



Maestría en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)



UNL • FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Administración de Empresas

Mención Dirección de Negocios

Transformación digital para la gestión operativa en empresa de medicina prepaga

Propuesta de modelo de gestión

Alumna: María Laura Carmelé

Director: Dr. Oscar Quiroga

Santa Fe, Junio 2025

Índice

RESUMEN	7
CAPÍTULO 1.....	8
INTRODUCCIÓN.....	8
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	9
LIMITACIÓN DE ESTE TRABAJO: PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	11
OBJETIVOS.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
METODOLOGÍA.....	12
DISEÑO.....	12
UNIDAD DE ANÁLISIS	12
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	12
CONCLUSIÓN.....	13
CAPÍTULO 2.....	14
MARCO TEÓRICO	14
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	14
CONCEPTO TRANSFORMACIÓN DIGITAL	14
SURGIMIENTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: REVOLUCIÓN 4.0	16
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ARGENTINA: EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD.....	19
IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA TD.....	24
MADUREZ TECNOLÓGICA Y TECNOLOGÍAS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN.....	26
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO GESTIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	28
CONCEPTOS BÁSICOS.....	28
SECTOR SALUD Y ASEGURADORAS DE SALUD EN ARGENTINA	33
CONCEPTOS.....	33
SITUACIÓN ACTUAL EN ARGENTINA.....	34
ASEGURADORAS DE SALUD	35
REGULACIONES	38
CONCLUSIÓN.....	41
CAPÍTULO 3.....	42

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	42
RESEÑA Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	42
RESEÑA HISTÓRICA.....	42
EMPRESA ESTUDIADA Y CONTEXTUALIZACIÓN	43
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	44
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	45
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	45
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	46
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS EN GESTIÓN DE DATOS	46
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR ANALIZADO	47
ESTRUCTURA, TAREAS Y ORGANIZACIÓN DEL SECTOR RED DE PRESTADORES.....	47
TAREAS OPERATIVAS DEL SECTOR RED DE PRESTADORES	47
MOMENTO DE MADUREZ TECNOLÓGICA.....	54
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	55
ESTRUCTURA ENTREVISTAS	55
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	57
ANÁLISIS Y DESARROLLO DE ENTREVISTAS POR TEMA.....	58
CONCEPCIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	58
MOMENTO DE MADUREZ TECNOLÓGICA	59
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	60
TECNOLOGÍAS EXISTENTES EN EL MERCADO	63
OBJETIVOS PERSEGUIDOS EN LA GESTIÓN DE DATOS DE PRESTADORES	64
RECURSOS ACTUALES.....	65
RECLAMOS ACTUALES	66
INFORMES PARA TOMA DE DECISIONES	66
POSIBLES TECNOLOGÍAS DEL MERCADO QUE APLICAN A LA EMPRESA ACTUALMENTE.....	67
PERFILES NECESARIOS PARA LA TD.....	68
OPINIONES SOBRE EL FUTURO EN EL SECTOR.....	69
SÍNTESIS Y ANÁLISIS FODA.....	71
FORTALEZAS	71
OPORTUNIDADES	73
DEBILIDADES	73
AMENAZAS	74
CONCLUSIÓN.....	75
<u>CAPÍTULO 4.....</u>	<u>77</u>
PROPUESTA: PLAN DE GESTIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	77
PROCESO OPTIMIZADO ALTA, BAJA Y ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE PRESTADORES	78
PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR RED DE PRESTADORES.....	79

VISIÓN ESTRATÉGICA:	79
DIAGNÓSTICO Y RELEVAMIENTO	79
OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA.....	80
ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	81
DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS.....	81
INTEGRACIÓN Y CONECTIVIDAD	82
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	82
ENFOQUE EN DATOS PARA TOMA DE DECISIONES	83
CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y LEGAL	83
INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs).....	84
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	85
CONCLUSIÓN.....	87
<u>CAPÍTULO 5.....</u>	<u>89</u>
CONCLUSIONES GENERALES.....	89
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	90
A POTENCIAR.....	90
• ESTABLECER UNA HOJA DE RUTA CON HITOS, RESPONSABLES Y CRONOGRAMA QUE ASEGURE UN AVANCE SOSTENIDO. 90	
• COMUNICAR DE MANERA PRECISA Y CONTINUA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ALINEANDO A TODA LA ORGANIZACIÓN EN TORNO AL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.	90
• UTILIZARLOS PARA DIFUNDIR AVANCES TECNOLÓGICOS Y FOMENTAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS.	90
• INCORPORAR MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN QUE PERMITAN VERIFICAR LA ACTUALIZACIÓN Y REGISTRO DE LA INFORMACIÓN ENVIADA.	90
• ESTANDARIZAR LOS DATOS COMPARTIDOS PARA FACILITAR SU UTILIZACIÓN Y REDUCIR EL RETRABAJO.....	90
• ACTUALIZAR EL ORGANIGRAMA PARA REFLEJAR LA ESTRUCTURA DEL MODELO DIGITAL Y FACILITAR SU ESCALABILIDAD. 91	
• ESTABLECER EQUIPOS PEQUEÑOS Y ÁGILES, CON RESPONSABILIDADES DEFINIDAS, PARA LIDERAR LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS.	91
• CAPACITAR A LOS COLABORADORES EN TECNOLOGÍAS EMERGENTES Y COMPETENCIAS DIGITALES.....	91
• COORDINAR CON CAPITAL HUMANO LA DEFINICIÓN DE NUEVOS ROLES Y LA COMUNICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO INTERNO.	91
A CAPITALIZAR.....	91
A SUPERAR:	92
A MITIGAR:	92
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>94</u>

LIBROS.....	94
ARTÍCULOS E INFORMES.....	94
SITIOS WEB.....	95
<u>ANEXOS</u>	<u>96</u>
GUÍA DE ENTREVISTAS	96
ENTREVISTAS.....	98
ENTREVISTA A GERENTE DEL SECTOR.....	98
ENTREVISTA A SUPERVISOR DEL SECTOR.....	100
ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EN TECNOLOGÍA INTERNOS (LÍDER INTERNO).....	101
ENTREVISTA A ESPECIALISTA EN TECNOLOGÍA (EXTERNO)	103
ENTREVISTA A PRODUCT OWNER DE PROYECTO TECNOLÓGICO (INTERNO)	104
ENTREVISTA A PRESTADOR DE SALUD: COLEGIO DE PROFESIONALES MÉDICOS	105
ENTREVISTA A PRESTADOR DE SALUD: ASOCIACIÓN MÉDICA.....	106

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Ranking de Afiliados Empresas de Medicina Prepaga Fuente: Informe CLAVES (Febrero 2021)</i>	11
<i>Ilustración 2 Evolución de las Revoluciones Industriales Fuente: Industria 4.0 Fabricando el Futuro (2018)</i>	17
<i>Ilustración 3 Pilares Tecnológicos de la Industria 4.0 Fuente Industria 4.0: fabricando el futuro (2018)</i>	19
<i>Ilustración 4 Barómetro sobre la TD. Resumen ejecutivo Fuente Think Digital Report (2023)</i>	23
<i>Ilustración 5 Hoja de Ruta Estratégica deTD. Fuente Think Digital Report (2023)</i>	31
<i>Ilustración 6 Modelos de contratación y pago en salud Fuente: Oggier (2012)</i>	33
<i>Ilustración 7 Subsistemas de Salud Fuente: Coberturas de Salud en Argentina (2023)</i>	34
<i>Ilustración 8 Personas según tipo de cobertura. Total Argentina. Fuente: Coberturas de Salud en Argentina (2023)</i>	35
<i>Ilustración 9 Organigrama Dirección General. Fuente: Información adaptada de la original</i>	45
<i>Ilustración 10 Organigrama Dirección Salud. Fuente: Información adaptada de la original</i> . ..	45
<i>Ilustración 11 Organigrama Gerencia Contrataciones Fuente: Información adaptada de la original</i>	46
<i>Ilustración 12 Cantidad de contactos recepcionados en el sector Fuente: Elaboración propia adaptación del real</i>	48
<i>Ilustración 13 Tipos de contactos recepcionados en el sector Fuente: Elaboración propia adaptación de real</i>	49
<i>Ilustración 14 Cantidad de ingresos y egresos de contactos al sector Fuente: Elaboración propia adaptación de real</i>	50
<i>Ilustración 15 Proceso de Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores. Fuente: Producción propia</i>	52
<i>Ilustración 16 En que se focalizan los esfuerzos Fuente: Elaboración propia</i>	54
<i>Ilustración 17 Nivel de madurez tecnológica Fuente: Elaboración propia</i>	55
<i>Ilustración 18 Análisis FODA Fuente: Elaboración propia</i>	75
<i>Ilustración 19 Proceso optimizado Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores Fuente: Elaboración propia</i>	78
<i>Ilustración 20 Plan de Implementación Fuente: Elaboración propia</i>	86

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Cantidad de contactos. Fuente: Elaboración propia adaptado del real.</i>	48
<i>Tabla 2 Tipos de contactos recepcionados. Fuente: Elaboración propia adaptado del real.</i>	48
<i>Tabla 3 Ingresos y egresos de contactos: análisis de demoras. Fuente: Elaboración propia adaptado del real.</i>	50
<i>Tabla 4 Tiempos de respuestas por clasificación Fuente: Elaboración propia adaptación de real.</i>	51
<i>Tabla 5 Perfil de los entrevistados y objetivos de las entrevistas. Fuente: Elaboración propia.</i>	56
<i>Tabla 6 Mapa Estratégico de Transformación Digital. Fuente: Elaboración propia.</i>	83

Resumen

En la actualidad, la digitalización y la automatización de procesos constituyen desafíos prioritarios para las organizaciones, las cuales deben adaptarse a un entorno caracterizado por la disponibilidad masiva de datos y la necesidad de tomar decisiones en tiempo real. La transformación digital posibilita la sustitución de procesos analógicos, la eliminación de tareas repetitivas y la construcción de modelos de gestión más eficientes y orientados a resultados.

El sector de la salud también enfrenta este desafío. En este contexto, la presente tesis propone un modelo de gestión para la transformación digital del área de Red de Prestadores de una empresa argentina de medicina prepaga, con el propósito de optimizar la administración de la cartilla médica. Esta herramienta constituye un elemento clave para garantizar el acceso a los servicios de salud, asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, mejorar la experiencia del afiliado y mantener la competitividad en el mercado.

El trabajo desarrolla un marco conceptual que integra los fundamentos de la transformación digital, la evolución tecnológica y la planificación estratégica como soporte del cambio. Asimismo, examina el sistema de salud argentino, con especial énfasis en el rol de las aseguradoras privadas.

A partir del relevamiento de los procesos actuales en el área estudiada, se identifican tareas susceptibles de digitalización. Sobre la base de este diagnóstico, se diseña un modelo de gestión sustentado en objetivos, acciones e indicadores que orientan y monitorean la transformación.

La estrategia propuesta busca modernizar el sector, incrementar la eficiencia operativa y establecer las condiciones para una gestión más ágil, transparente y sostenible, en concordancia con los desafíos de la administración de los servicios de salud en el siglo XXI.

Capítulo 1

Introducción

Esta investigación surge de la necesidad de un sector específico de una empresa argentina de medicina prepaga de definir e identificar los objetivos, procesos, recursos, roles y capacidades requeridos para su innovación, implementando estrategias de transformación digital con el fin de optimizar el trabajo a través de las nuevas tecnologías.

Se pretende que esta exploración permita delinear un recorrido crítico que favorezca el desarrollo de un marco estratégico en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, se parte del diagnóstico de la situación actual, la identificación de brechas y la determinación de los elementos requeridos para implementar una estrategia de transformación digital, adaptada al contexto de las empresas de medicina prepaga en Argentina y sus necesidades, limitaciones y ventajas particulares.

Definición del problema

En los últimos años, la compañía analizada ha trabajado intensamente en la mejora de la experiencia de sus asociados (clientes) en el acceso y uso de los servicios de salud. Un aspecto clave para alcanzar este objetivo es garantizar un acceso correcto, ágil y confiable a dichos servicios.

Para ello, las empresas de medicina prepaga disponen de una herramienta fundamental: la cartilla médica o listado de la red de prestadores¹ de salud. Esta no solo facilita la búsqueda de profesionales e instituciones, sino que constituye un factor crítico para la comercialización.

En la organización estudiada, el área de Red de Prestadores es responsable de gestionar y actualizar la base de datos de profesionales e instituciones médicas, asegurando su correcta visualización en la cartilla web y en los sistemas internos que requieren esta información.

El problema radica en que la captación y administración de los datos que alimentan y actualizan la cartilla se realizan actualmente de manera manual, sin objetivos explícitos, análisis ni métricas que permitan evaluar el desempeño del proceso. Esta situación, sumada

¹ Por **prestador** se entiende a todo profesional, institución, farmacia, clínica, asociación, colegio médico u otra entidad que mantiene un convenio con una aseguradora de salud y brinda servicios a sus asociados.

a la práctica de mantener grandes volúmenes de datos sin la aplicación de tecnologías de apoyo, genera desmotivación en el capital humano encargado de la tarea.

Asimismo, la ausencia de controles y mediciones dificulta establecer comparaciones a lo largo del tiempo y limita la planificación de estrategias de mejora. A ello se suma que la creciente digitalización y la dinámica en la actualización de datos incrementan tanto la visibilidad como el volumen de información a gestionar. En este contexto, la administración manual de los procesos conduce a la acumulación de tareas, la generación de ineficiencias y la pérdida de valor en la gestión operativa.

Formulación y justificación

La elección de este análisis surge de la necesidad de la empresa estudiada, compartida por otras del mismo sector, de garantizar una administración eficiente de los datos y asegurar la disponibilidad y previsibilidad de la información, con el fin de facilitar la toma de decisiones y la ejecución de acciones estratégicas.

Resulta imprescindible establecer bases sólidas para el desarrollo de herramientas y procesos que permitan incrementar la productividad y la velocidad de respuesta, reducir costos y eliminar desperdicios, ampliar la visibilidad y el control de la gestión, mejorar la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio, incrementar la estabilidad y la satisfacción del personal, así como optimizar la gestión de datos.

En este contexto, la cartilla médica o listado de prestadores constituye una de las herramientas más relevantes para Mutuales, Empresas de Medicina Prepaga (EMP) y Obras Sociales (OS), debido a su importancia en distintos niveles:

- **Carácter legal:** constituye un documento de presentación obligatoria. De acuerdo con diversas normativas del Ministerio de Salud de la Nación (MSAL) y de la Superintendencia de Servicios de Salud (SSS), las empresas de medicina prepaga deben presentar su red de prestadores y servicios, al menos una vez al año, previo al inicio del ejercicio económico.
- **Relevancia comercial:** la red de prestadores representa una variable decisiva para los potenciales asociados al momento de contratar un plan de salud. Su composición y

disponibilidad influyen directamente en la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Impacto en la experiencia del afiliado: un sistema eficiente de consulta de la cartilla médica, que facilite la búsqueda de profesionales, centros de atención y farmacias, contribuye a mejorar la satisfacción del usuario. Este aspecto adquiere mayor relevancia en áreas urbanas densamente pobladas, donde la oferta de servicios es amplia y la localización geográfica constituye un factor crítico en la elección.

En consecuencia, el mantenimiento y la actualización permanente de la red de prestadores, asegurando la disponibilidad de información precisa y actualizada en la cartilla digital, constituyen aspectos fundamentales para el correcto funcionamiento de las organizaciones de salud.

Por ello, resulta esencial contar con un marco de trabajo estructurado que, a través de la implementación de un plan de transformación digital, permita la automatización y administración eficiente de grandes bases de datos de prestadores de salud (profesionales, sanatorios, clínicas, centros de diagnóstico, entre otros). Esto contribuirá a optimizar los procesos operativos, reducir la cantidad de reclamos y minimizar los costos de la empresa.

El presente análisis se orienta, por tanto, a planificar la gestión eficiente de la información necesaria para mantener y controlar la red prestacional de la compañía. Si bien la propuesta busca servir como referencia para otras organizaciones del sector con problemáticas similares, el estudio se centra en una empresa argentina líder en el mercado, tanto por su trayectoria como por su número de asociados.

En este marco, cabe destacar que, de acuerdo con el informe de la consultora Claves Medicina Prepaga y Obras Sociales (febrero de 2021), las cuatro principales empresas de medicina prepaga en Argentina, en términos de cantidad de afiliados, son OSDE, Swiss Medical, Galeno y Sancor Salud.

Share de Mercado Top 10 Empresas de Medicina Prepaga

Base: 2020 7,5 Millones de Afiliados

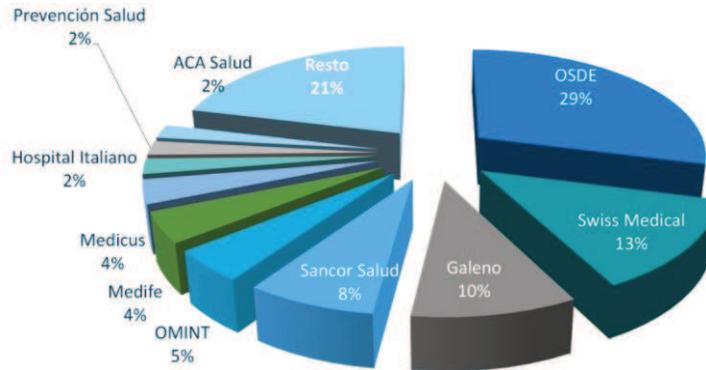


Ilustración 1 Ranking de Afiliados Empresas de Medicina Prepaga Fuente: Informe CLAVES (Febrero 2021).

Limitación de este trabajo: Protección de datos personales

La compañía estudiada adopta un Manual de Políticas para el Tratamiento de Datos Personales, aplicable a clientes, colaboradores y proveedores. De este modo, cumple con la legislación vigente, en particular con la Ley N.º 25.326 de Protección de Datos Personales, su Decreto Reglamentario 1558/2011 y las disposiciones complementarias.

En este marco, la política establece los fines, medidas y procedimientos relacionados con las bases de datos de la compañía, así como los mecanismos disponibles para que los asociados titulares puedan conocer, actualizar, rectificar y suprimir sus datos o revocar la autorización otorgada para su uso, garantizando además la declaración de veracidad de la información.

Por lo tanto, en este trabajo no se mencionará el nombre de la compañía y la información expuesta será una adaptación de la realidad, en cumplimiento con las normativas de protección de datos personales.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión para la transformación digital del sector red de prestadores (cartilla médica) para una empresa de medicina prepaga.

Objetivos específicos

- Relevar e identificar procesos y tareas realizadas en el sector Red de Prestadores que puedan ser optimizados o automatizados.
- Analizar a la competencia y reconocer diferentes tendencias tecnológicas disponibles en el mercado.
- Proponer un plan de gestión desde una perspectiva que contemple aspectos tecnológicos y legales.

Metodología

En concordancia con los objetivos planteados, la metodología adoptada en este proyecto se basó en el estudio de una empresa argentina de medicina prepaga en funcionamiento. Para ello, se emplearon diversas técnicas de recolección de datos e información, combinando la observación directa con entrevistas a informantes clave de la organización y expertos en el área de estudio.

Diseño

El estudio se enmarcó en un diseño exploratorio, orientado a identificar las causas subyacentes de los problemas y alcanzar un diagnóstico que sirviera de base para la formulación de un proceso de transformación digital estructurado y eficiente. Se adoptó un enfoque mixto, aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas de acuerdo con las características de cada variable analizada.

Unidad de análisis

La unidad de análisis correspondió a una empresa en funcionamiento dedicada al servicio de medicina prepaga en Argentina. Con el fin de resguardar la confidencialidad de la información, los datos fueron anonimizados y adaptados con fines académicos.

Instrumentos de recolección de datos

Fuentes secundarias: se analizaron documentos internos de la empresa, tales como manuales de capacitación, procedimientos y publicaciones institucionales. Asimismo, se consultaron fuentes externas, incluyendo investigaciones académicas, entrevistas publicadas y literatura especializada en la temática.

Fuentes primarias: se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a distintos actores relevantes:

- Informantes clave de la organización.
- Gerentes de áreas estratégicas vinculadas al sector salud.
- Colaboradores del área de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) e infraestructura tecnológica.
- Expertos externos en TIC.

Adicionalmente, se empleó la observación directa, tanto cualitativa como cuantitativa, con el fin de analizar tareas, procesos y comportamientos internos en la empresa, así como las prácticas y herramientas utilizadas por organizaciones competidoras en el mercado.

Conclusión

En este capítulo se han planteado los problemas y objetivos que se desarrollarán en las secciones siguientes. Asimismo, se han reseñado brevemente las características de la empresa estudiada, junto con las problemáticas actuales que constituyen el objeto de análisis.

Se destaca la importancia de una organización y administración eficiente de los datos, condición indispensable para garantizar previsibilidad en la toma de decisiones. Del mismo modo, se subraya la necesidad de establecer objetivos claramente definidos y de contar con una planificación estratégica sólida que sustente la implementación y el control de la transformación digital.

Para alcanzar el modelo de gestión propuesto, se ha adoptado un enfoque metodológico de carácter exploratorio y mixto, sustentado en el análisis de fuentes secundarias —como documentos institucionales y publicaciones especializadas— y complementado con información primaria obtenida mediante entrevistas a informantes clave de la organización y expertos externos.

Capítulo 2

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se estructura en torno a tres ejes principales, interrelacionados entre sí, que permiten establecer las bases conceptuales y contextuales necesarias para el desarrollo de la exploración empírica.

En primer lugar, se analiza la transformación digital, su evolución y las tecnologías emergentes en el mercado, tanto en el ámbito global como en el caso particular de la Argentina. En segundo lugar, se aborda la planificación y la gestión estratégica como marco de referencia para la implementación de procesos de transformación organizacional. Finalmente, se presenta un análisis sintético del sistema de salud argentino, con especial énfasis en el mercado de las aseguradoras y en el marco regulatorio vigente que condiciona su funcionamiento.

Transformación digital

Concepto Transformación digital

Como punto de partida de este marco teórico, se define y analiza el concepto de transformación digital. A continuación, se citan algunas empresas líderes mundiales dedicadas a soluciones tecnológicas:

Según Accenture², la transformación digital como el proceso mediante el cual las empresas incorporan tecnologías en sus negocios para impulsar un cambio fundamental. ¿Los beneficios? Mayor eficiencia, mayor agilidad comercial y, en última instancia, el desbloqueo de nuevo valor para empleados, clientes y accionistas.

De acuerdo con SAP³, la transformación digital implica integrar tecnologías y soluciones digitales en todas las áreas de un negocio. Este es tanto un cambio cultural como tecnológico, ya que requiere que las organizaciones hagan cambios fundamentales en la forma en que operan y en el modo en que brindan experiencias y beneficios al cliente. Las soluciones digitales también ayudan a aumentar la fuerza laboral y pueden conducir a la transformación de los procesos de negocio y del modelo de negocio.

² Líder mundial en servicios de consultoría, tecnológicos y de outsourcing (originaria de Irlanda)

³ Productora mundial informática y software para gestión de procesos de negocio (originaria de Alemania)

Red Hat⁴ indica que, la transformación digital es lo que le sucede cuando las empresas adoptan nuevas e innovadoras maneras de hacer negocios con base en los avances tecnológicos. Es el proceso de cambiar algo por completo con herramientas digitales, y describe la adopción de la tecnología y los posibles cambios culturales como medios para mejorar o reemplazar los recursos existentes. La transformación digital no es un producto ni una solución que se deba comprar, sino que abarca todo lo relativo a la TI en cada sector.

Para Oracle⁵, la transformación digital hace posible reimaginar la manera de emplear la tecnología, las personas y los procesos para que su negocio avance de nuevas formas. Hoy en día, la transformación digital ha llegado a suponer la conversión de procesos manuales y analógicos a procesos digitalizados en todos los aspectos del negocio, incluidos la cadena de suministro, el ERP, las operaciones, el servicio al cliente y mucho más. Básicamente, la transformación digital ayuda a las empresas y otras entidades a crear mejores resultados al conectar personas, lugares y cosas.

De acuerdo con Citrix⁶, la idea de "transformación digital" alude a la adopción estratégica de tecnologías digitales para mejorar los procesos y la productividad, gestionar de manera más eficaz los riesgos empresariales y mejorar el servicio que se le ofrece al cliente.-

Siguiendo con la conceptualización, estas empresas indican que existen dos ideas relacionadas con la transformación digital que, aunque suelen confundirse, no son lo mismo. La digitización es el proceso de traducir información y datos analógicos a formato digital; por ejemplo, escanear una foto o un documento y almacenarlo en una computadora. La digitalización es el uso de tecnologías digitales para cambiar los procesos y proyectos comerciales. Es el proceso de aplicar la tecnología y las capacidades digitales para hacer muchas de las cosas que ya se hacen habitualmente, pero de formas nuevas y mejores que impulsan resultados mejorados.

Si bien la transformación digital puede incluir esfuerzos de digitalización, va más allá del nivel del proyecto y afecta a toda la organización. La digitalización es la base de la transformación digital.

⁴ Empresa líder mundial dedicada a aportar soluciones tecnológicas (originaria de Estados Unidos)

⁵ Compañía especializada en el desarrollo de soluciones de nube y locales (originaria de Estados Unidos)

⁶ Empresa dedicada al suministro de tecnologías de virtualización de servidores, conexión en red, software-como-servicio (SaaS) e informática en la nube, (originaria de Estados Unidos)

Todas coinciden en que la transformación digital requiere alejarse del pensamiento tradicional y adoptar nuevas formas de abordar el trabajo. Este enfoque generalmente revela nuevas soluciones, mejora la experiencia no solo del cliente, sino que también impulsa la innovación de los colaboradores.

Sostienen, además, que no existe una única forma de llevar adelante esta transformación y que, en cada organización, será diferente. En todos los casos, comenzar un viaje de transformación digital requiere una nueva mentalidad. Se parte de una situación diferente; por lo tanto, no hay un marco ni un plan único para la transformación digital que sirva para todas. Coinciden en que cada empresa tiene sus motivos para implementar la transformación digital y que adoptar la digitalización es una estrategia a largo plazo, ya que debe implicar un cambio cultural y tecnológico duradero para lograr un éxito sólido.

Lo importante a destacar es que la transformación digital no se trata de elegir una tecnología específica, sino más bien de elegir la tecnología adecuada para lograr los resultados deseados en cada compañía.

Surgimiento de la Transformación Digital: Revolución 4.0

Citando a Basco et al. (2018) en el libro "Fabricando el Futuro", el concepto de "Industria 4.0" surge en Alemania a comienzos de la década de 2010, acuñado por un grupo multidisciplinario de especialistas convocados por el gobierno alemán para diseñar un programa de mejora de la productividad de la industria manufacturera.

Dicho concepto está ligado a cambios en las condiciones tecnológicas de producción. A lo largo de la historia, se han visto varios procesos de transformación radical en los que el avance tecnológico ha impactado sustancialmente en las condiciones materiales y sociales de producción (p. 24-25).



Ilustración 2 Evolución de las Revoluciones Industriales Fuente: Industria 4.0 Fabricando el Futuro (2018).

Tal como se muestra en la Ilustración 2, en la primera de las cuatro Revoluciones Industriales, el poder del vapor fue la tecnología disruptiva que cambió el mundo; en la segunda, fue la línea de montaje; en la tercera, fue la computadora. La actual Cuarta Revolución Industrial es digital. Las tecnologías digitales inteligentes, como la inteligencia artificial (IA), el machine learning, las redes de internet de las cosas (IoT), las analíticas avanzadas y la robótica, tienen el poder de reinventar el modo en que se trabaja y se hacen negocios, así como el modo en que las empresas interactúan con sus clientes y el mundo (SAP, s.f.).

Siguiendo con los autores Basco et al. (2018), la Cuarta Revolución Industrial es la fase de la digitalización del sector manufacturero y está impulsada por el aumento de los volúmenes de datos, la potencia en los sistemas computacionales y la conectividad (p. 114).

De la mano de Internet, la transformación digital configura un nuevo mapa tecnológico en el que intervienen y se conectan en tiempo real todos los actores sociales (consumidores, empresas, gobiernos, organizaciones de la sociedad civil) a través de distintos dispositivos (teléfonos celulares inteligentes, computadoras, sensores) y plataformas digitales (e-commerce, e-government, redes sociales), cambiando la forma en que se produce, se trabaja y se comunica (p. 24).

Según los autores, los pilares tecnológicos de la Industria 4.0 son los siguientes:

- I. Sistemas de integración: Permiten integrar las tecnologías operacionales con las tecnologías de la información y la comunicación, y facilitan la conexión entre todos los actores de la cadena de valor.
- II. Máquinas y sistemas autónomos (robots): Máquinas inteligentes que automatizan tareas que antes estaban circunscritas únicamente al dominio humano.
- III. Internet de las cosas (IoT): Permite una comunicación multidireccional entre máquinas, personas y productos, facilitando la toma de decisiones en base a la información que la tecnología recoge de su entorno. Permite la creación de máquinas autónomas y sistemas inteligentes.
- IV. Manufactura aditiva: Permite fabricar piezas a partir de la superposición de capas de distintos materiales, tomando como referencia un diseño previo, sin moldes, directamente desde un modelo virtual.
- V. Big data y análisis de grandes datos: Se refiere a datos caracterizados por su volumen, velocidad y variedad, tanto estructurados como no estructurados. El análisis de estos datos mediante algoritmos avanzados es clave para la toma de decisiones en tiempo real, permite alcanzar mejores estándares de calidad de producto y procesos, y facilita el acceso a nuevos mercados.
- VI. Computación en la nube: Ofrece almacenamiento, acceso y uso de servicios informáticos en línea. Esta tecnología permite a las empresas acceder a los recursos informáticos desde distintos dispositivos, ofreciendo agilidad, interoperabilidad y escalabilidad.
- VII. Simulación de entornos virtuales: Permite ajustar y representar virtualmente el funcionamiento conjunto de máquinas, procesos y personas en tiempo real antes de ser puestos en marcha, lo que ayuda a prevenir averías, ahorrar tiempo y evaluar el resultado final en un entorno controlado.
- VIII. Inteligencia Artificial: Se basa en el desarrollo de algoritmos que permiten a las computadoras procesar datos a una velocidad inusual (tarea que antes requería varias computadoras y personas), logrando además aprendizaje automático. Los algoritmos se nutren de datos y experiencias recientes, y se perfeccionan, habilitando a la máquina con capacidades cognitivas propias de los seres humanos, como visión, lenguaje, comprensión, planificación y toma de decisiones basadas en nuevos datos.

- IX. Ciberseguridad: La evolución hacia una industria inteligente y la integración creciente de los actores de las cadenas de valor a través de internet, la computación en la nube y las plataformas digitales obliga a desarrollar mecanismos de ciberseguridad en los entornos industriales. En la medida en que sean más los dispositivos, máquinas y personas conectadas, se valorará la oferta de herramientas preventivas que permitan detectar, anticipar y neutralizar amenazas sobre los sistemas de información de las empresas.
- X. Realidad aumentada: Permite complementar el entorno real con objetos digitales. Se trata de sistemas que combinan la simulación, el modelado y la virtualización, permitiendo nuevas fórmulas para el diseño de productos y la organización de los procesos, otorgando flexibilidad y rapidez en la cadena productiva (p. 26-29).

Pilares tecnológicos de la Industria 4.0



Ilustración 3 Pilares Tecnológicos de la Industria 4.0 Fuente Industria 4.0: fabricando el futuro (2018).

Transformación digital en Argentina: evolución y actualidad

Así como se ha dispuesto un recorrido evolutivo de la transformación digital global, se destaca en este apartado el avance de Argentina durante los últimos años. El análisis se basa en reportes de grandes firmas y consultoras especializadas en innovación.

Para el 2017 y según la encuesta de The Boston Consulting Group, Inc., “Acelerando el desarrollo de Industria 4.0 en Argentina” en cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías relacionadas con Industria 4.0, las empresas argentinas se encuentran en diferentes etapas de adopción. Si bien el 22% de los encuestados afirma no estar preparado aún para la transformación, el 41% empezó a desarrollar los primeros conceptos, el 9% comenzó a armar

el caso de negocio para esos conceptos y el 27% ya está implementando medidas concretas. Específicamente, de las empresas que se encuentran discutiendo en su planificación Industria 4.0, solo el 35% ha comenzado a implementar iniciativas concretas evidenciando el potencial de acelerar la incorporación de estas tecnologías.

Continuando con la misma encuesta, el 76% de los encuestados señalan que la evolución hacia la Industria 4.0 forma parte de las discusiones de la alta gerencia (p. 6-7).

Haciendo referencia al mismo informe, en Basco et al, (2018) se destaca que mientras que el 34% de las firmas argentinas tiene planeado incorporar todas las tecnologías de la industria 4.0 en los próximos cinco años, en Alemania y Francia ese porcentaje supera al 70%. Esta diferencia podría explicarse por la falta de visión del empresariado local respecto de la capacidad de las tecnologías de la industria 4.0 para incrementar los ingresos de las compañías. Entre las principales limitantes para la implementación de estas tecnologías se reconoce: 1) la falta de personal capacitado (70% de respuestas); 2) la incertidumbre respecto al impacto de estas inversiones en el beneficio de la empresa (65%); 3) la resistencia al cambio y a la innovación (64%). (p. 84)

Durante el mismo año y considerando el informe presentado en la publicación TRAVESÍA 4.0: Hacia la transformación industrial Argentina (2019), los resultados muestran que, en términos de adopción tecnológica, la travesía hacia la Industria 4.0 en Argentina recién comienza. Dentro de esta caracterización general, existen heterogeneidades significativas al interior de la industria. Dicho trabajo identifica a tres grupos de empresas: 1) un pequeño conjunto (6% de la muestra) que, pese a no ser enteramente 4.0, se encuentra próximo a la cima tecnológica, que llaman los Cóndores; 2) un grupo, que incluye al 45% de la muestra, que se caracteriza por emplear tecnologías de desarrollo medio y ser activo para cerrar las brechas que lo separan de la frontera tecnológica, que identifican como Alpinistas; y 3) otro grupo que abarca a cerca de la mitad de las empresas, las cuales usan tecnologías de primera y segunda generación y parecen inactivas frente al cambio tecnológico, a quienes denominan Trekkers. (p. 4-5)

Según el estudio realizado por la empresa Siemens en (2018) en el territorio de Argentina, la mayoría de las empresas está cerca, pero casi la misma proporción todavía se encuentra lejos de comenzar una transformación digital a corto plazo. Un 44% de las compañías no está lejos y se sienten preparadas para comenzar. Un 17% sostiene ya haber implementado una

estrategia digital, de manera parcial, y un 38% dice estar todavía muy lejos de iniciar una estrategia de transformación digital. (p. 24)

De acuerdo con el informe Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0 (2021), que cita al estudio elaborado por BID, CIPPEC y UIA (2019), se encuentra que la difusión de las tecnologías 4.0 es un fenómeno incipiente. Un primer elemento que revela este estudio es que el grado de difusión de las tecnologías 4.0 en la industria argentina es todavía muy bajo (las utilizan menos del 10% de las firmas encuestadas, y ni siquiera ese porcentaje de empresas lo hace de forma integrada). Un segundo punto relevante es que, en la mayoría de las empresas, predominan las tecnologías digitales de primera y segunda generación. Y un tercer aspecto llamativo es que más del 60% de las firmas consultadas dijo no estar tomando ninguna acción tendiente a incorporar tecnologías 4.0 (p. 21).

Citando al último y más actualizado reporte, Barómetro sobre la Transformación Digital en España y Latinoamérica, 3ra edición del Think Digital Report (2023), el actual panorama empresarial argentino presenta una desaceleración en la evolución digital, marcando un ajuste significativo en la adopción de la transformación digital. A continuación, se detallan la valoración cualitativa de los resultados del informe:

1. En el contexto argentino, se observa una disminución en la cantidad de empresas que han iniciado su Transformación Digital. En el último año, un 67% de las empresas ha emprendido este proceso, marcando una reducción con respecto al sólido 74% registrado en 2022.
2. A pesar de esta disminución, es crucial resaltar que un significativo porcentaje de empresas argentinas continúa comprometido con la Transformación Digital, lo que refleja una adaptabilidad y resiliencia notables en el tejido empresarial del país. Aunque las cifras muestran una variación en comparación con el año anterior, la presencia constante de empresas que buscan la innovación digital sugiere un compromiso continuo con la evolución tecnológica y la adopción de prácticas avanzadas en Argentina. Este enfoque resiliente posiciona al país como un actor destacado en el escenario regional de la Transformación Digital.
3. En este sentido, fue posible observar, que la mayoría de las empresas representadas habían iniciado el proceso (67%), mientras que, por el contrario, el 33% no lo habían iniciado.

4. No obstante lo anterior, las empresas argentinas siguen apostando por la Transformación Digital, ya que un 77% de las mismas manifiesta estar dispuesta a iniciar su transformación, durante el próximo año.
5. En Argentina, la adopción de Redes Sociales sigue siendo la principal opción de digitalización para aquellas empresas, que no han iniciado su proceso de Transformación Digital.
6. Por su parte, la mayor parte de las empresas argentinas que ha iniciado la Transformación Digital (64%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación, mejorando también el nivel de madurez digital de las empresas, en comparación al año 2022. Observamos un aumento en la cantidad de organizaciones con un nivel de madurez, entre avanzado a disruptivo, pasando, del 34% en 2022, al 40%, en el presente ejercicio.
7. La cultura y la falta de habilidades siguen siendo los principales aspectos, que resisten la transformación de las empresas argentinas. Sin embargo, las empresas argentinas no están siendo conscientes de esta situación, dado que continúan concentrando sus esfuerzos de transformación en áreas de Negocio, Operación y Tecnología, por encima de la formación de una Cultura y un Talento Digital.
8. No obstante, se han identificado la agilidad, la innovación y el aprendizaje continuo, como los principales aspectos que describen una cultura digital, para las empresas argentinas.
9. Asimismo, más del 19% de las empresas también ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.
10. La demanda de nuevo talento de mercado continúa, de manera sostenida, para 2023. Las empresas argentinas siguen requiriendo nuevo talento de mercado para profundizar en su Transformación Digital. En concreto, se observa que el 65% de las empresas continúa demandando nuevo talento, respecto al año anterior.
11. Lo anterior está en línea con la consideración que han hecho los participantes respecto al nivel de preparación de los colaboradores, con relación a nuevas habilidades necesarias para desplegar la Transformación Digital.
12. Al igual que en el año 2022, el dominio de metodologías ágiles sigue siendo la habilidad más demandada por las empresas argentinas. Esta situación se ve acrecentada dado que en 2023 como en 2022, Scrum ha sido el principal método desplegado por las organizaciones a la hora de profundizar en su Transformación Digital.

Tablero Resumen de Hallazgos del Think Digital Report 2023 (datos para Argentina)

TDR23 Barómetro sobre la Transformación Digital
Resumen Ejecutivo - ARGENTINA

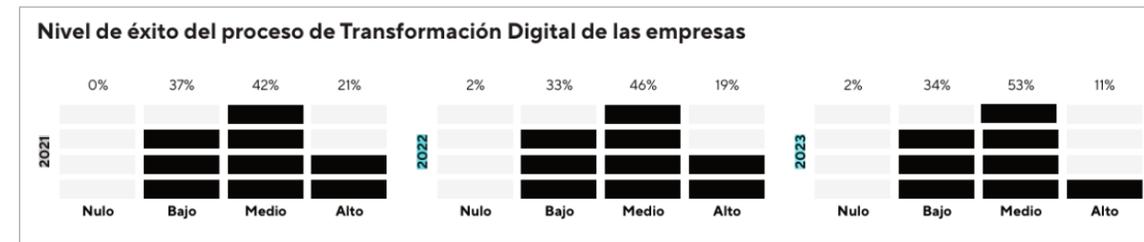
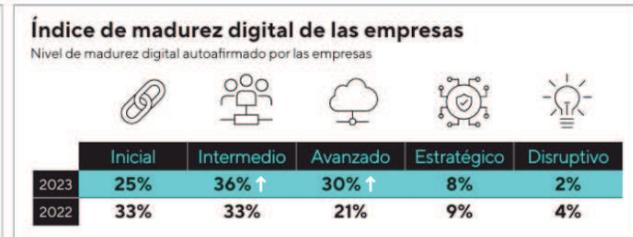


Ilustración 4 Barómetro sobre la TD. Resumen ejecutivo Fuente Think Digital Report (2023).

Importancia y beneficios de la TD

Al igual que al inicio de este capítulo, este análisis se sustenta en el conocimiento y la experiencia de las compañías líderes en el sector de la innovación, previamente citadas, con el fin de examinar la relevancia y los beneficios asociados a la implementación de la transformación digital (TD) en las organizaciones..

De acuerdo con Accenture (s.f.), la transformación digital es la pieza central de la eficiencia operativa y la innovación en toda la organización. Los líderes aprovechan tecnologías clave en la nube, incluida la inteligencia artificial, para superar a sus pares. Adoptan tecnología innovadora antes y reinvierten con más frecuencia. Y dirigen sus presupuestos de TI hacia la innovación. Los beneficios son más ingresos y más crecimiento, y la capacidad de mantenerse a la vanguardia.

Según SAP (s.f.), se ha hecho cada vez más evidente que si las empresas quieren crecer y competir, deben tomar medidas para ser más resilientes, competitivas, y con capacidad de respuesta. Desde la pandemia hay un palpable sentido de urgencia entre los líderes de negocio para digitalizar y modernizar sus procesos y sistemas heredados. Para los negocios de hoy, ya no se trata de si necesitan digitalización para competir en el clima de negocio actual, sino cuán pronto pueden comenzar su recorrido de transformación digital.

Citando a la compañía CITRIX (s.f.), mantenerse competitivo en un mercado global en constante cambio depende de la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente mediante la adopción de nuevas tecnologías. Las organizaciones que adoptan la transformación digital se centran en involucrar a sus clientes en experiencias agradables a través de múltiples canales. Aquellos que no lo están corren el riesgo de quedarse atrás.

Con respecto a los beneficios de la implementación de la Transformación digital según SAP (s.f.), los siguientes son algunos impactos potenciales de la transformación:

1. Brinda información estratégica y en tiempo real para fundamentar la toma de decisiones
2. Más eficiencia y productividad
3. Experiencias de cliente mejoradas impulsando la retención y fidelidad.
4. Ayuda a impulsar la innovación del modelo de negocio
5. Brinda soporte a una estrategia de crecimiento corporativa sólida y competitiva
6. Fomenta la agilidad y la resistencia a la disrupción

Para ORACLE (s.f.), algunos de los beneficios que la transformación digital puede ofrecer son:

1. Estadísticas útiles basadas en análisis más profundas
2. Procesos más rápidos y eficientes
3. más capacidad
4. Costos reducidos
5. Seguridad, calidad y productividad mejoradas

CITRIX (s.f.) enumera en su web las ventajas de las iniciativas exitosas de transformación digital:

1. Mayor movilidad: Ampliar las experiencias del usuario final para incluir plataformas móviles es esencial para la empresa moderna.
2. Seguridad de los datos: los proyectos de transformación digital eficaces pueden respaldar el compromiso de una organización con la seguridad de los datos, especialmente en una era de dispositivos conectados y big data.
3. Experiencia de usuario mejorada: por su capacidad para mejorar la productividad de los trabajadores a través de interfaces más simples e interacciones más intuitivas.

De acuerdo con la empresa Conexia⁷ (s.f.), la importancia de avanzar en los procesos de digitalización en el ámbito de la salud y determinar su estado evolutivo, reside en varias razones. Una de ellas es la capacidad de mejorar la eficiencia y calidad de la atención médica como por ejemplo diagnósticos y tratamientos más precisos y efectivos. Desde una perspectiva administrativa, dimensionar la transformación digital permite:

1. reducir el gasto operacional
2. agilizar los procesos
3. mejorar el servicio al usuario
4. optimizar los recursos financieros
5. disminuir el trabajo manual
6. incrementar la eficiencia operativa
7. simplificar el registro y seguimiento de pacientes, la programación de citas, la gestión de inventarios y la facturación
8. mejorar la precisión en la gestión de los datos
9. potenciar el control sobre áreas específicas.

⁷ Compañía de tecnología focalizada en la industria de la salud <https://conexia.com/es/>

Al tener acceso a información actualizada y detallada, los equipos de liderazgo pueden tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar la eficacia, la calidad y la sostenibilidad financiera de la organización.

Madurez tecnológica y Tecnologías claves para la transformación

Siguiendo con el reporte INESDI. + Think Digital Report (2023), la madurez digital de una empresa puede refrendarse a partir de múltiples fórmulas de medición. Esta heterogeneidad de variables complica la obtención de unos parámetros universalmente aceptados, para poder determinar el estadio de madurez en que se encuentra una empresa, por lo que respecta a la adopción de tecnologías digitales. Por ello, se pretendió también obtener las opiniones de los ejecutivos argentinos, en relación con el grado de madurez que observaban en su organización a escala digital.

En este sentido, la mayoría de las empresas consideraba que su organización se encontraba en un estadio entre inicial (25%) y medio (36%) de madurez digital. Asimismo, es importante destacar que el 40% de las empresas consideraba que su organización contaba con un estado de madurez digital: entre avanzado (30%), estratégico (8%) y disruptivo (2%). (p. 186)

En Argentina, tal como se detalla en el apartado anterior, la mayoría de las empresas representadas en el informe Think Digital Report (2023) confirmaban que había iniciado el proceso (67%), mientras que, por el contrario, el 33% no lo había iniciado. (p. 183)

Las empresas que no habían iniciado el proceso de Transformación Digital se habían encontrado con obstáculos, que imposibilitaron comenzar su transformación. La falta de habilidades digitales (54%), el bajo nivel de inversión (54%) y la cultura actual de la empresa (42%) fueron los aspectos más destacados por los participantes, como obstáculos al proceso de adopción digital en las organizaciones argentinas. (p. 184)

En este sentido, las Redes Sociales (65%) y Big Data y Analytics (46%) fueron las tecnologías que registraron unos mayores niveles de adopción, entre las empresas que no habían iniciado su proceso de Transformación Digital. (p. 185)

Por otra parte, respecto a las empresas que sí habían iniciado el proceso de Transformación Digital (67%), las mismas revelaron encontrarse en diversos momentos o estadios con relación a sus procesos de transformación. En ese sentido, las empresas argentinas identifican que la

necesidad de rentabilizar el negocio y las operaciones (62%) y el cambio drástico de las demandas de los clientes (55%), las está empujando a embarcarse en los procesos de Transformación Digital. La mayor parte de las empresas argentinas que ha iniciado la Transformación Digital (67%) afirma que está teniendo éxito en su proceso de transformación. (p.185)

En general, en Argentina ha mejorado el nivel de madurez digital de las empresas en comparación al año 2021, ya que podemos verificar un aumento en la cantidad de organizaciones con un nivel de madurez entre avanzado a disruptivo, pasando del 21% en 2021, al 34% en 2022 y a un 40% en el presente ejercicio. (p.187)

No obstante lo anterior, para comprender la evolución del nivel de madurez de las empresas argentinas, es importante indagar acerca de los obstáculos que encuentran durante el avance de la Transformación Digital. En ese sentido, los resultados han sido coincidentes. La falta de habilidades digitales y cultura actual de la empresa se encuentran entre los principales obstáculos del proceso. La cultura actual había sido identificada como bloqueante del inicio de la Transformación Digital en aquellas empresas, que todavía no habían iniciado dicho proceso. (p.187)

Una vez definido el grado de madurez tecnológico que presentan las empresas se debe considerar cuales son las tecnologías claves para la transformación y reconocer cuales son aquellas que se encuentran al alcance de las mismas.

Según el informe INESDI Think Digital Report 2023 a nivel global, el uso de Big Data & Analytics está siendo la principal elección por parte de las empresas, que no habían iniciado su Transformación Digital, a la hora de adoptar tecnologías digitales. La presencia en Capacidades Analíticas (43%), Cloud Computing (32%) y las Plataformas de Automatización (28%) resultaron las tecnologías más elegidas por las empresas que iniciaron su transformación, a la hora de priorizar sus inversiones. (p. 233)

En argentina, todas las empresas están priorizando la adopción de Tecnologías Digitales, siendo incontestable la importancia de dichas tecnologías, para permitir la transformación de una empresa dentro del entorno digital. Principalmente, se observa que las tecnologías con mayor prioridad de inversión se enfocan en las Capacidades Analíticas (40%) y las Plataformas de Automatización (34%). (pág. 191)

Planeación estratégica y modelo gestión para la transformación digital

Conceptos básicos

Citando a Chiavenato en su libro *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (2017) La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (...) Y continúa diciendo, un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático. (p.27)

Refiere tres niveles de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional

1. Planeación estratégica: Es la más amplia y su alcance abarca a la organización entera, con un horizonte de largo plazo, comprendiendo a la organización como un todo y de contenido genérico, sintético y comprensible.
2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización, con un horizonte de tiempo de mediano a largo plazo (generalmente anual), su alcance abarca cada departamento y el contenido es más detallado.
3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica, con horizonte de tiempo inmediato, su alcance abarca cada tarea o actividad de forma aislada y su contenido es detallado, específico y analítico. (p.28)

Tomando como base estos conceptos, resulta necesario adaptarlos a los requerimientos actuales, considerando el contexto específico en el que se encuentra la organización y su integración con las tendencias del mercado.

La digitalización y la automatización de procesos se han convertido en desafíos centrales para todas las empresas. En este sentido, la gestión empresarial contemporánea requiere la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, a fin de reorientar estrategias con rapidez y eficiencia. La flexibilidad y la capacidad de adaptación deben constituir elementos permanentes en la operación diaria de cualquier organización.

De este análisis se desprende que los modelos lineales tradicionales han quedado desactualizados y requieren ser reemplazados por metodologías ágiles, caracterizadas por la mejora continua y la posibilidad de ajustar proyectos de manera dinámica, minimizando el impacto de errores o cambios repentinos en el mercado.

La agilidad organizacional implica, además, la implementación de estructuras de trabajo flexibles y nuevas formas de colaboración, elementos que constituyen la base del modelo de gestión que cada empresa debe planificar para llevar a cabo un proceso efectivo de transformación digital.

Entonces la pregunta que sigue es: ¿cómo encarar la transformación digital de la salud? ¿cuál es la mejor manera de comenzar un proceso de transformación digital?

De acuerdo con Conexia en su publicación “Un Roadmap para la transformación digital de las aseguradoras de salud” (2023), es importante tomar en cuenta que este proceso puede diferir dependiendo de la etapa de madurez de cada organización.

La transformación digital permite reemplazar los procesos analógicos y eliminar los trabajos repetitivos y con poco agregado de valor. Para el módulo de Contrataciones permite gestionar la red de prestadores, asegurando que se cuenta con la prestación necesaria en función de las necesidades emergentes de una determinada población. Este módulo también se relaciona con las autorizaciones y permite identificar a aquellos prestadores que obtienen mejores resultados. A partir de esta información es posible generar un scoring de los mismos.

Siguiendo con los conceptos de la misma empresa pero en su publicación “Cómo dimensionar la transformación digital en las organizaciones de salud” (2023), dispone algunos pasos clave para dimensionar la transformación digital en organizaciones del sector salud son los siguientes:

1. Comprender el estado actual de cada organización en términos de tecnología y procesos digitales.
2. Definir los objetivos específicos que se desean lograr, asegurando que estén alineados con la misión y visión de la organización
3. Investigar y evaluar soluciones tecnológicas que puedan ayudar a alcanzar los objetivos establecidos.
4. Considerar los recursos disponibles, plazos y viabilidad técnica de cada proyecto, a partir de los objetivos y las oportunidades tecnológicas identificadas.
5. Desarrollar un plan de implementación detallado que incluya etapas, plazos, recursos y responsables.
6. La transformación digital requiere un cambio cultural y de mentalidad en cada organización.

7. Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) es esencial para monitorear y evaluar el progreso de la transformación digital.

Oracle (s.f.) por su parte, presenta seis pasos hacia la transformación digital y destaca que, el éxito depende de un plan estratégico sólido:

1. Defina su visión digital: identificar el motivo de la transformación y lo que espera lograr.
2. Planifique el recorrido digital: debe desarrollar una visión de cómo la digitalización se relaciona con sus procesos y dónde marcará la diferencia para lograr los resultados deseados.
3. Determine su madurez digital: podrá ver hasta qué punto su negocio ya está aprovechando las capacidades digitales y dónde necesita mejoras en la tecnología y los procesos.
4. Revise sus capacidades digitales: deberá examinar las brechas actuales en su infraestructura digital para que pueda elegir la tecnología que cierre esas brechas.
5. Elabore su hoja de ruta para la transformación: debe ser clara y procesable, y definir la arquitectura que necesita para maximizar el valor, minimizando al mismo tiempo el riesgo y el costo de cualquiera de sus iniciativas de transformación. También debe permitir la flexibilidad para adaptarse a las prioridades cambiantes y a las nuevas tecnologías a medida que surjan.
6. Utilice las aplicaciones en la nube para acelerar su visión digital: utilice las aplicaciones en la nube con procesos empresariales integrales que le ayuden a acelerar el crecimiento del negocio.

Por ultimo citamos al enfoque del reporte INESDI. + Think Digital Report (2023) sobre el modelo de gestión donde se destaca que los factores metodológicos y de gestión abarcan aspectos relacionados con las personas y las relaciones que se dan dentro del marco de cada organización, buscando comprender de qué manera, éstos facilitan o entorpecen los procesos de transformación. Es por ello, por lo que, en tanto en cuanto las nuevas estructuras organizativas, metodologías ágiles y las nuevas formas de trabajo son aspectos que contribuyen a facilitar los procesos de Transformación Digital. (p. 33)

En consecuencia, será clave desplegar un nuevo modelo de gestión a partir de nuevos esquemas organizativos, nuevas metodologías y formas de trabajo.

La situación en Argentina según el informe describe que, la mayoría de las empresas ha tenido que trabajar en estos aspectos al ritmo en que la propia Transformación Digital avanzaba. Metodologías de trabajo como Scrum (49%) han sido de las más utilizadas por las organizaciones, tanto para transformar sus modelos de negocio, como para optimizar la construcción de productos y servicios digitales. En concreto, Scrum (49%) y Gestión de Proyectos Tradicional (34%) son las metodologías más utilizadas por las empresas argentinas. Ambas han venido siendo aplicadas para el desarrollo de productos y servicios digitales. (p.192)

Scrum sigue siendo el método más utilizado por las empresas argentinas, para avanzar en su Transformación Digital.

El 19% de las empresas argentinas ha encarado una transformación profunda de sus esquemas organizativos, desplegando métodos disruptivos e incorporando conceptos de agilidad escalada o modelos de tribus.

De acuerdo a como estos procesos de transformación tienen impacto, tanto en el trabajo, como en las personas, dentro de las organizaciones. La mayoría de las empresas argentinas reportó haber desplegado Trabajo Remoto (57%) y Trabajo Flexible (49%). Más allá de esta situación particular, se observa que la mayoría de las empresas está implementando la Agilidad Organizacional (32%). (p.193)

En la Figura siguiente se observa la Hoja de Ruta Estratégica para la Transformación Digital de una organización presentada en el reporte INESDI. + Think Digital Report (2023). Dicha Hoja de Ruta describe, en forma genérica, los pasos a seguir para activar el proceso de cambio que conlleva una Transformación.



Ilustración 5 Hoja de Ruta Estratégica de TD. Fuente Think Digital Report (2023).

1. Establecer una VISIÓN y propósito compartido: Una visión clara permitirá que todos los colaboradores puedan comprender hacia dónde se dirige nuestra organización, cómo nos veremos en el futuro y les facilitará la comprensión del proceso de cambio. Además, poder identificar y determinar un propósito para la Transformación Digital permitirá unir a todos los colaboradores y fomentar su compromiso con el cambio. Comprender por qué debemos llevar adelante este proceso y tener la claridad de su propósito será clave de cara a la involucración de los colaboradores.
2. Realizar un DIAGNÓSTICO de fortalezas y debilidades digitales: El siguiente paso consiste en establecer la situación exacta en que se encuentra nuestra organización, comprender a partir de un análisis cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tenemos para enfrentar este proceso de Transformación Digital. Este estudio nos permitirá comprender dónde debemos poner mayor esfuerzo y dónde deben estar dirigidas nuestras prioridades. Deberemos diagnosticar la brecha real de la organización y los colaboradores en relación a los retos digitales, de nuestra visión y propósito, conociendo además las áreas clave de mejora y las iniciativas en marcha.
3. Definir una ESTRATEGIA de Transformación Digital: es momento de establecer una estrategia concreta que vincule las necesidades de negocio con objetivos prioritarios de transformación. Una estrategia de Transformación Digital permitirá tener claramente establecidos las líneas de acción, objetivos de transformación y los indicadores clave para poder enfocar las acciones estratégicas que permitan transformar a la organización.
4. Definir esquema de MEDICIÓN: el siguiente paso será establecer un esquema de medición que permita evaluar cómo los pasos dados logran el cambio dentro de la organización. Establecer un esquema de medición de la estrategia de Transformación Digital a partir de indicadores de negocio y un método de medición objetivo será la clave para conocer el avance y comunicar los resultados a todos los involucrados.
5. Establecer PROYECTOS o iniciativas de adopción digital: Finalmente, el último estadio es la identificación de los proyectos o iniciativas de adopción digital que sustentarán la estrategia de transformación. Definir aquellos proyectos, iniciativas o células ágiles que impulsen y aceleren el proceso de Transformación Digital de la organización, en línea con el análisis de fortalezas y debilidades y los objetivos de la estrategia de Transformación Digital. (p. 239).

Sector Salud y Aseguradoras de salud en Argentina

Conceptos

La Organización Mundial de la Salud (s.f) en su página web describe a al sistema de salud como los procesos, estructuras e instituciones que existen para supervisar y gestionar el sistema sanitario de un país. Gestiona las relaciones entre los distintos agentes y partes interesadas que intervienen en la atención sanitaria, incluidos organismos gubernamentales, proveedores de atención sanitaria, pacientes y sus familias, personas y comunidades, organizaciones de la sociedad civil y entidades del sector privado.

Oggier en su libro Modelos de Contratación y Pago en salud ¿Integración vertical o tercerización de servicios? (2012) sostiene que, en el sistema de salud participan instituciones públicas como empresas privadas, tanto en el financiamiento como en la gestión, el aseguramiento y la prestación de servicios y provisión de insumos. Algunas instituciones asumen una doble función como financiadores y al mismo tiempo como proveedores de los servicios. Sin embargo, también es posible observar financiadores que subcontratan los servicios a prestadores bajo diferentes arreglos contractuales, sean estos agregados (sistema capitado) o desagregados (sistema por prestación). La separación de las funciones de financiamiento y provisión se conoce con el nombre de modelo de contrato. (p. 27).

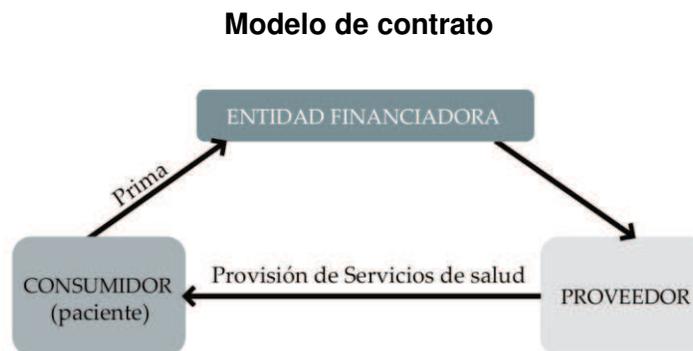


Ilustración 6 Modelos de contratación y pago en salud Fuente: Oggier (2012).

Según el informe del Ministerio de Salud, “Coberturas de Salud en Argentina” (2023), el sistema de salud de nuestro país tiene la particularidad de contar con tres subsistemas que coexisten simultáneamente: el sistema de salud público, de carácter universal, que garantiza el derecho al acceso a la salud para todas las personas habitantes del país; el sistema de seguridad social, que brinda cobertura a aquellas personas que tienen un empleo registrado,

o a quienes se encuentran inscritas al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes; y el subsistema de salud privado, que ofrece cobertura voluntaria a aquellas personas que decidan pagarla, ya sea de manera directa o a través de derivación de aportes. (p. 6).

Oggier, indica en su libro que, el sistema de Salud argentino se caracteriza por ser uno de los más fragmentados de la región. Cada uno de los sectores participa como financiador y prestador, aunque algunos de ellos lo hagan sólo en una de las dos actividades (financiadores o prestadores puros). (p. 19).

Tres subsistemas de Salud

Público	Seguridad Social	Privado
Nacional	291 Ob. Sociales Nacionales	283 Sociedades Comerciales
Provincial	24 Ob. Sociales Provinciales	220 Mutuales
Municipal (según jurisdicción)	INSSJP - PAMI	87 OS con Planes Superadores
	36 Ob. Sociales Especiales	40 Asociaciones Cíviles
		27 Cooperativas
		17 Otras

Ilustración 7 Subsistemas de Salud Fuente: Coberturas de Salud en Argentina (2023).

Situación actual en Argentina

Siguiendo con el informe del Ministerio de Salud de la Nación - Secretaría de Equidad, se detalla a continuación información nominalizada de la población por régimen de cobertura.⁸

A mayo de 2021, 6.796.690 personas cuentan con cobertura de entidades de medicina prepagas reguladas en la ley 26.682 (Superintendencia de Servicios de Salud, 2021). De estos, se estima que entre 3,8 y 4 millones de personas derivan sus aportes desde una Obra Social Nacional. (p. 10-11).

⁸ La información proviene de bases administrativas, no incluyendo datos estadísticos, censales ni de encuestas.



Ilustración 8 Personas según tipo de cobertura. Total Argentina. Fuente: Coberturas de Salud en Argentina (2023).

Aseguradoras de salud

Como indica Conexia en “Un Roadmap para la transformación digital de las aseguradoras de salud” (2023), las aseguradoras de salud (financiadores o entidad financiadora) son organizaciones que asumen el riesgo médico de una población determinada a cambio de una suma fija de dinero. En este grupo de organizaciones se incluye a las empresas privadas (prepagas o prepagadas), a la seguridad social, a los ministerios o secretarías de salud y las empresas aseguradoras del riesgo laboral (conocidas, entre otras siglas, como ART o ARL). A pesar de las diferencias de estas instituciones, todas cuentan con procesos comunes.

Indica que, por un lado, están los procesos administrativos, tales como capital humano, compras o pago de proveedores. Por otro, los procesos propios del negocio, grupo sobre el cual la transformación digital tiene su mayor impacto.

Según Conexia los procesos básicos del negocio de una aseguradora de salud son cuatro:

1. Conseguir y administrar afiliados (o asegurados): Proceso afiliaciones. Desde aquí se incorporan los datos de los nuevos afiliados y se administran las altas, bajas y modificaciones. La automatización del proceso de afiliaciones permite planificar el

modelo de salud y definir la red de prestadores necesaria y las políticas de afiliación futuras.

2. Armar y gestionar una red de prestadores: Proceso de Contrataciones: A través de este proceso se arma y administra la red de prestadores de la región geográfica que se tenga como objetivo. Además, se comparan tarifas y mejoran los procesos con análisis de costos. Se establecen políticas claras de evaluación de prestadores para lograr una gestión más eficiente.
3. Brindar la prestación requerida por el asegurado: Proceso de Autorizaciones; Al momento de brindar la prestación médica, este módulo autoriza las prestaciones en tiempo real y con un detallado entendimiento del contexto en el cual dicha prestación es brindada. El proceso de autorización se ejecuta mediante un complejo sistema de reglas de negocio.
4. Pagar las prestaciones brindadas: Proceso de Cuentas médicas. Una vez brindada la prestación, el prestador factura los costos del tratamiento y el asegurador realiza el pago. Este proceso final se denomina cuentas médicas o liquidaciones. Con la automatización, se optimizan los procesos de auditoría de facturación y validación de reglas administrativas.

Como indica Conexia en “La Importancia de la Alineación de Procesos en la Gestión del Riesgo de Salud.” (2023), gestionar el riesgo de salud implica llevar a cabo un análisis detallado de los datos de salud de los asegurados, identificar tendencias y patrones de enfermedades, y aplicar estrategias para controlar los costos médicos y mantener un equilibrio financiero.

Además, conlleva el desafío de garantizar que la población asegurada tenga acceso a servicios médicos de calidad y atención oportuna, al mismo tiempo que se evita el riesgo de siniestros excesivos que puedan afectar negativamente la estabilidad financiera de la aseguradora. Este proceso implica la creación de redes de prestadores, la negociación de contratos con hospitales, clínicas y especialistas, así como la promoción de la prevención y el bienestar entre los asegurados. La gestión efectiva del riesgo de salud es esencial para que una aseguradora pueda cumplir con sus obligaciones, ofrecer servicios de calidad y mantener la sostenibilidad financiera a largo plazo.

Los procesos mencionados son fundamentales para el éxito de una aseguradora y deben estar alineados con la estrategia de gestión del riesgo de salud. Si no se logra esta alineación y se

enfoca únicamente en el control en tiempo real de los pacientes sin considerar la estrategia de contratación de la red de prestadores y la caracterización de la población, la aseguradora no alcanzará sus objetivos ni tendrá un impacto positivo en la población asegurada.

Siguiendo con Conexia en “¿Cómo se está adaptando el sector salud a la transformación digital?” (2023), quienes guían a las aseguradoras de salud en su transformación digital deben poseer el conocimiento y la capacidad para implementar estrategias alineadas con este objetivo. Este proceso implica la necesidad de transformar la mentalidad de aquellos que solían operar en un modelo desconectado, offline, basado en decisiones tomadas sin acceso a información integrada. En contraposición, el nuevo modelo opera en tiempo real y se caracteriza por la alineación de procesos, la integración de los actores del ecosistema de salud y la adopción de buenas prácticas que automatizan gran parte de las decisiones.

Si los procesos no se diseñan adecuadamente o si la gestión del cambio no se lleva a cabo de manera efectiva, ya sea internamente, en relación al personal de una aseguradora, o externamente, en términos de cómo se interactúa con la red de proveedores o los asegurados, las metas nunca se alcanzarán.

En este contexto, la mera incorporación de un software sofisticado y costoso no logrará su cometido si no impacta en los procesos. Un error común en el mercado, especialmente en el sector de la salud, es simplemente informatizar lo que una organización ya hacía manualmente, sin mejorar ni cambiar los resultados.

Transformar verdaderamente el modelo de aseguramiento implica aspectos como el rediseño de procesos, la gestión del cambio, el acompañamiento, la creación de una operación adecuada y el soporte de una nueva operación en tiempo real, que difiere de trabajar en un horario fijo y con procesos manuales.

Esta transformación requiere una comprensión integral y la aplicación de diversas áreas de conocimiento. Si falta alguno de estos elementos, el proceso de transformación quedará incompleto, algo que el mercado está empezando a comprender plenamente en la actualidad.

Muchas organizaciones del sector de la salud que implementaron tecnologías inadecuadas han descubierto que no han logrado una verdadera transformación. En esencia, simplemente digitalizaron un proceso que anteriormente se realizaba manualmente, sin que los resultados se modificaran significativamente.

Regulaciones

Continuando con el análisis de las aseguradoras de salud se detallaran a continuación algunos ejemplos relacionados con el marco regulatorio que se aplica a las mismas. Este apartado intenta demostrar que, la red asistencial no solo es una herramienta comercial para los seguros de salud sino que la falta de tecnología en el sector puede es actualmente un impedimento para cumplir con las obligaciones que demanda la ley y, puede tener consecuencia importantes para la compañía.

Por lo tanto, la innovación aplicada no solo mejorará los procesos internos trayendo grandes mejoras a nivel empresa sino que la información en tiempo real permitirá cumplir con las leyes y exigencias de ley argentina.

Como primer ejemplo de regulación y, de acuerdo con la información proporcionada en la web del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina para Medicina Prepaga⁹, en la Ley 26.682 y sus respectivos decretos establecen las obligaciones mínimas que tiene que cumplir una empresa de medicina prepaga y cuáles son los organismos que protegen al asociado en caso de incumplimiento.

Podemos citar la Resolución 2165/2021 de la SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD¹⁰, que regula la cartilla asistencial o red de prestadores. Con fecha en fecha 23 de Diciembre de 2021, se dictó dicha Resolución N° 1403/21, que contiene una serie de disposiciones comprendidas en la norma legal citada Ley 26.682. A través del conjunto de disposiciones se establecieron las pautas a las que deben sujetarse, tanto los Agentes del Seguro de Salud como las Entidades de Medicina Prepaga, en relación a los requisitos, forma y procedimiento que deberán observar respecto del contenido de cartillas prestacionales y planes de salud comercializados, para ser presentados en la Gerencia de Control Prestacional del organismo.

⁹ Son los ciudadanos adheridos que contratan voluntariamente, mediante pagos de manera individual o corporativa a las entidades comprendidas en los Artículos 1º y 2º de la Ley N° 26.682. Incluye también aquellos quienes en forma voluntaria solicitan su incorporación a los planes de salud de adhesión voluntaria o complementarios por mayores servicios que comercialicen las Obras Sociales contemplados en las Leyes N° 23.660 y N°23.661.

¹⁰ Entidad Argentina que regula y controla a las Obras Sociales Nacionales y Entidades de Medicina Prepaga para garantizar los derechos de los Usuarios a las prestaciones de salud.

Por ello, resuelve las pautas básicas para las cartillas prestacionales en cinco anexos. Anexos I (Cobertura básica y obligatoria), II (Procedimiento para la confección), III (Nómina de prestadores), IV (Cartilla discapacidad) y V (Modelo de Declaración Jurada a presentar), que forman parte integrante de la resolución y son de cumplimiento.

Los Agentes del Seguro de Salud deberán presentar sus cartillas prestacionales mediante el trámite que al efecto se encontrará disponible en la plataforma de Trámites A Distancia (TAD), con una antelación mínima de NOVENTA (90) días antes del comienzo de cada ejercicio económico, a fin de encontrarse habilitados para ser seleccionados en el ejercicio del derecho de opción de cambio.

Y específicamente en el artículo 3 indica que: “La Gerencia de Control Prestacional verificará las cartillas que fueran presentadas de conformidad y se encontrará facultada para requerir las adecuaciones que estime necesarias en caso de que su contenido no se ajuste a lo previsto. Si no se cumplieren con las observaciones, en el plazo que se determine en cada caso, podrá inhabilitarse al Agente del Seguro de Salud incumplidor para ser seleccionado en el ejercicio del derecho de opción de cambio, hasta tanto regularice la cuestión.

Este es un claro ejemplo que, la planificación y organización de la cartilla asistencial no solo de carácter informativo, sino que puede generar consecuencias comerciales negativas si no cumplen con los requerimientos de ley antes nombrados.

Siguiendo con los ejemplos y, considerando el impacto del Decreto 172/2024 en la contratación de prestadores de salud se analiza como la innovación ayuda a cumplir estas normativas.

Citando a Conexia en su informe “¿Cuáles son las estrategias más efectivas para contratar una red de prestadores de forma eficiente?” (2023), el proceso de contrataciones de una aseguradora de salud, busca armar la red de prestadores a través de la cual cubrirá las necesidades de su población asegurada. Habitualmente y en general, las organizaciones de salud han llevado a cabo este proceso como un acto administrativo o de simple contratación.

Pero cómo lo entendemos, el proceso va mucho más allá de ir buscar a todos los médicos o las clínicas y especialistas de un ámbito geográfico determinado, para contratarlos y que sean parte de la red de servicio de una aseguradora. Al proyectar las necesidades de la población, una aseguradora de salud está definiendo qué tipo de red de prestadores va a necesitar.

Especialmente, cómo alinear a la red prestadora para que pueda combinarse de la mejor forma posible con el mapa de necesidades que se constituye a partir de las características de la población asegurada. Asimismo, validar dónde se encuentran geográficamente cada uno de los asegurados.

Pero las condiciones han cambiado a partir del nuevo Decreto 70/2023¹¹. De acuerdo con el artículo “Impacto del Decreto 172/2024 en la contratación de prestadores de salud: El rol de la tecnología” (s.f). de la Revista Salud Digital, la actual entrada en vigencia de los decretos 170/2024, 171/2024 y 172/2024, con los cuáles el Gobierno nacional avanza en la reglamentación del DNU 70/23, además de impulsar la libre competencia entre obras sociales y prepagas, dando libertad de elección a las personas, prevé una transformación del modelo de contrataciones. Un nuevo contexto, en el cual la tecnología aporta soluciones para resolver las complejidades vinculadas a la gestión de la red de prestadores.

En particular, el decreto 172/2024 sobre Agentes del Seguro de Salud establece que los prestadores de servicios de salud, como los hospitales públicos, podrán realizar acuerdos de forma directa con las obras sociales y prepagas o por medio de alguna autoridad local.

Por lo tanto, el armado de la red de prestadores por parte de una aseguradora de salud, ya sea una obra social o una prepaga, es cada vez más complejo.

Frente al nuevo modelo de contratación impulsado por el decreto mencionado, obras sociales y prepagas necesitarán sistematizar su gestión, en base al conocimiento de la red de prestadores, la oferta y demanda de los servicios de salud de cada mercado. Un proceso que sin el apoyo de la tecnología resultaría sumamente complicado de poder resolver de una manera ágil y eficiente.

¹¹ Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) firmado el 21 de diciembre de 2023 por Gobierno Nacional Argentino y que empezó a regir el 2 de enero y tiene como fin desregular la economía, derogar cientos de leyes y avanzar —entre otros— sobre derechos laborales.

Conclusión

Como se fue explicando en el presente capítulo las nuevas tecnologías y la transformación digital se da casi de forma indiscutida en todas las industrias y claro, la salud no es una excepción.

Como se ha desarrollado en este apartado es fundamental para las empresas evolucionar y adaptarse a los nuevos paradigmas que plantea este nuevo siglo en el que, los avances en desarrollos tecnológicos se suceden a velocidades exponenciales, situación que probablemente se acentúe aún más en los próximos años.

Los ejes desarrollados enmarcan las principales razones para el desarrollo integral de un modelo de gestión que acompañe al proceso de transformación digital del sector analizado.

El conocimiento profundo y continuo del sector donde se desarrolla, los avances tecnológicos y el acompañamiento de las actuales y nuevas formas de gestión para conducir la transformación son esenciales para el éxito.

Capítulo 3

Análisis y Diagnóstico

El presente análisis se desarrolla a partir del estudio de una aseguradora de salud con alcance nacional en Argentina. En primer lugar, se realiza una breve reseña de la organización, con el objetivo de contextualizar su surgimiento, características principales y posicionamiento dentro del mercado. Posteriormente, se describe la estructura de la empresa y se analiza su funcionamiento actual en relación con las particularidades del sector de la salud en el país, considerando aspectos regulatorios, económicos y sociales que influyen en su dinámica.

Para la recolección de datos e información, se emplean diversas técnicas metodológicas, entre ellas la observación directa, así como entrevistas a informantes clave pertenecientes a la organización y a especialistas en el área de estudio.

A partir de la sistematización y el análisis de la información obtenida, se elabora un diagnóstico integral del sector y de la situación particular de la aseguradora. Finalmente, con base en dicho diagnóstico, se proponen los cursos de acción necesarios orientados a mejorar la gestión, fortalecer la competitividad y responder de manera eficaz a los desafíos actuales del entorno.

Reseña y contextualización de la organización

Reseña histórica

Tal como se expuso en el primer capítulo, la compañía analizada cuenta con una amplia trayectoria en el rubro de seguros de salud en Argentina. Su origen se remonta a la iniciativa de un grupo de empresarios que buscaban garantizar una cobertura médica adecuada tanto para ellos como para sus familias. A partir de esa necesidad, se conformó una primera asociación que, con el tiempo, fue consolidando su estructura y ampliando progresivamente los servicios ofrecidos.

Con el paso de los años, la entidad expandió su cobertura más allá de los socios fundadores, abriéndose al mercado general y consolidándose como una opción de referencia en el sector. Posteriormente, la organización extendió su alcance a nivel nacional, brindando cobertura en todas las regiones del país.

La diversificación de su oferta ha sido otro rasgo distintivo en su evolución: además de los seguros de salud, la compañía incorporó prestaciones vinculadas al turismo, subsidios,

seguros por fallecimiento, servicios de sepelio, asistencia económica y seguros generales. Esta ampliación de servicios le permitió consolidar un modelo integral de protección y bienestar, posicionándola como una organización con fuerte presencia en el mercado asegurador argentino. Cuenta con aproximadamente 700.000 Asociados, 300 puntos de atención en todo el país, 200.000 Prestadores de salud en la red nacional y 2.000 Colaboradores.¹² Es una de las aseguradoras de salud líderes en el mercado y una de las primeras en cantidad de asociados.

Empresa estudiada y contextualización

Tal como se señaló en el capítulo dos, los pilares tecnológicos de la Industria 4.0 no se limitan únicamente al ámbito industrial, sino que también tienen una fuerte presencia en el sector de servicios, particularmente en la salud. Entre ellos se destacan los sistemas de integración, el Internet de las cosas (IoT), el Big Data y el análisis de grandes volúmenes de información, la computación en la nube, la simulación de entornos virtuales, la inteligencia artificial y la ciberseguridad.

En la cadena de prestación de servicios de salud, los actores comienzan a integrarse y colaborar con la información para sostener un aumento de la demanda de servicios cada vez más creciente y de mayor calidad. Por lo tanto, es importante que la información navegue entre los diferentes actores (prestadores de salud, pacientes, aseguradoras de salud, etc.) de manera fluida y constante. La digitalización y la conexión en tiempo real son fundamentales para el control de los costos de toda la cadena de valor del sector salud, evitando el colapso de este debido a la sobreprestación.

Como parte del proceso de innovación digital iniciado hace algunos años, la empresa ha apostado de manera sostenida a la mejora continua, destinando una importante inversión en recursos tecnológicos con el objetivo de modernizar su gestión y optimizar la experiencia de sus asociados, prestadores y colaboradores.

Entre los principales avances digitales implementados se destacan:

¹² Datos adaptados de la información original

- Sitio web y aplicaciones móviles propias: permiten a asociados, empresas y prestadores autogestionar trámites y consultas de manera ágil, reduciendo tiempos administrativos y aumentando la eficiencia.
- Asistentes virtuales: diseñados para resolver consultas frecuentes de manera inmediata, mejorando la atención al cliente y liberando recursos humanos para tareas de mayor complejidad.
- Cartilla médica digital dinámica e intuitiva: facilita la búsqueda de profesionales, instituciones y centros médicos de acuerdo con el plan de salud y la localidad, optimizando la accesibilidad a la red prestacional.
- Servicio de “Médico en línea”: ofrece la posibilidad de consultas médicas remotas, seguras y disponibles las 24 horas, sin necesidad de turnos previos, ampliando la cobertura y favoreciendo la continuidad del cuidado de la salud.
- Herramienta digital de gestión de ventas: utilizada por asesores comerciales en todo el país, simplifica el proceso de alta de nuevos asociados, minimiza errores de carga, agiliza cotizaciones y permite una gestión comercial más eficiente.

Como a todos los actores del sector salud, la pandemia, derivada de la aparición del COVID-19, generó grandes cambios en la manera de consumir servicios por parte de las personas, quienes aprendieron y se adentraron en las gestiones en línea, demandando a las empresas ajustarse a este tipo de servicios.

Con el fin de adaptarse y, siguiendo con el desarrollo y la innovación que traía de años anteriores, a finales del año 2020 se lanzaron nuevos proyectos de innovación digital con la idea de contar con información actualizada de las transacciones de las prestaciones para poder anticiparse a diferentes escenarios que puedan presentarse. Al igual que el resto de los sectores, el sector salud debió adaptarse a los nuevos escenarios, prever y trabajar en pos de brindar la mejor atención a los pacientes/asociados, con el desafío de poder mantener la rentabilidad.

Estructura organizativa

Al momento del estudio, la empresa se divide en tres direcciones, la dirección comercial, administración y finanzas y la dirección de salud, que, dependen directamente de la dirección general.

Estructura organizativa

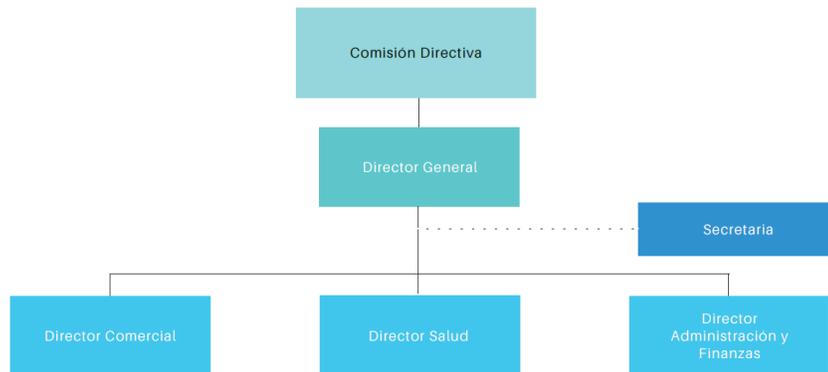


Ilustración 9 Organigrama Dirección General. Fuente: Información adaptada de la original.

De la dirección de salud se desprenden las gerencias médicas, estratégica, de servicios de salud, de desarrollo de nuevos negocios y, la gerencia de contrataciones. Es precisamente esta última, la **Gerencia de Contrataciones**, la que concentra la responsabilidad del sector objeto de análisis en este estudio. Su rol resulta central, dado que articula la relación entre la aseguradora y la red prestacional, garantizando tanto la disponibilidad como la calidad de los servicios de salud ofrecidos a los asociados.

Estructura organizativa

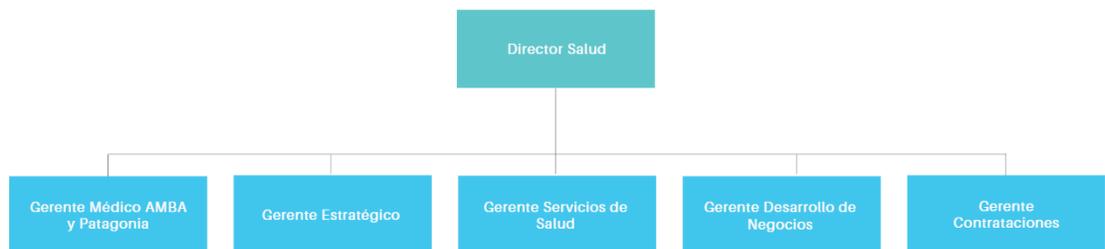


Ilustración 10 Organigrama Dirección Salud. Fuente: Información adaptada de la original.

Continuando en la estructura de la gerencia de contrataciones, siguen las jefaturas de contrataciones tanto de Interior, Buenos Aires y Patagonia, servicios capitados y jefatura de red de prestadores.

Estructura organizativa



Ilustración 11 Organigrama Gerencia Contrataciones Fuente: Información adaptada de la original.

Puntualmente este análisis se basa en observar la Jefatura de Red de Prestadores, último y reciente sector creado durante el 2022. La intención es organizar, actualizar y dar soporte a la herramienta más importante de acceso a los servicios de salud por parte de los asociados, la cartilla asistencial.

Identificación y análisis de los problemas en gestión de datos

Tal como se desarrolló en el primer apartado, una de las principales complicaciones del sector mencionado anteriormente es la gestión de los datos que sustentan la cartilla asistencial.

En primer lugar, las tareas se realizan de manera manual, utilizando herramientas obsoletas como planillas de cálculo para adaptar y administrar la información que luego se carga en el sistema informático de la empresa. Esta metodología genera una serie de limitaciones: los colaboradores trabajan sin objetivos definidos ni indicadores que permitan evaluar su rendimiento y eficiencia. No es posible realizar comparaciones en el tiempo ni establecer incentivos para quienes desempeñan las tareas, debido a la falta de datos relevantes. Como consecuencia, las actividades se tornan rutinarias y no permiten un análisis que fomente la mejora continua.

A esto se suma la creciente velocidad de cambio, el volumen y la visibilidad de los datos debido a los procesos de digitalización. Esto hace que cualquier procedimiento realizado de forma manual impacte directamente en la acumulación de tareas, generación de desperdicios e ineficiencias operativas.

Si bien el análisis se enfoca en un sector particular de la compañía, la intención es que el modelo de gestión propuesto pueda servir como base para su aplicación en otras áreas de empresas con necesidades similares en cuanto a la implementación tecnológica.

Descripción del sector analizado

Estructura, tareas y organización del sector Red de Prestadores

El sector objeto de análisis está conformado por cinco colaboradores, organizados jerárquicamente de la siguiente manera:

- Jefe
- Supervisor
- Recepcionista de gestiones
- 2 Analistas de datos

Todos los integrantes del sector cuentan con un perfil analítico y un alto nivel de conocimiento especializado, resultado de los años de experiencia acumulados dentro de la organización.

Tareas Operativas del sector Red de Prestadores

El sector gestiona dos grandes líneas de trabajo:

1. Gestión de consultas y reclamos (Contactos)
2. Análisis y mantenimiento de padrones de prestadores

A continuación se detalla cada tarea y datos cuantitativos sobre las mismas:

Tarea 1: Gestión de Consultas/Reclamos (Contactos)

- Descripción: Consiste en la recepción y respuesta a consultas y reclamos relacionados con la información publicada.
- Orígenes: Las solicitudes provienen tanto de sectores internos de la empresa como de asociados y de los mismos prestadores de salud (profesionales, sanatorios, asociaciones, etc.).

Se analiza a continuación un conjunto de datos representativo, correspondiente al período 01/12/2021 al 31/05/2022, con el fin de evaluar la dinámica de trabajo del sector.

Tabla 1 Cantidad de contactos. Fuente: Elaboración propia adaptado del real.

Periodo Ingreso ▾	Contactos	%
may 2022	366	10.52 %
abr 2022	497	14.28 %
mar 2022	652	18.74 %
feb 2022	772	22.18 %
ene 2022	604	17.36 %
dic 2021	589	16.93 %
Total	3.480	100 %

Cantidad de contactos/gestiones recepcionadas

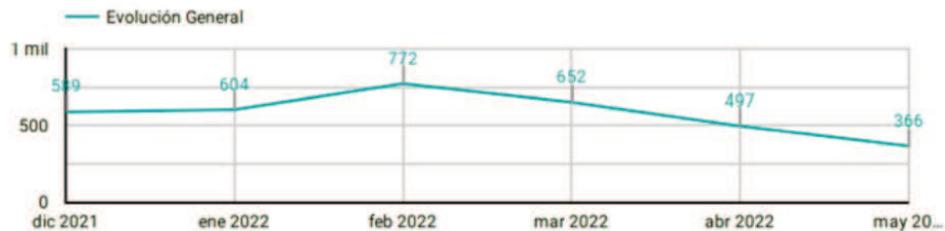


Ilustración 12 Cantidad de contactos recepcionados en el sector Fuente: Elaboración propia adaptación del real.

Como puede observarse en la ilustración, la cantidad de consultas y reclamos recibidos varía mensualmente. El promedio mensual es de 580 casos. Estas gestiones son recepcionadas por un solo colaborador, y luego distribuidas de manera no planificada ni priorizada. Asimismo, los casos se procesan sin un tiempo estimado de resolución establecido.

Tabla 2 Tipos de contactos recepcionados. Fuente: Elaboración propia adaptado del real.

Clasificación Contacto	Contactos ▾	%
No se visualiza Prestador en cartilla	2.259	64.91 %
Datos incorrectos en cartilla	755	21.7 %
Negativa de atención	278	7.99 %
Verificación de cartilla	82	2.36 %
Actualización de convenio / contrato	39	1.12 %
Padrón convenio nuevo	34	0.98 %
Cobro de Plus	19	0.55 %
Servicio Prestacional Deficiente	14	0.4 %
Total	3.480	100 %

Tipos de contactos/gestiones recepcionadas

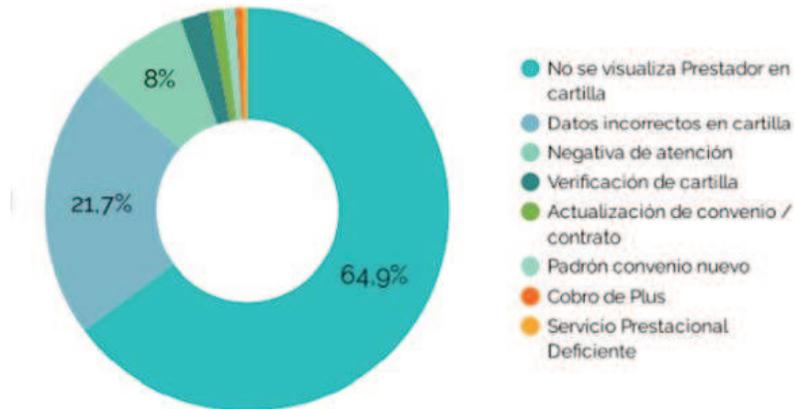


Ilustración 13 Tipos de contactos recepcionados en el sector Fuente: Elaboración propia adaptación de real.

En la ilustración previa se puede apreciar la tipología de contactos que llegan al sector ordenados por cantidad. En el gráfico se detalla la clasificación de los contactos recibidos, ordenados por volumen:

- **No se visualiza prestador en cartilla:** Representa más del **60%** de los casos. Se trata de asociados que consultan la cartilla online y no encuentran al profesional o especialidad buscada.
- **Datos incorrectos en cartilla:** Representa más del **25%**, sumando más del **85%** junto al primer tipo. Incluye errores en información como domicilio, teléfono, especialidad, entre otros.
- **Negativa de atención:** El profesional informado indica al asociado que no atiende por la prepaga, a pesar de figurar en la cartilla.
- **Verificación de cartilla:** Consulta informativa sin reclamo, donde el asociado solicita confirmar la vigencia de la información publicada.

Las categorías restantes, que representan solo un **3%** del total, se relacionan con gestiones por nuevos padrones, reclamos por cobros indebidos o malas prestaciones, y consultas específicas sobre coberturas.

Tabla 3 Ingresos y egresos de contactos: análisis de demoras. Fuente: Elaboración propia adaptado del real.

Periodo	Ingresos	Egresos
feb 2022	772	760
abr 2022	497	476
may 2022	366	259
mar 2022	652	658
ene 2022	604	580
dic 2021	589	583
Total	3.480	3.316

Cantidad de ingresos y egresos de contactos

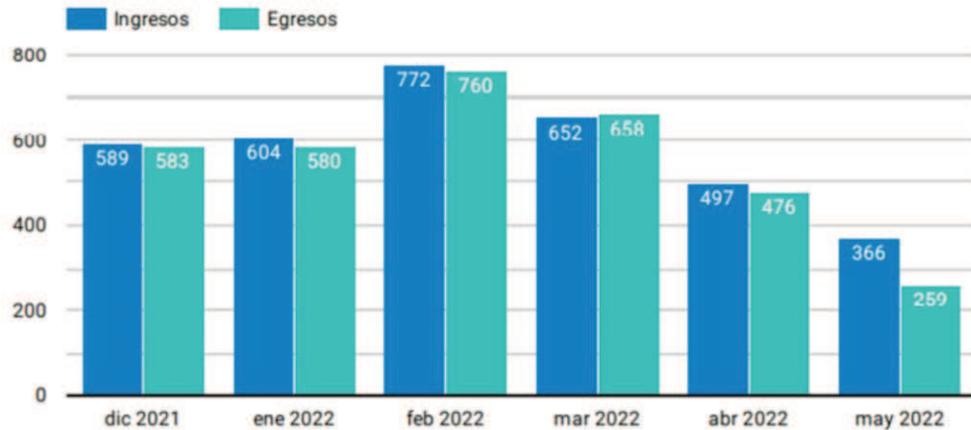


Ilustración 14 Cantidad de ingresos y egresos de contactos al sector Fuente: Elaboración propia adaptación de real.

El análisis muestra que existen diferencias significativas entre la cantidad de contactos ingresados y los gestionados dentro del mismo mes. Por ejemplo, en mayo de 2022 se observa una caída en la productividad, lo que genera acumulación de casos sin resolución inmediata.

Tabla 4 Tiempos de respuestas por clasificación Fuente: Elaboración propia adaptación de real.

Clasificaciones Analizadas	24 hs	48 hs	72 hs	96 hs	120 hs	Más 120 hs
Datos incorrectos en cartilla	8,37 %	4 %	2,24 %	1,67 %	1,7 %	3,88 %
No se visualiza Prestador en cartilla	28,76 %	12 %	7,36 %	5,75 %	3,71 %	7,27 %
Padrón convenio nuevo	0,4 %	0 %	0,11 %	0 %	0,06 %	0,34 %
Servicio Prestacional Deficiente	0,29 %	0 %	0,03 %	0,06 %	0 %	0 %
Verificación de cartilla	1,23 %	0 %	0,23 %	0,17 %	0,06 %	0,52 %
Negativa de atención	2,9 %	1 %	1,06 %	0,86 %	0,72 %	1,7 %
Cobro de Plus	0,26 %	0 %	0 %	0 %	0,03 %	0,17 %
Actualización de convenio/contrato	0,35 %	0 %	0,09 %	0,14 %	0,11 %	0,4 %
Total	42,56 %	17,00 %	11,12 %	8,65 %	6,39 %	14,28 %

Las demoras se miden en días hábiles desde la recepción hasta la respuesta del contacto:

- 42,56% se resuelven en 24 horas.
- 17% en 48 horas.
- 11,12% en 72 horas.
- 29,32% exceden los 3 días hábiles, por fuera del estándar recomendado.

Tarea 2: Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores

- Descripción: Se trata de la gestión masiva de padrones o listados que contienen información de la nómina de profesionales, enviados por colegios médicos, asociaciones, sanatorios y otras entidades.
- Objetivo: Mantener la base de datos actualizada con la información indispensable (por ejemplo, CUIT, matrículas médicas, especialidades y datos de contacto) para poder identificar de manera precisa a cada profesional.

Para facilitar la comprensión del problema, a continuación se ilustra el proceso de captación y análisis de datos que nutre la cartilla asistencial:

Proceso Tarea 2 Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores

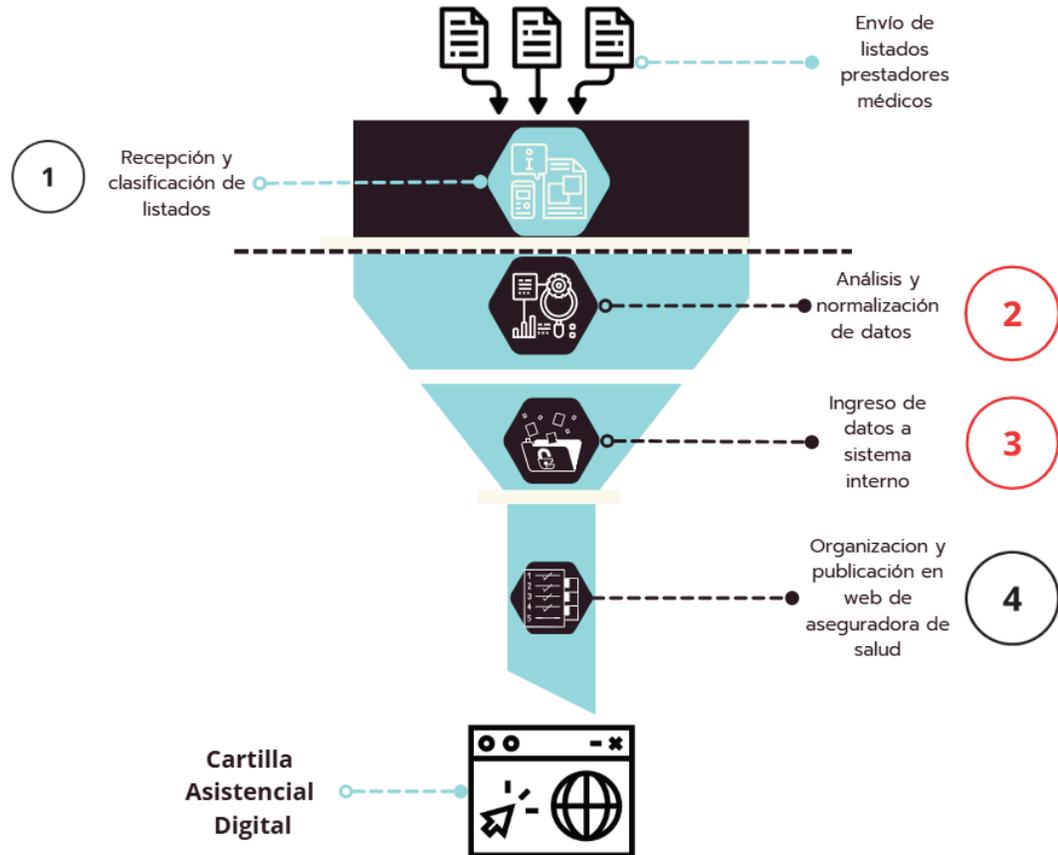


Ilustración 15 Proceso de Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores. Fuente: Producción propia.

El flujo de gestión de datos de prestadores médicos —incluyendo asociaciones médicas, instituciones sanatoriales, hospitales, clínicas y profesionales independientes— se desarrolla de la siguiente manera:

1. Recepción de listados: Los prestadores envían periódicamente listados con información detallada de cada profesional, incluyendo especialidades, datos de contacto, CUIT y matrículas médicas. Estos listados llegan de manera mensual, por correo electrónico o mediante la página web de la aseguradora, con formatos y estructuras variables.
2. Verificación y normalización de datos: Se analiza la fecha de actualización de cada listado y se procesan los datos para normalizarlos, de manera que el

sistema interno pueda identificarlos correctamente y clasificarlos según corresponda.

3. Disponibilización para publicación: Los datos procesados se cargan en el sistema para su posterior publicación en la cartilla web.
4. Publicación en la web: Una vez actualizada la base de datos, la información se publica automáticamente en la página web, permitiendo que los asociados localicen y contacten a los profesionales e instituciones de forma rápida y precisa.

Los principales cuellos de botella se presentan en los pasos de verificación y normalización de datos, así como en la disponibilización para publicación, ya que estas tareas se realizan de manera manual y con recursos humanos limitados. La actualización de la información es reactiva y carece de planificación, gestionándose únicamente a medida que se reciben los listados, sin priorización ni análisis preventivo. Actualmente, el equipo puede procesar aproximadamente 2 padrones diarios, equivalentes a 40 padrones mensuales y un volumen cercano a 80.000 registros al mes, lo cual resulta insuficiente para mantener la cartilla web completamente actualizada. Como consecuencia, los listados pueden volverse obsoletos antes de su publicación, afectando tanto la confiabilidad de la información como la experiencia de los asociados.

De acuerdo con la observación realizada, ambas tareas del sector Red de Prestadores se ejecutan actualmente sin un orden establecido ni criterios de prioridad, gestionándose de manera secuencial y reactiva a medida que se reciben los listados y reclamos.

A pesar de contar con cierta información sobre reclamos y tiempos de respuesta, no se realizan análisis periódicos ni planificación estratégica basada en datos, y las mediciones se efectúan de forma esporádica, generalmente en respuesta a solicitudes puntuales de jefaturas o gerencia.

Al tratarse de un área relativamente nueva, los objetivos aún no están claramente definidos, el trabajo se realiza de forma manual y la falta de planificación y control impide realizar diagnósticos adecuados e implementar acciones que optimicen el desempeño.

Esto, sumado a la acumulación de trabajo, tareas redundantes y procesos rutinarios, genera ineficiencias operativas y altos niveles de desmotivación entre los colaboradores. La

naturaleza dinámica de los datos, consecuencia de la digitalización y del creciente volumen de información, requiere un enfoque ágil y sostenido.

Momento de madurez tecnológica

Utilizando los resultados de una dinámica llevada a cabo durante una capacitación interna de la empresa estudiada sobre metodologías ágiles, en la que participaron 18 colaboradores, todos ellos con el cargo de product owners (propietarios de producto) e intervinientes en proyectos de transformación digital de la empresa (año 2021), se puede concluir en qué etapa se encuentra la compañía en cuanto a innovación y madurez digital.

En primer lugar, se analiza hacia dónde están orientados los esfuerzos de la empresa y, luego, en qué etapa de madurez tecnológica piensan los colaboradores que se encuentra la misma.

¿En qué se focalizan los esfuerzos?

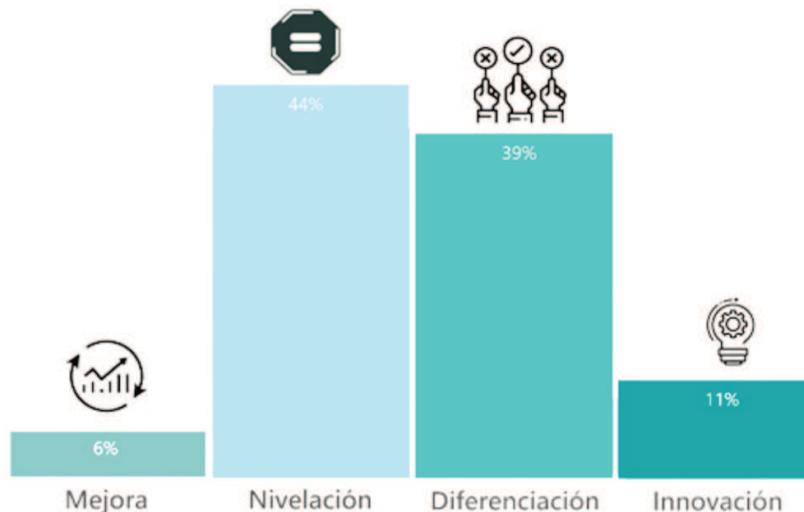


Ilustración 16 En que se focalizan los esfuerzos Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la Ilustración 17, según la perspectiva interna, más del 80% de los colaboradores que participaron en la dinámica opinan que la empresa se encuentra enfocada en la nivelación y la diferenciación. Sin embargo, solo el 11% de los colaboradores considera que el foco está puesto en la innovación.

¿En qué etapa de madurez tecnológica se encuentra la compañía?

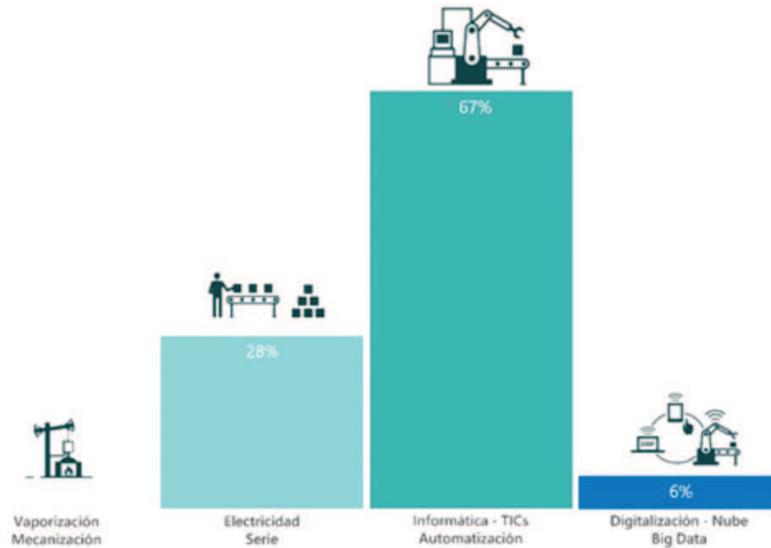


Ilustración 17 Nivel de madurez tecnológica Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Ilustración 18, casi el 30% de los colaboradores considera que la empresa se encuentra en la etapa de "electricidad y trabajo en serie", mientras que alrededor del 70% opina que se encuentra en la etapa de "informática, TICs y automatización". Solo el 6% considera que se ha alcanzado la etapa de "digitalización, nube y Big Data".

En resumen, los resultados reflejan que, aunque la empresa está realizando esfuerzos significativos para mejorar su competitividad y optimizar sus procesos mediante la automatización, aún se encuentra en una fase de madurez tecnológica temprana. La innovación no es aún una prioridad para la mayoría de los colaboradores, lo que representa una oportunidad para que la empresa comience a integrar una cultura de innovación más fuerte. De esta manera, podría dar el siguiente paso hacia la digitalización avanzada y el uso estratégico de tecnologías emergentes, como Big Data y la inteligencia artificial.

Diagnóstico situacional

Estructura entrevistas

Para poder diagnosticar la situación actual y considerando que las opiniones de quienes están involucrados en el proceso son muy importantes para la empresa, se entrevistaron tanto a colaboradores internos como a personas externas a la organización.

Las entrevistas se llevaron a cabo durante el año 2023 y se determinaron diferentes perfiles con el fin de recabar información desde diversas perspectivas, lo que permitió contrastar si existían discrepancias entre las distintas áreas representadas.

La muestra entrevistada consta de siete participantes. Las entrevistas se realizaron de manera virtual durante el año 2023. A continuación, se detallan los perfiles de los colaboradores y los objetivos perseguidos en cada una:

Tabla 5 Perfil de los entrevistados y objetivos de las entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

	Perfil	Objetivo principal
1	<i>Gerente del área Prestadores</i>	Conocer los objetivos del área, plazos, prioridades y reclamos de otras gerencias sobre el sector.
2	<i>Supervisor del sector Red de Prestadores</i>	Entender el funcionamiento actual del sector, sus objetivos operativos, controles y seguimiento de la competencia.
3	<i>Líder Técnico Interno</i>	Explorar tecnologías del mercado, su aplicabilidad y los perfiles necesarios para adoptarlas desde una visión técnica interna.
4	<i>Líder Técnico Externo</i>	Obtener una perspectiva externa sobre tecnologías actuales y su implementación a corto plazo, evitando sesgos culturales internos.
5	<i>Product Owner (Líder de producto) interno</i>	Recoger opiniones sobre la cultura organizacional, jerarquías y modelos de gestión, considerando su experiencia y conocimiento del momento actual de la organización.
6	<i>Prestador de Salud 1 (Colegio de Profesionales Médicos)</i>	Recabar la visión de un prestador referente a nivel nacional en términos de aranceles y número de profesionales agrupados.
7	<i>Prestador de Salud 2 (Asociación Médica)</i>	Conocer la opinión de una gerenciadora médica con experiencia, que agrupa a profesionales e instituciones de salud.

En las últimas dos entrevistas mencionadas, se indagó sobre cómo realizan la vinculación, en cuanto al envío de información, reclamos y respuestas recibidas, no solo con la empresa estudiada, sino también con otras compañías de su misma naturaleza.

Diagnóstico de la situación

A partir de las entrevistas realizadas, las observaciones de campo y la información relevada durante el proceso de investigación, se presenta a continuación un análisis estructurado que permite elaborar un diagnóstico claro y preciso de la situación actual. Este diagnóstico servirá como base para la posterior definición de un plan de acción alineado con los principales hallazgos.

Para facilitar su comprensión, la información ha sido organizada por ejes temáticos:

1. Concepción de Transformación Digital: percepción y beneficios según entrevistados.
2. Nivel de madurez tecnológica actual: momento de digitalización y adopción de herramientas tecnológicas.
3. Análisis de la competencia: prácticas y soluciones tecnológicas implementadas por empresas del mismo sector.
4. Tecnologías disponibles en el mercado: mapeo de herramientas y soluciones actualmente accesibles.
5. Objetivos estratégicos en la gestión de datos de prestadores: metas definidas y prioridades.
6. Recursos actuales: análisis del equipo, capacidades y roles.
7. Reclamos y consultas actuales: puntos críticos del servicio.
8. Informes y soporte para la toma de decisiones: sistemas de información disponibles y su aporte al proceso decisorio.
9. Soluciones tecnológicas aplicables al contexto actual de la empresa: identificación de herramientas específicas que podrían implementarse en el corto y mediano plazo.
10. Perfiles profesionales necesarios para acompañar la transformación digital: análisis de capacidades requeridas y brechas a cubrir.
11. Perspectivas y opiniones sobre el futuro del sector: visión de los entrevistados sobre tendencias, desafíos y oportunidades.

Análisis y desarrollo de entrevistas por tema

Concepción de Transformación digital

De acuerdo a los resultados de los datos recogidos en las encuestas sobre qué es y qué beneficios trae la aplicación de la TD podemos decir que, los encuestados se encuentran alineados a los conceptos abordados.

Según el *Líder Técnico Interno*, “La transformación digital surge como un paso más allá al apoyo al tratamiento tradicional de información basados en el almacenaje de datos, su rápida recuperación y un procesamiento masivo que ya de por si aporta ventajas de sobre validaciones y reglas de negocios de aplicación automática. La transformación digital proviene del tratamiento de grandes volúmenes de datos, pero sobre todo se centra en el análisis de ellos para la toma de decisiones estratégicas, por ejemplo la definición de objetivos de la empresa, marketing efectivo vía segmentación por intereses, análisis de nichos de mercado, etc.”

Según el *Líder Técnico Externo*, “La transformación digital no solamente consiste en la aplicación de una determinada tecnología, sino que también requiere de pasos previos y correlacionados en cuanto a los cambios en procesos y cultura organizacional en los que se debe trabajar para lograr finalmente una transformación. En otros términos, es reorientar a una organización, renovar su forma de hacer las cosas, aprovechando la capacidad intelectual de los recursos humanos actuales y potenciales nuevos ingresos, todo esto de la mano de la captación e implementación de tecnologías emergentes que permitan dar un salto de valor y competitividad en un contexto cada vez más competitivo.” Y continúa diciendo que, “El principal beneficio es una mayor eficiencia operativa y experiencia del cliente, dados por una mayor versatilidad y flexibilidad, una mirada de innovación sobre la forma de hacer las cosas, y una capacidad mayor de procesamiento de información en línea para tomar decisiones, entre otras cosas. Dentro de mi alcance laboral, puedo concluir que el mayor beneficio fue lograr una cultura de toma de decisiones basadas en datos en los sectores, que no estaba presente anteriormente.”

Comparando estas respuestas a la teoría analizada en el capítulo 2 podemos exponer que los líderes refuerzan la teoría sobre la TD indicando que se trata de un proceso y de nuevas e innovadoras formas de pensar. Como beneficios destacan, la eficiencia operativa y la toma de decisiones basadas en datos.

Momento de madurez tecnológica

Tomando en cuenta el desarrollo previo en esta unidad sobre el momento de madurez tecnológica que atraviesa la empresa y, reforzando la información con las entrevistas realizadas podemos mencionar algunas respuestas de los colaboradores consultados:

Respuesta de *Product Owner (Líder de producto) interno*: “Creo que estamos en fase de automatización de procesos, porque aún no tenemos en estado avanzado otros pilares como Tecnología y Cultura”.

Consultando con los líderes técnicos tanto interno como externo a la organización sobre este tema se le preguntó sobre si siente que la empresa esté preparada para afrontar un reto de TD y, que la brecha debería achicar previamente. Las conclusiones fueron:

Líder Técnico Interno “Creo que sí, es muy capaz de enfrentar este reto, pero la TD es un proceso y lleva su tiempo. Es una nueva forma de pensar y trabajar. La brecha se va cerrando paulatinamente como hablamos antes, con implementaciones en una primera etapa más conservadoras como es la reportística y paulatinamente avanzar hacia las nuevas posibilidades.”

Líder Técnico Externo “Considero que existen ciertos rubros que tienen mayores condiciones para incurrir en la TD, principalmente las organizaciones orientadas a brindar servicios. Otros rubros como el industrial están bastante lejos de implementarlos en su mayoría, excepto algunos casos excepcionales que tienen respaldo económico/cultural. Creo que necesitamos dar un salto como sociedad en lo que respecta a cultura de innovación y creación de valor, manteniendo valores básicos como el respeto, transparencia, trabajo en equipo y orientación real al servicio del cliente.”

Con la información obtenida se puede reflexionar que, si bien la empresa no se encuentra en la fase de digitalización en este momento, se considera posible la TD de esta empresa en los próximos años.

Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia¹³ se realizaron entrevistas a dos de los prestadores médicos, referentes a nivel nacional, para la empresa estudiada. En primer lugar se trata de un Colegio de profesionales médicos y en segundo lugar una asociación que nuclea la gestión, tanto de establecimientos médicos (Sanatorios y Clínicas) como también profesionales individuales.

En ambos casos se indagó sobre la forma de vincularse con las empresas de medicina prepaga y las respuestas recibidas fueron las siguientes:

Prestador de Salud 1 Colegio de Profesionales Médicos: “Si, me comunico con todas. Algunas más frecuentemente que otras ya que tenemos algunos inconvenientes todos los meses. Por lo general son las más grandes porque son las que tienen más requisitos con los envíos de facturación y claro, son las que tenemos más pacientes. El medio de comunicación depende mucho de qué tipo de información estamos manejando. En general lo hacemos por mail pero también nos comunicamos por teléfono con los ejecutivos o con la línea general.”

Prestador de Salud 2 Asociación Médica: “Mantengo relación fluida con las empresas de medicina prepaga más que nada cuando se trata de periodos de facturación y pago. En general lo hago por mail o por teléfono, pero siempre me atiende una persona diferente por eso trato de dejarlo por escrito.”

Respecto al envío de padrones médicos a las EMP, los métodos para informar los datos son diferentes en ambos casos.

Prestador de Salud 1 Colegio de Profesionales Médicos: “Contamos con una página web donde nuestro analista genera el listado de profesionales según las altas, bajas y modificaciones que se realizan en el mes y lo actualiza en un sitio donde quien lo requiera puede ingresar y descargarlo. Los datos se descargan en Excel o PDF y contiene datos de CUIT, Nombre del profesional o institución, datos de lugar de atención, etc.”

Prestador de Salud 2 Asociación Médica: “Desde la asociación enviamos los padrones profesionales a todas las prepagas de la misma manera. En una lista con los datos de cada

¹³ Nos referimos a competencia como otras empresas de medicina prepaga de las mismas características y categoría según cantidad de asociados.

profesional. No tenemos un modelo predeterminado que nos soliciten por lo que enviamos a todos el mismo formato. Intentamos enviar el padrón cada vez que existe un cambio en el mismo. Cuando algún profesional se desvincula o se adhiere o cuando algún dato cambia enviamos el archivo corregido.”

Si bien no todos los prestadores gestionan los listados de la misma manera, los entrevistados representan lo que sucede con la mayoría de los mismos, ya que son referentes en el mercado para las grandes empresas de medicina prepaga.

En cuanto a la respuesta, aviso o confirmación del envío de esta información, ambos casos destacan que no reciben retroalimentación.

Prestador de Salud 1 Colegio de Profesionales Médicos: No, desde que estoy en el sector nunca recibimos información. Si tenemos respuesta sobre otro tipo de gestiones como fechas de pago o recepción de la facturación pero nunca con respecto a los datos de los profesionales.

Prestador de Salud 2 Asociación Médica: No, en general no se recibe ningún tipo de respuesta de recepción ni tampoco estamos seguros si esto se actualiza en la base de datos de la empresa prepaga. Solo nos enteramos cuando tenemos algún reclamo puntual de algún profesional.

De acuerdo con los principales reclamos recibidos, relacionados con la información detallada en las cartillas web de las EMP, las respuestas fueron:

Reclamos Prestador de Salud 1 Colegio de Profesionales Médicos: “Muchos reclamos, por lo que pienso que nunca se actualiza la información en las páginas. Para nuestros colegiados es muy importante como aparecen en las cartilla porque es el primer contacto con el paciente. Además, muchas veces pasa que al haber datos sin actualizar el paciente llega al consultorio y el profesional ya no atiende dicha prepaga y se genera un conflicto.”

Prestador de Salud 2 Asociación Médica: “Como asociación no tenemos relación directa con los pacientes pero si recibimos recamos desde las clínicas o sanatorios donde estos profesionales realizan la atención y la mayoría de las veces se trata de profesionales que no aparecen o por el contrario aparecen pero luego cuando el paciente va a la consulta no atiende por esa prepaga. Entiendo que esto se debe a la falta de actualización de los padrones profesionales que nosotros enviamos.”

De este análisis podemos concluir que la relación entre prestador médico y empresas de medicina prepaga, respecto al envío de información sobre los profesionales médicos y establecimientos asistenciales, es semejante en ambos casos.

Siguiendo con el análisis, se indagó si los prestadores reciben algún tipo de respuesta o confirmación sobre el envío de información. Las respuestas obtenidas coincidieron en ambos casos: no reciben comunicación ni confirmación desde la empresa sobre la actualización de los datos de los profesionales médicos, y solo actúan cuando reciben reclamos puntuales para resolverlos.

Es decir, las empresas que reciben estos listados no tienen un método definido y, en general, no generan retroalimentación con la empresa que envía la información.

Siguiendo con el análisis y citando al Supervisor del sector Red de Prestadores, este indicó que “los errores pueden llegar a ser los mismos porque dependen de un tercero,” haciendo referencia a que los errores en los listados informados a todas las EMP se replican, ya que dependen de la misma información enviada.

Para finalizar, se averiguó sobre la opinión de ambos prestadores acerca de cómo gestionaría la información si existiera otra posibilidad y si consideran que hay un método más eficiente para realizar estos envíos.

De acuerdo al *Prestador de Salud 1 Colegio de Profesionales Médicos*: “Para nosotros la forma más eficiente es que cada prepaga descargue el listado actualizado cuando lo requiera o lo necesite. No me parece práctico estar enviando un mail con estos archivos porque nunca sabemos si se reciben o no, o si se cargan realmente. Nosotros disponibilizamos la información para quien la necesite”.

Prestador de Salud 2 Asociación Médica: “Si, estamos trabajando con el equipo de sistemas de la asociación para poder automatizar los envíos de los datos por lo menos una vez al mes y de forma más organizada. Es preferible cualquier tipo de método que sea más eficiente que un envío de mail sin respuesta.”

Ambos coinciden en que la automatización y la mejora en la organización de los envíos es crucial para asegurar que la información se reciba correctamente y de manera eficiente. La

diferencia radica en que uno prefiere una solución de auto-descarga mientras que el otro está buscando una automatización en los envíos.

Tecnologías existentes en el mercado

Luego de las entrevistas realizadas a los referentes de tecnología con que cuenta la empresa estudiada se analizan las tecnologías disponibles en el mercado relacionadas con el manejo masivo de datos y que según la opinión de estos expertos son la mejor opción para mejorar la tarea de gestión de datos.

De acuerdo con el *Líder Técnico Interno*: “Por mi experiencia he visto Microsoft Power BI o Microstrategy como las más implementadas.”

Respecto a la facilidad de implementación en el corto plazo y la eficiencia de cada una: “En general están muy parejas y ofrecen un buen soporte y con respecto a la eficiencia depende de la calidad de los datos disponibles, pero a corto plazo en general primero se implementa la reportística, luego se mejora la eficiencia con los tableros de control de gestiones y por último y lo que más complejidad exige es la predicción, porque exige una inteligencia de negocio siempre en constante adaptación.”

En tanto, *Líder Técnico Externo* opina que las tecnologías existentes en el mercado para mejorar la tarea son: “Cloud, Big data, machine learning y AI, Business intelligence, e-commerce, marketing digital, Ciberseguridad, blockchain, etc.”

En cuanto a cuales son las más sencillas de implementar en el corto plazo destaca: “Business Intelligence, E-commerce y Marketing digital. En cuanto a las más eficientes indica: Cloud, AI y Blockchain.

En resumen, tanto las soluciones tradicionales como las tecnologías emergentes tienen un papel importante en la mejora de la gestión de datos. Las primeras, como Power BI y Microstrategy, son adecuadas para comenzar rápidamente con la reportística y la mejora de la eficiencia operativa. Las tecnologías más avanzadas, como Cloud, AI y Blockchain, ofrecen un potencial significativo para la eficiencia a largo plazo, pero implican una inversión mayor en términos de tiempo y recursos para su implementación. La clave estará en encontrar el equilibrio adecuado entre las soluciones que puedan ofrecer mejoras rápidas y aquellas que permitan una evolución tecnológica más profunda y sostenible a lo largo del tiempo.

Objetivos Perseguidos en la Gestión de Datos de Prestadores

Otro de los temas abordados en las entrevistas fueron los objetivos tanto a largo como a corto plazo.

De acuerdo con el Gerente del área de Prestadores, los objetivos son: “A nivel estratégico, el objetivo del sector es mantener actualizados los datos de los prestadores médicos en la base de datos, además de gestionar y resolver los reclamos y consultas referidos a estos datos.” Además, “como objetivo a largo plazo, se piensa en tener una base de datos organizada y dinámica que, en base a ciertas características de los prestadores médicos, permita derivar a los asociados a profesionales o instituciones que sean de conveniencia tanto para el paciente, por cercanía, por ejemplo, como para la empresa, por bajos costos, por ejemplo.”

Sin embargo, destaca que la prioridad es “lograr mantener la base de datos lo más actualizada posible para que refleje en la cartilla web y en los sistemas internos la información correcta. Como consecuencia, se reducirían los reclamos y las consultas.”

En cuanto a plazos, destaca que “el primer objetivo es necesario en el corto plazo (6 meses) para poder reducir el trabajo operativo y mejorar las estadísticas de reclamos. El segundo objetivo no tiene tiempo definido aún; es un proyecto que queremos alcanzar a más largo plazo, por ejemplo, en 2 ejercicios económicos (2 años).”

En cuanto a los objetivos específicos del sector, se necesita disminuir los tiempos dedicados a la gestión de bases de datos para destinarlos a trabajar en las gestiones de consultas (contactos) que requieren análisis y dedicación del personal.

Consultado con el Supervisor del sector Red de Prestadores, los objetivos se establecen mediante jornadas con el equipo, donde conjuntamente se analiza la situación y se definen los objetivos que se deberán cumplir para la fecha estipulada.

En cuanto al control que se tiene sobre las tareas, “actualmente, para los casos (gestiones) que ingresan al sector, recibimos reportes mensuales, los cuales nos indican el tiempo de resolución para diferentes tipos de casos y la cantidad de respuestas realizadas por el sector.” Y continúa detallando que “para el caso de la actualización de datos (refiriéndose a datos de padrones o listados médicos), obtenemos el control sobre la cantidad de modificaciones realizadas en la base de datos.”

En resumen, los objetivos tanto a corto como a largo plazo del área de Prestadores están enfocados en mejorar la eficiencia en la gestión de datos y la reducción de reclamos y consultas relacionadas con la información de los prestadores médicos.

A largo plazo, se espera alcanzar una base de datos más organizada y dinámica, lo que permitirá una mejor derivación de los pacientes a los profesionales e instituciones más convenientes, tanto por cercanía como por costos. Este proyecto se espera concretar en un plazo de 2 años.

Además, se busca optimizar los tiempos dedicados a la gestión de bases de datos, lo cual permitirá que el personal pueda enfocarse en tareas de mayor análisis y dedicación, como la gestión de consultas.

En conjunto, estos objetivos permiten no solo una mejora en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio, sino también una mayor satisfacción tanto para los prestadores médicos como para los pacientes.

Recursos actuales

Según el supervisor del sector Red de Prestadores, actualmente el sector está compuesto por cinco personas con los siguientes cargos: jefe, supervisor, recepcionista de casos (gestiones) y dos analistas de datos. Las tareas que se realizan principalmente son la actualización de datos de prestadores/proveedores y la respuesta a consultas de sectores internos.

Informa que: "Para llevar a cabo las tareas diarias se implementaron opciones de automatización para la reducción de carga operativa en la mayor parte. El resto se realiza manualmente y reactivamente cuando surge algún reclamo."

Supervisor del sector Red de Prestadores: "Sí, es necesario contar con perfiles más técnicos, enfocados en el desarrollo de nuevas herramientas para mejorar la información y poder realizar acciones de mejora. En nuestro equipo, la jerarquía ha ayudado mucho a organizar el sector y planificar, a futuro, acciones que contribuyen al día a día. Identificar la responsabilidad de cada uno con la libertad de idear nuevas formas de trabajo."

En resumen, el sector Red de Prestadores está compuesto por un equipo pequeño pero eficiente. La implementación de opciones de automatización permite reducir la carga operativa, aunque aún se requiere un enfoque manual para ciertos procesos, especialmente cuando

surgen reclamos. La jerarquía y la clara asignación de responsabilidades dentro del equipo han sido cruciales para organizar y planificar las acciones diarias, brindando también la libertad necesaria para innovar y encontrar nuevas formas de trabajo.

Reclamos actuales

Según el Gerente del área Prestadores: “Los reclamos más recurrentes provienen tanto del área comercial como de atención al asociado, debido a datos desactualizados o a la falta de prestadores en la cartilla web. Si bien intervienen muchos factores y cada caso se analiza por separado, la realidad es que muchas veces se trata de información desactualizada, ya sea porque recibimos del prestador la información de esta manera o porque el sector no logra canalizar la cantidad de información a tiempo para mantener actualizada la base de datos. Hay que tener en cuenta que la cartilla web es una herramienta de ventas, que puede influir en el objetivo final de la compañía: la captación de más asociados con cada ejercicio económico.”

En conclusión, los reclamos recurrentes en el área de Prestadores se deben principalmente a la desactualización de la información en la cartilla web, lo que afecta tanto a la atención al asociado como a los resultados comerciales. La falta de prestadores actualizados o la demora en la actualización de los datos de los prestadores son factores que impactan directamente en los objetivos de la compañía, especialmente en la captación de nuevos asociados. Es fundamental mejorar la gestión y el canal de comunicación para asegurar que la base de datos se mantenga actualizada de manera eficiente, lo que, a su vez, contribuirá a optimizar la herramienta de ventas y lograr los objetivos comerciales de la organización.

Informes para toma de decisiones

De acuerdo con el Gerente del área Prestadores: Hoy en día contamos con informes que nos arrojan datos mes a mes pero, estos los realiza un analista quien dedica tiempo en buscar la información de diferentes planillas con los errores que esto puede generar. Para poder tomar decisiones se necesitaría información en periodos más cortos o incluso en tiempo real.

Según el Supervisor del sector Red de Prestadores, “La información necesaria para llevar un control periódicos son las mismas que utilizamos actualmente como la cantidad y el tiempo de respuesta para identificar la sobrecarga de gestiones o las gestiones de actualización con prestadores más complejos”.

El Product Owner (Líder de producto) interno opina que, con respecto al manejo de datos...”Espero que sea con un mayor grado de democratización de la información tanto para nuestro personal interno como externo, ya sean proveedores o clientes finales. Los datos son un reflejo de la calidad de los procesos, las formas de trabajo, las herramientas y la cultura también, así que, si logramos avanzar con una transformación digital exitosa, seguramente vamos a contar con más y mejor información, tanto para análisis, toma de decisiones y feedback.”

En conclusión, los informes actuales en el área de Prestadores presentan algunas limitaciones que afectan la toma de decisiones. Aunque los informes mensuales proporcionan datos importantes, el proceso manual de recopilación de información por parte de un analista es lento y propenso a errores, lo que retrasa el acceso a datos clave. Es esencial contar con información más actualizada, en períodos más cortos o incluso en tiempo real, para poder tomar decisiones más ágiles y precisas.

El supervisor del sector Red de Prestadores destaca la importancia de contar con información continua y actualizada, como la cantidad y el tiempo de respuesta, para identificar posibles sobrecargas y gestionar mejor las actualizaciones con prestadores. Además, el Product Owner subraya que la democratización de los datos y la transformación digital exitosa son cruciales para mejorar la calidad de los procesos y facilitar la toma de decisiones.

Posibles tecnologías del mercado que aplican a la empresa actualmente

De acuerdo con el Líder Técnico Interno, y haciendo referencia a sí, a nivel organizacional, la empresa está preparada para afrontar un reto de transformación digital (TD) y la brecha que debería achicar previamente al comienzo de la transformación, destaca: “Creo que sí, es muy capaz de enfrentar este reto, pero la TD es un proceso y lleva su tiempo. Es una nueva forma de pensar y trabajar. La brecha se va cerrando paulatinamente, como hablamos antes, con implementaciones en una primera etapa más conservadora, como es la reportística, y paulatinamente avanzar hacia las nuevas posibilidades.”

En conclusión, la empresa está preparada para enfrentar el reto de la transformación digital (TD), aunque se reconoce que este proceso lleva tiempo y requiere un cambio significativo en la forma de pensar y trabajar. El cierre de la brecha entre el estado actual y el objetivo final se está logrando de manera gradual, comenzando con implementaciones más conservadoras, como la mejora en la reportística, y avanzando progresivamente hacia nuevas tecnologías y

posibilidades. Esta estrategia paulatina permite a la empresa adaptarse de manera controlada y eficiente, asegurando que cada paso en el proceso de transformación digital sea exitoso y sostenible a largo plazo.

Perfiles necesarios para la TD

Según el Líder Técnico Interno: “Por supuesto que se necesitarán expertos en alguna herramienta de BI, pero además se necesitará un experto en las estructuras de datos de la empresa, personas con el conocimiento estratégico de cada área de negocio que puedan aportar experiencia y, sobre todo, para poder dar un salto hacia la transformación, necesitan una dirección receptiva y dispuesta a adelantarse a lo que podría pasar en el futuro, por ejemplo, nuevas estructuras de negocio o bien detectar la obsolescencia de estas. Poder ver hacia el futuro permite diferenciarse de la competencia, ser innovador, reducir el costo de prueba y error, etc.”

“Desde mi punto de vista, los perfiles técnicos, analistas o especialistas en el negocio son más fáciles de encontrar. Creo que los perfiles de alta gerencia que quieran involucrarse y participar de una TD son, a mi parecer, los más difíciles de conseguir.”

De acuerdo con el Líder Técnico Externo: “Perfiles necesarios para la implementación de células ágiles, analistas de datos, científicos de datos, analistas funcionales, desarrolladores, líderes técnicos y perfiles orientados con conocimiento del negocio.”

En conclusión, la transformación digital (TD) requiere una combinación de perfiles técnicos y estratégicos para ser exitosa. Es fundamental contar con expertos en herramientas de BI, especialistas en estructuras de datos y personas con un profundo conocimiento del negocio en cada área. Sin embargo, más allá de los perfiles técnicos, es crucial contar con una alta gerencia dispuesta a liderar el cambio, anticipándose a futuras necesidades y desafíos, lo cual representa uno de los mayores retos.

Además, la implementación de células ágiles y perfiles como analistas de datos, científicos de datos y líderes técnicos con un fuerte enfoque en el negocio son fundamentales para asegurar una integración efectiva de la tecnología. La capacidad de anticiparse al futuro y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias tecnológicas es clave para diferenciarse de la competencia y lograr una transformación exitosa.

Opiniones sobre el futuro en el sector

De acuerdo con el Gerente del área Prestadores: "Sé que va a llevar tiempo, pero debería funcionar de forma que los datos recepcionados se carguen de manera mucho más automatizada. Los colaboradores no deberían estar ajustando planillas con miles de datos para adaptarlas a nuestro sistema. El expertise de estos colaboradores debe utilizarse para resolver gestiones y negociaciones con prestadores sobre el envío de información, y no para realizar trabajo que se puede automatizar."

Según el Supervisor del sector Red de Prestadores: "Sí, indudablemente la tecnología llegó para reducir la carga operativa, mejorar la calidad y permitir que el usuario identifique nuevas formas de realizar su labor diaria, dando lugar a la mejora continua."

La opinión del Líder Técnico Interno, sobre el foco a trabajar en los próximos meses: "Esto deberá surgir de una planificación estratégica. A veces, nuevos objetivos estratégicos surgen del análisis de los procesos actuales. Siempre hay que tener presente que si vamos a transformar digitalmente una empresa, siempre vamos a estar innovando, vamos a estar aplicando la tecnología para obtener el conocimiento necesario para mejorar, avanzar y liderar."

A continuación, se destaca la opinión de los participantes sobre necesidades puntuales para llevar a cabo la transición a nuevas tecnologías:

Según el Gerente del área Prestadores: "Considero que con los esfuerzos puestos en los objetivos y reorganizando el sector se puede lograr un cambio en los próximos meses. Sé que con los recursos con los que contamos hoy no es suficiente para esta mejora. Si bien los colaboradores cuentan con todos los conocimientos para llevar adelante la tarea, se necesita más tecnología y automatización que ayuden a analizar y actualizar la cantidad de datos que crecen todos los días de forma acelerada. Además, se necesita de expertos que ayuden a aplicar las mejores tecnologías, aquellas que sean compatibles con nuestros sistemas actuales. Desde la gerencia estamos en el camino de ampliar el equipo y los recursos para mejorar el sector, ya que la información que se maneja impacta en toda la organización."

Product Owner (Líder de producto) interno: "Creo que estamos a mitad de camino, con lo cual, acompaña parcialmente. Respecto de las nuevas metodologías, me parece que son las adecuadas, solo que resta hacer foco en los otros pilares como detallaba con anterioridad."

Actualmente usamos metodologías ágiles y como marco de trabajo Scrum. Si bien hemos avanzado en esto, aún falta generar espacios colaborativos entre los diferentes sectores en los que podamos unir esfuerzos y tener objetivos comunes, entre otras cosas."

Product Owner (Líder de producto) interno: "Creo que necesitamos invertir en estos pilares: 'Procesos', 'Tecnología' y 'Cultura'. Como cada uno es un mundo en sí, se abren diferentes temáticas para trabajar y hacer foco.

Por ejemplo, en Procesos: ¿Tenemos al cliente en el centro en cada uno de nuestros procesos? ¿Hemos simplificado todos nuestros procesos para satisfacer al cliente más rápida y fácilmente? Desde mi punto de vista, aún no.

Por ejemplo, en Tecnología: ¿Contamos con la información disponible en todo momento y lugar para que el colaborador interno tome mejores decisiones? Si bien hemos avanzado en trabajar en un entorno más colaborativo con la llegada de la nube, aún queda por mejorar toda nuestra integración interna de los datos del core del negocio para no seguir funcionando como silos o compartimientos, y resolver más rápido y mejor.

Finalmente, respecto a nuestra Cultura, para mí es el más importante de los tres. Tomando una definición general como "el conjunto de valores y reglas que determinan el comportamiento de las personas dentro de una organización", creo que todavía debemos profundizar bastante aquí. De nada sirve tener los mejores procesos y tecnologías a disposición si no contamos en nuestro interior con personas que tengan las habilidades y capacidades necesarias para sacarles realmente provecho. Cultura significa lograr empoderar a los empleados, invitándolos a acostumbrarse a tomar riesgos, a fracasar y, con eso, generar impactos globales."

En resumen, las opiniones de los diferentes líderes y expertos en el área reflejan una visión clara sobre la necesidad de transformación digital (TD) en la empresa. Aunque se reconoce que la TD es un proceso gradual, todos coinciden en que la automatización y la integración de nuevas tecnologías son cruciales para mejorar la eficiencia operativa y reducir la carga de trabajo manual, permitiendo a los colaboradores enfocarse en tareas más estratégicas, como la gestión y negociación con prestadores.

Además, el futuro del sector depende de una planificación estratégica que abarque no solo la implementación de nuevas tecnologías, sino también una evolución en los procesos internos y la cultura organizacional. La inversión en perfiles técnicos y la mejora en los procesos,

tecnología y cultura son fundamentales para asegurar una transición exitosa hacia un entorno digital más eficiente y ágil.

Para lograrlo, es necesario un compromiso tanto de los colaboradores técnicos como de la alta gerencia, quienes deben estar dispuestos a liderar el cambio y adaptarse a los nuevos desafíos. Solo a través de este enfoque integral y colaborativo será posible avanzar en la TD, reduciendo la obsolescencia de procesos y asegurando una mayor competitividad en el mercado.

En conclusión, el camino hacia la transformación digital en la empresa está bien encaminado, pero requiere continuar trabajando en la automatización de procesos, la mejora de la integración de datos y el fortalecimiento de la cultura organizacional para generar un impacto positivo y duradero.

Síntesis y Análisis FODA

Tras el análisis realizado, se evidencia que el sector estudiado requiere de una organización y planificación más estructurada, tanto en el corto como en el largo plazo.

Con el fin de orientar dicho proceso, se toma como referencia la Ruta Estratégica para la Transformación Digital de una organización, presentada en el reporte INESDI + Think Digital Report (2023), estudiada previamente en la Unidad 2.

A partir de este marco metodológico, se presenta a continuación un diagnóstico simplificado de la situación actual del área analizada, elaborado sobre la base de entrevistas a informantes clave, observación directa e investigación documental.

Fortalezas

Estrategia y liderazgo

- ✓ Alineación conceptual: Existe claridad compartida sobre qué implica la Transformación Digital (TD).
- ✓ Compromiso de liderazgo: Los líderes están comprometidos y cuentan con una visión integral que trasciende lo puramente tecnológico.
- ✓ Respaldo estratégico: La alta gerencia apoya el proceso y muestra receptividad al cambio.

- ✓ Definición de objetivos: Claridad en metas de corto y largo plazo alineadas con la estrategia de negocio.

Procesos y eficiencia operativa

- ✓ Enfoque en eficiencia operativa: Se reconoce el valor de la automatización de procesos para mejorar productividad y reducir carga operativa.
- ✓ Metodologías ágiles: Se promueve el uso de Scrum y enfoques ágiles que facilitan adaptabilidad y flexibilidad.
- ✓ Optimización de la gestión: Mejora en eficiencia, escalabilidad y toma de decisiones.
- ✓ Automatización de procesos: Optimización de tiempos, reducción de errores y mayor fiabilidad operativa.

Organización y talento

- ✓ Estructura organizacional sólida: Equipo con roles y responsabilidades bien definidos.
- ✓ Gestión de talento: Incorporación de perfiles técnicos y estratégicos, junto con la revalorización y desarrollo de talentos internos.
- ✓ Desarrollo de liderazgo digital: Creación de células ágiles y líderes preparados para la adaptación al cambio.

Relaciones y comunicación

- ✓ Canales de comunicación activos: Relación establecida con prestadores y empresas de medicina prepaga.
- ✓ Sistemas de retroalimentación: Implementación de mecanismos de confirmación, recepción y comunicación eficiente.

Innovación y experiencia del usuario

- ✓ Cultura organizacional innovadora: Fomento de innovación, aprendizaje continuo y colaboración transversal.
- ✓ Enfoque en experiencia del usuario: Mayor satisfacción y fidelización gracias a precisión y agilidad en la atención.

Oportunidades

- ✓ Adopción de tecnologías emergentes: Cloud, IA, Blockchain y Business Intelligence permiten mejorar procesos, optimizar costos y escalar servicios.
- ✓ Incremento de la competitividad: El fortalecimiento de capacidades digitales favorece la agilidad y la capacidad de respuesta frente a la competencia y a cambios del mercado.
- ✓ Mejora en la relación con aliados estratégicos: La digitalización y estandarización de datos facilitan la coordinación con prestadores y prepagas, aumentando la confianza y eficiencia operativa.

Debilidades

Debilidades internas (organizacionales y operativas)

- ✓ Capacidad operativa limitada: Sobrecarga de trabajo y cuellos de botella en áreas críticas como Prestadores.
- ✓ Procesos manuales persistentes: Reclamos, informes y gestión de datos con baja automatización.
- ✓ Implementaciones no planificadas: Proyectos apresurados comprometen estabilidad y continuidad operativa.
- ✓ Carencia de talento especializado: Escasez de perfiles técnicos en tecnologías emergentes.

Debilidades tecnológicas

- ✓ Digitalización incipiente: Avances restringidos a procesos básicos, limitando innovación.
- ✓ Brecha tecnológica: Infraestructura insuficiente para aprovechar IA, Blockchain o soluciones en la nube.
- ✓ Dificultades de integración: Limitaciones para escalar y gestionar grandes volúmenes de datos.

Debilidades en datos y comunicación

- ✓ **Obsolescencia de la información:** Bases de datos y reportes desactualizados afectan atención y decisiones.
- ✓ **Falta de estandarización:** Diferencias en formatos de datos y comunicación entre prestadores y prepagas.
- ✓ **Desconfianza de asociados:** Errores en cartilla web generan pérdida de credibilidad.
- ✓ **Reclamos constantes de usuarios:** Generan deterioro en la percepción del servicio, pérdida de confianza e impacto negativo en los resultados comerciales.

Amenazas

- ✓ **Competencia acelerada en transformación digital:** El rezago frente a empresas más ágiles o con mayor madurez tecnológica puede reducir la participación de mercado.
- ✓ **Obsolescencia tecnológica:** Herramientas actuales (ej. Power BI en su versión limitada, métodos manuales) pueden quedar rápidamente desfasadas frente a nuevas soluciones más eficientes.
- ✓ **Altos costos de adopción tecnológica:** La implementación de soluciones emergentes como IA, Blockchain o Cloud implica inversiones significativas y elevada complejidad de integración, lo que puede retrasar o frenar proyectos estratégicos.

Análisis FODA

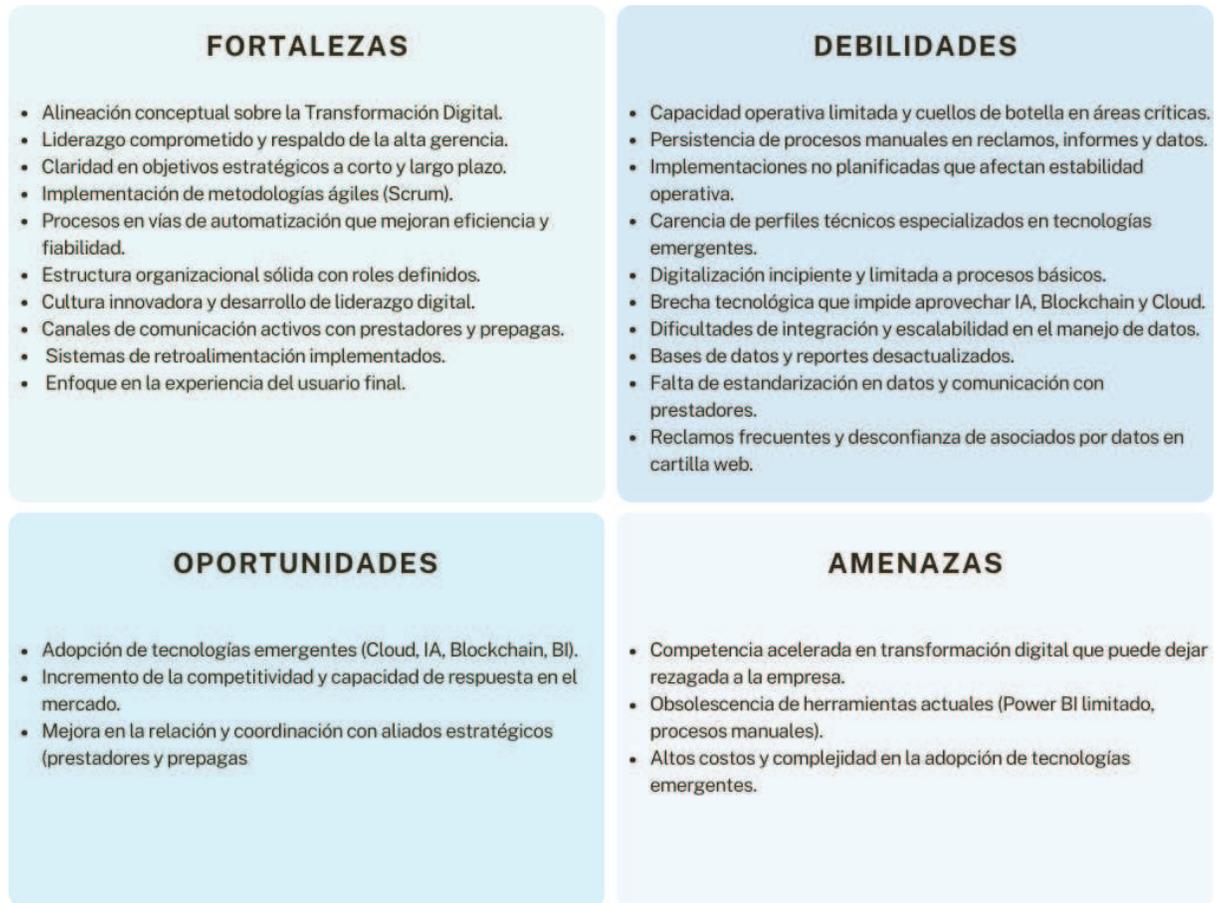


Ilustración 18 Análisis FODA Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

En el presente capítulo se expuso la historia de la empresa y la estructura del área objeto de estudio. A continuación, se analizaron las entrevistas realizadas a distintos perfiles clave, lo que, junto con el uso de técnicas de análisis secundario, permitió elaborar un diagnóstico exhaustivo de la situación del sector Red de Prestadores.

A partir de este diagnóstico, se construyó un análisis FODA que servirá como base para, en el siguiente capítulo, desarrollar una propuesta de planificación estratégica y una metodología de mejora orientada a resolver las problemáticas identificadas.

La organización presenta fortalezas sólidas en su estrategia y liderazgo, con un compromiso claro hacia la Transformación Digital, objetivos definidos y una estructura organizacional con roles bien establecidos. Se destacan la adopción de metodologías ágiles, el foco en eficiencia operativa y la orientación a la experiencia del usuario, lo que refuerza la innovación y la satisfacción de los asociados.

En cuanto a oportunidades, la incorporación de tecnologías emergentes (Cloud, IA, Blockchain, BI) ofrece un potencial significativo para optimizar procesos, escalar servicios y fortalecer alianzas estratégicas, aumentando la competitividad en un mercado dinámico.

Sin embargo, existen debilidades internas ligadas a la sobrecarga operativa, procesos manuales, proyectos no planificados y carencia de perfiles técnicos especializados. A nivel tecnológico, la digitalización aún es incipiente, con limitaciones en infraestructura, integración de datos y actualización de información, lo que genera desconfianza y reclamos de usuarios.

Finalmente, el sector enfrenta amenazas externas asociadas a la rápida transformación digital de la competencia, la obsolescencia tecnológica y los altos costos de adopción de nuevas herramientas, factores que pueden comprometer la continuidad y sostenibilidad del proceso de innovación.

En este contexto, resulta clave trazar una hoja de ruta estratégica que priorice la modernización tecnológica, la consolidación de una cultura digital, el fortalecimiento de alianzas con prestadores, entre otros, para garantizar una transformación digital sostenible, escalable y centrada en las personas.

Capítulo 4

Propuesta: Plan de Gestión para la Transformación Digital

La transformación digital en el ámbito de la salud constituye una necesidad estratégica para las empresas de medicina prepaga. En este contexto, el área de Red de Prestadores (cartilla médica) se presenta como un sector clave, donde la eficiencia operativa, la precisión en la gestión de datos y una mejor experiencia para los afiliados resultan esenciales.

Tal como se planteó al inicio de este trabajo, el objetivo general fue diseñar un modelo de gestión que impulse la transformación digital del sector Red de Prestadores en una empresa de medicina prepaga. Para ello, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Relevar e identificar los procesos y tareas del sector que pudieran ser optimizados o automatizados.
- ✓ Analizar a la competencia y las principales tendencias tecnológicas disponibles en el mercado.
- ✓ Proponer un plan de gestión integral que contemple tanto los aspectos tecnológicos como los legales involucrados en el proceso de transformación digital.

En la unidad anterior se abordaron los dos primeros objetivos: se relevaron las actividades con potencial de automatización y se examinaron las principales tecnologías emergentes en el sector, así como las estrategias adoptadas por la competencia.

Sobre la base de ese análisis, en la presente unidad se desarrolla el tercer y último objetivo específico: la elaboración de un plan de gestión integral para el sector Red de Prestadores. Este plan contempla no solo la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino también el cumplimiento del marco normativo vigente, asegurando una implementación viable, segura y coherente con los valores y principios de la empresa.

Este documento, en su conjunto, propone un modelo de gestión orientado a la transformación digital del sector, integrando el análisis de procesos, las tendencias tecnológicas, los requerimientos legales y una estrategia clara de implementación.

Proceso optimizado Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores

Tal como se presentó en el capítulo anterior, el proceso actual evidencia diversas limitaciones que generan cuellos de botella y desperdicios, afectando tanto la eficiencia operativa como la calidad de la información gestionada. Con el objetivo de superar dichas restricciones, se propone a continuación un proceso optimizado que elimina las problemáticas detectadas e incorpora prácticas orientadas a la estandarización.

Este modelo optimizado busca no solo aumentar la eficiencia y confiabilidad de la gestión de prestadores, sino también fortalecer la experiencia de los asociados al disponer de información precisa, actualizada y accesible.

Proceso optimizado Tarea 2 Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores

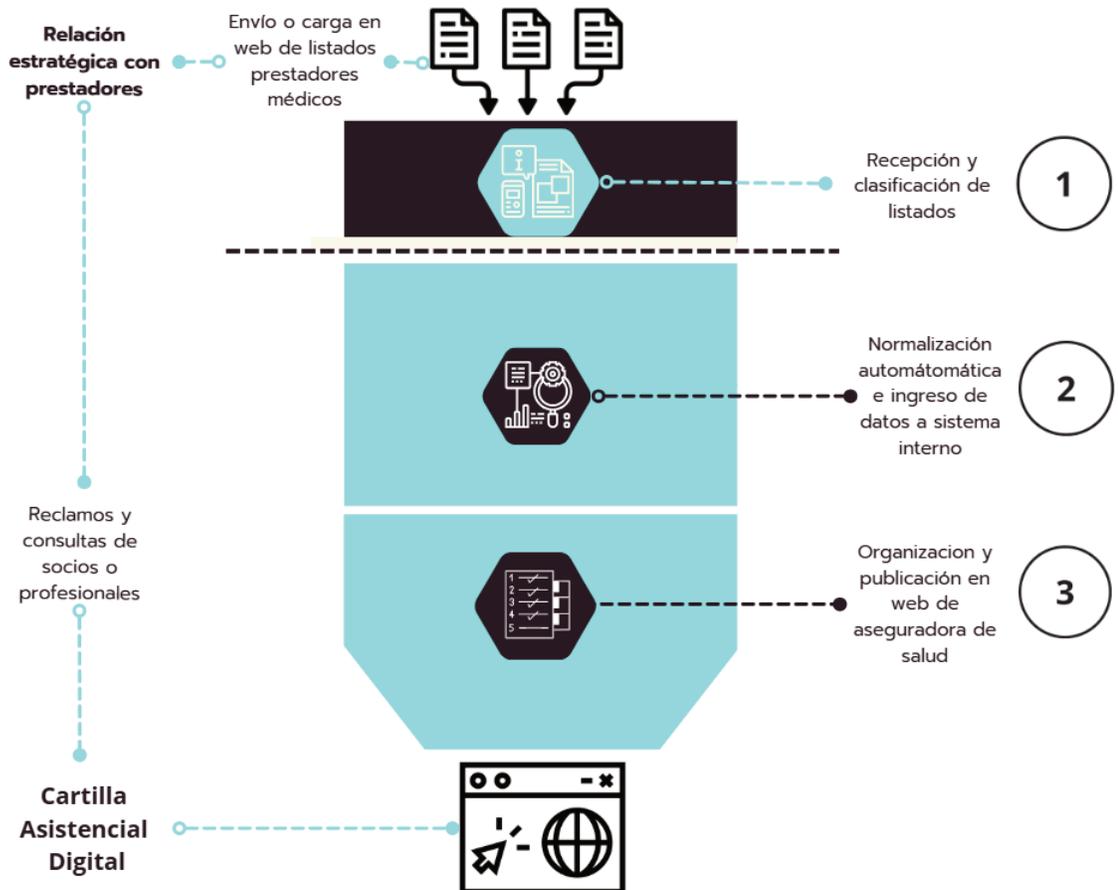


Ilustración 19 Proceso optimizado Alta, Baja y Actualización de Datos de Prestadores Fuente: Elaboración propia.

El flujo de gestión de datos de prestadores médicos ya optimizado se desarrollaría según lo siguiente:

1. Recepción de listados: Los prestadores envían periódicamente listados con información detallada de cada profesional, incluyendo especialidades, datos de contacto, CUIT y matrículas médicas. Estos listados llegan de manera mensual, por correo electrónico o mediante la página web de la aseguradora, con formatos y estructuras variables.
2. Verificación, normalización de datos y disponibilización para publicación: tanto la normalización como la carga en el sistema se realiza de manera automatizada.
3. Publicación en la web: Una vez actualizada la base de datos, la información se publica automáticamente en la página web, permitiendo que los asociados localicen y contacten a los profesionales e instituciones de forma rápida y precisa.

En este contexto, se concluye que la Tarea 1 —que requiere análisis, criterio y atención personalizada— debería recibir mayor dedicación profesional, mientras que la Tarea 2, por ser repetitiva y susceptible de optimización o automatización parcial, debería ser reducida en tiempo y recursos para permitir que el equipo se enfoque en mejorar la calidad de atención, la eficiencia y la experiencia de los asociados a través de comunicación mas eficiente con los prestadores y generando relaciones que permitan que los errores no se repitan cada vez que de manda el listado y se identifique desde raíz.

Propuesta de Plan de Gestión para la Transformación Digital del Sector Red de Prestadores

Visión estratégica: Digitalización integral de la red de prestadores y su integración con otros sistemas.

Diagnóstico y relevamiento

Se realizó un relevamiento integral de los procesos manuales, tecnológicos y operativos del área Red de Prestadores, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, automatización y digitalización. El análisis contempló tanto las tareas operativas como los sistemas actualmente en uso, permitiendo construir una visión clara del estado actual del área.

Actividades del relevamiento:

1. Identificación y documentación de los procesos existentes (manuales, digitalizados parcialmente y automatizados).
2. Mapeo de actores involucrados: prestadores, asociados y áreas internas.
3. Detección de cuellos de botella, tareas repetitivas y puntos críticos de interacción con los afiliados.
4. Evaluación del grado de madurez digital de la empresa y de las tecnologías utilizadas.
5. Procesos relevados en el sector Red de Prestadores:
6. Alta, baja y actualización de datos de prestadores
7. Actualización de datos en la cartilla médica online
8. Comunicación con prestadores por padrones o listados de prestadores con datos (por correo electrónico o webs)
9. Recepción y respuesta a consultas o reclamos

Oportunidades de mejora y automatización en el corto plazo:

- ✓ Implementación de RPA (automatización robótica de procesos) para la actualización automática de datos
- ✓ Uso de web propia para comunicación con prestadores
- ✓ Integración con sistemas de prestadores para actualización de datos
- ✓ Disminución de tareas rutinarias

Estado actual del área:

- ✓ Procesos manuales identificados: carga de datos, actualización de cartilla
- ✓ Problemáticas detectadas: falta de planificación, falta de mediciones, desmotivación de colaboradores, desactualización de información.
- ✓ Herramientas utilizadas actualmente: hojas de cálculo (Excel), correo electrónico, webs de prestadores para la descarga de información.

Objetivos del plan de mejora

El presente plan tiene como propósito transformar y optimizar la gestión del área Red de Prestadores, a través de seis ejes estratégicos:

- **Automatización de procesos:** incrementar la eficiencia operativa mediante la digitalización y automatización de tareas clave, reduciendo tiempos y costos.
- **Mejora en la experiencia del prestador:** implementar herramientas digitales de autoservicio que faciliten la interacción y agilicen los trámites.
- **Reducción de errores y mejora en la calidad de datos:** disminuir la intervención manual para aumentar la precisión y actualización de la cartilla médica.
- **Mejora en la experiencia de los colaboradores:** eliminar tareas rutinarias y fomentar desafíos que impulsen la motivación y el desarrollo profesional.
- **Cumplimiento normativo:** asegurar la conformidad con las regulaciones vigentes, en particular con los lineamientos de la Superintendencia de Servicios de Salud.
- **Transformación cultural:** promover una cultura organizacional orientada a la innovación y al uso eficiente de herramientas digitales.

La transformación digital del área Red de Prestadores busca optimizar los procesos administrativos, mejorar la experiencia de los prestadores y garantizar la eficiencia operativa a través de la incorporación de tecnologías digitales. Esta iniciativa se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa de medicina prepaga y asegura el cumplimiento de las normativas legales vigentes, especialmente en lo relativo a la protección de datos personales y la regulación sanitaria.

Estrategia de Transformación Digital

La estrategia de transformación digital se organiza en torno a los cinco pilares clave:

1. Digitalización de Procesos
2. Interoperabilidad y Conectividad
3. Cultura Organizacional y Gestión del Cambio
4. Enfoque en Datos y Trazabilidad
5. Cumplimiento Legal y Seguridad de la Información

Digitalización de Procesos

Objetivo: Automatizar tareas administrativas manuales: descarga y administración de datos en planillas Excel y normalización de base de datos de prestadores de salud.

Iniciativas clave:

- Implementación de herramientas de RPA (Robotic Process Automation) para automatizar tareas repetitivas: para ello se trabajará con el equipo de sistemas de la empresa quienes aportarán los conocimientos para la implementación
- Digitalización integral del ciclo de alta, baja y modificación de prestadores en un sistema centralizado: se realizará en un gestor de datos de prestadores con el que cuenta la empresa para la centralización de datos y actualizaciones de los mismos

Integración y conectividad

Objetivo: Integrar los sistemas internos para que todos los colaboradores internos vean en tiempo real la información actualizada y, con plataformas externas para facilitar la conectividad y colaboración con los prestadores.

Iniciativas clave:

- Desarrollo de un sistema de gestión de datos de red de prestadores (cartilla médica) con integración de APIs para que, con ciertos permisos, más colaboradores puedan modificar la base de datos y así mantenerla actualizada
- Implementación de un portal web autogestionable para que los prestadores actualicen información, consulten y accedan a su información para verificación
- Integración con sistemas propios de prestadores que compartan criterios de normalización de datos para su descarga y actualización automática

Gestión del cambio organizacional de los actores involucrados

Objetivo: preparar al equipo y participantes externos para adaptarse y colaborar de forma activa al entorno digital.

Iniciativas clave:

- Programas de formación continua en herramientas digitales y metodologías ágiles
- Designación de líderes de cambio dentro del equipo de Red de Prestadores que colaboren con los equipos de sistemas para implementación de RPA e integración de sistemas internos
- Realización de encuentros colaborativos con equipos de sistemas de los prestadores para intercambio de ideas y buenas prácticas
- Colaboración del equipo de Capital Humano de la empresa para el plan de carrera de los colaboradores de Red de Prestadores así como también la búsqueda de nuevos perfiles necesarios para la transformación

Enfoque en Datos para toma de decisiones

Objetivo: Potenciar el uso estratégico de los datos para una toma de decisiones más informada, controlada y precisa.

Iniciativas clave:

- Implementación de plataformas de Business Intelligence (BI) para el análisis de desempeño y monitoreo de procesos
- Seguimiento de indicadores clave (KPIs) mediante tableros de control para la gestión efectiva de datos de prestadores

Cumplimiento normativo y legal

Objetivo: Garantizar la protección de la información y el cumplimiento normativo en todos los procesos digitales.

Iniciativas clave:

- Implementación políticas de privacidad y seguridad de la información alineadas con la Ley de Protección de Datos Personales y las regulaciones específicas aplicables a prestadores de salud.
- Adaptación y mantenimiento los sistemas de gestión de datos en conformidad con las normativas vigentes de la Superintendencia de Servicios de Salud, incorporando los ajustes necesarios ante nuevos decretos o disposiciones regulatorias.
- Incorporación de cláusulas legales específicas en los convenios con prestadores, que exijan la actualización periódica de la información y garanticen la veracidad y trazabilidad de los datos compartidos.

Tabla 6 Mapa Estratégico de Transformación Digital. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativas Clave
Procesos Internos	Optimizar la gestión administrativa del área	- Automatización de altas/bajas de prestadores - Digitalización de administración de padrones médicos
Tecnología e Innovación	Adoptar herramientas tecnológicas escalables e integradas	- Automatización de administración de padrones médicos - Mejoras en portal de autogestión - Integración de sistemas (APIs, CRM, BI)

Tabla 7 (Cont.) Mapa Estratégico de Transformación Digital. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Iniciativas Clave
Capital Humano	Adaptar al equipo a una cultura digital	- Programas de capacitación internas y externas - Equipos interdisciplinarios - Líderes de cambio
Legal y Regulatorio	Garantizar el cumplimiento normativo en entornos digitales	- Políticas de privacidad - Gestión segura de datos
Prestador	Mejorar la experiencia del prestador con la organización	- Portal interactivo - Actualización de datos online - Integración de sistemas informáticos

Indicadores de Desempeño (KPIs)

Internos

- Cantidad y % de actualizaciones realizadas en sistema interno.
- Tasa de reingreso y días promedio de derivación de casos en CRM.
- Cantidad de actualizaciones por carga masiva de padrones médicos.
- % de reducción de errores en base de datos.

Satisfacción del Prestador

1. Índice de satisfacción del prestador (a través de encuestas periódicas).
2. Nivel de uso del portal de autogestión por parte de los prestadores (% de adopción y recurrencia).

Cumplimiento y Seguridad

- Grado de cumplimiento de presentación de listados médicos a la Superintendencia de Seguros de Salud.
- Nivel de cumplimiento de auditorías de seguridad de la información (Ley 25.326).

Plan de Implementación

Fase 1: Preparación y Diagnóstico (Mes 1–2)

Actividades principales:

- Validación del relevamiento realizado
- Presentación del plan estratégico a stakeholders internos
- Designación de líderes de proyecto (PO) y líderes de cambio

Responsables: Equipo de Red de Prestadores, Sistemas, Capital Humano

Fase 2: Automatización y Digitalización de Procesos (Mes 3–6)

Actividades principales:

- Implementación de herramientas RPA para actualización y normalización de datos
- Desarrollo de gestor de alta, baja y modificación de prestadores con APIs internas

Responsables: Sistemas, Red de Prestadores

Fase 3: Integración y Conectividad (Mes 5–8)

Actividades principales:

- Integración de sistema de gestión con otros sistemas internos
- Lanzamiento de ficha en autogestor de prestadores para actualización de padrones y datos
- Acuerdos de integración con sistemas de prestadores

Responsables: Sistemas, Legales, Prestadores Externos

Fase 4: Gestión del Cambio (Mes 4–12)

Actividades principales:

- Formación continua en herramientas digitales y metodologías ágiles
- Plan de carrera y redefinición de roles
- Encuentros colaborativos con prestadores

Responsables: Capital Humano, Red de Prestadores

Fase 5: Análisis de Datos y Toma de Decisiones (Mes 7–12)

Actividades principales:

- Implementación de tableros BI para monitoreo de indicadores
- Definición y seguimiento de KPIs clave

Responsables: Sistemas, Dirección Estratégica

Fase 6: Cumplimiento Normativo y Seguridad de la Información (Mes 6–12)

Actividades principales:

- Revisión y adaptación de políticas de seguridad y privacidad.
- Inclusión de cláusulas legales en convenios.
- Auditoría legal y técnica de sistemas.

Responsables: Legales, Seguridad Informática.

Plan de Implementación: 12 meses

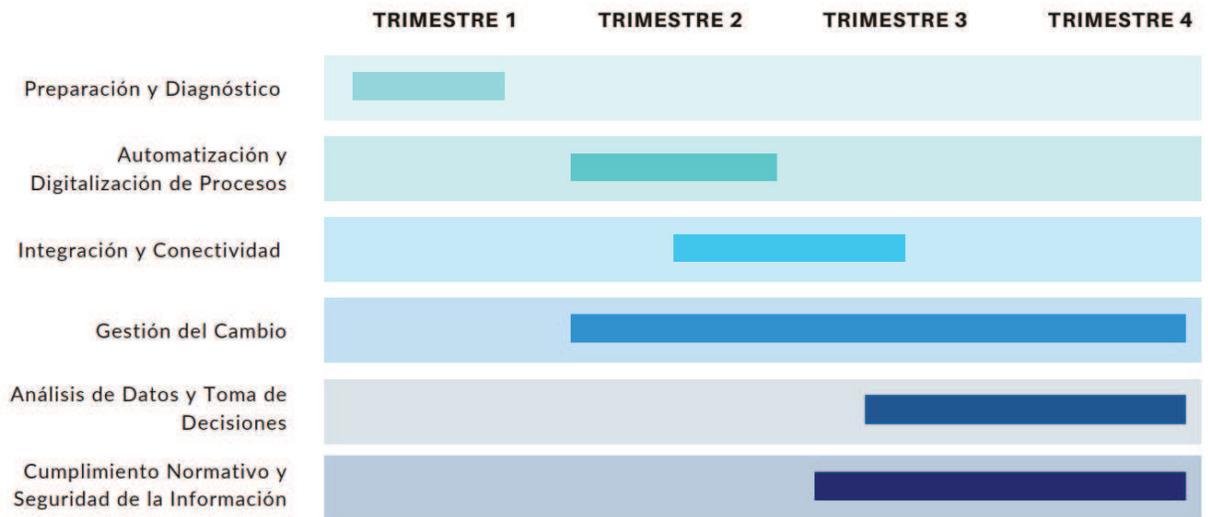


Ilustración 20 Plan de Implementación Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que lo planteado en este trabajo corresponde a un modelo inicial, concebido con el propósito de avanzar en la incorporación tecnológica de manera progresiva.

A partir del análisis de las encuestas realizadas a líderes técnicos y de producto, se identificó que la organización se encuentra en una etapa temprana de madurez digital. En consecuencia, la propuesta presentada prioriza aquellas tecnologías que ya son utilizadas y conocidas por el área de sistemas, sector que actualmente asume la responsabilidad de brindar soporte a los proyectos en curso.

El objetivo es conformar un equipo interdisciplinario integrado por perfiles técnicos que acompañen al área de sistemas en este proceso, aportando la experiencia necesaria para la implementación gradual de herramientas tecnológicas de mayor complejidad.

Asimismo, considerando que los prestadores médicos se encuentran también en una fase incipiente de adopción tecnológica, los cambios posibles en el corto plazo se circunscriben al ámbito interno de la organización. Las integraciones externas se prevén para etapas posteriores, en función del avance paralelo de ambas partes.

De manera análoga, respecto de las metodologías ágiles, se propone capitalizar la experiencia acumulada en otras áreas de la organización, como el equipo de gestión del cambio, con el fin de facilitar la transferencia de conocimientos y favorecer una adopción más eficiente en el área de sistemas.

Conclusión

La transformación digital del sector Red de Prestadores representa una oportunidad estratégica para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del afiliado y fortalecer la competitividad de la organización en un contexto crecientemente digitalizado y regulado. El modelo de gestión propuesto permite encarar este proceso de manera planificada, segura y en plena alineación con los requerimientos normativos y tecnológicos vigentes.

La definición de una visión clara para la transformación digital no solo orienta el rumbo del cambio, sino que también promueve el compromiso de los colaboradores, facilitando su comprensión e involucramiento en cada etapa. Esta visión compartida resulta esencial para consolidar una cultura organizacional abierta a la innovación y al uso eficaz de herramientas digitales.

La estrategia planteada establece objetivos, planes de acción e indicadores clave que permiten focalizar los esfuerzos en iniciativas de alto impacto. Asimismo, la incorporación de un esquema de medición robusto facilita el monitoreo del progreso, la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas frente a todos los actores involucrados.

En conjunto, este enfoque integral no solo impulsa la modernización del área, sino que también sienta las bases para una gestión más ágil, transparente y sostenible en el tiempo. La propuesta, en esta primera etapa, contempla un modelo inicial de incorporación tecnológica progresiva, respaldado por un equipo interdisciplinario y sustentado en la experiencia previa del área de sistemas, con el fin de fortalecer la madurez digital interna antes de avanzar hacia integraciones externas y la adopción plena de metodologías ágiles.

Capítulo 5

Conclusiones generales

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de generar un marco de gestión para abordar la transformación digital en el sector de la Red de Prestadores, encargado de la gestión de los datos de la cartilla médica de una empresa de medicina prepaga en Argentina.

En el capítulo 1, se plantearon los problemas, los objetivos a desarrollar y la metodología utilizada. Asimismo, se describieron brevemente las características de la empresa estudiada, destacando la importancia de una organización eficiente, la definición clara de objetivos y la necesidad de contar con una planificación estratégica sólida para implementar y controlar eficazmente el proceso de transformación digital.

El capítulo 2 abordó tres ejes fundamentales que justifican el desarrollo de un modelo de gestión integral que acompañe el proceso de cambio. Se analizó cómo las empresas deben evolucionar y adaptarse a los nuevos paradigmas, en un contexto donde los avances tecnológicos ocurren a velocidades exponenciales. Se destacó que el conocimiento profundo del sector, la incorporación continua de nuevas tecnologías y el acompañamiento de modelos de gestión actualizados son esenciales para el éxito de cualquier proceso de transformación.

En el capítulo 3, se presentó y analizó en profundidad el sector objeto de estudio. A partir de entrevistas con perfiles clave y mediante técnicas de observación e investigación, se elaboró un diagnóstico de la situación actual del área de Red de Prestadores. Este diagnóstico incluyó un análisis FODA, que sirvió de base para la elaboración de una propuesta de planificación estratégica orientada a resolver las problemáticas detectadas.

Finalmente, en el capítulo 4, se propuso un modelo de gestión inicial diseñado para llevar adelante el proceso de transformación digital de manera planificada, segura y alineada con los requerimientos normativos y tecnológicos vigentes. Se definieron con precisión la visión, los objetivos estratégicos, los planes de acción y los indicadores clave de seguimiento.

En resumen, este trabajo propuso un enfoque integral para modernizar el área, promoviendo una gestión más ágil, eficiente y sostenible en el tiempo. No se buscó establecer un modelo rígido o universal, sino más bien ofrecer una guía flexible que pueda adaptarse a futuros proyectos de transformación digital en la organización o en empresas con características similares.

Recomendaciones y sugerencias

A partir del análisis FODA presentado en unidades anteriores, se desarrollan a continuación una serie de recomendaciones y sugerencias a considerar a futuro para el sector. El objetivo es potenciar las fortalezas, capitalizar las oportunidades, superar las debilidades y mitigar las amenazas en el proceso de transformación digital.

A potenciar

Aprovechar el compromiso del liderazgo y la alta gerencia

- Establecer una hoja de ruta con hitos, responsables y cronograma que asegure un avance sostenido.
- Comunicar de manera precisa y continua los objetivos estratégicos, alineando a toda la organización en torno al proceso de transformación.

Impulsar la cultura ágil existente (Scrum)

- Ampliar el uso de metodologías ágiles a través de células interdisciplinarias que integren tecnología y negocio, con foco en la entrega continua de valor.
- Fomentar espacios de colaboración mediante reuniones ágiles que promuevan la innovación y la generación de proyectos.

Aprovechar los canales de comunicación existentes con prestadores

- Utilizarlos para difundir avances tecnológicos y fomentar la adopción de nuevas prácticas.
- Incorporar mecanismos de retroalimentación que permitan verificar la actualización y registro de la información enviada.
- Estandarizar los datos compartidos para facilitar su utilización y reducir el retrabajo.

Formalizar la estructura organizacional y roles

- Actualizar el organigrama para reflejar la estructura del modelo digital y facilitar su escalabilidad.
- Establecer equipos pequeños y ágiles, con responsabilidades definidas, para liderar los desarrollos tecnológicos.

Implementar programas de upskilling y reskilling

- Capacitar a los colaboradores en tecnologías emergentes y competencias digitales.
- Coordinar con Capital Humano la definición de nuevos roles y la comunicación de oportunidades de desarrollo interno.

A capitalizar

Diseñar un roadmap de adopción tecnológica

- Priorizar soluciones como Cloud, Business Intelligence y automatización de procesos.
- Implementar fases claras y progresivas, iniciando con pruebas piloto que validen su viabilidad..

Establecer alianzas estratégicas

- Generar vínculos con proveedores tecnológicos y empresas especializadas para acelerar la implementación y acceder a conocimientos clave.
- Coordinar con organismos públicos como REFEPS o SISA para mejorar la trazabilidad y validación de datos profesionales.

Posicionar la organización como referente en el sector

- Crear servicios digitales diferenciadores, comunicando los avances en innovación como parte de la propuesta de valor.
- Integrar analítica avanzada para fortalecer la capacidad de respuesta frente a cambios del mercado.

A Superar:

Automatizar procesos manuales críticos

- Rediseñar procesos en áreas clave mediante herramientas de RPA para aliviar cuellos de botella.
- Institucionalizar una oficina de gestión de proyectos que asegure planificaciones sólidas y evite implementaciones apresuradas.

Estandarizar, actualizar y mejorar la comunicación de datos

- Desarrollar protocolos, plantillas y APIs que optimicen la interoperabilidad con prestadores y prepagas.
- Renovar la cartilla digital incorporando sistemas automáticos de validación que fortalezcan la confianza de los asociados.
- Implementar un sistema de gestión de reclamos basado en categorización, alertas y análisis de causas raíz.

Realizar evaluaciones tecnológicas internas periódicas

- Identificar brechas tecnológicas y priorizar incorporaciones clave.
- Repetir este análisis de manera continua, adaptándose a los avances del mercado y a las necesidades del negocio.

Incorporar y retener talento especializado

- Impulsar nuevas contrataciones y alianzas con instituciones educativas para captar perfiles técnicos.
- Diseñar estrategias desde Capital Humano para retener talentos, reducir la rotación y mantener la productividad durante el proceso de transformación.

A Mitigar:

Monitorear el entorno competitivo digital

- Realizar benchmarking periódico para identificar tendencias, buenas prácticas y necesidades emergentes.

- Rediseñar la estrategia organizacional en función de cambios del entorno.

Planificar una estrategia de migración tecnológica

- Anticipar la obsolescencia de las herramientas actuales y evaluar plataformas más escalables e integrables.
- Designar responsables para esta tarea, asegurando seguimiento y actualización constante.

Diseñar un modelo de gobernanza de datos y tecnología

- Garantizar el cumplimiento de normativas en materia de protección de datos.
- Evaluar el retorno de inversión y asegurar que los sistemas implementados sean escalables y sostenibles.

En el presente proceso de transformación digital en el área de Red de Prestadores se ve una oportunidad estratégica para modernizar la gestión, mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad del servicio brindado a prestadores y usuarios finales.

Se identificaron múltiples fortalezas internas que brindan una base sólida para el cambio, así como oportunidades externas que pueden ser capitalizadas con inteligencia y planificación. Sin embargo, también se evidencian desafíos importantes, tanto internos como externos.

Las recomendaciones propuestas buscan no solo abordar los desafíos identificados de forma concreta, sino también establecer una hoja de ruta clara, sostenible y aplicable a otras organizaciones del mismo tipo. La clave del éxito radicará en la capacidad de cada empresa para adaptarse, combinando liderazgo, estrategia, talento y tecnología de manera coherente y progresiva.

Este trabajo pretende servir como marco de referencia para una transformación digital continua, centrada en las personas, que permita mantener a la organización alineada con las demandas dinámicas y crecientes del futuro digital.

Referencias bibliográficas

Libros

Idalberto, C., & Arão, S. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Oggier, G. R. (2012). *Modelos de contratación y pago en salud: ¿Integración vertical o tercerización de servicios?* Fundación Sanatorio Güemes.

Artículos e informes

Albrieu, R., Basco, A. I., Brest López, C., de Azevedo, B., Peirano, F., Rapetti, M., & Vienni, G. (2019). *Travesía 4.0: Hacia la transformación industrial argentina*. INTAL-BID, CIPPEC y UIA.

Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garneró, P. (2018). *Industria 4.0: Fabricando el futuro*. Inter-American Development Bank.

Consultora Claves. (2021). *Informe Medicina Prepagas y Obras Sociales 2021*.
<https://www.claves.com.ar/>

Gustavo, N., Rodrigo, R., Tfele, J., & Drewanz, A. (2018). *Acelerando el desarrollo de Industria 4.0 en Argentina*. The Boston Consulting Group.

Inesdi Business Techschool. (2023). *Barómetro sobre la transformación digital en España y Latinoamérica: 3.^a edición Think Digital Report*. Planeta Formación y Universidades.
<https://www.inesdi.com/>

Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina. (2021). *Plan de desarrollo productivo Argentina 4.0: Políticas para impulsar la adaptación de la industria nacional al paradigma 4.0 y promover el desarrollo de soluciones tecnológicas 4.0 en el país*.
<https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40>

Ministerio de Salud Argentina - Secretaría de Equidad. (2023). *Coberturas de salud en Argentina. Año 2022*. <https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2023-06/coberturas-de-salud-en-argentina-2022-deiss.pdf>

Siemens, S. A. (2018). *Estudio de digitalización en Argentina*.
<https://www.siemens.com/ar/es.html>

Sitios web

Accenture. (2024). *Digital transformation* | Accenture. <https://www.accenture.com/in-en/insights/digital-transformation-index>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Ley 26682*. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26682-182180>

Argentina.gob.ar. (s.f.). *Resolución 2165/2021*. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-2165-2021-358669/texto>

Citrix. (s.f.). *What is digital transformation?*. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html>

Conexia. (2023). *Cómo dimensionar la transformación digital en las organizaciones de salud*. <https://conexia.com/blog/dimensionar-transformacion-digital-salud/>

Conexia. (2023). *Home - Conexia: Innovación tecnológica para la salud*. <https://conexia.com/es/>

Conexia. (2023). *La importancia de la alineación de procesos en la gestión del riesgo de salud*. <https://conexia.com/es/importancia-alineacion-procesos-gestion-riesgo-salud/>

Conexia. (2023). *Un roadmap para la transformación digital de las aseguradoras de salud*. <https://conexia.com/blog/roadmap-transformacion-digital-de-la-salud/>

Conexia. (2023, 5 de septiembre). *¿Cuáles son las estrategias más efectivas para contratar una red de prestadores de forma eficiente?* <https://conexia.com/es/cuales-son-las-estrategias-mas-efectivas-para-contratar-una-red-de-prestadores-de-forma-eficiente/>

Oracle. (s.f.). *¿Qué es la transformación digital?*. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://www.oracle.com/mx/cloud/digital-transformation/>

Red Hat. (s.f.). *¿Qué es la transformación digital?*. Recuperado el 8 de abril de 2024, de <https://www.redhat.com/es/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation>

Revista Salud Digital Latinoamérica. (s.f.). *Argentina: Impacto del Decreto 172/2024 en la contratación de prestadores de salud: El rol de la tecnología*. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://www.revistasaluddigital.com/es/noticia/argentina-impacto-del-decreto-172-2024-en-la-contratacion-de-prestadores-de-salud-el-rol-de-la-tecnologia>

SAP. (s.f.). *¿Qué es la transformación digital?*. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-digital-transformation.html>

World Health Organization. (s.f.). *Health systems governance*. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://www.who.int/health-topics/health-systems-governance>

Anexos

Guía de Entrevistas

Puesto interno: Gerente del sector

Objetivo de la entrevista: conocer los objetivos estratégicos del sector, prioridades y tiempos requeridos por la gerencia para alcanzarlos

- a) ¿Qué objetivos persigue el sector? ¿Cuáles cree que son los más prioritarios a cumplir y por qué? ¿En qué tiempos se considera deseable alcanzarlos?
- b) ¿Considera posible un cambio en el corto plazo? ¿Cree que el sector cuenta con los recursos necesarios para alcanzarlos? (cantidad y expertise)
- c) ¿Cuáles son los mayores reclamos de las restantes gerencias con respecto a la cartilla prestacional?
- d) ¿Considera que cuenta con los informes y datos necesarios para tomar decisiones en la actualidad? ¿con que tipo de datos le gustaría contar?
- e) ¿Cómo se imagina que debería funcionar a futuro el sector en este proceso de transformación digital?

Puesto interno: Supervisor del sector

Objetivo de la entrevista: conocer estructura operativa, tareas, tiempos y ejecución de tareas

- a) ¿Cómo se encuentra compuesto en sector actualmente? ¿Cuáles son las tareas que se realizan y como se llevan a cabo en la actualidad?
- b) ¿Cómo se establecen los objetivos y como se controla? ¿Cómo miden la productividad/cumplimiento de los objetivos del del sector?
- c) ¿Con que tipo de información necesitaría contar para realizar controles periódicos?
- d) ¿realiza vigilancia de la competencia y evalúa las que eficiencias tiene con respecto a su empresa?
- e) Basado en su experiencia ¿considera que la aplicación de nuevas tecnologías podría mejorar las tareas y tiempos?
- f) ¿Considera necesario adicionar perfiles técnicos al equipo? ¿y cambiar la forma de jerarquía y toma de decisiones?

Entrevista a Prestador de salud

Objetivo de la entrevista: conocer de qué manera se vincula y envía información referente a datos de los prestadores a las diferentes compañías de medicina prepaga

- a) Teniendo en cuenta que estamos hablando de la vinculación con las prepagas del mercado, ¿mantiene relación fluida con estas? ¿cuáles son actualmente los medios por los cuales interactúa (mail, teléfono, webs, apps, etc.)?
- b) Refiriéndonos al del envío de los padrones profesionales ¿Cómo envía los datos requeridos? (en que formato, por qué medio y con qué periodicidad)
- c) ¿Recibe algún tipo de respuesta o confirmación de envío?
- d) ¿Cuáles son los principales reclamos que recibe por parte de los pacientes en referencia a la información que se brinda en las cartillas web?
- e) Si existiera la posibilidad, ¿enviaría la información a través de algún método de autogestión, web o app? ¿Se le ocurre algún método más eficiente de envío?

Entrevista a especialista externo en tecnología y especialista en tecnología interno (líder técnico interno)

Objetivo de la entrevista (externo): conocer las tecnologías disponibles/tendencias en el mercado

- a) ¿Cómo define/cuál es su idea de transformación digital? ¿Cuáles son los beneficios que en base a su experiencia trae la implementación de esta?
- b) Teniendo en cuenta que estamos hablando de manejo masivo de datos ¿Qué tecnologías conoce que existan en el mercado actualmente para mejorar esta tarea? ¿Cuáles son tendencia?
- c) A su criterio ¿Cuáles son las más sencillas de implementar en el corto plazo? ¿y las más eficientes?
- d) ¿Qué tipo de perfiles considera que no debe faltar en un equipo destinado a la TD?
- e) ¿En qué momento considera que se encuentran las empresas argentinas con respecto a la digitalización? ¿Considera que están en condiciones de iniciar un proceso de TD?

Objetivo de la entrevista (interno): conocer las tecnologías disponibles en el mercado y cuales son posibles de aplicar a la empresa estudiada

- a) ¿Cómo define/cuál es su idea de transformación digital? ¿Cuáles son los beneficios que en base a su experiencia trae la implementación de esta?

- b) Teniendo en cuenta que estamos hablando de manejo masivo de datos ¿Qué tecnologías conoce que existan en el mercado actualmente para mejorar esta tarea?
- c) A su criterio ¿Cuáles son las más sencillas de implementar en el corto plazo? ¿y cuáles son las más eficientes?
- d) ¿Qué tipo de perfiles considera que no debe faltar en un equipo destinado a la TD? ¿piensa que la empresa estudiada cuenta con dichos perfiles?
- e) A nivel organizacional ¿siente que la empresa está preparada para afrontar un reto de TD? ¿Qué brecha debería achicar previamente?
- f) Según su criterio ¿Cual sugiere que sea el foco a trabajar en los próximos meses? (mejora de procesos actuales, Nivelación con mercado, Diferenciación del mismo o foco en la innovación)

Puesto interno: Po de proyecto tecnológico

Objetivo de la entrevista: Nivel de madurez tecnológica de la empresa y metodologías de trabajo

- a) Considerando a la empresa estudiada ¿en qué momento de madurez tecnológica cree que se encuentra la misma (baja, fase automatización de procesos e integración de sistemas o avanzado/digitalizado)? ¿Por qué?
- b) ¿Qué cree que se necesita para alcanzar la digitalización en la misma? (Mayor inversión en recursos tecnológicos, Expertos que acompañen)? ¿Modificación de cultura interna?
- c) ¿Siente que la jerarquía y el modelo de gestión actual acompaña a la transformación digital? ¿Cuál es su opinión acerca de las nuevas metodologías de trabajo (¿Lean, Agile, etc.? ¿Se aplica alguna de ellas actualmente en la empresa?
- d) ¿Como se imagina a futuro el manejo de datos de la empresa? ¿y la interacción con proveedores y clientes de la empresa?

Entrevistas

Entrevista a Gerente del sector

- a) ¿Qué objetivos persigue el sector? ¿Cuáles cree que son los más prioritarios a cumplir y por qué? ¿En qué tiempos se considera deseable alcanzarlos?

A nivel estratégico el objetivo del sector es mantener actualizados los datos de los prestadores médicos en la base de datos además de gestionar y resolver los reclamos y consultas referidos a estos datos.

Además como objetivo a largo plazo se piensa en tener una base de datos organizada y dinámica que en base a ciertas características de los prestadores médicos permita derivar a los asociados a profesionales o instituciones que sean de conveniencia tanto para el paciente por cercanía por ejemplo como para la empresa, por ejemplo por bajos costos.

Hoy en día lo más prioritario es lograr mantener la base de datos lo más actualizada posible para que refleje en la cartilla web y en los sistemas internos la información correcta, como consecuencia se reducirían los reclamos y las consultas.

El primer objetivo es necesario en el corto plazo (6 meses) para poder reducir el trabajo operativo y mejorar las estadísticas de reclamos. El segundo objetivo no tiene tiempo definido aún, es un proyecto que queremos alcanzar a más largo plazo por ejemplo en 2 ejercicios económicos (2 años).

- b) ¿Considera posible un cambio en el corto plazo? ¿Cree que el sector cuenta con los recursos necesarios para alcanzarlos? (cantidad y expertise)

Considero que con los esfuerzos puestos en los objetivos y reorganizando el sector se puede lograr un cambio en los próximos meses. Se que con los recursos con los que contamos hoy no es suficiente para esta mejora. Si bien los colaboradores cuentan con todos los conocimientos para llevar adelante la tarea se necesita más tecnología y automatización que ayude a analizar y actualizar la cantidad de datos que crece todos los días de forma acelerada. Además se necesita de expertos que ayuden a aplicar las mejores tecnologías y aquellas que sean compatibles con nuestros sistemas actuales. Desde la gerencia estamos en el camino de ampliar el equipo y los recursos para mejorar el sector ya que la información que se maneja impacta en toda la organización.

- c) ¿Cuáles son los mayores reclamos de las restantes gerencias con respecto a la cartilla prestacional?

Los reclamos más recurrentes son tanto del área comercial como de atención al asociado por datos desactualizados o por falta de prestadores en cartilla web. Si bien intervienen muchos factores y cada caso se analiza por separado la realidad es que muchas veces es información desactualizada, ya sea porque recibimos del prestador la información de esta manera o porque el sector no logra canalizar la cantidad de información a tiempo para mantener actualizada la base de datos. Hay que tener en cuenta que la cartilla web es una herramienta de ventas y

que puede influir en el objetivo final de la compañía que es la captación de mas asociados con cada ejercicio económico.

- d) ¿Considera que cuenta con los informes y datos necesarios para tomar decisiones en la actualidad? ¿con que tipo de datos le gustaría contar?

Hoy en día contamos con informes que nos arrojan datos mes a mes pero, estos los realiza un analista quien dedica tiempo en buscar la información de diferentes planillas con los errores que esto puede generar. Para poder tomar decisiones se necesitaría información en periodos más cortos o incluso en tiempo real.

- e) ¿Cómo se imagina que debería funcionar a futuro el sector en este proceso de transformación digital?

Se que va a llevar tiempo debería funcionar de forma que los datos recepcionados se carguen mucho más automatizados. Los colaboradores no deberían estar ajustando planillas de miles de datos para poder adaptarlas a nuestro sistema. El expertise de estos colaboradores debe utilizarse para resolver gestiones y negociaciones con prestadores sobre el envío de información y no para realizar trabajo que se puede automatizar.

Entrevista a Supervisor del sector

- a) ¿Cómo se encuentra compuesto en sector actualmente? ¿Cuáles son las tareas que se realizan y como se llevan a cabo en la actualidad?

Actualmente el sector se compone por 5 personas: 1 Jefe, 1 Supervisor, 1 Recepcionista de casos, 2 analistas de datos

Las tareas que se realizan principalmente son la actualización de datos de prestadores/proveedores y la respuestas a consultas de sectores internos.

Para llevar a cabo las tareas diarias se implementaron opciones de automatización para la reducción de carga operativa en la mayor parte. El resto se realiza manualmente y reactivamente cuando surge algún reclamo.

- b) ¿Cómo se establecen los objetivos y como se controla? ¿Cómo miden la productividad/cumplimiento de los objetivos del del sector?

Los objetivos se establecen mediante jornadas con el equipo donde conjuntamente se analiza la situación y se define que objetivos se deberán cumplir para la fecha estipulada.

Actualmente para los casos que ingresan al sector recibimos reportes mensuales los cuales nos indican el tiempo de resolución para diferentes tipos de casos y la cantidad de respuestas

realizadas por el sector. Para el caso de la actualización de datos obtenemos el control sobre la cantidad de modificaciones realizadas en la base de datos.

- c) ¿Con que tipo de información necesitaría contar para realizar controles periódicos?

La información necesaria para llevar un control periódicos son las mismas que utilizamos actualmente como la cantidad y el tiempo de respuesta para identificar la sobrecarga de gestiones o las gestiones de actualización con prestadores más complejos.

- d) ¿Realiza vigilancia de la competencia y evalúa las que eficiencias tiene con respecto a su empresa?

Si bien en lo que respecta a nuestra tarea el dato es el mismo que para el resto de las empresas, vemos que los errores pueden llegar a ser los mismos por que dependen de un tercero.

- e) Basado en su experiencia ¿Considera que la aplicación de nuevas tecnologías podría mejorar las tareas y tiempos?

Si indudablemente la tecnología llego para reducir la carga operativa, mejorar la calidad y posibilitar al usuario identificar nuevas formas de realizar su labor diaria dando lugar a la mejora continua.

- f) ¿Considera necesario adicionar perfiles técnicos al equipo? ¿y cambiar la forma de jerarquía y toma de decisiones?

Si, es necesario perfiles más técnicos, enfocados en el desarrollo de nuevas herramientas para mejorar la información y poder realizar acciones de mejoras.

En nuestro equipo la jerarquía ayudo mucho a organizar el sector y planear a futuro acciones que ayudan en el día a día. Identificar la responsabilidad de cada uno con la libertad de idear nuevas formas de trabajo.

Entrevista a especialistas en tecnología internos (Líder Interno)

- a) ¿Cómo define/cuál es su idea de transformación digital? ¿Cuáles son los beneficios que en base a su experiencia trae la implementación de esta?

La transformación digital surge como un paso más allá al apoyo al tratamiento tradicional de información basados en el almacenaje de datos, su rápida recuperación y un procesamiento masivo que ya de por si aporta ventajas de sobre validaciones y reglas de negocios de aplicación automática. La transformación digital proviene del tratamiento de grandes volúmenes de datos, pero sobre todo se centra en el análisis de ellos para la toma de

decisiones estratégicas, por ejemplo la definición de objetivos de la empresa, marketing efectivo vía segmentación por intereses, análisis de nichos de mercado, etc.

- b) Teniendo en cuenta que estamos hablando de manejo masivo de datos ¿Qué tecnologías conoce que existan en el mercado actualmente para mejorar esta tarea?

Por mi experiencia he visto Microsoft Power BI o Microstrategy como las más implementadas.

- c) A su criterio ¿Cuáles son las más sencillas de implementar en el corto plazo? ¿y cuáles son las más eficientes?

En general están muy parejas y ofrecen un buen soporte y con respecto a la eficiencia depende de la calidad de los datos disponibles, pero a corto plazo en general primero se implementa la reportística, luego se mejora la eficiencia con los tableros de control de gestiones y por último y lo que más complejidad exige es la predicción, porque exige una inteligencia de negocio siempre en constante adaptación.

- d) ¿Qué tipo de perfiles considera que no debe faltar en un equipo destinado a la TD? ¿piensa que la empresa estudiada cuenta con dichos perfiles?

Por supuesto que se necesitará expertos en alguna herramienta de BI, pero además necesitará un experto en las estructuras de datos de la empresa, personas con el conocimiento estratégico de cada área de negocio que pueda aportar experiencia y sobre todo para poder dar un salto hacia la transformación, necesitan una dirección receptiva y dispuesta a adelantarse a lo que podría pasar en el futuro, por ejemplo, nuevas estructuras de negocio o bien detectar la obsolescencia de éstas. Poder ver hacia el futuro permite diferenciarse de la competencia, ser innovador, reducir el costo de prueba y error, etc.

Desde mi punto de vista, los perfiles técnicos y analistas o especialistas en el negocios son más fáciles de encontrar, creo que los perfiles de alta gerencia que quieran involucrarse y participar de una TD son, los que a mi parecer, son más difíciles de conseguir.

- e) Según su criterio ¿Cual sugiere que sea el foco a trabajar en los próximos meses? (mejora de procesos actuales, Nivelación con mercado, Diferenciación del mismo o foco en la innovación) Esto deberá surgir de una planificación estratégica, a veces nuevos objetivos estratégicos surgen del análisis de los procesos actuales. Siempre hay que tener presente que si vamos a transformar digitalmente una empresa siempre vamos a estar innovando, vamos a estar aplicando la tecnología para obtener el conocimiento para mejorar, avanzar y liderar.

Entrevista a especialista en tecnología (externo)

- a) ¿Cómo define/cuál es su idea de transformación digital? ¿Cuáles son los beneficios que en base a su experiencia trae la implementación de esta?

La transformación digital no solamente consiste en la aplicación de una determinada tecnología, sino que también requiere de pasos previos y correlacionados en cuanto a los cambios en procesos y cultura organizacional en los que se debe trabajar para lograr finalmente una transformación. En otros términos, es reorientar a una organización, renovar su forma de hacer las cosas, aprovechando la capacidad intelectual de los recursos humanos actuales y potenciales nuevos ingresos, todo esto de la mano de la captación e implementación de tecnologías emergentes que permitan dar un salto de valor y competitividad en un contexto cada vez más competitivo.

El principal beneficio es una mayor eficiencia operativa y experiencia del cliente, dados por una mayor versatilidad y flexibilidad, una mirada de innovación sobre la forma de hacer las cosas, y una capacidad mayor de procesamiento de información en línea para tomar decisiones, entre otras cosas.

Dentro de mi alcance laboral, puedo concluir que el mayor beneficio fue lograr una cultura de toma de decisiones basadas en datos en los sectores, que no estaba presente anteriormente.

- b) Teniendo en cuenta que estamos hablando de manejo masivo de datos ¿Qué tecnologías conoce que existan en el mercado actualmente para mejorar esta tarea? ¿Cuáles son tendencia?

Considero Cloud, Big data, machine learning y AI, Business intelligence, e-commerce, marketing digital, Ciberseguridad, blockchain, etc.

- c) A su criterio ¿Cuáles son las más sencillas de implementar en el corto plazo? ¿y las más eficientes?

Tecnologías más sencillas de aplicar en corto plazo: Business Intelligence, E-commerce, Marketing digital, Tecnologías más eficientes: Cloud, AI, Blockchain

- d) ¿Qué tipo de perfiles considera que no debe faltar en un equipo destinado a la TD?

En principio perfiles necesarios para la implementación de células Agile, analistas de datos y científicos de datos, analistas funcionales, desarrolladores y también considero imprescindibles líderes técnicos y perfiles orientados con conocimiento del negocio.

- e) ¿En qué momento considera que se encuentran las empresas argentinas con respecto a la digitalización? ¿Considera que están en condiciones de iniciar un proceso de TD?

Considero que existen ciertos rubros que tienen mayores condiciones para incurrir en la TD, principalmente las organizaciones orientadas a brindar servicios. Otros rubros como el industrial están bastante lejos de implementarlos en su mayoría, excepto algunos casos excepcionales que tienen respaldo económico/cultural. Creo que necesitamos dar un salto como sociedad en lo que respecta a cultura de innovación y creación de valor, manteniendo valores básicos como el respeto, transparencia, trabajo en equipo y orientación real al servicio del cliente.

Entrevista a Product Owner de proyecto tecnológico (Interno)

- a) Considerando a la empresa estudiada ¿en qué momento de madurez tecnológica cree que se encuentra la misma (baja, fase automatización de procesos e integración de sistemas o avanzado/digitalizado)? ¿Por qué?

Creo que estamos en fase de automatización de procesos, porque aún no tenemos en estado avanzado otros pilares como “Tecnología” y “Cultura”.

- b) ¿Qué cree que se necesita para alcanzar la digitalización en la misma? (Mayor inversión en recursos tecnológicos, Expertos que acompañen)? ¿Modificación de cultura interna?

Creo que necesitamos invertir en estos pilares “Procesos”, “Tecnología” y “Cultura”. Como cada uno es un mundo en sí, se abren diferentes temáticas para trabajar y hacer foco.

Por ejemplo, en Procesos: ¿Tenemos al cliente en el centro en cada uno de nuestros procesos? ¿Hemos simplificados todos nuestros procesos para satisfacer al cliente más rápida y fácilmente? Desde mi punto de vista aún no.

Por ejemplo, en Tecnología: ¿Contamos con la información disponible en todo momento y lugar para que el colaborador interno tome mejores decisiones? Si bien hemos avanzado en trabajar en un entorno más colaborativo, con la llegada de la nube, aún queda por mejorar toda nuestra integración interna de los datos del core del negocio para no seguir funcionando como silos o compartimientos para resolver más rápido y mejor. Finalmente, respecto de nuestra Cultura, para mí es el más importante de los 3. Tomando una definición en general como “el conjunto de valores y reglas que determinan el comportamiento de las personas dentro de una organización” creo que todavía debemos profundizar bastante aquí. De nada sirve tener los mejores procesos y tecnologías a disposición si no contamos en nuestro interior con personas que tengan las habilidades y capacidades necesarias para sacarle realmente

provecho. Cultura significa lograr empoderar a los empleados, invitándolos a acostumbrarse a tomar riesgos, a fracasar y con eso generar impactos globales.

- c) ¿Siente que la jerarquía y el modelo de gestión actual acompaña a la transformación digital? ¿Cuál es su opinión acerca de las nuevas metodologías de trabajo (¿Lean, Agile, etc.? ¿Se aplica alguna de ellas actualmente en la empresa?

Creo que estamos a mitad camino, con lo cual, acompaña parcialmente. Respecto de las nuevas metodologías, me parece que son las adecuadas, sólo que resta hacer foco en los otros pilares como detallaba con anterioridad. Actualmente usamos metodologías ágiles, y como marco de trabajo Scrum. Si bien hemos avanzado en esto, aún falta generar espacios colaborativos entre los diferentes sectores en donde podamos unir esfuerzos y tener objetivos comunes, entre otras cosas.

- d) ¿Como se imagina a futuro el manejo de datos de la empresa? ¿y la interacción con proveedores y clientes de la empresa?

Espero que sea con un mayor grado de democratización de la información tanto para nuestro personal interno como externo, ya sean proveedores o clientes finales. Los datos son un reflejo de la calidad de los procesos, las formas de trabajo, las herramientas y la cultura también, así que, si logramos avanzar con una transformación digital exitosa, seguramente vamos a contar con más y mejor información, tanto para análisis, toma de decisiones y feedback.

Entrevista a Prestador de salud: Colegio de profesionales médicos

- a) Teniendo en cuenta que estamos hablando de la vinculación con las prepagas del mercado, ¿mantiene relación fluida con estas? ¿Cuáles son actualmente los medios por los cuales interactúa (mail, teléfono, webs, apps, etc.)?

Si, me comunico con todas. Algunas más frecuentemente que otras ya que tenemos algunos inconvenientes todos los meses. Por lo general son las más grandes porque son las que tienen más requisitos con los envíos de facturación y claro, son las que tenemos más pacientes. El medio de comunicación depende mucho de qué tipo de información estamos manejando. En general lo hacemos por mail pero también nos comunicamos por teléfono con los ejecutivos o con la línea general.

- b) Refiriéndonos al del envío de los padrones profesionales ¿Cómo envía los datos requeridos? (en que formato, por qué medio y con qué periodicidad)

Contamos con una página web donde nuestro analista genera el listado de profesionales según las altas, bajas y modificaciones que se realizan en el mes y lo actualiza en un sitio donde quien lo requiera puede ingresar y descargarlo. Los datos se descargan en Excel o PDF y contiene datos de CUIT, Nombre del profesional o institución, datos de lugar de atención, etc.

- c) ¿Recibe algún tipo de respuesta o confirmación de envío?

No, desde que estoy en el sector nunca recibimos información. Si tenemos respuesta sobre otro tipo de gestiones como fechas de pago o recepción de la facturación pero nunca con respecto a los datos de los profesionales.

- d) ¿Cuáles son los principales reclamos que recibe por parte de los pacientes en referencia a la información que se brinda en las cartillas web?

Muchos reclamos, por lo que pienso que nunca se actualiza la información en las páginas. Para nuestros colegiados es muy importante como aparecen en las cartilla porque es el primer contacto con el paciente. Además, muchas veces pasa que al haber datos sin actualizar el paciente llega al consultorio y el profesional ya no atiende dicha prepaga y se genera un conflicto.

- e) Si existiera la posibilidad, ¿enviaría la información a través de algún método de autogestión, web o app? ¿Se le ocurre algún método más eficiente de envío?

Para nosotros la forma más eficiente es que cada prepaga descargue el listado actualizado cuando lo requiera o lo necesite. No me parece práctico estar enviando un mail con estos archivos porque nunca sabemos si se reciben o no, o si se cargan realmente. Nosotros disponibilizamos la información para quien la necesite.

Entrevista a Prestador de salud: Asociación Médica

- f) Teniendo en cuenta que estamos hablando de la vinculación con las prepagas del mercado, ¿mantiene relación fluida con estas? ¿Cuáles son actualmente los medios por los cuales interactúa (mail, teléfono, webs, apps, etc.)?

Mantengo relación fluida con las empresas de medicina prepaga más que nada cuando se trata de periodos de facturación y pago. En general lo hago por mail o por teléfono pero siempre me atiende una persona diferente por eso trato de dejarlo por escrito.

- g) Refiriéndonos al del envío de los padrones profesionales ¿Cómo envía los datos requeridos? (en que formato, por qué medio y con qué periodicidad)

Desde la asociación enviamos los padrones profesionales a todas las prepagas de la misma manera. En una lista con los datos de cada profesional. No tenemos un modelo predeterminado que nos soliciten por lo que enviamos a todos el mismo formato. Intentamos enviar el padrón cada vez que existe un cambio en el mismo. Cuando algún profesional se desvincula o se adhiere o cuando algún dato cambia enviamos el archivo corregido.

h) ¿Recibe algún tipo de respuesta o confirmación de envío?

No, en general no se recibe ningún tipo de respuesta de recepción ni tampoco estamos seguros si esto se actualiza en la base de datos de la empresa prepaga. Solo nos enteramos cuando tenemos algún reclamo puntual de algún profesional.

i) ¿Cuáles son los principales reclamos que recibe por parte de los pacientes en referencia a la información que se brinda en las cartillas web?

Como asociación no tenemos relación directa con los pacientes pero si recibimos recamos desde las clínicas o sanatorios donde estos profesionales realizan la atención y la mayoría de las veces se trata de profesionales que no aparecen o por el contrario aparecen pero luego cuando el paciente va a la consulta no atiende por esa prepaga. Entiendo que esto se debe a la falta de actualización de los padrones profesionales que nosotros enviamos.

j) Si existiera la posibilidad, ¿enviaría la información a través de algún método de autogestión, web o app? ¿Se le ocurre algún método más eficiente de envío?

Si, estamos trabajando con el equipo de sistemas de la asociación para poder automatizar los envíos de los datos por lo menos una vez al mes y de forma más organizada. Es preferible cualquier tipo de método que sea más eficiente que un envío de mail sin respuesta.