

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

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

HEIZE SALUD

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

AUTOR/ES: Medici, Rosario (Leg. N° 59085)

Deya, Tomas (Leg. N° 58711)

Ferrer, Augusto (Leg. N° 59781)

Gregorio, Felipe (Leg. N° 58740)

Montes Radío, Mariano (Leg. N° 56445)

Scelzi, Juan Bautista (Leg. N° 59765)

Schieppati, Nicolas Eduardo (Leg. N° 60748)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Calveiro, Gustavo Oscar; Peter, Gabriela Paula;

Alvarez, Daniel

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

BUENOS AIRES

SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2021

INDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Objetivos del Plan de Acción. | 3 |
| 2.1 In-house vs. Outsource. | 3 |
| 2.2 Benchmarking | 4 |
| 2.2.1 Soluciones existentes en el mercado | 4 |
| 2.2.2 Análisis de tendencias a nivel internacional | 5 |
| 2.3 Análisis de oportunidades de mejora | 7 |
| 2.4 Plan de implementación | 7 |
| 3. Detalle de las oportunidades de mejora detectadas. | 7 |
| 3.1. Implementación de una plataforma integral de telemedicina | 7 |
| 3.1.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE | 8 |
| 3.1.2. Riesgo de hacer y de no hacer | 8 |
| 3.1.3. Posibles problemas de implementación y plan de mitigación | 9 |
| 3.1.4. Beneficios cualitativos y cuantitativos | 9 |
| 3.2. Eficiencia en gestión de datos y flujos | 9 |
| 3.2.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE | 10 |
| 3.2.2. Riesgo de hacer y de no hacer | 10 |
| 3.2.3. Posibles problemas de implementación y plan de mitigación | 10 |
| 3.2.4. Beneficios cualitativos y cuantitativos | 11 |
| 3.3. Mitigación de la doble prestación | 11 |
| 3.3.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE | 11 |
| 3.3.2. Riesgo de hacer y de no hacer | 11 |
| 3.3.3. Posibles problemas de implementación y plan de mitigación | 12 |
| 3.3.4. Beneficios cualitativos y cuantitativos | 12 |
| 3.4.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE | 13 |
| 3.4.2 Riesgos de hacer & no hacer | 13 |
| 3.4.3 Posibles problemas de implementación y mitigación | 13 |
| 3.4.4. Beneficios | 14 |
| 3.5.1 AS IS & TO BE | 14 |
| 3.5.2 Riesgos de hacer & no hacer | 15 |
| 3.5.3 Posibles problemas de implementación y mitigación | 15 |
| 3.5.4. Beneficios | 15 |
| 4. Plan de Implementación de Mejoras | 16 |
| 4.1. Roles del Proceso | 16 |
| 4.2. Fases del Proceso | 17 |
| 5. Propuesta Plan de Comunicación | 21 |
| 5.1. GRUPO 1: AFILIADOS | 21 |
| 5.2. GRUPO 2: MÉDICOS | 21 |
| 5.3. GRUPO 3: HEIZE SALUD Y GRUPO EMPRESARIO | 22 |
| 5. Propuesta Plan de Capacitación. | 23 |
| 6. Plan de impacto y mitigación | 26 |
| 7. Conclusiones | 29 |

1. Introducción

En este informe, se detalla el plan de acción que permitirá al equipo de Heize Salud alcanzar sus objetivos estratégicos identificados y definidos inicialmente.

Como se relevó en la instancia de Diagnóstico, Heize Salud se enfrentó al contexto de cambio ocasionado por la pandemia del COVID-19 donde las regulaciones de la Superintendencia de Salud incluyó en el Plan Mínimo Obligatorio la atención y servicio médico virtual. De esta manera, la organización debió desarrollar una solución paliativa de telemedicina que es la que actualmente ofrecen a sus carteras de afiliados.

Si bien la regulación fue creada como una medida de carácter urgente, esta prestación será un servicio básico para las empresas de medicina prepaga y establecimientos de servicios de salud. La solución de Heize consta de un proceso manual y operativo llevado a cabo por su propio personal. Su falta de digitalización y automatización del proceso lo vuelve menos eficiente y competitivo a los ojos del mercado y las exigencias del cliente.

Sumando al objetivo de mejorar la atención al cliente y de desarrollar un servicio de medicina digital, Heize se plantea aumentar la cartera de clientes correspondiente al Plan Millennial. Este segmento es el más rentable y le permite retenerlos en el tiempo.

En este contexto, el camino de solución planteado en el Diagnóstico refería a la implementación de una plataforma integral de telemedicina que le permita brindar un mejor servicio a sus afiliados como también integrar y alinear sus procesos internos.

2. Objetivos del Plan de Acción.

Para dar un marco teórico y de seguimiento al Plan de Acción, se establecieron cuáles serían los principales objetivos de este estudio. Los mismos serán:

- In-house vs. Outsource.
- Benchmarking.
- Análisis de oportunidades de mejora.
- Plan de implementación.
- Gestión del cambio.

2.1 In-house vs. Outsource.

En este primer punto, se plantea la decisión entre desarrollar un producto digital con los propios recursos y personal de Heize o si adquirir un servicio externo. En este momento de análisis, los principales drivers a tomar en consideración son el *time to market* y los *recursos* de Heize.

Por lo relevado con la organización, la necesidad de salida al mercado con este servicio es de un plazo menor a 6 meses y, en cuanto a los recursos propios, Heize no cuenta con un equipo de IT capacidad para llevar a cabo un propio desarrollo de este producto. De esta manera, se

sugiere investigar las soluciones ya existentes en el mercado para adquirir un servicio que ya se encuentre desarrollado y en funcionamiento validado por otros referentes de la industria.

2.2 Benchmarking

En este segundo punto, se procede a investigar qué servicios ofrece el mercado realizando una comparación entre las diversas ofertas existentes, teniendo en cuenta las principales funcionalidades y atributos que Heize considera importantes.

2.2.1 Soluciones existentes en el mercado

Luego de analizar las distintas ofertas existentes dentro del mercado, consideramos que además de considerar las distintas ponderaciones de los atributos y funcionalidades debíamos tener en cuenta una alineación cultural y disruptiva para el soporte y el escalamiento de los productos, es por eso que a continuación se presenta el cuadro comparativo para validar las ponderación y sus resultados:

| | Relevancia | Ponderación | Neoris | Osana | Gaci Group | Doc24 |
|--|------------|-------------|----------|----------|------------|-----------|
| Trazabilidad | 10 | 9.01% | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Solución de Telemedicina | 10 | 9.01% | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Integración Portal de Autogestión del Afiliado | 9 | 8.11% | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Integración Sistemas de Heize | 9 | 8.11% | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Securitizada - Confiable | 9 | 8.11% | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Validación De Usuarios | 9 | 8.11% | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Curva de Aprendizaje | 9 | 8.11% | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Escalabilidad | 8 | 7.21% | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Solución del Triage | 7 | 6.31% | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Integración BI | 7 | 6.31% | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Gestión de Indicadores | 7 | 6.31% | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Servicio Post-Venta | 7 | 6.31% | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Acceso a Vademecum | 6 | 5.41% | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Customizable | 4 | 3.60% | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Resultado Total | 111 | 100% | 7 | 9 | 8 | 14 |

Como conclusión, consideramos que las distintas soluciones tenía funcionalidades particulares y que simplemente eran eficientes y disruptivas, pero con el enfoque en un solo nicho, consideramos que el nivel de madurez de estas soluciones crecerá en los próximos años, pero independientemente de este breve análisis, consideramos que Doc24 cumple no solo con los

atributos de mayor impacto en nuestra ponderación utópica, sino que cumple con las condiciones en relación al futuro, con mejoras y actualizaciones pero también centralizará un fuerte crecimiento en tendencias de nicho.

2.2.2 Análisis de tendencias a nivel internacional

Actualmente, en base al relevamiento de mercado realizado para Heize Salud consideramos que el sector tiene un largo camino por recorrer hacia la transformación definitiva, como así también lo será la propuesta de solución. La industria de salud se enfrenta constantemente a diversos retos, como las estrictas normativas y los problemas de privacidad que frenan el progreso.

A pesar de la creciente tendencia del sector hacia la transformación, muchas organizaciones públicas y privadas médicas se encuentran todavía en la primera fase de adopción de la tecnología.

Estas son las tendencias de transformación digital en la industria de la salud y en el ecosistema de Heize Salud:

→ Telemedicina

La atención médica y virtual existía mucho antes de Covid-19. Sin embargo, los cierres mundiales generaron un enorme aumento de la adopción de la telemedicina. Durante la pandemia, la implementación y el uso de la telemedicina se disparó, ya que la tecnología fomentó y ayudó a eliminar los contactos no deseados, al tiempo que permitía a los pacientes gestionar sus condiciones.

El aspecto económico también juega su papel. Según un reporte de la prestigiosa Healthleaders, se informó que el desvío de pacientes de los servicios médicos de urgencias mediante la telemedicina ahorra costos a los proveedores de servicios sanitarios. Aunque las aseguradoras se preocupan por la cobertura de la telemedicina, es probable que la tecnología se mantenga incluso cuando la pandemia haya terminado.

→ La Inteligencia Artificial (IA)

Actualmente la IA se está aplicando e implementando en la asistencia sanitaria para la predicción de diagnósticos tempranos, como también para los distintos forecast de impacto financiero en la industria de la salud. Esto es gracias a los modelos de aprendizaje automático que dependen de grandes conjuntos de variables, datos y configuraciones como la edad y las condiciones del paciente, los profesionales sanitarios pueden detectar enfermedades en fases más tempranas. Incluso, es posible predecir una posible enfermedad mucho antes de que se manifiesten sus síntomas.

La tecnología detrás de IA es especialmente importante cuando se trata de enfermedades fatales. IBM ha desarrollado que su modelo puede detectar el cáncer de mama en un sorprendente 85% de los casos analizados.

Es menester considerar que la IA, y los expertos médicos pueden tomar decisiones basadas en su experiencia y en los datos, lo que lleva su toma de decisiones a un nivel completamente nuevo. Gracias a la IA la asistencia de salud podría construirse en torno a medidas preventivas en lugar de tratamientos.

El mayor problema es aplanar la curva de aprendizaje para confiar en las tecnologías basadas en la IA, tanto para los médicos como para los pacientes. No es menos que el ámbito de la asistencia en la salud se basa en gran escala en la experiencia humana, y los médicos deberían analizar y ver los sistemas tecnológicos como un complemento fiable.

→ IoT Médico

La industria de la salud médica suele tomar una posición conservadora y de evolución lenta, lo que hace que muchos proveedores subestimen las necesidades únicas del sector. Aunque la implantación del internet de las cosas en la industria de la salud ha sido lenta durante bastante tiempo, el IoT médico se está desarrollando rápidamente.

Aunque el internet de las cosas médico puede parecer complejo y contener muchas soluciones, los casos de uso pueden construirse en torno a varias funciones básicas, que van desde simples soluciones de seguimiento hasta complejas automatizaciones. A su vez, estas funciones pueden servir como base clave de un hospital inteligente.

La gran cantidad de datos generados por los dispositivos médicos conectados abre muchas oportunidades en la atención de la salud. Una estrategia adecuada de implantación del IoT permitirá a las organizaciones crear la arquitectura correcta para trazar un plan detallado para las necesidades futuras.

→ Ecosistemas Conectados

La informática del sector de la salud está evolucionando hacia arquitecturas informáticas corporativas centralizadas y holísticas que ayudan a mejorar los servicios orientados al paciente, la gestión de datos y la interoperabilidad. En la actualidad el mundo, los ecosistemas y los productos basados en datos son vitales para seguir siendo competitivos en el dinámico mercado y para minimizar los riesgos inherentes al negocio.

Gracias a internet y a medida que los dispositivos médicos están más interconectados, muchos servicios comparten información de datos en tiempo real o en batch, generando una experiencia de usuario mejorada. Esta nueva realidad ayuda a los profesionales sanitarios a trabajar con mayor rapidez y eficacia, reduciendo al mismo tiempo los costes.

Los avances de las distintas tecnologías están ayudando a crear sinergias y relaciones más estrechas entre las instituciones médicas, los proveedores de atención sanitaria y otros ámbitos privados y públicos. Según el informe de IBM, el 44% de los profesionales sanitarios encuestados afirma que los límites entre la sanidad y otros sectores se están licuando.

2.3 Análisis de oportunidades de mejora

En este tercer punto, se plantean las oportunidades de mejora desprendidas de los puntos críticos identificados en la etapa de diagnóstico y, por cada una, se indica la relevancia de su implementación, el gap entre la situación actual y la situación deseada como también los riesgos y acciones de mitigación correspondientes.

2.4 Plan de implementación

Se busca desarrollar una planificación de la implementación de las oportunidades de mejora mencionadas. Para ello, se tomará un enfoque de la metodología ágil de Lean Startup, haciendo una implementación progresiva basada en la prueba, aprendizaje y mejora continua.

2.5 Change management

Finalmente, se desarrolla en conjunto un plan de comunicación y un plan de capacitación para acompañar efectivamente el cambio. Se definen los usuarios objetivo (ya sea internos como externos a la organización), y de qué manera se les comunicará o educará para adaptarse a esta nueva solución.

3. Detalle de las oportunidades de mejora detectadas.

A continuación detallaremos las oportunidades de mejora detectadas, los cambios que implican a nivel proceso y los beneficios que estudiarlos puede brindarle a Heize.

3.1. Implementación de una plataforma integral de telemedicina

A nivel general, una plataforma de telemedicina nos permite dos cosas fundamentales. La primera, es reducir al mínimo los tiempos de procesamiento que actualmente ocurren en el call center. La segunda, es liberar capital humano y dejarlo disponible para otras tareas.

Actualmente, el proceso es sumamente manual, lo que da a lugar a errores, pérdidas de eficiencia y, en consecuencia, tiempos de procesamiento elevados. Además, existen puntos en donde se pierde la trazabilidad con el cliente. Por ejemplo, al momento de notificar al cliente de que tiene confirmada la teleconsulta se pierde completamente el seguimiento. Ya que a partir de allí la atención es exclusiva con el médico y no existen inputs a Heize.

La plataforma integral de telemedicina permite automatizar todos los procesos manuales pudiendo llegar a niveles de productividad muy por encima de la demanda actual y de la estimada para los próximos años; lo que hace que la atención dependa exclusivamente de los prestadores. Además, tiene instancias de validación automática, lo que minimiza errores. Mayor autogestión que quita trabajo a Heize e integración con sistemas internos y externos (farmacias por ejemplo).

3.1.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE

Como mencionamos anteriormente, el proceso actual tiene muchos puntos para mejorar. Las diferencias son cuantificables:

AS-IS

- Tareas manuales
- Tiempo variable de espera
- Sistemas no integrados
- Falta de validación
- Baja calidad de servicio

TO-BE

- Proceso automático
- Tiempo de espera fijo e inferior a 5 minutos
- Sistemas integrados
- Instancias de control y validación
- Mayor calidad de servicio

3.1.2. Riesgo de hacer y de no hacer

Como todo proyecto, existen riesgos y costos inherentes al mismo. Entre ellos destacamos los siguientes:

NO HACER

- Pérdida de competitividad. La competencia seguro buscará implementar estos servicios de la manera más automatizada posible, con la intención de poder cubrir toda la demanda actual y futura, de manera de ganar mercado, al menor costo posible. Si Heize no se adelanta, puede quedar en una desventaja estratégica importante.
- A su vez, para escalar el actual servicio, deberán aumentar las contrataciones. Lo que significa un alto costo de mano de obra y, como mencionamos antes, tampoco podrán alcanzar el mismo nivel que sistemas automatizados

HACER

- Existe un gran presupuesto en este proyecto y es que los afiliados quieran adoptar la tecnología propuesta. Si ellos se encontraran reacios a utilizarla, habremos dedicado un montón de recursos en una inversión que puede demorar en brindar frutos.

3.1.3. Posibles problemas de implementación y plan de mitigación

En cuanto a los riesgos de implementación, nosotros detectamos 3 principales: el desvío en los tiempos estimados, que el alcance y definición funcional no se encuentren alineados con la necesidad de negocio real y que una falta de comunicación y capacitación, tanto interna como externa a Heize, dificulte la transición.

Relativo a los primeros dos, la acción de mitigación que identificamos es trabajar bajo la metodología de Lean Startup: ciclo evolutivo de experimentar, medir, aprender y construir. Lo que nos permite y avanzando de a pasos medibles con objetivos de corto plazo, lo que nos permite modificar la estrategia y adaptarnos a nuevos escenarios.

En el último caso, con la intención de mejorar la capacitación y comunicación interna y externa, la acción de mitigación que identificamos es la de realizar prácticas y seguimiento de los planes de comunicación y capacitación preestablecidos.

3.1.4. Beneficios cualitativos y cuantitativos

CUALITATIVOS

- El proceso resultante será más eficiente
- Tareas operativas, manuales y repetitivas se automatizarán disminuyendo el margen de error y liberando mano de obra
- Mejora en la competitividad y atractividad de los servicios de Heize

CUANTITATIVOS

- Ahorro de AR\$ 480.000 al mes y 480 horas hombres

3.2. Eficiencia en gestión de datos y flujos

Como se mencionó anteriormente, los procesos se verán mejorados tanto en tiempo como en calidad de la información. Con respecto a esto último, identificamos varios puntos en donde existen problemas a mejorar:

- No existe una validación de usuario
- Se pierde la trazabilidad del servicio en el momento en que el usuario es notificado sobre la disponibilidad de su teleconsulta. No existe contacto por parte del cliente o por Heize para conocer los resultados del servicio.
- Existe una falta de validación por parte de la farmacia al momento en el que el cliente se acerca con la receta a retirar el insumo

En el proceso a implementar, nosotros sugerimos realizar:

- Validaciones automáticas
- Mayor autogestión, quitando trabajo al sistema de Heize
- Integración con sistemas internos, lo que permite la correcta validación de las recetas y servicios del afiliado
- Integración con sistemas externos, lo que permite a la red de farmacias validar rápidamente los datos del afiliado

3.2.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE

En cuanto a lo que son los flujos de procesos, se observan las siguientes mejoras:

- Real time reporting
- Visualizaciones simples y claras (Dashboards)
- Definición precisa de KPIs para medir el impacto de las modificaciones
- Flexibilidad de adaptar las métricas al negocio

Como se puede ver, todas se ramifican de una mejor utilización de las plataformas informáticas. Mucha información que antes era simplemente imposible de conseguir, ahora van a estar al alcance de los directivos

3.2.2. Riesgo de hacer y de no hacer

NO HACER

- Existe un alto riesgo de que los clientes realicen consumo abusivo y procuren fraude debido a los controles deficientes.

HACER

- Agrega complejidad al proceso y puede llegar a convertirse en un cuello de botella si es mal programado o si los usuarios no logran adaptarse como esperado

Si bien en este punto existe riesgo a implementar y que el mercado no reaccione como esperado, nosotros creemos que este es un punto donde la mayor preocupación radica en las personas que no se sientan cómodas utilizando servicios digitales, que hoy en día son cada vez menos.

3.2.3. Posibles problemas de implementación y plan de mitigación

En nuestro análisis, identificamos un problema principal de implementación, que es el de que las validaciones y controles excesivos dificulten el flujo del proceso. Si bien son automáticos, si los parámetros no son bien establecidos o si son muy demandantes, los usuarios se encontrarán acudiendo al centro de atención para ver cómo solucionar los problemas. Esto definitivamente no es un comportamiento deseado. Por ende, para mitigarlo nosotros proponemos hacer un análisis continuo de la calidad del sistema, seguridad y UX-UI para implementar controles que mantengan la fluidez y calidad del servicio.

3.2.4. Beneficios cualitativos y cuantitativos

CUALITATIVOS

En este caso, son fácilmente identificables:

- El sistema tendrá una menor susceptibilidad a errores humanos
- Habrá una mayor cantidad de información disponible
- Será un proceso más seguro para todos los involucrados

CUANTITATIVOS

Gracias a la implementación de este sistema, podremos establecer mejores tasas de referencia para la morosidad, ya que tendremos mejores controles de usuario. Esto implica un ahorro anual de AR \$19.429.612,80.

3.3. Mitigación de la doble prestación

Uno de los problemas del sistema actual es la doble prestación. Hoy en día se realiza el triage manualmente, lo que por definición está destinado a equivocaciones. Además, existe una falta de visibilidad y conocimiento sobre el origen de la doble prestación, es decir, desconocemos dónde se originó el problema y, por último, pero no menos importante, no se encuentran emprendiendo acciones para mitigar este problema.

3.3.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE

Entonces, implementando este sistema automático buscamos obtener los siguientes beneficios:

- Triage automático y adaptable en caso de que fuera necesario
- Un relevamiento de la satisfacción y resultado de la atención virtual concreto y confiable
- Visibilidad y trazabilidad de las acciones en todo el proceso

3.3.2. Riesgo de hacer y de no hacer

Así como venimos describiendo anteriormente, los procesos tienen consideraciones tanto para llevarse a cabo como para no hacerlos. En este caso mencionamos lo siguiente:

NO HACER

- Pérdida de competitividad en el Segmento Millennial, esto va ligado del siguiente punto
- Baja rentabilidad por aumento en costo de las prestaciones

El sector Millennial es muy susceptible a los cambios en precios, tienen una rápida movilidad entre compañías en el caso de que encuentren ventajas competitivas en otros lugares.

HACER

- Podría suceder que los afiliados y/o prestadores se encuentren reacios a la adopción de la tecnología

Obviamente quienes actualmente obtengan alguna ventaja desleal, no van a querer cambiar a un sistema que no les permita continuar con ella. Pero más allá de eso, existe también el rezago por simple inexperiencia, la falta de adaptación al cambio. Para esto es que se cuenta con un plan de gestión del cambio, también conocido como Change Management Plan.

3.3.3. Posibles problemas de implementación y plan de mitigación

Identificamos dos principales problemas:

- El primero, es que el triage automático produce errores en la clasificación de la sintomatología. Para esto, establecimos dos acciones que mitigan el problema: establecer políticas y reglas de triage en conjunto con el equipo de Heize y DOC24 para que combinen la experiencia de ambos; y el segundo, es el enfoque ya previamente mencionado de Lean Startup, ir probando acorde a lo que se espera y con la información que el sistema recolecta ver de adaptarlo para que tenga mejores resultados.
- El otro problema de implementación que encontramos es el de la dificultad de analizar la información de satisfacción del servicio. Es por esto que las encuestas que se realicen deberán ser claras, simples y rápidas (siguiendo las bases de la metodología KISS!), ya que permiten un buen relevamiento de la performance.

3.3.4. Beneficios cualitativos y cuantitativos

CUALITATIVOS

En cuanto a los beneficios cualitativos, notamos los siguientes:

- Aumento en la calidad general del servicio, perceptible al usuario final y los prestadores
- Un aumento en el resultado del NPS y por consiguiente, una mayor retención de afiliados
- Además, una mayor visibilidad y trazabilidad de los hechos a lo largo del proceso, lo que permite identificar correctamente los problemas que vayan suscitando.

CUANTITATIVOS

Por el lado de los beneficios cualitativos encontramos que, con una tasa de referencia de mercado del 30% sobre el costo de la doble prestación, la disminución de la pérdida en este concepto representa un ahorro de AR \$1.062.000 mensuales.

3.4. Integración con sistemas de Heize

Actualmente los sistemas presentes en Heize no están integrados. De esta manera se generan problemas en el proceso ya que la información carece de confiabilidad debido a las modificaciones en los datos que se generan en cada uno de los distintos sistemas. La solución propuesta consiste en integraciones via API que permite interoperar y centralizar la información.

3.4.1. Análisis GAP AS-IS & TO-BE

AS IS

- Sistemas de Heize no integrados. Especialmente Presmed, Afilmed, CRM, Auditoría, y portales de autogestión.
- Dificulta la fluidez del proceso
- Información descentralizada y repetida.
- Mayor solicitud de datos al usuario

TO BE

- Integraciones vía API entre sistemas y con plataforma de telemedicina para validar información e interoperar sin problemas.
- Menor labor manual por parte del usuario

3.4.2 Riesgos de hacer & no hacer

Es menester considerar y ponderar los riesgos inherentes y sus costos. Entre ellos destacamos los siguientes:

NO HACER

El riesgo principal de No Hacer es la pérdida de la información relevante. A su vez el proceso es lento, poco eficiente y no es competitivo.

HACER

El riesgo de Hacer es no lograr una integración de calidad que retrase la interoperabilidad entre sistemas y alargue el proceso.

3.4.3 Posibles problemas de implementación y mitigación

Luego de evaluar los distintos riesgos, comenzamos por abordar dos principales y potenciales problemas de implementación y mitigación que consideramos son:

- Imposibilidad técnica de integrar sistemas
- Integración incorrecta que perjudica la integridad de la información

La acción de mitigación consiste en diseñar y desarrollar una **arquitectura informática** que garantice la seguridad de la información y la agilidad de la integración.

3.4.4. Beneficios

Consideramos que parte de las oportunidades de mejora es menester considerar el impacto, como los benéficos. Esto nos dará una base de partida y un estándar.

Para finalizar el análisis de la integración con los sistemas de Heize establecimos beneficios cualitativos y cuantitativos.

CUALITATIVOS

Desde los objetivos cualitativos planteamos:

- Información centralizada, datos sin repetir (*dato único*).
- Mejor experiencia de usuario (UX)
- Mayor coordinación y control de la información

CUANTITATIVOS

Desde los objetivos cuantitativos planteamos:

- Ahorro de \$19.429.612,80

3.5. Reingeniería de integración y coordinación entre áreas

No se están llevando a cabo procesos de reingeniería y de coordinación y cooperación entre áreas. Esto resulta en ineficiencias graves en el proceso, agrandando los tiempos y los costos. Nuestro planteo consiste en la implementación de un Process Owner con el objetivo de atacar ambos problemas con una solución integral.

3.5.1 AS IS & TO BE

AS IS

- Trabajo en silos, sin integración
- No hay cooperación entre áreas
- No se trabaja orientado al proceso.
- Ineficiencias en el proceso por falta de comunicación

TO BE

- Trabajo orientado a la gestión del proceso.
- Implementación de un Process Owner, responsable de su performance.
- Mayor agilidad operativa.

3.5.2 Riesgos de hacer & no hacer

NO HACER

El riesgo principal de no hacer es la incapacidad de interoperar entre áreas. A su vez se generan restricciones en el proceso de telemedicina por la dinámica interna.

HACER

El riesgo de hacer consiste en la dificultad del equipo interno para adaptarse a los cambios en los procesos y en la estructura.

3.5.3 Posibles problemas de implementación y mitigación

Al analizar los posibles problemas de implementación y mitigación encontramos:

- Incapacidad de adaptarse a cambios en la estructura
- No reconocimiento o definición funcional del Process Owner
- Falta de comunicación y capacitación, tanto interna como externa a Heize

La acción de mitigación consiste en accionar un plan de gestión del cambio con el objetivo de agilizar y profundizar las modificaciones en la empresa. En conjunto a un plan de comunicación y capacitación.

3.5.4. Beneficios

Para finalizar el análisis de Reingeniería de integración y coordinación entre áreas establecimos beneficios cualitativos y cuantitativos.

CUALITATIVOS

Desde los objetivos cualitativos planteamos:

- Mayor claridad interna del proceso y sus responsables.
- Más integración y cooperación entre áreas.
- Más eficiencia global del proceso de telemedicina

CUANTITATIVOS

Desde los objetivos cuantitativos planteamos:

- 1,8% de ahorro en costos operativos

3.6. Impacto económico-financiero de la implementación

Como parte del análisis de factibilidad de este proyecto, se ha realizado un *business case* que refleja los principales egresos y egresos correspondientes a la implementación y desarrollo de las oportunidades de mejora. De la misma manera, se estima una inversión requerida para llevarlo a cabo como una rentabilidad esperada.

Para este estudio analítico, se focaliza en la **rentabilidad** y **viabilidad económica del proyecto** con la información disponible y pertinente a las variables involucradas, en lugar de analizar la rentabilidad de la compañía en su totalidad.

Para ver el resultado de este análisis, acceda al [business case](#).

4. Plan de Implementación de Mejoras

Con el fin de que las mejoras sean efectivas y realizables para Heize, además de competitivas en el mercado, proponemos 3 fases de implementación sobre el producto. Evolucionando fase a fase con el fin de que el producto final nazca de una evolución natural y gradual.

Buscamos mitigar los efectos negativos del proceso para la empresa, evitando cambios drásticos de golpe. Es por esto que las fases se planearon en un espacio de 5 meses, comenzando en febrero de 2022. Vale remarcar que una vez cumplidas las fases no se dejará de mejorar e innovar sobre la plataforma, pero si se habrá desarrollado el punto principal para Heize:

- Una plataforma de telemedicina que pueda competir con las prepagas de primer nivel, que resuelve los problemas de sus asociados y es fácil de usar para los prestadores.

4.1. Roles del Proceso

Analizando las gerencias y equipos existentes en Heize, definimos lo siguiente:

- **Gerencia de Operaciones:** la gerencia es clave para poder identificar cómo está afectando realmente la implementación a la empresa y avisar por si hay algún problema no esperado. Además deberá definir las nuevas tareas, o la modificación de las actuales, de sus miembros con la nueva plataforma.
- **Gerencia de Sistemas:** este equipo deberá desarrollar la nueva infraestructura alrededor de la plataforma, y la seguridad de los datos críticos de sus afiliados. A la vez deberá definir los puntos de control y validación del proceso, para evitar la pérdida de datos y recolectar toda la información posible.
 - Como el equipo actual de sistemas no posee los recursos suficientes para completar la tarea, se pedirá ayuda y recursos al grupo.
- **Gerencia Médica:** se encarga del contacto con los prestadores, asegurando el correcto y continuo flujo de información entre las partes. A la vez es quien definirá el proceso de *triage* para las distintas prestaciones en la nueva plataforma.
- **Gerencia Comercial:** independiente del efecto final de estos cambios, afectarán la oferta actual de Heize. Por esto, la gerencia deberá establecer el impacto real en los planes existentes y cómo deberán ser modificados (si es necesario) para que sean viables.
- **Gerencia de Marketing / Comunicaciones:** deberá desarrollar encuestas que indiquen y midan el efecto de los cambios en los distintos stakeholders, para poder responder a sus necesidades a medida que evolucionan. A la vez se deberá encargarse de comunicar los cambios y la situación actual de la empresa a las partes internas de la misma (distintas gerencias, empleados e incluso el grupo padre de Heize).
- **Call Center:** dará soporte a la adopción de la plataforma, así como canal de admisión en primera instancia. Las mejoras no quieren remover el call center, sino reducir el flujo

y volumen de trabajo del mismo asegurando el buen funcionamiento y evitando cuellos de botella en el área.

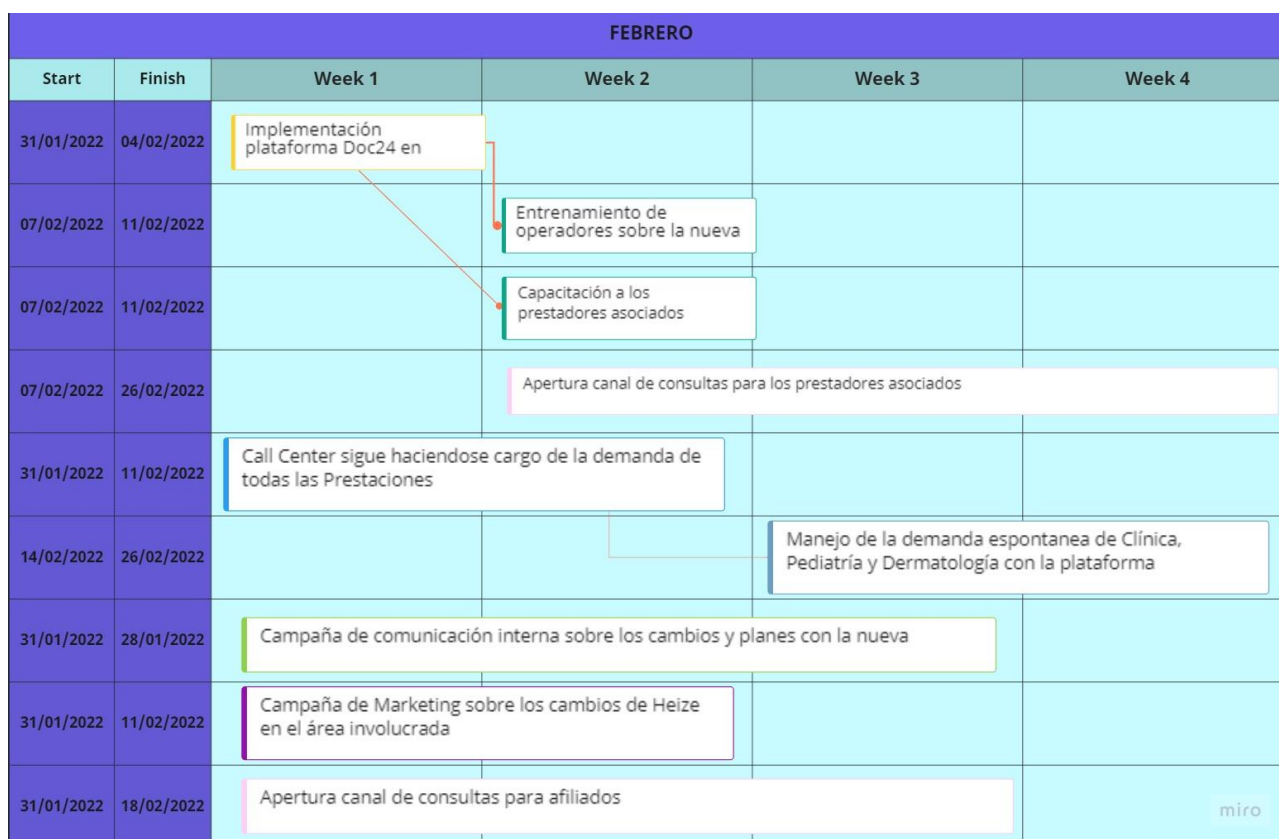
- **Doc24:** no solo provee la plataforma de telemedicina, sino que también aporta entrenamiento y know-how.

4.2. Fases del Proceso

4.1.1 FASE 0 - Duración: 1 mes

Durante el mes de enero se harán los preparativos y planes para seguir las siguientes fases de implementación. Los líderes de las distintas áreas, gerentes y referentes dentro de la empresa tendrán todo el mes para asegurarse de que cada parte comprenda su rol en la transformación de la empresa y la implementación de la plataforma, y los efectos que tendrá la misma en las tareas día a día de la empresa.

4.1.2 FASE 1 - Duración: 1 mes



En la primera etapa se comenzará con una implementación en Tucuman y C.A.B.A. de la plataforma. Se seleccionaron estas dos provincias porque la primera es la tercera más grande, en cuanto a afiliados de Heize, y la segunda por la relevancia que tiene a nivel nacional y la centralidad de la misma en el país.

La implementación en sí no tardará más de una semana, por lo que esperamos que para la segunda semana de enero ya se pueda utilizar. Para evitar errores por falta de experiencia, se limitará la demanda, a la que responderá la plataforma, a la espontánea de tres prestaciones (clínica, pediatría y dermatología). Limitando la demanda, los operadores tendrán un proceso

de aprendizaje calmo evitando errores por apuro en esa etapa. La capacitación se hará para el personal y prestadores de Heize a nivel nacional, para asegurar que todas las partes involucradas tengan un saber teórico para la fase 2 en adelante. Sumado a esto, están las campañas de marketing para el público general y afiliados sobre los cambios en la empresa y la nueva plataforma junto con los comunicados internos para Heize sobre lo que ocurre y cómo los afecta.

4.1.3 FASE 2 - Duración: 2 meses

| Start | Finish | MARZO | | | | | | |
|------------|------------|---|--|--------|--|--------|----------------------------|--|
| | | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 | Week 5 | | |
| 28/02/2022 | 04/03/2022 | Expansión a nivel nacional del uso de la plataforma | | | | | | |
| 07/03/2022 | 18/03/2022 | | Demanda espontanea de 18 prestaciones | | | | | |
| 21/03/2022 | 08/04/2022 | | | | Demanda espontanea y 50% programada de 18 prestaciones | | | |
| 11/04/2022 | 29/04/2022 | | | | | | | |
| 14/03/2022 | 02/04/2022 | | Integración con el sistema interno de afiliados de Heize | | | | | |
| 28/03/2022 | 29/04/2022 | | | | | | Desarrollo de Tablero de C | |

| ABRIL | | | | |
|---------|--------|--|--------|--------|
| | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 |
| 5 | | | | |
| | | Demanda espontanea y 50% programada de 30 prestaciones | | |
| Comando | | | | miro |

En esta etapa se escalará el uso de la plataforma a nivel nacional, escalando la demanda a la que debe responder la plataforma con el tiempo:

- En la segunda semana de marzo se agregaran 15 prestaciones, dando un total de 18 incluyendo las 3 de la primera fase.
- En la última semana de marzo, se introducirá el 50% de la demanda programada para esas 18 prestaciones.

- En la cuarta semana de marzo, se agregaran las 15 prestaciones restantes manteniendo la demanda programada en 50% y el total de la espontánea. Con este último incremento la plataforma se estaría haciendo cargo de la demanda espontánea de todas las prestaciones y mitad de la programada.

Creemos que con este esquema de crecimiento Heize podrá adaptarse a las necesidades de sus afiliados y prestadores, sin sacrificar calidad de servicio o experiencia laboral de sus empleados.

Además en esta etapa se comenzará la integración de los sistemas internos de Heize, específicamente el sistema interno de afiliados. Con esto Heize podrá establecer puntos de control y chequeo con la plataforma, para recolectar información y evitar los puntos ciegos en el proceso de atención.

Por último, en esta fase se comenzará el desarrollo de **tableros de comando** con los cuales la empresa podrá realmente analizar los indicadores y valores pertinentes del proceso.

4.1.4 FASE 3 - Duración: 2 meses

| Start | Finish | MAYO | | | |
|------------|------------|---|---|--|--------|
| | | Week 1 | Week 2 | Week 3 | Week 4 |
| 09/05/2022 | 13/05/2022 | | Implementación del Tablero de Comando | | |
| 16/05/2022 | Futuro | | | Avances y desarrollo continuo sobre el tablero | |
| 02/05/2022 | 28/05/2022 | Integración con el resto de los sistemas de Heize | | | |
| 09/05/2022 | 28/05/2022 | | Demanda espontanea y 75% programada de todas las prestaciones | | |
| 30/05/2022 | Futuro | | | | |
| 09/05/2022 | 01/07/2022 | | Encuestas sobre calidad de servicio y feedback sobre la plataforma para los afiliados | | |
| 09/05/2022 | 28/05/2022 | | Encuestas sobre la plataforma y el flujo de trabajo (espontanea + 75% prog) para los | | |
| 30/05/2022 | 01/07/2022 | | | | miro |

Siendo esta la última fase, comenzará directamente con la integración del resto de los sistemas internos de Heize con la plataforma. Completar la este proceso no debería tardar más de 2 semanas, pero hemos programado un mes entero para completarlo y asegurar el éxito y funcionamiento normal del sistema en la plataforma.

Continuando con el escalamiento de la demanda a la que responde la plataforma:

- Desde la segunda semana de Mayo, hasta fin de mes, se incrementará la demanda programada a 75% para las 30 prestaciones.



- En el mes de Junio, la plataforma se encargará del 100% de ambas demandas para todas las prestaciones.

Simultáneamente con el incremento de demanda se planea introducir encuestas sobre la plataforma y como el crecimiento a 75% y a 100% afectaron el funcionamiento de la misma (tanto interna como externamente). Recolectando información continuamente la plataforma podrá seguir evolucionando y será capaz de responder a las necesidades emergentes de sus empleados, afiliados y prestadores.

Además se lanzarán los **tableros de comando**, con los cuales se podrá controlar los indicadores de las teleconsultas, aumentando el entendimiento de lo que sucede y focalizándose en el usuario y sus experiencias. Una vez lanzado los **tableros**, se seguirán mejorando y evolucionando con el uso en el tiempo de la plataforma de las distintas partes involucradas.

5. Propuesta Plan de Comunicación

Para la elaboración del plan de comunicación, decidimos segmentar a la audiencia en tres grandes grupos: Afiliados, Médicos y Heize. Dadas algunas diferencias que hayamos dentro de

los grupos, decidimos crear subgrupos para así poder transmitir el mensaje acorde a cada uno, con su respectivo canal.

5.1. GRUPO 1: AFILIADOS

5.1.1 MILLENNIALS

- **Profundidad y diferenciación:** se busca acaparar la atención de este perfil con la nueva tecnología. Estos se adaptan mejor a la misma ya que crecieron en la era digital. Se deben comunicar los beneficios de la plataforma, como por ejemplo, que esta será una solución sencilla y rápida para realizar sus consultas.
- **Canales Principales:** redes sociales, email, propaganda televisiva, portal afiliados.
- **Oportunidad de la comunicación:** una vez que se ponga en marcha
- **Responsable emisor de la comunicación:** Área de marketing
- **Principales Iniciativas:** "Push notifications", publicaciones en redes sociales, emails.

5.1.2 ADULTOS JÓVENES

- **Profundidad y diferenciación:** los adultos jóvenes tampoco tendrán problema en adaptarse, pero quizás presenten algo de resistencia o dudas. Por esta razón es fundamental comunicarles bien los beneficios y responder sus dudas.
- **Canales Principales:** redes sociales, email, propaganda televisiva, portal afiliados.
- **Oportunidad de la comunicación:** una vez que se ponga en marcha
- **Responsable emisor de la comunicación:** Área de marketing
- **Principales Iniciativas:** "Push notifications", publicaciones en redes sociales, emails.

5.1.3 ADULTOS MAYORES

- **Profundidad y diferenciación:** los adultos mayores tienen mayor dificultad para adaptarse a la tecnología. Por esta razón es muy importante ser claros en los beneficios de la plataforma y asegurarles que se les va a acompañar en el uso de la misma.
- **Canales Principales:** email, llamada telefónica, carta, portal afiliados.
- **Oportunidad de la comunicación:** una vez que se ponga en marcha
- **Responsable emisor de la comunicación:** Área de marketing
- **Principales Iniciativas:** Emails, contacto con el call center, folletos, envío de cartas.

5.2. GRUPO 2: MÉDICOS

5.2.1 MÉDICOS CONOCEDORES DE ESTA TECNOLOGÍA

- **Profundidad y diferenciación:** a los médicos que ya trabajan o trabajaron con esta tecnología, simplemente se les comunicara sobre el cambio y la introducción de la plataforma en Heize.

- **Canales Principales:** portal de prestadores, email.
- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su salida al mercado
- **Responsable emisor de la comunicación:** Gerencia médica
- **Principales Iniciativas:** Email, sección de Novedades, sección de Preguntas Frecuentes

5.2.2 MÉDICOS QUE NO UTILIZARON ESTA TECNOLOGÍA

- **Profundidad y diferenciación:** en cuanto a este grupo, será importante comunicarles que la plataforma simplemente será una herramienta más para llevar a cabo su trabajo. Se hará hincapié en explicar que la calidad del mismo no se verá afectada por la plataforma, sino más bien impulsada.
- **Canales Principales:** portal de prestadores, email.
- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su salida al mercado
- **Responsable emisor de la comunicación:** Gerencia médica
- **Principales Iniciativas:** Email, sección de Novedades, sección de Preguntas Frecuentes

5.3. GRUPO 3: HEIZE SALUD Y GRUPO EMPRESARIO

5.3.1 CUATRO EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

- **Profundidad y diferenciación:** al ser de los más afectados por la introducción de la plataforma, será fundamental comunicarle a estos empleados que los mismos no perderán su trabajo, sino que ocupan un rol que brindará mayor valor agregado. Se debe profundizar en que serán el rol clave en este cambio y que los mismos serán capacitados y acompañados a lo largo de todo este proceso.
- **Canales Principales:** presencial
- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su implementación
- **Responsable emisor de la comunicación:** Gerente de operaciones
- **Principales Iniciativas:** Asignación del nuevo rol, definir tareas y objetivos, capacitaciones.

5.3.2 AREA DE SISTEMAS

- **Profundidad y diferenciación:** esta área sin dudas estará más cercana a lo que será la implementación. A los mismos hay que comunicarles cuales van a ser sus tareas y tiempos de ejecución, como también objetivos y datos técnicos del nuevo sistema.
- **Canales Principales:** presencial
- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su implementación
- **Responsable emisor de la comunicación:** Gerente de sistemas
- **Principales Iniciativas:** Información sobre la implementación, deadlines, objetivos. Reunión con Doc24.

5.3.3 DIRECTORIO

- **Profundidad y diferenciación:** comunicar beneficios de cara a la compañía y al grado de avance y próximos pasos.
- **Canales Principales:** escrito formal, reunión de directorio.
- **Oportunidad de la comunicación:** desde la concepción del proyecto, hasta su puesta en marcha y posterior seguimiento.
- **Responsable emisor de la comunicación:** Gerencias
- **Principales Iniciativas:** Reuniones de avance, y de próximos pasos.

5.3.4 GERENCIA MÉDICA

- **Profundidad y diferenciación:** información detallada sobre el proyecto de implementación de la plataforma y los objetivos establecidos por la dirección.
- **Canales Principales:** presencial
- **Oportunidad de la comunicación:** desde la concepción del proyecto, hasta su puesta en marcha y posterior seguimiento.
- **Responsable emisor de la comunicación:** Paradigma
- **Principales Iniciativas:** Reuniones de avance, y de próximos pasos.

5.3.5 ATENCIÓN AL CLIENTE / PRESTADORES

- **Profundidad y diferenciación:** se le comunicara a su rol principal como concedores de esta plataforma ya que ellos serán los encargados de responder las consultas de los usuarios y prestadores.
- **Principales canales:** email, presencial.
- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su implementación
- **Responsable:** gerente comercial
- **Iniciativas:** Información acerca de los cambios, manual de uso de la plataforma.

5.3.6 ÁREA COMERCIAL

- **Profundidad y diferenciación:** se le comunicará a la funcionalidad y beneficios de esta plataforma para poder aprovechar el nuevo servicio como herramienta de venta.
- **Principales canales:** email, presencial, canal de empleados.
- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su implementación
- **Responsable:** Gerente comercial
- **Iniciativas:** información sobre la plataforma, usos, precios.

5.3.7 RESTO DE LA EMPRESA

- **Profundidad y diferenciación:** se le comunicara a toda la empresa sobre la introducción de la nueva plataforma, así como también cuáles serán sus beneficios para la compañía y como involucra a cada área.
- **Canales Principales:** email, presencial, canal de empleados, newsletter.

- **Oportunidad de la comunicación:** previo a su implementación
- **Responsable emisor de la comunicación:** cada gerente hablara con sus responsables
- **Principales Iniciativas:** información acerca de los cambios y como sus áreas se ven implicadas.

5. Propuesta Plan de Capacitación.

Por otro lado, en línea con el plan de comunicación, la solución que finalmente desarrollaremos contará con un plan de capacitación 360, que esto incluiría en el alcance a todos los actores principales del ecosistema propuesto. El alcance para destinar los esfuerzos, acciones, recursos y tiempo serán en los siguientes actores: Los Afiliados que no se lleven bien con el uso de la tecnología (generalmente serán los mayores de edad), Los Prestadores que no hayan utilizado esta tecnología, El Área de Telemedicina (los cuatro administrativos), El Área de Sistemas, los empleados encargados de la atención al cliente y a los prestadores, y por último, el Área Comercial.

Con respecto a la implementación de este plan ad hoc a la solución, entendemos que debemos hacer hincapié en la metodología a implementar, que gracias a este plan se podrá converger en un plan estratégico para la adaptación y para posteriormente implementar la propuesta de gestión del cambio.

Para esta metodología, se hará hincapié en distintos factores que serán repetidos y suprimidos en base y con criterio de quien sea el usuario para capacitar. En general, los factores principales que se tendrá en cuenta a la hora de llevar este plan de capacitación son los siguientes:

- **Material Didáctico y de Soporte:**

La materia didáctica y de soporte busca poder abstraer los conceptos más importantes y las preguntas más frecuentes de la herramienta, como también poder generar una primera relación y entendimiento. El enfoque más importante estará en poder realizar un contenido audiovisual enfocado en videos y PPT dinámicos para la mayor eficiencia de abstracción, el enfoque será moderno y estará acorde a las necesidades de cada usuario a capacitar. Por ejemplo, para el área de sistema que será uno de los afectados por esta capacitación serán abordados con una estrategia de gamificación, que es una nueva tendencia, con un nivel de abstracción bastante alto, y con un gran impacto de resultados.

- **Charla de Concientización y/o Taller:**

Con respecto al momento de abordar el plan de capacitación, se tendrá en cuenta el usuario y el anfitrión o responsable para establecer la comunicación y presentación del material didáctico y de soporte. Es menester considerar, que estos materiales pueden ser desarrollados con distintas herramientas y plataformas, y en base a esta selección se definirá si la comunicación será mediante una charla programada para los usuarios objetivos, o un taller enfocado en la comunicación práctica, mediante nuevas tendencias o ejercicios de concientización.

➤ **Responsable de la Iniciativa/Hito:**

Este factor definirá quien será el responsable y el dueño del seguimiento, como también el responsable de comenzar y finalizar la capacitación de las distintas iniciativas y o hitos.

Objetivo de la Iniciativa/Hito:

El factor anterior está relacionado directamente con el objetivo establecido por el área, y corresponderá a cubrir y a resolver distintas iniciativas y hitos generados durante los procesos operativos de la compañía. Ejemplo: Mejorar la adopción de la tecnología

➤ **Descripción del Taller o Charla de Concientización:**

Este factor establece, los rasgos más importantes a tener en cuenta para el cumplimiento efectivo de estas iniciativas. Serán acordados en base a los objetivos generales de la compañía y a los objetivos definidos por los responsables de los universos de usuarios a capacitar. Ejemplo: ¿Cómo solicitar la telemedicina? ¿Cómo utilizar la solución?

➤ **Frecuencia de la Charla de Concientización y o de los Talleres:**

Este factor, sólo definirá la frecuencia y el tiempo a desarrollar las distintas charlas y talleres de capacitación. Este factor será definido en base al usuario objetivo y al tipo de contenido ofrecido. Ejemplo: Podrá ser ad hoc a cada hito, Diario por consultas, antes y durante la puesta operativa ordinaria.

➤ **Beneficios, Impacto y Resultados:**

Este factor buscará los beneficios y las justificaciones de las distintas capacitaciones. Además, este factor buscará definir qué aspectos se mejoraron y que nivel de madurez o de alcance fue cubierto con las distintas iniciativas y hitos generados durante los procesos operativos ordinarios.

En consecuencia, teniendo todos estos factores de metodología, se podrá abordar la implementación del plan de capacitación, con las siguiente composición:

Fuera de Heize:

| Usuarios | Frecuencia | Objetivo | Beneficio de la Empresa | Canal de Comunicación |
|-------------|--|---|---|---|
| Afiliados | <ul style="list-style-type: none"> Videos Diario: Talleres y Semanales Ad hoc por Hito y o Actualización | Mejorar la Curva de Aprendizaje y Mejorar la Adaptación de Tecnología | <ul style="list-style-type: none"> RSA Mejora la imagen de Heize. Baja el Costo Prestacional Cumple el Objetivo de Rentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> Flyers Folletos Call Center |
| Prestadores | <ul style="list-style-type: none"> Ad hoc por Hito y o Actualización Diario x Portal | Brindar un Servicio de Excelencia y Eficiente | <ul style="list-style-type: none"> Integrar la Cadena de Valor Mejor Imagen | <ul style="list-style-type: none"> Portal (Intranet) Flyer vía Email |

Dentro de Heize:

| Usuarios | Frecuencia | Objetivo | BI | Beneficio de la Empresa | Canal de Comunicación |
|--|---|--|-----|--|---|
| Área de Telemedicina (4 Operadores) | <ul style="list-style-type: none"> Puesta en Marcha x 2 Semanas Ad hoc por Hito y o Actualización | Brindar Nuevas Herramientas para Asignar Tareas y Roles. Mejorar la Curva de Aprendizaje | Si | <ul style="list-style-type: none"> Mejora el Ambiente Laboral Mejora de la Productividad | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones Internas Meeting Canales Internos |
| Área de TI | <ul style="list-style-type: none"> Puesta en Marcha x 2 Semanas Ad hoc por Hito y o Actualización | Mejorar la Eficiencia de los Procesos de Soporte | N/A | <ul style="list-style-type: none"> Bajar Costos Operativos Mejor Imagen | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones Internas Meeting Canales Internos |

| Usuarios | Frecuencia | Objetivo | BI | Beneficio de la Empresa | Canal de Comunicación |
|---------------------------------|--|---|-----|--|---|
| Atención al cliente / prestador | <ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha x2 semanas. Ad hoc por Hito y o Actualización Talleres y videos | Comprender el uso y funcionamiento de la plataforma para poder responder consultas. | N/A | <p>Mejora la experiencia del usuario.</p> <p>Mejora la imagen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones Internas Meeting Canales Internos |

| | | | | | |
|----------------|---|--|-----|--|---|
| Área comercial | <ul style="list-style-type: none"> Videos Diario x Portal | Entender cómo utilizar este servicio como nueva herramienta de ventas. | N/A | <p>Aumentar la cantidad de afiliados</p> <p>Aumentar ganancias</p> | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones Internas <ul style="list-style-type: none"> Meeting Canales Internos |
|----------------|---|--|-----|--|---|

Por último, debemos entender que las charlas de concientización y los talleres serán abordados como parte de una estrategia operativa y ordinaria de la compañía, es decir que no se contemplan escenarios extraordinarios, pero sí será susceptible de modificación y adaptación de los distintos usuarios a capacitar.

6. Plan de impacto y mitigación

El plan de impacto y mitigación comienza con el análisis de las acciones sugeridas para impactar de manera positiva en los puntos críticos descritos en el apartado. De esta manera se analizan dichas acciones desde su impacto, los stakeholders que participan, la tipificación del impacto y las acciones propuestas.

| Acción | Impactos | Acciones de mitigación | Stakeholders | Tipificación del Impacto | | |
|---|--|---|------------------|--------------------------|----------|----------|
| | | | | Personas | Procesos | Sistemas |
| Implementación de una plataforma integral de telemedicina. | Autogestión de los prestadores y afiliados | Realizar el correcto plan de capacitación a prestadores y afiliados | IT MANAGERS RRHH | Medio | Alto | Alto |
| | | Asegurar UI amigable e intuitiva | IT | Bajo | Bajo | Alto |
| | Proceso seguro y confidencial | Datos almacenados en nube privada | IT Process Owner | Bajo | Bajo | Medio |
| | | Plan de capacitación a empleados sobre buenas | IT RRHH | Alto | Bajo | Medio |

| | | | | | | |
|--|---------------|---|-----------|------|-------|-------|
| | | prácticas en manejo de la información | | | | |
| | Trazabilidad | Inclusión de herramientas de BI y visualización | Analistas | Bajo | Bajo | Medio |
| | | Plan de capacitación en Análisis de Datos | IT RRHH | Bajo | Bajo | Medio |
| | Escalabilidad | Definir la capacidad de la plataforma en base a demanda | IT VENTAS | Bajo | Medio | Medio |

| Acción | Impactos | Acciones de mitigación | Stakeholders | Tipificación del Impacto | | |
|--|----------------------------|---|------------------|--------------------------|----------|----------|
| | | | | Personas | Procesos | Sistemas |
| Instancias de control y validación en momentos clave | Control de Recursos | Notificaciones para asegurar asistencia | IT Managers RRHH | Bajo | Medio | Bajo |
| | Automatización del Control | Reglas de negocio embebidas | IT Process Owner | Bajo | Medio | Medio |
| | Facturación Correcta | Definir status de usuarios y accesos | IT | Bajo | Bajo | Bajo |
| | | Posibilidad de inhabilitar usuarios por mora en pagos | IT Ventas | Bajo | Bajo | Bajo |

| Acción | Impactos | Acciones de mitigación | Stakeholders | Tipificación del Impacto | | |
|--------|----------|------------------------|--------------|--------------------------|----------|----------|
| | | | | Personas | Procesos | Sistemas |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|------------------|------|-------|-------|
| Incremento de controles y estudios sobre los comportamientos de asociados a la hora de atenderse | Mayor volumen de datos a trabajar | Escalabilidad de almacenamiento en la nube | IT Managers RRHH | Bajo | Medio | Medio |
| | Mejoras en la doble prestación | Plan de utilización de la información para establecer oportunidades de mejora | IT | Bajo | Medio | Medio |
| | | Sistema que sugiera la consulta virtual solo cuando se asegura la resolución del problema para el asociado/a | IT | Bajo | Medio | Alto |

| Acción | Impactos | Acciones de mitigación | Stakeholders | Tipificación del Impacto | | |
|---|----------------------------|---|------------------------|--------------------------|----------|----------|
| | | | | Personas | Procesos | Sistemas |
| Implementación de Process Owner para agilizar procesos | Mejoras en la comunicación | Plan de utilización de la información para establecer oportunidades de mejora | IT Managers Analistas | Alto | Bajo | Medio |
| | Excelencia operativa | Velocidad y eficacia en la resolución de problemas | Managers Process Owner | Bajo | Alto | Medio |
| | | Agilidad en desarrollo e implementación de procesos | IT Process Owner | Bajo | Alto | Medio |

| Acción | Impactos | Acciones de mitigación | Stakeholders | Tipificación del Impacto | | |
|--------|----------|------------------------|--------------|--------------------------|----------|----------|
| | | | | Personas | Procesos | Sistemas |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|------------------------------------|---|------------------------|-------|-------|------|
| | Difusión de conocimiento | “Red Social” para expansión y difusión de conocimiento | IT RRHH | Alto | Bajo | Bajo |
| Establecer nuevos canales de comunicación entre áreas | Alineación de procesos y objetivos | Charlas semanales / mensuales sobre objetivos de la empresa | Managers Process Owner | Medio | Medio | Bajo |

7. Conclusiones

En este informe se ha detallado el Plan de Acción que Heize debe emprender para alcanzar los objetivos estratégicos planteados y aumentar su competitividad en la industria. Este plan describe la solución superadora (a partir del análisis del mercado), el procedimiento y consideraciones para implementarla adecuadamente.

Esta solución superadora es la implementación de la plataforma de telemedicina que, siendo una oportunidad de mejora central, también ayuda a resolver los demás puntos críticos y oportunidades de mejora detectadas, convirtiéndose así en una **solución integral**.

Su implementación significa la automatización de tareas que actualmente están siendo llevadas a cabo por empleados administrativos y les da la oportunidad, a los mismos, de desplazarse a actividades que generen un mayor valor agregado. Al mismo tiempo, Heize podrá ofrecer al mercado una solución competitiva y atraer a afiliados, especialmente, al segmento del Plan Millennial por la atractividad del servicio. De este modo, logra colaborar con el objetivo del aumento de la cartera de este segmento clave.

El servicio de DOC24 se ajusta a los requerimientos actuales de la compañía pero, además, consiste en un producto evolutivo y escalable. Esto significa que Heize puede ir adquiriendo más soluciones provistas por esta firma para enriquecer su portafolio de servicios y brindar una mayor calidad de atención al cliente. Es una gran ventaja ya que no solo nos ayuda a cubrir una necesidad urgente sino también nos permite adaptarnos a futuros requerimientos y exigencias de los afiliados, sin perder de vista la visión de competitividad.

La digitalización de este proceso y la integración tanto de los sistemas como de las áreas intervinientes le brindará a la compañía un mayor control sobre sus operaciones y una mayor eficiencia global, reduciendo costos y teniendo una mayor trazabilidad de su actividad.