

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE  
SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA  
INFORMACIÓN**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Diseño de un marco de referencia de transformación  
digital aplicado a una organización de salud

---

AUTOR: ERIKA ELENA TABAREZ

DIRECTOR: DR. ALBERTO NÉSTOR TERLATO



## Resumen

Las nuevas tecnologías de información y comunicación han irrumpido en el ámbito de la industria de salud. La adopción de estas tecnologías constituye una herramienta clave para ampliar el alcance y mejorar la prestación de servicios a la población. Al mismo tiempo, surgen nuevos actores que nacen como organizaciones digitales resultando, asimismo, un motor del cambio. El sector se encuentra frente a la necesidad de abordar el proceso de transformación digital.

Este trabajo de investigación se orienta al diseño de un marco de referencia que consolide los ejes fundamentales para el abordaje integral del proceso de dicha transformación, acompañando la introducción de una nueva herramienta digital en una organización del sector de la salud.

El modelo de negocio es el elemento de diseño de creación de valor, para lo cual se desarrollan los procesos y actividades a fin de lograr la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Por este motivo se estudia el modelo de negocio, la excelencia operacional y la experiencia del cliente como los ejes fundamentales del marco de referencia.

Para el diseño del nuevo marco se realizó una investigación bibliográfica de autores en la materia. Esto, en primer lugar, permitió contextualizar el dimensionamiento de la transformación digital y su impacto en el desarrollo de economías digitales. Se realizó, asimismo, una descripción de las herramientas para identificar el posicionamiento de una organización en cuanto a su nivel de madurez digital y, a partir de allí, desarrollar las etapas necesarias para abordar el cambio. Como base para el diseño del modelo de negocio, se utilizó la estructura para el diseño de modelos de plataformas multilaterales. En cuanto a la excelencia operacional, se tomaron lineamientos de la gestión por procesos; y para la experiencia del cliente se tomaron técnicas de modelado como el mapa de experiencia del cliente y los sistemas de medición.



Se realizó una descripción de los actores principales del sector y las características de diseño actual de la organización mencionada mediante entrevistas de relevamiento para finalmente desplegar la propuesta de transformación digital.

El despliegue del trabajo se realizó aplicando el marco de referencia propuesto a través de un plan de trabajo con entregables del modelo de solución para las distintas fases, donde se identifican los beneficios del análisis a nivel de alinear la estrategia de TI<sup>1</sup> y el negocio.

**Palabras clave:** Transformación digital, modelo de negocios, excelencia operacional, experiencia del cliente, industria de la salud.

---

<sup>1</sup> Tecnología informática



## **Abstract**

New information and communication technologies have broken into the field of the health industry. The adoption of these technologies constitutes a key tool to broaden the scope and improve the provision of services to the population. At the same time, the emergence of new actors that are born as digital organizations and are also an engine of change. The sector is facing the need to tackle the digital transformation process.

This research work is oriented to the design of a frame of reference that consolidates the fundamental axes for the integral approach of the process of said transformation, accompanying the introduction of a new technological tool in a financing organization of the health system.

The business model is the design element of value creation, for which processes and activities are developed in order to achieve the delivery of the value proposition to customers. For this reason, the business model, operational excellence and customer experience are studied as the fundamental axes of the reference framework.

For the design of the new framework, a bibliographic investigation of authors on the subject was carried out. This, in the first place, allowed to contextualize the dimensioning of digital transformation and its impact on the development of digital economies. In addition, a description was made of the tools to identify the position of an organization in terms of its level of digital maturity and from there, develop the necessary steps to address change. The structure for the design of multilateral platform models was used as the structure for the business model design. Regarding operational excellence, guidelines for process management were taken and for the customer experience, modeling techniques such as the customer experience map and measurement systems were used.



A description was made of the main actors in the sector and the current design characteristics of the aforementioned organization through survey interviews to finally deploy the proposal for digital transformation.

The deployment of the work was carried out applying the proposed reference framework through a work plan with deliverables of the solution model for the different phases, where the benefits of the analysis are identified at the level of aligning the IT<sup>2</sup> strategy and the business...

Key words: Digital transformation, business model, operational excellence, customer experience, healthcare industry.

---

<sup>2</sup> Information technology



## Contenido

<b>1. Introducción</b>	11
<b>2. Planteo del Problema</b>	14
<b>3. Objetivos</b>	18
<b>3.1. Objetivo General</b>	18
<b>3.2. Objetivos Específicos</b>	18
<b>4. Marco Teórico</b>	19
<b>4.1. Contexto General:</b>	19
<b>4.1.1. Economía digital</b>	22
<b>4.1.2. Transformación Digital</b>	23
<b>4.2. Modelo de Negocio</b>	26
<b>4.2.1. Modelo de Negocios de plataforma</b>	30
<b>4.2.1.1. Mapa del modelo de negocio de plataforma</b>	31
<b>4.2.2. Tren de valor</b>	33
<b>4.3. Excelencia Operacional</b>	35
<b>4.3.1. Gestión por Procesos</b>	36
<b>4.3.2. Liderazgo</b>	40
<b>4.4. Experiencia del Cliente</b>	41
<b>4.4.1. Mapa de Experiencia del Cliente</b>	44
<b>4.4.2. Medición</b>	45
<b>5. Metodología</b>	49
<b>6. Las instituciones financiadoras de salud en argentina</b>	51
<b>6.1. El sistema de salud argentino:</b>	51
<b>7. Caso de estudio</b>	54
<b>7.1. Descripción General de la organización</b>	54
<b>7.1.1. Estructura de la Organización</b>	56
<b>7.1.2. Misión</b>	57
<b>7.1.3. Visión</b>	57
<b>7.1.4. Modelo Operativo</b>	57
<b>7.1.5. Contexto General</b>	58
<b>7.1.6. Objetivo estratégico</b>	59
<b>7.2. Objetivo del Proyecto</b>	59
<b>7.2.1. Alcance</b>	60
<b>7.2.2. Involucrados</b>	60
<b>7.2.3. Plan de Trabajo</b>	60
<b>7.3. Marco normativo</b>	61
<b>8. Despliegue del caso de estudio</b>	62
<b>8.1. Posicionamiento en la economía digital</b>	62
<b>8.2. Diseño del modelo de negocio</b>	65
<b>8.2.1. Entendimiento inicial del modelo actual</b>	65
<b>8.2.1.1. Identificación de clientes clave</b>	65
<b>8.2.1.2. Análisis de interacciones entre tipo de clientes clave</b>	68



<b>8.2.1.3. Elementos de valor</b>	73
<b>8.2.2. Desarrollo de una nueva proposición de valor</b>	74
<b>8.2.3. Propuesta de modelo de negocio de plataforma</b>	75
<b>8.2.4. Análisis de Competidores mediante tren de valor</b>	76
<b>8.3. Gestión por procesos</b>	79
<b>8.3.1. Propuesta de proceso de gestión de la prestación del servicio</b>	80
<b>8.3.2. Propuesta de proceso de monitoreo de nivel de servicio propuesto</b>	82
<b>8.3.3. Nuevo mapa de macroprocesos operativos</b>	83
<b>8.4. Experiencia del cliente</b>	84
<b>8.4.1. Medición</b>	87
<b>9. Conclusión</b>	89
<b>10. Bibliografía</b>	93



## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 – Evolución del tráfico mundial de Internet en gigabytes por segundo	19
Ilustración 2 – Índice de adopción digital en función del PBI	20
Ilustración 3 – Evolución quinquenal de utilización de servicios básicos y digitales	21
Ilustración 4 – Avance de la economía digital como % del PBI en Argentina	23
Ilustración 5 – Marco de referencia de modelos de negocios digitales	27
Ilustración 6 – Modelo multilateral de plataforma vs. modelos de negocio alternativos	30
Ilustración 7 - Mapa de modelos de negocio de plataforma	31
Ilustración 8 - Elementos del mapa de modelos de plataforma	32
Ilustración 9 - Tren de valor	33
Ilustración 10 - Tren de valor con competidor simétrico y asimétrico	34
Ilustración 11 - Tren de valor con intermediación	34
Ilustración 12 - Tren de valor con desintermediación asimétrica	35
Ilustración 13 - Modelo según niveles BPM	38
Ilustración 14 - Modelo operativo	39
Ilustración 15 - Proceso	41
Ilustración 16 - Mapa de experiencia del cliente	46
Ilustración 17 - Índice NPS®	49
Ilustración 18 - Pregunta complementaria - Índice NPS®	49
Ilustración 19 - Oferta y demanda del sistema de salud	54
Ilustración 20 - Línea de Productos Caso de estudio	56
Ilustración 21 - Servicios Caso de estudio	56
Ilustración 22 - Organigrama	57
Ilustración 23- Mapa operativo	58
Ilustración 24 - Distribución de usuarios según sector - Datos 2018	59
Ilustración 25 - Evolución de consultas ambulatorios por región (2010-2017)	60
Ilustración 26 - Plan de trabajo	62
Ilustración 27 - Posicionamiento en la economía digital	64
Ilustración 28 - Modelo de Interacción	65
Ilustración 29 - Tipo de cliente Afiliado	68
Ilustración 30 - Tipo de cliente Prestador	68
Ilustración 31 - Diagrama demanda espontánea	70



Ilustración 32 - Diagrama demanda programada	71
Ilustración 33 - Análisis de puntos críticos	71
Ilustración 34- Beneficios a nivel negocios de la implementación de una nueva tecnología de plataforma	73
Ilustración 35 - Elementos de valor iniciales	74
Ilustración 36 - Elementos de valor por tipo de cliente	75
Ilustración 37 - Elementos del modelo de negocio de plataforma	76
Ilustración 38 - Modelo de plataforma propuesto	77
Ilustración 39 - Análisis del tren de valor	79
Ilustración 40 - Propósito masivo de transformación	79
Ilustración 41 - Nivel 1 - Cadena de valor de gestión y aseguramiento de la prestación médica	80
Ilustración 42 - Proceso de gestión de la prestación del servicio	81
Ilustración 43 - Mejoras del proceso	82
Ilustración 44 - Proceso de monitoreo de nivel de servicio	83
Ilustración 45 - Mapa macroprocesos operativos	84
Ilustración 46 - Aplicación del mapa de experiencia del cliente	86
Ilustración 47 - Matriz de análisis mapa de experiencia del cliente	87
Ilustración 48 - Propuesta de sistema de medición	89



## 1. Introducción

Hace ya algunas décadas que la tecnología y las telecomunicaciones están en auge de desarrollo a gran velocidad, la cual se incrementa día a día. La expansión tecnológica en el campo de las comunicaciones se derramó rápidamente llegando a ser utilizada por los individuos de manera cotidiana para satisfacer y resolver múltiples necesidades. Esta nueva alternativa provoca una modificación sustancial en el modo de interactuar y de consumir bienes y servicios. Las organizaciones, a su vez, no están ajenas a estos cambios y se encuentran atravesando el proceso de transformación digital. El nivel de madurez en el recorrido de este proceso difiere entre industrias y también entre organizaciones de una misma industria. Asimismo, su gran escala lleva a que muchos expertos le confieran la denominación de revolución. Tal es así, que se compara con revoluciones anteriores y se establece que podría tratarse de una segunda fase de la revolución industrial, la revolución tecnológica (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

El proceso de transformación que enfrentan las organizaciones para sobrevivir en el mundo digital, impacta en sus modelos de negocio, en la cadena de valor y en su cultura. Es posible encontrar experiencias en las cuales simplemente se incorpora tecnología esperando que ello, consecuentemente, involucre la asimilación y adopción a nivel interno. Como así también en relación a usuarios y consumidores, logrando resultados no del todo exitosos. Se trata en realidad de un gran proceso de innovación que toca las fibras más sensibles y constitutivas de una organización (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Nuevas pautas de consumo y el surgimiento de *startups*<sup>3</sup> han acelerado el proceso, en algunas industrias más que en otras, pero tarde o temprano involucrará a todas las empresas, incluso las más tradicionales.

---

<sup>3</sup> Empresa de creación reciente y con base tecnológica



La industria de salud es un claro ejemplo de ello. Una industria tradicional donde la incorporación de tecnología en el campo de la telemedicina surge, por ejemplo, debido a la necesidad de ampliar la accesibilidad en sitios remotos. La telemedicina abarca tanto las actividades relacionadas con los servicios de prestación, como los métodos que pueden llevarse a cabo a distancia mediante tecnologías de información y comunicación (TIC). En este sentido, la evolución en la adopción de estas tecnologías desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento e integración de los servicios de salud (Plan Nacional de Telesalud, 2018).

La Organización Mundial de la Salud adopta para telemedicina la siguiente definición:

La prestación de servicios de atención médica, donde la distancia es un factor crítico, realizada por profesionales de la salud que mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación intercambian datos válidos para el diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades y lesiones, investigación y evaluación, así como para la formación continua de profesionales de la salud con el fin de promover la salud de la comunidad (World Health Organization, 2010).

Debido a su importancia para la población, las organizaciones del ámbito de la salud orientan sus esfuerzos cada vez más a la incorporación de TIC como instrumentos que permitan ampliar el alcance y la disponibilidad. En este camino las prestaciones sanitarias pueden potenciarse digitalmente, tanto para facilitar el acceso de los pacientes como eficientizar la tarea médica. La monitorización remota y la promoción del autocuidado apoyado en dispositivos móviles facilita el seguimiento y acompañamiento hacia la recuperación del paciente (CuraeSalud, 2019).

La implementación de TIC constituye el ámbito de conocimiento fundamental de la materia de estudio. Desde una mirada general, la incorporación de este tipo de tecnologías sumado al rediseño organizacional se encuadra dentro del proceso de transformación digital. El aporte de este trabajo se orienta a diseñar un marco de referencia para abordar el proceso de transformación digital teniendo en cuenta los elementos fundamentales a nivel



organizacional, que son impactados por el proceso de transformación. De modo que su aplicación acompañe la implementación de tecnologías de información y comunicación, en este caso en una organización de salud, contribuyendo a alcanzar con éxito el desafío propuesto.

El ámbito de la salud en la Argentina presenta un gran potencial de desarrollo en base al aprovechamiento de estas herramientas. Tanto a nivel de sobrepasar las limitaciones geográficas y de centralización de recursos en grandes ciudades, así como de mejorar los procesos de atención y técnicas de diagnóstico, mediante tecnologías vinculadas a la gestión del conocimiento. Pero cabe preguntarse si los resultados no solo dependen de las inversiones en software o hardware. Si en tal caso, es necesario que las actividades y funciones que se realizan también sean transformadas y más aún si el producto que se entrega también pueda ser reformulado. Estos motivos llevan abordar el análisis de los elementos que involucra la transformación digital analizando el modelo de negocio, los procesos y experiencia del cliente. Elementos que se consideran necesarios para llevar adelante un proceso exitoso, en línea con la adopción de una nueva tecnología en la organización en estudio. Como se verá más adelante, esta tecnología se trata de una plataforma digital con una aplicación móvil integrada que ha sido desarrollada de manera interna por la organización.

Para ello, en primer lugar, se realiza una exploración de contexto general acerca de economía digital a nivel global y en Argentina para luego analizar la transformación digital a nivel conceptual. Se explora, además, sobre herramientas de diseño de modelos de negocio, excelencia operativa y experiencia del cliente a fin de conformar el marco de referencia basado en esos tres ejes.

En segundo lugar, se presenta una caracterización de los principales actores que componen el sistema de salud: el subsistema público; privado y de la seguridad social. Se selecciona como caso de estudio una organización de salud del sector privado y se realiza la presentación del caso comprendiendo el periodo 2018 - 2019.



En tercer lugar, se realiza el despliegue del caso que tiene como objeto de aplicación el marco de referencia de transformación digital propuesta en la primera sección. Por último, se presentan las conclusiones del caso.

## 2. Planteo del Problema

La sociedad se encuentra ante una nueva era en la que las economías digitales apalancadas en la introducción de tecnologías cobran especial relevancia, impulsando cambios profundos a nivel global. El alcance de estos cambios impactan a nivel social, gubernamental y en el ámbito de los negocios, ya que modifican el modo en que las organizaciones producen y entregan valor (Cerezo, Magro, & Salvatella, 2014).

Para adaptarse a ello las organizaciones, en menor o en mayor medida, han comenzado a atravesar un proceso de transformación digital incorporando tecnologías. A su vez, los consumidores rápidamente comenzaron a concentrarse en redes intercambiando información, acerca de su experiencia de consumo. Tecnologías como el *big data*<sup>4</sup> o la inteligencia artificial (IA) permiten recolectar y administrar grandes volúmenes de información en múltiples formatos. Lo que posibilita aumentar el conocimiento acerca de los clientes y sus preferencias. Para ello, es necesario conocer los momentos y canales a través de los cuales se genera la interacción (Weill & Woerner, 2018).

Kane et al. (2015), publican un estudio sobre negocios digitales en el cual se plantea que en materia de transformación digital la tecnología no es suficiente. A través de la investigación realizada formulan que las organizaciones más avanzadas en el proceso de transformación digital son las que se enfocan en integrar tecnologías en función del rediseño de sus modelos de negocio. En cambio, las organizaciones que no alcanzan el

---

<sup>4</sup> Conjunto de técnicas que permiten analizar, procesar y gestionar datos extremadamente grandes que pueden ser analizados informáticamente para revelar patrones, especialmente en relación a la conducta humana y las interacciones de los usuarios(RAE).



mismo nivel de avance se orientan a integrar tecnología de modo particular para solucionar problemáticas puntuales.

Por su parte, Harvard Business Review (2018) publicó los resultados de una encuesta realizada a 734 líderes de organizaciones de distinto origen en cuanto a su experiencia sobre la transformación digital. Los resultados se centran en que la cultura organizacional y procesos son determinantes para alcanzar el éxito. Aspectos culturales arraigados contrarios al desarrollo digital pueden constituirse en un verdadero impedimento si no se aborda bajo un plan integral de transformación cultural. De igual modo, los procesos de negocio resultan fuertemente impactados por la introducción de tecnologías de información y comunicación y han de ser evaluados de manera planificada considerando el efecto en cada actividad.

La flexibilidad y plasticidad de las organizaciones depende de los líderes que la están llevando adelante, tanto como de todos los colaboradores que la integran. Los modos en los que interactúan los distintos roles y cómo estos se articulan son la clave para obtener dicha flexibilidad. Esta condición es necesaria para adaptarse ante el constante y vertiginoso cambio en el que el entorno de mercado se reconfigura a una velocidad sin precedentes. Competidores tradicionales o nuevos son incentivados por la permeabilidad de las barreras de entrada que provocan las nuevas tecnologías, de modo que logran penetrar y posicionarse rápidamente. Las transferencias entre industrias también resultan cada vez más frecuentes. Organizaciones bien posicionadas que han logrado cierta experiencia en el mundo digital, incursionan en otras industrias que aún no han madurado digitalmente. En este sentido los roles de liderazgo han de orientarse hacia explorar el mercado y generar un puente con el ámbito interno de la organización (Gale & Aarons, 2017).

En referencia a la industria de salud, en el marco del Plan Nacional de Telesalud, la Secretaría de Gobierno de Salud (2018) detalla que en Argentina la oferta de servicios no es homogénea en todo el territorio. Existe una concentración en las grandes ciudades en contraste con numerosas regiones sin cobertura o con una cobertura parcial. Esta falencia



genera que los pacientes tengan que ser trasladados a las grandes ciudades o en casos extremos, no puedan recibir la atención adecuada. Se expone, además, como las tecnologías de información y comunicación contribuyen a facilitar el acceso a la salud. Minimizando las barreras geográficas mencionadas anteriormente, ya que por un lado posibilitan la atención remota y a su vez distribuyen la oferta de profesionales a través del territorio. Por otro lado, facilitan la reducción de los tiempos de espera, traslados y derivaciones generando un gran impacto económico.

Es por ello, que instituciones del sector han comenzado a introducir estas herramientas pero el camino a la madurez parece ser mucho más complejo. La adopción de inteligencia artificial, *big data*, computación en la nube, internet de las cosas o dispositivos *wearables*<sup>5</sup> entre otras tecnologías de comunicación como mobile y social media, representan un alto potencial de desarrollo a nivel del negocio. El cómo realizar esa integración en el ámbito organizacional resulta al momento un verdadero interrogante. El concepto de transformación digital se manifiesta como protagonista en esta realidad y ha de formar parte de un plan estratégico integral mucho más allá de decisiones aisladas para resolver problemáticas puntuales. De lo expuesto se desprenden los siguientes interrogantes que se intentan responder a través de esta investigación:

- ¿Cuáles son los elementos claves a tener en cuenta para abordar el proceso de transformación digital?
- ¿Qué actores integran el sistema de salud en Argentina, cuáles son sus roles y relaciones?
- ¿Qué elementos constituyen el modelo actual de la organización financiadora objeto de estudio?
- ¿Cuáles son los cambios que se deberá afrontar para llevar a cabo el proceso de transformación digital?

---

<sup>5</sup> Dispositivos electrónicos vestibles.



El primer interrogante se orienta a investigar acerca de los elementos de diseño del plan integral con la finalidad de exponer un marco de referencia para su abordaje. Como se mencionó anteriormente la integración con el modelo de negocio resulta ser un factor a tener en cuenta, tanto como los procesos operativos y su enfoque a lograr una buena experiencia en el cliente.

El modelo de negocio es donde se diseñan los elementos de creación de valor, la propuesta de valor orientada al cliente y el modo en que se realiza la entrega de dicha propuesta. La incorporación de nuevos canales por ejemplo, modifica el modo en que se realiza la entrega de valor pero también puede implicar modificaciones en la propuesta en sí misma, producto de las mejoras que se introducen o como parte del fenómeno de innovación. En este sentido, el primer elemento a analizar es el diseño del modelo negocio a través de un formato que pueda plasmar el nuevo negocio digital. El modelo de operaciones materializa el modelo de negocio y en consecuencia requiere ser estudiado o probablemente rediseñado, para finalmente buscar la retroalimentación del cliente en función de la valoración de la experiencia recibida. A través de estos tres elementos se conforma el marco de referencia para transitar el proceso de transformación digital.

El segundo interrogante se plantea en relación al sector de la salud, ya que es preciso realizar un entendimiento previo de la composición del sector, su integración, la manera en que se nutre de recursos y como se da la interacción entre los distintos actores.

En tercer lugar, describir el caso objeto de estudio para adentrarse en el proyecto de transformación digital que implica la implementación de una plataforma digital con aplicación móvil integrada de la cual dispone la organización que se analiza.

Por último, en base al marco de referencia definido elaborar la propuesta de rediseño con los cambios que ha de llevar la organización.



### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer un marco de referencia para el abordaje del proceso de transformación digital y analizar los beneficios de su aplicación en una organización financiadora de la industria de salud en Argentina.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Describir los elementos de diseño organizacional a nivel de modelo de negocio, excelencia operacional y experiencia del cliente que forman parte del proceso de transformación digital.
- Describir los actores que integran el sistema de salud en Argentina y dentro de ello identificar las características de diseño de una organización financiadora de salud.
- Desplegar el caso de una organización financiadora de salud alineado al marco de referencia propuesto, con el fin de abordar el proceso de transformación digital.



## 4. Marco Teórico

### 4.1. Contexto General:

De acuerdo a un informe realizado por Naciones Unidas (2019) el desarrollo tecnológico de los últimos tiempos ha aumentado la velocidad del cambio y junto a su amplio alcance resulta de una escala revolucionaria que continúa creciendo de modo exponencial. Un indicador de ello puede aproximarse a través de la medición de la evolución del tráfico mundial del protocolo de internet (IP) como se presenta en la gráfica debajo. Este crecimiento se ve apalancado por el potencial de personas a nivel global que sumarán conexión a internet por primera vez en los próximos tiempos.

**Ilustración 1 – Evolución del tráfico mundial de Internet en gigabytes por segundo**

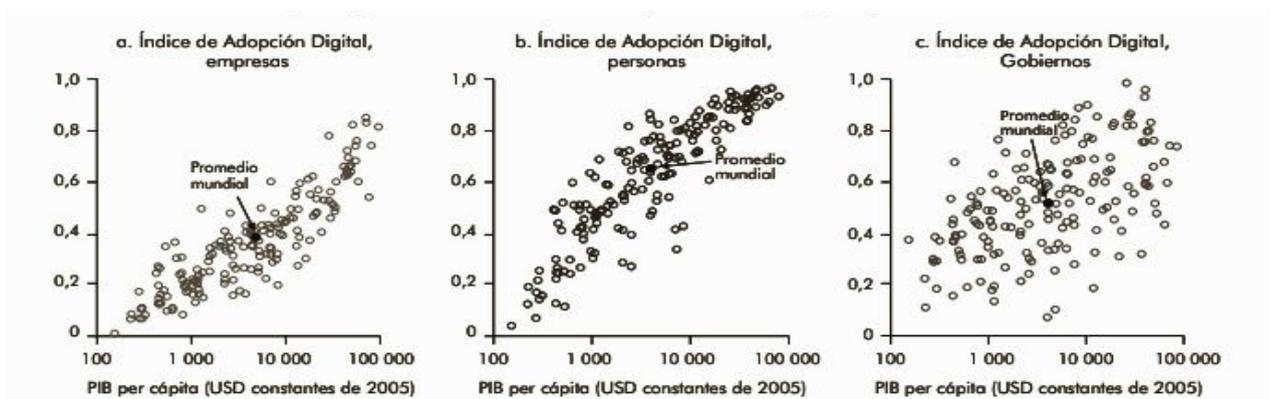


Fuente: Naciones Unidas, 2019, p. 2



El Banco Mundial (2016) establece en su informe acerca del desarrollo a nivel global, que más del 40% de la población ya contaba con acceso a internet y que diariamente se suman nuevos usuarios, donde siete de cada diez hogares cuentan con un dispositivo móvil. La rápida expansión a nivel mundial va acompañada, a su vez, por altos niveles de adopción. La entidad realizó una comparativa entre tres segmentos de la población bien diferenciados: empresas, personas y gobierno. La comparación de estos tres grupos se desarrolló en función del Índice de Adopción Digital (IAD) y el PIB<sup>6</sup> per cápita en USD<sup>7</sup> constantes al 2005.

### Ilustración 2 – Índice de adopción digital en función del PBI



Fuente: Grupo Banco Mundial, 2016, p. 3

Cabe aclarar qué, en la gráfica expuesta precedentemente, según se expone en dicho informe, los valores promedio no reflejan las brechas existentes entre países desarrollados y los que se encuentran en vías de desarrollo. Sin embargo, según se plantea, el impacto de las innovaciones tecnológicas de la transformación digital ha llegado más rápidamente a los países en desarrollo que otros adelantos tecnológicos de la historia. Se presenta el nivel de

<sup>6</sup> Producto Interno Bruto

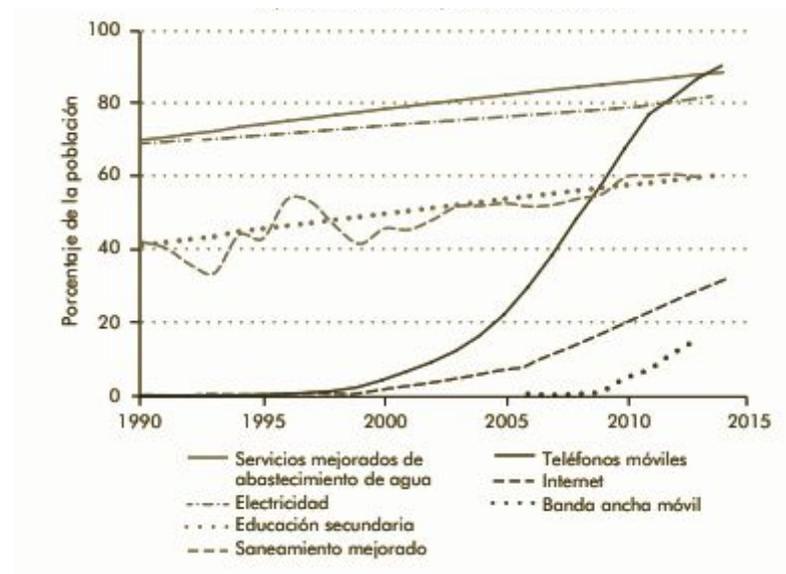
<sup>7</sup> Dólares Americanos



difusión en los tres sectores que muestra un índice promedio mundial mayor de adopción en las personas, seguida de las empresas y por último del sector gubernamental que además presenta mayor dispersión.

En el mismo informe se revela que la rápida aceleración de los servicios digitales se produce principalmente de la telefonía móvil, la cual, en muy pocos años ha logrado superar a los servicios de abastecimiento de agua potable. En la ilustración número 3, se presenta la evolución temporal comparada, de servicios esenciales con respecto a servicios vinculados a tecnologías digitales.

**Ilustración 3 – Evolución quinquenal de utilización de servicios básicos y digitales**



Fuente: Banco Mundial, 2016, p. 6

El Grupo intergubernamental de expertos en comercio electrónico y economía digital (2018) plasma la evolución temporal de la concepción a nivel global de la economía digital.



En 2015 los líderes del G20<sup>8</sup> reconocen que se trata de una nueva era, la era digital. Entendiendo que el pulso de esta nueva era está marcado por el uso de las nuevas tecnologías como factor determinante para el crecimiento de la economía mundial. Nace la concepción de economía digital donde la característica principal es el uso de información y la gestión del conocimiento como columna vertebral de los modelos de operación, redes de conectividad y comunicación.

#### **4.1.1. Economía digital**

En la publicación de Naciones Unidas (2019) mencionada en el apartado precedente, se explica que las economías digitales traen consigo muchas oportunidades de crecimiento, pero alcanzarlo no es solo una consecuencia derivada de implementar tecnologías digitales. Las nuevas tecnologías permiten recolectar, procesar y modelizar grandes volúmenes de datos que se transforman en inteligencia digital y crean valor para el negocio. Los modelos de negocio de plataforma, como otra fuente de impulso para las economías digitales, se apalancan en la utilización de datos. A través de herramientas o aplicaciones digitales, se proveen los mecanismos para que puedan escalar modelos de negocio de plataforma, cuya característica principal es la interacción de dos o más tipos de cliente con el propósito de intercambiar valor.

En el informe llevado a cabo por Accenture Digital (2017) se describen tres elementos que funcionan de palancas de valor digital. En primer lugar, las tecnologías digitales, que engloban todas las herramientas digitales productivas como sistemas e infraestructuras. Por otro lado, el talento digital relacionada a los conocimientos necesarios para desarrollar actividades vinculadas a las tecnologías digitales. Por último, los aceleradores digitales vinculados a cuestiones culturales. El tipo de trabajo que se requiere en los nuevos modelos es de mayor calificación, por lo que el grado de crecimiento dependerá en parte del nivel de

---

<sup>8</sup> Grupo de los 20



preparación que cuenten las empresas, los estados y las personas. Argentina tiene un alto potencial de explotación con una contribución actual al PBI del 16,2% con un crecimiento proyectado que alcanza el 18,4% en el 2021 si se traccionan las palancas digitales.

**Ilustración 4 – Avance de la economía digital como % del PBI en Argentina**



Fuente: Accenture digital, 2017, p. 3

#### 4.1.2. Transformación Digital

Westerman, Bonnet, y McAfee (2014) explican que el antecedente histórico de innovación tecnológica que transformó el modelo de mercado por completo fue la revolución industrial. Donde hace alrededor de 270 años nuevas maquinarias cambiaron el rumbo del comercio, del capitalismo y de la historia.

La dimensión y la velocidad del cambio, acompañado del carácter disruptivo de esta transformación invitan a estudiar este fenómeno como una nueva revolución. Tal es así que es denominado la segunda era de las máquinas. Siendo la revolución industrial la primera y la digital la segunda (Brynjolfsson & McAfee, 2014).



Para Gale y Aarons (2017) la transformación digital es una denominación técnica que en realidad se refiere a una transformación económica, que difiere radicalmente de la economía física y analógica. Se trata de economía de tecnologías y plataformas digitales devenidas de principios organizativos alrededor de modelos de negocio y procesos orientados a la creación de valor.

La consultora Gartner en su glosario define a la transformación digital como un concepto que incluye a la transformación del negocio. “La transformación digital de negocio es el proceso de explotación de tecnologías digitales y capacidades de soporte para crear un nuevo modelo de negocio digital robusto” (Gartner, 2020).

La transformación digital requiere un cambio sustancial de enfoque en el cual la organización de la tecnología se encuentre en estrecha conexión con el modelo de negocio. Esto sería pensar en que las áreas de tecnologías de la información funcionen de modo sistémico con el resto de las áreas de negocio como un solo organismo.

Gale y Aarons (2017) plantean que el interrogante se trata de cómo y en qué dirección se debe modificar la perspectiva y el comportamiento organizacional e individual para alcanzar el éxito digital. Se trata de descubrir, construir e incluso recrear la mejor versión del ADN organizacional. Los autores resumen siete motores de cambio principales que se han de tener en cuenta:

- Existe una compresión entre abastecimiento y demanda cerca del cumplimiento instantáneo.
- Los cambios demográficos modifican las expectativas de los consumidores.
- El acceso a la información está nivelando el campo de juego de todo el mercado.
- El desarrollo de estructuras flexibles de organización empresarial.
- Los nuevos competidores son digitales desde el momento cero.



- La compensación entre precio, eficiencia e innovación ha desaparecido.
- La tasa de cambio es extremadamente exponencial.

Las tecnologías digitales son por cierto, el elemento clave para el éxito de convertirse en una organización digital pero a su vez se encuentran envueltos en otros elementos como el modelo de negocios, la experiencia del cliente y la excelencia operacional (Westerman et al., 2014).

#### **4.2. Modelo de Negocio**

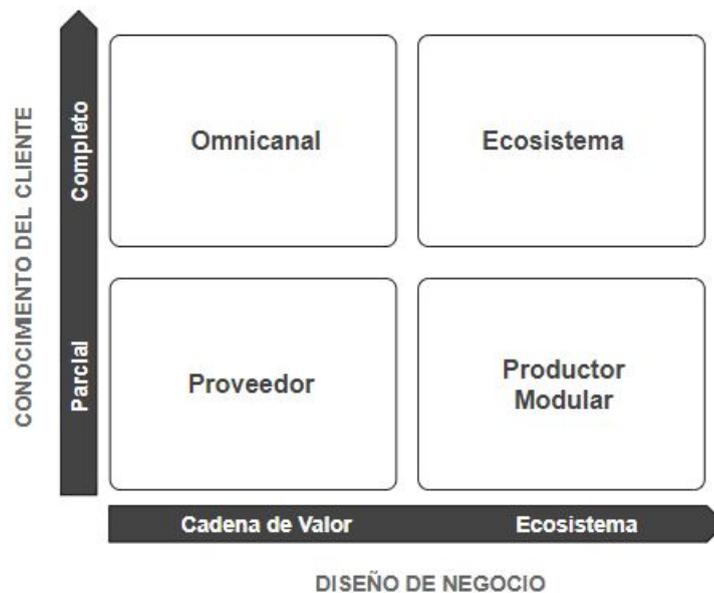
La revolución digital está cambiando la relación entre organizaciones por completo. Los límites que distinguen a los competidores de aliados resultan cada vez más difusos y la relación entre ellos se encuentra en constante actualización en un mix de competencia y cooperación. El fenómeno de desintermediación provoca un aplanamiento de la cadena de valor donde proveedores y socios estratégicos pueden convertirse rápidamente en rivales (Rogers, 2016).

Weill y Woerner (2018) realizaron investigaciones a partir de las cuales llegaron a la conclusión que se podían hallar tres variantes principales capaces de provocar una disrupción en los modelos de negocio. Por un lado, la entrada de competidores al mercado, muchos de los cuales nacen como digitales y ofrecen novedosas propuestas de valor. A lo que se agregan, los nuevos modelos de negocio de los competidores tradicionales que se apalancan sobre sus activos intangibles tales como la marca, experiencia de usuario, etc. y logran una nueva propuesta sobre su oferta de productos actual. Por último, los cruces entre sectores, se trata de compañías que se desenvuelven en un sector y se apalancan en tecnologías y en su posición para introducirse en otras industrias.



Los mismos autores formularon, además, un marco de análisis con aspectos diferenciadores dentro de la economía digital. En primer lugar, identifican dos dimensiones. Una, acerca del diseño de negocio que se define de acuerdo al modo en el cual se articulan los mecanismos de toma de decisión para incrementar valor para todos los participantes. Según el grado en el que se encuentre desarrollada esta dimensión, puede clasificarse como una estructura de cadena de valor o de modelo relacional mucho más complejo que se denomina ecosistema. La segunda dimensión se trata acerca del nivel de conocimiento que se tiene acerca de las necesidades del cliente final, la cual puede ser parcial o total. Se forman cuatro cuadrantes bien diferenciados que, de acuerdo a lo que explican los autores, contribuye a clasificar a la organización en modelos arquetípicos en cuanto a su nivel de adopción de modelos digitales.

**Ilustración 5 – Marco de referencia de modelos de negocios digitales**



Fuente: Weill y Woerner, 2018, p. 8



Estos modelos que se definen dentro de cada cuadrante se explican, según los autores, de la siguiente forma:

- Proveedor: Aquellas organizaciones que producen y venden a través de otras organizaciones.
- Omnicanal: Organizaciones que integran su cadena de valor para crear múltiples productos y canales enfocados a la experiencia del cliente.
- Modular: Compañías que proveen productos listos para ser utilizados a demanda del cliente y no requieren la ejecución de ningún tipo de proceso previo.
- Ecosistema: Organizaciones que funcionan como una red relacional entre todos los participantes, otras organizaciones, clientes y dispositivos enfocados por completo a crear una excelente experiencia de usuario.

Las claves para desplazarse hacia arriba dentro del cuadrante son:

- Recopilar y utilizar la información acerca de las expectativas y metas de los clientes.
- Amplificar la voz del cliente dentro de la organización.
- Crear una cultura de toma de decisiones basada en la evidencia.
- Proveer e integrar múltiples productos y múltiples canales de experiencia de cliente.

El desplazamiento hacia la derecha puede lograrse a través de las siguientes opciones:

- Distinguirse y encontrarse en primer lugar cuando la necesidad del cliente surja.
- Identificar y desarrollar buenas alianzas.
- Servicios expuestos en APIs<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Interfaz de programación de aplicaciones.



- Desarrollar competencias de eficiencia, seguridad y de calidad.

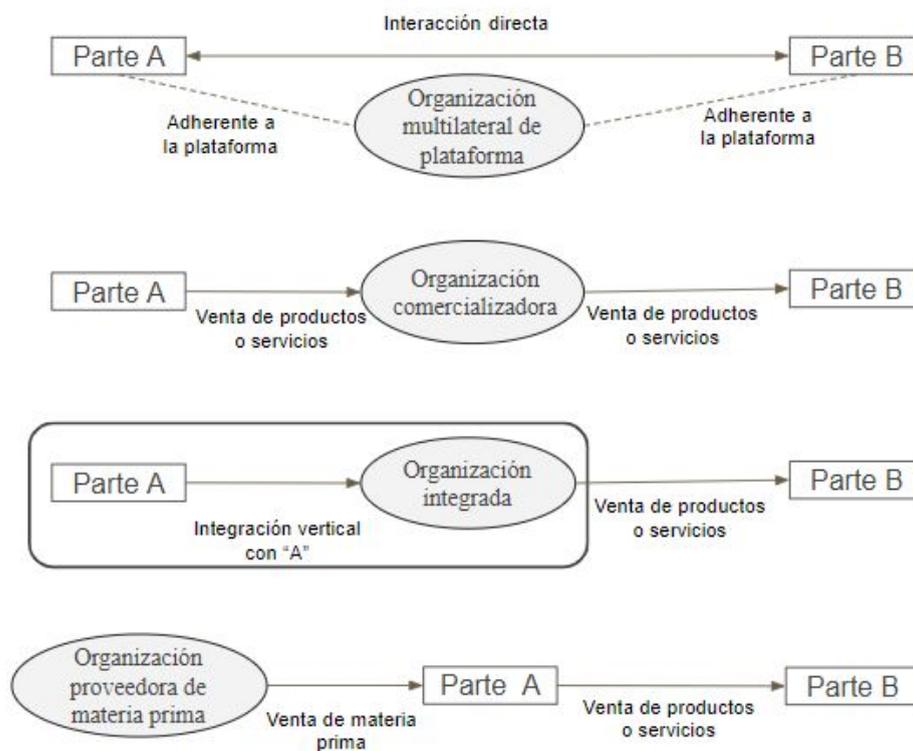
Rogers (2016) enfatiza que los nuevos modelos económicos, las nuevas competencias y los modos de operar necesitan estar en conexión con el afuera y a disposición para atravesar el cambio con el desarrollo de espacios de innovación. El contexto externo presenta límites borrosos entre aliados y competidores. En cuanto a los mecanismos de competencia el autor define como uno de los dominios de la transformación a los modelos de negocio plataforma. Estos modelos materializan el modo de relacionamiento interorganizacional pasando de modelos de negocios lineales a un modelo en red. Se da lugar a la construcción de un ecosistema de competencia y cooperación dinámica, en donde los clientes interactúan entre sí. En cada interacción existe la oportunidad de aportar y recibir valor.

La nueva naturaleza del mercado de competidores probablemente implica de por sí, la necesidad de revisión o incluso el rediseño del modelo de negocio actual en función de las nuevas variables que se dan en el mercado. Los modelos de plataformas aplican a todos los niveles de la industria desde la obtención de recursos hasta la conexión con clientes y consumidores. Una de las características de estos modelos es que permiten conectar participantes en industrias fragmentadas y que se encuentran de modo desagregado (Westerman et al., 2014).

Rochet y Tirole (2003) definen y analizan dentro de la teoría económica este tipo modelo de negocio en el que intervienen dos o más tipos de clientes, los cuales son dependientes entre sí. Se trata de un modelo multilateral en el que dos o más lados de usuarios finales, conforman una categoría de cliente distinta. Las transacciones que realizan se subsidian mutuamente y se integran a los beneficios obtenidos por las organizaciones que adquieren este modelo. En la mayoría de los modelos de plataforma se produce el efecto directo de red en el cual el incremento de usuarios genera un aumento en el valor del producto.

Hagiu y Wright (2015) identifican dos elementos fundamentales y constitutivos de los modelos multilaterales de plataforma. Uno de los elementos refiere a la existencia de interacciones directas entre dos o más partes en las cuales que cada parte mantiene el control sobre los términos de las interacciones. El otro elemento se relaciona con el nivel en las partes se encuentren afiliadas a la plataforma. Los autores ilustran tres tipos de modelos de negocio principales comparados con el modelo multilateral de plataforma en el cual se presentan el tipo de interacción entre cada parte.

### Ilustración 6 – Modelo multilateral de plataforma vs. modelos de negocio alternativos



Fuente: Hagiu & Wright, 2015, p. 6



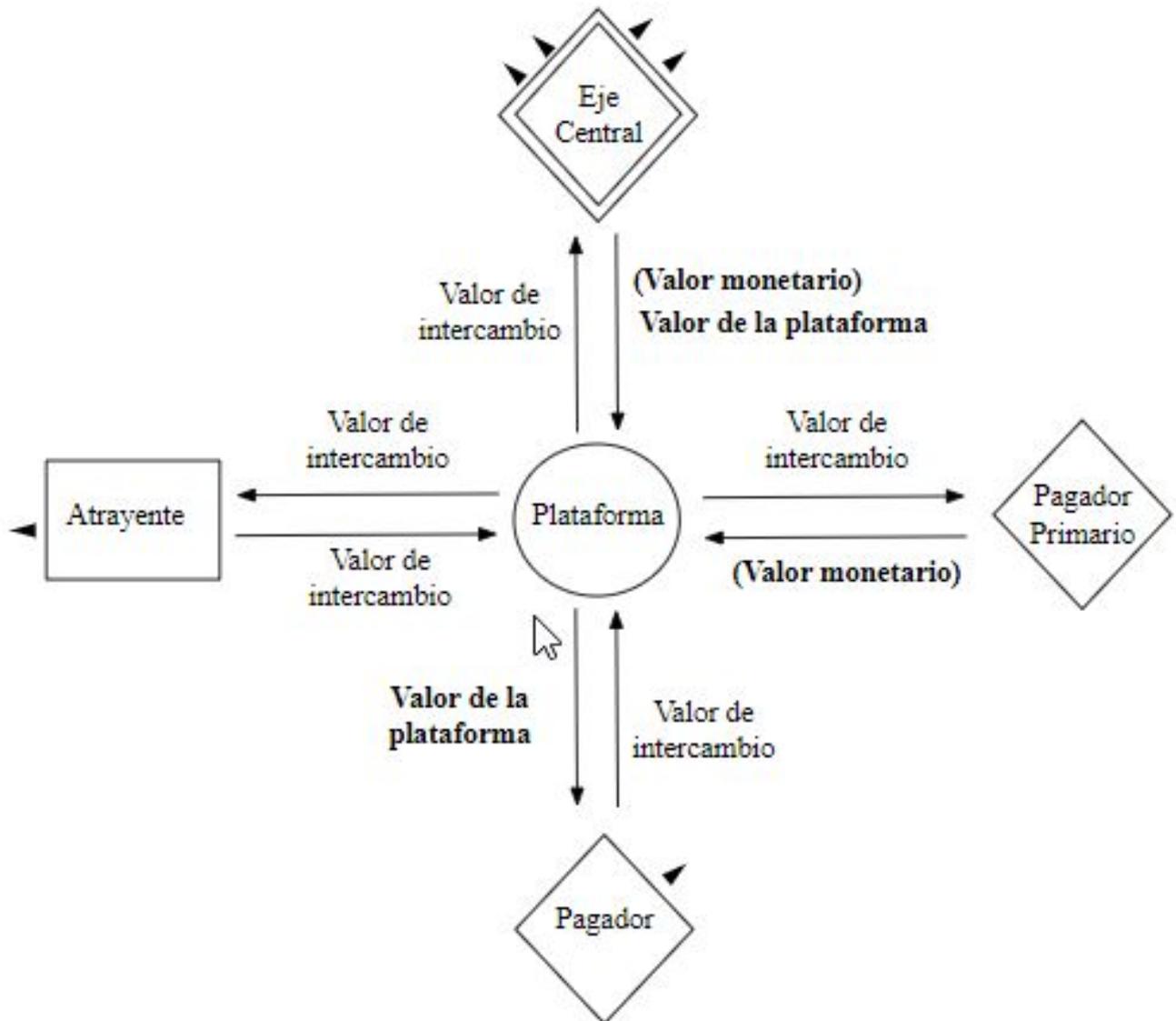
#### **4.2.1. Modelo de Negocios de plataforma**

Para el estudio del diseño de organizaciones multilaterales de plataforma, Rogers (2016) se basa en dos herramientas procedentes de la planificación estratégica. Por un lado, propone un mapa para diseñar este tipo de modelo de negocio específico. Por otro lado, propone la utilización del tren de valor competitivo como herramienta de entendimiento de las relaciones de competencia y cooperación simultáneas que se dan entre organizaciones a lo largo de la cadena de suministro.

##### **4.2.1.1. Mapa del modelo de negocio de plataforma**

La herramienta de análisis que propone Rogers (2016) para modelar negocios dentro de un esquema de modelos de plataforma tiene como foco identificar los puntos en los cuales se crea valor, a la vez que se produce el intercambio. Este punto de vista para el modelado radica en el intercambio de valor y no así en los productos, servicios o en la comercialización como en los modelos tradicionales. En la ilustración 7 se muestra el mapa de este modelo a nivel conceptual.

### Ilustración 7 - Mapa de modelos de negocio de plataforma



Fuente: Rogers, 2016, p.72

A continuación, se enuncian los elementos que contiene el esquema de análisis de modelos de plataforma que propone el autor:



### Ilustración 8 - Elementos del mapa de modelos de plataforma

Círculo	Plataforma
Rombo	Pagador o Pagador primario: Clientes que proporcionan ingresos a la plataforma.
Rectángulo	Atrayente: Clientes que no proporcionan ingresos pero ayudan para atraer a otros clientes valiosos.
Pico	Cantidad de otros tipos de clientes que se sienten atraídos.
Doble borde	Eje central: El tipo de cliente con más picos, el rey de los efectos de red.
Flechas	Las flechas en cada dirección muestran el valor proporcionado o recibido por cada tipo de cliente.
Valor en negrita	Es el valor monetario.
Valor entre paréntesis	Es el que se produce por la propia plataforma
Valor fuera de paréntesis	Es el valor que se pasa a través de la plataforma y se proporciona a otros clientes

Fuente: Rogers, 2016, p.71

Para el desarrollo del mapa del modelo propuesto el autor recomienda responder los siguientes interrogantes

- ¿A quién necesita llevar a bordo para que su plataforma funcione?
- ¿Cómo va a monetizar?
- ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

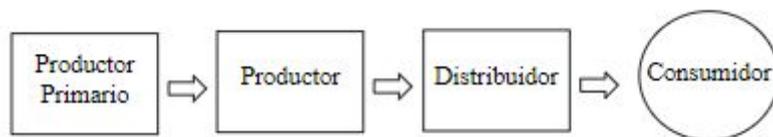


- ¿Está su modelo de negocio en equilibrio? ¿Cada parte recibe suficiente valor para atraer su participación? ¿Cada parte contribuye con suficiente valor para justificar su inclusión?

#### 4.2.2. Tren de valor

Rogers (2016) explica que el tren de valor se enfoca en el modelo de competencia e intenta exponer el apalancamiento entre las organizaciones en la cadena de suministro, sus posibles sustitutos y cómo los productos o servicios llegan a un grupo particular de clientes. Define tres componentes principales, a saber: el productor primario que es quien crea los elementos únicos partes de la oferta; el productor que crea el producto o servicio terminado para el consumidor; el distribuidor que es quien entrega el producto al consumidor.

**Ilustración 9 - Tren de valor**



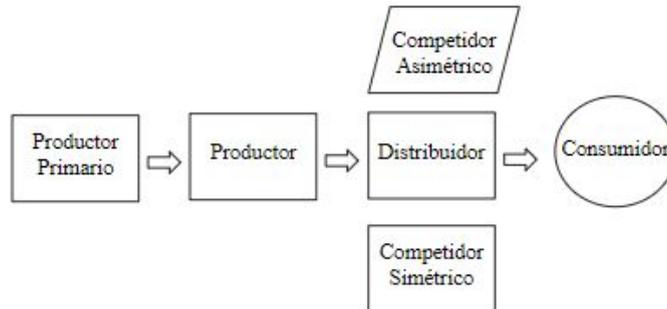
Fuente: Rogers, 2016, p.81

El autor agrega que, los cambios en los modelos competitivos producto de los entornos digitales, delinean tres tipos de patrones principales en los cuales las plataformas son un factor clave:

- **Cooperación:** Este patrón se vincula con la teoría de los juegos en aplicación a las relaciones comerciales, en las cuales se observa un mix de competencia directa y cooperación en un juego de suma cero.
- **Competencia simétrica y asimétrica:** Los competidores simétricos ofrecen propuestas de valor no muy diferentes, con modelos de negocio similares. Los asimétricos, por su

parte, ofrecen propuestas de valor similares a los clientes, pero sus modelos de negocio difieren entre sí.

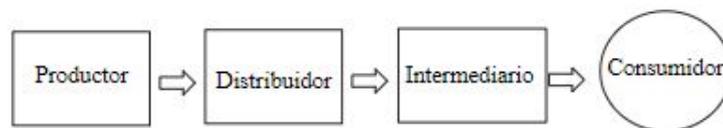
### Ilustración 10 - Tren de valor con competidor simétrico y asimétrico



Fuente: Rogers, 2016, p.81

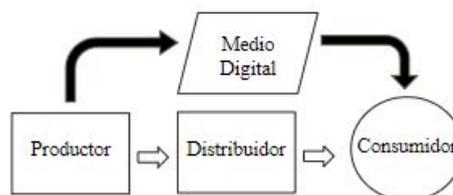
- Desintermediación e Intermediación: La desintermediación se trata de la eliminación de un intermediario de la serie de transacciones comerciales. Por el contrario, la intermediación se refiere al agregado de un participante en la serie que realiza la entrega de valor a los clientes.

### Ilustración 11 - Tren de valor con intermediación



Fuente: Rogers, 2016, p.82

### Ilustración 12 - Tren de valor con desintermediación asimétrica



Fuente: Rogers, 2016, p.82



El tren de valor es utilizado para evaluar estos tres tipos de modelos de competencia siendo el objetivo principal ganar influencia. Los interrogantes a realizar que Rogers (2016) postula, en este caso serán: ¿Quién tiene influencia en las relaciones en el tren de valor? ¿Dónde está ocurriendo o es posible la desintermediación? ¿Dónde está ocurriendo la intermediación?

#### **4.3. Excelencia Operacional**

Para Westerman et al. (2014) la gestión de la experiencia del cliente se apoya en la dimensión operativa tanto para dar respuesta al modelo de negocio como para captar nuevas oportunidades en el desarrollo de procesos de innovación. Se trata de un enfoque en un nivel superior en cuanto a productividad, eficiencia y agilidad. Estas variables en el enfoque tradicional trabajan y se retroalimentan de manera interna, pero la disrupción digital coloca al cliente en el centro de los objetivos operacionales. Por lo tanto, la mirada se vuelve hacia afuera. De este modo cambia la visión y por ende el modo en que se plantean los objetivos operacionales. La irrupción de tecnologías en este ámbito provoca modificaciones de manera intrínseca y la innovación puede recaer sobre lo que se produce dominada por la experiencia del cliente, así también en el cómo se produce. La transformación digital implica la utilización de tecnologías de información y comunicación que requieren de una fuerte integración de procesos operativos y flujo de información.

Miller (2014) define que la excelencia operacional es en realidad un modo de ver que se ancla a nivel cultural en las organizaciones. Este enfoque cultural es definido por características tales como el empoderamiento de los integrantes para la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización. El sustento es una estrategia con objetivos bien definidos y comunicados, con foco específico en la contribución de cada actividad sobre el objetivo global. Otra de las características que menciona tiene que ver con la flexibilidad y capacidad para adaptarse rápidamente, manteniendo el nivel de calidad del producto.



La transformación digital implica crear una nueva versión del ADN organizacional. Se trata de hallar el modo en que la innovación y los procesos puedan trabajar en conjunto aprovechando el potencial que brindan las nuevas herramientas digitales. Este nuevo equilibrio ha de modificarse en todos los niveles. Se trata de innovar en cuanto a la base del diseño organizacional por lo que es necesario identificar el punto de partida y el horizonte al que se aspira a llegar (Gale & AArons 2017).

El propósito masivo de transformación, MTP<sup>10</sup> por sus siglas en inglés, es definido como un lema altamente aspiracional sobre el cual se basan las organizaciones exponenciales. Esta denominación se refiere a organizaciones que diseñan sus modelos en la abundancia y crecen al ritmo del desarrollo tecnológico. El MTP puede ser individual o grupal, como una organización, comunidad o movimiento social. Es masivo porque se trata de algo grande y aspiracional. Es transformación ya que, a través de él se puede causar un gran impacto en la industria o la comunidad. Se trata de un propósito porque implica el motivo fundacional que inspira a la acción. La definición del propósito masivo de transformación es una tarea de gran alcance y que involucra a toda la línea directiva de una organización (Ismail, 2014).

#### **4.3.1. Gestión por Procesos**

Lindborg y Boothe (2011) explican que contar con mapas de procesos resulta imperativo para poder cumplir con los objetivos planteados. Menciona la necesidad de trasladar esos objetivos desde los niveles más altos de toma de decisión hacia todos los niveles. Definir los roles y responsabilidades, los procesos y el resultado que se espera de ellos son los factores claves para la excelencia operacional.

La gestión por procesos, conocida como BPM<sup>11</sup>, se orienta a diseñar, modelar y documentar los procesos de una organización. . La disciplina propone una metodología de modelado en la cual el modelo operativo puede representarse en distintos niveles granulares

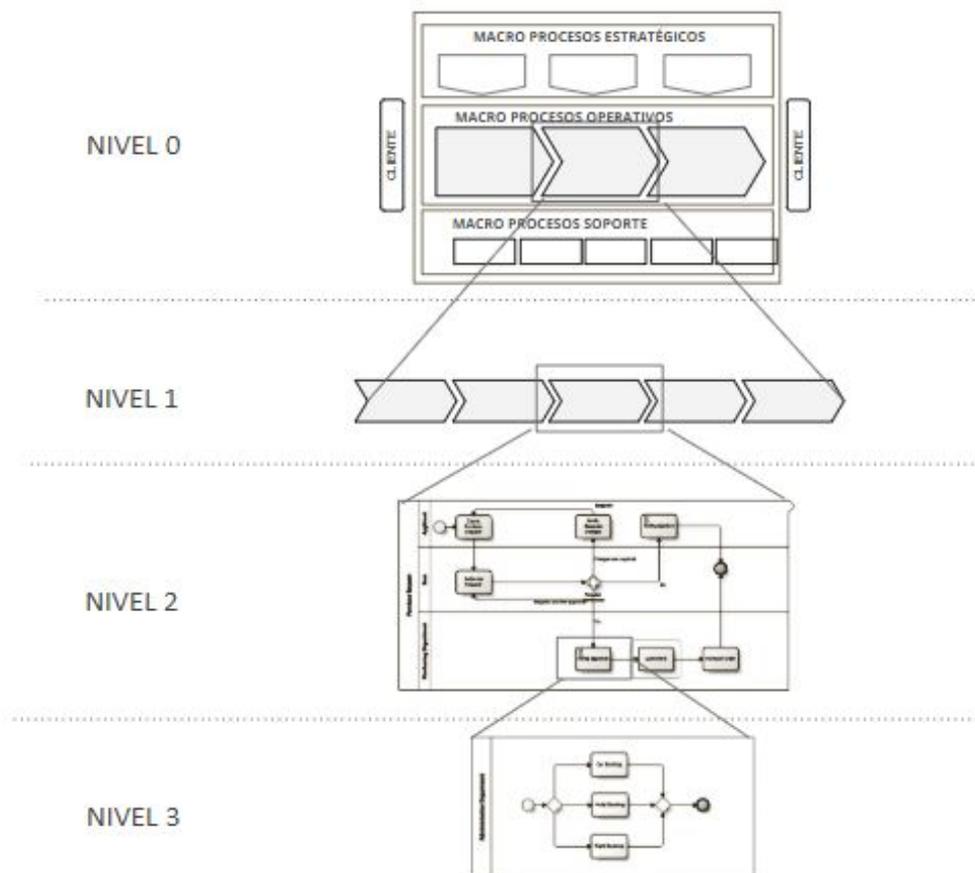
---

<sup>10</sup> Massive Transformation Purpose

<sup>11</sup> Business Process Management

(Jeston & Nelis, 2014). En la ilustración 13 se muestran los distintos niveles de BPM para luego, detallar cada uno.

**Ilustración 13 - Modelo según niveles BPM**



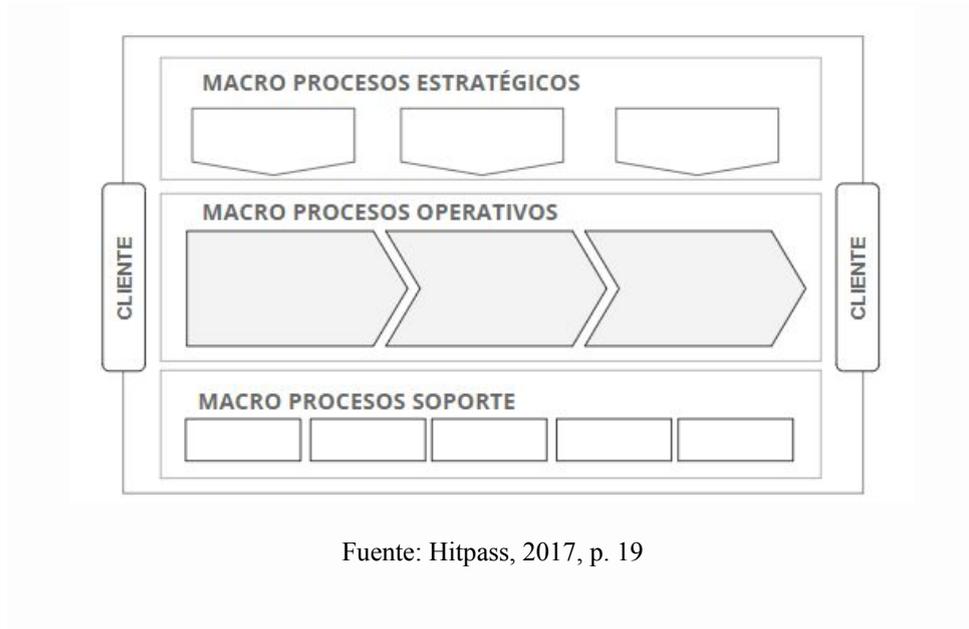
Fuente: Harrington, 2006, p. 4



- Nivel 0 - Modelo Operacional:

En este nivel se representa la cadena a alto nivel. Es una representación compacta de los distintos tipos de procesos que pueden darse en una organización. Se trata de tres tipos de procesos generales, que son independientes de la industria a la cual pertenecen, como los procesos de negocio, procesos de gestión y procesos de soporte. Corresponden a distintas categorías con funciones que se desempeñan de modo específico y diferenciado pero que a su vez deben articularse dentro del sistema organizacional de manera integrada. Los procesos de negocio y la misión de la organización constituyen el corazón de la propuesta de valor. Son constituidos por las actividades y competencias imprescindibles que se requieren para entregar valor al cliente, quien se encuentra al inicio y al final de este tipo de procesos. Tienen un gran alcance y para ellos se articulan los distintos componentes de la organización. En resumen, son el foco que le da sentido y coherencia a la cadena de valor derivada del modelo de negocio en función de la misión. Los procesos de gestión y planificación están orientados al desarrollo y despliegue de la planificación estratégica. Son los procesos que llevan la misión y la visión de la organización al negocio para alcanzar los objetivos. De estos procesos nace el diseño del modelo de negocio y la gestión de su desempeño. Los procesos soporte son aquellos que sustentan los procesos de negocio y le sirven de apoyo. Se consumen internamente y el nivel de estandarización es muy alto por lo que pueden ser comunes a diferentes propuestas de valor, unidades de negocio e incluso industrias (Hitpass, 2017).

### Ilustración 14 - Modelo operativo



Fuente: Hitpass, 2017, p. 19

- Nivel 1 - Macro Procesos:

Entre los distintos tipos de procesos organizacionales existe un vasto degrade en cuanto a su complejidad. En función de ello, el modelado se realiza en base a una clasificación en función de su jerarquía. Así, es posible establecer sus dependencias y su nivel de complejidad. Los procesos principales, denominados macroprocesos, pueden desagregarse en distintas secciones para que el diseño y la gestión resulte más sencillo. Los macroprocesos son grandes agrupadores de secuencias de actividades que se encuentran encadenadas entre sí y responden a un mismo objetivo (Harrington, 2006).

- Nivel 2 - Procesos:

Según la definición de la norma ISO 9001 “Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida” (ISO 9001, 2015).



El conjunto de actividades se encuentra relacionadas entre sí, mediante una secuencia de ocurrencia que le dan sentido de programación lógica a los distintos estados que proporcionan las actividades que los componen. Los elementos de salida adicionan valor a lo largo de la secuencia de actividades, que opera de modo conjunto para lograrlo. Cada actividad que se ejecuta dentro de un proceso consume recursos proporcionados por personas, materiales, herramientas, métodos, tiempo. tipo de actividad manual o automática, información y documentos (Harrington, 2006).

Krajewski (2007) describe distintos tipos de proceso. Un primer tipo que se trata de los procesos que son traccionados por demanda del cliente e inician cuando éste lo solicita. Otro tipo de procesos en los que, por el contrario, se ejecutan para ofertar la propuesta de valor y generar demanda.

### Ilustración 15 - Proceso



Fuente: Elaboración propia

- Nivel 3 - Tareas y Subprocesos:

Los subprocesos también representan una secuencia de actividades con un objetivo específico. Son un segmento de un proceso a partir del cual se desprenden, pero representa



una vista mucho más detallada. Pueden ser reutilizables y en tal caso, representar una secuencia estándar ejecutable por distintos procesos. Las tareas se desprenden de las actividades y también representan un nivel mucho más específico (Harrington, 2006).

#### 4.3.2. Liderazgo

Westerman et al. (2014) sostiene que el nuevo liderazgo es el verdadero agente de cambio que empuja los límites de conocimiento más allá de las fronteras de la organización. Centrando el valor de su aporte en el conocimiento del contexto, la identificación de nuevas oportunidades y el desarrollo de un nuevo camino con un modo innovador de atravesarlo. Lograr una transformación digital exitosa depende en este sentido de dos ejes principales, mayor sensibilidad para interpretar la información y la búsqueda continua de nuevos hallazgos. Estos ejes se centran en mantener la mirada más allá de lo que está sucediendo en la superficie con la premisa que lo que se está percibiendo puede ser solo la punta del iceberg.

Bazerman, (2014) habla de las causas que pueden alejar a los mandos directivos de sus desafíos fundamentales. Una de ellas es la autocomplacencia que lleva a las organizaciones a enfocarse en sus resultados positivos actuales manteniéndose en la zona de confort. Incluso teniendo sistemas maduros de medición e incluso hayan alcanzado altos niveles de éxito en cuanto a los objetivos tradicionales.

Como lo explican Gale y Aarons (2017) gran parte del mundo digital aún no se ha mapeado. Las compañías se encuentran en un proceso experimental de descubrimiento del conocimiento, intercambio de recursos y del modo de alcanzar el éxito en otras esferas. Los autores explican que el liderazgo explorador se trata de cómo se facilita el aporte de otros, se empoderan las diferencias empujando los límites propios y los del resto. Las competencias necesarias para alcanzar los nuevos objetivos han de encontrarse alineados. Por un lado, en la búsqueda de nuevos talentos, pero fundamentalmente en nivelar a los



equipos, proveedores y partners con los cuales se trabaja. Un gran desafío del rol de liderazgo en entornos digitales se centra en la identificación de brechas en cuanto a competencias y cultura digital. El objetivo consiste en hallar el modo de conducir el camino de la transformación empoderando a los miembros de la organización. Por último, con respecto a este punto, sostienen que la exploración en la era digital se trata acerca del desarrollo de nuevas habilidades en los roles de liderazgo.

#### 4.4. Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente es el corazón de la transformación digital. Distintos modos de interacción con nuevas reglas y posibilidades determinan el intercambio que es atravesado por las tecnologías digitales. Aplicaciones *mobile*, redes sociales y sitios web funcionan como mercados online que acercan a los consumidores múltiples opciones en tiempo real para comparar y realizar su transacciones, todo a unos pocos *clicks* o *taps* de distancia. La experiencia del cliente es un concepto que va más allá de la oferta de productos y servicios propiamente dicha y se refiere, en un sentido más amplio, a la proposición de valor de manera completa. Se refiere al conjunto de experiencias que tiene el cliente a lo largo de las interacciones con una organización, durante las cuales se producen percepciones racionales y emocionales. El resultado final de estas percepciones define en consecuencia la valoración del producto o servicio. El logro de una organización digital eficiente va acompañado del desarrollo de un modelo que permita integrar toda la línea de producto en una única experiencia (Westerman et al., 2014).

Rogers (2016) define a los clientes como uno de los dominios principales de la transformación digital. En el nuevo paradigma trazado por la era digital el dominio cliente no se trata solamente de una masa de consumidores individuales si no, que se trata de redes de consumidores. Se trata de consumidores activos que conforman nodos dentro de una gran red de dinámica, a través de la cual se interactúa y se comparte información.



Gale y Aarons (2017) explican que en el mundo digital las valoraciones y recomendaciones de los clientes con respecto a los productos o servicios se comparten en línea, en las redes llegando a amplificar su impacto en periodos muy breves. Cada parte integrante del portfolio de clientes existentes y potenciales se encuentra conectada entre sí a lo largo de toda la experiencia de consumo. Tanto una recomendación positiva como negativa podría modificar el rumbo con respecto a ese producto y hasta de la organización. Esto lleva a tener a la búsqueda de los elementos de valor desde afuera hacia adentro, para lo cual es necesario contar con información acerca de sus comportamientos y preferencias.

La inclusión de tecnologías dentro del modelo de la organización resulta la herramienta fundamental para recolectar y procesar información. Las herramientas de analítica, por ejemplo, resultan clave al momento de obtener retroalimentación de los clientes y utilizarlo en favor de personalizar la experiencia (Wright & Snook, 2017).

Rogers (2016) clasifica cinco comportamientos claves de los clientes y propone en función de dichas clasificaciones, estrategias posibles:

1. Acceso: Se trata del comportamiento asociado a la necesidad de búsqueda de acceso inmediata y simple tanto a información como a contenidos en cualquier momento y lugar. Desde cualquier dispositivo o punto de contacto, en donde *web mobile*<sup>12</sup>, aplicaciones móviles y *social media*<sup>13</sup> son el medio principal de esta necesidad. La estrategia para este comportamiento consiste en estar disponible rápidamente en todo momento y lugar. Las herramientas para satisfacer la necesidad de accesibilidad pueden ser *mobile*<sup>14</sup>, omnicanalidad, *on cloud*<sup>15</sup> y servicios *on demand*<sup>16</sup>.
2. Compromiso: En este comportamiento el autor destaca la importancia de los contenidos más allá de la experiencia de compra el acceso y permanencia en los sitios de la marca

---

<sup>12</sup> Acceso web desde dispositivos móviles.

<sup>13</sup> Redes sociales.

<sup>14</sup> Aplicaciones creadas para dispositivos móviles.

<sup>15</sup> En la nube.

<sup>16</sup> A pedido.



se encuentra comandado por la calidad y relevancia de los contenidos ofrecidos. La navegación por los sitios resulta en el motor de compra, aumentando las posibilidades de conversión de los usuarios. En base a ello, la estrategia está vinculada a la generación de contenidos, por ejemplo demos y presentaciones de productos, *storytelling*<sup>17</sup>, *utilities*<sup>18</sup> o desarrollar una línea editorial.

3. Personalización: Ante la inmensa disponibilidad de opciones que provee el mundo digital la personalización de la oferta según las preferencias de consumidores ha tomado un lugar preponderante. La estrategia resultante se orienta a adaptar la propuesta a las necesidades de los clientes, utilizando herramientas como motores de recomendación, interfaces personalizadas, productos o servicios personalizados, mensajes y contenidos personalizados.
4. Conexión: La realidad digital posibilitó la conformación de comunidades online a través de social media. Estas comunidades se nuclea alrededor de preferencias en común de sus participantes y se comparten opiniones, puntos de vista, ideologías, un verdadero espacio de pertenencia. La estrategia en este punto es ser parte de las conversaciones de los clientes. Escucha en redes sociales, servicio al cliente en redes sociales, unirse a la conversación, solicitar ideas o sugerencias o incluso hospedar una comunidad.
5. Colaboración: Los comportamientos colaborativos como, por ejemplo, los que se dan con los software del tipo *open source*<sup>19</sup> permite mejorar sustancialmente la solución rápidamente. Esto mismo puede suceder en otros casos; si bien no es tan sencillo que suceda los resultados que se generan son considerables. La estrategia aquí consiste en invitar los clientes para innovar en la organización, propiciando la contribución activa o pasiva, el *crowdfunding*<sup>20</sup>, las competencias abiertas o el desarrollo de plataformas colaborativas.

---

<sup>17</sup> Narrativas.

<sup>18</sup> Propuestas de valor complementarias.

<sup>19</sup> Software de fuente abierta.

<sup>20</sup> Financiación colaborativa.



#### 4.4.1. Mapa de Experiencia del Cliente

El mapa de experiencia del cliente consiste en la simple idea de realizar un diagrama que ilustra los pasos que realiza el cliente para interesarse en la propuesta de negocio, se trate de un producto o servicio ofrecido *offline* u *online* (Richardson, 2010).

**Ilustración 16 - Mapa de experiencia del cliente**



Fuente: Elaboración propia en base a Wright y Snook, 2017, p. 42

Según explica Webb (2016) los mapas de experiencia trazan desde el contacto inicial las distintas interacciones mediante los canales existentes hasta el momento final. A través de este mapa los clientes transitan por distintas etapas. Estas etapas van desde la búsqueda de información sobre el producto o servicio, para luego considerar alguna de las propuestas ofrecidas por el mercado, la compra o el uso, el servicio de entrega y el soporte postventa entre otros tantos que se podría desagregar y que se generan a través de la cadena de valor.

Dicho autor agrega que el primer elemento a identificar es el alcance del mapa, es decir el punto en donde se inicia y en donde concluye la experiencia que se quiere analizar. La longitud del recorrido dependerá de cómo se tracen estos dos puntos según lo que se necesita conocer. Pudiendo definir más de un mapa de experiencia que permitan su análisis por separado y, de ese modo, explotar distintas partes de la cadena de valor. También se menciona el momento previo al inicio o momento cero, el cual se trata de llegar al cliente y



que este piense en buscar la marca ni bien se presente la necesidad. Desde ese inicio o primer punto de contacto, se trazan otros puntos de contacto en donde se producen interacciones entre personas con distintas emociones. Que luego serán los que contribuyan a la valoración final del cliente.

#### 4.4.2. Medición

La experiencia del cliente y la personalización giran en torno a la gestión del conocimiento donde la información es un activo de relevancia considerable. Múltiples fuentes producen datos de modo continuo que a través de la utilización de herramientas de análisis y técnicas de inteligencia de negocio posibilitan enriquecerse de todo lo que sucede con un cliente en el mundo digital (Wirth & Sweet, 2019).

Es posible hallar patrones de consumo si se pone atención sobre los datos que generan los clientes. La información resultante puede contribuir a obtener nuevos hallazgos relevantes, clasificar distintos tipos de clientes y personalizar la experiencia. La generación de datos se da en cada interacción, conversación o procesos interno o externo. Contar con acceso a la información se ha convertido en una de las columnas centrales de cada área o unidad dentro de una organización. Resulta vital tanto para las operaciones de negocio como para la generación de valor orientado a lograr posicionamiento en el mercado (Rogers, 2016).

Fitzgerald y Fitzgerald, Peter (2017a) explican que desarrollar una estrategia orgánica para gestionar toda esta afluencia los datos que una organización posee orientado a sus necesidades específicas resulta verdaderamente necesario. Una vez identificadas las necesidades de medición es necesario analizar las fuentes de la que se extraerán los datos y por último el modo en que se gestionan estos datos y a través de qué herramientas. En cuanto a los focos de medición se distinguen seis áreas de análisis orientadas al hallazgo de



*insights*<sup>21</sup> que nutren la formulación de la estrategia de medición tanto como las decisiones de inversión. Cinco de ellas corresponden a elementos externos de la organización como clientes, socio, competidores, experiencia del cliente y aspectos regulatorios. Solo una de las áreas que se propone para el análisis corresponde a la información que se produce de modo interno en las organizaciones.

Poniendo foco en la experiencia del cliente, los autores describen un set de sistemas de medición que pueden ser utilizados para obtener información acerca de la percepción del cliente. Estas percepciones pueden deberse a múltiples factores entre los cuales se integran también las expectativas y elementos de carácter emocional. Los sistemas de medición se desarrollan mediante la utilización de encuestas, a partir de las cuales es posible obtener distintos tipos de indicadores. Algunos de los sistemas más relevantes son:

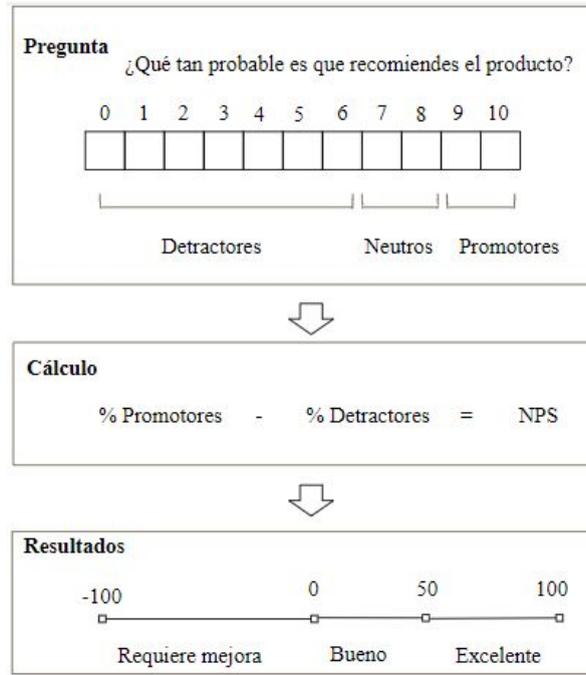
- NPS®<sup>22</sup>: Es el índice neto de promotores de la marca. Mide la diferencia porcentual de valoraciones positivas y negativas realizada por los clientes. La pregunta a realizar es en cuanto nivel de recomendación que está dispuesto a realizar el cliente a otros clientes en una escala del cero al diez. De acuerdo al valor indicado, las puntuaciones más altas serán consideradas promotores, las intermedias neutras y las más bajas detractores. En este último nivel de valoración se considera que el cliente es promotor de la experiencia pero de modo negativo.

---

<sup>21</sup> Conocimiento

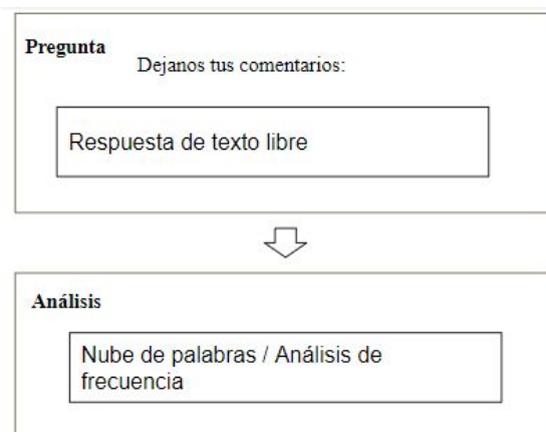
<sup>22</sup> Net Promoter Score.

### Ilustración 17 - Índice NPS®



Fuente: (Fitzgerald & Fitzgerald, Peter, 2017b, p.7)

### Ilustración 18 - Pregunta complementaria - Índice NPS®



Fuente: (Fitzgerald & Fitzgerald, Peter, 2017b, p.7)



- CES<sup>23</sup>: Este índice se orienta a medir cuán fácil resulta para el cliente realizar alguna gestión con la organización. Aquí la pregunta se enfoca a identificar el nivel de esfuerzo en tiempo y trabajo que tuvo que invertir el cliente para realizar la gestión. La escala utilizada generalmente suele ser entre uno y siete o entre uno y cinco. Representado uno un alto nivel de esfuerzo y los valores al otro extremo muy bajo.
- CSAT<sup>24</sup> : Es un indicador de satisfacción del cliente a nivel general. Se pretende identificar a nivel general la percepción que el cliente tiene acerca de la experiencia con el producto o servicio que utilizó. Las escalas más comunes de medición suelen ser del uno al tres o del uno al cinco, donde uno representa alto nivel de insatisfacción y en el otro extremo se encuentran las respuestas vinculados con un alto nivel de satisfacción.

## 5. Metodología

El trabajo de investigación es de tipo exploratorio-descriptivo y de enfoque cualitativo, dado que el objetivo principal es identificar el impacto y los desafíos que conlleva atravesar un proceso de transformación digital tomando una empresa como sujeto de estudio. El desarrollo fue enfocado en la transformación digital de una organización financiadora del sistema de salud mediante la aplicación de marco de referencia y sus beneficios.

A continuación, se detallan los pasos que se llevaron a cabo y las herramientas a utilizadas para cada objetivo planteado:

1- Describir los elementos de diseño organizacional a nivel de modelo de negocio, excelencia operacional y experiencia del cliente que forman parte del proceso de transformación digital.

---

<sup>23</sup> Customer Effort Score.

<sup>24</sup> Customer satisfaction Score.



- a- Se analizó bibliografía sobre modelo de negocio, excelencia operacional y experiencia del cliente.
  - b- Se elaboró un marco de referencia en base a la bibliografía estudiada sobre la temática.
- 2- Describir los actores que integran el sistema de salud en Argentina y dentro de ello identificar las características de diseño de una organización financiadora de salud.
- a- Se analizó documentación y fuentes de datos disponibles en organismos referentes del sector.
  - b- Se realizó una descripción de la composición del sistema de salud en Argentina.
  - c- Se realizó una descripción de los actores principales, su vinculación entre sí y su peso en la industria como también, de las fuentes de financiamiento y la población objetivo de cada uno.
  - d- Se realizó un relevamiento de campo con entrevistas con los principales referentes de la organización, para la recolección de la información empírica correspondiente al año 2018 y 2019 que abarca los elementos de diseño, misión, visión, estructura organizacional y mapa de operaciones.
- 3- Desplegar el caso de una organización financiadora de salud alineado al marco de referencia propuesto, con el fin de abordar el proceso de transformación digital.
- a - Se elaboró en base al análisis de la información relevada y el marco de referencia desarrollado, una propuesta de modelo de negocio, modelo de excelencia operacional y de experiencia del cliente.



## 6. Las instituciones financiadoras de salud en argentina

### 6.1. El sistema de salud argentino:

El sistema de seguridad social comprende al sistema de salud, que en Argentina se compone por tres subsistemas. Ellos son el subsistema público, de seguridad social y privado.

El subsistema público se estructura en base a la jurisdicción geográfica a la cual pertenece y puede ser nacional, provincial y municipal. Cada uno, a su vez, trazado por su propio sistema normativo. El aprovisionamiento de recursos se realiza a través de la recaudación impositiva con un esquema de financiación solidario. Un sistema solidario implica que el riesgo financiero de afrontar la asistencia sanitaria es soportado por todos los miembros que componen el sistema y no solo por quienes registran la incidencia del evento. A este esquema de financiamiento se lo denomina modelo colectivo. El modo en que estos niveles jurisdiccionales se encuentran en obligación de garantizar el acceso a salud se encuentra establecido en la constitución nacional y en este punto son las provincias las que mantienen la obligación originaria, las cuales, obtienen recursos a través de impuestos provinciales y del régimen de coparticipación. En este subsistema la prestación de servicios se realiza a través de hospitales públicos, también organizados a nivel jurisdiccional, centros de atención primaria, vacunatorios y por proveedores públicos de servicios de emergencias. También lo hace mediante la utilización de servicios del sistema privado. La población objetivo es la población que no se encuentra asegurada por el resto de los subsistemas y desde esta perspectiva podría decirse que el subsistema público opera como contención del resto de los subsistemas.

Por otro lado, se encuentra el subsistema de la seguridad social conformado por las obras sociales sindicales y de dirección, obras sociales provinciales y el PAMI. Este subsistema se enmarca dentro del modelo alemán de Bismarck, en el que los fondos de contribución al sistema provienen de los aportes que se realizan en función del salario de



los trabajadores. Así, los individuos cotizan al sistema de salud siempre a través del empleo. El sistema es solidario, pero se encuentra delineado bajo el supuesto de pleno empleo.

Por último, el subsistema privado en el cual los agentes financiadores obtienen recursos a través de aportes directos de los individuos en una modalidad de tipo prima. Se asemeja a un modelo de seguros con la salvedad que se encuentra regulado por la Superintendencia de Servicios de Salud y han de cumplir dentro de su oferta de cobertura con una serie de prestaciones incluidas en el PMO<sup>25</sup>. La prestación de los servicios la realizan de manera directa o a través de prestadores sanitarios. Existe la posibilidad de migrar del subsistema de obras sociales al subsistema privado a elección individual derivando los aportes obligatorios a realizar al primer subsistema al segundo.

Asimismo, actualmente se encuentra surgimiento de nuevos actores como los provenientes de la industria de seguros como las InsurTech<sup>26</sup> con modelos basados en tecnologías.

Del lado de la oferta se encuentran los agentes financiadores y prestadores de servicio. Los agentes financiadores tienen como funciones principales todas aquellas actividades que le permiten gestionar la provisión de las prestaciones demandadas. Entiéndase en este punto, a todas las actividades relacionadas al aprovisionamiento y administración de recursos. En el caso de los prestadores se trata de instituciones o profesionales que brindan los servicios asistenciales. En muchos casos puede encontrarse que agente financiador y prestador se encuentra constituido por la misma organización, pero de ello se hablará en detalle más adelante.

Del lado de la demanda se encuentra la población beneficiaria de la prestación de servicios.

En la ilustración 19, puede verse el resumen.

---

<sup>25</sup> Plan Médico Obligatorio.

<sup>26</sup> Unión entre Seguros y Tecnología.



### Ilustración 19 - Oferta y demanda del sistema de salud

DEMANDA	OFERTA	
Individuo	Financiador	Prestador
Individuos que cotizan a través del pago de una prima prepaga.	Agentes financiadores que administran la demanda y provisión de servicios.	Profesionales de la salud o instituciones sanitarias que entregan el servicio.

Fuente: Elaboración propia



## 7. Caso de estudio

Financiado Integral de salud S.A. se dedica a la gestión de servicios de salud en Argentina. Se observó y se expone a continuación su modelo de operaciones actual con el objetivo de comprender las bases principales sobre las que se establece su funcionamiento. Cabe aclarar que si bien el caso corresponde a una organización real se han modificado algunos datos y se utilizó un nombre de fantasía respetando la confidencialidad.

Se identificaron los elementos relevantes de su constitución actual, misión, visión, estrategia y mapa de operacional vigente, así como también información de negocio. A partir de dicha información, se proyectó el modelo de negocios, el modelo de operacional, alineado a la estrategia de abordar la transformación digital con la finalidad de mantener los ingresos y su participación en el mercado mejorando el grado de relacionamiento con sus clientes.

### 7.1. Descripción General de la organización

Financiado Integral de Salud S.A., fundada hace veinte años, ofrece una cobertura de salud complementaria formando parte del subsistema privado que compone la industria. Con base en la ciudad de Mendoza, tiene alcance en todo el territorio nacional y cuenta con una red de sucursales en la provincia de Córdoba, Salta, Chubut y la Ciudad de Buenos Aires.

Desde su origen ha logrado sostener un nivel de crecimiento que le ha permitido posicionarse en la industria. Cuenta con alrededor de 350.000 de afiliados y una amplia red de prestadores, a través de la cual, gestiona el otorgamiento del servicio médico. La oferta de productos se encuentra segmentada por rangos etarios y en todos los rangos se ofrecen tres categorías producto con un plan base, un plan plus y un plan premium los cuales pueden ser contratados de modo individual o por grupo familiar tal como se resume en la ilustración 20.



### Ilustración 20 - Línea de Productos Caso de estudio

Línea de Productos			
Planes Ofrecidos	Categorías de Planes	Conformación	Acceso al servicio.
Joven (hasta 30 años) - Adultos (Entre 31-60 años) - Adultos mayores (A partir de 60 años)	- Plan base - Plan Plus - Plan Premium	- Individuo - Grupo Familiar	- Por contratación directa. - Por derivación de aportes de obras sociales. - Por contratación a través de convenios con empresas

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

La cobertura que Financiador Integral de Salud S.A. ofrece para sus afiliados para todos los planes y categorías se presenta en la ilustración 21:

### Ilustración 21 - Servicios Caso de estudio

Cobertura de Salud Ofrecida		
1er Nivel de atención clínica	Demanda Programada	Consultas
		Prácticas de baja complejidad.
	Demanda Espontánea	Emergencias
2do y 3er Nivel de atención clínica (*)	Demanda Programada / Demanda espontánea	Internación
		Prácticas de alta complejidad.
		Tratamientos

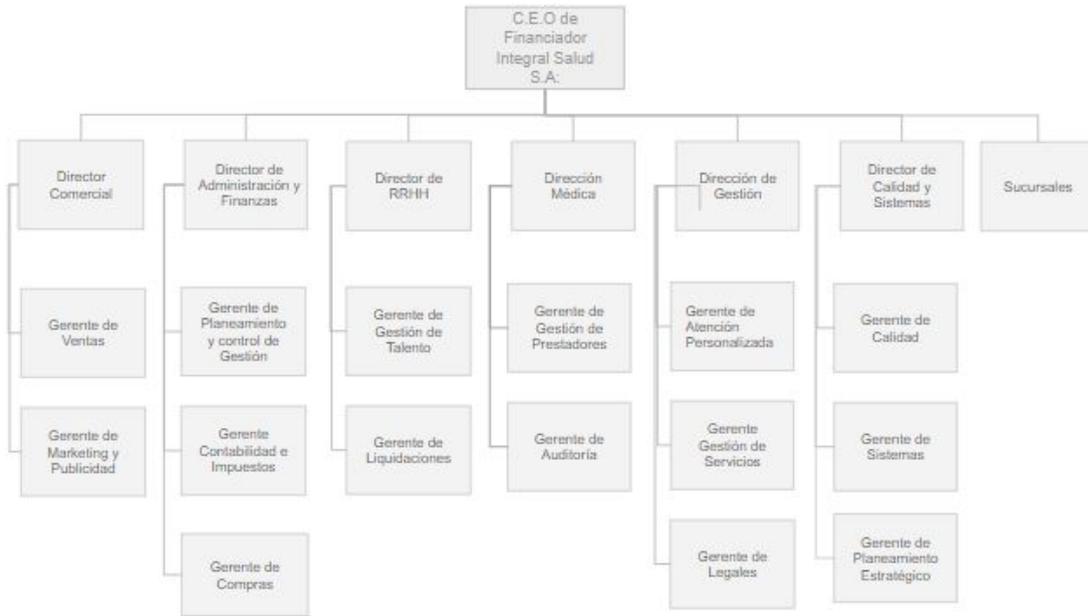
(\*) El 3er nivel refiere al mismo tipo de prestaciones que el 2do nivel pero con un grado mayor de complejidad

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

#### 7.1.1. Estructura de la Organización

En base al relevamiento realizado se presenta el organigrama de la organización en la ilustración 22, que se expone a continuación:

### Ilustración 22 - Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

#### 7.1.2. Misión

La misión de Financiador de Salud Integral S.A. se basa en brindar acceso a asistencia médica de calidad a través de los mejores profesionales de la salud.

#### 7.1.3. Visión

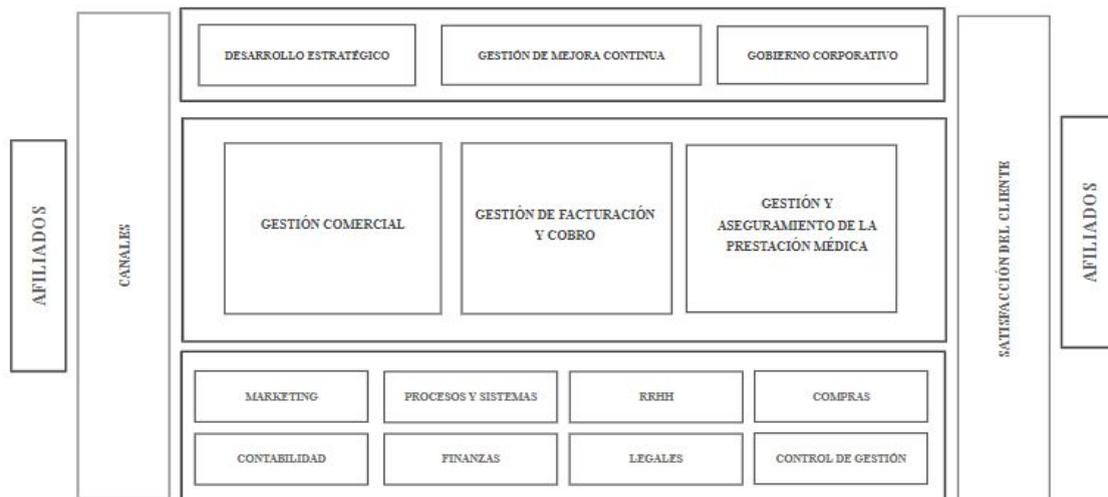
A largo plazo Financiador de Salud Integral S.A. se orienta a destacarse por ofrecer una gestión de excelencia manteniendo un vínculo de confianza con sus afiliados y prestadores.



### 7.1.4. Modelo Operacional

A continuación, se presenta el diagrama de modelo de operación actual de la organización y que fue elaborado a partir del relevamiento de campo.

**Ilustración 23- Mapa operacional**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

### 7.1.5. Contexto General

En las últimas décadas el sector privado ha recibido una gran afluencia de afiliados provenientes obras sociales nacionales del sistema de seguridad social. Esto ha contribuido a la expansión del sector privado que se vio favorecido por la regulación que permitió el traspaso entre estos sistemas.

**Ilustración 24 - Distribución de usuarios según sector - Datos 2018**

Sistema financiador	Usuarios Activos 2018	%
Sector Público	16.197.895	36,04%

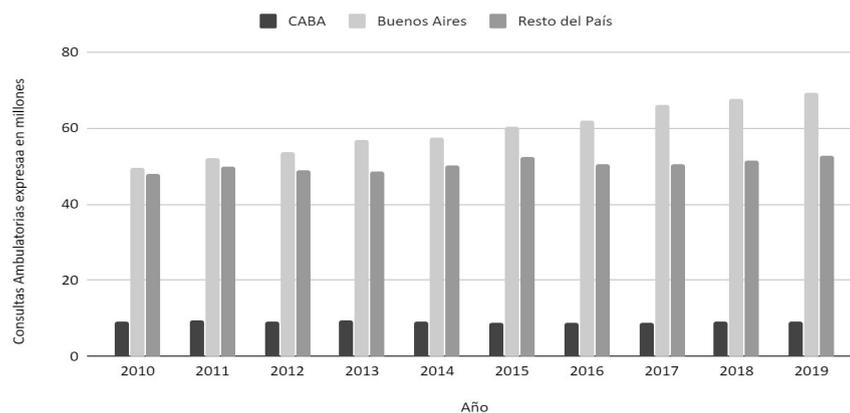


Obras Sociales Nacionales y Provinciales	21.268.890	47,33%
PAMI	4.935.778	10,98%
Sector Privado	4.295.928	9,56%
Total	46.698.491	103,92%
Población Total (*)	44.938.712	

Fuente: Ministerio de Salud Argentina / PAMI  
(\*) Proyección poblacional 2019- INDEC

### Ilustración 25 - Evolución de consultas ambulatorias por región (2010-2019)

Evolución de consultas ambulatorias según región (2010-2019\*)



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Ministerio de Salud Argentina  
\* 2018 -2019 volumen estimado

#### 7.1.6. Objetivo estratégico

Implementar una herramienta digital con aplicación móvil integrada y de desarrollo interno de la compañía para el servicio de atención médica de primer nivel, aplicable a todos los segmentos y planes ofrecidos.



## 7.2. Objetivo del Proyecto

Sentar las bases a nivel de negocio para asimilar de modo exitoso la incorporación de la herramienta de tecnología en un servicio clave para la organización. Para ello se trabaja en:

- Alinear el diseño del modelo de negocio en base al objetivo estratégico.
- Analizar y redefinir los procesos de negocio impactados.
- Proponer un modelo de análisis de valoración de experiencia del cliente.

### 7.2.1. Alcance

El alcance del proyecto en esta etapa involucró el análisis de las componentes del modelo de negocio incluyendo la propuesta de valor, excluyendo el flujo de ingresos y egresos monetarios de la organización. En cuanto a la operación de negocio los procesos bajo alcance son el proceso de prestación de atención médica ambulatoria de demanda espontánea y programada.

La propuesta resultante de este trabajo incluyó cambios a nivel de diseño de negocio, diagnóstico, identificación de mejoras de procesos hasta nivel 2 y diseño de sistema de medición de la percepción del cliente.

### 7.2.2. Involucrados

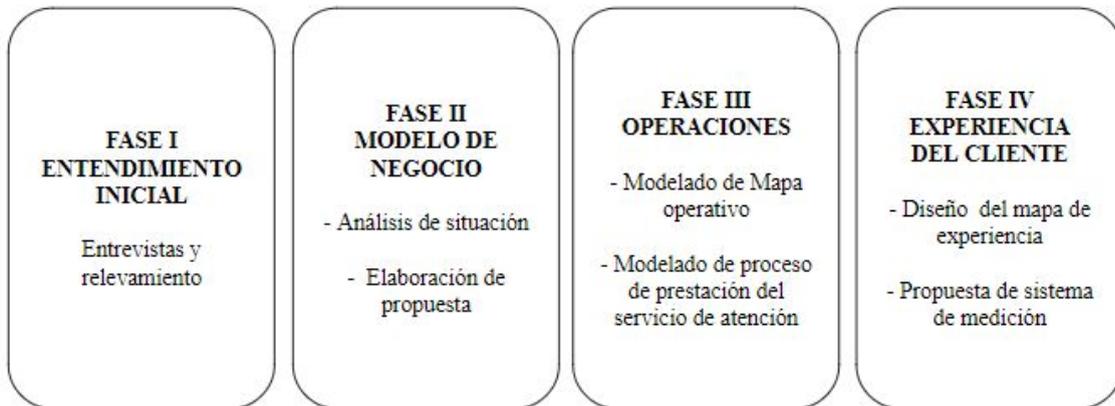
- CEO
- Dirección de calidad y sistemas
- Dirección médica
- Dirección de gestión del servicio
- Gerencia de marketing y publicidad

### 7.2.3. Plan de Trabajo

Se presentan las fases de trabajo realizadas del proyecto con los entregables definidos para cada fase en la ilustración 25:



**Ilustración 26 - Plan de trabajo**



Fuente: Elaboración propia

### 7.3. Marco normativo

A continuación, se presentan los aspectos legales y de carácter normativo que se tuvieron en cuenta en el desarrollo del proyecto.

Los agentes financiadores del subsistema privado o empresas de medicina prepaga se encuentran regulados por la ley 26.682 que establece los requisitos mínimos que dichas entidades deben cumplimentar. La regulación y control de cumplimiento se encuentra a cargo del Ministerio de Salud de la Nación, a través de Superintendencia de Servicios de Salud.

La política interna de la organización establece pautas ética y conducta que deben cumplir todos sus integrantes.



## 8. Despliegue del caso de estudio

### 8.1. Posicionamiento en la economía digital

Como primer paso de abordaje en el diseño del modelo de negocio digital de la organización en estudio, se aplicaron al análisis los aspectos que puedan ser diferenciadores dentro de la economía digital para Financiador Integral de Salud S.A.

La entrega de la prestación de servicios asistenciales de salud es realizada a través de terceras partes y en gran parte de los casos, ha de pasar por varias instancias desde que éste es requerido hasta que finalmente puede ser consumido por el cliente. Ello se debe a que las prestaciones requieren ser administradas previamente por la organización. Es decir, el servicio no se encuentra listo para ser consumido. En base a esta característica, la ubicación de la organización en cuanto a su diseño de negocio, está dada en función de su posición en la cadena de valor.

Otro aspecto, se encuentra vinculado con la capacidad de intercambio de información que puede darse entre los procesos y sistemas información, es decir, la interoperabilidad. La prestación de servicios es otorgada mediante actores individuales con los que no se dispone actualmente integración a sus repositorios de información. En muchos casos, dicha información tampoco se encuentra en formato digital, por lo que la organización no dispone de ella. Todo ello contribuye a que exista una pérdida de información entre distintos profesionales de la salud que un individuo pueda consultar. Además, se carece de información referida a la valoración de sus afiliados con respecto a la prestación médica recibida. Con la salvedad de las ocasiones en que el afiliado presenta alguna disconformidad a través de los frentes de atención personalizada, los cuales pueden brindarse de modo presencial, telefónico, sitios web o redes sociales, quedando la información atomizada en los distintos canales. En base a esto, es posible establecer que el



grado de conocimiento de los afiliados es parcial, tanto en cuanto a sus necesidades y valoración de la atención asistencial, así como también la atención y gestión administrativa.

Dentro de la matriz de clasificación de modelos de negocio digitales de Weill y Woerner (2018), la organización financiadora se encuentra en niveles parciales de conocimiento de sus clientes y de integración en cuanto a su diseño de negocio. Por lo que en este punto de partida se ubicó en el cuadrante proveedor.

### Ilustración 27 - Posicionamiento en la economía digital



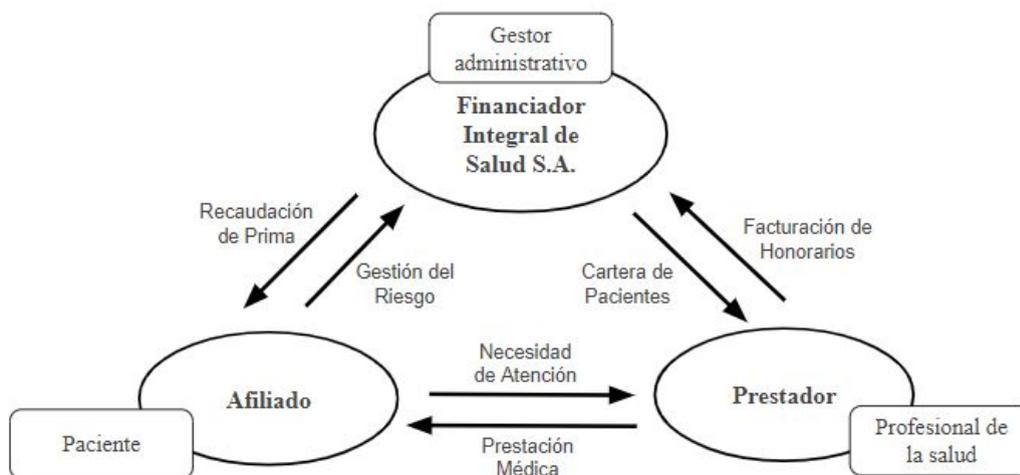
Fuente: Elaboración propia en base a Weill y Woerner (2018)

Para lograr un posicionamiento en el cuadrante ecosistema dentro de una economía digital, es posible optar por orientarse hacia un desplazamiento a la derecha, el cuadrante de productor modular, poniendo foco en reducir y agilizar la intermediación de pacientes y prestadores, garantizando la eficiencia, calidad y seguridad del servicio. O bien, invertir sus recursos en trasladarse al cuadrante omnicanal. Desarrollando canales con foco en

promover la experiencia del cliente orientado a mejorar la propuesta de valor. O por último, enfocarse en la combinación de ambas.

En base a la perspectiva de cuadrantes, se ha logrado identificar el posicionamiento actual de la organización. El foco de desarrollo para lograr el desplazamiento se orientó hacia la desintermediación para agilizar el servicio. Bajo esta premisa el modelo de interacción propuesto entre participantes es el que se muestra en la figura 28.

### Ilustración 28 - Modelo de Interacción



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

El modelo expuesto responde a un modelo multilateral de plataforma, con dos partes bien delimitadas que interactúan entre sí, afiliado y prestador. La adopción de cada parte en la nueva plataforma tecnológica será la clave para alcanzar los beneficios del efecto de red del modelo.



Al momento del proyecto la organización sólo considera como cliente al afiliado integrado por distintas categorías. Los prestadores son considerados como una tercera parte proveedora de la ejecución del servicio. En los apartados subsiguientes se presenta el análisis a detalle que se realizó sobre este aspecto.

## **8.2. Diseño del modelo de negocio**

### **8.2.1. Entendimiento inicial del modelo actual**

Los niveles de atención clínica clasifican tipos de atención según su nivel de complejidad, siendo el primer nivel el menos complejo. Este nivel agrupa todas las atenciones de cercanía con pacientes y tiene como objetivo la promoción y prevención de la salud. Se trata de prestaciones de carácter ambulatorio, las cuales pueden ser demandadas de modo programado o espontáneo. La demanda es programada cuando la solicitud de atención se realiza mediante la coordinación entre las partes para una fecha específica de realización. Es requerida por el afiliado, en base a una necesidad propia o por indicación del profesional de salud, e involucra consultas médicas o práctica de baja complejidad de carácter ambulatorio. La demanda espontánea, en cambio, surge de la necesidad inmediata de atención del afiliado.

#### **8.2.1.1. Identificación de clientes clave**

Como se expuso en la ilustración 28, se han identificado dos tipos de clientes por un lado afiliados y por otro los prestadores. A continuación, se detalla la clasificación actual del tipo de cliente afiliado y luego se expone la definición realizada para la nueva tipología de cliente prestador.



El tipo de cliente afiliado dispone de distintas vías de contratar la cobertura de Financiado Integral de Salud S.A. Los afiliados pueden contratar el servicio de modo directo, es decir, una afiliación voluntaria a través del pago de una prima mensual de manera prepaga. Otro modo de acceso a la cobertura es a través de la empresa en la cual trabaja el afiliado. Las empresas, en muchos casos, ofrecen dentro de sus beneficios corporativos cobertura de salud privada. Para empresas con nóminas considerables, la organización ofrece un precio preferencial, planes a medida o cobertura extendida para el grupo familiar dentro del paquete de contratación. Para la contratación de grupo familiar también se ofrece una tarifa promocional.

Otro modo de clasificar a los afiliados es de acuerdo al rango etario de los individuos que contratan el servicio y está ligada principalmente al grado de utilización del servicio. La organización clasifica tres rangos, joven que va desde 18 a 30 años, adultos para las edades entre 31 a 60 años y adultos mayores para los individuos que superen los 60 años. En el caso de los menores de 18 solo pueden adquirir el servicio por contratación de un familiar. Véase el resumen expuesto en la ilustración 29.

### Ilustración 29 - Tipo de cliente Afiliado

Tipo de cliente : Afiliado				
Según modo de contratación	Directa	- Por contratación directa. - Por derivación de aportes de obras sociales.	-Individual - Grupo familiar	
	Por empresa	- Por contratación a través de convenios con empresas		
Según utilización del servicio	Rango Etario		Nivel de demanda	% del Padrón
	Joven	18 a 30 años	Baja	25%
	Adulto	31 a 60 años	Media	60 %
	Adulto Mayor	mayor de 60	Alta	15 %



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

En el caso del nuevo tipo de cliente prestador, este puede ser individual o prestador empresa. El primer tipo de prestador corresponde a los profesionales de salud que prestan servicio de manera directa. Los del segundo tipo, pueden ser instituciones sanitarias o colegios médicos que cuentan con su propia red de profesionales de salud, denominados prestador tipo empresa. Como se estableció anteriormente, el alcance del análisis se centra en los prestadores individuales excluyendo del estudio, en esta oportunidad prestadores del subtipo empresa. Véase el resumen expuesto en la ilustración 30.

### Ilustración 30 - Tipo de cliente Prestador

<b>Tipo de Cliente: Prestador</b>	
Prestador individual	- Profesionales de Salud.
Prestador Empresa	- Instituciones sanitarias. - Colegios médicos.

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

#### 8.2.1.2. Análisis de interacciones entre tipo de clientes clave

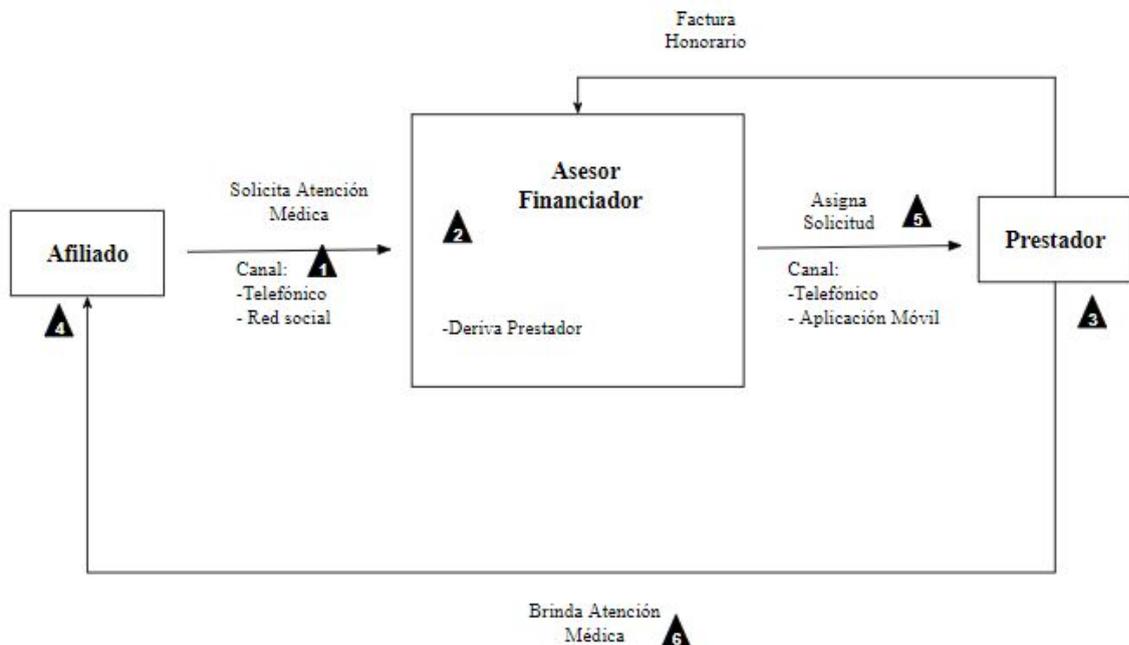
Una vez contratada la cobertura y teniendo el alta del servicio, el afiliado puede acceder al servicio de consultas médicas ambulatorias mediante dos modos. El primero en el caso de demanda espontánea, solicitando el servicio a Financiador Integral de salud S.A. Es posible realizar la solicitud a través de un contacto telefónico o desde una red social a un



asesor que gestiona el servicio. Si la criticidad es alta, el afiliado es derivado al servicio de emergencia proporcionado por un centro prestador especializado. Si por el contrario el nivel de criticidad es leve se deriva a un profesional de la salud para que realice la atención. Este tipo de asignación es denominada asignación directa ya que es realizada por el agente financiador.

El profesional de la salud puede recibir la asignación del servicio con los datos del caso a través de un contacto telefónico que provee la organización para esta finalidad. El acto médico se realiza de forma remota, a través de cualquier plataforma de videollamada que el profesional disponga y los datos generados en cualquier caso pueden ser o no registrados a definición del prestador y en el soporte que este disponga. Se presenta el diagrama resumen en la ilustración 31 con los puntos críticos detectados, que luego se verán en detalle.

**Ilustración 31 - Diagrama demanda espontánea**

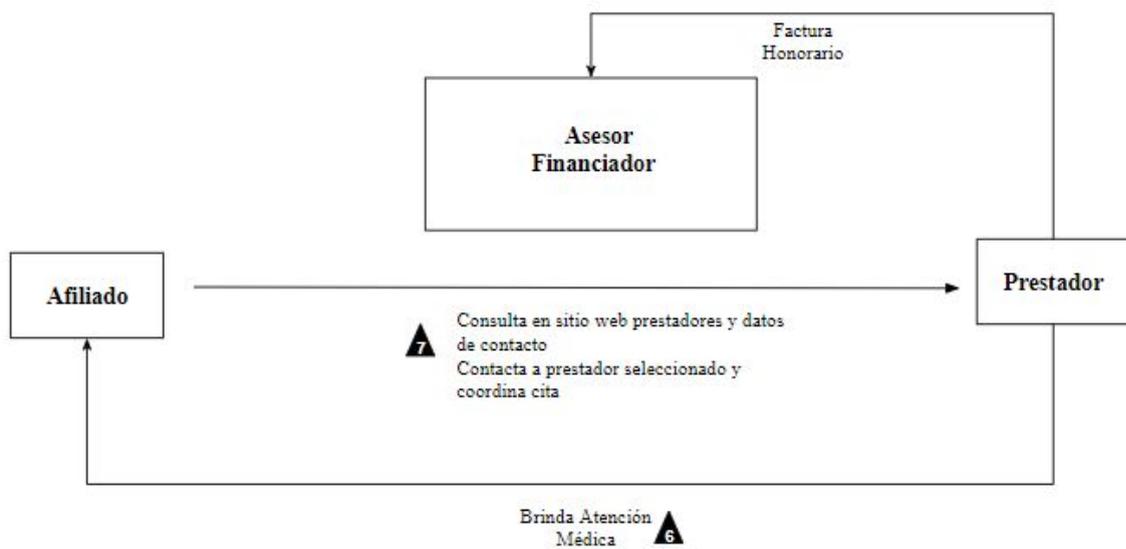


Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo



El segundo modo de acceder al servicio es de manera programada para lo cual, el afiliado coordina la entrega del servicio directamente con el profesional de su preferencia. Los afiliados acceden a los datos de los profesionales a través de un catálogo con la red de prestadores provisto por la organización. La información generada a partir de la consulta médica, al igual que en la demanda espontánea no llega al agente financiador. Se presenta el diagrama resumen en la ilustración 32 con los puntos críticos detectados, que luego se verán en detalle.

**Ilustración 32 - Diagrama demanda programada**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo



### Ilustración 33 - Análisis de puntos críticos

Puntos críticos detectados demanda espontánea y programada		Impacta a:		
		Afiliado	Prestador	Financiador
1	Los canales de solicitud y asignación difieren y están desintegrados, se requiere interacción manual para transmitir el mensaje del afiliado al prestador pudiendo sufrir degradación o pérdida de la información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	La gestión del servicio es realizada manualmente por un asesor siendo susceptible de errores y de encontrarse desactualizada al momento de su utilización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	No hay registro de la atención realizada ni de las indicaciones médicas. No es posible contar con la información de los antecedentes para la evaluación médica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	No hay evaluación de la atención realizada. No se cuenta con información sobre la percepción del afiliado sobre el servicio recibido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	El afiliado no puede seleccionar al profesional de la salud que le brindará el servicio.	<input type="checkbox"/>		
6	El canal de prestación de servicio remota está a cargo del prestador pudiendo ser de baja calidad o seguridad degradando la calidad del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	La selección del profesional de salud, la realiza el afiliado buscando los datos de contacto en el sitio el sitio web y llamando al profesional para coordinar agenda y reservar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



turno			
-------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

Se identificaron los beneficios de la implementación de la herramienta tecnología en el servicio y los procesos bajo alcance y se estableció la relación con el ámbito del negocio impactado. Dicha relación se expone en la ilustración 34.

### **Ilustración 34- Beneficios a nivel negocios de la implementación de una nueva tecnología de plataforma**

Beneficio	Impacta en:
Disminuir demoras y desvíos producidos por el procesamiento manual de las solicitudes y derivación a profesionales	Excelencia Operativa
Mejorar la propuesta del servicio a afiliados incorporando funcionalidad para la selección de profesionales de salud tanto en la demanda espontánea como en la programada.	Producto
Mejorar la propuesta de servicios para prestadores incorporando funcionalidad para la gestión de agenda de turnos, disponibilidad en espacio libre, acceso y registro de información del paciente.	Producto
Obtener mayor conocimiento de los clientes accediendo a información acerca de las interacciones como también de los resultados y la valoración asociada.	Experiencia del cliente
Mejorar la oferta del servicio facilitando la herramienta de atención médica remota.	Producto
Mejorar el flujo de nuevos afiliados a través de los motores de búsqueda que redirigiera hacia la aplicación de la plataforma, presencia en los appstore.	Experiencia del cliente
Aumentar los ingresos en base a un mejor posicionamiento en el sector logrando mayor adherencia a la plataforma.	Ingresos
Disminuir los costos de operación asociado a labores manuales.	Costos

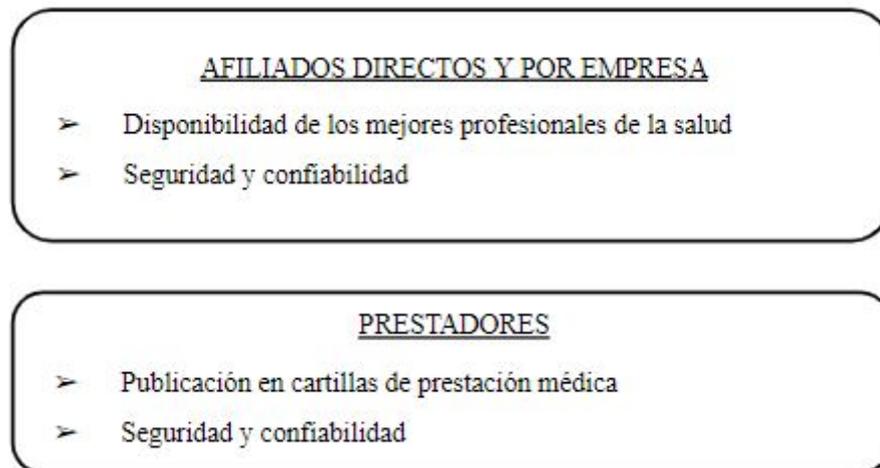


Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

### 8.2.1.3. Elementos de valor

Se relevaron los elementos de valor actual que forman parte de la propuesta de valor actual, la cual es homogénea tanto en todos los segmentos según rango etario y a los planes base, plus y premium. La Dirección solicitó que se incluyan los siguientes elementos en la nueva propuesta:

#### Ilustración 35 - Elementos de valor iniciales



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo



## 8.2.2. Desarrollo de una nueva proposición de valor

**Ilustración 36 - Elementos de valor por tipo de cliente**

Tipo de cliente	Elemento de valor
Afiliado directo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atención Médica remota</li><li>- Facilidad de solicitud y reserva de atención.</li><li>- Disponibilidad de variedad de opciones</li><li>- Valoración de profesionales de la salud y marca de favoritos.</li><li>- Perfil con información propia, indicaciones y recetas</li><li>- Atención personalizada para consultas e información</li><li>- Seguridad y confiabilidad de la información.</li></ul>
Afiliado Empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Oferta preferencial</li><li>- Beneficios exclusivos para sus colaboradores</li><li>- Atención personalizada de la cuenta</li><li>- Seguridad y confiabilidad de la información</li></ul>
Prestador	<ul style="list-style-type: none"><li>- Espacio libre de oferta de servicios</li><li>- Aparición en listados de búsqueda y ordenamiento conveniente</li><li>- Agenda de reservas</li><li>- Acceso a antecedentes de pacientes y registro de evolución indicaciones y recetas.</li><li>- Generación de ingresos por atención</li><li>- Seguridad y confiabilidad de la información</li></ul>

El elemento de valor orientado a afiliados que proporciona la disponibilidad de los mejores profesionales de la salud se encuentra enmarcado dentro del nuevo elemento de valoración de profesionales de la salud y marca de favoritos. La publicación en las cartillas se reemplaza por espacio libre de oferta de servicios del prestador.



### 8.2.3. Propuesta de modelo de negocio de plataforma

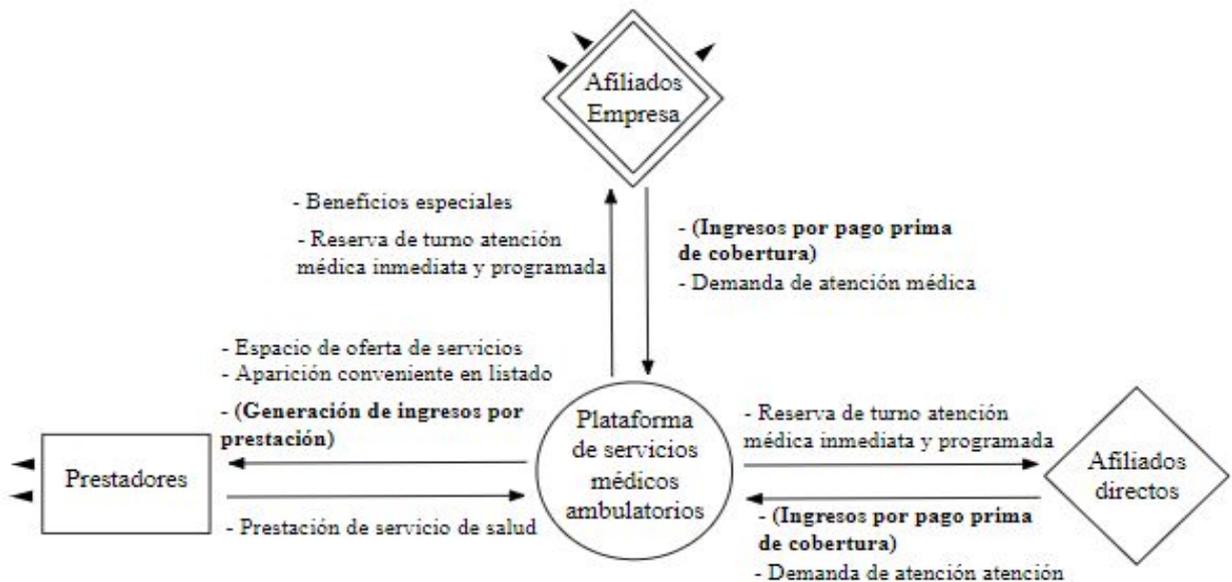
#### Ilustración 37 - Elementos del modelo de negocio de plataforma

Círculo	Plataforma de servicios médicos ambulatorios.	
Rombo	Afiliados directo	Pagador primario: Abona la prima mensual proporcionando ingresos monetarios a la plataforma.
Rectángulo	Prestadores	Atrayente: Profesionales de la salud que por su reconocimiento y prestigio son valorados por los afiliados y son atraídos a la plataforma. El volumen de prestadores que adhieren es otro aspecto de atracción para afiliados. Los prestadores no proporcionan ingresos directos a la plataforma.
Doble borde	Afiliado Empresa	Afiliado empresa: Este tipo de cliente aporta a la plataforma sus nóminas de colaboradores, proveyendo grandes volúmenes de afiliados, además de ofrecer la cobertura como un beneficio.
Pico (3)	Afiliados Empresa	Tienen el potencial de atraer afiliados directos , otras nuevas empresas afiliadas que quieran igualar el beneficio a sus colaboradores y en consecuencia atraer prestadores.
Pico (2)	Prestadores	Tienen el potencial de atraer afiliados directos y afiliados empresas.
Valor en negrita	Valor monetario	Plataforma: Ingresos por pago de prima de cobertura Prestadores: Generación de ingresos por prestación.
Valor fuera paréntesis	Valor pasa por la plataforma	Afiliados: Reserva de turno atención médica inmediata y programada, demanda de atención médica y beneficios especiales para afiliados empresa.  Prestador: Espacio de oferta de servicios, aparición

		conveniente en listado y prestación de servicio de salud
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a Rogers (2016) y relevamiento de campo

### Ilustración 38 - Modelo de plataforma propuesto



Fuente: Elaboración propia en base a Rogers (2016) y relevamiento de campo

El nuevo diseño del modelo de negocio que se elaboró en base al esquema multilateral de plataforma contempla dos tipos de cliente con propuestas de valor específicas. El tipo de cliente afiliado se separó en dos, afiliados por un lado y empresas por otro, ya que éste último requiere un tratamiento específico y que además presenta el potencial de atraer otros tipos de clientes. Los prestadores se definieron como un nuevo tipo de cliente con una nueva propuesta de valor. Este tipo de cliente funciona como atractivo para los otros dos mencionados.



#### 8.2.4. Análisis de Competidores mediante tren de valor

Dentro del sector privado de salud se encuentran los competidores tradicionales, los cuales tienen aproximadamente la misma antigüedad en el mercado proveyendo servicios de salud. El nivel de madurez de los modelos de estas organizaciones no presenta diferencia significativa, aunque sí difieren en cuanto a su modelo de prestación de servicios realizada a través de una red propia de profesionales y entidades de salud. En algunos casos se trata de integración vertical completa y en otros casos un modelo mixto de prestadores propios y contratados.

En un breve periodo, se ha presentado el surgimiento de nuevos actores. Por un lado, las denominadas *Healthtech*<sup>27</sup> que ofrecen planes de cobertura similar a los tradicionales, pero completamente digitales. Otro nuevo actor es el caso de las plataformas de telemedicina que no brinda planes de cobertura prepaga si no que ofrecen servicios de atención médica *on demand* con costo por uso. Por último, se encuentran las *Insurtech*<sup>28</sup> que no pertenecen a la industria de salud ni están reguladas por la SSS<sup>29</sup> ya que son compañías aseguradoras y están bajo la regulación de la Superintendencia de Seguros de la Nación. Estas compañías ofrecen seguros de vida con la posibilidad de efectuar el rescate en caso de enfermedad y en asociación con entidades prestadoras de servicios de emergencias ofrecen planes de cobertura de atención médica.

Aplicando los conceptos para el análisis de la competencia de Rogers (2016) se establece que existe competencia simétrica en referencia a los competidores tradicionales y asimétrica en cuanto las *Healthtech* e *Insurtech*. Estos últimos son considerados asimétricos ya que ofrecen una propuesta de valor similar a la que presenta la organización del caso de estudio, pero difiere a su modelo de negocio actual. Además, se identifica el posible fenómeno de intermediación provocado por las compañías de plataformas de telemedicina

---

<sup>27</sup> Empresas de salud basadas en tecnología.

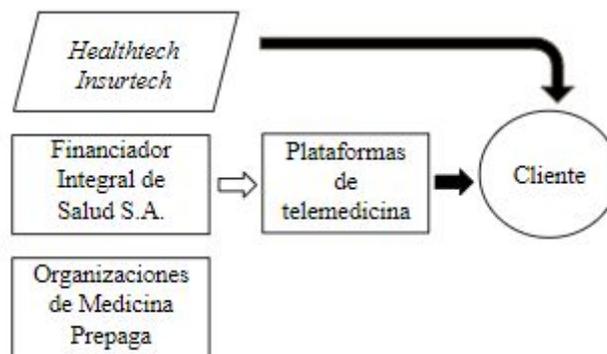
<sup>28</sup> Empresas aseguradoras basadas en tecnología.

<sup>29</sup> Superintendencia de Servicios de Salud



que podrían realizar una propuesta de valor directa a los clientes de la organización. Bajo esta línea de análisis el tren de valor es el que presenta en la ilustración 39 a continuación:

**Ilustración 39 - Análisis del tren de valor**



Fuente: Adaptado de Rogers (2016)

### 8.3. Excelencia operacional

En base a los lineamientos planteados y al horizonte de crecimiento que orienta la organización Financiador Integral de Salud S.A. para atravesar el proceso de transformación digital, se propuso el propósito masivo de transformación de acuerdo al marco brindado por (Ismail, 2014).

**Ilustración 40 - Propósito masivo de transformación**

Propósito Masivo de Transformación:

Acercar profesionales de la salud a quien necesite atención médica.

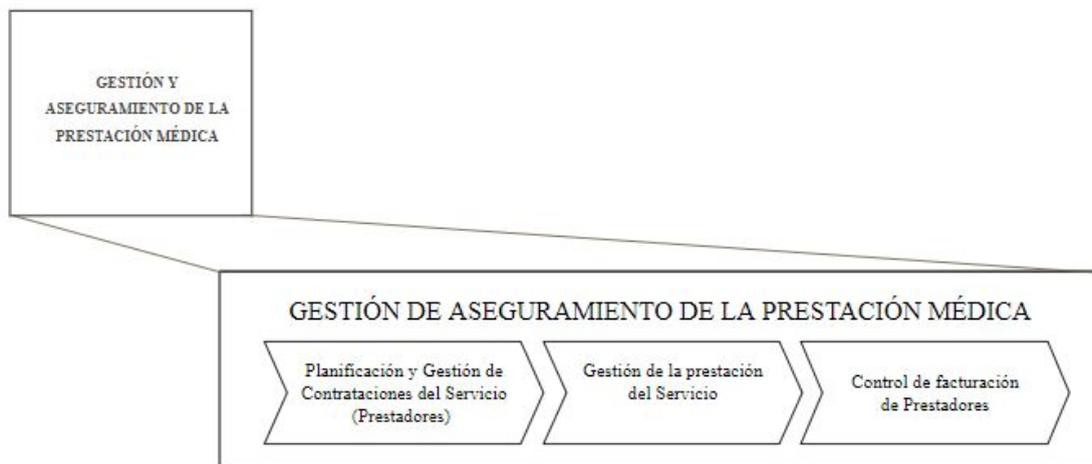


Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

### 8.3. Gestión por procesos

Utilizando la técnica de gestión por procesos para el diseño del modelado del mapa de operación y los procesos de negocio se revisan los macroprocesos operativos definidos por la organización. Los mismos son: gestión comercial, gestión de la facturación y cobro y aseguramiento de la prestación médica. El análisis se enfoca en los niveles subsiguientes del macroproceso de gestión y aseguramiento de la prestación médica. Siendo el nivel 0 el mapa operacional que se presentó en el apartado 7.1.4., se presenta el nivel 1 correspondiente a la cadena de valor asociada como se muestra en la ilustración 41.

**Ilustración 41 - Nivel 1 - Cadena de valor de gestión y aseguramiento de la prestación médica**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

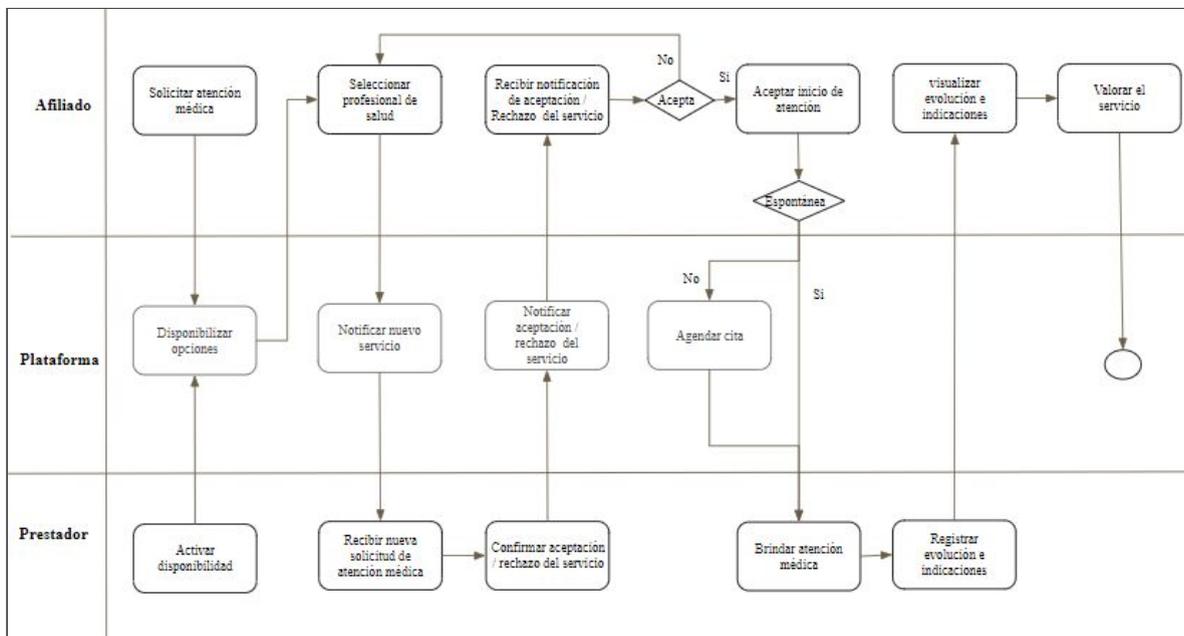


De la información analizada se desarrolla la propuesta en el marco del modelo de plataforma para el proceso de gestión de la prestación del servicio tanto para la demanda de atención ambulatoria programada como espontánea. Fue posible conformar un único proceso estándar para ambas alternativas.

### 8.3.1. Propuesta de proceso de gestión de la prestación del servicio

- **Objetivo:** El objetivo del proceso es la gestión y prestación del servicio de atención médica, ya sea por demanda espontánea y programada.
- **Alcance:** El proceso abarca todas las actividades necesarias para la prestación del servicio de atención médica desde la solicitud por parte del del afiliado hasta la prestación y valoración del servicio.

**Ilustración 42 - Proceso de gestión de la prestación del servicio**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo



### Ilustración 43 - Mejoras del proceso

Modificaciones realizadas en el proceso	Impacta en:
Se eliminaron tareas manuales de asesor.	Eficiencia operativa y disminución de desvíos.
Se unificó el canal de solicitud, asignación, confirmación y prestación de la atención médica.	Optimización de canales.
Se incorporaron registros de la prestación del servicio.	Gestión del servicio
Se incorporó al proceso una instancia de valoración del servicio.	Gestión del desempeño del servicio

Fuente: Elaboración propia

Si bien los componentes restantes de la cadena no son objeto de estudio para el alcance de este trabajo, se relevó el alcance de cada una de ellas a modo general con la finalidad de asegurar la correcta continuidad entre ellas. La planificación y gestión de contrataciones del servicio alcanza a todas las actividades concernientes a la incorporación de un profesional de la salud a la oferta de prestadores. La organización realiza una evaluación de las acreditaciones y trayectoria del profesional previa a su autorización. El control de la facturación de prestadores comprende las actividades necesarias para la aprobación de pago de honorarios a prestadores por las atenciones realizadas.

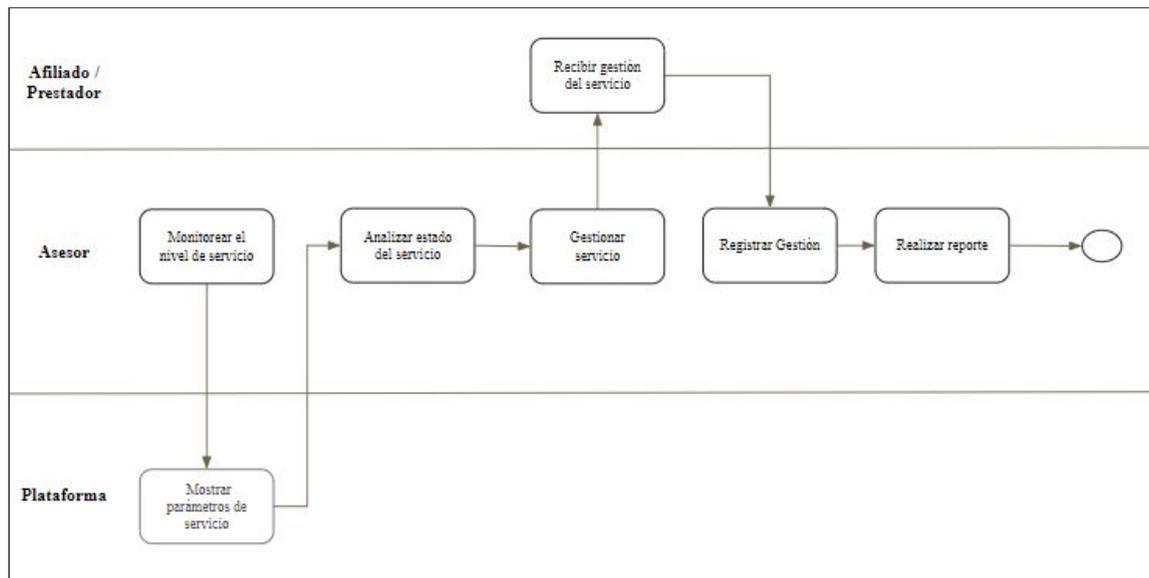
En el proceso presentado de gestión de la prestación de servicio, producto de la automatización de funciones que proporciona la plataforma, las tareas realizadas por el rol de asesor ya no son requeridas. Sin embargo, la función de monitoreo del servicio resulta crucial para el aseguramiento de la calidad. Por este motivo se modeló el proceso de monitoreo de nivel de servicio llevada a cabo por el rol del asesor.



### 8.3.2. Propuesta de proceso de monitoreo de nivel de servicio propuesto

- **Objetivo:** El propósito de este proceso es asegurar la entrega del servicio de atención médica tanto para afiliados como para prestadores.
- **Alcance:** Este proceso comprende todas las actividades destinadas a la gestión de la entrega del servicio tanto para afiliados como para prestadores, desde el monitoreo del estado del servicio, la ejecución de las actividades necesarias para garantizar el servicio, hasta la realización de reportes del servicio.

**Ilustración 44 - Proceso de monitoreo de nivel de servicio**



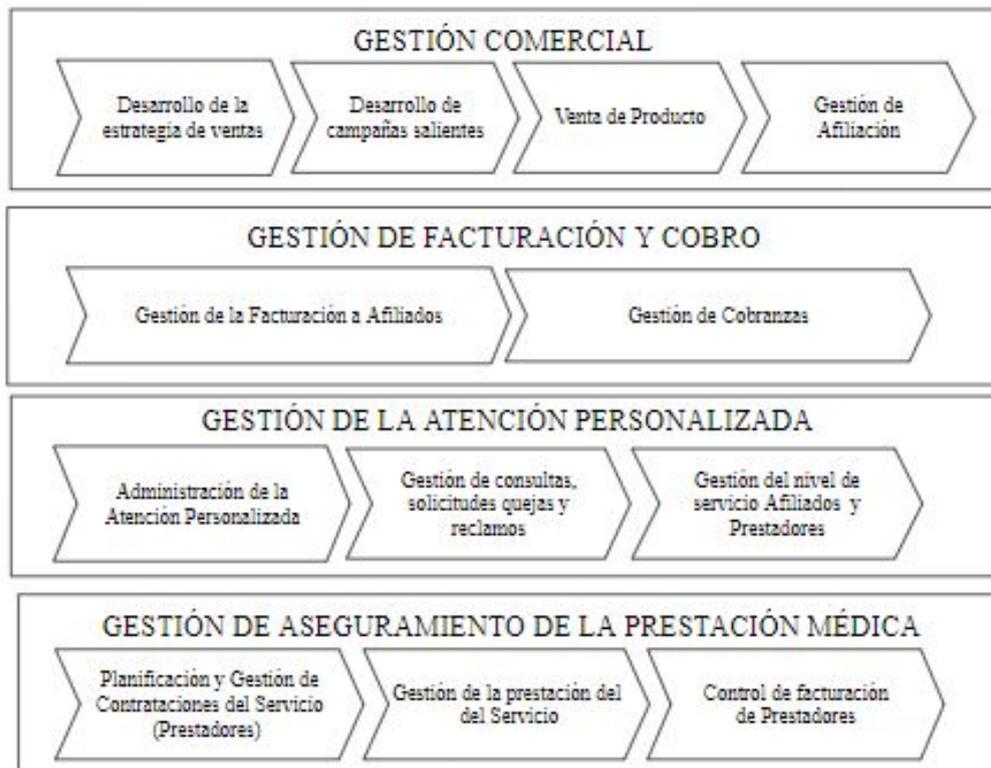
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo



### 8.3.3. Nuevo mapa de macroprocesos operativos

Se presentó el rediseño del mapa operativo a nivel de macroprocesos, en el que se incorporó una cadena correspondiente a la gestión de la atención personalizada. Dicha cadena no se encontraba comprendida en el modelo original existente en la organización. Se propone darle entidad en el modelo de operaciones de la organización.

**Ilustración 45 - Mapa macroprocesos operacionales**



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de campo

### 8.4. Experiencia del cliente

Para el trabajo en el ámbito de la experiencia del servicio, se tomó como punto de análisis el proceso de gestión de la prestación del servicio desde el punto de vista del tipo



de cliente afiliado. El tipo de cliente prestador requiere ser analizado de forma completa desde el proceso de contratación y dado que el mismo no se encuentra en el alcance para esta oportunidad, se define que corresponde a una próxima etapa.

Definido esto, se trabajó con los referentes involucrados de la organización en el modelado teórico del mapa de experiencia del cliente, utilizando la técnica de *brainstorming*. Los puntos de contacto de inicio y finalización del mapa resultante son:

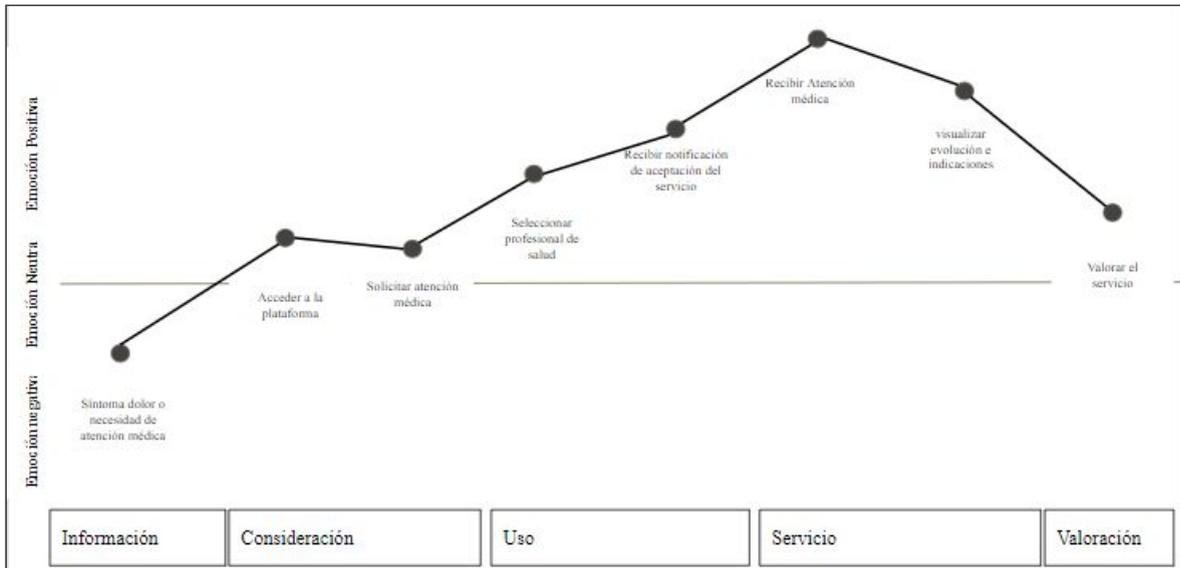
- Punto de contacto 0 o punto de pre contacto: Síntoma, dolor o necesidad de atención médica del afiliado. Este punto se consideró de emoción negativa ya que para este servicio el cliente parte de una condición de incomodidad.
- Punto de contacto final: Valoración del servicio. Se consideró neutral debido a que hay un esfuerzo del afiliado para valorar, pudiendo oscilar de acuerdo a la percepción del servicio recibido.

Estos dos puntos denotan el alcance y longitud del mapa de experiencia para el proceso en análisis.

- Puntos de contacto intermedio: El acceso a la plataforma y la solicitud médica fueron considerados neutros como modelo inicial. El punto de contacto vinculado a la recepción de atención médica como punto de emoción positiva más alta siendo el punto central de interacción del mapa.

En la ilustración 46 exponen todos los puntos de recorrido del mapa en función del nivel de emoción. Además, se clasificaron los puntos de acuerdo con las etapas básicas por las que se recorre el mapa tales como, información, consideración, uso, servicio y valoración.

**Ilustración 46 - Aplicación del mapa de experiencia del cliente**



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

De acuerdo con los puntos de contacto identificados, clasificados según la etapa de recorrido, se analizaron las estrategias aplicables a cada una de ellas y los canales asociados. Las estrategias y canales se definieron tomando como punto de partida las alternativas propuestas por Rogers (2016). En la ilustración 47 se presenta una matriz resumen de dichas variables.



**Ilustración 47 - Matriz de análisis mapa de experiencia del cliente**

Punto de contacto	- Síntoma, dolor o necesidad de atención médica.	- Acceder a la plataforma. - Solicitar atención médica.	- Seleccionar profesional de salud. - Recibir notificación de aceptación del servicio	- Recibir atención médica. - Visualizar evolución e indicaciones	- Valorar el servicio
Emoción	Negativa	Neutra	Positiva	Positiva	Neutra
Etapas	Información	Consideración	Uso	Servicio	Valoración
Estrategia	Acceso con disponibilidad 7x24		Personalización de prestadores favoritos y recomendados / historial de atenciones e indicaciones en perfil / búsqueda por filtros, relevantes, recientes	Conexión: encuestas, escucha y respuesta	
Canal	Mobile, web mobile, link en social media, App Stores		Mobile web mobile, mensajes y contenidos personalizados	redes sociales, app stores y atención personalizada	

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo

La atención de canales digitales se realiza de modo desagregado a través de cada canal. La disponibilidad del servicio de atención personalizada es parcial de acuerdo a una jornada diaria durante los días hábiles. Las consideraciones resultantes son las siguientes:

- Contar con atención personalizada para la gestión del servicio de acuerdo con la disponibilidad de servicio de prestación médica con necesidad de disponibilidad de acceso 7x24. Debido a la criticidad del servicio es necesario proporcionar el soporte necesario para garantizar el acceso al servicio.
- Consolidar la gestión de canales digitales para la atención personalizada, tanto en redes sociales, app stores, y chats en sitios web y mobile con el objetivo de escuchar las



necesidades del cliente y gestionarlas de modo homogéneo. Este punto requiere entrenamiento especializado para los asesores en medios digitales. Se recomienda evaluar la incorporación de plataformas de gestión de contactos en medios digitales.

- La personalización en base a las preferencias del afiliado y la recomendación de profesionales de salud recomendados favoritos o de mayor valoración será provista por la plataforma digital. La información acerca de la valoración del profesional se obtendrá en base a la encuesta que se desarrolla en el próximo apartado.
- Realizar entrevistas del tipo focus group con clientes para profundizar en el modelo del mapa de experiencia del cliente propuesto como punto de partida.

#### **8.4.1. Medición**

Se propuso medir la percepción del cliente en base a dos dimensiones. Una en función de la percepción del servicio brindado y por otro lado la percepción en base al profesional de la salud que realizó el servicio. En ambos casos la encuesta es de disponibilidad inmediata luego de la prestación del servicio. El análisis de los datos acerca de la valoración del servicio podrá realizarse periódicamente y se incluye dentro del plan estratégico del área de marketing y publicidad. La valoración del profesional de salud formará parte del perfil de cada profesional.



### Ilustración 48 - Propuesta de sistema de medición

Índice NPS®	Del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que recomiendes el servicio atención médica? Siendo 0 nada probable y 10 muy probable	Medición de la percepción del servicio
	¿Tenés algún comentario que quieras dejarnos?	
Índice CES	En una escala del 1 al 7 ¿Cuán fácil resultó realizar la solicitud de atención médica? Siendo 1 muy difícil y 7 muy fácil.	Medición de la percepción del servicio
Índice CSAT	Del 1 al 5 ¿Cómo calificarías la atención recibida por el profesional de salud? Siendo 1 mala y 5 excelente	Medición de la percepción del profesional de la salud.

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo



## 9. Conclusión

El vertiginoso desarrollo tecnológico a nivel global del último tiempo ha derramado su impacto en el ámbito social, cultural, político y económico. Un nuevo abanico de posibilidades se abre en función a las nuevas economías digitales y la clave es la transformación digital.

Para las organizaciones, pasar de lo analógico a lo digital no se trata solamente de incorporar nuevas tecnologías si no de integrarlas dentro de su sistema de funcionamiento. Lo cual representa un gran desafío, ya que la implementación de herramientas digitales trae aparejado cambios a nivel de diseño organizativo y en el modo en que se desarrollan las actividades el valor que entregan a sus clientes y el modo en que lo hacen.

Un marco de referencia sobre los ejes fundamentales a nivel de diseño organizacional en los que recae la transformación digital permite abordar el proceso de cambio de modo integral y sistémico.

El modelo de negocio resulta ser el punto de partida del rediseño, puesto que, en las economías digitales, uno de los cambios principales se vincula al modo de relacionamiento, de competencia y de consumo. En este sentido, los modelos de las organizaciones digitales se diseñan desde afuera hacia adentro. El segundo eje de la transformación es a nivel de las operaciones. Cambian los procesos, las funciones, los mapas de operación, todo lo relacionado a la excelencia operacional. El tercer eje fundamental se basa en la experiencia del cliente. Este no solo es el foco, si no el propósito fundamental de la creación de valor y desde el punto de vista completo de la experiencia que este recibe.

En salud, la industria lleva una composición fragmentada con tres subsistemas. El subsistema público, el privado y el de la seguridad social con distintas fuentes de financiamiento, pero todos con una concentración de recursos en la región centro del país. Lo que lleva a la necesidad de ampliar el alcance y la incorporación de tecnologías de información y comunicación resulta ser la clave. Por otro lado, la aparición de propuestas



provenientes de otras industrias o de compañías completamente digitales presiona a los actores actuales a ofrecer una propuesta digital de sus servicios.

La implementación de una nueva plataforma digital en una organización del sector requiere ser abordada en el contexto de una transformación digital de modo integral. El marco de referencia analizado otorga las herramientas necesarias para llevar adelante el proyecto en consonancia con los aspectos de negocio.

El resultado de desplegar un proyecto de rediseño organizacional vinculado a la implementación estratégica de tecnologías de información, mediante un marco de referencia para abordar la transformación digital arroja las siguientes conclusiones:

- Rediseño del modelo de negocio: orientado a sentar las bases a nivel de diseño de negocio que acompañe la implementación de la plataforma digital. Permite contar con una estructura básica y consolidada de modo orgánica, que se constituye en guía fundamental durante el proceso de transformación. La redefinición de los tipos de clientes con una propuesta de valor específica de acuerdo al nuevo modelo permitirá establecer estrategias con para cada una de ellos y mejorar la gestión del negocio.
- Modelo multilateral de plataforma: uno de los principales beneficios de adecuar el modelo de negocio, es la constitución de un modelo que centra sus esfuerzos en la interacción entre sus tipos de cliente, afiliados y prestadores, en el cual ambos generan y reciben valor. Esto posibilita el avance hacia un modelo en red del tipo ecosistema con un mejor posicionamiento dentro del sector tanto como en la economía digital.
- Aumentar ingresos: la tecnología digital de plataforma aplicada como modelo de negocio posibilita la generación de mayores ingresos mediante el fenómeno de efecto de red que explica que, cuantos más usuarios adhieran a ella, mayor será su demanda, lo que a su vez aumenta su valor en el mercado y proporciona mayores utilidades. Este beneficio, además, se apalanca en el punto de partida actual en el cual la organización consolida alrededor del 25 % de afiliados del sector privado.



- Alinear las necesidades del negocio con las funcionalidades de la plataforma: al analizar los puntos críticos actuales sobre los procesos de atención médica ambulatoria de demanda espontánea y programada en correlación con las funcionalidades propuestas de la plataforma según en ámbito de impacto permite identificar cuáles son las tareas y actividades más afectados por la implementación y realizar una gestión del cambio adecuada.
- Contribuir al éxito de la implementación tecnológica: al contar con los procesos de negocio diseñados en función de la nueva operación se obtiene un mayor conocimiento del flujo de la actividad y de la gestión de seguimiento. A su vez, permite reorientar funciones de aquellas tareas repetitivas de ejecución que quedan absorbidas en la nueva herramienta tecnológica hacia funciones de monitoreo que proporcionan mayor valor agregado al servicio.
- Aumentar la satisfacción del cliente: a través de una nueva propuesta de valor para cada tipo de cliente. Desarrollada en base a la necesidad que requiere satisfacer cada uno de ellos colocando el foco en las interacciones y el intercambio de valor que producen entre sí. El mapeo del camino del cliente conforma el punto de partida que permite explorar y profundizar en la valoración de la experiencia en su conjunto. Recuperando, además, la información de la percepción en cuanto al servicio recibido, a través de la realización de encuestas cuyos resultados son analizados mediante un sistema de medición con índices estándar. Estos indicadores proporcionan conocimiento acerca de las preferencias de los clientes y retroalimentan el sistema valorando el servicio, lo que permite contar con la información precisa para tomar acciones con foco en el cliente. Asimismo, por tratarse de medidas estándares es posible realizar comparaciones entre distintos servicios de la organización y del sector.
- Minimizar elementos que obstaculicen o dificulten el proceso de transformación digital: evaluar los principales ejes de negocio que requieren estar alineados con la estrategia tecnológica, posibilita que por un lado se trabaje en un propósito común de modo sistémico



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



en todas las áreas y niveles de la organización. Por otro lado, el abordaje integral permite identificar los puntos de impacto y planificar la estrategia de despliegue con la comunicación y gestión del cambio necesaria para facilitar su asimilación.



## 10. Bibliografía

- Accenture Digital. (2017). *El avance de la economía digital en Argentina. Optimizando las capacidades digitales para multiplicar el crecimiento*. Recuperado de Accenture Digital website:  
[https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_\\_w\\_\\_/ar-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/au-en/PDF/1/Accenture-Digital-Index-Argentina-Resumen-Executivo.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/ar-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/au-en/PDF/1/Accenture-Digital-Index-Argentina-Resumen-Executivo.pdf)
- Banco Mundial. (2016). *Informe sobre el desarrollo mundial 2016. Dividendos digitales. Panorama general*. Recuperado de Grupo Banco Mundial. website:  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>
- Bazerman, M. (2014). *The power of noticing: What the best leaders see*. New York, USA: Simon and Schuster.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (1.ª ed.). New York, USA: W. W. Norton & Company.
- Cerezo, P., Magro, C., & Salvatella, J. (2014). Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico. *Ed. Roca Salvatella y adigital*. Recuperado de  
[https://rocasalvatella.com/app/uploads/2014/12/rs-transf\\_digital\\_cast\\_3\\_0.pdf](https://rocasalvatella.com/app/uploads/2014/12/rs-transf_digital_cast_3_0.pdf)
- Fitzgerald, M., & Fitzgerald, Peter. (2017a). *Customer experience strategy—Design & implementation: Outgrow your competitors by making your business to business customers happier* (1.ª ed.). Switzerland: Maurice FitzGerald Consulting.
- Fitzgerald, M., & Fitzgerald, Peter. (2017b). *Net Promoter: Implement the system*. (1.ª ed.). Switzerland.
- Gale, M., & Aarons, C. (2017). *The digital helix: Transforming your Organization's DNA to thrive in the digital age* (1.ª ed.). Texas, USA: Greenleaf Book Group.
- Gartner. (2020a). Digital business transformation. Recuperado de Gartner Glossary website:  
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-business-transformation>



- Gartner. (2020b). Digital Transformation. Recuperado de Gartner Glossary website:  
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-transformation>
- Grupo intergubernamental de expertos en comercio electrónico y economía digital, & G20. (2018). *Midiendo la economía digital*. Presentado en E-commerce week, Buenos Aires. Recuperado de  
[https://unctad.org/meetings/en/Presentation/tdb\\_ed2018p12\\_PSzenkman\\_sp.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/tdb_ed2018p12_PSzenkman_sp.pdf)
- Hagi, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003>
- Harrington, J. (2006). *Process management excellence: The art of excelling in process management*. (1.<sup>a</sup> ed.). California, USA: Paton Professional.
- Harvard Business Review. (2018). Reassessing Digital Transformation. The Culture and Process Change Imperative. *Harvard Business Review*. Recuperado de  
<https://hbr.org/resources/pdfs/comm/red%20hat/ReassessingDigitalTransformation.pdf>
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y conceptos de implementación*. (4.<sup>a</sup> ed.). Santiago de Chile: Dr. Bernhard Hitpass.
- Ismail, S. (2014). *Organizaciones Exponenciales*. España: Bubok.
- ISO 9001. (2015). *ISO 9001:2015*. International Organization for Standardization.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management: Practical guidelines to successful implementations* (3.<sup>a</sup> ed.). Abingdon, UK: Routledge.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14(1-25). Recuperado de  
<https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Krajewski. (2007). *Operations Management: Processes and value chains*. (8.<sup>a</sup> ed.). USA: Pearson Education India.
- Lindborg, S., & Boothe, W. (2011). *Handbook to achieve operational excellence. A realistic guide including all the tools needed*. (1.<sup>a</sup> ed.). USA: Reliability Web.com.
- Miller, A. (2014). *Redefining operational excellence: New strategies for maximizing performance and profits across the organization*. (1.<sup>a</sup> ed.). USA: AMACOM.



- Naciones Unidas. (2019). *Informe sobre la economía digital 2019. Creación y captura de valor: Repercusión para los países en desarrollo. Panorama general*. Recuperado de Naciones Unidas website:  
[https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/der2019_overview_es.pdf)
- Richardson, Adam. (2010). Using customer journey maps to Improve customer experience. *Harvard Business Review*. Recuperado de  
<https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. En *Journal of the European Economic Association* (Vol. 1).
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age* (1.ª ed.). New York, USA: Columbia University Press.
- Secretaría de Gobierno de Salud. (2018). *Plan Nacional de Telesalud 2018—2024*. Recuperado de  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anexo\\_plan\\_nacional\\_de\\_tesalud\\_def.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anexo_plan_nacional_de_tesalud_def.pdf)
- Webb, N. J. (2016). *What Customers Crave: How to Create Relevant and Memorable Experiences at Every Touchpoint* (1.ª ed.). New York, USA: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise* (1.ª ed.). Massachusetts, USA: Harvard Business Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation* (1.ª ed.). Massachusetts, USA: Harvard Business Press.
- Wirth, K., & Sweet, K. (2019). *One-To-One personalization in the age of machine learning: Harnessing data to power great customer experiences* (2.ª ed.). USA: Evergage Inc.
- World Health Organization. (2010). *Telemedicine: Opportunities and developments*. (Reporte N.º 2). Recuperado de  
[https://www.who.int/goe/publications/goe\\_telemedicine\\_2010.pdf](https://www.who.int/goe/publications/goe_telemedicine_2010.pdf)
- Wright, T., & Snook, C. J. (2017). *Digital sense: The common sense approach to effectively blending social business strategy, marketing technology, and customer*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



*experience* (1.<sup>a</sup> ed.). USA: John Wiley & Sons.