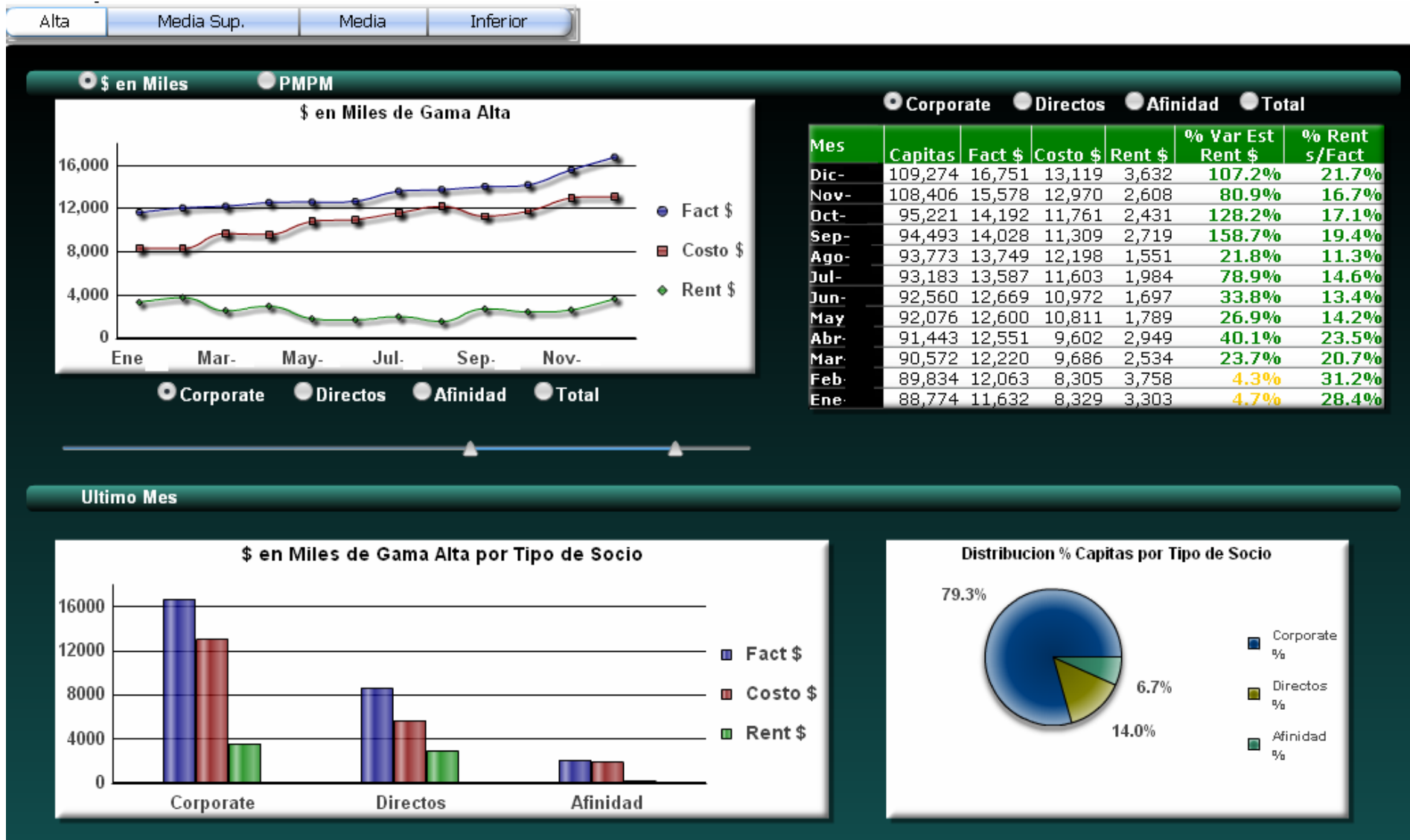
\$ en Miles PMPM



Ultimo Mes - PMPM



Principales Indicadores- GAMA



Tablero de Control

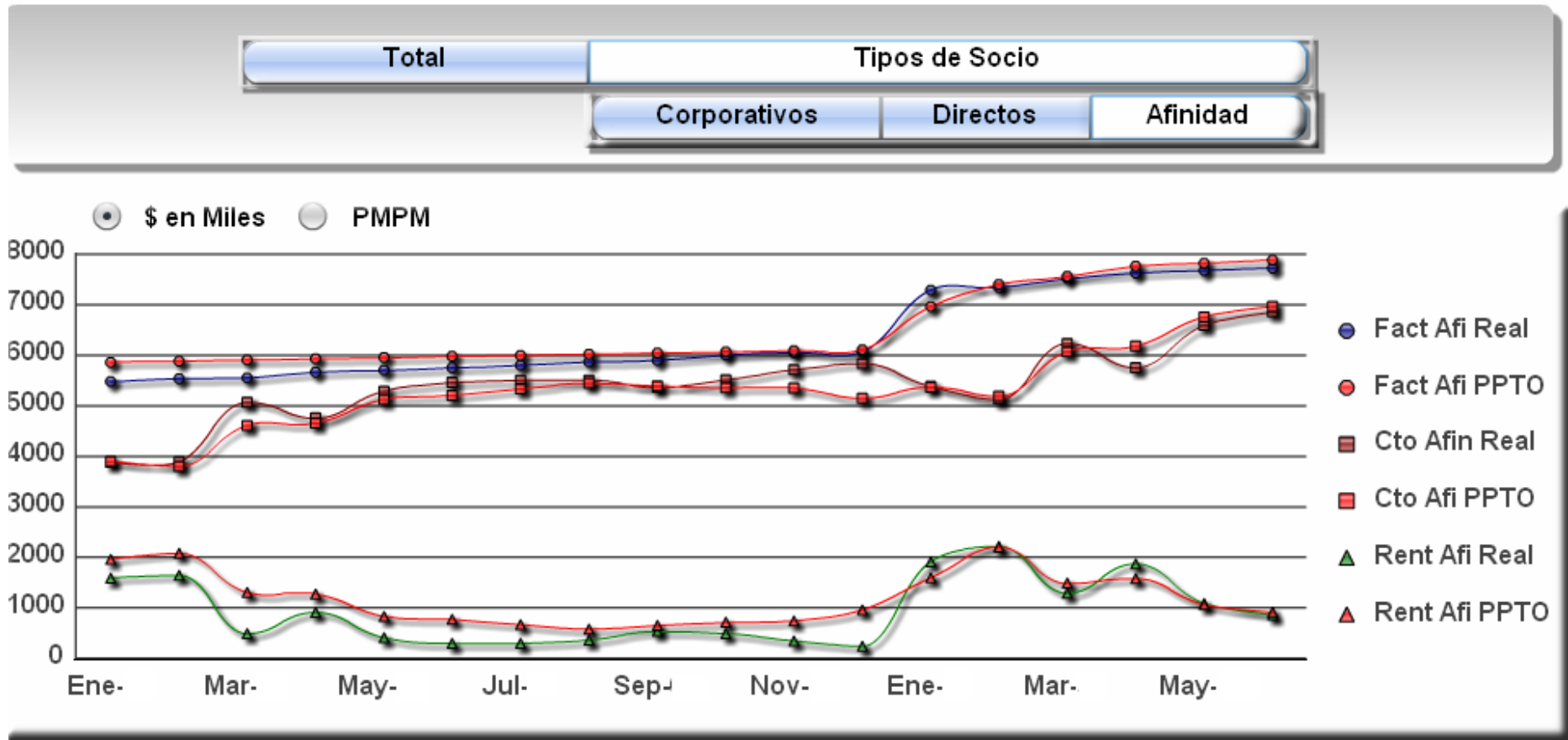
CONTROL PRESUP.		Mes				Acumulado					PPTO Año	
		REAL	PPTO	Desvio		REAL	PPTO	Desvio		x capitas		x PMPM
CAPITAS	Corporate	238.000	240.000	-2.000	-0,8%	476.000	477.000	-1.000	-0,2%			2.800.000
	Directos	110.000	111.200	-1.200	-1,1%	222.000	220.000	2.000	0,9%			1.350.000
	Afinidad	35.000	32.000	3.000	9,4%	68.000	66.000	2.000	3,0%			420.000
	Otros	5.000	4.500	500	11,1%	9.000	8.000	1.000	12,5%			48.000
	Total Cápitas	388.000	387.700	300	0,1%	775.000	771.000	4.000	0,5%			4.618.000
	Altas	10.432	9.639	793	8,2%	21.413	19.979	1.434	7,2%			126.865
	Bajas	-8.763	-8.829	66	0,7%	-18.980	-17.664	-1.316	-7,5%			-117.787
FACTURACIÓN	Corporate	90.208	91.824	-1.616	-1,8%	180.012	183.375	-3.364	-1,8%	-192	-1.498	1.132.817
	Directos	74.106	75.712	-1.606	-2,1%	146.453	148.056	-1.603	-1,1%	667	-1.060	954.948
	Afinidad	14.970	14.453	517	3,6%	29.250	28.177	1.073	3,8%	414	463	186.041
	Otros	2.245	2.336	-91	-3,9%	4.490	4.673	-183	-3,9%	280	-136	28.613
	Total Facturación	181.998	184.795	-2.797	-1,5%	361.120	365.195	-4.076	-1,1%	1.169	-2.231	2.308.368
	Corporate	189,3	192,3	-3,0	-1,6%	189,0	192,2	-3,1	-1,6%			404,6
	PMPM Total Facturación	234,4	238,2	-3,8	-1,6%	232,8	235,5	-2,7	-1,2%			499,9
COSTO MÉDICO	Corporate	61.827	58.997	-2.830	-4,8%	124.466	118.963	-5.503	-4,6%	125	-2.870	889.439
	Directos	48.316	47.305	-1.010	-2,1%	95.729	95.430	-299	-0,3%	-430	19	713.774
	Afinidad	10.258	10.263	5	0,0%	21.268	20.704	-564	-2,7%	-304	-228	154.856
	Otros	2.228	2.727	499	18,3%	4.282	5.441	1.159	21,3%	-326	661	35.773
	Subtotal Costo Médico	122.629	119.292	-3.337	-2,8%	245.745	240.538	-5.206	-2,2%	-936	-2.417	1.793.842
	IBNR	0	605	605		0	1.210	1.210				7.262
	Total Costo Médico	122.629	119.897	-2.732	-2,3%	245.745	241.749	-3.996	-1,7%	-936	-2.417	1.801.105
MARGEN BRUTO	Corporate	129,7	123,6	-6,2	-5,0%	130,7	124,7	-6,0	-4,8%			317,7
	Directos	216,8	213,2	-3,6	-1,7%	214,9	215,0	0,1	0,0%			528,7
	Afinidad	149,3	150,4	1,1	0,7%	155,4	152,1	-3,4	-2,2%			368,7
	PMPM Total Costo Médico	157,9	154,5	-3,4	-2,2%	158,4	155,9	-2,5	-1,6%			390,0
	Total Margen Bruto	59.370	64.898	-5.528	-8,5%	115.375	123.447	-8.072	-6,5%	233	-4.648	507.263
MARGEN BRUTO	Corporate	59,6	68,8	-9,2	-13,4%	58,3	67,5	-9,2	-13,6%			86,9
	Directos	115,7	128,0	-12,3	-9,6%	113,9	118,6	-4,7	-4,0%			178,6
	Afinidad	68,6	61,4	7,2	11,7%	58,3	54,9	3,4	6,3%			74,2
	PMPM Total Margen Bruto	76,5	83,7	-7,2	-8,6%	74,4	79,6	-5,2	-6,6%			109,8
Gastos No Médicos		23,100	23,102	-2	0,0%	46,500	46,495	-5	0,0%			321.671
RESULT. OPERATIVO		36.231	42.170	-5.938	-14,1%	68.649	77.703	-9.054	-11,7%			192.753

Tablero de Control Costo Medico

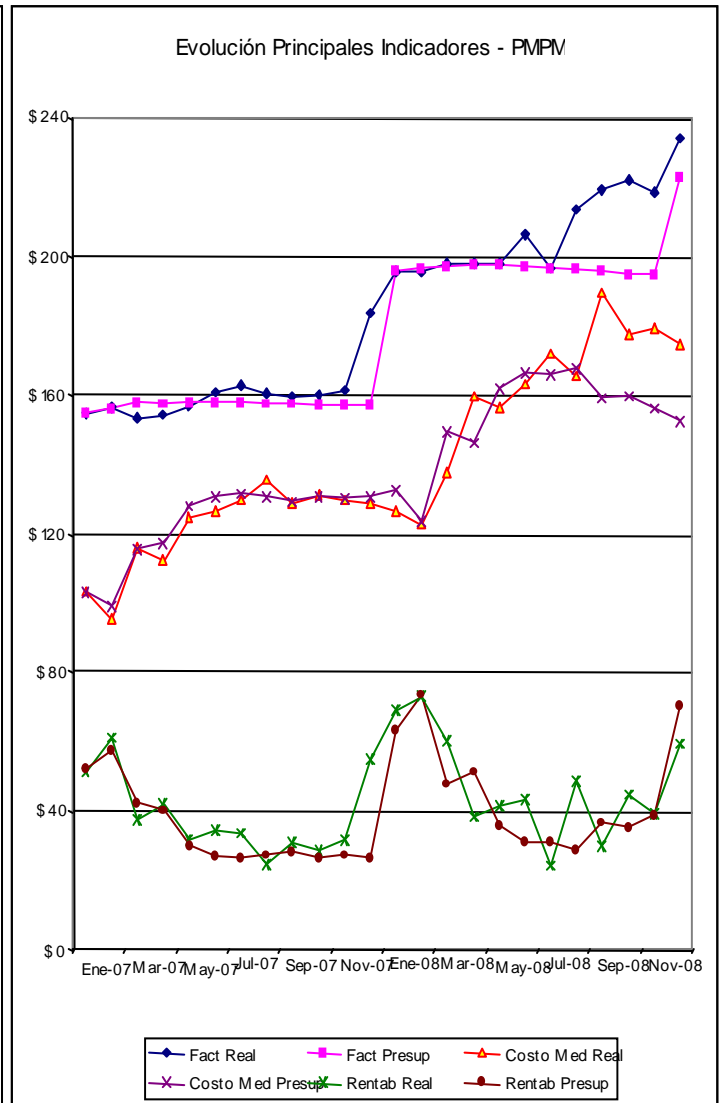
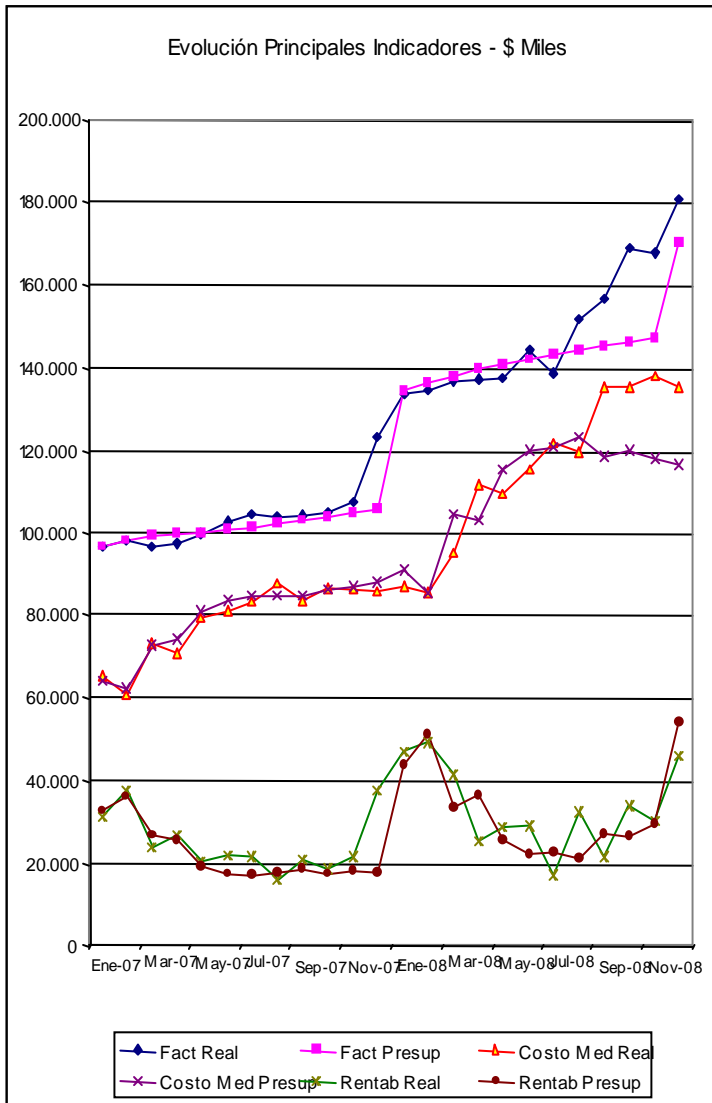
Acumulado 200x	AÑO ANTERIOR			ACTUAL			PPTO			DESVIOS			
PMPM TOTAL	\$ 125,7			\$ 158,4			\$ 155,1			\$ 32,7	26%	\$ 3,3	2%
COSTO TOTAL '000	\$ 172.385	100%		\$ 245.745	100%		\$ 240.538	100%		\$ 73.359	43%	\$ 5.206	2%
CAPITAS	1.371.598			1.551.439			1.550.829			179.841	13%	610	0%
AMBULATORIO													
PMPM	\$ 54,2			\$ 68,0			\$ 66,5			\$ 13,8	26%	\$ 1,5	2%
Tasa Uso x 1000	2.772			2.684			2.743			-88	-3%	-59,0	-2%
Costo por Prestación	\$ 19,54			\$ 25,34			\$ 24,23			\$ 5,8	30%	\$ 1,1	5%
TOTAL '000	\$ 74.295	43%		\$ 105.500	43%		\$ 103.077	43%		\$ 31.204	42%	\$ 2.423	2%
INTERNACION													
PMPM	\$ 41,1			\$ 50,6			\$ 51,3			\$ 9,5	23%	-\$ 0,7	-1%
Costo por Egreso	\$ 4.270			\$ 4.888			\$ 5.186			\$ 618	14%	-\$ 298	-6%
Tasa Egresos x 1000	9,6			10,4			9,9			0,7	8%	0,5	5%
ALOS días	2,8			2,7			2,7			-0,1	-4%	-0,0	-2%
Costo por día	\$ 1.528			\$ 1.824			\$ 1.903			\$ 296	19%	-\$ 79	-4%
Tasa Días c/1000 soc.	26,9			27,7			27,0			0,9	0,0	0,8	3%
TOTAL '000	\$ 56.365	33%		\$ 78.526	32%		\$ 79.594	33%		\$ 22.161	39%	-\$ 1.067	-1%
TOTAL DIAS	36.884			43.049			41.815						
Egresos	13.200			16.064			15.347						
INTERNACION DOMICILIARIA													
Costo por Egreso	\$ 9.720			\$ 15.346						\$ 5.626	58%		
TOTAL '000	\$ 4.452	3%		\$ 8.164	3%		\$ 6.918	3%		\$ 3.712	83%	\$ 1.246	18%
Egresos	458			532									
FARMACIA													
Gral	PMPM (*)	\$ 6,4		\$ 8,1			\$ 7,1			\$ 1,7	27%	\$ 1,0	14%
	Tasa Uso x 1000	666		663			699			-2,5	0%	-35	-5%
	Costo/Unidad receta	\$ 9,6		\$ 12,3			\$ 10,2			\$ 2,7	28%	\$ 2,1	20%
	Costo/Receta	\$ 15,8		\$ 18,8			\$ 15,8			\$ 3,0	19%		
TOTAL '000	\$ 8.785	5%		\$ 11.915	5%		\$ 10.496	4%		\$ 3.130	36%	\$ 1.419	14%
Especial	PMPM	\$ 7,2		\$ 7,6			\$ 8,6			\$ 0,4	6%	-\$ 1,0	-12%
	Tasa Uso x 1000	16,7		20,8			26,8			4,1	25%	-6,0	-22%
	Costo/Unidad receta	\$ 431,7		\$ 366,0			\$ 321,5			-\$ 65,7	-15%	\$ 44,6	14%
	TOTAL '000	\$ 9.898	6%		\$ 11.829	5%		\$ 13.375	6%		\$ 1.931	20%	-\$ 1.546
VACUNAS													
PMPM	\$ 2,1			\$ 1,7			\$ 2,0			-\$ 0,31	-15%	-\$ 0,2	-11%
Tasa Uso x 1000	15			13			14			-2,0	-14%	-1,6	-11%
Costo Unitario	\$ 140,2			\$ 137,9			\$ 137,8			-\$ 2,3	-2%	\$ 0,11	0%
TOTAL '000	\$ 2.826	2%		\$ 2.711	1%		\$ 3.045	1%		-\$ 115	-4%	-\$ 334	-11%
ODONTOLOGIA													
PMPM	\$ 5,9			\$ 8,1			\$ 7,0			\$ 2,3	38%	\$ 1,1	15%
Costo por prestacion	\$ 32,0			\$ 43,4			\$ 38,6			\$ 11,4	36%	\$ 4,8	12%
TOTAL '000	\$ 8.051	5%		\$ 12.607	5%		\$ 10.921	5%		\$ 4.556	57%	\$ 1.687	15%
PROTESIS													
PMPM	\$ 2,7			\$ 3,3			\$ 3,2			\$ 0,6	22%	\$ 0,1	2%
Tasa Uso x 1000	1,8			1,7			1,7			-0,1	-6%	0,0	2%
Costo por prestacion	\$ 1.462			\$ 1.895			\$ 1.897			\$ 432,8	30%	-\$ 2,1	0%
TOTAL '000	\$ 3.654	2%		\$ 5.057	2%		\$ 4.974	2%		\$ 1.402	38%	\$ 83	2%
EXCEPCIONES POR REINTEGROS													
PMPM	\$ 1,01			\$ 1,18			\$ 1,26			\$ 0,2	17%	-\$ 0,1	-6%
TOTAL '000	\$ 1.381	1%		\$ 1.828	1%		\$ 1.953	1%		\$ 446	32%	-\$ 125	-6%
EMERGENCIAS													
PMPM	\$ 2,5			\$ 3,5			\$ 3,3			\$ 1,1	44%	\$ 0,2	6%
Tasa Uso x 1000	30,2			27,9			22,9			-2,3	-8%	5,0	22%
Costo por Prestación	\$ 81			\$ 127			\$ 146			\$ 45,15	55%	-\$ 19,2	-13%
TOTAL '000	\$ 3.371	2%		\$ 5.473	2%		\$ 5.175	2%		\$ 2.103	62%	\$ 298	6%
Capitados Emerg '000	\$ 1.181	1%		\$ 1.755	1%		\$ 1.996	1%		\$ 574	49%	-\$ 241	-12%
CAPITADOS resto	\$ 341	0%		\$ 528	0%		\$ 246	0%		\$ 187	55%	\$ 282	115%
COPAGOS (x Emisión)	-\$ 1.192	-1%		-\$ 1.439	-1%		-\$ 1.185	0%		-\$ 247	21%	-\$ 254	21%
RECUPEROS APE	-\$ 1.268	-1%		-\$ 312	0%		-\$ 1.341	-1%		\$ 956	-75%	\$ 1.029	-77%
COB INTERNACIONAL	\$ 247	0%		\$ 1.604	1%		\$ 1.297	0%		\$ 1.357	549%	\$ 307	24%

GRAFICOS

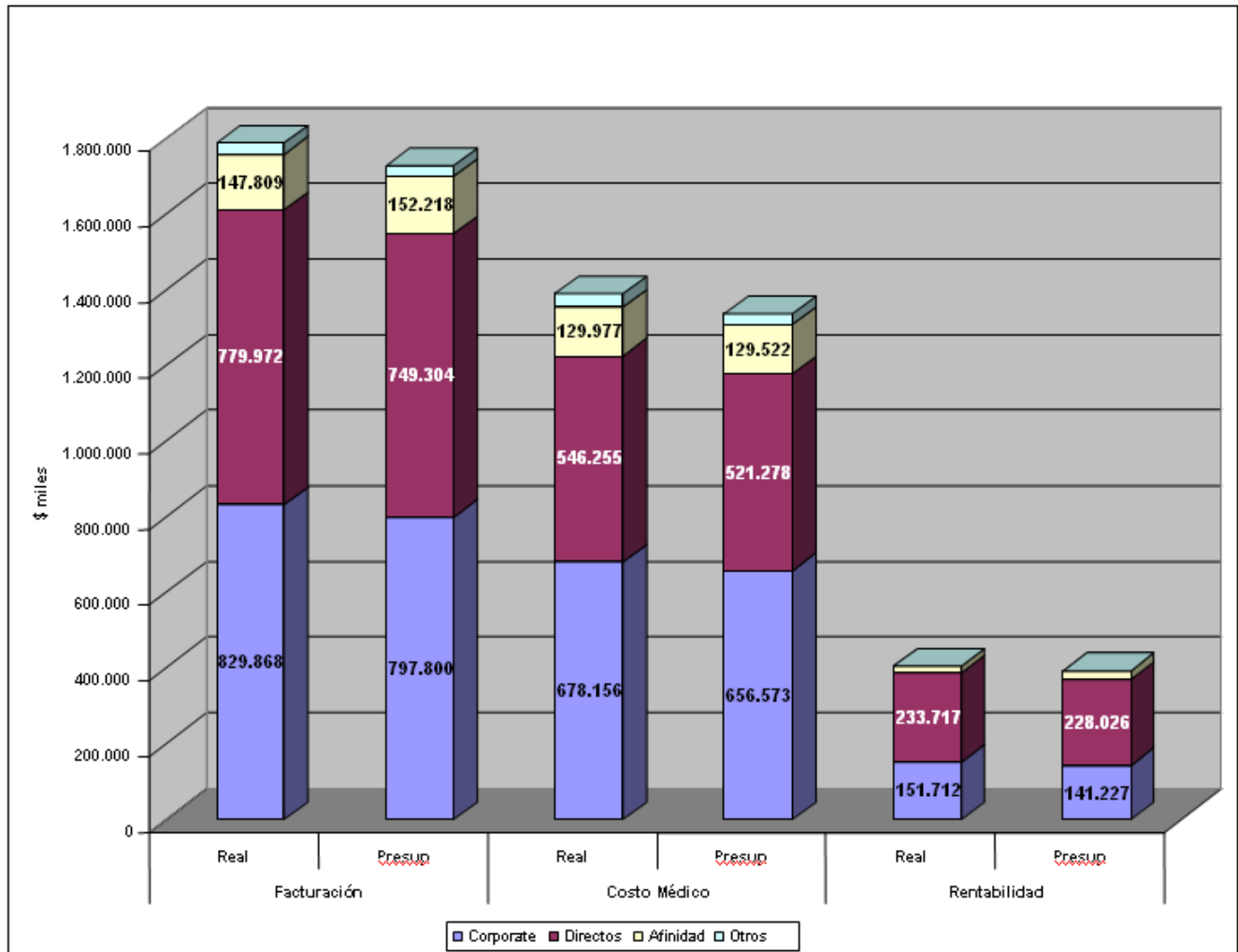
Principales Indicadores Real vs. Presupuesto



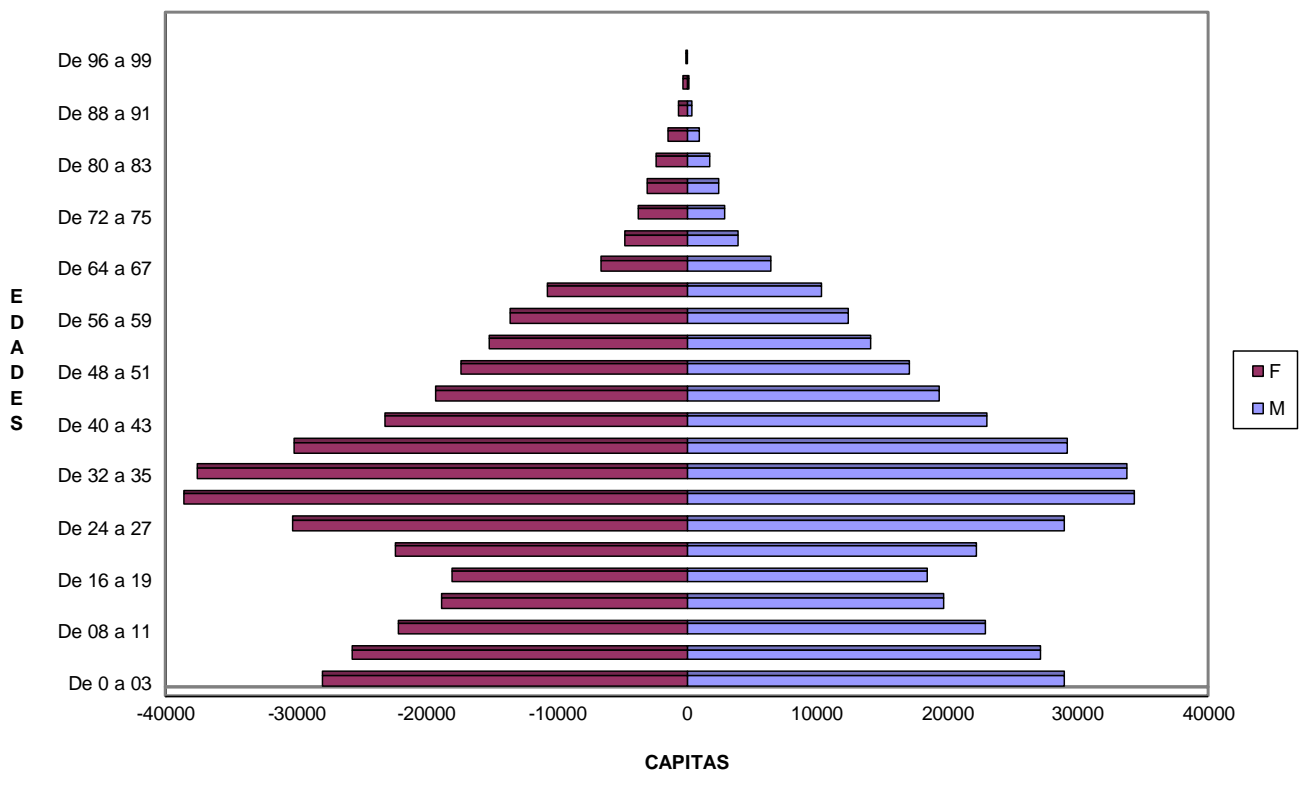
Evolución Indicadores



Principales Indicadores por Tipo de Socio

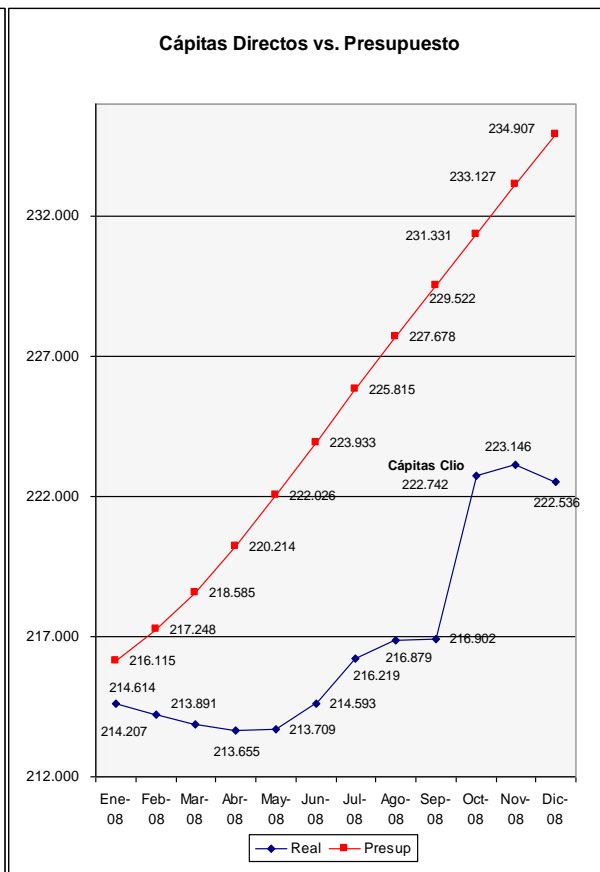
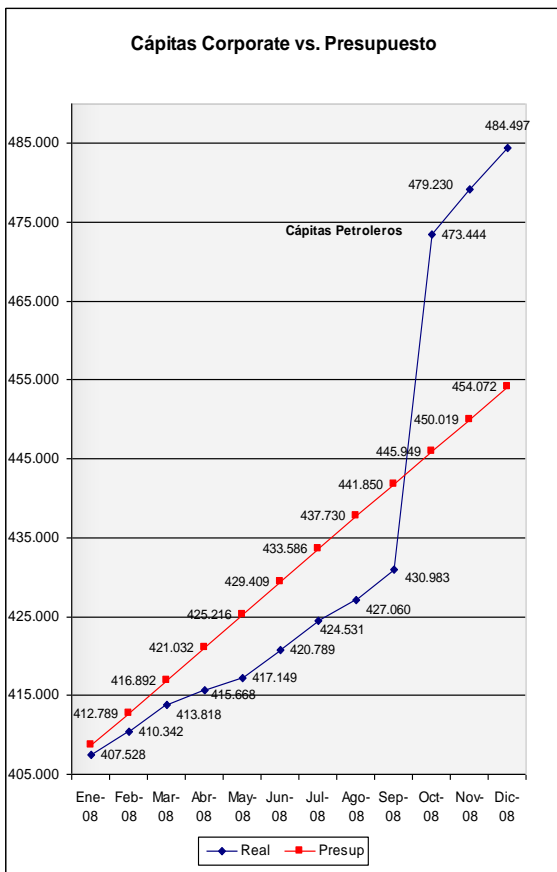


Pirámide Poblacional

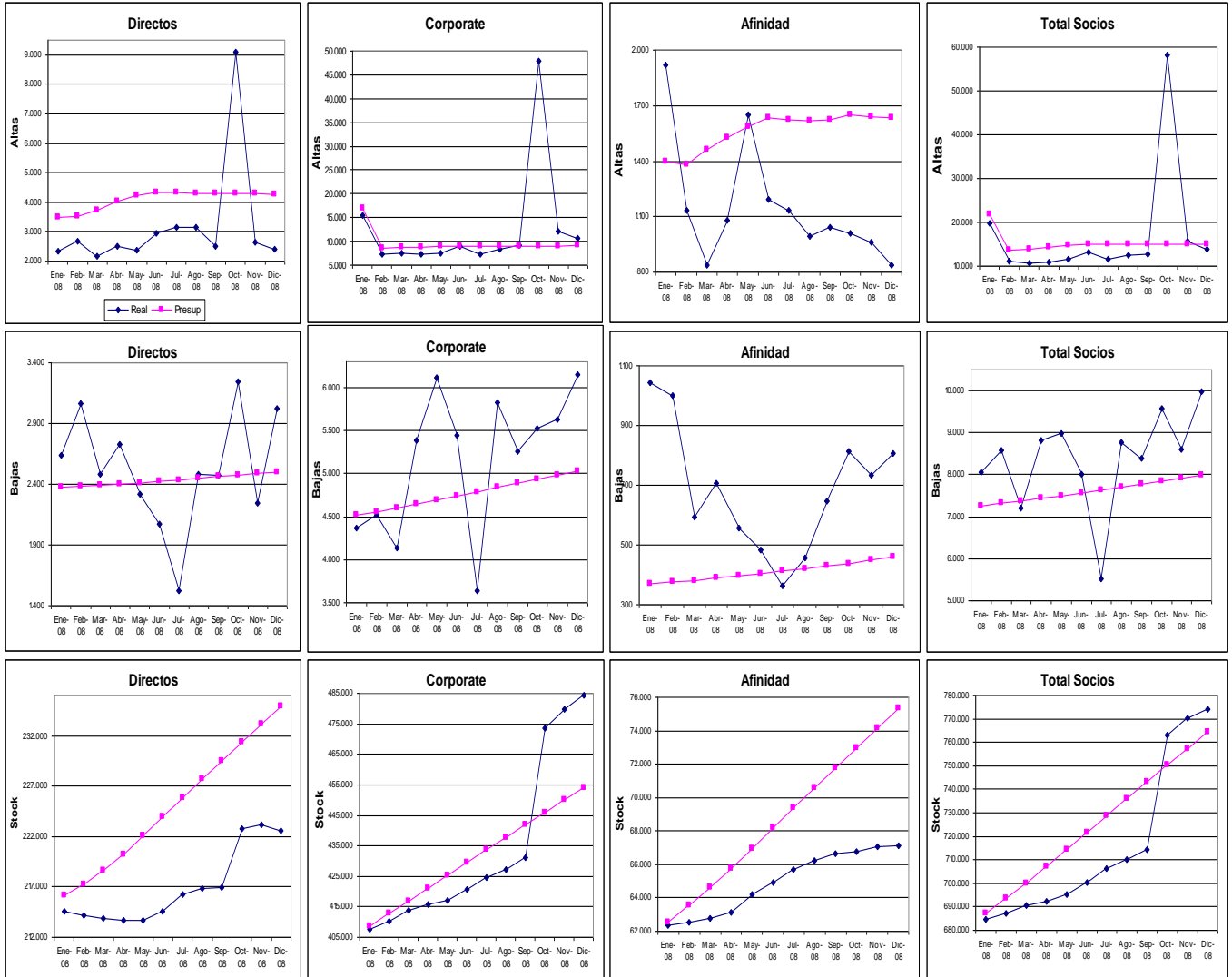


Evolución Capítas por Tipo de Socio- Real vs. Presupuesto

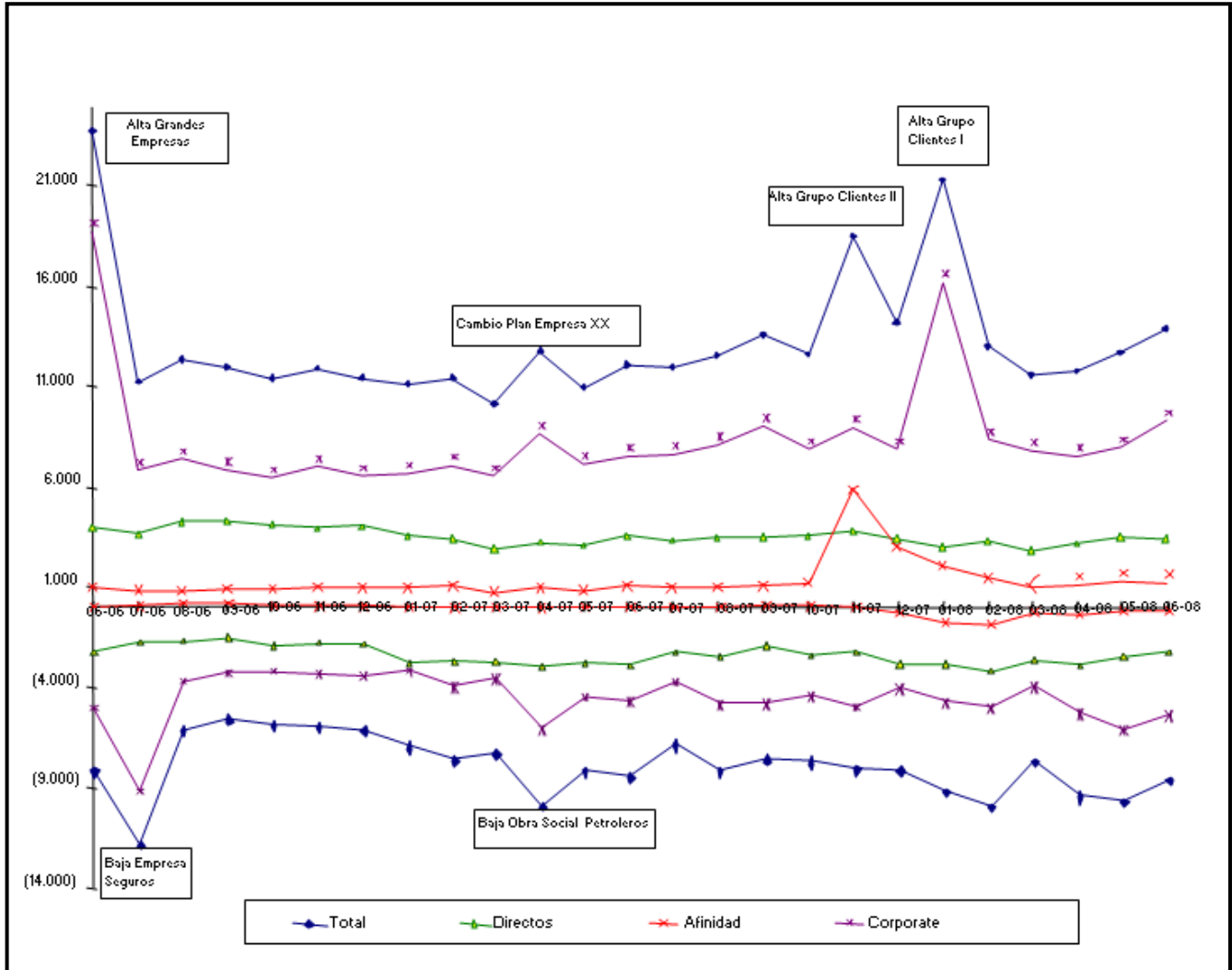
Evolu

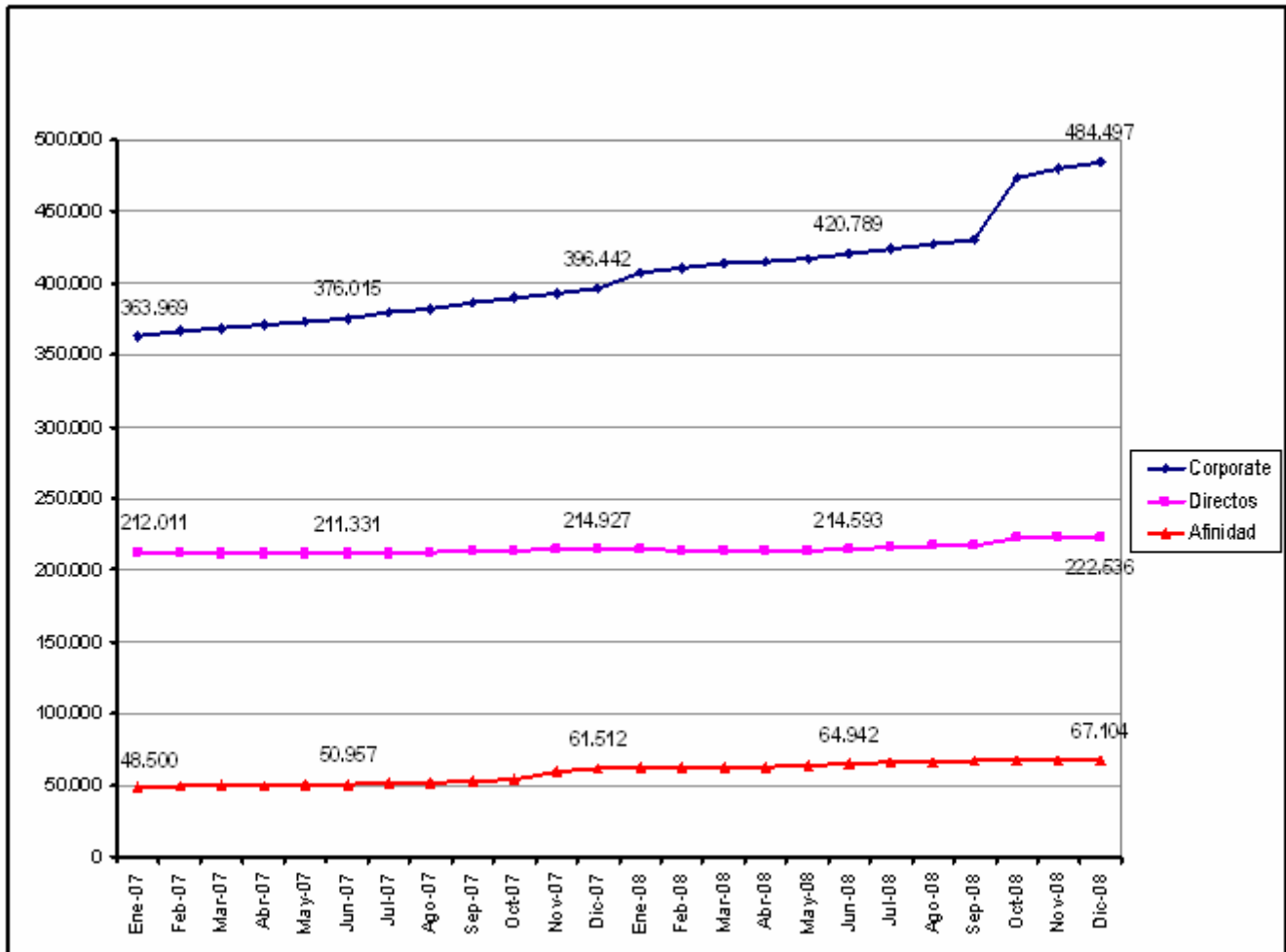


Evolución Capitas Altas y Bajas por Tipo de Socio

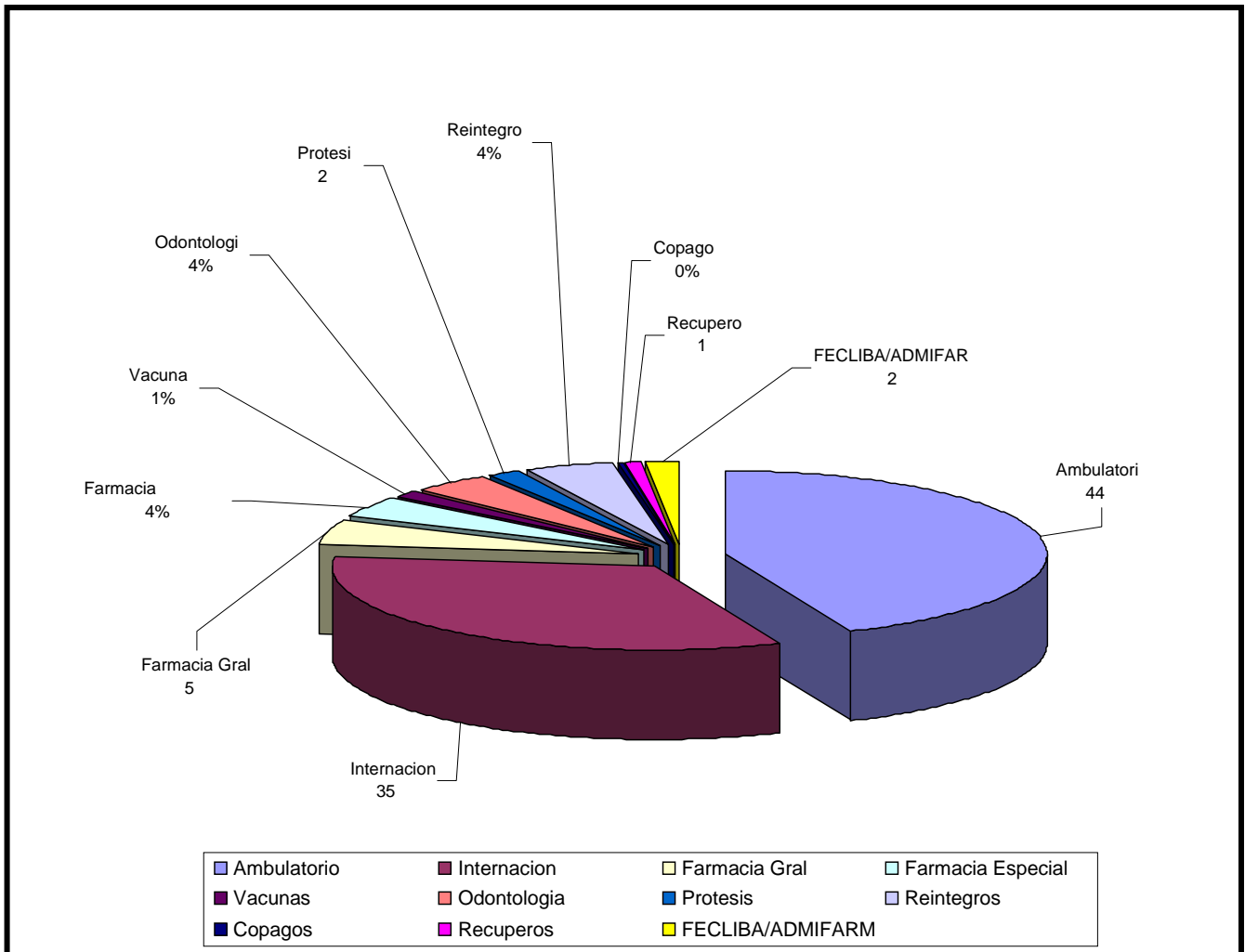


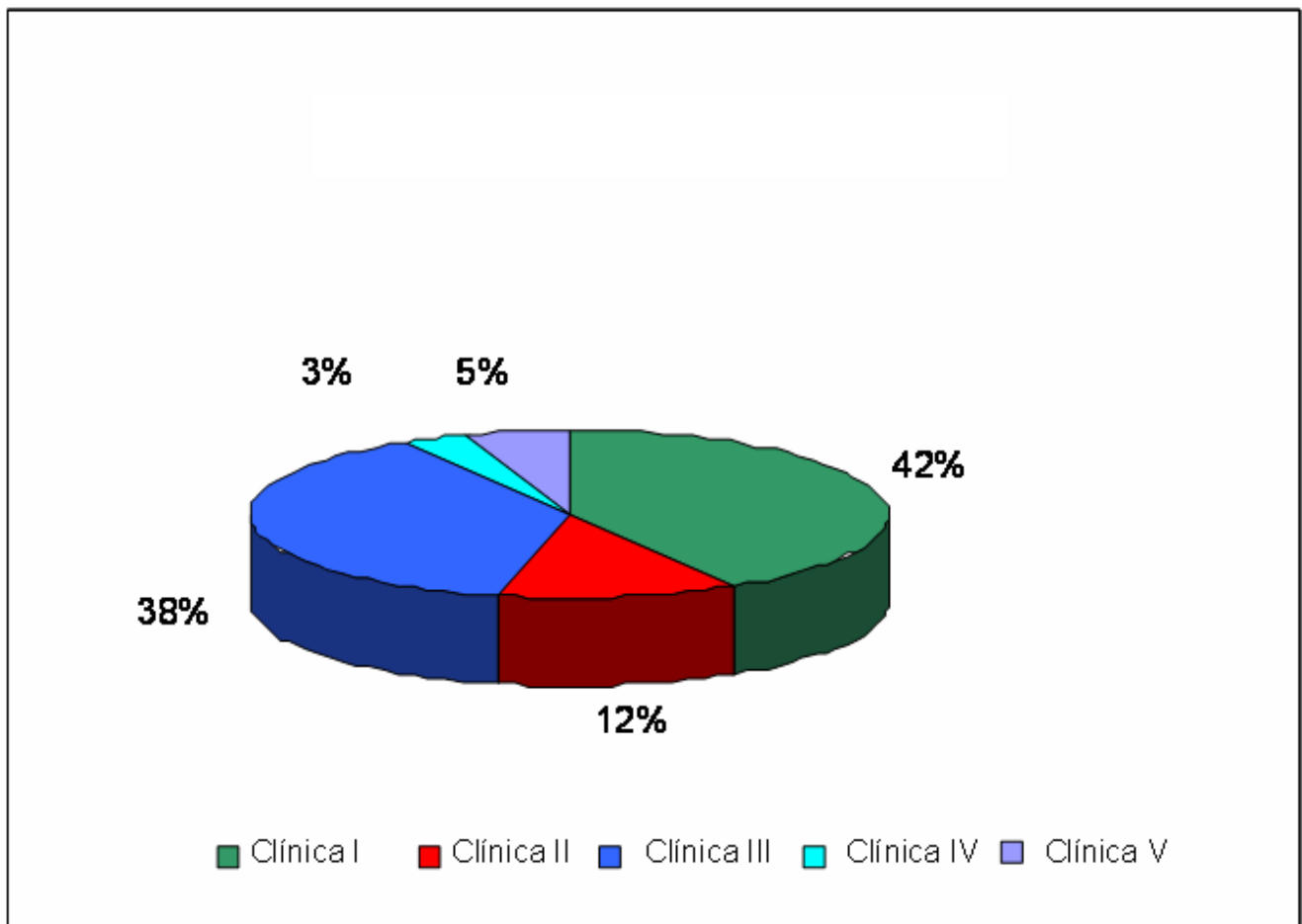
Altas y Bajas por Tipo de Socio



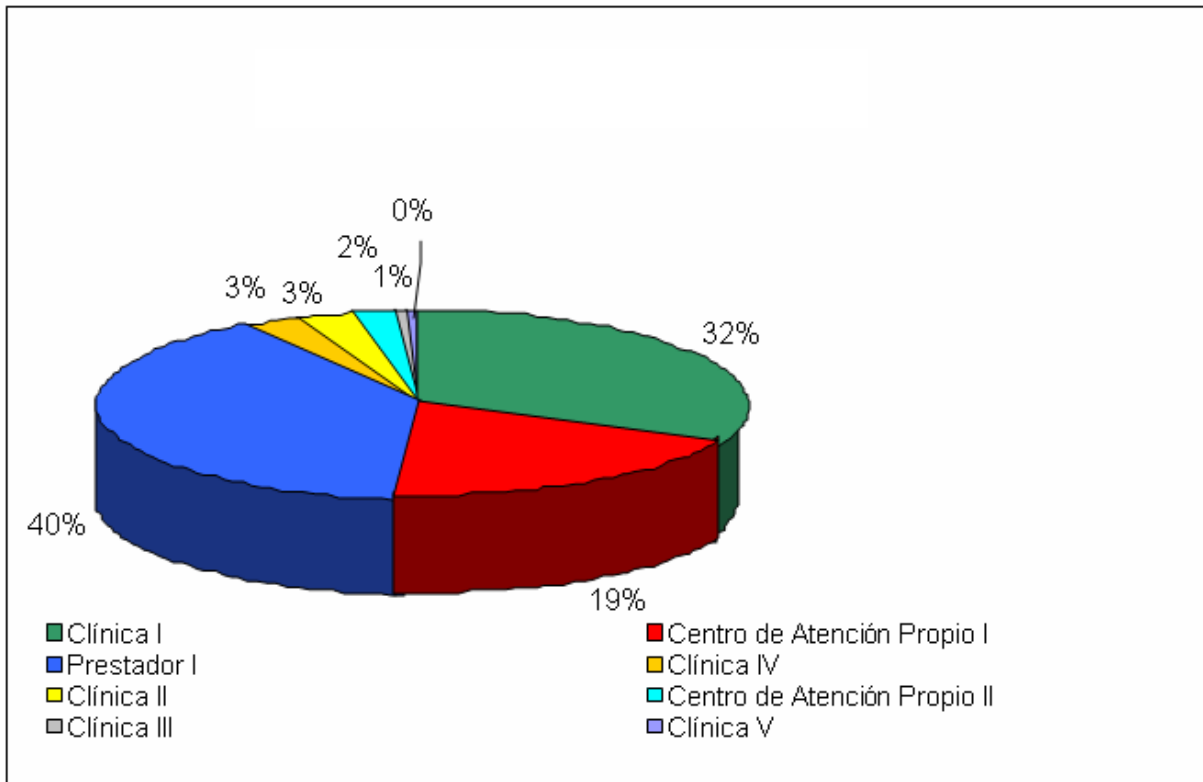
Evolución Capitas por Tipo de Socio

Distribución del Costo Medico

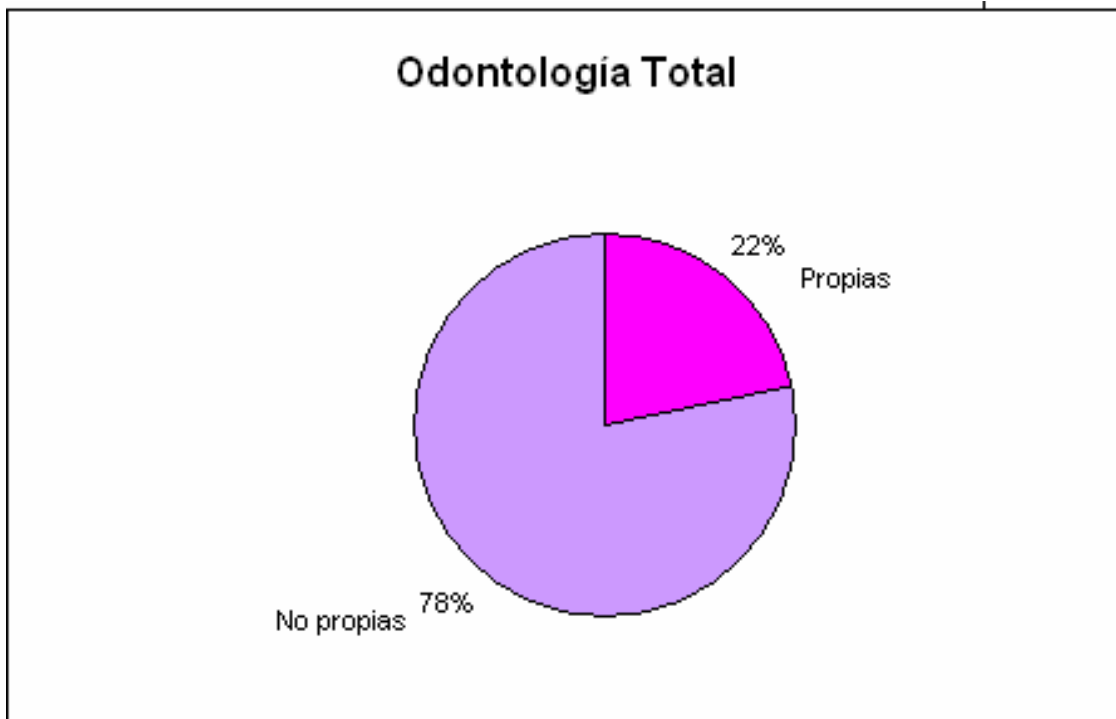
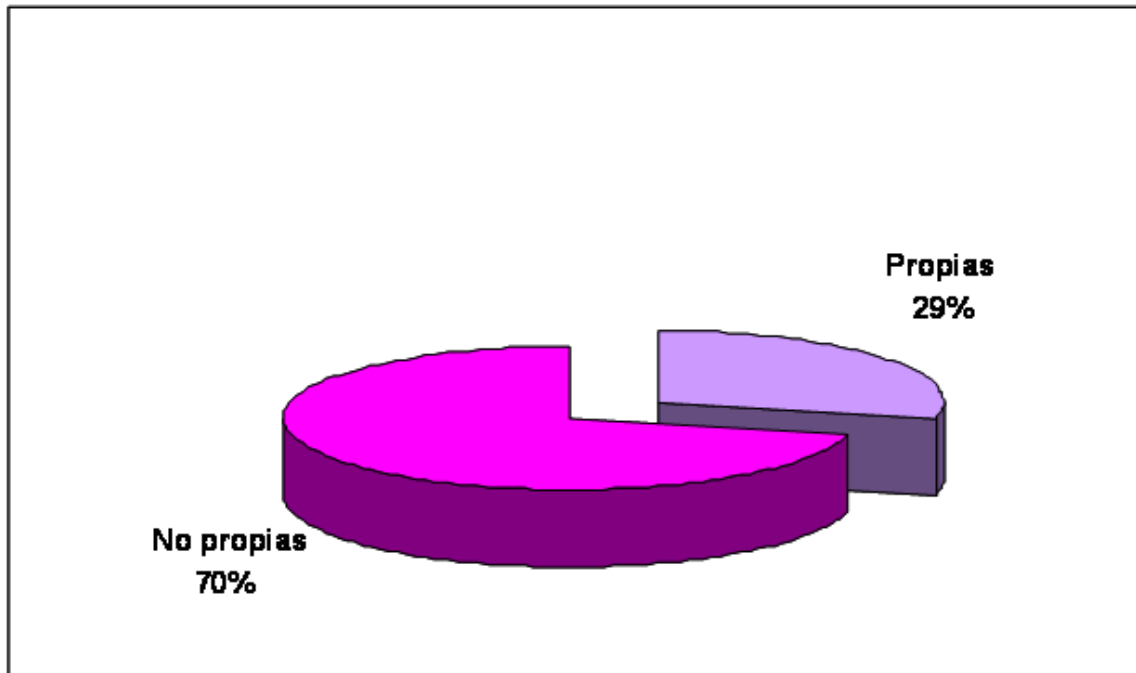


Distribución del Costo Medico en Instituciones

Distribución del Costo Medico Ambulatorio



Distribución del Costo Medico



Anexo – Mapa Estratégico de Objetivos

