

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN - POSTGRADO)

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción – Heize Salud

AUTOR/ES:

Boris Álvarez, Tomas (Leg. N° 58732)
De Pasqua, Luciano (Leg. N° 57695)
Lamas, Guadalupe Ayelén (Leg. N° 58304)
Leoni, Santiago (Leg. N° 58273)
Machado, Manuel (Leg. N° 56668)
Ognio, Vicente (Leg. N° 55565)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES:

Calveiro, Gustavo Oscar
Alvarez, Daniel
Peter, Gabriela Paula

**TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

**BUENOS AIRES
SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2020**



DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN

HEIZE SALUD

Trabajo Final

Boris Álvarez, Tomas – 58732
De Pasqua, Luciano – 57695
Lamas, Guadalupe Ayelén - 58304
Leoni, Santiago – 58273
Machado, Manuel – 56668
Ognio, Vicente – 55565



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS DE LA ENTREGA	4
DETALLE DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS	5
PLATAFORMA DE TELECONSULTA	5
COMPLEMENTOS TECNOLÓGICOS	11
RELACIÓN CON STAKEHOLDERS	14
DISMINUCIÓN DE DOBLE PRESTACIONES	16
ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS DE CONTROL Y VALIDACIÓN	19
ANALIZAR LA INFORMACIÓN	21
INTEGRACIÓN CON EL PORTAL DE AFILIADOS Y CRM	25
MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	27
CONCLUSIÓN	28
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS	28
DETALLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	28
EQUIPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LA IMPLEMENTACIÓN	28
IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA DE TELECONSULTA	29
CONCLUSIÓN: JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	32
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN	33
GRUPO 1: AFILIADOS	33
MILLENNIALS	33
ADULTOS QUE MANEJAN LA TECNOLOGÍA	34
ADULTOS QUE NO MANEJAN LA TECNOLOGÍA (ADULTOS MAYORES EN ESPECÍFICO)	34
GRUPO 2: MÉDICOS	35
PRESTADORES EN MODALIDAD VIRTUAL	35
COLEGIO DE MÉDICOS	35
GRUPO 3: HEIZE SALUD Y GRUPO EMPRESARIO	35
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO AS- IS	37
EMPLEADOS DE TI QUE FORMARÁN PARTE DEL PROCESO	37
EMPLEADOS DEL CALL CENTER	36
DIRECTORIO/GRUPO EMPRESARIO	36
RESTO DE LA EMPRESA	37
PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN	37
CAPACITACIÓN PARA ADULTOS QUE NO MANEJAN LA TECNOLOGÍA (ADULTOS MAYORES EN ESPECÍFICO)	37
CAPACITACIÓN PARA PRESTADORES EN MODALIDAD VIRTUAL	38
CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO AS- IS	39
CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DEL CALL CENTER	39
PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAMBIOS	40
CONCLUSIÓN	41

INTRODUCCIÓN

Heize Salud se mueve en un sector que como vimos desde un principio presenta fuerte presencia de la competencia y que a la hora de llevar a cabo cualquier proyecto para poder mantenerse competitivo hay que lograr justificarlo. En este sector las empresas manejan pequeños márgenes de ganancia, que junto a los costos dolarizados y la situación actual del país proveen un pequeño margen de error para estas empresas. Teniendo esto en cuenta, incluso cualquier movimiento que realicen debe contemplar el marco legal impuesto por la Superintendencia de Servicios de Salud, organismo regulatorio.

Con el avance de la pandemia, se acortaron los tiempos y esto llevó a que las empresas de medicina prepaga deban ofrecer obligatoriamente sus servicios mediante un canal de teleconsulta. En este sector, donde la tecnología tarda más en llegar, Heize se encontró al final del camino, en el 15% de empresas que aún no tienen una plataforma de teleconsultas propiamente dicha. Esta deuda tecnológica sin embargo, no es reciente. La empresa venía enfrentándose a la pérdida de afiliados, sobre todo en el plan Millennial, su sector más rentable. Sin duda la empresa cree que se debe a la falta de tecnología y agilidad que a este perfil le gustaría percibir. No solo con este perfil de afiliados sino que con otros perfiles se está dando una migración hacia otras empresas, donde puedan ver un mayor valor a nivel precio/calidad.

Debido a esto, es que Heize se propone como objetivos:

- Aumentar los afiliados Millennials en un 15% en los próximos 5 años
- Disminuir costos y ser más rentables
- Mantener sus afiliados actuales

Sin embargo, hay ciertos puntos de dolor que alejan a la empresa de poder cumplir sus objetivos como la deuda tecnológica actual, la falta de análisis de la información, el descontento y temor de los prestadores para brindar el servicio, la falta de integración entre los sistemas y por efecto la falta de puntos de control y validación. Teniendo esto en cuenta es que a continuación se va a plantear en detalle el análisis de la oportunidad de mejora principal: una plataforma de teleconsulta, proceso que se busca automatizar. Para llevar a cabo la implementación de esta oportunidad de mejora se van incorporar la solución de los puntos de dolor mencionados.

Con el fin de generar un trabajo de calidad salimos a la búsqueda de referentes de la industria, de la solución elegida y tuvimos la posibilidad de participar de un simposio de telemedicina brindado por el hospital italiano donde pudimos ver experiencias reales de lo que implicó una implementación de este estilo. Todo esto teniendo en cuenta en cada momento al afiliado, razón por la cual llevamos una encuesta para

conocer más detalles de cada experiencia individual y en base a los datos generar conclusiones más fehacientes.

OBJETIVOS DE LA ENTREGA

- 1. Definir si conviene desarrollar o adquirir:** para la decisión tuvimos en cuenta la importancia de la capacity actual de Heize y el Time to Market, que será muy largo en el desarrollo in-house como para llegar a satisfacer la demanda a tiempo.
- 2. Evaluar las soluciones de plataformas tecnológicas en el mercado:** analizamos las soluciones de telemedicina del mercado tanto local como internacional. Las comparamos teniendo en cuenta variables como experiencia en la industria, integración con BI y portal de autogestión del afiliado, si es marca blanca, atención post venta, entre otras.

Requerimientos	<u>Doc24/VideoC onsultasApp</u>	<u>Gaci Group</u>	<u>SAVD</u>	<u>Neoris</u>	<u>Teladoc Health</u>
Integración con el portal de autogestión del afiliado	SI	<u>SI</u>	<u>SI</u>	NO	NO
Marca blanca	SI	~	~	~	~
Solución del Triage	SI	~	NO	<u>SI</u>	NO
Experiencia en la industria	SI	~	~	~	~
Acceso a vademecum	SI	~	NO	NO	NO
Securitizada	SI	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>	<u>SI</u>
Trazabilidad de las transacciones	<u>SI</u>	<u>SI</u>	~	NO	~
Integración con BI	SI *	NO	NO	NO	NO
Respalda la mejora	<u>SI</u>	<u>SI</u>	SI	<u>SI</u>	~
Se puede crear un MVP y seguir mejorandolo	SI	<u>SI</u>	SI	~	<u>SI</u>
Buena atención post-venta	~	~	~	~	~

TOTAL	9	5	4	3	2
-------	---	---	---	---	---

3. **Detallar la implicancia de llevar a cabo las oportunidades de mejora:** para cada oportunidad observamos los gaps entre AS-IS y TO-BE, el riesgo de hacer y no hacer, issues posibles en la implementación y su estrategia de mitigación, y por último los beneficios cualitativos y cuantitativos de cada mejora.
4. **Definir el abordaje de implementación de telemedicina:** en este punto tuvimos en cuenta la implementación de metodologías ágiles. Con enfoque en mayor calidad del producto, mayor satisfacción del cliente, reducción de riesgos, y lanzamientos más rápidos.
5. **Analizar y desarrollar los planes de la gestión del cambio:** buscamos lograr una gestión del cambio eficiente para mitigar los posibles problemas causados por la reorganización de procesos en la organización. Definimos tiempos y segmentamos grupos para la comunicación y capacitación del cambio, y medimos el impacto proyectado.
6. **Analizar las tendencias y definir los next steps para la organización:** a futuro sabemos que la tecnología está en cambio constante y pretendemos mantener la organización actualizada y prevenir estos cambios analizando las tendencias mundiales. Buscamos que no se pierda el foco en el afiliado en cada acción futura.

DETALLE DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS

Planteamos que la oportunidad de mejora principal para nosotros era la implementación de una solución de teleconsulta, sin embargo creemos que esto debería venir de la mano de la implementación de las oportunidades de mejoras que se observan en el gráfico. Realizar la implementación de la teleconsulta sin tener en cuenta esas consideraciones podría llevar al fracaso del proyecto. A continuación mencionaremos en detalle el significado, beneficios y riesgos asociados a cada una de estas oportunidades.



PLATAFORMA DE TELECONSULTA

Entendimiento detallado de la Oportunidad de Mejora detectada

Debido a los problemas generados por la pandemia y la necesidad de seguir brindando un servicio que cumpla con el PMO se diseñaron sistemas paliativos de teleconsulta. No se posee actualmente una plataforma de teleconsulta. La empresa tuvo malas experiencias con proveedores de software y debido a esto es que todavía no decidieron adquirir una solución y razón por la cual el área de sistemas sugirió hacer el proyecto in-house. En el mientras tanto utilizan este mecanismo paliativo que incluye la utilización de varios sistemas, varias herramientas donde parte del proceso es manual pudiendo ser tranquilamente automatizable. Al realizar la implementación ahora se va a poder tomar como referencia casos de éxitos y aprender de los errores de la competencia.

Gaps entre la situación actual (AS-IS) y la situación propuesta (TO-BE)

AS IS	TO BE
1. Proceso manual y que tiende a errores. 2. Se tarda 20 minutos para acceder a un turno. 3. Información sensible podría verse afectada ya que se usan plataformas no securitizadas. 4. Mala experiencia para el afiliado. 5. Fraude por parte de prestadores. 6. Información descentralizada. Ver modelado del proceso AS-IS : https://drive.google.com/file/d/1jB7AHJLoFWsfeyKPlsWxFF3fn7sITgAL/view?usp=sharing	1. Proceso mayormente automatizado, salvando el diagnóstico que lo realizará en vivo un prestador. 2. El tiempo para tomar un turno será menor a 2 minutos. 3. La información del afiliado y del prestador estará securitizada. 4. Experiencia atractiva para el afiliado con foco en la mejora continua. 5. Disminución del fraude gracias a la trazabilidad. 6. Dato único Los cambios efectuados al proceso AS-IS pueden observarse en el plan de implementación de tres etapas con distinto nivel de detalle propuesto más adelante.

Issues probables de implementación

- **Errores en las estimaciones de tiempos y definiciones de alcance**
 - Impacto: los afiliados tengan problemas para acceder a la app, o realizar algún trámite
 - Relevancia: Medio
 - Riesgo: Cuanto más se atrase, menos vamos a poder hacer para captar afiliados

-
- Probabilidad de ocurrencia: 30% → Cada empresa es distinta, y por más que se planifique con el mayor detalle algo siempre puede fallar por algo que no pueda controlarse. Externo: Una cuarentena, un paro de empleados, etc.
 - Estrategia de mitigación: Estudiar casos anteriores, y adaptar los plazos no a lo que propone la empresa sino a tiempos reales.
 - **Errores en la comunicación y capacitación**
 - Impacto: Que la adopción de la solución sea muy baja
 - Relevancia: Medio
 - Riesgo: La inversión no se va a poder aprovechar.
 - Probabilidad de ocurrencia: 5%
 - Estrategia de mitigación: Aplicación de los planes de comunicación y capacitación propuestos en este documento.

Sistemas de soporte intervinientes

Cuando comenzamos este proceso, descubrimos que había una discusión interna sobre si debía hacerse un desarrollo in house o si era conveniente adquirir una solución ya existente en el mercado. Como fuimos demostrando a lo largo de las entregas, por un tema de tiempos y la imposibilidad del equipo actual de TI para llevar a cabo esta solución, nos pusimos a investigar en el mercado ciertas soluciones y las evaluamos en función a ciertas variables que la empresa expresó que el sistema debe cumplir. Al final de todo el análisis decidimos que [Doc24](#) es la mejor solución. Con el fin de lograr un mejor entendimiento decidimos sacarnos algunas dudas con una encargada comercial de Doc24. A continuación vamos a plantear las distintas variables a considerar expresadas por la empresa en contraste con la solución propuesta de doc24:

Requisito de la empresa	Cómo resuelve esto Doc24
Integración con el portal de afiliados	Se puede integrar mediante API sin ningún inconveniente
Marca blanca	
Solución del Triage	Si, previo al ingreso de la video consulta, el paciente puede declarar el motivo de consulta, y en función de eso luego armamos el triage. Pero podría modificarse en función del requerimiento del cliente. Hay algunos clientes, que han optado por utilizar la plataforma, para el armado del triage, de modo que previo a dirigirse a la guardia del prestador de salud, se pueda evaluar si el motivo de consulta justifica dirigirse en ese momento a la guardia o puede aguardar a solicitar un turno programado
Experiencia en la industria	
Recetas digitales y acceso a vademecum	Si, podemos hacer prescripciones digitales de prácticas y medicamentos. Para las recetas de medicamentos tenemos incorporado el vademécum alfabeta, pero se puede incorporar el vademécum que el cliente desee
Securitizada	Si, la plataforma está securitizada
Trazabilidad de las transacciones	Permite la trazabilidad de las transacciones
Integración con BI	Si, habría que analizar de qué se trata y qué esfuerzo de integración requiere
Se puede crear un MVP y seguir mejorandolo	En el simposio, con la experiencia del hospital británico quienes implementaron la solución de doc24 vimos exactamente cómo el producto final fue incrementando desde que salió al mercado.
Buena atención post-venta	Tenemos un contacto directo con nuestros clientes. No vendemos la plataforma, sino que la licenciamos, con lo cual la relación técnica/comercial nunca se corta
Tiempo de implementación	Entre una y dos semanas dependiendo lo que desee contratar. Podría ser inferior este tiempo. En base al caso del hospital británico que vimos en el simposio, el tiempo fue de 3 semanas.
STAFF MÉDICO	Si bien este no fue un pedido explícito, la empresa sí comentó sobre su problema para poder satisfacer la demanda. Esta solución ofrece la posibilidad de utilizar su staff médico incluso, aumentando la oferta de prestadores, cosa que sería un alivio para la prepaga.

Para poder llevar esta implementación a cabo se requerirá que la gerencia médica ayude a definir la solución de triage, así como del equipo de TI (arquitectos, equipo de desarrollo, y equipo de seguridad informática)

Beneficios Cuantitativos

Recursos	6 empleados a medio tiempo
Tiempo dedicado	168 hs mensuales por recurso
FTE	3

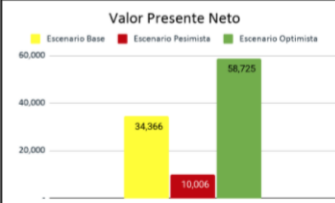
Costo	\$160.000/mes/FTE
-------	-------------------

AS-IS		TO-BE
Dinero invertido actualmente en actividades de poco valor para la empresa.	3FTE x \$160.000 = \$480.000 x mes	Dinero que va a poder ser utilizado en actividades de mayor valor para la empresa.
Tiempo que se utiliza actualmente para tareas de poco valor.	3FTE x 168hs/mensuales= 504 hs/mes	Tiempo que se podrá utilizar para actividades de mayor valor para la empresa.

Beneficios Cualitativos

1. Mejora la imagen tecnológica de la empresa.
2. Disminuye tiempos de espera.
3. Proceso más ágil.
4. Se disminuyen los errores humanos.
5. Mejor aprovechamiento del capital humano en tareas que den mayor valor a la empresa.

Inversión Requerida

Inputs & Assumptions	Escenario Base USD	Escenario Base ARS	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Porción de mercado objetivo para el primer año	35%		15%	55%
Tasa de crecimiento trimestral [AÑO 1]	25%			
Tasa de crecimiento trimestral [AÑO 2]	20%			
Tasa de crecimiento trimestral [AÑO 3]	10%			
Tasa de crecimiento trimestral [AÑO 4]	5%			
Tasa de crecimiento trimestral [AÑO 5]	3%			
Facturación actual de teleconsulta anual	USD 259,093	\$23,318,400	Valor Presente Neto 	
Precio de una teleconsulta	USD 7.71	\$694.00		
Cantidad de usuarios con posibilidad de acceder a la teleconsulta	150,000		TIR en 5 años 	
Cantidad de usuarios dispuestos a utilizar la teleconsulta	52,500			
Costo abonado al prestador	USD 5.00	\$450.00		
Costo relacionado a procesos internos	USD 2.14	\$193.00		
Costo por utilización de la plataforma de teleconsulta	USD 0.4000	\$36.00		
Costo de implementación	USD 25,000	\$2,250,000.00		
Costo de soporte trimestral	USD 441	\$39,690.00		
Tasa de descuento en USD anual	7%			
Tasa de descuento en USD trimestral	1.71%			
Horizonte de proyecto (en años)	5			

Para acceder al detalle del business case, por favor acceder al siguiente link:
<https://drive.google.com/file/d/1Vtp5dWfbSFMprlmf1LKudRQKUN7SGaM0/view?usp=sharing>

Riesgos asociados al hacer

La inversión que requiere el proyecto es de: US \$25K sin tener en cuenta los costos trimestrales de soporte/mantenimiento.

Si la adopción de la tecnología no es aceptada por los afiliados puede significar una gran pérdida para la empresa, recordemos que se desarrolla en una industria y contexto donde los márgenes son bajos y una mala decisión puede significar un gran impacto en la empresa. Es importante entonces la correcta implementación de los planes de comunicación y capacitación para el éxito del proyecto.

Riesgos asociados al NO hacer

Recordemos que la empresa ya está sufriendo pérdidas en el segmento Millennial, su segmento más rentable. Esto puede deberse al estado tecnológico de la empresa como lo validó la encuesta que realizamos en etapas anteriores. En caso de que esta implementación no se realice no solo no se logrará adquirir esos nuevos afiliados sino que motivará a que más Millennials se sigan yendo. Recordemos que debido al

aumento del costo prestacional que prevé la prepaga es este segmento el que se espera que solvente estos costos.

COMPLEMENTOS TECNOLÓGICOS

Entendimiento detallado de las Oportunidades de Mejora detectadas

En su momento no se vio la necesidad de crear la aplicación mobile, sin embargo, el área de sistemas está dispuesta a escuchar comentarios que justifiquen la inversión. En el caso de credenciales y recetas securitizadas estas tampoco existen pero si es algo que la empresa planea incorporar. A continuación mostramos la conveniencia de la implementación de dicha oportunidad.

Gaps entre la situación actual (AS-IS) y la situación propuesta (TO-BE)

AS IS	TO BE
1. No se cuenta con aplicaciones móviles ni con credenciales de carácter virtual mientras que si existe una foto no securitizada del afiliado.	1. Una aplicación móvil que integre todo lo que el afiliado necesite saber en relación a su cobertura (cartilla, teléfonos útiles, emails) e integre una credencial virtual securitizada con token temporal (TOTP). 2. Una plataforma integrada de recetas digitales securitizadas que no permita que se utilice más de una vez.

Issues probables de implementación

- **Que la integración/implementación tenga inconvenientes técnicos**
 - Impacto: Los afiliados tendrán problemas para acceder a la app o realizar algún trámite
 - Relevancia: Medio
 - Riesgo: Que no puedan realizar trámites generando descontento.
 - Probabilidad de ocurrencia: 20%
 - Estrategia de mitigación: Definir un prototipo, ver la viabilidad y realizar testeos antes de lanzar la solución al mercado.

Sistemas de soporte intervinientes

Se requiere que la app mobile pueda obtener la información de los sistemas de la empresa, para que se puedan realizar las operaciones necesarias así como hacer los controles de autenticación.

Se deberá poder acceder a través de este medio a la teleconsulta.

La app mobile deberá tener una credencial digital con token que tiene como objetivo disminuir el fraude.

Modelos de referencia:



Para realizar esta implementación se requerirá del equipo de TI para que se encargue de las integraciones y que puedan corregir cualquier bug que exista.

Beneficios Cuantitativos

Es difícil poder detectar el costo perdido debido a la falta de información para poder cuantificar por ejemplo cuántos prestadores realizaron este tipo de maniobras. Sin embargo, podemos mencionar la denuncia penal de IOMA hacia la agrupación médica platense por una presunta defraudación por más de \$8 millones. Esta defraudación llevó a IOMA a implementar una credencial con token de seguridad para evitar esta práctica, esto mismo es una de las cosas que proponemos. Si consideramos el costo de una consulta virtual de Heize Salud, estas serían 12441 consultas que dijeron hacerse y no se realizaron. Este dinero podría invertirse en la adquisición de esta solución y evitar más costos en un futuro.

Dejamos el link del caso a continuación:

<https://www.classique.com.ar/implementaran-un-sistema-digital-con-codigo-token-para-reemplazar-los-viejos-bonos-de-ioma/>

Beneficios Cualitativos

1. Mayor portabilidad
2. Mayor facilidad para realizar trámites
3. Proceso más seguro para la empresa. Disminuye la posibilidad de fraude.

Inversión

Modelo de referencia: App de Swiss Medical

Nota: Consultamos a personas que se dedican a desarrollar sistemas cuales creían que eran los recursos necesarios para crear una solución por el estilo.

Teniendo en cuenta que destinamos 2 meses para el desarrollo de la aplicación

TIEMPO DE ENTREGA	2 MESES
TIEMPO DE DESARROLLO	1000 HS HOMBRE
1 FTE	168 HS MENSUALES
COSTO DE HH	USD 25

Se requieren = $1000\text{HH}/168\text{HH}/\text{MES}/2\text{ MESES} =$

4 FTE durante 2 meses

Costo de HH = $1000\text{HH} \times 25\text{USD}/\text{HH} =$

USD 25000

aprox: \$2.500.000

Como podemos observar que a largo plazo, el no hacer es más costoso que el hacer. Si IOMA hubiese implementado una solución por el estilo, al día de hoy se hubiese ahorrado \$5.500.000.

Nota: Se pedirá al grupo corporativo el apoyo de estos 4FTE debido a la situación de capacidad de desarrollo del equipo de Heize.

Riesgos asociados al hacer

Que las personas que no posean facilidad con la tecnología y no puedan utilizarla generando una frustración/descontento a cierto segmento de afiliados.

Riesgos asociados al NO hacer

- Oferta poco atractiva para el sector milennial

- Que se pueda utilizar la foto de la credencial varias veces generando un fraude y un costo para la empresa debido a esto.

RELACIÓN CON STAKEHOLDERS

Entendimiento detallado de las Oportunidades de Mejora detectadas

Los prestadores y el colegio de médicos son dos stakeholders muy importantes que podrían tener un impacto en la normativa que regula el funcionamiento de la teleconsulta. Los prestadores tienen miedo al diagnóstico a distancia y de la responsabilidad que asumen al dar este. Así mismo les preocupa la precarización de su profesión y que se realice un abuso del servicio. Al abrir un nuevo canal de atención virtual los colegios de médicos de cada provincia pueden llegar a verse perjudicados dado que podrían llegar a facturar menos dinero. Esto se debe a que el médico que realiza la atención a través del canal virtual puede ser perteneciente a cualquier provincia de nuestro país y que la cantidad de atenciones presenciales se puede llegar a ver reducida significativamente. Si trabajamos en la relación con estos stakeholders, los involucramos y mostramos que tenemos en cuenta sus preocupaciones, no solo se va a brindar un mejor servicio si no que se establecerá una mejor predisposición de estos con respecto a este y futuros cambios.

Gaps entre la situación actual (AS-IS) y la situación propuesta (TO-BE)

AS IS	TO BE
1. Descontento por parte de médicos y colegios de médicos con las soluciones de teleconsulta.	1. Crear un proceso que cuide a estos stakeholders eligiendo prácticas viables, con un buen triage que solo permite atenciones simples. 2. Crear un canal de comunicación en el portal de prestadores donde se brinde información, asesoramiento, etc

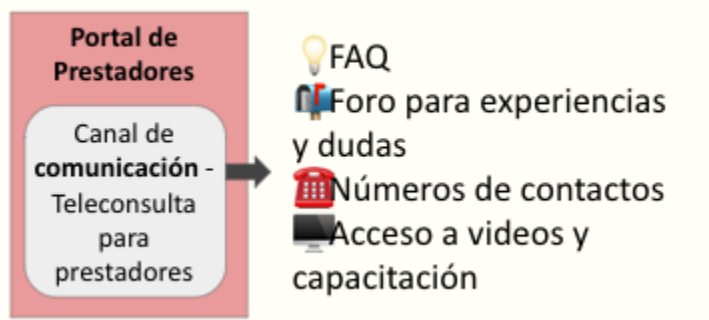
Issues probables de implementación

- **Dificultad para crear el canal en el portal de prestadores**
 - Impacto: Que sea fácil de acceder o no sea “user friendly”
 - Relevancia: Media
 - Riesgo: Que los prestadores no lo utilicen
 - Probabilidad de ocurrencia: 5%

- Estrategia de mitigación: previo al lanzamiento ir mostrando el avance del nuevo canal a un grupo de prestadores para que opinen y sugieran formas de hacerlo más “user friendly”

Sistemas de soporte intervinientes

Se realizará un canal en el portal de prestadores ya existente donde los prestadores puedan realizar consultas técnicas o de protocolo de la plataforma/proceso, así mismo que sea donde se suban comunicados, capacitaciones y noticias relacionadas a la teleconsulta y demás implementaciones relacionadas a la telemedicina.



Se deberá contar con un equipo de comunicaciones y gerencia médica que suba la información y esté pendiente a resolver estas dudas que le surgen a los prestadores. Así mismo se requerirá que el equipo de TI que desarrolle este canal.

Beneficios Cuantitativos

Teniendo en cuenta que si el médico tiene temor al diagnóstico a distancia puede tender a una doble prestación, si logramos mejorar esta comunicación y estén seguros con la prestación de este servicio, la prestación va a ser de mejor calidad logrando disminuir la doble prestación.

Costo estimado de consulta presencial para Heize: \$929

Costo de consulta virtual para Heize: \$643

COSTO DE DOBLE PRESTACIÓN= (\$643 + \$929)= **\$1572**

Si suponemos un tasa de doble prestación de = **13%**

COSTO REAL= **\$4.082.026**

COSTO SIN DP = **\$2.825.342**

AHORRO : \$1.235.684

Ver más detalle en los beneficios cuantitativos de la siguiente oportunidad de mejora.

Beneficios Cualitativos

1. Mejora en la dinámica y comunicación con estos stakeholders.
2. Mantenerlos informados de los cambios en el proceso o normativos.

Riesgos asociados al hacer

Que se gasten recursos y los prestadores no utilicen este canal.

Riesgos asociados al NO hacer

Que los prestadores estén enojados, desconfíen de este tipo de servicio generando una mala experiencia para el afiliado.

DISMINUCIÓN DE DOBLE PRESTACIONES

Entendimiento detallado de las Oportunidades de Mejora detectadas.

Actualmente la empresa sabe que posee un grado de doble prestación, no podemos cuantificar este grado ya que no se analizó esta información. Sin embargo esto es algo que preocupa a la empresa ya que cada consulta lleva asociado un costo importante. Al no aprovecharse la información sobre el tipo de prestación que se utilizó y no evaluarse si se requiere una segunda visita un médico presencial no podemos determinar si por ejemplo hay alguna práctica que cada vez que se realiza por teleconsulta lleva a una doble prestación.

Definición de Gaps entre la situación actual (AS-IS) y la situación propuesta (TO-BE).

AS IS	TO BE
1. Hay doble prestaciones. 2. El sistema actual no lleva registro de las prácticas que conviene hacerlas presencial. 3. El triage se hace manualmente y no se tiene certeza de la eficacia de la capacitación que recibieron los empleados. 4. La información que se genera no permite comprender si se hizo una doble consulta porque no se solucionó el problema o si necesitaba una segunda consulta por la naturaleza de la enfermedad.	1. Triage automatizado en Doc24 donde según la sintomatología del paciente se lo deriva al profesional adecuado, o directamente a una consulta presencial. 2. Trazabilidad de las distintas transacciones. 3. Encuestas para saber la satisfacción de los afiliados e identificar la cantidad de casos que terminan en doble prestación. 4. Hacer un análisis de viabilidad de prácticas en esta modalidad

Issues probables de implementación

- **Errores en la determinación del algoritmo utilizado para el triage**
 - Impacto: Que se derive un paciente a una especialidad que no corresponda o se asigne modalidad presencial cuando debería ser por teleconsulta o viceversa
 - Relevancia: Alto
 - Riesgo: generación de doble consulta
 - Probabilidad de ocurrencia: 10%
 - Estrategia de mitigación: Antes de comenzar con la implementación, realizar un estudio de las distintas especialidades y la relevancia de tener contacto estrecho o no con el paciente. También estudiar las especialidades más solicitadas durante la cuarentena que sirva como parámetro de las necesidades reales de los pacientes ya que sus hábitos pudieron haber cambiado.
- **Encuesta muy larga o mal armada que no aporte valor**
 - Impacto: Podría llevar a que muchos afiliados no la completen o que la completen con información errónea y sea difícil tomarlas como referencia para comparar las consultas entre sí.
 - Relevancia: Media, se puede perder todo el propósito de siquiera tener una encuesta en el caso que nadie la complete o que no sea relevante.
 - Riesgo: Perderse de saber si el profesional es bueno haciendo las teleconsultas y que la encuesta sea un estorbo para los afiliados.
 - Probabilidad de ocurrencia: 10%
 - Estrategia de mitigación: Un buen análisis previo para lograr una encuesta valiosa pero a la vez rápida de completar para el afiliado.

Sistemas de soporte intervinientes

El sistema actual no contempla la realización de un triage automatizado sino que lo realizan los empleados administrativos una vez que el paciente solicita una teleconsulta. Proponemos que el sistema de teleconsulta que se implemente tenga incorporado la funcionalidad de triage previo a la realización de la consulta. De esta manera el paciente declara el motivo de la consulta y en función de eso se realiza el triage. El sistema debe permitir modificar los parámetros que tiene en cuenta para la derivación para que pueda adaptarse a las necesidades de la prepaga. Una vez finalizada la teleconsulta se procede a una breve encuesta de satisfacción que servirá para evaluar la eficacia de los profesionales en el uso del sistema. De esta manera con un sistema de punteo con estrellas sobre la plataforma y el profesional se podrá tener rápidamente una noción de la utilidad de la solución y oportunidades de mejora. Para realizar esto se requiere de los empleados administrativos y grupo de especialistas/médicos que trabajen en conjunto para la definición de las reglas que

determinen el triage. Así mismo se requiere que se realice la encuesta y se valide con algunas personas previo a su puesta en marcha

Beneficios Cuantitativos

Costo de una consulta virtual	\$643
Tiempo para asignar un turno	20 minutos
Costo de una consulta presencial (supuesto)	\$450 es lo que se abona al médico virtualmente \$650 es el supuesto que se abona presencialmente $\$650 \times 100/70 = \929 (costo para la prepaga de una consulta presencial)

Según el dato del hospital británico, ellos tenían una tasa de doble prestación de 4,5%, teniendo en cuenta que ellos poseen un sistema como al que aspiramos, vamos a suponer que la situación de doble prestación de la empresa es 3 veces eso. Debido a que nuestro triage es manual vamos a realizar ese supuesto:

$13\% \times 33800 \text{ consultas} = 4394 \text{ consultas que terminaron en doble prestación}$

En 4394 situaciones, para resolver un problema la empresa tuvo que gastar \$1572

En total el costo prestacional de estas consultas con un buen triage o solución del problema debería haber sido : 2.825.342 sin embargo fue de 4.082.026

Con un buen triage entonces nos hubiésemos ahorrado = \$1.235.684

Beneficios Cualitativos

1. Mejora nivel de servicio, es decir del plan que ofrece la prepaga y por consecuencia la propuesta de valor para los distintos sectores.

Riesgos asociados al hacer

- Que el sistema sea un punto de fricción importante para los afiliados y los desaliente a aprovechar las teleconsultas, sobretodo en los grupos milennial que quieren rápidamente poder agendar sus consultas.
- Que el sistema no funcione correctamente y derive a mucha gente a atención presencial o por el contrario que atienda a todos los pacientes virtualmente, incluso cuando no sea conveniente una teleconsulta.

Riesgos asociados al NO hacer

- Que siga incrementando el costo prestacional
- Que no se puedan cumplir los objetivos de rentabilidad.

ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS DE CONTROL Y VALIDACIÓN

Entendimiento detallado de las Oportunidades de Mejora detectadas.

El proceso de teleconsulta está generando costos adicionales asociados a las actividades donde no se valida información del afiliado. Esto se debe a la falta de integración de los sistemas, carencia de puntos de control y la poca o nula validación dentro de las herramientas existentes utilizadas. A raíz de esto se obtienen como resultado falencias, las mismas generan un costo adicional a la empresa que no se encuentra contemplado en la planificación convirtiendo el proceso en su totalidad poco rentable.

Definición de Gaps entre la situación actual (AS-IS) y la situación propuesta (TO-BE).

AS IS	TO BE
1. Las actividades no cuentan con validación de sus outputs o inputs. 2. No se cuenta con métricas que muestren los costos adicionales asociados a las actividades. 3. No se cuenta con una matriz que mapee los riesgos con su nivel de impacto en el negocio y el/los controles necesarios para mitigarlos. 4. Las actividades del proceso se dan en sistemas no integrados.	1. Las actividades contarán con la validación tanto de sus inputs como outputs con el objetivo de eliminar el reproceso de la información y reducir la cantidad de errores. 2. Contar con métricas específicas que muestren el impacto de los costos relacionados a los errores efectuados en el proceso de validación o traspaso de la información. 3. Contar con una matriz que mapee los riesgos con su respectivo nivel de impacto en el negocio con controles específicos para mitigarlos. 4. Lograr que la información fluya a través de un solo sistema o en su defecto más de uno sin pérdida de información o alteración de la misma.

Issues probables de implementación

Controles o validaciones innecesarias

- Impacto: Caída en las expectativas de los stakeholders.
- Relevancia: Alto
- Riesgo: El proyecto podría quedar incompleto.
- Probabilidad de ocurrencia: 5%
- Estrategia de mitigación: Análisis del proceso en detalle identificando controles necesarios, estableciendo razón e impacto del control.

Fallas en el proceso de migración de la información

- Impacto: Pérdida de información/integridad
- Relevancia: Alto
- Riesgo: La operatividad post migración puede verse afectada negativamente
- Probabilidad de ocurrencia: 15%
- Estrategia de mitigación: Establecer un plan de migración comprendiendo los datos a migrar con su respectivo nivel de importancia, su nivel de interoperabilidad como así también respetando los estándares de privacidad. Se deberá verificar la integridad de la información a lo largo de toda la implementación.

Sistemas de soporte intervinientes

- **Sistema desarrollado a medida:** Este sistema se encuentra integrado con el CRM corporativo. Desde este se realizan los trámites relacionados a autorizaciones.
- **Portal para prestadores:** Aplicación web no nativa que permite la gestión de los prestadores. Desde este sistema se puede validar si el afiliado tiene o no cobertura.

Sumados a estos sistemas nos podemos encontrar con: formularios, excels, aplicaciones de videollamadas y aplicaciones de correo electrónico. Estos sistemas alcanzan la totalidad de las oportunidades de mejora detectadas. Queremos remarcar la importancia de lograr la integración tanto de estos sistemas como los demás para lograr que los controles sean efectivos.

El área de auditoría interna en conjunto con: el área de sistemas, personal administrativo y prestadores deberá definir de forma clara y precisa los controles necesarios en cada una de las actividades del proceso para mitigar el impacto resultante de las causas antes mencionadas.

Beneficios Cuantitativos

Consultas virtuales con psicólogos = solo se le da al plan millenial.

Si cada 100 personas que realizan una consulta psicológica solo 10 personas son plan millennial.

$90 * 643 = \$57.870$ (costo)

Le diste un servicio a alguien que no deberías habérselo dado por no tener tus sistemas integrados y validar que el plan no era Millennial.

Este dinero podría haber sido ahorrado con un punto de control/validación.

Beneficios Cualitativos

Los seres humanos encargados de llevar a cabo los controles en procesos manuales pueden estar fatigados, distraídos, estresados con actitudes maliciosas o tal vez pueden encontrarse ausentes.

Dado que los controles automatizados son más fiables, es posible que sólo sea necesario probar una sola muestra de una actividad o transacción. (Un control manual de la misma actividad podría requerir de muchas más pruebas). Al minimizar los errores humanos nos encontraremos que la información que generarán los procesos va a ser íntegra. Las causas mencionadas al principio se verán mitigadas dado que la respuesta dada tanto por los prestadores como personal administrativo a los afiliados estará respaldada por información confiable.

Riesgos asociados al hacer

El riesgo de implementar radica en que los controles diseñados sean invasivos y en lugar de mitigar los riesgos conviertan al proceso en una cadena de actividades engorrosas que aumenten los tiempos de respuesta a las solicitudes. Si la implementación no es llevada a cabo de forma ordenada podría incurrir en un entorpecimiento de la actividad habitual necesaria para completar las solicitudes actuales.

Riesgos asociados al NO hacer

El riesgo de no implementar es continuar incurriendo en costos innecesarios con origen en la vinculación de sistemas no integrados que atraen información no íntegra para la toma de decisiones.

ANALIZAR LA INFORMACIÓN

Entendimiento detallado de las Oportunidades de Mejora detectadas.

Actualmente la información que genera el proceso queda en distintas herramientas, pero no se explota con el fin de aprovechar esta información para mejorar el sistema. Ej: del documento que genera la asignación de turnos no se aprovecha de ninguna forma analítica, no se registra el comportamiento del usuario, ni se evalúa su satisfacción con el servicio. Con esta información uno podría saber qué prácticas utilizan más los usuarios y cuáles de estas son más exitosas y cuáles no. Esto podría ayudar al proceso de triage. Este sistema tuvo que ser implementado como una medida paliativa, en el cual no se llegó a definir puntos de control, ni tampoco se tomó la decisión de aprovechar la información de los usuarios, ya que se manejan muchas planillas de excel, forms y sistemas los cuales no están integrados.

Gaps entre la situación actual (As Is) y la situación propuesta (To Be).

AS IS	TO BE
1. la información del proceso queda en diferentes herramientas 2. no se mide la calidad del proceso 3. no se identifican los problemas 4. no hay mejoras	1. se integra la información 2. dashboard de control 3. puntos de control de calidad con encuestas 4. se proponen indicadores para analizar la información 5. análisis de la información y mejora continua

Issues probables de implementación

- **Que las encuestas redactadas sean poco acertadas y difíciles de responder:**
 - Impacto: No se pueden analizar las necesidades del afiliado, y entonces no se pueden ejecutar mejoras.
 - Relevancia: Alto
 - Riesgo: Si no se hacen mejoras, el afiliado podría dejar de usar el servicio, + quejas
 - Probabilidad de ocurrencia: 20%
 - Estrategia de mitigación:
 - Que en la estrategia de comunicación, se mencione la importancia de realizar estas encuestas.
 - Que las encuestas sean cortas, claras y user friendly
- **Que los indicadores trabajados no sean necesarios correctos o están mal confeccionados:**
 - Impacto: Se tomarán las decisiones equivocadas
 - Relevancia: Medio

- Riesgo: La información sobre la que se toman decisiones es incorrecta
- Probabilidad de ocurrencia: -%
- Estrategia de mitigación: Equipo que controle el proceso de input de data (que esté bien formateada, que tenga sentido) y el output para ver si la información que generan los indicadores son correctas.

Sistemas de soporte intervinientes

Se generarán dashboards con la información de la plataforma de teleconsulta, Doc24 permite conectarse con soluciones de BI, lo que facilitará que se mantenga un control sobre la solución implementada.

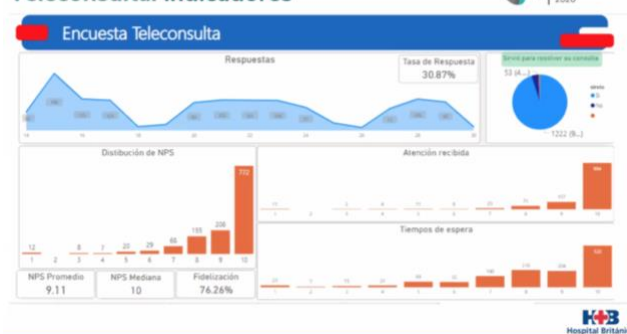
A continuación dejamos dos modelos que podrían aplicarse para tener un control sobre lo que sucede

- a) **MODELO DE ELABORACIÓN PROPIO:** Ver video: [Dashboard de control de las teleconsultas - Heize Salud.mp4](#)

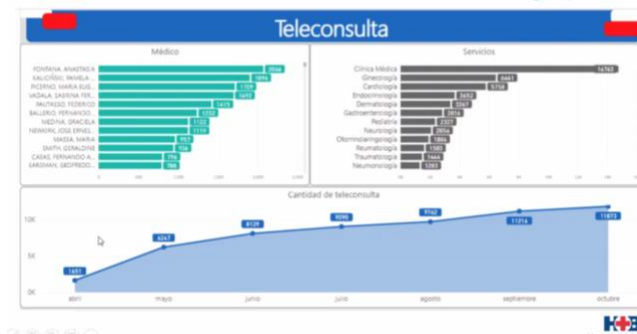


- b) **MODELO QUE UTILIZAN EN EL HOSPITAL BRITANICO**

Teleconsulta: indicadores



Teleconsulta: indicadores



1. ¿Cómo calificarías los tiempos de espera de Teleconsulta?

Muy malos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

2. ¿Cómo calificarías la atención recibida durante su Teleconsulta?

Muy mala 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

3. ¿Le sirvió la Teleconsulta para resolver su consulta?

☐ Si

☐ No

4. Considerando tu experiencia en el Hospital Británico, ¿Con qué probabilidad lo recomendarías a tus amigos, familiares o colegas?

Baja 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Alta

Enviar

Beneficios Cuantitativos

Ingreso x plan Millennial en promedio = \$7122 → dato de lo que saldría en promedio

adquirir una prepaga para una persona de 22 años. (Dato de elegimejor.com)

Ingresos anuales por cada afiliado Millennial = \$85.464

Afiliados descontentos → genera un 0,5% de caída anual

$30.000 \times 0,005 = 150$ afiliados x \$85464

= **\$12.819.600 PERDIDA ACTUAL**

Si se analizara la información podríamos realizar alguna acción de mitigación para recuperar esos afiliados antes de que sea muy tarde.

Beneficios Cualitativos

1. Proceso enfocado a las necesidades del cliente
2. Mejora constante en el funcionamiento del sistema
3. Indicadores específicos para la toma de decisiones
4. Mayor entendimiento del afiliado y sus necesidades

Riesgos asociados al hacer

El riesgo de implementar es que tome tiempo y recursos de la prepaga, o que se implemente y no se aproveche al máximo su utilidad por lo que se invirtió tiempo y dinero sin razón.

Riesgos asociados al NO hacer

El riesgo de no implementar es atrasarse frente a la competencia, perder mercado, perder afiliados por insatisfacción por el sistema, no lograr los objetivos planteados por la dirección de aumentar el número de afiliados en los próximos 5 años. Así mismo corremos el riesgo de volver a estar en esta situación en algunos años.

INTEGRACIÓN CON EL PORTAL DE AFILIADOS Y CRM

Entendimiento detallado de las Oportunidades de Mejora detectadas

Actualmente como mencionamos existen varios sistemas, estos no generan la misma información. Una de las cosas que nos contaron desde el área de operaciones es que los empleados cuando hablan con el afiliado le deben solicitar no solo el nombre y dni sino también el número de socio ya que sino el sistema que utilizan no devuelve ningún valor. Esto es una molestia para los afiliados ya que deben tener su credencial en la mano y sino ponerse a buscarla en la mitad de la llamada. Algo que les gustaría al área de operaciones es que con solo poner el dni ya devuelva la información como lo hacen otros sistemas dentro de la empresa. No se tiene actualmente sistemas integrados entre los afiliados, prestadores y la prepaga. Esto genera que se realicen las conexiones entre los sistemas de forma manual.

Gaps entre la situación actual (As Is) y la situación propuesta (To Be)

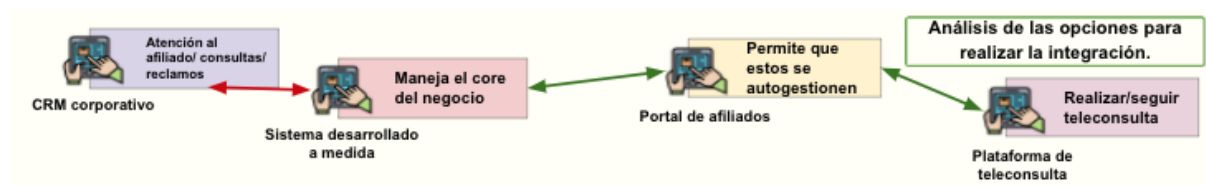
AS IS	TO BE
1. Existen varios sistemas, estos no generan la misma información. 2. Requiere que se le solicite más información al afiliado. 3. Se tarda más tiempo.	1. Tener una plataforma de teleconsulta que al estar integrada con sistemas de la organización pueda realizar la validaciones de acceso e intermedias sin complicaciones

Issues probables de implementación

- **Dificultad/Imposibilidad en la integración de los sistemas**
 - Impacto: Que se tarde más tiempo, y que la solución ideal no pueda lograrse

- Relevancia: Alto
- Riesgo: Que no se realicen las validaciones sugeridas
- Probabilidad de ocurrencia: 30%
- Estrategia de mitigación: Antes de comenzar con las integraciones, estudiar la arquitectura actual para ver que no haya fallas una vez que se están haciendo las integraciones. En caso de haber una falla solucionar ese problema previo a la implementación.

Sistemas de soporte intervinientes



Actualmente hay una integración entre el CRM corporativo y el sistema de desarrollo a medida. Sin embargo, estas no se encuentran integradas con el portal de los afiliados, una de las causas del punto crítico 2. Proponemos que se realice esa integración y que la plataforma de teleconsulta se integre al portal de afiliados como un servicio. Esto es importante para que cuando este la plataforma se puedan realizar las validaciones y que el sistema pueda controlar y generar alertas a la empresa.

Se requerirá del Equipo de TI + recursos externos que vean todo el proceso desde el análisis de la arquitectura para ver si es viable hasta la integración de las plataformas

Beneficios Cuantitativos

Consultas virtuales con psicólogos = solo se le da al plan millennial

Si cada 100 personas que realizan una consulta psicológica -10 personas son plan millennial

$90 * 643 = \$57.870$ (costo)

Le diste un servicio a alguien que no deberías habérselo dado por no tener tus sistemas integrados y validar que el plan no era Millennial.

Este dinero podría haber sido ahorrado con un punto de control/validación.

Beneficios Cualitativos

1. Dato único, menos errores
2. Permite que se pongan puntos de control
3. Mayor coordinación general del sistema
4. Identificación del afiliado más rápido y validación correcta de su plan

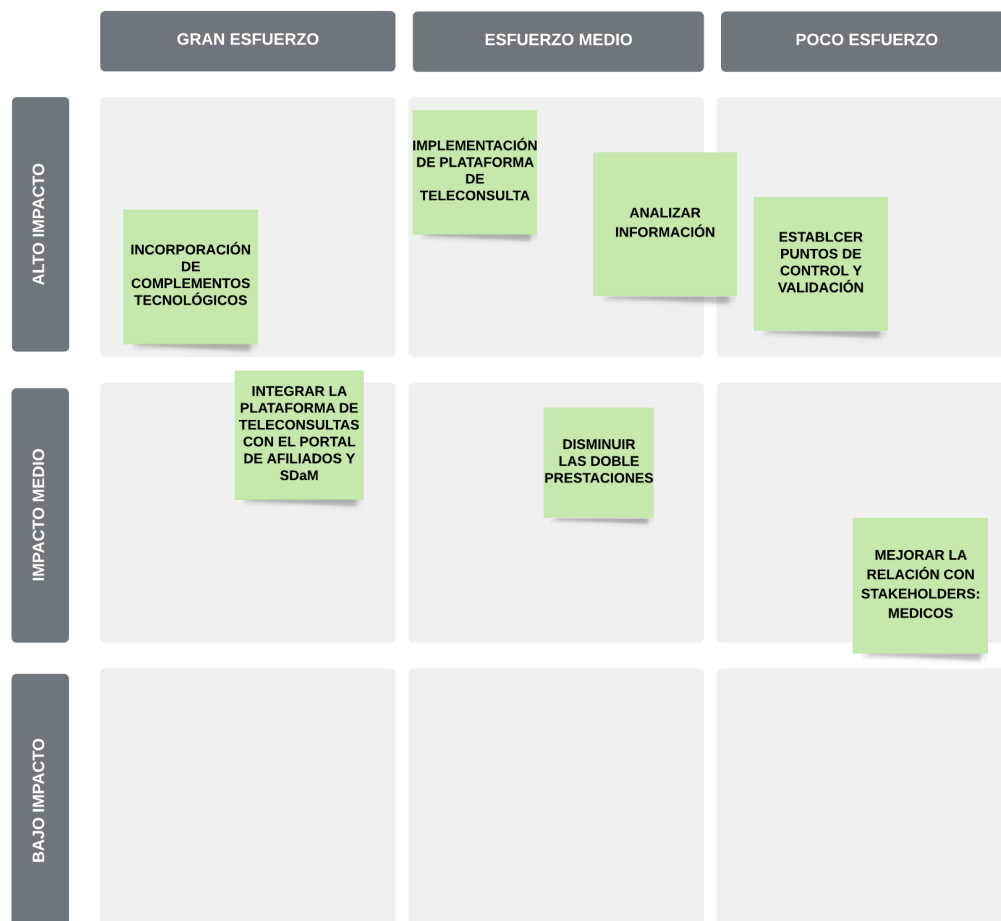
Riesgos asociados al hacer

Que se comience a intentar realizar las integraciones y que esto no sea fácil de realizar, generando atrasos en los planes de implementación.

Riesgos asociados al NO hacer

Costos por falta de integración, costos económicos por prestaciones que no deberían haberse dado

MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA



CONCLUSIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad de afiliados de Heize	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000
Cantidad afiliados de teleconsultas	24.594	42.050	54.913	61.344	64.651
Adquisición y mantenimiento de Doc24	- \$2.091.240	- \$191.341	- \$212.738	- \$257.632	- \$271.921
Desarrollo de app mobile	- \$2.250.000	-	-	-	-
Ahorro por disminución de Doble prestación	\$1.235.684	\$1.235.684	\$1.235.684	\$1.235.684	\$1.235.684
Ahorro por disminución del fraude	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000	\$1.600.000
Ahorro por puntos de control	\$3.152.951	\$5.390.810	\$7.039.847	\$7.864.301	\$8.288.258
Ahorro por recupero de afiliados	\$6.191.829	\$7.343.200	\$9.448.624	\$10.559.275	\$11.930.417
Resultado	\$7.839.224	\$15.378.353	\$19.111.416	\$21.001.628	\$22.782.438

Aumentar afiliados millennials en un 15% en los próximos 5 años

VALOR PROMEDIO PLAN MILLENNIAL	\$5.062,00	\$5.628,00	\$6.816,00	\$7.194,00	\$7.700,00
--------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	
ESCAMPIO PESIMISTA	2800	2800	2800	2800	2800	14000	9,33%
	\$170.083.200,00	\$189.100.800,00	\$229.017.600,00	\$241.718.400,00	\$258.720.000,00	\$1.088.640.000,00	
ESCAMPIO BASE	4500	4500	4500	4500	4500	22500	15%
	\$273.348.000,00	\$303.912.000,00	\$368.064.000,00	\$388.476.000,00	\$415.800.000,00	\$1.749.600.000,00	
ESCAMPIO OPTIMISTA	7000	7000	7000	7000	7000	35000	23,33%
	\$425.208.000,00	\$472.752.000,00	\$572.544.000,00	\$604.296.000,00	\$646.800.000,00	\$2.721.600.000,00	

Para concluir podemos observar que el resultado es positivo, debido a los grandes ahorros asociados que generaría la implementación de las oportunidades de mejora. Así mismo gracias a las mejoras que se prevén de estas implementaciones podemos observar el cumplimiento del objetivo de Heize en los distintos escenarios, representando luego de 5 años y un 15% de perfiles millennials ingresos anuales equivalentes a 1.749.600.000 pesos en el escenario base

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS

DETALLE DE LA IMPLEMENTACIÓN

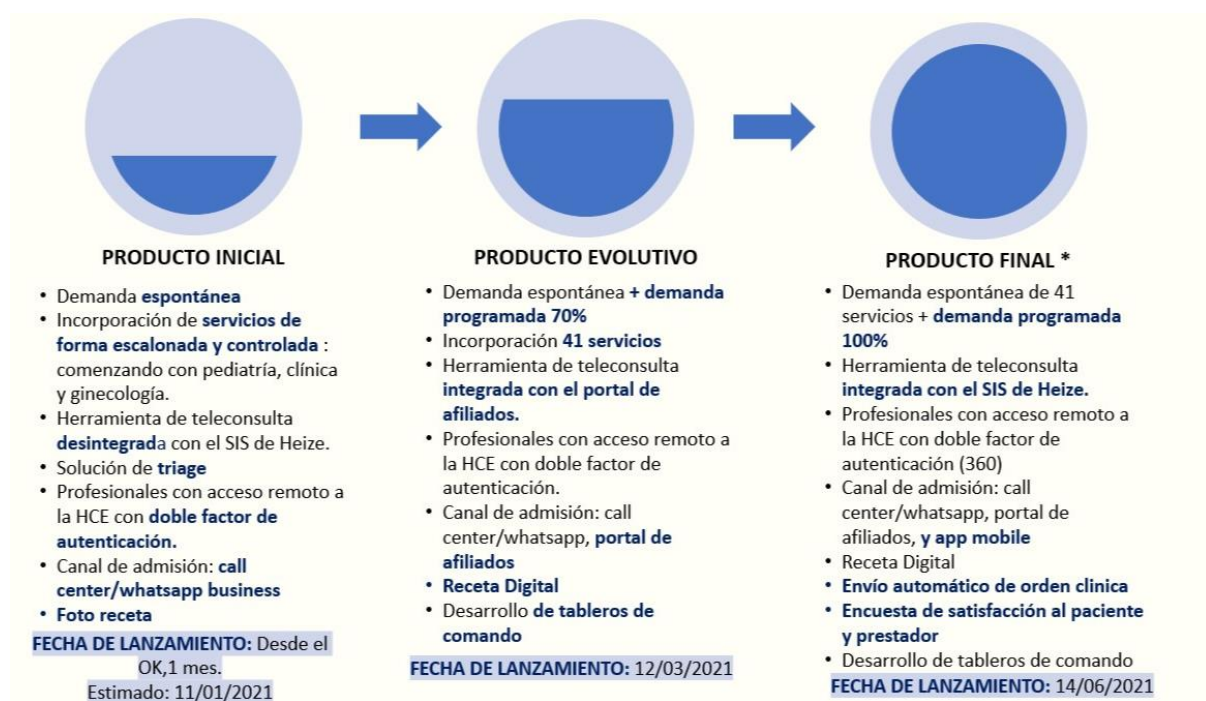
Con el fin de que Heize Salud salga con una solución al mercado, se va a proponer un producto evolutivo que vaya mejorando. Recordemos que el tiempo necesario para que salga un primer mvp es de 2 semanas aproximadamente.

EQUIPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LA IMPLEMENTACIÓN

- **Gerencia de Tecnología:** Va a ser necesario el equipo de arquitectura, desarrollo y seguridad informática para poder realizar las integraciones, establecer los puntos de control y validación, así como para el desarrollo de canal con los prestadores dentro de su portal. Para este proyecto puntual pediremos soporte a los recursos del grupo corporativo.

- **Gerencia de Operaciones:** Es importante la participación de esta gerencia para que analice la efectividad del nuevo proceso y para que continuamente se identifiquen posibles mejoras.
- **Gerencia Médica:** Es necesaria la participación de esta gerencia para la comunicación con los prestadores, así como para ayudar a definir el correcto proceso de triage.
- **Gerencia Comercial:** Los distintos planes se van a ver impactados por este cambio, para mejor. Hay que establecer el impacto en cada plan, y la forma que estas mejoras se van a traducir comercialmente.
- **Equipo de Comunicaciones:** Es esencial la participación de este equipo para todas las acciones de comunicación como flyers, folletos, posteos, y publicidad que va a crearse a partir de los cambios.
- **Call Center:** Va a ser indispensable, contar con el apoyo del sector de Call Center para dar soporte a la adopción de esta tecnología, así como canal de admisión en primera instancia.
- **DoC24:** Equipo de doc24 que va a ayudar con la implementación

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA DE TELECONSULTA



Algunas aclaraciones:

1. Con el fin de sacar la solución al mercado rápidamente, el primer canal de admisión será el call center mientras se hace la integración con el portal de afiliado. Sin embargo, desde el primer momento la solución será de marca blanca, solo que la admisión será mediante un link enviado por mail o por whatsapp.

-
2. **Demanda espontánea vs programada:** La espontánea es la atención que se va a necesitar en el momento, mientras que la programada es aquella en la que se van a poder sacar turnos virtuales.
 3. Este modelo es similar al que llevó a cabo el hospital británico, y que pudimos presenciar en el simposio comentado. Ellos también eligieron doc24 razón por la cual lo propuesto es viable
 4. **Producto Final*:** Visto desde hoy esto es lo que proponemos como producto final, pero hay que entender que como cualquier producto evolutivo este producto final también se espera que evolucione. Si bien Heize Salud llegó tarde a esta la implementación de esta solución puede aprovechar y aprender de las experiencias de los competidores.

Como mencionamos anteriormente, esta debería ser la implementación principal de la empresa, sin embargo para que esta implementación sea exitosa, requerirá que se tengan en cuenta el resto de las oportunidades de mejoras. Por esta razón es que a continuación haremos un mapeo de la implementación de estas.

- a) **Oportunidad de mejora:** *Tener una buena relación con los stakeholders*

El canal en el portal de prestadores se realizará previo a la salida al mercado del producto inicial.

Tiempo estimado: 1 semana

Quick wins: Lugar para los prestadores donde pueden resolver dudas sobre el sistema, y pueden acceder a información. Así mismo van a poder dejar comentarios o preocupaciones sobre la solución actual en un foro. Se van a sentir escuchados.

Largo plazo: Mejor manejo del sistema de parte de los prestadores. Mejoras en la plataforma de teleconsulta en base a observaciones de parte de los prestadores.

- b) **Oportunidad de mejora:** *Integración de sistemas y establecimiento de puntos de control*

La integración se hará por partes. En primer lugar se hará la integración con el portal de afiliados, en segundo lugar la integración con los sistemas, lo que permitirá poner puntos de control y validación

Tiempo estimado:

Primera integración: 2 semanas

Segunda integración: 1 mes

Quick wins:

-
- User friendly, se accede desde un portal que ya conocen. Fomenta el concepto de omnicanalidad.
 - Permite que se introduzcan puntos de control y validación.

Largo plazo: Mayor coordinación general del sistema, todo está integrado y manejando un dato único.

c) **Oportunidad de mejora:** *Análisis de la información*

Se hará un desarrollo de tableros de comandos, una encuesta de satisfacción para el afiliado y prestador y luego se buscará mejorar a partir de este análisis.

Tiempo estimado:

- Armar Dashboard de control : 2 semanas
- Análisis y Planteo de Mejoras: 2 semanas
- Armar encuesta para afiliados y prestadores: 1 semana

Quick Wins:

- Controlar los indicadores de las teleconsultas, entendimiento de lo que sucede.
- Focalizarse en el usuario y sus experiencias.

Largo plazo: Mejoras en el proceso, adelantarse a nuevos cambios o necesidades del negocio. Ofrecer un servicio 100% focalizado en el afiliado. Apuntar a la mejora continua.

d) **Oportunidad de mejora:** *Incorporación de complementos tecnológicos*

La incorporación de complementos tecnológicos también se realizará en etapas, y lograrán no solo generar una solución más atractiva, sino que más segura y que logre disminuir el fraude. En primer lugar una receta digital y en la última etapa se implementará la app mobile como canal de admisión, más el envío de la orden clínica.

Tiempo estimado:

Receta digital: 3 días

App Mobile con credencial securitizada: 2 meses

Quick Wins:

- Oferta atractiva para el sector Millennial
- Disminución del fraude

Largo plazo: Tener una aplicación mobile que permite realizar al afiliado todos los trámites necesarios. Que el fraude por la credenciales sea 0.

e) **Oportunidad de mejora:** *Disminución de las dobles prestaciones*

Entendiendo que siempre va a existir algún caso de doble prestación se va a buscar minimizar el impacto de esto, al manejar variables sobre las cuales la empresa tiene poder, como es la solución de triage y la elección de los servicios a brindar.

Tiempo estimado:

Triage: 3 semanas

Estudio de nuevos servicios a implementar: Realizado

Implementación de nuevos servicios (etapa 1): 1 semana y media

Implementación de nuevos servicios (etapa 2): 2 semanas

Quick Wins:

- Mejora la relación con este stakeholder.
- Ahorro en costo de doble consulta con sus horas hombre y recursos asociados.

Largo plazo: Tener una solución eficiente, donde el afiliado sepa que si realiza una consulta por este medio es que tiene alto porcentaje (98%) de ser resuelta.

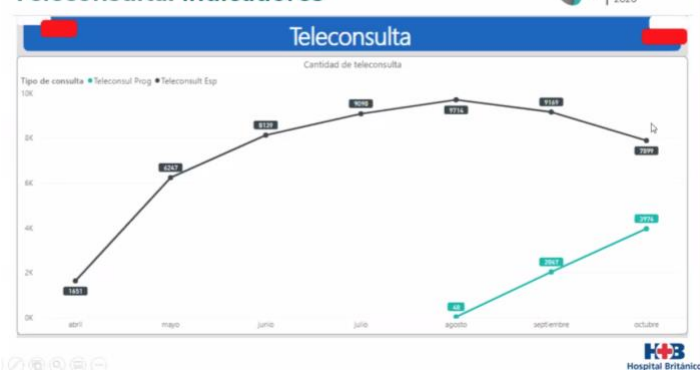
CONCLUSIÓN: JUSTIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Una de las preocupaciones de llevar a cabo esta implementación es el temor a que una vez que pase esta situación de cuarenta el uso de esta solución decaiga, y llegando tarde al mercado con esta solución podría parecer que la inversión no tendría sentido.

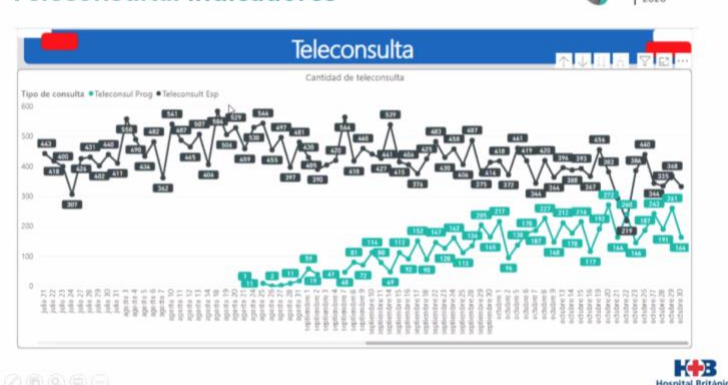
Sin embargo, cuando ven la solución a implementar se puede notar que hablamos de atención espontánea y programada. A partir de los estudios que pudimos obtener del simposio asistido pudimos comprobar una disminución de las consultas espontáneas pero junto a un crecimiento de las consultas programadas, esto lo que demuestra es que la teleconsulta si bien se insertó en el mercado Argentino como una solución paliativa para atenciones espontáneas se está insertando como una nueva metodología que para varias personas viene a reemplazar el método de atención tradicional. Teniendo en cuenta que el costo de una consulta virtual representa un costo de 643 pesos y presencial representa aproximadamente un costo de \$929, esto entonces ayudaría a Heize a disminuir el costo prestacional y de esta forma acercarse a cumplir sus objetivos de rentabilidad.

En las siguientes imágenes se puede observar el patrón que acabamos de describir, en la imagen de la izquierda puede verse en verde el incremento de las consultas programadas desde que se ofrecieron, acompañado de una caída de las consultas espontáneas en gris. En la imagen de la derecha puede observarse este mismo patrón con mayor detalle.

Teleconsulta: indicadores



Teleconsulta: indicadores



Fuente: Presentación brindada por el hospital británico sobre la implementación de doc24

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación va a estar orientado a distintos grupos. Así cada grupo va a tener distintos tipos de perfiles que van a requerir un tipo de comunicación distinto.

GRUPO 1: AFILIADOS

En este sector, con el fin de conocer cuántas personas están utilizando este nuevo medio se maneja un indicador de adopción. En base a este indicador se tomarán acciones correctivas de comunicación.

Situación

Actualmente 16.900 personas realizaron una teleconsulta, queremos que este número llegue a representar un 35% del total de la población de afiliados. Esto representaría aproximadamente 50.000 afiliados. Si notamos que trimestralmente el número de consultas no incrementa entonces se recomienda que se estiren los plazos de comunicación, se incremente la frecuencia o se verifique si es la mejor forma de llegar al sector correspondiente.

MILLENNIALS

Profundidad y diferenciación: Este sector incorpora tecnología con facilidad, no requieren aprender a utilizarla sino el foco está en conocer que existe.

Principales Canales de comunicación: e-mail, publicidad en redes, app mobile

Oportunidad de la comunicación: Una vez que se ponga en marcha

Frecuencia de la comunicación: Semanal por redes durante los primeros dos meses luego de la implementación y cada vez que se incorpore una nueva mejora o hito en la solución, por mail cada vez que haya un nuevo hito. Recordemos que las mejoras serán incrementales. Las personas que tengan activadas las notificaciones de la app

recibirán una “*push - notification*” cada vez que suceda un cambio en la aplicación o un nuevo hito.

Responsable emisor de la comunicación: Área de marketing/comunicaciones

Principales Iniciativas: Publicaciones en redes sociales, Flyers por mail cortos, “*push-notifications*”

Requiere Capacitación: No

ADULTOS QUE MANEJAN LA TECNOLOGÍA

Profundidad y diferenciación: Este sector si bien está más acostumbrado a la tecnología les gusta conocer más en detalle cuales son los beneficio de estos cambios y que implica o va a pasar con las metodologías presenciales, así como qué prácticas se van a poder utilizar, etc. Así mismo utilizan menos las redes.

Principales Canales de comunicación: e-mail, portal de afiliados, app mobile

Oportunidad de la comunicación: Una vez que se ponga en marcha

Frecuencia de la comunicación: Dos mails en el primer mes, y luego se enviará un mail cada vez que suceda un nuevo hito. En el portal de afiliados habrá una sección de novedades que maneja la misma frecuencia. Las personas que tengan activadas las notificaciones de la app recibirán una “*push - notification*” cada vez que suceda un cambio en la aplicación o un nuevo hito.

Responsable emisor de la comunicación: Área de marketing/comunicaciones

Principales Iniciativas: Flyers por mail con un poco más de información y un número de contacto por cualquier consulta, Novedades en portal de afiliado, “*push-notifications*”

Requiere Capacitación: Creemos que no, sin embargo podrán sumarse a las capacitaciones pensadas para adultos mayores en caso de necesitar.

ADULTOS QUE NO MANEJAN LA TECNOLOGÍA (ADULTOS MAYORES EN ESPECÍFICO)

Profundidad y diferenciación: Este sector tiene mayor dificultad para adoptar y utilizar la tecnología, el foco entonces está en realizar una campaña de comunicación que indique las distintas capacitaciones que van a estar disponibles y mostrarles brevemente los beneficios de estos cambios.

Principales Canales de comunicación: Serán físicos, habrán flyers en los distintos hospitales y centros de atención y sucursales de Heize, contarán también con el canal de call center para solicitar ayuda.

Oportunidad de la comunicación: Una vez que se ponga en marcha

Frecuencia de la comunicación: Los flyers se pondrán una vez en los hospitales y se dejarán folletos con un poco más de información en caso que alguien quiera llevárselo (Se pondrán 50 folletos el primer mes, se hará un muestreo para ver el impacto de esto y se determinará si es necesario poner más)

Responsable emisor de la comunicación: Área de marketing/comunicaciones

Principales Iniciativas: Flyers y folletos en los hospitales, call center para consultas.

Requiere Capacitación: Si. [Ver detalle de la capacitación.](#)

GRUPO 2: MÉDICOS

PRESTADORES EN MODALIDAD VIRTUAL

Profundidad y diferenciación: Es importante que los prestadores, se sientan escuchados y tengan un sitio centralizado para encontrar información sobre el uso de la plataforma, con acceso a un canal de comunicación más directo en caso de ser necesario.

Principales Canales de comunicación: Portal de Prestadores

Oportunidad de la comunicación: Previo a su salida al mercado

Frecuencia de la comunicación: Ellos podrán comunicar sus preocupaciones diariamente, se buscará responder sus dudas lo antes posible.

Responsable emisor de la comunicación: gerencia médica

Principales Iniciativas: Se podrá instalar un chatbot que ayude con preguntas frecuentes y que direcciona la información que ya existe. Se enviará información por ese portal cada vez que suceda algún hito en la implementación.

Requiere Capacitación: Si. [Ver detalle de la capacitación.](#)

COLEGIO DE MÉDICOS

Profundidad y diferenciación: Teniendo en cuenta las preocupaciones del colegio de médicos, sería ideal sacar un comunicado comentando el cambio que va a hacer la empresa, que se están teniendo en cuenta sus preocupaciones y que se está buscando trabajar en base a estas, ya que los prestadores son esenciales para que esto pueda funcionar.

Principales Canales de comunicación: Comunicado formal

Oportunidad de la comunicación: El día que se ponga en marcha

Frecuencia de la comunicación: cada vez que haya un hito que involucre al sector

Responsable emisor de la comunicación: gerencia médica

Principales Iniciativas: Es un comunicado con el objetivo de comunicarle a este stakeholder los cambios y cómo se están teniendo en cuenta sus preocupaciones y buscando que se trabaje para el beneficio de todos.

Requiere Capacitación: No.

GRUPO 3: HEIZE SALUD Y GRUPO EMPRESARIO

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO AS- IS

Profundidad y diferenciación: Estos empleados se ven muy afectados por los cambios, cambiarán todas sus actividades y su forma de trabajar, hay que comunicarles que no están en riesgo de perder el trabajo, y que tendrán toda la capacitación y soporte necesario a lo largo del cambio. Con el cambio ahora tendrán tareas de mayor importancia. Un empleado quedará full time con el proceso, realizando tareas analíticas, mientras que el resto pasarán a hacer tareas de mayor valor en el sector de operaciones y procesos.

Principales Canales de comunicación: Meeting con los 6 empleados actuales
Oportunidad de la comunicación: Previo a su implementación
Frecuencia de la comunicación: Diaria hasta la puesta en marcha del sistema. Esta situación seguirá luego de la puesta en marcha con el empleado que quedará full time.
Responsable emisor de la comunicación: Lourdes - Gerente de operaciones
Principales Iniciativas: Meetings
Requiere Capacitación: Si. [Ver detalle de la capacitación.](#)

EMPLEADOS DE TI QUE FORMARÁN PARTE DEL PROCESO

Profundidad y diferenciación: Este área tendrá un rol importante en la implementación e integración de la nueva solución, se le deben comunicar los datos técnicos del proceso, como es el plan de implementación pensado.
Principales Canales de comunicación: Meetings con los roles necesarios.
Oportunidad de la comunicación: Previo a su implementación
Frecuencia de la comunicación: diaria
Responsable emisor de la comunicación: Sara - Gerente de TI
Principales Iniciativas: Meetings, documentos técnicos, de alcance e implementación.
Requiere Capacitación: No.

EMPLEADOS DEL CALL CENTER

Profundidad y diferenciación: Este área será un gran agente para poder mejorar la adopción de la nueva tecnología. Es importante que estos tengan conocimientos suficientes para poder guiar a los afiliados en la descarga, instalación y utilización de la solución como así poder responder preguntas frecuentes.
Principales Canales de comunicación: Mediante el gerente de TI
Oportunidad de la comunicación: Previo a su implementación
Frecuencia de la comunicación: diaria
Responsable emisor de la comunicación: Gerencias
Principales Iniciativas: Comunicación sobre los cambios, como funciona el proceso, hoja con preguntas y respuestas frecuentes.
Requiere Capacitación: Si. [Ver detalle de la capacitación.](#)

DIRECTORIO/GRUPO EMPRESARIO

Profundidad y diferenciación: El directorio debe saber los plazos de implementación y un seguimiento de los objetivos a medida que se cumplen. Le interesará sobre todo saber el impacto de los cambios, como beneficiara a la empresa entre otras cosas
Principales Canales de comunicación: Reuniones con el directorio
Oportunidad de la comunicación: Previo a su implementación
Frecuencia de la comunicación: Mensual
Responsable emisor de la comunicación: Gerencias involucradas
Principales Iniciativas: Reuniones periódicas mostrando el estado actual, como se

vienen cumpliendo los objetivos, si hay algún problema y cuales son los next steps.

Requiere Capacitación: No.

RESTO DE LA EMPRESA

Profundidad y diferenciación: Se les comunicará sobre los nuevos cambios, e indicará que aquellas áreas que se vean directamente impactadas tendrán con sus gerentes una reunión durante la semana de este aviso.

Principales Canales de comunicación: mail, canal de empleados

Oportunidad de la comunicación: Previo a su implementación

Frecuencia de la comunicación: Un comunicado oficial por mail, luego cada gerente maneja el bajado de la comunicación según corresponda (ver plan de comunicaciones previos)

Responsable emisor de la comunicación: Cada gerencia bajará comunicado a sus empleados

Principales Iniciativas: Mail con el comunicado oficial y luego cada gerente con sus empleados.

Requiere Capacitación: No.

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN PARA ADULTOS QUE NO MANEJAN LA TECNOLOGÍA (ADULTOS MAYORES EN ESPECÍFICO)

Debido a experiencias pasadas conocimos a una ONG que se llama Inmigrantes Digitales. Esta organización tiene como foco disminuir la brecha digital y fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad que se ven aisladas del mercado. Estas personas tienen el rol de instructor y brindan talleres sobre distintos tópicos. Por ejemplo, el banco Santander suele contratar a esta ONG para realizar talleres sobre la utilización de homebanking y cómo realizar transferencias para motivar la adopción de esta tecnología.

Traspolando este ejemplo a la situación de Heize, la empresa podría contratar los servicios de esta organización para la realización de talleres sobre la utilización de las teleconsultas, app mobile y token. Sabemos por lo hablado con las referentes que tienen un área activa de RSE, y esta podría no solo ser una oportunidad para mejorar la adopción de la solución sino que para unir a la marca a causas sociales que son importantes resolver.

link a linkedin de la organización:
<https://www.linkedin.com/company/inmigrantesdigitales/>

Los talleres serán dos debido a que la solución es evolutiva:

Taller 1: (Hasta el Mes 3)

- Cómo solicitar la teleconsulta.

-
- Armado de un mail para recibir link y novedades
 - Como ver videos en youtube

Taller 2:(Mes 4 y 5)

- Cómo solicitar la teleconsulta.
- Armado de un mail para recibir link y novedades
- Como ver videos en youtube
- Como descargar la app mobile
- Qué es el token, para qué sirve.
- Encuestas, cómo responderlas y su importancia

La convocatoria como mencionamos se hará en los flyers y folletos como asimismo a través del call center cuando alguien llame con dudas sobre la solución. El objetivo perseguido es que mejore la adopción de la solución para que de esta forma más personas utilicen este canal que disminuye el costo prestacional para la empresa.

Duración de las capacitaciones: Durante los primeros 5 meses habrán talleres quincenales disponibles para todos los afiliados. La organización realiza talleres presenciales tanto presenciales como virtuales. Debido a la situación actual estos serán de forma virtual. La convocatoria queda por parte de la empresa mediante flyers y folletos como indicamos.

CAPACITACIÓN PARA PRESTADORES EN MODALIDAD VIRTUAL

La capacitación para los prestadores será de manera progresiva a medida que se van incorporando nuevos features al producto. Las capacitaciones se harán por medio de dos medios. Una serán videos que provee Doc24 diseñados exclusivamente para prestadores. Además contarán con el acceso a distintos documentos técnicos donde podrán ampliar con mayor información. Por último, para aquellas preguntas frecuentes que tienen los prestadores, podrán tener acceso a un portal con estas cuestiones resueltas ya que son habituales en los profesionales. Estas tareas de capacitación la supervisarán el área de gerencia médica y el equipo de comunicación y marketing. El prestador contará con un canal de comunicación diario (portal de prestadores) con estos dos sectores donde podrán evacuar cualquier duda que no se pudo responder mediante los videos y documentos técnicos. A los prestadores se los convocará por flyers por mail que los derivan al portal de prestadores donde va a ocurrir la mayor parte de la interacción con ellos y el área de soporte.

El objetivo de realizar esta capacitación es que el prestador pueda adaptarse de la mejor manera posible a la nueva plataforma. Esto le permitirá dar un servicio más eficiente y que al mismo tiempo cuida la imagen de la prepaga. Al mismo tiempo, para el análisis interno es beneficioso en el sentido de que si el prestador logra brindar un buen servicio, valorado por un NPS, el afiliado no buscará realizar otra teleconsulta

adicional. Otra consecuencia de que el prestador brinde un buen servicio es la de fomentar esta modalidad.

Duración de las capacitaciones: El tiempo para que el prestador logre conocer cómo funciona la plataforma se estima que es de 1 semana. Como se mencionó, la capacitación es de carácter autodidacta y también contará con canales de comunicación para evacuar sus dudas.

CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO AS- IS

Los empleados administrativos también recibirán los videos de capacitación y los documentos técnicos. Por su parte serán también capacitados en las nuevas herramientas a utilizar en el proceso. Estará a cargo de esto la gerencia de operaciones.

El objetivo es poder adoptar estas nuevas herramientas y poder reasignar los roles del resto de los empleados que van a quedar liberados gracias a la implementación. Esto va a mejorar el ambiente laboral dado que va a haber menos tareas manuales y repetitivas, lo que a la vez mejora la productividad global.

Se va a medir la satisfacción de los empleados para poder validar la hipótesis recién planeada. Estas fueron las mejoras propuestas en base al análisis.

Duración de las capacitaciones: Los cursos durarán 2 semanas, previo a la puesta en marcha del producto. Se convocará a los empleados a una reunión donde se explicará cómo se va a llevar a cabo la capacitación.

CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DEL CALL CENTER

Es necesario que el personal encargado del call center esté al tanto del funcionamiento en profundidad de la plataforma. Es por eso que tendrán acceso a los mismos videos y documentos técnicos de la misma. Además deberán conocer cómo es el proceso de admisión de afiliados al proceso. Esta capacitación quedará a cargo de la gerencia comercial y del equipo de comunicación y marketing los cuales podrán utilizar los medios que mejor consideren como por ejemplo, avisos, mails, reuniones o el canal que tengan con los empleados.

El objetivo es que los empleados puedan desarrollar sus tareas eficientemente, tanto en el contacto con prestadores, afiliados e internamente. Si el impacto es positivo, fomentará el uso de esta plataforma reduciendo considerablemente los costos para la prepaga.

Duración de las capacitaciones: Se estima que no lleve más de una semana de capacitación. Sin embargo, el proceso es evolutivo y a medida que aparezcan nuevos hitos será acompañada de pequeñas capacitaciones.

PROPUESTA DE GESTIÓN DE CAMBIOS

Descripción de cambio	Impacto	Áreas/Roles impactados	Tipificación del impacto			Acción de mitigación
			Sistema	Proceso	Gente	
Se va a automatizar el proceso de teleconsulta	Solo 1 persona va a quedar con un rol de analista. Esto puede generar temor en los empleados del proceso	empleados del proceso de teleconsulta. Prestadores. Afiliados	alto	alto	alto	Realizar el correcto plan de comunicación y capacitación a los agentes afectados.
Se van a realizar encuestas a afiliados y prestadores	Es un nuevo paso más que antes no debían realizar, para algunos podría considerarse tedioso	Afiliados. Prestadores	bajo	alto	medio	Hacerlas lo más cortas y concisas posibles, mostrar que responder la encuesta tiene un impacto y genera cambios
Se van a establecer puntos de control a lo largo del proceso	Va a poder trabajar mejor, se tendrá más control sobre quien entra, sale, quien realiza tal trámite, etc	Áreas de TI, los afiliados, prestadores	medio	medio / alto	medio	Al haber más control, los afiliados que antes utilizaban servicios que no podían se van a sentir confundidos y enojados. Explicarse la problemática que había, los cambios y que esto es mejor para su seguridad
Se van a establecer indicadores y generar un dashboard de control	Va a cambiar el tipo de trabajo a uno que genere mayor valor para la empresa.	Empleado del proceso	bajo	alto	medio	Capacitar a los empleados, establecer que se busca con este nuevo trabajo
El triage se va a automatizar	Será más veloz, disminuirá el error humano. Si el triage está mal resuelto va a generar doble prestación.	prestadores. Afiliados. A Heize (a nivel costos)	medio	alto	medio / alto	Trabajar en conjunto a doc24 para determinar el triage correcto. En base a los análisis, cambiar de decisión o re pensar el triage para que este funcione correctamente. Así mismo aprovechar la experiencia de competidores para el análisis de servicios

Se integrarán los sistemas	Se trabajará sobre un dato único, No requiere que se le solicite más información al afiliado haciendo que sea un proceso simple. Se tardará menos tiempo	Empleados de Heize	alto	alto	medio	Estudiar la arquitectura actual para ver que no haya fallas una vez que se están haciendo las integraciones. En caso de haber una falla solucionar ese problema previo a la implementación. Con respecto a los empleados que reciben llamada, se les deberá explicar el impacto de estos cambios para que modifiquen su forma de trabajar
se va a crear un canal de comunicación con los médicos	Deberá haber alguien que pueda estar al tanto de las comunicaciones a los prestadores.	Área de TI, prestadores en modo virtual. Gerencia médica	Medio	Medio	Bajo	Previo al lanzamiento ver el avance del nuevo canal con un grupo de prestadores para que opinen y sugieran formas de hacerlo más "user friendly"
Se va a implementar una plataforma integrada de recetas digitales securitizadas que no permita que se utilice más de una vez	Se va a disminuir el fraude.	Afiliados. Prestadores. Gerencia Legal	Medio	Medio	Bajo	Realizar testeos antes de implementar la solución, para ver que no haya bugs. Comunicar esta información a los afectados
Habrà una app mobile para que los afiliados puedan realizar lo que necesiten por ese medio	Mejora la portabilidad para el afiliado, mejora la imagen tecnológica de la empresa. Pero si el resto de la población de afiliados no entiende la tecnología podría generar enojo de esos sectores	Afiliados. Área de comunicación	Alto	Medio	Alto	Realizar las campañas de capacitación y comunicación correspondientes

CONCLUSIÓN

Creemos que la adquisición de la solución DOC24 es la que mejor se alinea a los deseos de la empresa, así mismo la decisión de la adquisición permitirá lanzar al mercado un producto que como mostramos irá incrementando su valor y poder en poco tiempo volver a ser competitivos. Entendemos que como cualquier implementación conlleva riesgos por eso es importante seguir los planes de gestión del cambio y modificarlos cuantas veces sea necesario. Esta implementación de

llevarse a cabo generará un producto atractivo para el sector millennial, recordemos el perfil más rentable para la empresa. De no realizarse como vimos en la justificación de la implementación haría que se perdiera a una parte de los afiliados para quienes la teleconsulta ahora es una práctica primordial y de gran valor. Esto es algo que la empresa no puede permitirse. De esta forma podemos ver como esto que planteamos inicialmente ataca con la solución los tres objetivos de la empresa.

- 1) Aumentar los afiliados millennials en un 15% en 5 años
- 2) Disminuir el costo prestacional:
 - a) al automatizar el trabajo y no depender de humanos
 - b) al fomentar el uso de la teleconsulta cuyo costo prestacional es un 30% más barato.
- 3) Disminuir la migración de afiliados hacia otras obras sociales o prepagas al ofrecer el servicio a este perfil de afiliado que elige cambiar sus hábitos de consumo.

Recordemos con el siguiente gráfico donde se encuentra Heize con respecto a la competencia cuando hablamos del estado tecnológico.

Si bien Heize llegó tarde con esta implementación, con una mirada optimista aprender de las experiencias del resto permite que la empresa:

- Incurra en menos costos.
- Tenga plazos de implementación más certeros.
- No cometa los mismos errores.

Estado tecnológico de las empresas del sector



Es importante que Heize Salud haya aprendido de la situación actual para que no repita los mismos errores. Algo importante a entender es que la tecnología va a continuar cambiando constantemente, Heize debe ser capaz de prevenir estos cambios para poder así estar como pionero y tener un producto que supere y diferencie de la competencia. Debe saber aprovecharse la información generada y almacenadas en los sistemas como resultado de las transacciones diarias que genera la empresa en su día a día en todos los procesos de la empresa. Siempre el cliente debe ser el foco de atención a la hora de tomar decisiones sustentadas en dicha información.

En base a charlas en las cuales participamos del simposio queremos destacar dos tendencias relacionadas con E-health:

-
1. Caso Estonia: Plantea que los ciudadanos deben tener control total sobre todos sus datos de salud, generando trazabilidad cada vez que se utilizan sus datos por ejemplo. Utilizando x-road que es “un software de código abierto que permite a instituciones y organizaciones intercambiar información a través de Internet” se tiene este acceso total. Esto podría parecer muy lejano sin embargo esto ya sucede en la Provincia de Neuquén marcando la posibilidad que en poco tiempo afecte grandemente a la empresa. ¿Está la empresa preparada para este Cambio?
 2. El impacto y utilización de wearables cada vez está generando un mayor impacto y es algo que por lo visto en la charla está empezando a generar conversación en empresas de prepaga. La empresa deberá preguntarse: ¿Cómo conectaremos la información del wearable con nuestra app mobile si hoy no existe?
 3. La realización de monitoreo y diagnóstico de imágenes a distancia.

Es importante que la empresa se comprometa y busque participar en más actividades y propuestas que genera el ambiente donde se rodea. Así como la participación de webinars, como simposios, estar adheridos a newsletters. No solo pueden detectarse nuevas tendencias sino que permite ver las experiencias del resto para aprender cómo realizar un benchmark que determine cómo está hoy la empresa con respecto a la competencia.