



---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración

---

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“ANÁLISIS COMPETITIVO  
DEL SECTOR  
MEDICINA PREPAGA”**

Por

María Paula Clavero

Profesor Orientador

Mgter. María Verónica Linares de Gullé

Mendoza, Septiembre 2011

# ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR “MEDICINA PREPAGA”

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I: La medicina prepaga</b> .....	2
1. Definición de medicina prepaga.....	2
2. Origen de la medicina prepaga en Argentina.....	6
3. Institucionalización de la medicina prepaga en Argentina.....	7
4. Tipo de regulación de la actividad.....	11
5. Creación de la superintendencia de servicios de salud.....	13
6. La crisis del sistema del seguro y de las obras sociales.....	14
7. Actualidad.....	16
<b>Capítulo II: Presentación de la empresa</b> .....	22
1. Grupo Osde.....	22
2. Visión, misión y objetivos.....	23
3. Generalidades del grupo.....	23
4. Historia.....	24
5. Unidades de negocios.....	25
6. Osde binario.....	26
6.a La obra social.....	27
6.b La medicina prepaga.....	28
6.c Estructura orgánico organizacional.....	28
6.d Ámbito de cobertura.....	30
6.e Tipos de asociados.....	30
6.f Planes.....	31
6.g Descripción de servicios.....	32
<b>Capítulo III: Aplicación de un nuevo modelo de análisis</b> .....	33
1. La ventaja competitiva empresaria.....	36
1.a La ecuación de la VCE.....	37
1.b Valor y ventaja competitiva empresaria.....	38

1.c Ventaja competitiva empresarial y posición sectorial.....	41
2. Competencia empresarial (Identidad).....	43
2.a La identidad como competencia empresarial.....	47
2.b Visión empresarial.....	51
2.c La cultura empresarial.....	52
2.c 1 El paradigma organizacional.....	56
2.c 2 Clasificación de tipo de culturas.....	61
2.c 3 Cambios en la cultura empresarial.....	61
2.c 4 Cultura empresarial y su adaptación al cambio.....	64
2.d La estructura organizacional.....	65
2.d 1 Configuraciones organizacionales.....	65
2.d 2 Configuraciones y ciclo de vida de las organizaciones.....	66
2.d 3 Estrategia empresarial y estructura organizacional.....	69
2.d 4 Tipos estructurales y su adaptación al cambio.....	70
2.e Diagnóstico de visión, cultura y estructura empresarial.....	74
2.f Factor de individuación.....	77
2.f 1 Estimación del factor de individuación.....	77
2.f 2 Cálculo de fi.....	79
3. Capacidad empresarial (Diferencia).....	79
3.a Las economías de alcance.....	81
3.b La diferencia expresada a través del factor de sofisticación.....	82
3.c Los procesos, la capacidad empresarial y las diferencias.....	84
3.d El proceso de negocio y las actividades de valor.....	85
3.e El proceso de negocio basado en la generación de valor.....	86
3.e 1 Las actividades de valor del proceso de negocios.....	87
3.f Fuentes de valor para generar diferencias.....	92
3.g Estimación del factor de sofisticación.....	98
4. Habilidad empresarial (Eficiencia).....	99
4.a El factor de optimización.....	100
4.b Los determinantes de costo dentro de la eficiencia como impulsor de valor.....	101
4.c Eficiencia, proceso de negocio y actividades de valor.....	103
4.d Estimación del factor de optimización.....	103
5. Estimación de la competencia esencial.....	104

<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	107
<b>Bibliografía</b> .....	112
<b>Páginas consultadas</b> .....	113

# INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo aplicar el modelo de negocios propuesto por el profesor Hugo Ricardo Ocaña, cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresarias, a las empresas del sector de la medicina prepaga.

Las empresas deben desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir su propia totalidad estructural competitiva. El fundamento de este modelo, que va de lo particular empresario a lo general competitivo, es más adecuado para contextos de cambio permanente.

Este trabajo ha sido elaborado sobre la base de una profunda investigación bibliográfica y la realización de entrevistas a personas vinculadas al sector de la medicina prepaga.

El contenido ha sido planteado en 4 secciones:

## **Capítulo I: La medicina prepaga.**

Como punto de partida se presentan definiciones y conceptos. Se analiza dicho sector desde su origen hasta la actualidad.

## **Capítulo II: Presentación de la empresa.**

Se presenta a la empresa objeto de estudio: El Grupo OSDE, cuál es su visión, misión, cuáles son sus objetivos, su historia.

## **Capítulo III: Aplicación de un nuevo modelo de análisis.**

Se analiza a la empresa bajo la nueva forma de competitividad basada en el conocimiento y el saber, cuyos pilares son la visión y cultura empresaria que permiten darle identidad a la organización, las economías de alcance que permiten darle diferencia a la organización y las economías de escala que permiten darle eficiencia a la misma.

## **Conclusiones y recomendaciones.**

# CAPÍTULO I

## LA MEDICINA PREPAGA

### 1. Definición de medicina prepaga

Las empresas de medicina prepaga forman parte del Sistema Sanitario y de Salud Pública en numerosos países. <sup>1</sup>

En nuestro país existe en torno del concepto de medicina prepaga un vacío conceptual, pues los esfuerzos se han abocado casi con exclusividad al sector público y al de la seguridad social.

Esta ausencia de un marco teórico ha generado diferentes posturas en cuanto a qué se entiende por entidad de medicina prepaga y una indeterminación acerca del tipo de sistema que se está abordando, considerando algunos que se trata de un seguro, mientras que otros lo consideran un sistema solidario e incluso algunos lo agrupan dentro de lo que se conoce como sistemas de capitalización.

En líneas generales, puede caracterizarse a las empresas de medicina prepaga como administradoras de recursos destinados a la atención de la salud. La denominación usual deriva de que los asociados contratan voluntariamente un plan de cobertura médica con una gama de servicios, comprometiéndose por su parte a pagar sucesivamente una cuota periódica. Como contrapartida, la entidad debe administrar esos recursos, adjudicándolos a cada usuario de acuerdo con el tipo de plan que hubiese contratado y en el momento en que se produzcan los riesgos o eventos asegurados.<sup>2</sup>

---

1 Definición de la medicina prepaga. Consultado en [http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina\\_prepaga](http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina_prepaga) el 13/11/2010.

2 Medicina prepaga. Políticas públicas y derecho a la salud. Consultado en [www.aaeap.org.ar/.../Castro%20-%20Casal%20-%20De%20Lellis.doc](http://www.aaeap.org.ar/.../Castro%20-%20Casal%20-%20De%20Lellis.doc) el 04/12/2010

Cada entidad establece su propio contrato de aseguramiento que define las condiciones de la cobertura, la cuota y los requisitos exigidos. Se caracterizan, en general, por establecer un período de carencia inmediatamente posterior a la afiliación en el cual el usuario paga la cuota pero hay ciertos beneficios que no recibe (ej: restricción de atención para mujeres embarazadas durante los primeros 9 o 10 meses de adhesión a la entidad).

Intentar una definición precisa y abarcadora de estas entidades es una tarea difícil, en tanto que las organizaciones en cuestión son altamente heterogéneas, variando en cuanto a:

- a) la concepción del servicio o actividad;
- b) las prestaciones comprendidas en cada plan;
- c) el tipo de personería jurídica;
- d) las características que asume el pago;
- e) el concepto sobre el contratante de los servicios;
- f) el concepto de riesgo.

Así encontramos prepagas que son empresas comerciales, asociaciones mutuales, cooperativas, que pertenecen a hospitales de comunidad o fundaciones, a federaciones gremiales de los profesionales de la salud, a obras sociales (en tanto sistemas de adherentes), etc.<sup>3</sup>

Pueden observarse dos tipos de afiliados a las empresas de medicina prepaga; aquellos que han optado por contratar un seguro privado de salud como también quienes, por estar afiliados a una obra social que estableció un convenio de atención de su cartera con una cierta empresa de medicina prepaga, pasan a depender de la misma.

Predominan las empresas de medicina prepaga que asumen la forma de sociedades comerciales, por encima de aquellas constituidas como asociaciones de profesionales sin fines de lucro.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

La labor asistencial de las empresas se centra en el plan prestacional elegido y abonado por el afiliado (en la actualidad están obligadas a cubrir como mínimo el Programa Médico Obligatorio de Emergencia).

Las entidades de cuidado de la salud privadas no son un sector de intermediación en salud, y menos aun “gerenciadoras”, sino una actividad que agrega valor en la entrega de servicios a los usuarios y a la comunidad, porque brinda los siguientes beneficios.<sup>4</sup>

Beneficios para el usuario:

- Reduce riesgos económicos: al asegurar cobertura sanitaria por un pago fijo mensual con el objeto de evitar la imprevisibilidad económica ante un evento de salud.
- Reduce costos: Dado que la contratación de prestaciones se realiza para un importante número de usuarios, obtiene aranceles significativamente menores que lo que pagaría un individuo fuera del sistema.
- Facilita el acceso a la asistencia de salud: siendo un sistema diseñado desde la óptica privada y de ingreso voluntario, asegura desde la prevención y atención primaria de la salud, hasta las prestaciones de alta tecnología y complejidad.
- Prestadores certificados e instituciones acreditadas: Siendo las entidades responsables de la salud de sus asociados, presta especial atención al plantel profesional de sus cartillas para asegurar la máxima calidad de atención médica.
- Coordina a los distintos protagonistas de la atención de la salud. La institución coordina a todos los efectores para la efectiva atención de las enfermedades de sus Asociados, desde la ambulancia y la plaza sanatorial,

---

4 ADEMP. Asociación de entidades de medicina prepaga. Qué son las entidades de cuidado de la salud? Consultado en [http://www.ademp.com.ar/entidades\\_cui.html](http://www.ademp.com.ar/entidades_cui.html) el 21/08/2010.



hasta la asistencia por los especialistas que requiera la patología del paciente.

Beneficios para la comunidad:

- Administra recursos escasos enfrentando las prestaciones alcistas de los costos médicos generadas por la incorporación de tecnología, el envejecimiento de la población y las nuevas patologías.
- Genera fuentes de trabajo. El sector privado de salud participa con el 12% de los puestos de trabajo de la economía argentina.
- Invierte más de 2.900 millones de pesos anuales en la salud de la población mayormente activa, para que produzca valor agregado y sostenga a niños y a ancianos,
- Aporta recursos al Estado (ingresos brutos, impuestos a los débitos y créditos bancarios, impuesto al valor agregado, ganancia mínima presunta, impuesto a las ganancias).
- Libera al hospital público de asistir a casi 3 millones de personas, para que pueda dedicarse a la atención de quienes no cuentan con cobertura explícita.
- Las entidades privadas de cuidado de la salud realizan campañas preventivas que trascienden a los propios asociados.
- Capacitan a los profesionales médicos en la justa adjudicación de recursos.
- Permite la amortización de tecnología médica, que luego es utilizada en pacientes con menores recursos.
- Subsidia a financiadores de menor capacidad económica: los sanatorios y centros de diagnóstico fijan mayores aranceles a las entidades privadas que a las obras sociales con menor capacidad de pago.

- Atienden alrededor de 500.000 personas mayores de 60 años que abonan sus cuotas en forma directa, liberando fondos al PAMI para la atención de los ancianos que menos tienen.
- Brinda cobertura por los excesos cometidos por la sociedad: accidentes de tránsito, drogadicción, alcoholismo, tabaquismo, stress, efectos físicos y psíquicos de la desocupación, efectos de la violencia, etc.

## **2. Origen de la medicina prepaga en Argentina**

El antecedente de la medicina prepaga en Argentina se remonta al año 1932, cuando el doctor Alejandro Schvarzer reunió a un grupo de médicos de distintas especialidades para conformar una entidad en la cual cada médico seleccionado aportaba sus propios pacientes y así se daba forma a una cartera unificada de abonados por una mínima cuota periódica; poco después, el tiempo ocioso disponible los llevó a pensar en conseguir más pacientes, creando una rudimentaria forma de comercialización: reclutaban promotores y formaban grupos de venta para ofrecer dicho servicio en visitas domiciliarias. No faltaron otros que, atrapados por la idea, imitaron la iniciativa, y el fenómeno expansivo no tardó en hacerse notar.<sup>5</sup>

Antes de 1946 la medicina era con exclusividad una función privada. El primer Gobierno de Perón definió la seguridad social como un mecanismo protector de los individuos frente a los distintos estados de necesidad, asegurándoles condiciones dignas y justas de subsistencia, fruto de la conjunción de las políticas social, económica y sanitaria; en desarrollo de las mismas creó el Ministerio de Salud Pública en 1949 y fortaleció el papel del estado en la prestación de los servicios de salud incrementando fuertemente la disponibilidad de camas en distintos tipos de establecimientos públicos (nacionales, provinciales, municipales, universidades,

---

<sup>5</sup> Medicina prepaga. Consultado en <http://coopsalud.blogspot.com/2007/04/argentina-medicina-prepaga.html> el 31/05/2009.

Fundación Eva Perón y OS estatales), lo que conllevó a una reducción de la utilización de los servicios de salud privados con un simultáneo descenso de las camas de este origen: entre 1946 y 1951 aumentó el número de las camas estatales en más del 100% (de 42.000 a 93.000), pasando a representar el 81% del total, desde el inicial 64%, entretanto las camas en mutuales y otras entidades privadas se reducían 10% (de 24.000 a 21.000), y luego continuó descendiendo (hasta 18.000 camas).

### **3. Institucionalización de la medicina prepaga en Argentina**

Los sanatorios privados, ante la capacidad ociosa de sus instalaciones, hacen nacer los “prepagos sanatoriales”; en el año 1955 se forma el Centro Médico Pueyrredón, cuya modalidad de atención era únicamente para los pacientes de los médicos de ese centro. Ese mismo año un sanatorio encara decididamente explotar un sistema asistencial comercialmente, para ello desarrolla un producto cerrado, centralizado (brinda toda la cobertura dentro de un solo edificio), el cual se denomina Policlínica Privada; esta idea, de uno de los fundadores de Policlínica Privada tuvo su origen en los seguros de salud de Estados Unidos, los cuales asumían la responsabilidad únicamente desde el punto de vista económico; la novedad que se introdujo en este mismo sistema fue incorporarle asumir la responsabilidad de la prestación del servicio médico.<sup>6</sup>

En el año 1963, se lanza el Sanatorio Metropolitano, con un sistema también cerrado y centralizado pero con una particularidad, ya que únicamente se atendían los abonados al plan del sanatorio. Posteriormente en 1964 nace Asistencia Médica Social Argentina (A.M.S.A.), que produce un verdadero cambio, ya que implementa un sistema cerrado descentralizado, cuya característica fue ofrecer una cartilla de profesionales que atiende en sus consultorios particulares, y estudios diagnósticos o

---

<sup>6</sup> Ibidem.

internación en distintos centros de diagnóstico y tratamiento, como así también en varios sanatorios de Capital y del Gran Buenos Aires. A muy cercana fecha nace Centro Médico del Sur (CEMES), con la misma particularidad de sistema anterior, pero convirtiéndose en la primera empresa en brindar cobertura en todo el país, inclusive en las Islas Malvinas y también pioneros en cubrir a sus afiliados propios y de otras prepagas en las zonas de veraneo. En esta etapa inicial, los planes de cobertura cubrían principalmente la internación, pero el mercado no sólo exigió la ampliación de ellas sino que como efecto de la competencia fueron incorporándose más y mejores coberturas, al tiempo que exclusiones y tiempos de espera fueron disminuyendo.

En los setenta aparecen las obras sociales de personal de dirección y superior de las empresas, como una segmentación especializada de las Obras Sociales. A raíz de esta situación se dificulta la ampliación de las carteras de socios de las entidades de medicina prepaga, las cuales fueron orientándose más a la clase media y media-alta, ya que eran las que adquirieron mayor conciencia, a través de los ejemplos que brindaban las mutualidades y obras sociales, de las ventajas que implicaba este tipo de cobertura; entre 1961 y 1980 ingresaron al sector 60 entidades, y brinda cobertura a una importante cantidad de población ya sea porque el asociado ingresó en forma directa al sistema o porque a través de su obra social accedió a los servicios de un prepago.

En los ochenta la situación social cambió radicalmente, a raíz de la disminución del salario de los trabajadores en términos relativos y el incremento continuo de los costos prestacionales que agravó la situación de las obras sociales, generando condiciones propicias para la expansión de las prepagas. Entre 1981 y 1990 ingresaron 57 nuevas entidades; desde entonces y hasta 1992 se mantuvo una situación de estabilidad en el número de prepagas, cuando comienzan profundos cambios, mediante liquidaciones, fusiones y absorciones y la llegada de empresas extranjeras a competir en este mercado.

En 1997, ya eran 269 empresas de medicina prepagada, aglutinadas en Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y sólo un tercio de ellas cubrían el interior del país; las diez empresas líderes reunían el 41 por ciento de los afiliados (aglutinaban a 890.000 personas de los 2,2 millones de afiliados), y otro tanto de la facturación (entre 1996 y 97, las diez empresas líderes facturaron 776 millones de dólares del total de 1875 millones de dólares facturado en el sector). Entre las top ten se encontraban firmas que competían por atraer usuarios de los sectores económicamente altos, medios y bajos del país, con cuotas mensuales que oscilaban entre 200 y 400 dólares por grupo familiar entre las primeras, y hasta 75 y 100 dólares para las terceras; con estos ingresos que voluntariamente pagaban sus afiliados y en menor medida por recursos obtenidos a través de la explotación de clínicas, sanatorios y otros centros asistenciales particulares, la medicina prepaga brindaba cobertura al 6 por ciento de la población, pero era el sistema que mayor porcentaje de gasto consumía; en 1994, las prepagas en Argentina tenían un per cápita mensual de 79,55 dólares contra los 16,95 pesos del sistema público o 14,75 pesos de las obras sociales.

Luego de la crisis económica del 2001 y la devaluación subsecuente las prepagas sufrieron una importante caída de afiliados -del orden del 17% entre enero de 2002 y octubre de 2003-, incrementaron sus cuotas en un 25% promedio y disminuyeron sus descuentos en las farmacias entre un 40 y un 50%, motivos que explicaban la difícil situación del sector; en ese mismo lapso, casi el 40% de los beneficiarios de las prepagas se cambió a un plan más económico, al mismo tiempo que los reclamos por déficit prestacional aumentaron un 40% en el subsector privado; pese a la crisis económica, en el 2004 el sector aún conservaba 2,6 millones de afiliados y movía más de 3000 millones de pesos por año, pero fruto de las fusiones y compras la concentración del mercado se agudizó y las cinco primeras empresas del ranking manejaban el 63% de los afiliados. Las principales compañías en 2004 eran Sistema de Protección Médica (SPM), Swiss Medical Group , Osde Binario, Medicus, y Omint.

Para tener un mayor número de afiliados que permitiera distribuir mejor los riesgos y bajar los costos por persona, las prepagas, además de fusionarse entre sí, firmaron cerca de 150 contratos de concesión y gerenciamiento con obras sociales que delegaron la responsabilidad de la asistencia médica de sus beneficiarios estableciendo para ello un pago mensual per cápita. De este modo, las prepagas entraron a competir de manera indirecta en el sistema de las obras sociales, porque si bien los afiliados al sistema solidario no están autorizados a elegir una prepaga sí pueden cambiar de obra social, las cuales optaron por aliarse con prepagas para mejorar sus atractivos y ampliar su porción en un mercado que a simple vista continuó “cerrado”; desde entonces. Prácticamente la totalidad de los planes superadores son ofrecidos a los beneficiarios de las obras sociales nacionales por las propias prepagas, que cobran un plus por el costo de ese plan (a lo que se suma el aporte del beneficiario), otorgan un carnet de afiliación al beneficiario, e incluso cobran los seguros de alta complejidad del Fondo de Redistribución a través de la propia obra social. Así fue como muchas obras sociales se convirtieron en “gestoras de padrones” y los negocios entre empresarios de la salud, sindicalistas y políticos se fortalecieron.

A febrero de 2006, el mercado de medicina prepagas estaba integrado por 280 empresas atendiendo cerca de 3 millones de afiliados de los cuales más del 60% estaban en planes corporativos y facturaban más de 3.570 millones de pesos anuales (U\$ 1.154,5 millones); las cinco empresas líderes del mercado concentraban aproximadamente el 60% de los afiliados, además, las empresas más grandes tenían un ingreso promedio mensual por beneficiario que duplicaba al de las menores. El liderazgo lo tenía Osde (35,7%), seguido por el grupo Swiss Medical(15,2%), de capitales extranjeros, y Galeno(14,4%).

También existe un reducido grupo de empresas de medicina prepaga sin fines de lucro que se agrupan en cuatro cámaras, Cimara, Ademp, Acami y Red Argentina de Salud que reúnen a alrededor de 120 firmas; las empresas de medicinas prepagas

a nivel provincial, principalmente de la provincia de Santa Fe, están nucleadas en la Cámara de Entidades de Medicina Privadas del Interior (Cempi).

En cuanto al perfil de la demanda, el segmento de ingresos más altos representaba el 37,5% del ingreso, la clase media el 47,8% y la baja el 14,7%. Del total de los beneficiados el 71% trabajaba en relación de dependencia, el 22% eran jubilados y el 6% eran monotributistas. Mientras que a los 42 años la cuota promedio era de 155 pesos, a los 72 años ésta subió a 315 pesos.

#### **4. Tipo de regulación de la actividad**

Las empresas de medicina prepaga (que pueden adoptar la forma de sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, simples asociaciones o fundaciones) brindan en general servicios de cobertura de salud, a cambio de una cuota mensual; si bien cumplen la misma función social que los planes de adherentes organizados por las obras sociales, a diferencia de estas últimas a la fecha no cuentan con una ley marco (por lo que los contratos se rigen por las normas generales y la Ley de Defensa del Consumidor) y tampoco existe ningún organismo público que ejerza el control institucional, jurídico o económico financiero o que represente legalmente o controle a las empresas de medicina prepaga como la Superintendencia de Servicios de Salud lo hace con las obras sociales nacionales, a excepción del aspecto prestacional ya que la Ley 24.754 de 1996 las incorporó al Sistema Nacional del Seguro de Salud obligándolas a ofrecer como piso mínimo de cobertura el Plan Médico Obligatorio (res. 201/2002 MS). En los contratos se disponen diferentes planes de cobertura y a distintos precios, los cuales no están regulados y las empresas de medicina prepaga pueden aumentar sus cuotas con el sólo trámite de comunicarlo a sus afiliados 30 días antes.

Es muy importante tener en cuenta que el contrato opera como una especie de seguro de cobertura, es decir, se ofrecen las prestaciones con base en las cuotas que

se van abonando regularmente y por adelantado ya que ante la falta de pago de las mismas opera una suspensión de los servicios y luego la conclusión del contrato; dado que los servicios de medicina prepaga se instrumentan mediante contrataciones por adhesión, adquiere particular relevancia lo normado en los arts. 37 y 38 de la Ley nº 24.240 en cuanto regulan las pautas a tener en cuenta a los efectos de considerar ineficaces aquellas cláusulas contractuales que contengan términos abusivos. La citada ley le otorga a la autoridad de aplicación, expresas facultades para elaborar políticas tendientes a la defensa del consumidor y en ese sentido la Secretaría de Coordinación Técnica del Ministerio de Economía y Producción de la Nación, en ejercicio de su potestad reglamentaria dictó la Resolución nº 9/2004 por la cual se contemplan distintos supuestos de cláusulas que serán consideradas abusivas en los contratos de consumo que tengan por objeto la prestación de servicios de medicina prepaga y de servicios, originada en un contrato de tipo corporativo o similar, celebrado entre el proveedor del servicio y un tercero. De esta manera, los estrados judiciales son el único ámbito al que pueden recurrir los beneficiarios de las prepagas en caso de pleito.<sup>7</sup>

Existe un proyecto de ley que está en la Cámara de Diputados desde el año 1999 pero las partes no logran ponerse de acuerdo para definir un marco regulador del sistema; el proyecto busca que las empresas de medicina prepaga se integren plenamente al sistema lo cual requiere del marco legal regulatorio que ponga bajo la Superintendencia de Servicios de Salud el control tanto médico asistencial como administrativo de estas empresas.

---

7 Ibidem.



## 5. Creación de la Superintendencia de Servicios de Salud

A través del decreto 1615/96 se fusionaron la Administración Nacional del Seguro de Salud (ANSSAL), creada por la Ley N° 23661, el Instituto Nacional de obras sociales (INOS), creado por la Ley N° 18610, y la Dirección Nacional de obras sociales (DINOS), creada por la Ley N° 23660, para constituir la Superintendencia de Servicios de Salud (SSSalud), como organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, en jurisdicción del Ministerio de Salud y Acción social, con personería jurídica y un régimen de autarquía administrativa, económica y financiera. La SSSalud es un organismo de regulación y control de los agentes que integran el Sistema Nacional del Seguro de Salud y las obras sociales nacionales; sólo ellas o las que adhieran al sistema establecido por las Leyes N° 23660 y N° 23661 forman parte del Sistema que regula la Superintendencia de Servicios de Salud.<sup>8</sup>

La SSSalud autorizó mediante resolución 195 de 1.998 que las obras sociales, además de la obligación legal de satisfacer el Programa Médico Obligatorio (PMO), pueden ofrecer a los beneficiarios planes complementarios, para lo cual están habilitadas a recibir aportes y contribuciones adicionales, siempre y cuando estos sean aprobados previamente por esta entidad y se suscriba un convenio entre el beneficiario y la obra social cuando la relación se construya sobre planes superadores del PMO. El pago adicional que se pudiera establecer en el contrato entre la obra social y el beneficiario para el plan superador del PMO elegido, deberá ser percibido por el agente del seguro de salud, quien deberá destinar como mínimo el 80% de sus recursos brutos, deducidos los aportes al Fondo Solidario de Redistribución, a la prestación de los servicios de salud establecidos en dicho convenio. Las obras sociales firmaron cerca de 150 contratos de concesión y gerenciamiento con

---

<sup>8</sup> Argentina: Síntesis del sistema de salud. Consultado en [http://www.oscom.com.ar/os\\_old/www/home.htm](http://www.oscom.com.ar/os_old/www/home.htm) el 29/05/2010.

empresas de medicina prepaga delegando la responsabilidad de la asistencia médica de sus beneficiarios estableciendo para ello un pago mensual per cápita.

En el año 2000 se presenta una modificación que amplía las entidades que pueden competir en este mercado, al establecerse que los beneficiarios del sistema pueden ejercer el derecho de opción entre cualquiera de las obras sociales indicadas en la Ley 23.660 exceptuando al Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI) y las obras sociales del personal civil y militar de las Fuerzas Armadas, de seguridad, Policía Federal Argentina, Servicio Penitenciario Federal y los retirados, jubilados y pensionados del mismo ámbito. También pueden elegir entre cualquiera de las entidades que se hubieran adherido al sistema de la Ley Nº 23.661 y las entidades que tengan por objeto específico la prestación de servicios de salud de conformidad con la normativa dada por la Superintendencia de Servicios de Salud, las que deben adicionar a su denominación la expresión "Agente Adherido al Sistema Nacional del Seguro de Salud"; esto último permite a las empresas de convenio, a las entidades de medicina prepaga y a las cooperativas que adhieran participar de este mercado (la Ley original permite a las mutuales esta función).

## **6. La crisis del sistema del seguro y de las obras sociales**

La crisis económica y financiera que eclosionó a fines de 2001 en el país, derivó en un aumento de la pobreza y en una parálisis productiva que generó una crisis fiscal, social y política que afectaron la financiación del sistema de salud al disminuir los recaudos del mismo por el desempleo generado (disminuyendo el número de afiliados a las obras sociales) y la caída de los salarios. Las Obras Sociales eran noticia porque tenían servicios cortados y las farmacias publicaban que

no atendían a determinadas obras sociales, correspondiendo el financiamiento de la salud al bolsillo del trabajador y su familia.<sup>9</sup>

El gobierno adoptó el decreto 486/02 por el cual se estableció la emergencia sanitaria nacional y se tomaron una serie de medidas para facilitar el acceso a los medicamentos de la población más pobre y rediseño el Plan Médico Obligatorio junto a un plan de salvamento de las obras sociales, incluyendo la de los pensionados y jubilados (PAMI) que estaba al borde de la quiebra afectando la atención de sus usuarios.

Desde que asumió el presidente Kirchner, el 25 de mayo de 2003, se logró un proceso de financiamiento, producto de la inclusión de más de un millón de argentinos al mercado laboral formal, con un incremento en la recaudación y la posibilidad que 3 millones de argentinos estuvieran dentro de la seguridad social en el rubro de salud; lo anterior y el aumento salarial conllevó una mejor recaudación para las obras sociales que lo volcaron en prestaciones médico asistenciales, permitiendo que las obras sociales pudieran salir del quebranto y que actualmente estén dando servicios plenos.

Al 30 de diciembre de 2006, este sistema contaba con 15.501.655 beneficiarios, entre afiliados titulares (9.547.235) y su grupo familiar primario (5.954.420), distribuidas en casi trescientas entidades de distinta magnitud e importancia así: el 68.9% estaba en OS sindicales, 18.5% en OS Estatales, el 6.2% en OS de personal de dirección y el restante 6,4% en OS de otra naturaleza. El sistema tenía una recaudación anual de 7.000 millones de pesos; como resultado de la desregularización implementada en 1998 (libre elección de obra social), la mayoría de los afiliados con ingresos medios y altos abandonó las obras sociales de origen, lo que produjo un agujero en las cajas de las obras sociales chicas y un excedente a favor de las más poderosas, que “asociadas”, en algunos casos, con empresas de

---

<sup>9</sup> Ibidem.

medicina prepaga acapararon los aportes de los asalariados más jóvenes y con los sueldos más altos.

El gobierno pretendió estimular que el asalariado se mantenga fiel o vuelva a la obra social de pertenencia o de origen, que es la obra social que tiene que ver con su actividad, tratando de que los salarios altos queden en dicha obra social, porque son los que garantizan que un aporte mayor pueda subsidiar a un aporte menor; en ese sentido buscó fijar un período de sólo tres meses en determinada época del año para optar el cambio por cualquier obra social, mientras que la posibilidad de volver a la obra social de origen (la que es asignada por la actividad del empleado) quedará abierta permanentemente en cualquier época del año.

## **7. Actualidad**

El sector de la medicina privada en la Argentina encierra, al mismo tiempo, una disputa entre sus integrantes por los recursos, y deja al descubierto la falta de un plan nacional de salud que contemple a los tres sectores: público, obras sociales y PAMI, y privado a largo plazo.

Las empresas de medicina prepaga son los actores más visibles, pero no los únicos. Prestadores (sanatorios y clínicas), obras sociales que funcionan bajo parámetros privados, entidades sin fines de lucro (incluidos los hospitales de comunidad), centros de diagnóstico y firmas de emergencia y ambulancias integran un universo que atiende a unos 20 millones de personas cada año considerando a los beneficiarios de obras sociales y del PAMI que recurren al sector privado para sus consultas. El desfasaje entre costos e ingresos en los últimos años es el problema común. Existe otro desafío, vinculado con la comunicación: el afiliado en general no es consciente de lo que vale la medicina en el mundo y está convencido de que paga un servicio caro (en función de los recursos con los que cuenta) cuando la prestación en la Argentina es más amplia que en los países desarrollados en materia de

cobertura. La cuota promedio por persona de la medicina prepaga se ubica hoy en los \$330 mensuales (ejemplifican) frente a los 200 euros de países como España.<sup>10</sup>

El sector enfrenta el desafío de los ajustes salariales y de los aumentos tarifarios. Hay un rezago en los valores de entre el 30 y el 40 por ciento. De acuerdo con datos de Cimara, la cámara que reúne a las prepagas, el costo médico puro representa un 77 por ciento de las erogaciones para las compañías. Los salarios se llevan entre el 60 y el 70 por ciento.

La medicina prepaga no tiene subsidios ni desgravaciones impositivas y se financia exclusivamente con los recursos de las cuotas. La cuestión tributaria es un eje de discusión para la salud privada. Alivianar la carga impositiva que grava al sector y recae sobre los afiliados, en alusión al IVA que tributan las cuotas.

Según la información que maneja Adecra (Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados de la Argentina), las obras sociales obtuvieron, entre la devaluación de 2002 y junio de 2009, un incremento en sus ingresos por trabajador aportante de 6,4 veces, gracias al alza del salario formal, nuevos empleados que se sumaron al sistema y, sobre todo, la suba de los topes a los aportes que entró en vigencia en 2008. Los prestadores, en cambio, multiplicaron sus precios por 3,4 en ese período. El año último, indican, sólo pudieron trasladar el 19 por ciento de aumento de la paritaria '09 de Sanidad que debieron afrontar.

Los prestadores privados ponen el acento en los fondos de las obras sociales porque éstas concentran el 30 por ciento del gasto total en salud, que, según Acami, ascendió a \$80.000 millones en 2009. Es decir, manejan \$ 25.000 millones por año. De acuerdo con la Superintendencia de Servicios de Salud, un 47 por ciento de la población (18,4 millones de personas) recibe atención médica a través de obras sociales nacionales y provinciales. Un 8 por ciento (3,2 millones) está afiliado al PAMI, y 3,5 millones poseen prepagas.

---

10 Revista Apertura. Edición 197. Nota de tapa "Las 100 mejores" Caso: Diagnóstico de la industria de la salud privada. Marzo 2010. Págs 70-74.

En 2009, las prepagas aumentaron sus cuotas un 12 por ciento promedio. La secretaría de Comercio Interior, conducida por el polémico Guillermo Moreno (que interviene en el sector pese a ser un servicio des-regulado) les había autorizado un alza del 19 por ciento en dos veces, que luego fue suspendida. En febrero último, decretó que el incremento para todo este año será del 8 por ciento.

Según Cimara, la tasa de consultas subió 6,3 por ciento en los dos últimos años y, por afiliado, duplica a la de países desarrollados. En parte, porque los médicos tienden a encargar una batería de estudios para cubrirse de posibles juicios de mala praxis y, también porque los propios afiliados perciben que pagan un servicio caro y optan por usarlo.

El sector salud está en una situación compleja, por la falta de rentabilidad, la falta de inversión en infraestructura y la aparición de hechos inesperados como la gripe A y el dengue, que generaron una sobremanda. Se agrega una falta de recuperación del aumento de costos para el sector prestador (y por ende para el financiador) de entre el 30 y 40%".

La falta de actualización en tarifas ha impedido la inversión en infraestructura y aparatología, con lo cual hay una enorme cantidad de equipamiento obsoleto en la Argentina.

Según el informe 2010 de la consultora de mercado Key Market sobre el gasto de salud en la Argentina.<sup>11</sup> El sector privado de la salud local enlaza tres subsistemas. El mayor de ellos es el de las obras sociales sindicales nacionales y provinciales, con 14.513.956 y 6.291.186 afiliados, respectivamente, entre las cuales manejaron durante 2009 la cifra de \$29.072 millones. Por otra parte el PAMI, siempre con los datos de 2009, atendió a 4.065.000 beneficiarios, jubilados y pensionados y movió \$9.181 millones.

---

11 Salud privada: obras sociales y medicina prepaga en Argentina. Consultado en [http://www.ieco.clarin.com/empresas/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina\\_0\\_148200003.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina_0_148200003.html) el 11/07/2010.

En tanto, el subsistema privado propiamente dicho (donde se admiten los "fines de lucro" a diferencia de los dos subsistemas anteriores), ofrecido por empresas de medicina prepaga o sanatorios, clínicas u hospitales de comunidades de modo directo, cubre a 4.600.000 personas de poder adquisitivo medio o alto que gastaron en 2009 \$12.807 millones. Alrededor del 65% se encuentra en la Capital Federal, Gran Buenos Aires y las principales ciudades del país: Rosario, Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

Para poner en el contexto las cifras, vale decir que el gasto total del país en salud fue de \$102.000 millones y que más de 17 millones de personas, el 43% de la población, queda fuera de las coberturas mencionadas anteriormente y dentro de la atención pública (hospitales estatales), que manejó sólo el 28% del total de los recursos. En 2007 ese porcentaje era aún mayor, un 45%, lo que indica el avance del sector privado, especialmente a través de la afiliación a obras sociales.

En cuanto a los aumentos y retrasos de planes, según el informe de la consultora, durante 2009, el valor de un plan promedio para una persona de hasta 30 años rondó los \$330 mensuales, mientras que para una familia estuvo alrededor de los \$956 por mes.

Si se toma la prima media de mercado (el valor promedio de la cuota), el aumento no es paralelo al de la inflación ni al incremento de precios autorizado por el Gobierno para las prepagas. En 2004, la cuota media fue de \$114; en 2007: \$153; en 2008: \$194 y en 2009: \$231.

Esto se debe a que "los precios promedio de los planes no evolucionan exactamente como la curva de los aumentos autorizados debido a que se agregan e informan planes de menor punto de precio (incluyen copagos, etc) a los que efectivamente son contratados por la población", aclara el estudio de Key Market.

En 2009 "se notó una marcada disminución de la incorporación de nuevos afiliados y la detención del crecimiento del empleo formal". (Darío Durand, gerente general de Medifé).

"Existe un retraso arancelario crónico superior al 30%, que proviene del fin de la convertibilidad de la que salimos mal parados cuando se hizo duro reponer insumos en dólares: aparatología, medicamentos". "Tenemos una matriz tributaria muy injusta, una gran parte de nuestra actividad está exenta de IVA (la facturación a obras sociales y PAMI), pero la totalidad de nuestras compras están gravadas con IVA, sólo podemos utilizar para desgravar el IVA el porcentaje de facturación con IVA nuestra, que es la particular. Estamos conversando para que se nos permita utilizar ese excedente técnico del IVA como un crédito fiscal para el pago de otras cargas. Esto ayudaría a las clínicas más chicas, que son las que más dependen de la seguridad social y menos facturación con IVA pueden hacer". (Jorge Cherro, presidente de la Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados de la República Argentina - ADECRA,)

"Lo que hay que resolver es garantizar el derecho a la salud para todos, el sistema debe ser público. El sector privado puede dar lo adicional: atender o brindar mejor hotelería, siempre hay quien va a querer algo diferente. Deberíamos tener usuarios que contraten el servicio porque les guste y no porque no tienen más opción". "La tecnología es carísima, cada vez más, estamos obligados a dar todo lo que existe y sólo podemos financiarnos con la suba de cuotas; se genera un círculo poco sano". Como ejemplo cita tratamientos con medicación oncológica de \$100.000 mensuales; operaciones artificiales de corazón que cuestan hasta \$2.500.000 o la nueva vacuna contra el cáncer prostático que vale US\$90.000 la unidad. (Claudio Belocopitt, presidente de Swiss Medical Group).

También como característica general se evidencia una concentración de empresas del mercado, podemos citar como ejemplo la adquisición por parte de Omint de CS Salud (ex Consolidar Salud), que pertenecía al Grupo BBVA Banco Francés.

Muchas empresas contratan planes de medicina prepaga para ofrecer algunos beneficios mayores a sus empleados. Estos acuerdos corporativos están en



la mira de las grandes empresas de medicina prepaga, en 2007 representaron el 45% de sus cápitas (el 55% era contratado de modo individual), en 2009 ese porcentaje llegó al 48% de las cápitas.

Las 15 primeras obras sociales representan el 54% del total de los afiliados a este tipo de obra social (incluye obras sociales de dirección y obras sociales sindicales).

Las diez principales obras sociales representan el 46% de este tipo de cápitas. Entre las principales se encuentran OSECAC (Empleados de comercio), OSPRERA (Personal rural y estibadores) y OSPECOM (Personal de la construcción).

Si se distingue por tipo de beneficiario, dentro de las obras sociales, el 69,3% se trata de trabajadores en relación de dependencia; el 20% son jubilados y pensionados; el 6,5%, monotributistas; el 1,4% son beneficios por desempleo; un 1,3%, adherentes, y el 0,6% corresponde al servicio doméstico.

## CAPÍTULO II

# PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 1. Grupo Osde

OSDE significa: Organización de Servicios Directos Empresarios. Y este es el logotipo que lo identifica:



“La razón de su existencia se la debe a la gente que confía y elige sus servicios. Satisfacer sus necesidades y requerimientos, constituye el cimiento sobre el que OSDE ha fundado su esencia. Se debe adicionar la calidad de las prestaciones brindadas por sus prestadores, a su esfuerzo constante por ofrecer servicios excelentes. Es en conjunto con ellos que es reconocido por la comunidad como de óptima calidad”.<sup>12</sup>

El personal es la fuente de su fortaleza organizativa. El compromiso y la labor en equipo constituyen la esencia de su método de trabajo. El constante deseo de superación personal y profesional y un espíritu solidario coopera para que sus empleados se desenvuelvan en un ambiente agradable, con la posibilidad de compartir valores, ofreciendo lo mejor de sí a la comunidad.

OSDE procura fundamentalmente mejorar la calidad de vida de la comunidad donde presta sus servicios. Quieren ser solidarios en aportar posibles soluciones a los inconvenientes y dificultades que enfrenta la sociedad, en los ámbitos que les competen.

---

12 Intranet de OSDE /Manual de inducción 2010.

## **2. Visión, misión y objetivos**

Visión: “Aspiramos a construir un sistema de servicios modelo que conjugue la protección de los intereses de nuestros beneficiarios con una comprometida participación activa en pro de la comunidad en su conjunto.”

Misión: “Brindar servicios con valor social y comunitario sustentados en la más alta calidad humana y técnica.”<sup>13</sup>

Objetivos:

- Alta calidad de servicios
- Constante mejora de los procesos internos
- Crecimiento
- Rentabilidad

El trabajo en equipo es lo que permite que las personas que hacen OSDE, con su desempeño, obtengan los resultados esperados.

## **3. Generalidades del grupo**

- Emplea a más de 4.600 personas.
- Contrata a 75.000 prestadores.
- Brinda servicios a 1.600.000 de socios.
- 400 centros de atención personalizada distribuidos a lo largo de todo nuestro país.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Visión, misión y objetivos. Consultado en <http://www.osdebinario.com.ar/institucional.asp> el 15/08/2010

<sup>14</sup> Intranet de OSDE /Manual de inducción 2010.

#### 4. Historia

OSDE comienza en el año 1970 con la aprobación de la Ley N° 18.610 que autorizó la formación de mutuales destinadas al personal de dirección de empresas. Se crearon entonces 25 entidades con estas características. A partir de ese momento, un adecuado gerenciamiento y la aplicación de una política de alianzas estratégicas con los profesionales del ámbito de la salud - especialmente con los médicos - impulsaron un proceso de entendimiento y flexibilización entre la Organización y los prestadores, que fructificó en la firma de un acuerdo marco con la Confederación Médica de la República Argentina (COMRA) en 1992. Este acuerdo convalidó a escala nacional los convenios regionales celebrados con anterioridad y permitió implementar un esquema de mayor libertad en el cual -al igual que lo hacen los usuarios- cada médico definiera según su propio criterio en qué franja de aranceles quisiera actuar.<sup>15</sup>

OSDE, por su parte, buscó la manera de brindar un trato preferencial hacia los profesionales reduciendo los plazos de pago de honorarios, favoreciendo una relación directa entre médico paciente.

En 1991, la eliminación de los co-seguros agilizó el acceso a los servicios y dinamizó con eficiencia la cobertura de salud. Este proceso de implementación de un modo particular de proceder, que nos distinguiera, culminó en 1996 con el perfeccionamiento de las técnicas de management que se aplican, desde entonces, en todos los centros de atención.

En 1993, OSDE, acorde con los nuevos esquemas de seguridad social en la Argentina, organizó su administradora de fondos de pensión ARAUCA-BIT. Casi contemporáneamente, el grupo OSDE agregó una compañía de seguros de vida previsional y otra de seguros de retiro, ambas bajo la denominación de BINARIA.

Desde 1996, "Urgencias", una empresa respaldada por el Grupo OSDE, conforma el primer Sistema Integral de Urgencias Médicas. Cuenta con equipamiento

---

<sup>15</sup> Ibidem.

tecnológico avanzado, una óptima relación móviles - abonados y una ubicación estratégica de sus bases de operaciones. Con la intención de brindar servicios en la gestión de reservas de aéreos y hoteleras para uso interno de la empresa y a los asociados, nace el Departamento de OSDE Turismo. Con el propósito de extender este servicio a las personas no socias y sobre todo a las empresas asociadas al Grupo OSDE, prestadores, colaboración a la logística de Congresos y Convenciones de Salud, nace Interturis S.A., empresa controlada por OSDE.

## 5. Unidades de negocios

El foco de la conformación del grupo OSDE ha sido acompañar a las personas en distintos momentos de su vida, brindándole servicios en cada momento, desde una concepción integral de la salud.

En el acto propiamente dicho de la salud.



Es la primera red de servicios médicos asistenciales del país.



Es el primer Sistema Integral de Urgencias y Emergencias Médicas de la ciudad de Rosario.

En el bienestar de su descanso y recreación.



Es la empresa de turismo que nace para ofrecer la más amplia variedad de opciones a la hora de planificar el viaje deseado.

En la previsión y seguridad de su bienestar.



Binaria Seguros de Retiro S.A. promueve y favorece el ahorro de sus asegurados.

Binaria Seguros de Vida S.A. brinda tranquilidad al asegurado y seguridad económica a sus beneficiarios.

En la libertad de reflexionar sobre temas que importan a lo largo de toda la vida.



Promueve actividades en el campo de la cultura, de la salud y la economía, desarrollando propuestas que conjugan la libertad con la creatividad, entendidas como herramientas

necesarias para la transformación de la realidad.<sup>16</sup>

Nos enfocaremos en la Unidad OSDE BINARIO, ya que es la que nos brinda mayor información y también es la más amplia y desarrollada.

## **6. OSDE binario**

OSDE nació a principio de la década del 70, para satisfacer las necesidades de cobertura médica del personal jerárquico de empresas y de aquellos empresarios autónomos o profesionales, a través de un sistema de obra social.<sup>17</sup>

En 1991 se lanzó el plan Binario con contratación directa de los prestadores. Anteriormente se otorgaban los servicios a través de centros y colegios de profesionales en los llamados planes capitados.

OSDE binario es, esencialmente, una manera original de concebir el acceso de los asociados a los servicios de salud.

---

<sup>16</sup> Grupo OSDE. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/grupo\\_osde.asp](http://www.osdebinario.com.ar/grupo_osde.asp) el 15/08/2010.

<sup>17</sup> Intranet de OSDE /Manual de inducción 2010.

Creado como una estructura solidaria, garantiza las condiciones necesarias para otorgar un lugar privilegiado a las relaciones que sostienen sus componentes: prestadores, asociados y la comunidad. Esto es posible si la salud está en manos del ciudadano, representado por organizaciones que consigan su adhesión al brindar un alto grado de satisfacción a sus expectativas.

Sólo la calidad de servicio y el prestigio de contribuir a enhebrar renovada y creativamente el tejido social en este ámbito, son señales de identidad percibidas por la población que garantizan la lealtad de la misma.

Binario es siempre más que uno. Es nombre de alianzas. Esa natural disposición a la alianza, hace que Binario se construya a través de relaciones basadas en la mutua confianza, lo que hace posible resguardar y perfeccionar la más importante de ellas: la del médico y su paciente.

## **6.a La obra social**

OSDE Binario es una obra social de Personal de Dirección por estar inscripta en la SSS (Superintendencia de Servicios de Salud), según lo establecido por la ley de Obras Sociales n° 23.660/23.661. Por este motivo está autorizada a recibir los aportes y contribuciones de los empleados jerárquicos. Quienes deben cumplir con los siguientes requisitos para su asociación:

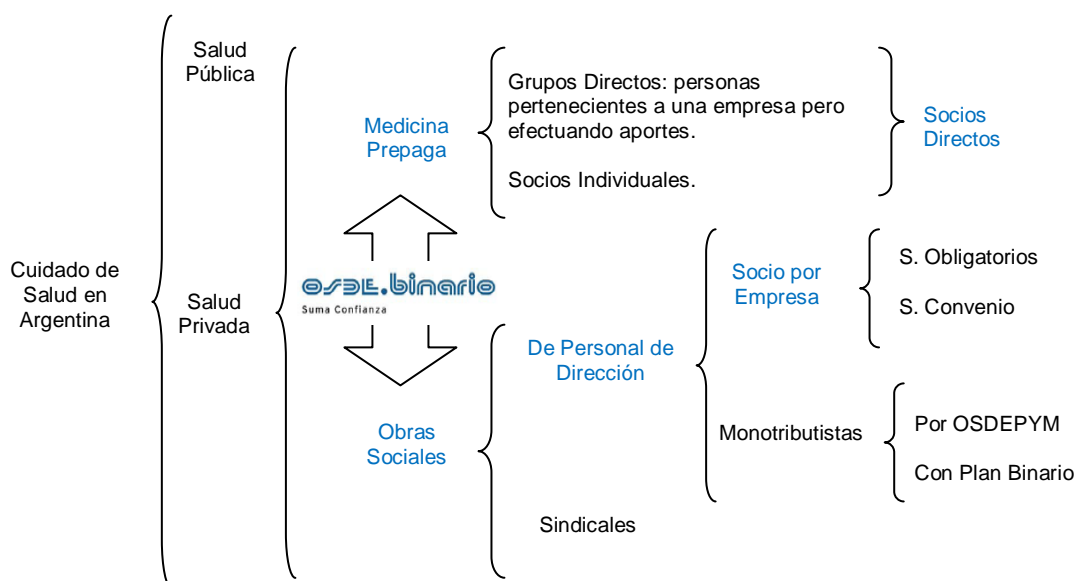
- Estar fuera del convenio colectivo de trabajo.
- Desarrollar funciones de dirección.
- Percibir un salario mayor a cinco sueldos mínimos.

## 6.b La medicina prepaga

OSDE Binario es una entidad de medicina prepaga porque tiene la posibilidad de asociar a personal autónomo. Debemos aclarar que OSDE Binario brinda un único e idéntico servicio tanto como Obra Social como Empresa de Medicina Prepaga.

Las diferencias que podemos encontrar en las prestaciones radican en la modalidad de acceder a nuestra entidad de los distintos socios, y no en los servicios en sí.

Mapa Conceptual N°1: Cuidado de salud en Argentina.  
Fuente: Manual de Inducción de OSDE 2010.



## 6.c Estructura orgánico funcional

OSDE es una asociación civil sin fines de lucro<sup>18</sup>. Es una entidad colegiada, es decir no es propiedad privada de alguien en particular. Es dirigida

<sup>18</sup> Ibidem.



por un grupo de personas en representación de los afiliados con quienes se constituye la institución.

Las personas que tienen este poder de representación son los llamados representantes.

Cada filial cuenta con un grupo de apoderados, para dar participación local, el Consejo Directivo, es una entidad estatutaria de representación política. De ellos se elige la mesa ejecutiva que es una entidad estatutaria de Dirección.

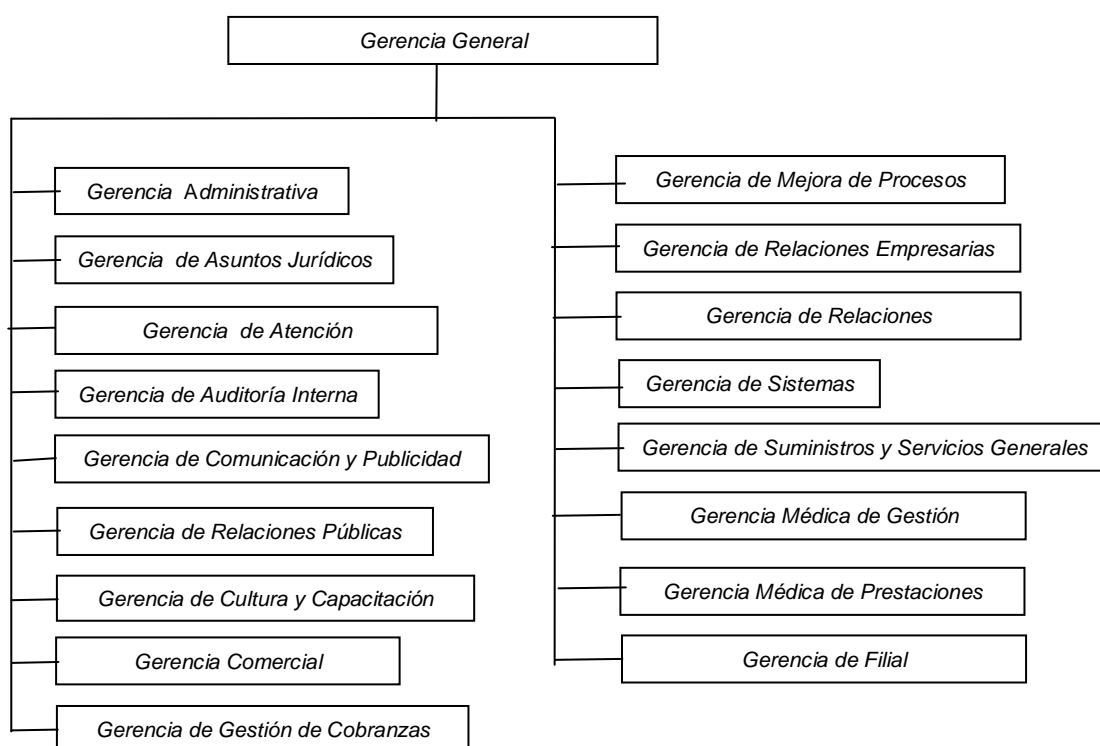
La mesa ejecutiva y el consejo directivo toman las decisiones generales para la conducción y administración de la empresa.

El grupo de empresas tiene un presidente y cada empresa dentro del grupo tiene un gerente general; los gerentes de filial dependen del gerente general de OSDE, el resto de las empresas del Grupo tiene encargados en cada filial, que a su vez también dependen del gerente de Filial.

A continuación se muestra el organigrama de OSDE binario.

Organigrama N°1: La estructura de la organización.

Fuente: Manual de inducción de OSDE.



#### **6.d Ámbito de cobertura**

Para poder brindar con eficiencia una cobertura a lo largo de un país extenso como el nuestro, ha organizado un conjunto de filiales.

Cada filial comprende:

- Un ámbito de acción.
- Un conjunto de centros de internación.
- Un conjunto de profesionales.

OSDE Binario ha conformado la Primera Red Argentina de Servicios Asistenciales.<sup>19</sup> Porque extiende su cobertura:

- Por todo el país mediante 400 Centros de Atención Personalizada (CAPs), distribuidos estratégicamente.
- En todos los países limítrofes, para cobertura de urgencias: Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.
- En el ámbito internacional: atención de alta complejidad programada en: E.E.U.U., Canadá e Israel.

#### **6.e Tipos de asociados**

Se reconocen dos tipos de asociados<sup>20</sup>:

- Socios directos: las personas que no se encuentren en la categoría de empleados en relación de dependencia: empresarios independientes, trabajadores autónomos, profesionales, o bien quienes deseen incorporarse en forma particular. Y quienes habiendo sido socios de OSDE BINARIO a través de empresa, desean continuar afiliados por su cuenta.

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Tipos de asociados. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/conozca\\_osde\\_binario.asp](http://www.osdebinario.com.ar/conozca_osde_binario.asp) el 15/08/2010.

- Socios a través de empresa: al personal de dirección de empresas que perciba una remuneración mensual en relación de dependencia superior al equivalente a cinco salarios mínimos, y que no se encuentre comprendido en convenios colectivos de trabajo. Directores de Sociedades Anónimas, que perciban remuneración y cumplan con todas las obligaciones previsionales y de seguridad social inherentes a su relación de dependencia.

## 6.f Planes

Cuenta con diversos planes (210, 310, 410, 450, 510).<sup>21</sup>

Cada plan cuenta con dos categorías especiales: NEO y Plan Joven.



Es una propuesta pensada especialmente para satisfacer todo lo que necesita un joven de 18 a 25 años, a un costo más conveniente.

Con NEO, cada joven puede elegir con total libertad el plan de salud que mejor se adapta a sus necesidades y sentirse protegido en cualquier lugar y cualquier momento.



Una cobertura médica de primer nivel, para familias jóvenes hasta 35 años inclusive, sin limitaciones en maternidad.

Se puede acceder a este plan en forma directa abonando la cuota mensual del plan elegido o derivando los aportes de Obra Social, si se encuentran en relación de dependencia.

---

<sup>21</sup> Planes de salud. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/nuestros\\_planes\\_de\\_salud.asp](http://www.osdebinario.com.ar/nuestros_planes_de_salud.asp) el 15/08/2010.

## 6.g Descripción de servicios

El servicio está definido por las siguientes características: amplia cobertura, calidad total y atención personalizada.

- Tiene cobertura total, sin límites en tratamientos, internaciones e intervenciones quirúrgicas.
- Atención rápida y precisa, sin co-seguros ni chequeras, con un mínimo de trámites administrativos.
- Todas las especialidades médicas a cargo de renombrados profesionales.
- Centros de Internación de primer nivel, en todo el país.
- Todo tipo de Diagnósticos y Servicios Complementarios.
- Servicios de Urgencia y Emergencias con capacidad de respuesta inmediata, las 24 horas de todos los días del año.<sup>22</sup>

Se privilegia la atención médico-paciente, creando un marco acorde desde la primera consulta. Se sabe que el trato personalizado y la mutua confianza son esenciales en todo tratamiento.

---

<sup>22</sup> Descripción de servicios. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/descripcion\\_de\\_servicios.asp](http://www.osdebinario.com.ar/descripcion_de_servicios.asp) el 15/08/2010.

## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE ANÁLISIS

El profesor Hugo R. Ocaña propone un nuevo modelo de análisis y desarrollo de negocios, bajo una totalidad estructural (el todo competitivo de los sectores de negocio), cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresarias. Pone gran énfasis en la necesidad de que la organización adquiera identidad para que se pueda diferenciar en forma eficiente.

Como el objetivo de este trabajo es hacer conocer este modelo a las empresas del sector de la medicina prepaga, la aplicación del mismo se hará sobre una de las empresas mejor posicionada del sector, OSDE Binario.

Este nuevo modelo propone que la empresa debe desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y recién entonces construir su propia totalidad estructural competitiva. El fundamento de este método, que va de lo particular empresario a lo general competitivo, es más adecuado para contextos de cambios en movimientos.<sup>23</sup>

Se debería superar las dos formas básicas de estrategias genéricas propuestas por Porter (1980) “Liderazgo en diferenciación” y “Liderazgo en costos”, ya que si se tiene en cuenta que las diferencias de las empresas son cada vez más difíciles de determinar, al plantear que son sólo dos las formas básicas para lograr las diferencias competitivas en la totalidad estructural de los sectores de negocios, las empresas que se encuentren dentro de un mismo grupo, establecerían diferencias tan finas, que difícilmente el cliente podría llegar a determinar cuáles serían éstas y, las organizaciones carecerían de identidad.

---

<sup>23</sup> Ocaña, Hugo R., Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, U.N. Cuyo, Mendoza, 2004. Págs.7- 13.

Construida la identidad empresaria y determinada la diferencia competitiva se está en condiciones de afirmar que las diferencias son funcionales a la estructura del sector industrial donde compite la empresa. Si las estructuras del sector cambian en movimientos discontinuos, entonces las diferencias también lo deben hacer ya que sólo lo que evoluciona se puede mantener.

Si la diferencia puede cambiar y por lo tanto puede mantenerse, es porque consta de un núcleo de invariables que se mantienen en el tiempo, se guardan en la memoria colectiva de la organización y pueden transmitirse: esto es la identidad. Se podría decir que todo se resume en visión y cultura empresaria, las verdaderas invariables que se mantienen por transmisión en el tiempo y se guardan en la memoria colectiva intangible de la empresa. Es así como las organizaciones trascienden a los hombres.

Las nuevas formas competitivas, basadas en la identidad, diferencia y eficiencia, se legitiman en la concepción de una totalidad estructural competitiva basada en la información, el conocimiento y el saber.

Se considera al saber como una derivación del conocimiento y, como consecuencia, quien mejor genere (saber ser), gestione (saber qué) y ejecute (saber cómo) el conocimiento podrá hacer del saber la nueva forma de ventaja competitiva.

Se tipifica al conocimiento como estar informado sobre algo, por lo tanto aquella generación, gestión y ejecución del conocimiento se resuelve con la información.

Es sabido que el conocimiento se construye a través del aprendizaje. Los conocimientos aprendidos y aplicados por la empresa a su entorno competitivo le proveen un tipo de inteligencia que, estando por encima de sus competidores determinará su verdadera ventaja competitiva.

El nuevo estatuto comprende tres tipos de saber:<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem, pág.20.

El saber narrativo o valorativo es la base de la identidad empresaria, son enunciados valorativos. Se asocia con las costumbres, la cultura, las creencias. No existe un criterio único de verdad, la opinión se legitima, los relatos repetidos en el tiempo se instalan como verdad y señala las normas de conductas. Se consolida en la visión y la cultura empresaria. La competencia básica de este saber se sostiene en el "saber ser".

El saber prescriptivo, científico o normativo es el que permite comprender (dar significado) a las acciones desarrolladas para el logro de un objetivo. Determina lo que es. Se expresa a través de enunciados denotativos verificables y esto es lo que lo legitima. Su competencia básica se sostiene en el "saber qué es".

El saber performativo u operativo es el que discute que el conocimiento necesario sea eficiente, es decir que sea de aplicabilidad operativa funcionando mejor al menor costo. Su competencia básica se sustenta en el "saber hacer" o en el "saber cómo es". Este ha actuado y actúa como una extensión del saber científico y ambos conducen a la rentabilidad.

La nueva forma de competitividad basada en el conocimiento y el saber que puede adoptar la empresa se basa en tres pilares<sup>25</sup>:

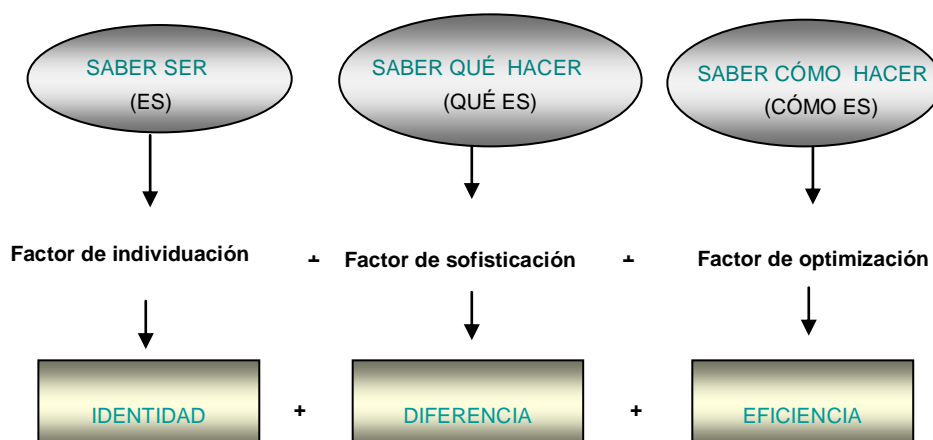
1. Visión y cultura empresaria (permiten darle identidad a la organización).
2. Economías de alcance (permiten darle diferencia a la organización).
3. Economías de escala (permiten darle eficiencia a la organización).

Bajo esta concepción la base de la competitividad empresaria sigue siendo la productividad, lo que cambia son los factores de producción.

---

25 Ibidem, pág.23

Gráfico N°1: Las nuevas formas competitivas.  
Fuente: Ocaña, Hugo R., op.cit



## 1. La ventaja competitiva empresarial

Conocimiento y saber son la base de las nuevas formas competitivas. Ambas constituyen la competencia esencial de toda empresa y se traducen a valor práctico a través de la ventaja competitiva.

La competencia esencial debe ser entendida en tres dimensiones<sup>26</sup>:

Como **competencia empresarial**, se refiere al grado de identidad (ser) alcanzada por la empresa y medido a través del “factor de individuación”. Este resume el grado en que las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante (atribuciones) hacen que la empresa sea única.

Como **capacidad empresarial**, se refiere al potencial de la empresa para crear diferencias (saber qué) medidas a través del “factor de sofisticación”, que resume el nivel de conocimientos, creatividad e innovación aplicados a la generación de atributos diferenciales. Pone de manifiesto la aptitud o talento que la empresa posee para trasladar su competencia empresarial a los procesos de generación de valor para el mercado a través de un producto diferente.

---

26 Ibidem, págs. 24-26



Como **habilidad empresarial**, se refiere al nivel de eficiencia (saber cómo hacer) alcanzado por la empresa y medido a través del “factor de optimización” que refleja la tenencia de recursos y la destreza en sus aplicaciones. Ésta depende de la capacidad empresarial para realizar determinadas actividades de valor en forma diferente y al más bajo costo posible.

### 1.a La ecuación de la ventaja competitiva empresarial (VCE)

$$Cs = Ce (Ca - Ha)$$

Cs: Competencia esencial  
Ce: Competencia empresarial  
Ca: Capacidad empresarial  
Ha: Habilidad empresarial

Teniendo en cuenta que Ce se resume en el “factor de individuación” (fi) el cual refleja la identidad empresarial, que Ca se resume en el “factor de sofisticación” (fs) el cual refleja la diferencia empresarial y que Ha se resume en el “factor de optimización” (fo) el cual refleja la eficiencia empresarial, la ecuación de Competencia esencial también puede expresarse de la siguiente manera<sup>27</sup>:

$$Cs = fi (fs - fo)$$

La competencia esencial empresarial aumentará cuando se logre aumentar la diferencia entre su factor de sofisticación respecto del de optimización (aumentando el primero mientras que el segundo permanece constante, disminuyendo el segundo mientras que el primero permanece constante o aumentando el primero y disminuyendo el segundo en forma simultánea. Luego, la diferencia entre sofisticación y optimización se incrementará por la acción multiplicadora del factor de individuación.

---

<sup>27</sup> Ibidem, pág. 27

## 1.b Valor y ventaja competitiva empresarial

La ventaja competitiva empresarial es una combinación compleja de conocimientos y saberes que se ve reflejada en la posición que la empresa posee en un sector de negocios dado. La empresa sólo podrá mejorar su posición si se encuentra en condiciones de desarrollar conocimientos y saberes, como formas de identidad, diferencia y eficiencia, superiores a la de la competencia; entonces sí habrá creado ventajas competitivas.<sup>28</sup>

La performatividad de la competencia y capacidad empresarial se mide en términos de valor generado para el cliente, ya que éste adquiere un producto en función del valor que percibe como valiosos para satisfacer una necesidad y que justifica el precio a pagar.

Existe un doble juego de valor: el que genera la empresa y el que percibe el cliente.

El valor para el cliente es absolutamente subjetivo. En la asignación de valor por parte del cliente debe distinguirse lo percibido de lo recibido.

El valor percibido responde a los sentimientos y es previo a la experiencia, por lo tanto es un valor ideal. Este valor tiene influencia al momento de la decisión de la compra.

El valor recibido, es posterior a la experiencia, entonces se convierte en un valor real. En el comportamiento de compra del consumidor el valor recibido adquiere toda su dimensión en la experiencia de su uso del producto y sirve para ratificar la satisfacción, o no, de ella.

Cuando el valor percibido coincide con el valor recibido comienza el anhelado proceso de fidelización de la marca. Para el cliente “Lo deseable es valioso” y responde a la ecuación:

---

<sup>28</sup> Ibidem, págs. 29-36

$$V_c = \text{Marca} - \text{Precio}$$

Vc: Valor para el cliente

La marca del producto es el indicador de los atributos diferenciadores y una forma de asignación de valor subjetiva. De no existir una marca, el producto sería un genérico y la ecuación sería:

$$V_c = \text{Producto (genérico)} - \text{Precio}$$

Si se tiene en cuenta que un producto es genérico cuando representa el beneficio esencial o necesidad básica a satisfacer, el valor para el cliente sólo tendría interés en el precio, ya que le sería indiferente preferir uno u otro producto.

La marca resume todos los atributos distintivos del producto y que lo hacen diferente del resto de los existentes en el mercado. De ahí que marca y diferenciación sean sinónimos. Los atributos diferenciales de una marca incluye: calidad subjetiva, diseño, sabor, colores, etiqueta, envase, estatus conferido, tecnología, etc. Gran parte de estos atributos son subjetivos, no están sujetos a una valoración objetiva igual para todos los clientes.

El precio es una forma de valoración objetiva del producto. Pero nosotros vamos a considerar al precio extendido que además del costo financiero, incluye al costo de oportunidad, el riesgo de la compra, el tiempo necesario para la compra, entre otros. Es por ello que el precio extendido deja de ser objetivo, porque el resto de los costos agregados dependen del sujeto comprador.

El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. El valor para la empresa es totalmente objetivo. La empresa crea valor en un sentido estrictamente económico financiero.

$$V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$

Ve: Valor generado por la empresa

La diferenciación es cualquier atributo que posee el producto y que lo hace diferente al resto de los productos que compiten en el sector.

La diferenciación como valor generado por la empresa puede poseer rasgos cualitativos y cuantitativos, pero siempre objetivos. Por ejemplo la imagen es un rasgo cualitativo, mientras que la tecnología utilizada en los procesos productivos se reflejará en el producto y puede ser cuantificada a través del costo.

El costo es una forma cuantitativa de expresar el valor generado por la empresa y refleja el precio que se paga por la diferenciación generada por ésta, por lo que a mayor diferenciación cuantitativa mayor costo. Sólo la diferenciación cualitativa está excluida de ser trasladada al costo y es la que aportará mayor rentabilidad para la empresa.

Dado que la diferenciación se refleja en el “factor de sofisticación” ( $f_s$ ) y el costo en el “factor de optimización” ( $f_o$ ), la ecuación anterior queda definida en:

$$\boxed{V_e = f_s - f_o} \quad \text{Recordando que:} \quad \boxed{VCE = f_i (f_s - f_o)}$$

Entonces:

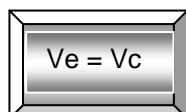
$$\boxed{VCE = f_i V_e}$$

La ventaja competitiva empresarial ( $VCE$ ) es igual al factor de individuación ( $f_i$ ) por el valor generado por la empresa ( $V_e$ ). Esto quiere decir que, si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones en la generación de valor, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

En la generación de valor para la empresa.... “Lo valioso es deseable”.

### 1.c Ventaja competitiva empresarial y posición sectorial

La empresa que materialice su ventaja competitiva será la que logre mayores vinculaciones entre el valor que genere dicha empresa y el valor que el cliente perciba como valioso, es decir, aquella empresa que más se acerque al ideal...


$$V_e = V_c$$

Siendo  $V_e$  y  $V_c$  una estructura de valores que contiene una jerarquía de atributos, la empresa que mayor cantidad de conexiones pueda generar entre los atributos (percibidos y recibidos) deseados por el cliente y los atributos que ella esté en condiciones reales de ofrecer, habrá logrado la tan ansiada ventaja competitiva.<sup>29</sup>

Si las empresas compiten por lograr mayor participación de mercado a través de la generación de valor, y si tenemos en cuenta que el grado de participación es una función directa de las ventas, se puede concluir que aquella empresa que logre generar una ventaja competitiva superior venderá más aumentando su participación en el mercado o sector de negocios donde compite.

La participación de mercado determina para cada empresa una posición competitiva dentro del sector. Las posiciones determinadas por las ventas son tres:

**Posición de liderazgo:** la ocupa la empresa que ha logrado mayor participación en las ventas. Ha generado mayor ventaja competitiva que la competencia lo que significa que el valor generado es superior a la competencia. Se hace referencia a un producto o marca líder.

**Posición de seguidor:** la ocupa la empresa que se ubica segunda en ventas. Se hace referencia a un producto o marca seguidor/a.

**Posición de rezagados:** esta posición está ocupada por el resto de las empresas que compiten en el sector. Se hace referencia a productos o marcas rezagados/as o más genéricamente terceras marcas.

---

<sup>29</sup> Ibidem, págs. 37-41

La empresa que procure aumentar las ventajas para lograr una posición competitiva de liderazgo, deberá generar una ventaja competitiva empresarial superior a la de la competencia generando un valor empresario (Ve) que iguale el valor para el cliente (Vc).

Para ello, la empresa deberá generar:

- Una mayor diferenciación al menor costo asociado a esa diferenciación.
- Una mínima diferenciación al menor costo posible.

Para el cliente estas dos opciones de valor, se interpretan como:

- Una marca que justifique un precio superior al promedio del percibido como ideal por parte del cliente.
- Una marca a un precio inferior al promedio percibido como ideal por parte del cliente.

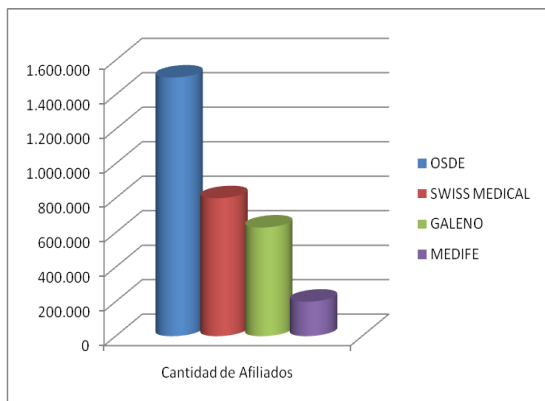
Podemos decir que OSDE es líder en el sector de la medicina prepaga, SWISS MEDICAL ocupa la posición de seguidor y GALENO junto con MEDIFE la posición de rezagados.

Tabla N°1: Cantidad de afiliados y facturación de la medicina prepaga Año 2009.

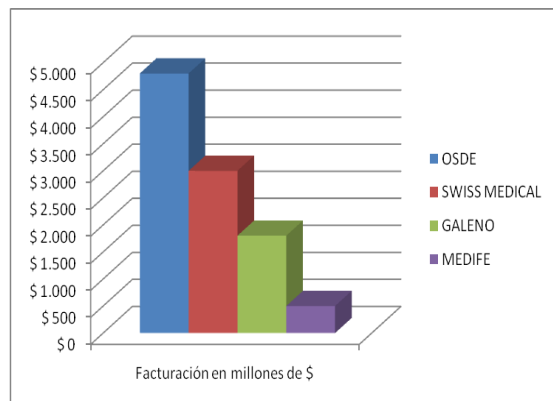
Fuente: "Diagnóstico de la industria de la salud privada", en *Revista Apertura*, N° 197, marzo 2010.

AÑO 2009	Cantidad de afiliados	Facturación en millones de \$
OSDE	1.500.000	\$ 4.800
SWISS MEDICAL	800.000	\$ 3.000
GALENO	630.000	\$ 1.800
MEDIFE	200.000	\$ 500

**Gráfico N°2: Cantidad de afiliados de la medicina prepaga Año 2009.**  
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N°3: Facturación de la medicina prepaga Año 2009.**  
Fuente: Elaboración propia



## 2. Competencia empresarial (Identidad)

La competencia empresarial, se refiere al grado de identidad (ser) alcanzada por la empresa y medido a través del “factor de individuación”. Este resume el grado en que las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante (atribuciones) hacen que la empresa sea única.<sup>30</sup>

El conocimiento de base para el saber en la competencia empresarial se lo denomina narrativo o valorativo. En términos competitivos, el saber narrativo como saber ser, se consolida en la visión y la cultura empresarial, que representan la esencia, el modo de existir, la cosa en sí que le da identidad a la empresa y que define una actitud, una predisposición para desarrollar la gestión del negocio.

Esta actitud actúa como impulsor de la ventaja competitiva en mayor o menor grado. Si una empresa o un empresario quisieran mejorar su actitud impulsora de la competencia empresarial, deberían desarrollar o mejorar estos factores actitudinales:

- Actitud positiva: es una mirada sistémica de la interacción entre la empresa y su entorno, abarcando la mayor cantidad de variables y los impactos que se

<sup>30</sup> Ibidem, págs.52-55

produzcan de estas relaciones. Ej: modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (proveedores, sustitutos, competidores potenciales, competidores actuales, compradores).<sup>31</sup>

<u>Actores</u>	<u>Fuerzas competitivas</u>
Competidores actuales	Rivalidad actual
Competidores potenciales	Amenaza de ingreso
Competidores sustitutos	Amenaza de sustitución
Compradores	Poder de negociación
Proveedores	Poder de negociación

El grado de rivalidad actual dependerá de la cantidad de competidores, del grado de diferenciación para cambiar, de la madurez del sector, de los costos fijos, de la capacidad de producción, de los intereses estratégicos elevados, fuertes barreras de salida, diversidad de competidores.

La amenaza de ingreso depende de las economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos por cambiar de proveedor, acceso a canales de distribución, desventajas en costos independientes de las economías de escala (tecnología patentada, acceso a materia prima, ubicación, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje).

La amenaza de sustitución se refleja en los productos que pueden desempeñar la misma función que los del sector. Merecen máxima atención los que están mejorando su diferencia, los que mejoran su precio, los que aumentan su rendimiento.

El poder de negociación de los compradores será alto cuando se encuentren concentrados, compren grandes volúmenes, los productos sean

---

31 PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva* (Buenos Aires, CECSA, 1989), págs. 23-52



estandarizados, existan bajos costos por cambiar de proveedor, exista amenaza de integración hacia atrás, tengan información total.

El poder de negociación de los proveedores será alto cuando sean pocas las empresas, no compitan con productos sustitutos, no haya clientes importantes, se venda un insumo importante, sean altos los costos por cambiar de proveedor, exista amenaza de integración hacia adelante.

En cuanto al mercado de la medicina prepaga podemos decir que atraviesa por un estadio de madurez en su ciclo de vida, con una demanda relativamente estable y una oferta consolidada.

Este sector cubre a unas 4,6 millones de personas (casi el 12% de la población total) que generan un gasto en salud \$12.807 millones. Tanto el gasto como la población cubierta se concentran sobre todo en Capital Federal y Buenos Aires, aunque también en Santa Fe, Rosario, Córdoba y Mendoza.

Después del 2001 el sector de la medicina prepaga se ha caracterizado por ser inestable e incierto en un contexto donde la salud continúa en emergencia económica como consecuencia de los desequilibrios de nuestra economía. Ante la devaluación, fue difícil mantener la misma cantidad de afiliados, producto del incremento del desempleo y a la no incorporación de ingresantes al mercado laboral formal.

La evolución del sector de medicina privada se vincula al curso de la actividad económica. En la medida en que el nivel de actividad económica crezca y se sostenga, lo mismo ocurrirá con esta actividad. En tiempos de crisis lo último que se resigna es la cobertura médica, pero crece cuando crecen en el país la inversión productiva y el empleo formal.

Los márgenes de ganancia en el sector de la medicina prepaga, son muy pequeños.

Debido a la existencia de la PMO (prestación mínima obligatoria) que comenzó a aplicarse en 1996 y se amplió en 2002, obliga a las empresas a brindar prestaciones de atención primaria y secundaria, internación, tratamientos ambulatorios, odontológicos y psiquiátricos, de drogadicción, cubrir el plan materno infantil, prótesis, medicamentos y tratamientos muy costosos como los HIV o los oncológicos, generando una creciente intervención judicial en la relación empresa de medicina prepaga versus afiliado (fallos a favor de los socios, impacto mediático de algunas prácticas médicas).

Muestro como información adicional cifras del sector salud de nuestro país en el año 2009.<sup>32</sup>

#### Cómo se repartió el gasto en salud (en millones de \$)

• Obras Sociales	25.000
• Prepagas	7.000
• PAMI	6.000
• Hospitales	18.700
• Gasto de bolsillo	24.000
Total	80.700

Fuente: ACAMI correspondiente al año 2009.

#### Quién atiende a quién

- Obras sociales nacionales y provinciales 18,4 millones.
- Medicina prepaga 3,5 millones.
- PAMI 3,2 millones.
- El resto de la población 15 millones de personas, depende del hospital público.

Fuente: Superintendencia de servicios de salud.

---

<sup>32</sup> “Diagnóstico de la industria de la salud privada”, en *Revista Apertura*, N°197, marzo 2010, pág. 72

### La cadena de valor

- Prestadores: clínicas y hospitales privados, entidades sin fines de lucro, hospitales de comunidad, centros de diagnóstico y tratamiento ambulatorio, empresas de emergencias y medicina domiciliaria.
- Financiadores: medicina prepaga, obras sociales de dirección, obras sociales, PAMI.
- Activos (sector médico privado): US\$ 3.500 millones.
- Empleos directos: 538.000

Fuente: ADECRA

- Actitud paradigmática: desarrollando modelos propositivos anteriores a la acción deliberada. La empresa, a través de sus empresarios o gerentes, desarrolla mapas conceptuales que permiten imaginar escenarios.
- Actitud mediacionista: actuando como conciliador entre los objetivos de las acciones empresarias y el contexto. Empresarios y gerentes toman los objetivos de la empresa, lo plasman en acciones y miden los resultados formulando las correcciones necesarias.
- Actitud interactiva: empresarios y gerentes toman decisiones para establecer correspondencia entre los objetivos de la empresa y el comportamiento de las variables del entorno.

Estos 4 factores actitudinales, en la práctica se ven expresados a través de la visión empresarial y la cultura corporativa.

### **2.a La identidad como competencia empresarial**

La construcción de la identidad es primero imaginaria, porque responde a las creencias del empresario que luego se traducirán en su visión y descriptiva después

porque se trata de una narración de enunciados acerca de cómo se desea que sea la empresa y cómo debería competir.<sup>33</sup>

Características fundamentales para la construcción de la identidad y sus significados.

Referidas a las personas:

**Pertenencia:** medida en que las personas se sienten o poseen el derecho de inclusión como protagonistas de la unidad estructural de la empresa.

**Participación:** medida en que las personas sienten que son parte de la unidad estructural porque comparten ideas, opiniones, conductas y hasta decisiones con las demás personas de la organización.

**Cooperación:** señala la medida en que las personas interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes.

**Solidaridad:** medida en que las personas se adhieren a los objetivos de otros miembros de la empresa.

Referidas a los procesos:

**Totalidad:** entendido como el todo de las partes para conformar una unidad estructural, la totalidad de los procesos que ponen en movimiento a la estrategia empresarial es una fuente generadora de diferencias tangibles e intangibles.

**Teleología:** las empresas poseen procesos cuyas causas finales o finalidades no son susceptibles de observar ni describir y representan potencialidades que crean diferencias y que son las verdaderas ventajas competitivas, inimitables y sostenibles en el tiempo.

---

33 Ocaña, Hugo R., op.cit, págs.68-71

**Hibridación:** consiste en nuevos procesos resultantes de la combinación de otros que antes existían en forma separada. Se construyen para ser auto-sostenidas en la diversidad competitiva porque contienen las formas que exigen los mercados globales.

Referidas a los recursos:

**Racionalidad:** comprendida en el comportamiento racional de las personas toda vez que ello signifique la elección de una acción para lograr un objetivo al menor costo. Cuando la racionalidad está referida a los valores, ya que ellos son las guías que orientan a la obtención de los recursos en forma diferente y eficiente.

**Ejecución:** se refiere a las formas de hacer, métodos y procesos distintivos que hace que los recursos sean aprovechados en forma diferente y eficiente.

**Composición:** se refiere al conjunto de los recursos disponibles para ser ejecutados, ya sea en la organización, calidad y cantidad de los mismos, como una forma de ser diferentes y eficientes.

OSDE es una organización que brinda un servicio que se compromete a mantener siempre un alto nivel de calidad y para ello requiere que todos sus integrantes, de manera responsable y comprometida, acompañándose mutuamente, se involucren en un proceso en el que interactúan todos.

Estas son las actitudes que deben desarrollar las personas que hacen OSDE<sup>34</sup>:

Capacidad de trabajo en equipo: para dar prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal ya que es el primero el que hace al logro del proceso final. Para promover la colaboración y ayuda mutua. Para animar y motivar a

---

34 Intranet de OSDE. Manual de inducción de OSDE 2010.

los demás. La visión de equipo debe incluir, además de a sus jefes, pares y colaboradores, a los clientes y proveedores internos en tanto socios.

Actitud de Servicio: para brindar un servicio profesional y oportuno, tanto a los clientes externos como internos. Para buscar permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los socios.

Liderazgo: para promover la eficacia del equipo de trabajo. Para saber, en la medida en que tenga la responsabilidad, delegar tareas y supervisarlas. Para transmitir en su entorno de trabajo los valores y visión de la empresa.

Adaptabilidad: para saber adaptarse espontáneamente a situaciones nuevas, procurando que no afecten el nivel de efectividad.

Capacidad de Organización: para saber administrar y priorizar los tiempos. Para procurar optimizar los recursos disponibles.

Capacidad de autonomía: para saber prever los problemas potenciales, evaluar alternativas de acción, tomar decisiones consistentes, viables y ponderadas, asumiendo plenamente las consecuencias de ellas.

Compromiso: para adherir a la realización de los objetivos de acuerdo a los principios y valores de la organización, con lealtad, sentido de pertenencia y entrega sentida.

Pasión: para mantener el empeño y la creatividad para la llevar adelante el logro de los objetivos y los principios de la organización.

El personal es la fuente de fortaleza organizativa. El compromiso y la labor en equipo constituyen la esencia de su método de trabajo. El constante deseo de superación personal y profesional y un espíritu solidario coopera para que sus empleados se desenvuelvan en un ambiente agradable, con la posibilidad de compartir valores, ofreciendo lo mejor de sí a la comunidad.

## 2.b Visión empresaria

Visión empresaria: es esa cualidad, habilidad de una o más personas para visualizar oportunidades de negocios fundados en la creatividad.

Podemos clasificar la visión como<sup>35</sup>:

- Intuitiva: es aquella realizada por parte del empresario visionario. Esta no asegura el éxito del negocio. Es la visión directa e inmediata de una realidad.
- Formalizada: esta visión está compuesta por la Misión y las Creencias para poder comunicar y obtener una visión compartida.

En el caso de estudio predomina la visión formalizada.

Se entiende por misión, a la declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y coberturas geográficas, así como la forma de lograr el liderato competitivo.

Sus variables son: clientes (preferencias), producto (atributos), ventaja competitiva, ámbito geográfico.

“Brindar servicios con valor social y comunitario sustentados en la más alta calidad humana y técnica.”(Misión de OSDE)<sup>36</sup>.

Se entiende por creencias al conocimiento pre-lógico, que se expresa a través de valores y principios. Significa el saber ser.

La misión de OSDE se fundamenta en la creencia de que hay principios éticos y valores como la verdad, la integridad, la transparencia, la confiabilidad, la lealtad, el compromiso, la solidaridad, la excelencia que están presentes en el gerenciamiento empresarial, y su proceder quiere dejarlos clara y explícitamente manifiestos.

“Aspiramos a construir un sistema de servicios modelo que conjugue la protección de los intereses de nuestros beneficiarios con una comprometida participación activa en pro de la comunidad en su conjunto.”(Visión de OSDE)<sup>37</sup>

---

35 Ocaña, Hugo R., op.cit, págs. 72-79.

36 Visión, misión y objetivos. Consultado en <http://www.osdebinario.com.ar/institucional.asp> el 15/08/2010.

## 2.c La cultura empresaria

El concepto debe ser entendido desde las perspectivas de las culturas sociales.

Enfoques<sup>38</sup>:

- Como personalidad de base: es la personalidad del tipo de visión empresaria caracterizada por la necesidad de performance, asociada a la necesidad de lucro. Uno de los problemas es cuando esta personalidad no es compartida por todos los miembros del negocio.
- Como sistema de valores dominantes: se tiende a construir una totalidad cultural original que le da identidad al negocio.
- Como universo simbólico: toda realidad se percibe a través de la cultura construída.

OSDE se refleja en el enfoque como universo simbólico.

Cuando se analiza la cultura empresaria se la debe enfocar teniendo en cuenta en qué medida contribuye ella a la formación de una totalidad y al proceso de socialización de los miembros de la organización.

La cultura empresaria como proceso de socialización es un proceso de aprendizaje que el individuo desarrolla en la organización de tal forma que internaliza el sistema de valores y normas de conductas dominantes, condicionando de esa manera sus formas de comportamiento hacia objetivos comunes para todos los integrantes de la empresa.

Las empresas se encuentran influenciadas por dos tipos de culturas:

➤ Cultura externa o de contexto. Sectores componentes:

**Industria:** (las fuerzas competitivas de un sector de negocios)

**Valores sociales:** (actitud hacia el trabajo, mano de obra calificada disponible, predisposición para crecer laboralmente)

---

37 Ibidem.

38 Ocaña, Hugo R., op.cit, págs. 80-96



OSDE es una organización que brinda un servicio que se compromete a mantener siempre un alto nivel de calidad y para ello requiere que todos sus integrantes, de manera responsable y comprometida, acompañándose mutuamente, se involucren en un proceso en el que interactúan todos.

Pertenecer a OSDE plantea el desafío personal de crecer en lo que a cada uno respecta, como paso fundamental para crecer como Organización.

Entre los objetivos del área de recursos humanos está ayudar a la inducción del nuevo personal, y el afianzamiento y acompañamiento de los que forman parte de este grupo de personas.

**Grupos organizados:** (instituciones gubernamentales, asociaciones profesionales, cámaras empresarias, universidades, ejercen influencias directas sobre la cultura de la organización) Ej: si hay profesionales en cargos directivos las asociaciones que los nuclean pueden injerir en situaciones.

OSDE -a través de dirección médica y gerencia de proyectos y desarrollo institucional- establece vínculos con diversas entidades académicas ocupadas en el quehacer científico y la investigación.<sup>39</sup>

Estas son algunas de la Instituciones en la que OSDE participa brindando su colaboración: ACAMI, ITAES, CIDAFAM, FADECIM, CIMECA, Consejo de certificación de profesionales médicos.

ACAMI (Asociación civil de actividades médicas integradas). Nuclea a las principales entidades de salud sin fines de lucro que operan en el mercado. La institución, de la cual OSDE forma parte, está constituida por prestigiosos hospitales de comunidad (Alemán, Italiano y Británico), y otras de excelente nivel como el Cemic y el San Juan de Dios.

ITAES (Instituto técnico para la acreditación de establecimientos de salud). Es una organización no gubernamental, que tiene una constitución tripartita, en la cual participan prestadoras (hospitales, sanatorios, cámaras) instituciones financiadoras

---

39 Intranet de OSDE. Manual de inducción de OSDE 2010.

(obras sociales y prepagas) e instituciones de interés general (sociedades científicas, organizaciones intermedias y organismos estatales). Su función principal es la de desarrollar el proceso de acreditación de establecimientos de salud, en forma voluntaria, confidencial, y periódica. La acreditación es el procedimiento integral de evaluación de calidad, que contempla los aspectos edilicios, de equipamiento, de capacitación de personal, de funcionamiento y de organización, así como de satisfacción de los parientes de los pacientes y de autoevaluación de la calidad.

CIDAFAM (Consejo internacional de acreditación de facultades de medicina).

Dada la gran cantidad de facultades de medicina que han ido proliferando tanto en el ámbito de nuestro país como en el del Mercosur, OSDE convocó a los Decanos de las más importantes Facultades de Medicina para el desarrollo de un Consejo que acreditase los diferentes programas de medicina buscando así asegurar la excelencia.

Comisión interinstitucional para el desarrollo de la calidad de atención médica (CIDCAM)

FADECIM (Foro argentino de entidades Científicas médicas). Esta institución constituye una Federación sin fines de lucro, integrada por las más representativas e importantes Sociedades Científicas del país. Su creación, fomentada por OSDE, se efectuó a fin de establecer un espacio donde se puedan tratar y discutir temas que escapan al estricto aspecto científico y que hacen a la dignidad del ejercicio profesional, a la correcta calidad de atención que debe brindarse a los pacientes y al fortalecimiento del proceso de certificación y recertificación profesional por medio de los pares que conforman cada sociedad de especialistas.

Consejo de certificación de profesionales médicos. Este es un organismo no gubernamental, constituido por cada una de las Sociedades Científicas que nuclean a los diferentes profesionales médicos y que bajo el auspicio de la Academia Nacional de Medicina certifica la formación de los especialistas.

➤ Cultura interna o propia de la organización.

**Factores tangibles:** servicio al cliente, calidad, precio, relaciones comerciales, líderes o seguidores. Cada uno de estos factores crea el mapa de identidad de la organización.

OSDE procura generar calidad en el servicio y en el compromiso de los profesionales. No compite con el prestador, se habla de alianzas estratégicas. Hay un fuerte trabajo de mejora continua.

Se generan espacios de encuentros en distintos ámbitos, con socios, profesionales, y la comunidad en general: congresos, seminarios, exposiciones, cursos, charlas...

Hay lugar para las iniciativas de Acciones Solidarias de los Empleados.

Según la edición del ranking "Las 1000 que más venden", publicado por la revista Mercado en el mes de junio de 2010, y realizado en base a balances y ventas del año 2009, OSDE es líder en el rubro "Servicios Sociales y de Salud" por 7<sup>mo</sup> año consecutivo.

**Factores intangibles:** visión empresaria y misión del negocio, estas definen las normas de conductas y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización.

Visión: Es una imagen de lo que los miembros de la organización quieren que esta sea o que llegue a ser. ¿Qué aspiramos ser? ¿Cómo nos vemos? ¿Qué queremos ser? ¿Adónde queremos llegar?

“Queremos ser líderes como prestadores de servicios por la excelencia de los mismos; y distinguirnos porque lo hacemos de manera responsable y comprometida con la comunidad de la que formamos parte.”(Visión de OSDE).

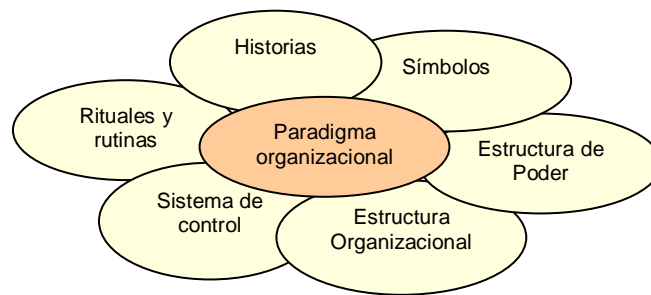
Misión: Es la razón de ser de la organización. Justifica la existencia de una organización, constituyendo las bases de la misma, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo. Es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación de sus miembros.

“Desarrollar y sostener la calidad humana y profesional de nuestros equipos de trabajo para agregar valor social y comunitario a nuestros servicios.”(Misión de OSDE).

## 2.c 1 El paradigma organizacional

El paradigma organizacional es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen el tipo de cultura dominante de la empresa.<sup>40</sup>

Gráfico N°4: El paradigma organizacional.  
Fuente: Johnson y Scholes. Dirección Estratégica ´citado por Ocaña.



Este modelo se refuerza a sí mismo en la actividad cotidiana y con el tiempo se instala en el nivel de símbolos, mitos, rutinas, valores, creencias. Los miembros de la organización incorporan e internalizan, es decir socializan, esta representación; para los miembros de la organización los elementos del paradigma son algo que asumen como verdades en las que creen y utilizan como marco de referencia para sus acciones individuales.

El paradigma organizacional concentra el núcleo central o corazón de la cultura, constituido por valores, creencias y presunciones.

---

40 Ocaña, Hugo R., op.cit, págs. 84-87

### Historia:

La historia de OSDE<sup>41</sup> comienza en el año 1970 con la aprobación de la Ley N° 18.610 que autorizó la formación de mutuales destinadas al personal de dirección de empresas.

En 1991, la eliminación de los co-seguros agilizó el acceso a los servicios y dinamizó con eficiencia la cobertura de salud.

En 1993, organizó su administradora de fondos de pensión ARAUCA-BIT y agregó una compañía de seguros de vida previsional y otra de seguros de retiro, ambas bajo la denominación de BINARIA.

Desde 1996, Urgencias, conforma el primer Sistema Integral de Urgencias Médicas. Con la intención de brindar servicios en la gestión de reservas turísticas nace Interturis S.A.

### Rutinas y rituales:

Las rutinas son actividades cotidianas, por ejemplo:

- Se realizan reuniones de subgerentes a diario.
- Mensualmente se programan reuniones entre jefes y subordinados para analizar el gasto ambulatorio, de internación y de medicamentos.
- Se realizan charlas informativas semanalmente, de nuevas prácticas que se están ofreciendo, procedimientos de trabajo en cada sector. Se responden inquietudes.

Los rituales escapan al trabajo, van más allá de lo laboral, tal es el caso de:

- Todos los días se prepara el desayuno para todos los empleados que lo deseen.
- Todos los años se realiza la fiesta de fin de año.
- Se festejan los cumpleaños, y se junta dinero para los regalos.
- Encuentro anual deportivo entre filiales.

---

41 Intranet de OSDE. Manual de inducción de OSDE 2010.

#### Sistema de control:

A medida que ha ido creciendo el negocio se han implementado paulatinamente diversos sistemas para el control.

El personal tiene horario de entrada, descanso y salida, se marca tarjeta.

No existe un procedimiento de control sobre el desempeño laboral propiamente dicho, sino que dependiendo del sector hay distintas formas de controlar el desempeño individual. Podemos citar como ejemplo la determinación de objetivos mensuales en el área comercial. En el sector de control de facturación existen fechas de vencimiento de trámites.

#### Estructura de poder:

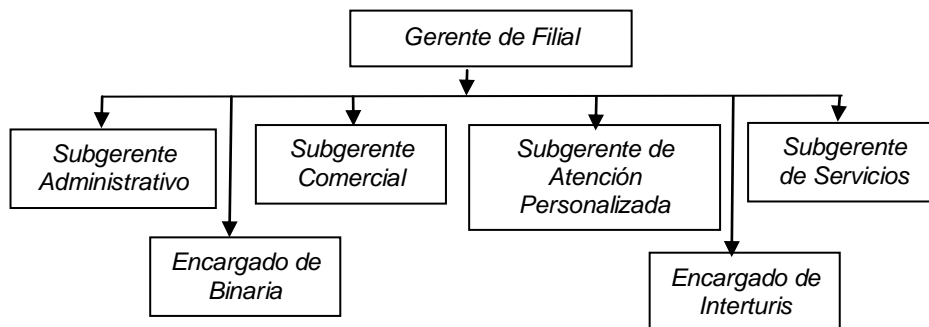
Tanto la mesa ejecutiva (entidad estatutaria de dirección) y el consejo directivo (entidad estatutaria de representación política) toman las decisiones generales para la conducción y administración de la empresa.

La cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización porque son ellos, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización.

#### Estructura organizacional:

El Grupo OSDE tiene un presidente, y cada empresa dentro del Grupo tiene un gerente general; los gerentes de filial dependen del Gerente General de OSDE, el resto de las empresas del Grupo tiene encargados en cada filial, que a su vez también dependen del gerente de Filial.

Organigrama N°2: La estructura en las filiales.  
Fuente: Manual de Inducción de OSDE.



Clasificación de Filiales:

- Chicas: hasta 10 mil beneficiarios.
- Medianas: hasta 30 mil beneficiarios.
- Grandes: más de 30 mil beneficiarios.

Cada Filial tiene que administrar y comercializar todos los productos del Grupo:

- Planes de salud.
- Seguros.
- Turismo.
- Actividades de la Fundación.

Símbolos:

El logotipo:



El uniforme: los empleados reciben uniformes de invierno y de verano. Éste se renueva cada dos temporadas.

Estacionamiento: sólo para socios, prestadores, gerente, subgerentes y encargados.

Oficinas cerradas: para gerente, subgerentes y encargados.

### Valores y creencias:(Corazón de la cultura)

Las creencias son un elemento de vital importancia, dado que si los miembros de la organización no las conocen, o lo que es peor aún, no las comparten, cualquier estrategia así formulada no concretará los objetivos del negocio.

También es importante mencionar que las creencias que imponen los emprendedores del negocio marcan a fuego a la organización y son sustento de cualquier estrategia, ya sea en forma implícita o explícita.

En este sentido se pueden observar valores y creencias claros en OSDE como se exponen a continuación:

Existe la creencia de que hay principios éticos y valores como la verdad, la integridad, la transparencia, la confiabilidad, la lealtad, el compromiso, la solidaridad, la excelencia que están presentes en el gerenciamiento empresarial. De manera de construir confiabilidad, que se traduce tanto para el socio, el prestador y los empleados en credibilidad, la cual supone excelencia, seriedad, honestidad, solvencia patrimonial, seguridad y compromiso que supone sensibilidad social, pluralidad tolerancia, igualdad de oportunidades, cohesión, trabajo en equipo.

En la medida que los elementos culturales que conforman el paradigma organizacional se consoliden a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición.

El aspecto a tener en cuenta en esa identidad cultural es en qué medida ante un nuevo direccionamiento del negocio (en cuanto a visión, misión, objetivos y metas) la cultura de la organización podrá adaptarse a los nuevos requerimientos que impone la estrategia.

La cultura es muy importante ya que si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.



## **2.c 2 Clasificación de tipo de culturas**

Según la clasificación de tipo de culturas de Elkin y Schvarstein podemos definir en términos generales a las culturas organizacionales en Fuertes y Débiles en la medida de adaptarse a nuevas condiciones estratégicas.<sup>42</sup>

OSDE posee una cultura fuerte porque hay compromiso con la organización, se trabaja en equipo, todos orientados a la calidad, al servicio al cliente.

Si analizamos en concentradas o fragmentadas según el grado de aglutinación o dispersión de la cultura.

OSDE posee una cultura concentrada ya que más allá de poseer más de 400 filiales en todo el país puede hacer que su cultura sea aglutinadora.

En abiertas y cerradas según la permeabilidad existente con relación a los cambios que se producen en el contexto.

OSDE posee una cultura abierta ya que se adapta permanentemente, anticipando o creando el cambio.

Y por último en autónomas o reflejas en la medida que desarrollan formas culturales únicas y originales o actúan por imitación.

OSDE posee una cultura autónoma, ya que posee una cultura iniciadora que implica el desarrollo de culturas únicas y originales.

## **2.c 3 Cambios en la cultura empresaria**

Cuando de transformaciones culturales se trata, se habla de pasar de una cultura organizacional débil a una fuerte ya que se sobreentiende que una cultura fuerte vive los procesos de transformación que requiere la estrategia sin que estos sean traumáticos (resistencia al cambio, lucha de poder, racionalizaciones administrativas, relocalizaciones y/o despidos de empleados).

---

42 Ocaña, Hugo R., op.cit, págs. 88-89

Sin dudas que en los procesos de transformación, la estrategia es la que marca la dirección a seguir y es aquí donde aparece como factor crítico el desempeño cultural que realice la organización.<sup>43</sup>

Por desempeño cultural se entiende “como la capacidad para asimilar visiones empresariales complicadas y refinadas. También se refiere al período necesario para asimilar una visión nueva”.

El desempeño cultural o enlace entre la cultura existente y la requerida por la nueva estrategia se presenta como hueco o gap, al cual hay que llenar, por lo que ese será el puente que permitirá pasar de una a otra cultura.

El interés por el análisis del desempeño cultural está fuertemente enlazado a los procesos de cambio en la medida que ese desempeño servirá para la transformación de una cultura organizacional. Los procesos de cambio, provienen del contexto, a distintas formas de contexto o nuevas formas competitivas de mercado, se requieren distintos tipos de desempeño cultural, específicamente el que requiera la estrategia a implementar.

Por ejemplo nuestro contexto actual es altamente competitivo y turbulento, las estrategias de negocios a desarrollar requieren de nuevos tipos de culturas corporativas y un desempeño que facilite el cambio.

Un cambio en la visión empresarial, requiere de un nuevo desempeño cultural que permita direccionar la marcha del negocio a nuevos objetivos.

Una situación extrema para modificar el desempeño cultural es la aplicación de una política de shock (cambios profundos y drásticos, de 1 sola vez, en un sólo momento, sumamente traumáticos por los costos en que incurren).

Es preferible el cambio a través del Incrementalismo lógico que es una forma consciente, propositiva, proactiva de la buena gerencia. Dirigido correctamente le permite al ejecutivo lograr conexión e identidad hacia nuevos rumbos.

---

43 Ibidem, págs. 89-94

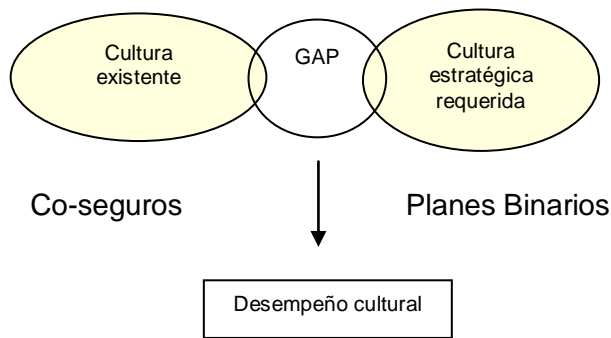
OSDE, a principios de la década del 90, experimentó cambios en su cultura empresaria. El proceso de transformación hacia la nueva forma de desempeño cultural, creó la conciencia corporativa necesaria para la comprensión del nuevo escenario del negocio y a la vez creó una nueva identidad de cultura corporativa por parte de la gerencia y los restantes miembros de la organización.

Hasta el año 1989 no tenían planes propios y administraba los servicios de salud de los centros médicos que contrataban sus afiliados, a los cuales le pagaban mensualmente por cantidad de socios que se atendiera en cada centro (per cápita). Con la hiper inflación, muchos centros médicos adoptaron la actitud de dilatar o diferir las atenciones para defenderse de la devaluación. Esto puso en jaque la concepción del servicio por lo cual se tomó la decisión de ir buscando la forma de revertir esto para que los socios no quedaran cautivos de los centros de atención.

En 1991, la eliminación de los co-seguros agilizó el acceso a los servicios y dinamizó con eficiencia la cobertura de salud. Nacieron los planes Binarios y el socio es atendido con la presentación de la credencial. Ahora era el socio quien elegía, esto significó cambiar la modalidad de contratación: por un lado se contrataría a los centros de internación, y por otra a los profesionales. Esto era una novedad y significó mucho trabajo.

La generación de los propios planes significó un crecimiento estructural importante, aparecieron nuevas gerencias, comercial, servicios, y la dinámica de acercamiento al socio y de atención de servicio también se redimensionaron. Este proceso de implementación de un modo particular de proceder, culminó en 1996 con el perfeccionamiento de las técnicas de management que se aplican, desde entonces, en todos los centros de atención.

Gráfico N°5: Cambios en la cultura empresarial.  
Fuente: Ocaña, H., op.cit.



## 2. c 4 Cultura empresarial y su adaptación al cambio

Dado que los valores y creencias son el fundamento de la identidad empresarial, su orientación competitiva hacia la diferencia o hacia la eficiencia determinará tipos culturales relacionados con los cambios ambientales. No es otra cosa que la formación de actitudes que definen un comportamiento relacionado con los cambios, especialmente los referidos a la dinámica del cliente.<sup>44</sup>

Estos tipos de cultura son: cultura iniciadora, cultura anticipadora, cultura seguidora, cultura rezagada.

Matriz N°1: De actitud cultural frente al cambio.  
Fuente: Ocaña, H. Estrategias de Negocios.

Cultura seguidora	<b>Cultura iniciadora</b>
Cultura rezagada	Cultura anticipadora
Eficiencia	Diferencia

<sup>44</sup> Ibidem, págs. 94-96

OSDE posee una cultura iniciadora, con muchas características de una cultura anticipadora, ya que sus creencias son orientadas a la generación de diferencias provocando un tipo de identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

La cultura iniciadora implica la innovación permanente en los bienes, servicios, procesos, tecnología; se trata de una cultura que promueve en las personas miembros de la organización, formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación con alta preferencia por el riesgo que implica “hacer”, por ejemplo, que los clientes cambien.

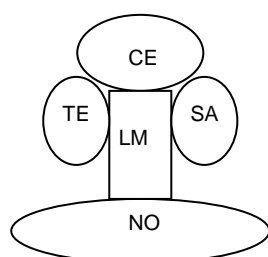
## 2.d La estructura organizacional

La trilogía estratégica está formada por: la visión empresaria, la cultura corporativa y la estructura organizacional necesaria para llevar adelante la estrategia de cambio.

### 2.d 1 Configuraciones organizacionales

Gráfico N°6: Las 5 partes básicas de la organización.

Fuente: Henry Mintzberg. Diseño de organizaciones eficientes 'citado por Ocaña



CE: Cumbre Estratégico.  
LM: Línea Media.  
TE: Tecno estructura.  
SA: Staff de Apoyo.  
NO: Núcleo Operativo.

OSDE se encuadra en la última etapa de las conformaciones organizacionales de Mintzberg, está relacionada con lo que se conoce como grandes o medianas empresas.

Estas organizaciones requieren de gerenciamiento profesional y empleados altamente capacitados en lo que dentro del concepto de cadena de valor de Porter, se conoce como actividades de apoyo (gerencia general, financiera, recursos humanos, investigación y desarrollo, abastecimiento) y que Mintzberg llama tecno estructura.<sup>45</sup>

Además, este tipo de organizaciones necesita de otras actividades, generalmente administrativas, que precisen personal de apoyo y que se relacionen con tareas como servicios internos, asesorías, relaciones públicas, entre otras.

En este tipo de empresas adquiere mayor fuerza lo que se denomina ideología de la organización, lo que se ha denominado como visión empresaria y misión de negocio. La cultura adquiere mayor dimensión corporativa en la medida que cada vez son más los tiempos que se incorporan a ella. Son empresas por lo general, descentralizadas, con relaciones institucionales e individuales formalizadas, en muchos casos burocráticas con énfasis en las relaciones de mando, autoridad y jerarquías.

## **2.d 2 Configuraciones y ciclo de vida de las organizaciones**

En término generales se puede afirmar que una organización nace, crece y muere. Según sea la etapa en que se encuentre la organización, serán las medidas de cambio que la estrategia exija.<sup>46</sup>

Se suele relacionar los distintos tipos de formas estructurales con el ciclo de vida de las organizaciones.

---

45 Ibidem, págs. 98-101

46 Ibidem, págs.102-104

Según la clasificación original de Mintzberg de organizaciones empresarias hay:

- Estructuras emprendedoras.
- Estructuras burocráticas.
- Estructuras divisionales.
- Estructuras matriciales.
- Unidades Estratégicas de Negocios.

Según esta clasificación, OSDE se encuentra dentro de las estructuras basadas en unidades estratégicas de negocios (UEN).

Esta forma de estructuración consiste en crear dentro de una corporación focos de administración de negocios (en función de marketing, finanzas, recursos humanos) allí donde existan necesidades específicas de un mercado o segmento de mercado y los productos, líneas de productos o combinación de productos que han de servir esas necesidades.

Como se advierte, la estructuración por UEN guarda cierta relación con la matricial. La diferencia radica en que, estructurada en forma de segmentación de negocios, la organización, obtiene efectos de sinergia en cualquiera de los tres tipos enunciados por Porter:

- Sinergia tangible (aprovechamiento de una misma marca).
- Sinergia intangible (aprovechamiento de un mismo Know how).
- Sinergia con los competidores (compartir exhibición promocional con productos líderes).

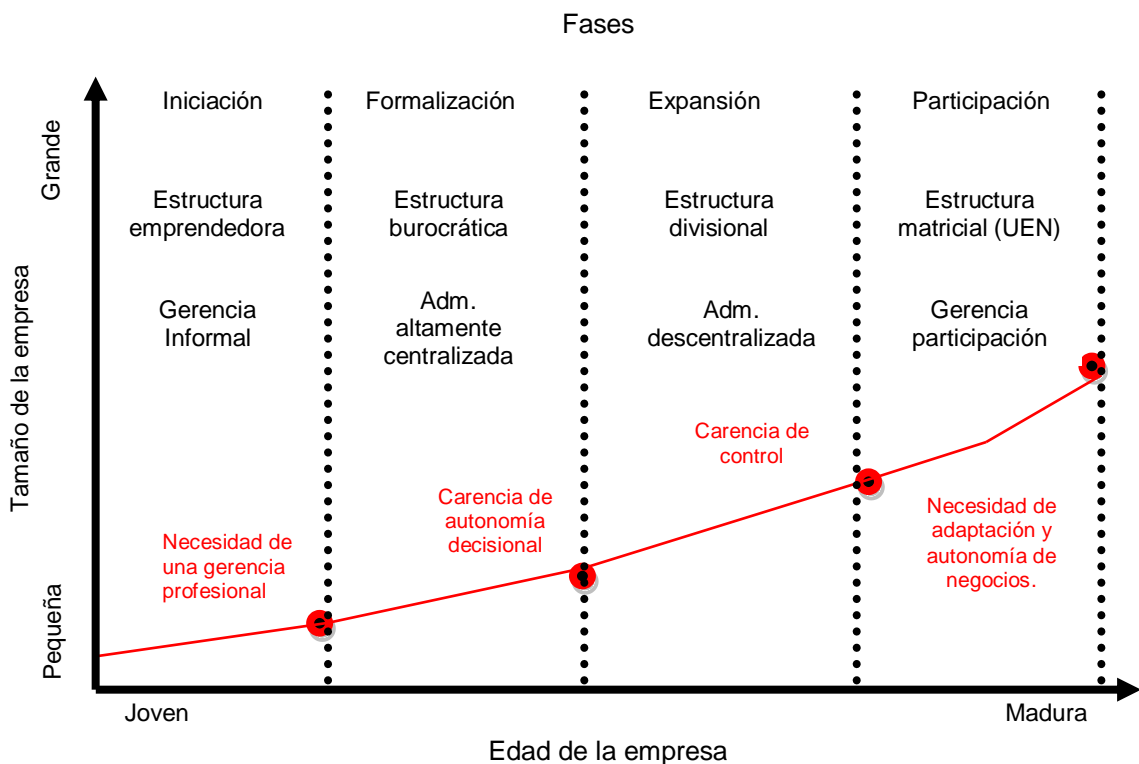
Osde aprovecha tanto la sinergia tangible como la intangible.

Al segmentar el negocio en UEN se pueden fijar misiones, objetivos y metas adecuadas a cada una de ellas y no para toda la corporación.

La estructura organizacional debe acompañar el crecimiento del negocio. Entonces se puede hablar de distintas estructuras funcionales que acompañaran a las distintas etapas que conforman el CVO.

El siguiente gráfico muestra la relación entre crecimiento de la estructura organizacional y crecimiento del negocio y las etapas a las cuales se ve sometida la organización.

Gráfico N°7: Etapas del ciclo de vida de las organizaciones.  
Fuente: Ocaña, H. op.cit



Encontramos a la empresa en la fase de participación, se está ante la presencia de medianas empresa que tienden a ser grandes o las grandes empresas, cuyas características de negocios adquiere cuatro formas, tomando como base la matriz de crecimiento mercado/producto de Ansoff:

- Ampliación del mercado actual de clientes manteniendo la misma estructura de negocios.



- Ampliación geográfica del mercado actual pero manteniendo el mismo negocio.
- Ampliar el alcance del negocio en función de productos, línea de productos o combinación de los mismos.
- Diversificar los negocios.

Para que pueda darse alguno de estos tipos de crecimiento la empresa debe crear ventajas competitivas claramente observables por los clientes y sostenibles en el tiempo. Los tipos de estructura que acompañan a estos negocios son las matriciales, entre las formas tradicionales aunque, como se dijo anteriormente, cada vez adquiere mayor relevancia la estructuración por unidades estratégicas de negocios (UEN), donde los gerentes tienen su propio ámbito de negocio sobre los cuales planifican, manejan sus propios fondos, tecnología y recursos humanos. Es, pues, la estrategia la que determina la estructura y ésta debe diseñarse a partir de la segmentación de los negocios en unidades.

### **2.d 3 Estrategia empresarial y estructura organizacional**

A través de una de estas dos opciones, la empresa define su futuro en términos de planificación estratégica de su negocio. Se trata de una elección que establece los fundamentos sobre cómo la empresa va a competir desde el momento que implemente su estrategia.<sup>47</sup>

La relación entre la estrategia y la estructura es bidireccional y son mutuamente condicionantes. Es un proceso de estrategia/estructura o estructura/estrategia de tipo sistémica sin principio ni fin. Pero en algún punto de ese proceso, en la estrategia o en la estructura, hay que partir para su observación, análisis, descripción y explicación.

OSDE al poseer una cultura iniciadora promueve formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la

---

<sup>47</sup> Ibidem, págs.110-117

creatividad y la innovación. El enfoque adoptado por OSDE podría ser el de la estructura sigue a la estrategia, lo cual significa que la organización es una parte componente de su entorno y por ello el desarrollo de la estrategia debe preceder al diseño de la estructura. A un cambio en la estrategia por cambios en el entorno le sigue un cambio en la estructura organizacional. Es fundamental una configuración estructural de la organización que permita la rápida adaptación a los cambios no planeados.

#### **2.d 4 Tipos estructurales y su adaptación al cambio**

La organización como referente de la identidad en la competencia empresarial, junto con la visión y la cultura, debe ser analizada en cuanto a la relación estrategia-estructura y en la forma como la configuración estructural reacciona frente a los cambios no planeados propios del contexto.<sup>48</sup>

Teniendo en cuenta estos factores condicionantes del análisis de la organización, la estructura adquiere ciertas características que permitirán producir un diagnóstico acerca de cuál es el tipo dominante y qué rasgos las caracterizan.

La siguiente matriz muestra distintos tipos de estructura en relación a la preeminencia de la estrategia o la estructura y la velocidad con que la estructura se adapta a los cambios tanto planeados como no planeados.

La forma como la empresa se adapta al cambio debe ser entendido como la capacidad que posee la organización para reconfigurar su estructura en función de:

- Las variaciones contextuales (cambios no planeados) provenientes de variables macroeconómicas (económicas, legales, tecnológicas, etc.) y/o las específicas del sector de negocios (clientes, competidores, proveedores, canales de distribución, etc).

---

48 Ibidem, págs.120-128

- Las variaciones internas (cambios planeados) provenientes de la propia organización (políticas, visión empresaria, cultura, funciones, procesos, tecnología, etc).

Matriz N°2: De actitud estructural frente al cambio.  
Fuente: Ocaña, H. op.cit

Énfasis en la estrategia	Alta	Estructura flexible	<b>Estructura innovadora</b>
	Baja	Estructura burocrática	Estructura conservadora
		Alta	Baja
		Énfasis en la estructura	

Una estructura conservadora está asociada a un tipo de cultura seguidora, la estructura innovadora con la cultura iniciadora, la estructura burocrática con la cultura rezagada y la estructura flexible con la cultura anticipadora.

OSDE posee una estructura innovadora, donde prevalece la estrategia por sobre la estructura con evidentes signos de rápida adaptación a los cambios planeados y no planeados.

Este tipo de estructura se puede encontrar en cualquier etapa del CVO, aunque con más probabilidad en la participación, debido a que la organización grande y madura tiende a atomizarse en unidades estratégicas de negocios (UEN), y esta es la principal muestra de cómo la estrategia determina otro tipo de estructura, a la vez que pone en evidencia de una adaptación rápida al cambio planeado (la estructura se ha vuelto demasiado grande y tiende a la burocratización) o al cambio no planeado (el

surgimiento de un nuevo tipo de necesidades de un segmento impone un tipo de negocio distinto al actual). Las principales características de estas estructuras son:

- Generación, modificación, adaptación o combinación de elementos de la estructura empresarial como una forma estratégica de adaptación rápida a los cambios e incluso provocarlos.
- Existe una creencia empresarial fundada en el desequilibrio permanente de las componentes de los negocios, situación que lleva a configurar estructuras organizacionales en condiciones de adaptarse rápidamente a la nueva estrategia ya que pueden absorber inmediatamente el impacto producido por los cambios planeados y no planeados.
- A estas estructuras se las suele denominar “caóticas” o de caos organizado en un orden básico. Significa que están alejadas del equilibrio o la estabilidad de las componentes lo cual les permite amortiguar o absorber los cambios, bien sea instituyendo un nuevo orden o bien manteniendo el actual pero compensando los desequilibrios de ciertas componentes a través del protagonismo de otras.
- Existe la formación de núcleos que conforman una configuración estructural en red que le permite a la empresa focalizar los cambios y generar las estrategias correspondientes sin que ello signifique pérdida en la identidad corporativa del negocio.
- Predomina la creencia empresarial del cambio permanente, continuo y en movimiento, que produce crisis de diversa intensidad, que son visto como oportunidades de negocio y que, para ser aprovechados, se requieren de estrategias explícitas y deliberadas, creando una cultura iniciadora del cambio; bajo estas circunstancias la estructura sólo acompaña sin que sea un fin en sí mismo.
- Predomina la prescindencia de los impulsores de cambios externos (cambios no planeados) ya que los impulsores del cambio son endógenos, propios de la

organización, y se orientan a provocar el cambio contándose con mecanismos internos capacitados para la formación y selección de nuevas estructuras seguidoras de la estrategia.

- Las estructuras organizacionales innovadoras poseen formas muy variadas, complejas o simples, con configuraciones centralizadas o dispersas y con disímiles tamaños.

El grupo OSDE experimentó su adaptación al cambio, demostrando su capacidad para reconfigurar su estructura en función de variaciones contextuales (cambios no planeados) provenientes de variables macroeconómicas.

Arauca bit AFJP una de las empresas del grupo (integró el sistema previsional entre 1994 y 2008).

El 4 de Diciembre del 2008 se promulgó la ley 26.425 en el boletín oficial de la República Argentina, la cual puso fin al sistema de capitalización y creó el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIPE). A esa fecha Arauca Bit contaba con una planta de 1317 trabajadores. La Empresa decidió retener 1152 empleados, para seguir funcionando con la prestación de salud de OSDE Binario y el Estado absorbió a los trabajadores restantes.<sup>49</sup>

---

49 Más de 5.000 ex empleados de las AFJP están en condiciones de pasar al Estado en <http://economia.iprofesional.com/notas/75510-Ms-de-5000-ex-empleados-de-las-AFJP-estn-en-condiciones-de-pasar-al-Estado> el 23/04/2011.

## **2.e Diagnóstico de visión, cultura y estructura empresarial**

La validez de un diagnóstico sobre la visión, la cultura y la estructura empresarial de una empresa se fundamenta en la necesidad de determinar cuáles son las características de la organización en un momento y determinar la intensidad del vínculo entre estos tres elementos que constituyen la base de la identidad como competencia empresarial.<sup>50</sup>

La visión empresarial a través de las creencias forja la representación de un paradigma organizacional que define el tipo de cultura dominante y, dentro de ésta, se inscribe la estructura organizacional que sostiene al negocio.

A continuación se detallan las conclusiones del diagnóstico de la visión, cultura y estructura empresarial de la organización bajo análisis.

\*Cultura iniciadora: promueve en las personas miembros de la organización, formas permanentes de provocación del cambio por medio de un espíritu emprendedor sostenido en la creatividad y la innovación.

Sus creencias son orientadas a la generación de diferencias provocando un tipo de identidad empresarial sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

\*Estructura innovadora: prevalece la estrategia por sobre la estructura con evidentes signos de rápida adaptación a los cambios planeados y no planeados.

\*Clientes: entendemos por clientes a los socios. OSDE binario es una obra social de personal de dirección. Por este motivo está autorizada a recibir los aportes y contribuciones de los empleados jerárquicos. Y también es una entidad de medicina prepaga porque tiene la posibilidad de asociar a personal autónomo. Se brinda un único e idéntico servicio tanto como obra social como empresa de medicina prepaga.

---

50 Ocaña, Hugo R., op.cit, pág.129.

El grado de satisfacción de los socios es de normal a alto, la razón de su existencia se la debe a la gente que confía y elige sus servicios. Satisfacer sus necesidades y requerimientos, constituye el cimiento sobre el que OSDE ha fundado su esencia.

Se debe adicionar la calidad de las prestaciones brindadas por sus prestadores, al esfuerzo constante por ofrecer servicios excelentes. Es en conjunto con ellos que son reconocidos por la comunidad como de óptima calidad.

\*Productos: no ofrece un producto sino un servicio, el cual está definido por las siguientes características: amplia cobertura, calidad total y atención personalizada.

Tiene Cobertura Total, sin límites en tratamientos, internaciones e intervenciones quirúrgicas. Atención rápida y precisa, sin co-seguros ni chequeras, con un mínimo de trámites administrativos. Todas las especialidades médicas a cargo de renombrados profesionales. Centros de Internación de primer nivel, en todo el país. Todo tipo de Diagnósticos y Servicios Complementarios. Servicios de Urgencia y Emergencias con capacidad de respuesta inmediata, las 24 horas de todos los días del año. Privilegia la atención médico-paciente, creando un marco acorde desde la primera consulta. Saben que el trato personalizado y la mutua confianza son esenciales en todo tratamiento.

OSDE Binario ha conformado la Primera Red Argentina de Servicios Asistenciales porque extiende su cobertura: por todo el país mediante 400 Centros de Atención Personalizada (CAPs), distribuidos estratégicamente. En todos los países limítrofes, para cobertura de urgencias: Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Y en el ámbito internacional: atención de alta complejidad programada en: E.E.U.U., Canadá e Israel.

\*Competencia: los principales competidores son SWISS MEDICAL, GALENO y MEDIFE.

\*Criterio de Pertenencia: es alto. El personal, en su mayoría, lleva más de diez años en la empresa por lo que tienen un conocimiento profundo de la empresa y los servicios que ofrece.

\*Criterio de Solidaridad entre las personas: es alto, ya que trabajan en un ambiente cálido de cooperación mutua.

\*Sistema de Control: A medida que ha ido creciendo el negocio se han implementado paulatinamente diversos sistemas para el control. No existe un procedimiento de control sobre el desempeño laboral propiamente dicho, sino que dependiendo del sector hay distintas formas de controlar el desempeño individual. El personal es responsable de sus tareas y no se necesita controlarlos estrictamente. Esto ayuda a la motivación de los mismos.

\*Estructura de poder: Tanto la mesa ejecutiva (entidad estatutaria de dirección) y el consejo directivo (entidad estatutaria de representación política) toman las decisiones generales para la conducción y administración de la Empresa.

El Grupo OSDE tiene un presidente, y cada Empresa dentro del Grupo tiene un gerente general; los gerentes de filial dependen del Gerente General de OSDE, el resto de las Empresas del Grupo tiene encargados en cada filial, que a su vez también dependen del gerente de Filial.

La cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización porque son ellos, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización



## 2. f Factor de individuación (fi)

El factor de Individuación, es un elemento no cuantitativo determinado por los atributos materiales propios de la empresa, y que son percibidos a través de su forma. Se considera como un índice no financiero.<sup>51</sup>

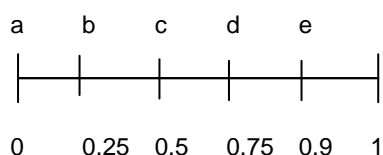
El factor de individuación le permite al empresario, orientar la comprensión de la identidad empresaria para determinar en ella lo que es principal de lo accesorio, y diseñar e implementar políticas, estrategias y métodos que no vulneren la identidad empresaria.

Si el empresario quisiera conocer el tipo y grado de identidad de su empresa con el fin de valorar su competencia empresaria, debería determinar la dimensión que ha adquirido el factor de individuación. Para ello deberá analizar los atributos que son propios del factor.

El factor de individuación explica que la identidad organizacional se construye por dos tipos de vertientes: las percepciones subjetivas asociadas a las creencias y los cambios que llegan desde el medio ambiente.

### f.1 Estimación del factor de individuación

a)- Escala valorativa de cultura y estructura.



b: cultura rezagada y estructura burocrática.  
c: cultura seguidora y estructura conservadora.  
d: cultura anticipadora y estructura flexible.  
e: cultura iniciadora y estructura innovadora.

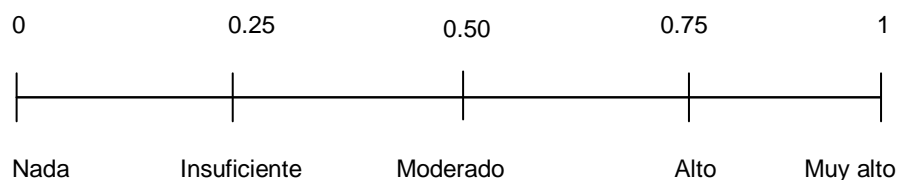
\*Cultura iniciadora = 0.90

\*Estructura Innovadora = 0.90

---

51 Ibidem, págs.63-66

b)- Escala valorativa para la Misión y Paradigma Organizacional



\*Clientes: entendemos por clientes a los socios. El grado de satisfacción de los socios es de normal a alto, la razón de su existencia se la debe a la gente que confía y elige sus servicios. Satisfacer sus necesidades y requerimientos, constituye el cimiento sobre el que OSDE ha fundado su esencia. =0,90.

\*Productos: no ofrece un producto sino un servicio, el cual está definido por las siguientes características: amplia cobertura, calidad total y atención personalizada.

Se debe adicionar la calidad de las prestaciones brindadas por sus prestadores, al esfuerzo constante por ofrecer servicios excelentes. Es en conjunto con ellos que son reconocidos por la comunidad como de óptima calidad.=0,95.

\*Competencia: los principales competidores son SWISS MEDICAL, GALENO y MEDIFE. =0,85.

\*Criterio de Pertenencia: es alto. El personal, en su mayoría, lleva más de diez años en la empresa por lo que tienen un conocimiento profundo de la empresa y los servicios que ofrece.=0,90.

\*Criterio de Solidaridad entre las personas: es alto, ya que trabajan en un ambiente cálido de cooperación mutua.=0,85.

\*Sistema de Control: no existe un procedimiento de control sobre el desempeño laboral propiamente dicho. El personal es responsable de sus tareas y no se necesita controlarlos estrictamente. Esto ayuda a la motivación de los mismos. =0,50.

\*Estructura de poder: Tanto la mesa ejecutiva y el consejo directivo toman las decisiones generales para la conducción y administración de la Empresa. El Grupo tiene un presidente, y cada Empresa dentro del Grupo tiene un gerente general; los

gerentes de filial dependen del Gerente General de OSDE, el resto de las Empresas del Grupo tiene encargados en cada filial, que a su vez también dependen del gerente de Filial. =0,90.

## f.2 Cálculo de fi

$$fi = (0.90 + 0.90 + 0,90 + 0,95 + 0,85 + 0,90 + 0,85 + 0,50 + 0,90) / 9 = \boxed{0,85}$$

El factor de individuación es alto. Lo cual significa que la empresa apuesta a desarrollar su identidad como ventaja competitiva y lo que nos demuestra que es uno de los motivos por lo que OSDE, hoy es líder en el mercado.

## 3. Capacidad empresaria (Diferencia)

La capacidad empresaria se refiere al potencial de la empresa para crear diferencias medidas a través del factor de sofisticación, que resume el nivel de conocimiento, creatividad e innovación aplicados a la generación de atributos diferenciales o guías de exclusividad. Pone de manifiesto la aptitud o talento que la empresa posee para trasladar su competencia a los procesos de generación de valor para el mercado a través de un producto diferente.<sup>52</sup>

El conocimiento de base para el saber en la capacidad empresaria se lo denomina prescriptivo, científico o normativo. Este saber es el que permite comprender (dar significado) a las acciones desarrolladas para el logro de un objetivo. Determina lo que es. Se expresa a través de enunciados denotativos verificables y esto es lo que lo legitima.

Para que las diferencias sean un valor de la capacidad empresaria, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del

---

52 Ibidem, págs.152-156

proceso de negocio. Para lograrla la empresa tiene que trabajar sobre los cuatro elementos básicos: la adaptación, innovación, coordinación y mejora de las actividades del proceso de negocio.

Las formas de generar las diferencias por medio de los cuatro elementos señalados es una parte esencial del factor de individuación, es decir, de la propia identidad de la empresa ya que son las derivaciones de la identidad las diferencias capaces de generar y sostener una ventaja competitiva empresarial.

La diferencia en términos competitivos se puede establecer a través de dos vías:

- Como comparación con otro.
- Como extensión de la identidad.

Lo que debe tener en cuenta la empresa al momento de crear diferencias es que, si se las genera por la simple comparación con lo otro (producto o marca), los elementos que la constituyen carecerán de base sustentada en la identidad y por lo tanto, la posición competitiva que logre será sumamente débil, ya que cambios en los elementos diferenciales del otro pueden dejar sin argumentos de valor a las diferencias creadas.

La diferencia genera un tipo de valor al consumidor que justifica la compra de un producto y no otro; este tipo de valor es subjetivo y por lo tanto aparente.

### **3. a Las economías de alcance**

Las economías de alcance generan beneficios, con rentabilidad final, cuando pueden desarrollar formas repetitivas de producción y comercialización de manera diferente para dar una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.<sup>53</sup>

Ellas se basan en la realización de tareas y aplicación de tecnologías de distinta manera para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores.

Cualquier sea la forma de logro de la economía de alcance, los requisitos que justifican su búsqueda son:

1. Que existan posibilidades de desarrollar en forma conjunta dos o más actividades de producción y/o comercialización.
2. Que existan posibilidades de compartir clientes actuales con productos diferentes.
3. Que existan posibilidades de compartir productos actuales con clientes diferentes.

El foco de la conformación del grupo OSDE ha sido acompañar a las personas en distintos momentos de su vida, brindándole servicios en cada momento, desde una concepción integral de la salud: en el acto propiamente dicho del cuidado de su salud (OSDE binario y Urgencias), en la previsión y seguridad de su bien-estar (Binaria), en el bienestar de su descanso y recreación (Interturis), en la libertad de reflexionar sobre temas que importan a lo largo de toda la vida (Fundación OSDE).

Si bien la conformación del grupo se fue dando sin que hubiera una visión expansionista, existió una idea que permitió estructurar las empresas en un foco común, la de trabajar con seriedad y respeto por la dignidad de las personas (en el plano sanitario, de descanso y en generar espacios de reflexión). Todo esto contribuye al sentimiento de bienestar de una persona, que hace a su salud de manera integral.

---

<sup>53</sup> Ibidem, págs.157-158

Se puede afirmar que el grupo OSDE alcanza las economías de escala usando la misma fuerza de venta para comercializar sus productos, comparte clientes actuales con diferentes productos (un socio puede contratar un seguro de vida o retiro y realizar una reserva aérea) y compartir productos actuales con clientes diferentes (Interturis brinda la gestión de reservas hoteleras y de aéreas para uso interno de la empresa, para los asociados y no asociados y prestadores).

El centro neural de las economías de alcance es la innovación y el conocimiento necesario para sostenerlo debe llevar a un “saber paralogico” que permita “saber crear.”

El saber crear es el determinante para que la empresa construya su propio factor de sofisticación que le permita las diferencias para satisfacer, en forma diferente; la demanda de los clientes.

### **3. b La diferencia expresada a través del factor de sofisticación**

El valor se crea mediante la innovación como aplicación del saber al trabajo para lograr diferencias como ventajas competitivas.

La empresa debe desarrollar formas competitivas (capacidad empresaria) basadas en las diferencias si quiere lograr una ventaja competitiva empresaria. Las diferencias pueden ser<sup>54</sup>:

- Mínimas de tal forma de alcanzar costos unitarios por debajo del promedio de las empresas que compiten en el sector.
- Superiores para poder cobrar un precio unitario por encima del promedio de las empresas competidoras del sector, ya sea con costos unitarios superiores al promedio cuando los costos de la diferenciación son trasladados al precio, o por debajo al promedio cuando la diferenciación no implica un aumento en los costos.

---

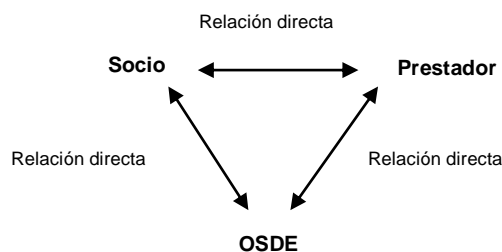
54 Ibidem, págs.159-160

En cuanto a las diferencias como elementos constitutivos o no del costo unitario, tenemos diferencias no transferibles y diferencias transferibles.

También hay diferencias tangibles (estacionalidad de los productos, localización de la empresa, transacciones entre la cadena de valor, eslabones entre las actividades de la cadena de valor, tecnología utilizada, procesos productivos y comerciales, sistemas de información).

Y diferencias intangibles (conocimiento aplicados a los procesos del negocio, sinergia por interrelación entre negocios, productos o procesos, tiempo de respuesta ante los cambios en la demanda de clientes, estrategia diferenciadora seguida por la empresa, diferencias basadas en la percepción de calidad subjetiva, diferencias basadas en la innovación aplicada a valores simbólicos).

Gráfico N°8: Pirámide invertida.  
Fuente: Manual de Inducción de OSDE.



La pirámide invertida establece que el foco de sus esfuerzos está en lograr la relación directa entre el socio y el prestador, y esto lo hace generando las condiciones propicias para que sea así. Lograr estas condiciones implica fluidez en los procesos de atención; una relación cercana y profesional tanto con socios como con prestadores; orden, claridad y celeridad en los trámites administrativos; y una constante actitud de mejora continua, en donde se exprese la actitud de servicio.

Como empresa de servicio y del rubro de salud, en las relaciones personales es por donde pasa el valor diferenciador.

Lo que el socio encuentra en la cartilla de OSDE en cuanto a profesionales, e instituciones de salud, muy probablemente lo puede encontrar también en las cartillas de otras obras sociales, o medicinas prepagas, lo que esperan que encuentren distinto es el modo cómo se los atiende, la seriedad, la consideración y el respeto, cualidades que hacen a su modo de ser como empresa y que se expresa a través de sus personas.

### **3. c Los procesos, la capacidad empresaria y las diferencias**

Mientras que las personas definen la identidad a través de la competencia empresaria, los procesos definen las diferencias a través de las capacidades empresarias.<sup>55</sup>

Cotidianamente la empresa realiza distintos tipos de tareas que tienen que ver con su dinámica operativa.

Tareas rutinarias o estructuradas: poseen problemas de fácil resolución, se poseen conocimientos o experiencias que facilitan las decisiones a tomar.

Tareas contingentes o no estructuradas: son situaciones de las cuales no se posee conocimiento o experiencias, por lo que las decisiones deben tomarse con más detenimiento.

La suma de tareas normalmente son agrupadas por tipos de actividad.

Actividad: es el conjunto de tareas básicas, rutinarias y contingentes, realizadas por personas que aplican sus conocimientos y experiencias, utilizando recursos y siguiendo el direccionamiento de la gerencia. Una actividad posee estos elementos: personas, recursos, procedimientos, resultados.

---

55 Ibidem, págs.161-165



Cada función, cada gerencia, cada departamento, cada oficina, cada puesto de trabajo, está compuesta por estos cuatro elementos. De ellos son las personas quienes dominan, combinan y controlan los recursos y procedimientos que deben dar los resultados que coincidan con los objetivos a lograr.

Si se toma el conjunto de actividades de los distintos puestos de trabajo, de las oficinas, de los departamentos, de las gerencias y se combinan de tal forma que se encadenen para el logro de un objetivo, el valor de la empresa (Ve), entonces estaremos frente a un proceso.

Proceso: es una combinación de distintos modos de hacer una actividad con el objetivo de generar valor por los modos diferentes de hacer una actividad y generar valor por los modos eficientes de hacer una actividad.

Cada actividad es un subproceso generador de valor parcial que, tomado en conjunto, determinan el valor total del proceso de negocio o valor empresario.

### **3. d El proceso de negocio y las actividades de valor**

Si se quiere analizar y hacer un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa se puede tomar como base el proceso de negocios y descomponerlo en actividades de valor teniendo en cuenta las funciones base. Es el método más difícil pero el más confiable para analizar y diagnosticar la situación competitiva de la empresa. Este análisis estructura a la empresa en términos de proceso de negocio, con actividades generadoras de valor que interactúan entre sí y con el entorno para el logro de objetivos competitivos.<sup>56</sup>

La mayor y/o mejor utilización de las capacidades empresarias definen una mejor posición competitiva de una empresa dentro de un sector de negocios, y en tal caso, es el valor que ellas puedan generar para sus clientes la muestra de esas habilidades.

---

56 Ibidem, págs.166-171

### 3.e El proceso de negocio basado en la generación de valor

Partiendo del concepto de cadena de valor, en tanto actividades encadenadas capaces de generar valor como ventaja competitiva, se propone un nuevo enfoque.<sup>57</sup>

- Se toma el concepto de proceso de negocio en lugar de cadena para designar las actividades encadenadas capaces de generar valor empresarial.
- Entonces el valor empresarial es resultante de la competencia, capacidad y habilidad empresarial para generarlo.
- La competencia, capacidad y habilidad empresarial se reflejan en el conjunto de actividades de la empresa combinadas para generar valor.
- Las actividades de valor son procesos parciales o subprocesos dentro del proceso de negocio.
- Cada actividad de valor o proceso parcial o subproceso de negocio, es realizada por personas que, utilizando recursos, aplican procesos para generar un resultado con cierto valor.
- La generación de valor a través de la actividad se puede realizar aplicando conocimientos para un saber ser constructo de la identidad empresarial.
- La generación de valor a través de la actividad se puede realizar con la aplicación de conocimientos para saber qué hacer de un modo diferente.
- También la generación de valor a través de la actividad se puede realizar con la aplicación de conocimientos para saber cómo hacer de un modo eficiente.
- Cuando la empresa ha generado valor empresarial de un modo diferente y eficiente, superior al generado por la competencia, se encontrará en condiciones de generar una ventaja competitiva empresarial si, y solo si, el mayor diferencial entre diferencia y eficiencia se encuentra afectado por la identidad como factor incremental.

---

57 Ibidem, págs.172-173

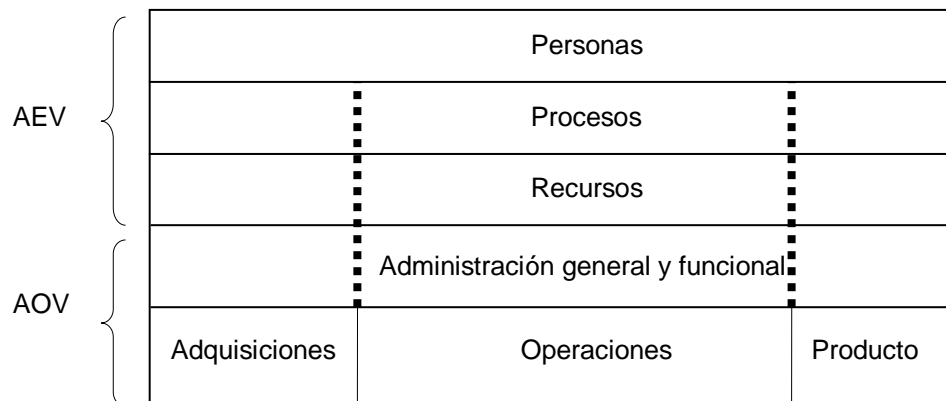
### 3.e 1 Las actividades de valor del proceso de negocios

Las actividades de valor deben ser identificadas en función de tres componentes<sup>58</sup>:

Las personas que realizan las actividades, los procesos para realizar las actividades, los recursos disponibles y utilización de los mismos en cada actividad.

Estos componentes son los que determinarán, conjuntamente, la competencia de la empresa. Es una forma práctica y completa de determinar la posición competitiva de la empresa analizada desde adentro para luego enmarcarla en la estructura del sector de negocios donde compite. Luego de este posicionamiento desde lo particular hacia lo estructural, la empresa podrá realizar los ajustes necesarios para el diseño de una estrategia que le permita desarrollar su proceso de negocio.

Esquema N°1: Proceso de negocio con sus actividades de valor.  
Fuente: Ocaña, H. op.cit



AEV: Actividad estratégica de valor.  
AOV: Actividades operativas de valor.

<sup>58</sup> Ibidem, págs.174-180

Actividades estratégicas de valor:

Las **personas** y sus conductas son las que le dan identidad al negocio. A partir de las creencias de las personas que emprendieron el negocio, se genera un tipo de cultura que caracterizará el desempeño de las personas dentro de la organización. Factores intangibles tales como espíritu emprendedor, visión empresaria, liderazgo, pertenencia, compromiso, cooperación, responsabilidad, determinan los modos cómo se realiza una actividad. Estos factores son originados desde el gerenciamiento de la empresa y derramados en todos los miembros de las distintas actividades.

Los **procesos**. Cada actividad de valor debe ser entendida como un proceso con un flujo de entradas (insumos), operaciones (transformación de los insumos) y salidas (productos). Los procesos son combinaciones de distintas formas de hacer una tarea, donde intervienen personas y recursos para producir un resultado material o inmaterial valioso. Un proceso significa una ventaja competitiva cuando es capaz de generar valor a través de diferencias específicas en la adquisición de los insumos, en las transformaciones de éstos o en los productos emergentes. Pero como al proceso lo ejecutan las personas, la verdadera fuente para generar valores diferenciales como ventaja competitiva es la creatividad e innovación.

Los **recursos** deben ser analizados como los que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser tangibles o intangibles, permanentes o consumibles. Cualquiera sea el tipo deben ser cuantificables en términos monetarios. La disponibilidad y utilización de los recursos determinará la eficiencia del proceso medido en valor de costo.

Actividades operativas de valor:

**Administración general y funcional:** se refiere a las actividades que corresponden a la gerencia general como responsable de la aplicación de las políticas de la empresa.

**Adquisiciones:** son todas las actividades relacionadas con la incorporación de materias primas, insumos, materiales indirectos, instalaciones y cualquier otra entrada que intervenga operativa o estratégicamente en la generación de valor.

**Transformaciones:** son todas las actividades que tienen como objetivo la transformación de las entradas efectuadas por adquisiciones en un producto final, ya sea un bien o un servicio.

**Marketing:** consiste en la distribución, comunicación, venta y servicios posventas de los productos terminados.

En el caso de OSDE el proceso de negocios se presentaría de la siguiente forma:

- Actividades estratégicas de valor.

Las personas: en OSDE las personas son muy importantes para la generación de valor, lo pudimos comprobar con el alto valor que se obtuvo en el factor de individuación y recalando su slogan "Grupo OSDE, un grupo de Personas".

Los procesos: cada actividad que se realiza como conjunto de tareas por las personas con los recursos disponibles tienen como objetivo la generación de valor.

Los recursos: se pueden mencionar desde inmuebles, servicios (luz, gas, agua) instalaciones, muebles, computadores, red telefónica, internet, etc. Todos cuantificables y colaboran para la comercialización y prestación del servicio en el rubro de la salud.

- Actividades operativas de valor.

Comercialización: consiste en la captación, incorporación y prestación de servicio al socio.

Contrataciones: consiste en la negociación con prestadores y proveedores.

Nivel 1: Proceso de negocios

Esquema N°2: Proceso de negocio de OSDE Binario.  
Fuente: Elaboración propia

Persona	
Procesos	
Recursos	
Comercialización	Contrataciones

- Subactividades operativas de valor.

Comercialización:

- Promoción.
- Afiliaciones.
- Gestión de cobranzas.

Contrataciones:

- Negociación.
- Control de facturación.
- Control de calidad.

## Nivel 2: Contrataciones

Persona		
Procesos		
Recursos		
Negociación	Control de facturación	Control de calidad

## Nivel 3: Control de facturación

Persona		
Procesos		
Recursos		
Recepción de facturación	Auditoría de trámites	Pagos

Existen dos circuitos de facturación, uno es manual (donde el prestador presenta su facturación en un archivo con un formato predeterminado junto con la documentación respaldatoria) y otro es el automático (donde se establece una comunicación on line entre el prestador y OSDE, verificando la aptitud de la relación socio-prestador-prestación en forma previa a la realización y facturación de las prestaciones brindadas a los afiliados, registrando cada una de las mismas y conformando la pre-factura individual de cada prestador).

Recepción de facturación: se recibe en mesa de entrada la documentación correspondiente a la facturación de los prestadores, creando un trámite por prestador.

Auditoría de trámites: es el control que realiza el liquidador sobre las prestaciones facturadas por el prestador y su documentación respaldatoria.

Pagos: una vez liquidado y cerrado el trámite se genera la propuesta de pago.

Y se podría seguir desgranándose cada una de estas actividades hasta llegar a la mínima expresión: la unidad operativa de valor.

Habiéndose hecho un inventario del proceso general del negocio y los específicos de Comercialización y Contrataciones, cabría preguntarse ¿Cuál es el valor generado por el proceso de negocios, una actividad de valor o una unidad operativa en término de diferencia?

### **3. f Fuentes de valor para generar diferencias**

Una vez que se identificó la conformación del proceso de negocios en sus actividades, se realiza un análisis para detectar las fuentes potenciales de valor en cada una de esas actividades.<sup>59</sup>

Lo que se tiene es una especie de inventario donde se detallan la totalidad de las tareas involucradas en el desarrollo del proceso de negocios que le permita a la empresa competir con éxito en el sector que se trate.

El valor de una actividad puede ser de dos tipos: actual, referido a las competencias, capacidades y habilidades que son posibles de detectar en las actividades al momento de estructurar el proceso de negocio. Y potencial, referidos a las competencias, capacidades y habilidades que son posibles de implementar a futuro cuando se realice la estructuración del negocio sobre la base de la estrategia competitiva a implementar.

En cualquiera de los dos casos, el análisis del proceso de negocios y sus actividades, debe permitir la identificación de los impulsores de valor por diferencia

---

59 Ibidem, págs.185-199



que, actual o potencialmente, se puedan implementar en cada una de las actividades analizadas.

Los impulsores de valor para generar diferencias son: innovación, mejoras, coordinación, adaptación.

La **innovación** como impulsor de valor de diferencias debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, se analiza el valor del valor generado por la novedad, su impacto y su costo.

Toda vez que se introduce una novedad en el producto (diseño, marca, envase, precio), en las transformaciones (ingeniería de producción, ingeniería de producto, calidad, tecnología) o en las adquisiciones (materia prima, maquinarias, insumos), si es exitosa, es generadora de valor como diferencia, hacemos que la empresa posea algo exclusivo, que puede ser permanente o no, pero en todo caso es una ventaja competitiva.

Se necesita de las personas con un fuerte factor de individuación orientado a una cultura provocadora o anticipadora del cambio para ser innovador.

Los pasos para ser una empresa innovadora son:

- Integrar las distintas áreas del negocio bajo una sola visión empresaria fuertemente orientada al cliente.
- Crear y desarrollar una cultura empresaria orientada a buscar formas de provocar o anticipar cambios en los clientes.
- Establecer formas sistémicas de introducción de innovaciones a través de proyectos y programas.
- Minimizar los tiempos de diseño y aplicación de las novedades que, como diferencias serán introducidas en los procesos.

Ejemplo: A fin del año pasado y principios del 2011 se comenzó a implementar la validación en línea con todos nuestros prestadores. El circuito de

facturación automático<sup>60</sup> es una modalidad de trabajo relacionada con la utilización de los sistemas POS (Point of Service), IVR (Interactive Voice Response). A través de estos sistemas, se establece una comunicación on line entre el prestador y OSDE, verificando la aptitud de la relación socio-prestador-prestación en forma previa a la realización y facturación de las prestaciones brindadas a los afiliados, registrando cada una de las mismas y conformando la pre-factura individual de cada prestador.

Los beneficios que se obtienen son:

Lograr mayor dinamismo y efectividad en la liquidación de la facturación mensual, ya que una vez informadas y aprobadas las prestaciones realizadas, se actualiza la pre-factura del prestador para su pago, previo control de los débitos sugeridos por el sistema.

Minimizar el envío de la documentación respaldatoria actual, ya que los tickets emitidos por las terminales de POS y las planillas conformadas junto con las prescripciones médicas cuando se utilice IVR, serán aval suficiente para el prestador. Siendo necesario remitir documentación sólo cuando es solicitada puntualmente por OSDE.

Contar con información periódica de las prestaciones efectuadas, permitiendo un mejor seguimiento del prestador y anticipando los tiempos de Control de Facturación.

La **mejora** significa darle un valor superior al proceso, a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual.

Mejorar el valor de un proceso significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad.

Un procedimiento para analizar y detectar un impulsor potencial de mejora sería:

---

<sup>60</sup> Intranet de Osde. Manual de circuitos de facturación.

- Identificar y aislar un proceso y actividad de valor.
- Identificar y discriminar las entradas de insumo, los procesos de transformación de ellos y las salidas o producido de la actividad.
- Reducir el análisis hasta su mínima expresión de entradas-salida-proceso.
- Analizar cuál es o son las tareas críticas agregadoras de valor como diferencia.
- Determinar cuál es el estado superior que potencialmente agrega valor por diferencia.
- Evaluar el impacto de la mejora dentro del proceso o la actividad considerando las vinculaciones con otros procesos y actividades.

Se recomienda operar sobre aquellas actividades que se consideran críticas y/o sobre las cuales existen indicadores que permitan evaluar las mejoras (tiempo, procedimientos, uso de recursos, asignación de personal, tareas y/o elementos de trabajo).

Ejemplo: Auditoría interna está evaluando cada proceso dentro de la organización, identificando actividades críticas a fin de mejorar procedimientos, uso de recursos, tareas.

La **coordinación** implica disponer en forma ordenada de los procesos entre sí y de las actividades de cada uno de ellos de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común como el logro de la generación de diferencias como valor.

Se refiere a la coordinación existente entre las actividades encadenadas que componen el proceso de negocio.

Existen dos tipos de impulsores de diferencia en la coordinación:

- Exteriores, son los relacionados con proveedores clientes y otros actores competitivos.

- Interiores, son los referidos a procesos y actividades. A su vez pueden ser horizontales (se refieren a la transversalidad horizontal que sigue la lógica del proceso como entrada-operaciones-salida, propio de las actividades operativas) y verticales (se refieren a la transversalidad vertical que se da entre las actividades estratégicas y operativas).

La coordinación debe ser analizada con relación a los tiempos, uso de los recursos, tareas de las personas o coordinación de procedimientos.

Ejemplo: Se está mejorando la coordinación entre los sectores que intervienen en el circuito empresa – socio, empresa – prestadores y empresa – proveedores.

La **adaptación** debe ser entendida con relación al cliente, sea interno o externo. Todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los este acompañando, anticipando o iniciando.

La adaptación como valor diferencial consiste proveerle al cliente algo diferente en el propio producto comprado, en el lugar donde lo compra, en cómo lo compra, en el momento de la compra, teniendo en cuenta con quién lo compra y con quien lo consume, en cuantas veces lo usa, y así sucesivamente, es decir, teniendo en cuenta el proceso de compra del cliente: la precompra, la compra efectiva y la poscompra.

La adaptación es el mejor impulsor que refleja las necesidades del cliente porque se basa en él.

Los factores determinantes para potenciar la adaptación como impulsor de valor diferencial, son:

- Identificar y definir los segmentos de clientes que son objetivo del negocio.
- Establecer y mantener una visión y cultura empresarial de cercanía al cliente.

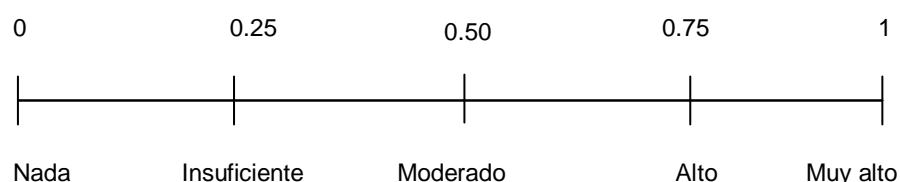
- Desarrollar e implementar planes permanentes de detección de necesidades de los clientes.
- Analizar las diferencias potenciales que se pueden introducir en el proceso del negocio para adaptarse a los requerimientos del cliente.
- Evaluar el impacto que pueden producir las diferencias en el proceso de negocios teniendo en cuenta cada una de las actividades.
- Evaluar financieramente a la diferencia a introducir.
- Implementar la adaptación.

Ejemplo: OSDE binario es, esencialmente, una manera original de concebir el acceso de los asociados a los servicios de salud. Creado como una estructura solidaria, garantiza las condiciones necesarias para otorgar un lugar privilegiado a las relaciones que sostienen sus componentes: prestadores, asociados y la comunidad.

### 3.g Estimación del factor de sofisticación

El factor de sofisticación<sup>61</sup> resume el nivel de conocimientos, creatividad e innovación aplicados a la generación de atributos diferenciales.

De acuerdo a los impulsores de valor detallados en el apartado anterior podemos hacer una estimación del factor de sofisticación utilizando la siguiente escala.



<sup>61</sup> Ocaña, Hugo R., op.cit, pág 26

Innovación. A fin del año pasado y principios del 2011 se comenzó a implementar la validación en línea con todos nuestros prestadores. (Diferencia actual) =0,90

Mejora. Auditoría interna está evaluando cada proceso dentro de la organización, identificando actividades críticas a fin de mejorar procedimientos, uso de recursos, tareas. (Diferencia potencial)=0,60

Coordinación. Se está mejorando la coordinación entre los sectores que intervienen en el circuito empresa – socio, empresa – prestadores y empresa – proveedores. (Diferencia actual)=0,75

Adaptación. OSDE binario es, esencialmente, una manera original de concebir el acceso de los asociados a los servicios de salud. Creado como una estructura solidaria, garantiza las condiciones necesarias para otorgar un lugar privilegiado a las relaciones que sostienen sus componentes: prestadores, asociados y la comunidad. (Diferencia actual)=0,80

$$fs = (0,90+0,60+0,75+0,80)/4 = \boxed{0,7625}$$

El factor de sofisticación arroja que tanto las diferencias actuales como las potenciales son más que aceptables dando un valor por encima del nivel medio.

#### **4. Habilidad empresarial (Eficiencia)**

La habilidad empresarial, se refiere al nivel de eficiencia (saber cómo hacer) alcanzado por la empresa y medido a través del “factor de optimización” que refleja la tenencia de recursos y la destreza en sus aplicaciones. Ésta depende de la capacidad empresarial para realizar determinadas actividades de valor en forma diferente y al más bajo costo posible.<sup>62</sup>

---

62 Ibidem, págs.208 -212

El conocimiento de base para el saber en la habilidad empresaria se lo denomina performativo u operativo, es el que discute que el conocimiento necesario sea eficiente, es decir que sea de aplicabilidad operativa funcionando mejor al menor costo. Su competencia básica se sustenta en el “saber hacer” o en el “saber cómo es”. Este ha actuado y actúa como una extensión del saber científico y ambos conducen a la rentabilidad.

Las características del saber performativo son:

- Capacidad: se requiere de las condiciones necesarias para la acción.
- Experiencia: se requiere de percepciones y vivencias generalmente aceptadas.
- Destreza: requiere de facultad de ejecución y resolución del mejor modo posible.

La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

La eficiencia como habilidad empresaria se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario.

El valor de la empresa ( $V_e$ ) como ventaja competitiva empresaria (VCE) es:

$$V_e = f_i (f_s - f_o).$$

Entre eficiencia y diferencia hay una dualidad indisoluble, es decir, no se puede entender a las diferencias producidas sin medir su eficiencia y viceversa, no se puede entender los costos consumidos sin medir las diferencias producidas.

#### **4.a El factor de optimización**

El factor de optimización se obtiene a partir del análisis de los recursos. Ellos deben ser analizados como aquellos que facilitan, tanto la adquisición de insumos, como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser de tipo tangible (materias primas, maquinarias) o intangibles (información), permanentes o consumibles y cualquiera sea el tipo, cuantificables en términos monetarios, por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor, eficiencia que se mide a través del factor de optimización.<sup>63</sup>

Las personas que desarrollan los procesos requieren de recursos. La disponibilidad y utilización de los recursos determinará la eficiencia del proceso medido en valor de costo.

Una empresa que desarrolle el proceso de una o más actividad en forma más eficiente habrá obtenido un valor superior y, por lo tanto una ventaja competitiva, si ese valor es trasladado al producto final y percibido como valioso por el cliente.

#### **4.b Los determinantes de costo dentro de la eficiencia como impulsor de valor**

El tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa y habrá que determinar cuáles son las variables de medida y control que faciliten la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias.<sup>64</sup>

Las unidades de medida y control se las denomina genéricamente como “Impulsores del costo” en la eficiencia como impulsor de valor.

Un impulsor de costo es la causante de costos consumidos en una actividad.

---

63 Ibidem, págs.213

64 Ibidem, págs.217- 226



El determinante del costo de la actividad será asociado con aquello que agrega mayor diferencia a la actividad: las personas, el proceso o el recurso.

Con el objeto de facilitar la selección de los determinantes de costos en una actividad, ellos deben reunir estos requisitos:

- Que sean fáciles de observar y medir.
- Que sean representativos de las actividades que habitualmente realiza la empresa.
- Que permitan la evaluación de las diferencias generadas por la actividad observada.
- Que exista correlación entre el determinante de costo y consumo real de costo
- Que se tenga información confiable y/o de fácil acceso.

Los determinantes del costo se dividen en dos clases:

- Los de costos estructurales, son los son los determinantes asociados a los recursos, ellos son la escala, el aprendizaje, la experiencia y el tamaño de la capacidad disponible.
- Los de costos ejecucionales, son los determinantes asociados al proceso, son los relacionados con las formas en que se desarrollan las actividades de valor (destreza en la utilización de los recursos).

Los determinantes del costo asociados a las personas: básicamente son los asociados a los conocimientos específicos sobre la actividad. Los más comunes son:

- Unidades monetarias de mano de obra directa o u indirecta.
- Horas de mano de obra directa o u indirecta.
- Números de empleados.
- Demanda de prestación de servicios.

Los determinantes del costo asociados a los procesos: el más apropiado es el tiempo de operación o ejecución de la actividad como unidad de medida y control. Cualquier operación es eficiente si se realiza en el menor tiempo posible.

Los determinantes del costo asociados a los recursos: la utilización de la capacidad del recurso, cantidades producidas y comercialización (volumen). Éstas están asociadas a las economías de escala (se da cuando el costo medio a largo plazo de la empresa disminuye al aumentar la producción), aprendizaje (ahorros que surgen de aprender haciendo, que se extinguen después de un periodo), curva de experiencia (en la medida que se duplica la experiencia en una actividad, el costo por agregar valor a través de una diferencia baja en un 20 a 30%), capacidad instalada (todos los activos fijos que facilitan la producción y comercialización de los productos).

En conjunto, el aumento de la capacidad, escala, aprendizaje, especialización y experiencia producen una reducción de los costos medios a largo plazo. Pero no se justifica el aumento en la capacidad sino existe un crecimiento del negocio.

#### **4.c Eficiencia, proceso de negocio y actividades de valor**

La empresa deberá determinar, a través del proceso de negocio y sus actividades, el nivel de eficiencia como impulsor de valor empresario.

Se analiza cada actividad para<sup>65</sup>:

- Determinar a qué costo están creando las diferencias.
- Si hay creación de diferencias cual es el costo de la ineficiencia.

Si en una actividad no existen diferencias y están consumiendo costos se deberá:

- Eliminar la actividad.
- Integrarla con otras actividades que si generan diferencias como valor empresario.

---

65 Ibidem, págs.227-228

#### 4.d Estimación del factor de optimización

El costo unitario por actividad de valor es la resultante de los gastos totales en un periodo dado dividido la cantidad del determinante de costo para esa actividad para el mismo periodo.<sup>66</sup>

Representa el índice de eficiencia con relación a:

- un índice histórico estándar.
- un índice que debe ser comparado para calcular la diferencia generado por la actividad.

Normalización del factor de optimización: se realiza para expresar los valores indicativos de la diferencia de cada actividad en una única forma homogénea.

Se utiliza el criterio que, es mejor que el índice sea aproximadamente correcto a que sea exactamente erróneo.

Procedimiento:

- Se utiliza una escala de 0 a 1 o de 1 a 100.
- Determinar puntos mínimos y máximos o peor y mejor.
- Determinar la diferencia entre el mejor y el peor costo.
- Asignar valor 0 al peor costo y 1 o 100 al mejor.
- Calcular la diferencia entre el índice hallado con el mejor costo.
- Ubicar en forma proporcional el valor resultante en la escala.

Resulta imposible estimar el factor de optimización en la empresa bajo análisis, al no poseer la información necesaria para realizarlo, ya que es de carácter confidencial, pero podemos concluir nuestro análisis considerando distintos factores de optimización y analizar cada caso.

Escenario optimista:  $f_o = 0,25$ .

Escenario intermedio:  $f_o = 0,50$ .

---

<sup>66</sup> Ibidem, págs.229-231

Escenario pesimista:  $f_o=0,75$ .

## 5. Estimación de la competencia esencial

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el primer apartado de este capítulo la competencia esencial ( $C_s$ ) debe ser entendido en tres dimensiones.<sup>67</sup>

- Competencia empresaria ( $C_e$ ), medida a través del factor de individuación ( $f_i$ ).
- Capacidad empresaria ( $C_a$ ), medida a través del factor de sofisticación ( $f_s$ ).
- Habilidad empresaria ( $H_a$ ), medida a través del factor de optimización ( $f_o$ ).

$$\boxed{C_s = C_e (C_a - H_a)} = \boxed{C_s = f_i (f_s - f_o)}$$

Cuando la empresa es capaz de crear un valor ( $V_e$ ) que iguale al percibido por el cliente, entonces está generando una ventaja competitiva empresarial (VCE).

$$\boxed{VCE = f_i V_e}$$

El valor generado por la empresa es:

$$\boxed{V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costo}}$$

Entonces:

$$\boxed{V_e = f_s - f_o}$$

Para que la empresa estime su ventaja competitiva empresarial, primero deberá estimar su valor empresario ( $V_e$ ) como la diferencia entre la diferencia capaz de

---

<sup>67</sup> Ibidem, págs.235- 236

generar a un nivel de eficiencia dada (fs - fo) y luego aplicarle el efecto multiplicador de su identidad por medio del factor de individuación.

$$VCE = fi (fs - fo)$$

Por último analizaremos la ventaja competitiva empresarial de la empresa bajo análisis, considerando distintos factores de optimización.

Factor de individuación (fi)= **0,85**

Factor de sofisticación (fs)= **0,7625**

Si consideramos el escenario optimista, el factor de optimización (fo)=**0,25**

La **Cs= VCE=fi (fs-fo)= (1+0,85)\*(0,7625-0,25)= 1,85\*0,5125=** 0,9481

Siendo el  $V_e=0,5125$

Si consideramos el escenario intermedio, el factor de optimización (fo)=**0,50**

La **Cs= VCE=fi (fs-fo)= (1+0,85)\*(0,7625-0,50)= 1,85\*0,2625=** 0,4856

Siendo el  $V_e=0,2625$

Si consideramos el escenario pesimista, el factor de optimización (fo)=**0,75**

La **Cs=VCE= fi (fs-fo)= (1+0,85)\*(0,7625-0,75)= 1,85\*0,0125=** 0,0231

Siendo el  $V_e=0,0125$

Como OSDE binario es una empresa madura, con más de 38 años compitiendo en el mercado, siendo actualmente líder en el sector de la medicina prepaga, vamos a considerar que los años de experiencia le han permitido lograr la eficiencia como habilidad empresarial a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos. Es por ello que el valor generado por la empresa se encontraría por encima del valor medio, viéndose reflejado entre dos escenarios, el optimista y el intermedio. De este modo, la ventaja competitiva empresarial sería superior al valor medio, determinando la posición que posee la empresa en el sector.

Cabe recordar que se habrá creado ventajas competitivas siempre y cuando la empresa se encuentre en condiciones de desarrollar conocimientos y saberes, como formas de identidad, diferencia y eficiencia, superiores a la competencia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La intención de este trabajo es aplicar un nuevo modelo de análisis y desarrollo de negocios, cuyos principios básicos están referidos a la identidad, diferencia y eficiencia como ventajas competitivas empresarias a las empresas del sector de la medicina prepaga.

Actualmente el sector de la medicina prepaga se encuentra en problemas debido a la falta de rentabilidad, la infraestructura obsoleta y una demanda creciente. La inflación propicia la puja distributiva entre los actores y obliga a las instituciones a elevar las tarifas aun no queriéndolo. El problema que se está viendo es que algunas entidades no van a estar en condiciones de financiar una recesión. Los márgenes de ganancia en el sector de la medicina prepaga, son muy pequeños. Si no hay crédito y tampoco volumen, hay empresas chicas que no van a poder seguir adelante con esta ecuación.

Es por ello que estas empresas se encuentran obligadas a buscar una ventaja competitiva perdurable en el tiempo. La competitividad debe ser analizada dentro de un proceso de cambios basado en el comportamiento empresario diferencial, debido a que las empresas se esfuerzan por ser diferentes de alguna manera y que en entornos inestables como el nuestro, este énfasis en la búsqueda de identidad y diferencias competitivas representan un camino válido para competir en mercados globalizados.

La nueva forma de competitividad basada en el conocimiento y el saber, cuyos pilares son la visión y cultura empresaria que permiten darle Identidad a la organización, las economías de alcance que permiten darle diferencia a la organización y las economías de escala que permiten darle eficiencia a la organización, permitirá competir a las empresas, creando valor a partir de una visión sistémica de procesos y actividades de negocios.

Cuando una empresa haya generado valor empresario de un modo diferente y eficiente, superior al generado por la competencia, se encontrará en condiciones de generar una ventaja competitiva empresaria. Pero si dos o más empresas se encuentran en igualdad de condiciones en la generación de valor, sólo aquella que logre construir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva superior.

Al analizar a una empresa del medio bajo esta alternativa, se demuestra que toda organización necesita adquirir identidad para diferenciarse en forma eficiente.

Desde hace casi 40 años OSDE es un financiador puro. Su estrategia ha consistido en concentrar demanda, negociar por escala y administrar con prolijidad y eficiencia los recursos que lo socios le confían.

Como diferencial se destaca la relación directa entre el médico y el paciente, propiciada estratégicamente por sus planes binarios y el acceso libre y ágil a la prestación, sustentados en una política de permanente seguimiento y simplificación de los procesos.

No cuenta con sanatorios propios y esto obedece a su política histórica de pensar a los prestadores como aliados estratégicos, no como competidores. De este modo se alienta la libre elección del paciente en materia de acceso al servicio.

Como empresa de servicio y del rubro de salud, en las relaciones personales es por donde pasa su principal valor diferenciador. En el modo de atención, la seriedad, la consideración y el respeto, son cualidades que hacen a su modo de ser como empresa y que se expresa a través de sus personas.

La calidad de servicio se da en la medida en que la calidad de relación interna en la cadena de valor se mantenga, y eso se logra a partir del acuerdo en una misma concepción de servicio.

La frase “Grupo OSDE, un grupo de Personas” es más que un slogan simplemente, el elemento personal en su conformación no es un tema menor, basta



ver su historia, para comprender e identificarse con la identidad organizacional que han ido conformando las personas de esta organización.

La permanencia de los empleados es algo que los caracteriza. El anterior Gerente General lo fue por 35 años. En filial Mendoza, la primera empleada este año se jubila con 38 años de aporte en la misma institución. A nivel país, aproximadamente el 50% de los empleados lleva una antigüedad superior a los 10 años. Esto demuestra que los empleados se sienten a gusto con su trabajo, lo que ha permitido a la organización tener una cultura fuerte porque hay compromiso con la organización, se trabaja en equipo, orientados a la calidad y al servicio al cliente.

Su factor de individuación es alto, que significa que la empresa apuesta a desarrollar su identidad como ventaja competitiva, siendo uno de los motivos por el cual OSDE, hoy, es líder en el mercado.

Las empresas deberían estar diseñando e implementando nuevas formas de generación de valor en sus procesos de negocios a través de la innovación pero claro se necesitan de las personas con un fuerte factor de individuación. Esto se resume en el grado en que las creencias, la visión empresaria, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única.

Hoy las empresas deben enfocarse a mejorar el bienestar del empleado, lograr un balance entre la vida laboral y la privada, generar espacios para que la gente disfrute su trabajo.

Las nuevas modalidades que se están utilizando para compensar al personal y de alguna manera retenerlo, son los llamados beneficios no convencionales o no tradicionales. Entre los principales beneficios, se destacan los siguientes:

- Horarios flexibles: se basa en que no hay un control diario de entrada y salida del personal, sino que se contabilizan las horas semanales.
- Casual day: Permite a los empleados concurrir al trabajo con vestimenta informal.

- Reducción horaria: Consiste en quitar algunas horas en un día en particular (en general los viernes).
- Salud: Descuentos en gimnasios y centros de belleza. Orientación nutricional, talleres para el manejo del estrés. En algunas empresas se contratan masajistas para los trabajadores. Se ofrecen colaciones sanas (frutas, barritas y jugos).

Además existen otros beneficios ofrecidos al personal tales como, cobertura médica, asesoramiento legal o previsional, seguro de vida, seguro de auto, guardería, sala de música y juegos para el relax (playstation, palestra, ping pong, pool, mini-golf), clases de inglés, programas de jóvenes profesionales, día libre por cumpleaños, etc.

OSDE ofrece a sus empleados algunos de estos beneficios como por ejemplo cobertura médica, clases de inglés, colaciones sanas, juegos para el relax, masajistas, pero no están institucionalizados y estos varían de acuerdo a la filial.

La instrumentación de los beneficios no tradicionales tiene como objetivo atraer futuros empleados, retener a los empleados más jóvenes que tienen mucha oferta laboral, fidelizar al personal, ser competitivos en el mercado, generar un mejor clima de trabajo.

Aquellas empresas que no pudieran aplicar ajustes salariales de acuerdo con los niveles de inflación, deberían jugar con estas herramientas de beneficios para compensar a sus empleados y estos puedan dar lo mejor de sí mismos.

Para que los programas de compensación sean exitosos deben comunicarse a los empleados de manera permanente. Y estos deberían ser flexibles para que cada empleado pueda adaptarlo a su conveniencia y situación.

La intención de estas nuevas tendencias es que perduren en el tiempo y que sean coordinadas desde una filosofía corporativa integral. Cabe destacar, que si estas

medidas no son acompañadas de una sólida cultura organizacional, no llegaran a tener los efectos deseados.

Está claro que estos programas llevan a un mejor logro de los resultados de cualquier negocio, mediante la mejora en la satisfacción de sus empleados. Es importante generar un espacio para que la gente disfrute su trabajo, ya que pasa mucho tiempo en él y es fundamental que sea placentero.

## BIBLIOGRAFÍA

- “Diagnóstico de la industria de la salud privada”, en *Revista Apertura*, N° 197, marzo 2010, págs 80.
- “El Ranking Total de Prestigio Empresario”, en *Revista Prensa Económica*, 6ta Edición, año 2008, págs.94.
- “El Ranking Total de Prestigio Empresario”, en *Revista Prensa Económica*, 7ma Edición, año 2009, págs.98.
- OCAÑA, Hugo R., *Estrategias de Negocios*, Facultad de Ciencias Económicas, U.N. Cuyo, Mendoza, 2004. Págs.665.
- PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva* (Buenos Aires, CECSA, 1989).Págs. 395

## PÁGINAS CONSULTADAS

ADEMP. Asociación de entidades de medicina prepaga. Qué son las entidades de cuidado de la salud ?. Consultado en [http://www.ademp.com.ar/entidades\\_cui.html](http://www.ademp.com.ar/entidades_cui.html), el 21/08/2010.

Argentina: Síntesis del sistema de salud. Consultado en [http://www.oscom.com.ar/os\\_old/www/home.htm](http://www.oscom.com.ar/os_old/www/home.htm), el 29/05/2010.

Definición de la medicina prepaga. Consultado en [http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina\\_prepaga](http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina_prepaga), el 13/11/2010.

Descripción de servicios. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/descripcion\\_de\\_servicios.asp](http://www.osdebinario.com.ar/descripcion_de_servicios.asp), el 15/08/2010.

Empleos y Capacitación. Beneficios no tradicionales, en alza. Consultado en <http://www.ieco.clarin.com/notas/2007/11/13/01539986.html>, el 13/04/2011.

Grupo Osde. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/grupo\\_osde.asp](http://www.osdebinario.com.ar/grupo_osde.asp), el 15/08/2010.

Intranet de Osde. Manual de circuitos de facturación.

Intranet de Osde /Manual de Inducción 2010.

Más de 5.000 ex empleados de las AFJP están en condiciones de pasar al Estado. Consultado en <http://economia.iprofesional.com/notas/75510-Ms-de-5000-ex-empleados-de-las-AFJP-estn-en-condiciones-de-pasar-al-Estado>, el 23/04/2011.

Medicina prepaga. Consultado en <http://coopsalud.blogspot.com/2007/04/argentina-medicina-prepaga.htm>, el 31/05/2009.

Medicina prepaga. Políticas públicas y derecho a la salud. Consultado en [www.aaeap.org.ar/.../Castro%20-%20Casal%20-%20De%20Lellis.doc](http://www.aaeap.org.ar/.../Castro%20-%20Casal%20-%20De%20Lellis.doc), el 04/12/2010.

Planes de salud. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/nuestros\\_planes\\_de\\_salud.asp](http://www.osdebinario.com.ar/nuestros_planes_de_salud.asp), el 15/08/2010.

Salud privada: obras sociales y medicina prepaga en Argentina. Consultado en [http://www.ieco.clarin.com/empresas/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina\\_0\\_148200003.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina_0_148200003.html) , el 11/07/2010.

Tipos de asociados. Consultado en [http://www.osdebinario.com.ar/conozca\\_osde\\_binario.asp](http://www.osdebinario.com.ar/conozca_osde_binario.asp), el 15/08/2010.

Visión, misión y objetivos. Consultado en <http://www.osdebinario.com.ar/institucional.asp>, el 15/08/2010.

Declaración jurada Resolución 212/99 – CD

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias; que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta a terceros”.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María Paula Clavero', with a small horizontal line underneath.

María Paula Clavero  
N° Registro: 21833  
Mendoza, Septiembre 2011