

# GESTION DE ORGANIZACIONES DE SALUD DE ALTA COMPLEJIDAD TECNOLOGICA

---

WENDY MARINA BEIER

HERNÁN PEDRO VIGIER

Universidad Nacional del Sur (Argentina)

---

## RESUMEN

Las organizaciones privadas de Salud de Alta Complejidad Tecnológica (SACOT) de Terapia Radiante del partido de Bahía Blanca, tienen un doble fin que cumplir, uno relacionado con el objeto de su creación, que es obtener un adecuado rendimiento mediante la prestación de servicios de salud, y el otro basado en su contribución al bienestar social.

Constituyen un sector de características únicas, tanto en sus dimensiones, con relación a la fallas del mercado, como por la propia actividad de mantenimiento y restauración de la salud. La situación estructural por la que atraviesan estas empresas instauró la preocupación de la continuación de las mismas en el mercado local. El presente trabajo tiene como finalidad encontrar una solución integral a los problemas de permanencia y establecer las estrategias que permitan asegurar una adecuada rentabilidad sobre la inversión.

La investigación se fundamenta en la caracterización del sector salud, tema que fue analizado en congresos anteriores (Beier, Vigier, 2007), que permitirá advertir las oportunidades y amenazas que presenta el contexto.

En el presente trabajo se efectúa un análisis y diagnóstico de la situación interna de las empresas SACOT que permite confeccionar la matriz FODA conjuntamente con la utilización del modelo PENTA. De esta manera surgen las distintas alternativas estratégicas a ser aplicadas en las empresas. En particular se define que las "Alianzas Estratégicas con participación minoritaria" son la mejor opción para resolver las fallas competitivas que las empresas poseen y, además permiten lograr la permanencia en el mercado local.

Del análisis exhaustivo del comportamiento de las variables de ingresos, costos e inversión que determinan la rentabilidad de las empresas en estudio, se proponen distintas alternativas estratégicas que se pueden llevar a cabo con la conformación del acuerdo, permitiendo desarrollar ventajas competitivas en la organización.

## 1.- FUNDAMENTACIÓN

Las organizaciones privadas de salud tienen un doble fin que cumplir, uno relacionado con el objeto de su creación, que es obtener un adecuado rendimiento mediante la prestación de servicios de salud, y el otro basado en su contribución al bienestar social. Evidentemente, en este sentido, la salud debe ser considerada como una de las necesidades básicas que debe ser satisfecha para la comunidad. De allí se desprende la importancia de la permanencia de estas instituciones.

Los cambios acaecidos a partir de la globalización de los mercados, han modificado el marco de actuación de las organizaciones en general, no solo en el orden nacional, sino también en el local. Esto obliga a las empresas prestadoras de servicios de salud, que pretenden acompañar los cambios, a adaptarse permanentemente para superar los escenarios planteados por la nueva realidad.

El crecimiento poblacional en la zona, el nivel de desocupación, la situación económica local, la velocidad de los cambios tecnológicos, los problemas de financiamiento provocado por la interrupción o incumplimiento en la cadena de pago de las obras sociales, y también, la creciente presión impositiva, impulsan a las empresas prestadoras de servicios de salud locales a realizar un esfuerzo creciente en pos de mejorar y racionalizar sus recursos para ser competitivas. A su vez, los avances en la medicina requieren cambios continuos hacia nuevas tecnologías. Esta situación origina, en la comunidad médica, el compromiso de ofrecer los últimos avances para lograr el mejor diagnóstico, tratamiento y calidad de vida de los pacientes.

Para responder adecuadamente ante la velocidad de los cambios tecnológicos, las organizaciones de salud se enfrentan, entre otras cosas, con dificultades derivadas de las barreras de entrada y salida del mercado, que influyen en la competitividad de la empresa y condiciona su rentabilidad.

El presente trabajo tiene como finalidad encontrar una solución integral a los problemas de permanencia, estableciendo las estrategias que permitan que las empresas SACOT de la ciudad de Bahía Blanca aseguren una adecuada rentabilidad sobre la inversión.

## 2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y LOCALIZACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad el estudio de las empresas de salud privadas monoclínicas y ambulatorias del tercer nivel de atención que efectúan procedimientos terapéuticos en pacientes con enfermedades crónicas utilizando equipos y aparatología que requiere de una inversión significativa, radicadas en el partido de Bahía Blanca (Beier, Vigier, 2007).

Después de efectuar un análisis de los tratamientos efectuados por las distintas organizaciones que reúnen las características de las empresas SACOT y considerando que las enfermedades atendidas

poseen una alta prevalencia dentro de la población, se concluye que las prácticas prestadas por estas empresas son de a) Diálisis – Nefrología, b) Terapia radiante – Oncología

Al considerar el proceso estratégico de integración por el que atraviesan las organizaciones y el origen de los capitales, surge una marcada diferencia en cuanto al riesgo de permanencia en los distintos segmentos de mercado.

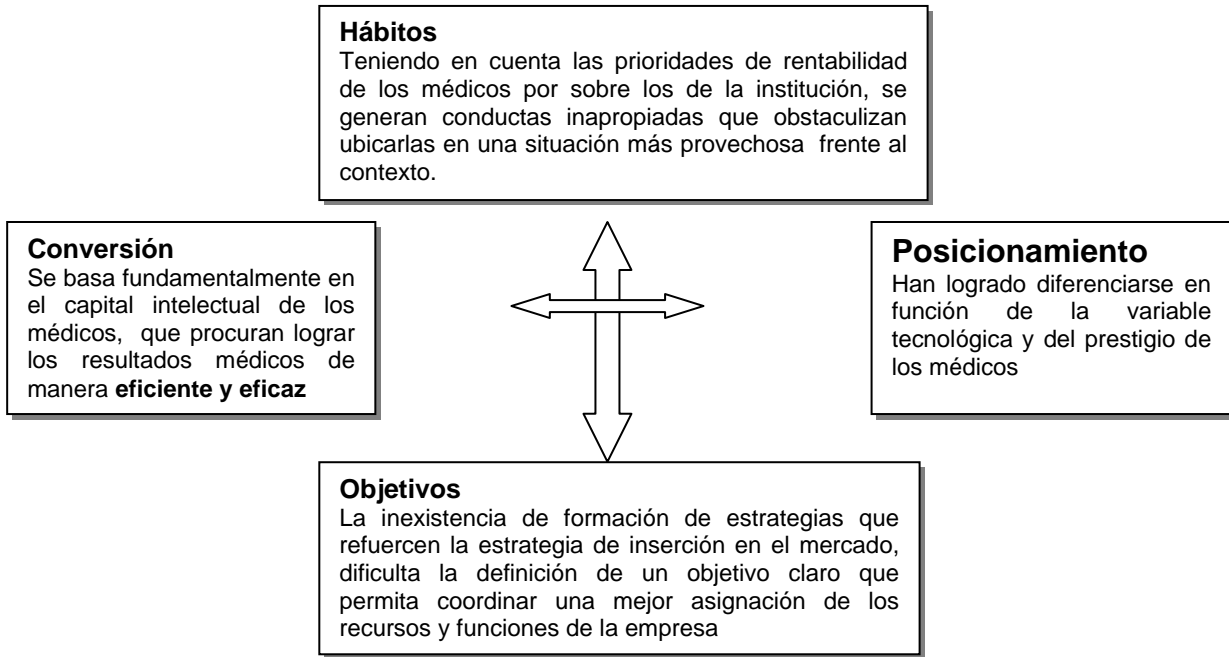
En el segmento de diálisis se dio una integración vertical a través de la absorción de los servicios de hemodiálisis por parte de los proveedores de equipos, que son multinacionales. En cambio en el segmento de terapia radiante se está dando a nivel nacional una estrategia de integración horizontal que es percibido por los prestadores locales como una amenaza a su permanencia en el mercado. Y por otra parte estas empresas son de capitales locales que representan la generación de sus propias fuentes de trabajo.

En concordancia con los fines del presente trabajo los siguientes apartados tendrán como objetivo principal analizar la rentabilidad de las empresas SACOT de terapia radiante.

### **3.- SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SALUD DE ALTA COMPLEJIDAD TECNOLÓGICA.**

La situación estructural por la que atraviesan estas empresas instauro la preocupación de la continuación de las mismas en el mercado local. Para comprender la problemática que presentan las empresas SACOT pertenecientes al segmento de Terapia Radiante se confecciona la matriz FODA y el modelo PENTA. Para ello, fue necesario efectuar un análisis de la situación interna de dichas empresas que permita conocer la estrategia, los recursos, la relación con el mercado y la organización.

**Caracterización de los nexos horizontales y verticales entre los pilares PENTA**



**Análisis de situación: Modelo FODA**

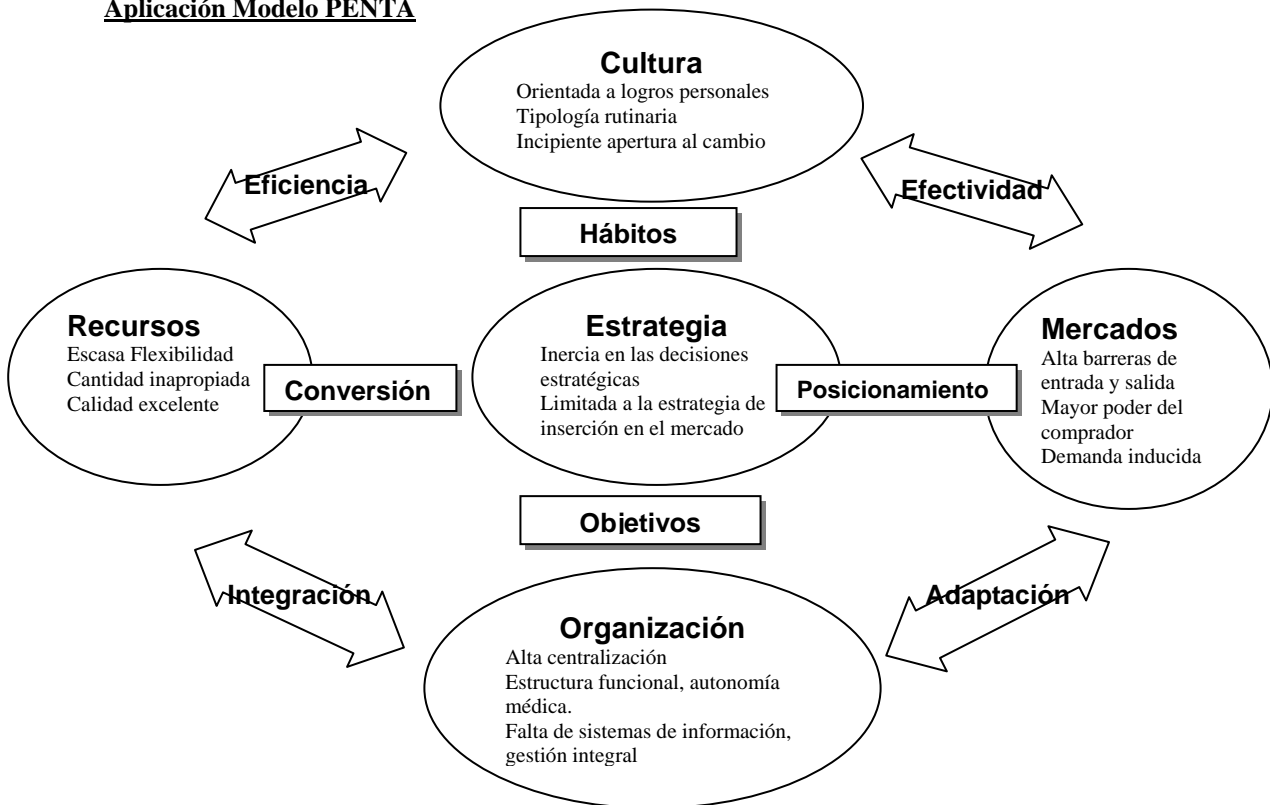
**Diagnóstico de cuestiones internas**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	+ Falta de adecuación en la estrategia competitiva. + Se evidencia ciertas falencias en la evaluación de la misma con motivo de: Concentrar los esfuerzos en la variable tecnológica, perdiendo de vista que, cuando se termina el período de innovación, se necesitará implementar otra estrategia que les permita asegurar la rentabilidad deseada.	Se observa una clara estrategia de inserción en el mercado, a través de la diferenciación, utilizando para ello, a las innovaciones tecnológicas puestas al servicio de la calidad de vida de los pacientes. Concentran sus esfuerzos en lograr el prestigio institucional.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Alto grado de concentración en la toma de decisiones estratégicas y tácticas. Niveles gerenciales no dedicados full-time. Falta de un sistema de información que posibilite la realización de un análisis integral de la gestión.	Autonomía en las decisiones médicas y factor de mutuo reconocimiento entre los profesionales, que permiten el trabajo en equipo.
<b>MERCADO</b>	Las barreras de salida son altas dentro del sector salud de alta complejidad tecnológica, esto provoca que las empresas con poco éxito se mantengan y luchen dentro del mismo. Las posibilidades de las empresas de apropiarse del valor agregado de los otros actores son prácticamente imposibles. Alta rivalidad en el sector	Escasa amenaza de que se incorporen nuevos competidores. De acuerdo al desempeño del mercado, es apropiado el desarrollo de acuerdos de cooperación entre las empresas existentes en el sector

<b>RECUROS</b>	<p><b>Humanos</b></p> <p>Escasa oferta de profesionales técnicos y médico, por la alta especialización requerida en la realización de tratamientos de Terapia Radiante.</p> <p><b>Operativos</b></p> <p><u>Inversiones Fijas.</u></p> <p>Alto riesgo de la inversión debido al rápido ritmo de cambio tecnológico y el corto ciclo de vida útil de las tecnologías incorporadas</p> <p>Altos costos relacionados con el mantenimiento de la capacidad productiva.</p> <p>Capacidad operativa ociosa, debido al insuficiente volumen de pacientes tratados</p> <p><u>Capital de trabajo</u></p> <p>Gran inmovilización en créditos a clientes, provocada por la crisis financiera de las obras sociales y demás entes de financiación</p>	<p>Prestigio de los médicos.</p> <p>Alto nivel de capacitación en el resto de los recursos humanos, sobre todo en el área de mantenimiento de los equipos médicos. Importante capital intelectual que hace que las organizaciones aprendan.</p> <p>Habilidad en el aumento de la capacidad operativa</p> <p>Barrera de ingreso al sector por la magnitud de la inversión y los conocimientos desarrollados en la aplicación de la tecnología.</p> <p>Posibilidad de obtener economías de escala</p>
<b>RECUROS</b>	<p><u>Financieros</u></p> <p>Falta de capital financiero para adecuarse a los cambios tecnológicos.</p> <p>Baja calificación crediticia.</p> <p><u>Información</u></p> <p>Falta de informes estadísticos para apoyar las decisiones gerenciales.</p> <p>Falta de sistema integral de información</p> <p>Ausencia de planificación.</p>	<p>Las debilidades presentadas desalientan la entrada de nuevos competidores al sector.</p> <p>Existe estandarización para operatorias en áreas específicas.</p>

Del diagnóstico precedente, aparecen como problemas de competitividad la falta de capital operativo, la necesidad de una permanente actualización tecnológica, el insuficiente volumen de operación, la necesidad de incorporar tecnología en los sistemas de información, como así también la baja relación de eficiencia y productividad, que conducen a costos elevados y a pérdida de rentabilidad.

**Aplicación Modelo PENTA**



En virtud de lo expuesto, surge como primera conclusión la escasez en la evaluación de la estrategia que hace que se encuentren debilitados los cuatro pilares restantes y sus conexiones: eficiencia, efectividad, integración y adaptación. Esta situación es de vital importancia, dado que una empresa que ha obtenido una ventaja competitiva utilizando determinada estrategia puede experimentar dificultades si no observa los cambios en el sector y orienta su estrategia, de acuerdo con los mismos.

A los efectos de completar el modelo FODA y llegar a una primera aproximación de las alternativas estratégicas que se le pueden presentar a las empresas SACOT de Terapia Radiante, es necesario confrontarlo con los resultados obtenidos de la aplicación del Paradigma E-C-D (Beier, Vigier, 2007). Del mismo surge la existencia de un oligopsonio que implica la fijación del precio y de sus políticas de crédito, por parte de la demanda. Por lo tanto, las empresas SACOT resultan condicionadas en la magnitud de los ingresos percibidos y en el requerimiento de capital de trabajo, dada la inmovilización de créditos provocada por la conducta de los demandantes.

Por otra parte, estas empresas, poseen una elevada inversión inicial y una alta participación relativa del capital inmovilizado como consecuencia de los servicios prestados, que provoca una estructura de costos con las siguientes características:

- Altos costos fijos: ellos se originan, fundamentalmente, en las depreciaciones a la que dan lugar el capital inmovilizado y también en los costos de mantenimiento del equipamiento médico, los honorarios de los profesionales y sueldos del personal técnico y administrativo.
- En virtud de lo anterior, son empresas que exigen un elevado volumen de ingresos para lograr su punto de equilibrio, razón por la cual son vulnerables ante la retracción en la demanda.
- Una caída de la demanda, si el precio de venta se mantiene constante, se manifiesta con una caída más que proporcional de la utilidad, por el efecto negativo de la estructura analizada.
- Debido a la regulación existente, las empresas presentan dificultades para adaptar su estructura organizativa a los cambios del contexto.

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>SUBCONTEXTO TECNOLOGICO ECON.</b>	Debido a la devaluación es complicado acceder a la renovación y mejoramiento del capital productivo. El avance tecnológico en la medicina provoca, que el equipamiento quede obsoleto.	Los efectos de la tecnología aplicada a la asistencia sanitaria contiene un importante componente de beneficio intangible, como puede ser la disminución del dolor o de la angustia, el aumento de la movilidad, etc. Se crean atractivos nichos de mercados que dan la posibilidad de diversificar el negocio.
<b>SOCIO- CULTURAL</b>		Consumismo de prestaciones de salud. La Salud es un bien apreciado por la gente, El paciente o los familiares estarán dispuestos a pagar un precio razonable, si ello les permite recuperar el estado de salud o la calidad de vida.
	La competitividad del sector se ve afectada por los altos costos laborales, financieros y presión tributaria significativa. El fenómeno del empleo fuera del circuito formal, junto de la desocupación existente, provoca que gran parte de la población no posea Cobertura Social	

<b>SUBCONTEXTO ECONOMICO</b>	<p>Los cambios operados en el contexto, han afectado de manera importante la forma en que el ingreso se distribuye entre los distintos sectores de la población haciéndolo más regresivo.</p> <p>Insuficiente organización y articulación entre los distintos subsectores. Lo que puede provocar que la provincia decida adquirir la tecnología y prestar el servicio en los hospitales públicos.</p> <p>Posibilidad de que se radiquen en Bahía Blanca otros centros similares con una estrategia de reducir los precios, para debilitar a las empresas locales y comprarlas cuando están en la quiebra.</p>	<p>Desregulación –prepago propio</p> <p>Que el Estado adopte una política en salud organizada y considere la duplicación de recursos que se genera, y por lo tanto siga contratando en el sector privado con contratos beneficiosos para ambas partes.</p>
<b>SUBCONTEXTO POLITICO LEGAL</b>	<p>En la actualidad, pareciera que no hay definición clara sobre el rol del Estado en el terreno asistencial</p> <p>No existe ningún mecanismo legal que asegure el cobro de las legítimas acreencias, originadas en las obras sociales.</p> <p>Legislación vigente respecto de la mala praxis.</p>	<p>La salud es un derecho constitucional que debe ser asegurada por el Estado.</p> <p>Es un sector importante, bien organizado, por lo que lo constituye un grupo de presión político y económico.</p> <p>Realización de acuerdos de cooperación con los actores del sector.</p>

En términos generales el modelo FODA- PENTA da a esta investigación como principal conclusión que existe en las empresas SACOT un fuerte condicionamiento negativo por parte del contexto y no pueden aprovechar las oportunidades existentes por encontrarse debilitadas interiormente. La principal deficiencia que presenta este sector en el partido de Bahía Blanca es el reducido tamaño del mismo como consecuencia de la escasa densidad demográfica, que implica una baja capacidad para absorber la producción.

Por lo tanto, dado el tamaño del sector y la estructura de costos que presentan las empresas SACOT se puede decir que el sector en el partido de Bahía Blanca no está alcanzando la eficiencia en la función costo, principalmente por las economías de escala y el número de empresas que se encuentran compitiendo. En consecuencia no hay posibilidad de obtener una rentabilidad sobre la inversión normal e incluso se pone en riesgo la supervivencia de las empresas

#### **4. ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS SACOT DE TERAPIA RADIANTE**

La situación actual de las organizaciones puede revertirse modificando la estrategia competitiva. Para ello, debe encontrarse una alternativa que permita aprovechar las ventajas competitivas sustentables en el tiempo con que cuenta cada una de las empresas que subsisten en el sector.

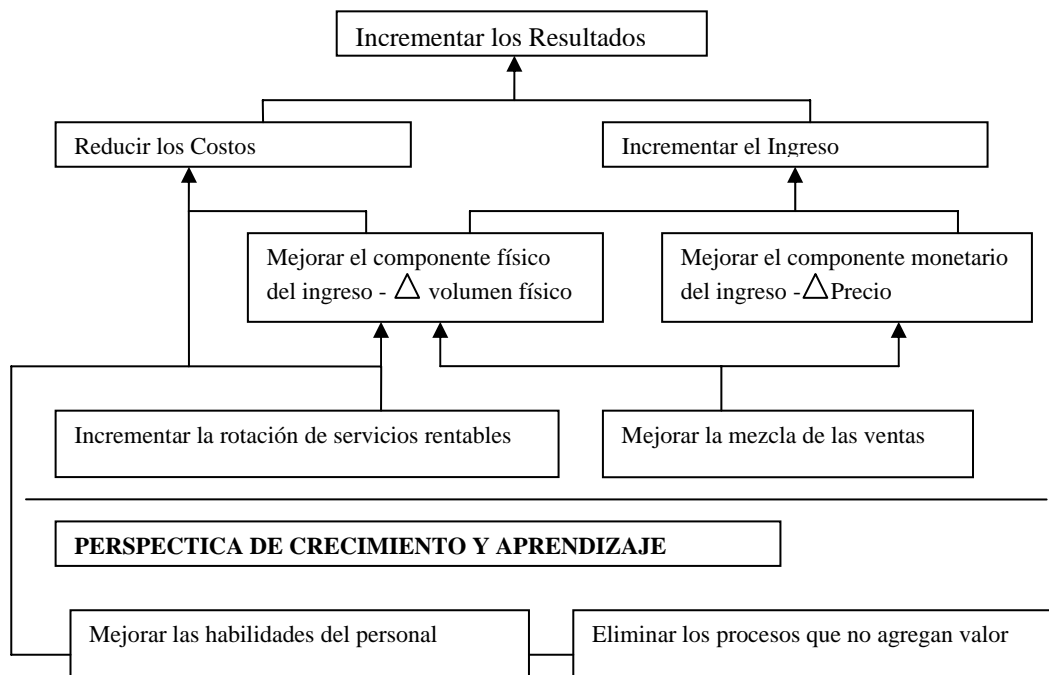
Por otra parte, para lograr una mejora en la rentabilidad es necesario incrementar los ingresos y/o disminuir los costos, sin que se modifique el capital. Esta decisión debe ser el resultado de un proceso



de planificación, integrada a la definición estratégica del negocio, que surge de las políticas generales que encauzan la gestión de la organización.

En la figura IV-3 se presentara en forma sintética los cambios que se tienen que producir en las variables mencionadas. Cuando se toman decisiones en pos de mejorar la rentabilidad, relacionadas con la liberación de capital de ciertas alternativas y aplicarlo a otras, es necesario tener presente que estas últimas tengan tasas de retorno superiores a las alternativas desechadas.

**Figura IV-3 ¿Cómo incrementar los resultados?**



Considerando las deducciones del diagnóstico, se entiende que las empresas SACOT de terapia radiante para mejorar sus resultados operativos y resolver los desequilibrios estratégicos pueden generar un conjunto alternativo de opciones basadas en una idea de alianza o complementación, que es la estrategia organizacional seguida por los prestadores médicos de otros países.

Ninguna empresa puede ser la mejor en todo, por lo que todo aquello que intente producir y para lo cual no posee ventajas competitivas generará debilidades y una falta de competitividad que la tornará inviable. Entonces puede afirmarse que existe un marco para reducir los esfuerzos individuales, con pocos recursos, propendiendo a la realización de alianzas estratégicas.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> HERMIDA, J. " Opciones estratégicas para la supervivencia y el crecimiento ". Rev. Alta Gerencia Mercosur. Año I - Tomo II

## 5. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La mayoría de los acuerdos de cooperación que pueden ser implementados en las empresas SACOT en estudio, se estructuran sobre la base de problemas de mercado, diferenciándose el grado de competencia entre los aliados, debido a que debe existir coherencia entre el tipo de problema a resolver y la forma en que se ha de estructurar la alianza.

Los acuerdos horizontales son, a criterio de los autores de esta investigación, la alternativa más razonable de llevar a cabo. Principalmente por las características de estos acuerdos que permiten brindar una solución integral a las debilidades de a) acceso a la tecnología médica y de gestión; b) capacidad ociosa de los establecimientos; c) altos costos; d) dificultad para acceder al financiamiento; e) débil poder de negociación frente a las obras sociales; que presentan las empresas en estudio: .

Asimismo, argumentar que los acuerdos horizontales puede resultar la mejor opción, no es la única conclusión para el objeto de la presente investigación. Sino que será necesario, además, seleccionar cuál es el tipo de acuerdo horizontal que mejor se adecue a las características y funcionamiento de estas organizaciones. Para ello se deberá tener en cuenta las experiencias vividas<sup>2</sup> por otras empresas, que aportan un antecedente al tema en estudio y clarifican una situación que, ante los ojos del investigador, puede tornarse confusa debido a la influencia del comportamiento de las personas en la toma de decisiones.

De la recopilación de estas experiencias, se deduce que las restricciones halladas se deben, fundamentalmente, a la existencia de desconfianza y multiplicidad de dueños en cada una de las clínicas. A su vez, la ventaja competitiva de estas organizaciones se apoya, principalmente, en el prestigio institucional que posee cada una de ellas, aportado por el reconocimiento de los médicos. Esta situación conlleva a sostener que la creación de una nueva empresa no sería la alternativa más conveniente, dado que no se logra la sinergia del prestigio en la nueva organización. Tampoco parece ser recomendable realizar acuerdos en los que no existe propiedad de por medio, debido a la desconfianza existente en las empresas del segmento y por la cantidad de dueños que las suelen constituir. Por lo tanto, en nuestra opinión, el acuerdo horizontal que mejor se adecua a las empresas SACOT de Terapia Radiante es la participación minoritaria entre las mismas. En este tipo de alianzas el capital invertido sirve claramente a un objetivo estratégico.

La existencia de riesgo compartido obligará a la presencia de un contrato formal entre las partes y originará costos de transacción que incluyen los de contratación, supervisión y cumplimiento de los acuerdos. Los socios deberán elaborar un contrato lo suficientemente detallado como para cubrir la

---

<sup>2</sup> Experiencias recogidas en un Taller de Alianzas Estratégicas, organizado por FECLIBA en Pilar .2003

estructura, los derechos y responsabilidades mutuas, medición del desempeño y cumplimiento de las obligaciones contractuales, así como reparaciones del equipamiento médico. Esto brinda estabilidad organizacional y la formalización de las relaciones que se pretenden establecer. También se estaría logrando un mayor compromiso por parte de los socios, dado que compartir los riesgos genera un poderoso incentivo para cooperar en beneficio mutuo, en todas las circunstancias.

Otro aspecto importante es que se mantiene la identidad de las empresas en el mercado de salud. Las oportunidades compartidas se aprovechan por interés mutuo, teniendo en cuenta la necesidad de mantener la independencia recíproca para combinar las mejores capacidades de las empresas.

## **6. ESTRATEGIA A ADOPTAR POR MEDIO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Uno de los objetivos de este trabajo de investigación es efectuar una propuesta para que las empresas SACOT de Terapia Radiante que se encuentran en un estado de supervivencia, pasen a estar afianzadas en el mercado con una rentabilidad positiva sobre la inversión. Por lo tanto, una vez identificado el tipo de alianza que mejor se adecua a la realidad de las empresas en estudio y conocido el comportamiento de las variables de la rentabilidad, se estudiarán cuáles son las posibles estrategias a llevar a cabo a través de las alianzas para alcanzar el objetivo empresarial.

### **6.1. Estrategias para incrementar los ingresos**

Primeramente, se efectuará un repaso de los conceptos teóricos referentes a la variable ingresos para luego incursionar en las posibles estrategias a adoptar sobre las variables que componen al mismo. El ingreso representa el valor monetario que se obtiene mediante la prestación de servicios de salud, o sea que está determinado por la cantidad de tratamientos realizados que se multiplica por el precio unitario de los mismos.

El ingreso se verá afectado, además, por la proporción que cada servicio tiene en el total de la facturación. En el segmento de Terapia Radiante la mezcla de los ingresos está representada por el porcentaje que posee cada una de las modalidades de contratación en el total de ingresos. Es importante destacar que las empresas, por lo general, disponen de información estadística de los tratamientos realizados con las distintas modalidades de contratación. Esta situación permite obtener la participación en el monto total de ingresos de cada una de las modalidades existentes.

#### **6.1.1. Estrategias para el mantenimiento y/o incremento del precio**

A la determinación de los precios de los tratamientos por parte del mercado, se le debe adicionar el poder de compra del Estado que surge del cuasi monopsonio que mantiene. Toda esta situación

ocasiona, en principio, una reducida injerencia de las empresas en estudio sobre el comportamiento del variable precio.

A pesar de estas condiciones, las empresas tienen la posibilidad de determinar el precio de sus tratamientos en el período de innovación tecnológica. Solamente se da en el lapso que el paciente está dispuesto a pagar un mayor precio por prestaciones que presuponen una mejora en la calidad de vida, hasta que un nuevo progreso tecnológico las transforme en tratamientos convencionales cubiertos por las obras sociales. Por lo tanto, la estrategia de las empresas debería enfocarse a lograr la incorporación de tecnología que, puesta al servicio de la calidad de vida del paciente, genere un importante valor agregado, reconocido por el paciente y los familiares a través de la aceptación de precios más elevados que los tratamientos convencionales.

Con la constitución de alianzas estratégicas se puede perseguir esa estrategia, ya que se posee el respaldo patrimonial y financiero necesario para acceder a la compra de equipamiento médico de avanzada tecnología. Si bien este tipo de estrategia puede ser efectiva para incrementar los ingresos, es probable que no sea la más conveniente al momento de mejorar la rentabilidad dado que, como consecuencia de su aplicación, se produce un incremento en las inversiones fijas. Solo resultaría conveniente si este aumento generara una utilidad tal, que al relacionarlo con el incremento de capital invertido, brindare un rendimiento sobre la inversión (RSI) igual o superior al que tenía antes de la adquisición del nuevo equipamiento.

Por otra parte, los precios de los nuevos tratamientos y de los convencionales pueden mantenerse a partir de un alto poder de negociación frente a las obras sociales y, además, asegurando calidad y eficiencia en la prestación del servicio. Esta estrategia suele lograrse con mayor facilidad cuando las empresas realizan un acuerdo de precios. Si las empresas se unen para fijar el precio hasta el cual están dispuestas a negociar, las obras sociales están debilitadas en la negociación, puesto que, de no aceptar tal condición deberán trasladar a sus afiliados a otras localidades para realizar el tratamiento.

### **6.1.2. Estrategia para incrementar del volumen físico**

Incrementar el volumen físico de tratamientos no es un problema sencillo y no depende de la empresa únicamente. El volumen está condicionado en gran medida por las características que poseen las variables exógenas a las empresas, tales como la política sanitaria del gobierno y la evolución epidemiológica de la población.

Sin embargo, a través de acuerdos de cooperación con los competidores se puede modificar la estructura del sector y, a su vez, incrementar el área de influencia. De esa manera se estaría en condiciones de subsanar una de las debilidades presentadas por las empresas SACOT de Terapia Radiante, como es la capacidad ociosa.

Para lograrlo sería necesario implementar una estrategia de inserción en aquellos lugares geográficos que no derivan habitualmente pacientes a las empresas de Terapia Radiante del partido de Bahía Blanca. Esta estrategia debe centrarse en una agresiva campaña de difusión de las tecnologías utilizadas para la realización de los tratamientos y la misma debe estar estrechamente ligada al sistema de información, ya que ésta juega un papel fundamental en la decisión de uso de las mismas. Por lo tanto, la estrategia de difusión tiene que estar enfocada, particularmente, en los médicos de segundo nivel de atención y los entes financiadores.

Otra de las estrategias que se puede implementar con la realización de alianzas estratégicas, una vez decidido el dimensionamiento de las empresas que trabajan en cooperación, es trasladar parte del equipamiento médico a otra ciudad que no lo posea, para complementar los servicios de la clínica o crear otra empresa formando un joint-venture. Debe existir un análisis de costo-beneficio respaldando estas decisiones.

### **6.1.3. Estrategia para mejorar la mezcla en las ventas**

Para mejorar la mezcla en las empresas en estudio se necesita incrementar el número de convenios con las Obras Sociales y pre-pagas o modificar algunas de las modalidades existentes hacia otras que impliquen menor riesgo para las empresas.

Uno de los objetivos que se puede cumplir con la realización de acuerdos de cooperación es el incremento de la cuota del mercado. Esto puede traer aparejada una mejora de la mezcla de los ingresos dado que los nuevos pacientes pueden estar afiliados a obras sociales con las cuales no se poseía convenio.

Para la negociación y confección de estos nuevos convenios se posee la experiencia de los directivos de las empresas aliadas, que al trabajar en forma conjunta generan sinergias positivas. Esta situación permite mejorar el poder de negociación de los prestadores frente al poder de las obras sociales, logrando distribuir el riesgo financiero y económico de las prestaciones. Por otra parte, las empresas de Terapia Radiante del partido de Bahía Blanca poseen diferentes convenios con las obras sociales, con lo cual al efectuarse la alianza le permite a los centros incrementar la cantidad de acuerdos existentes.

Si las políticas de las empresas lo permiten, estarían en condiciones de realizar convenios directos con las entidades financiadoras, es decir sin intervención de gerenciadoras, permitiendo de esta forma obtener una mayor flexibilidad y comunicación comercial que permitirá una negociación más equilibrada, posibilitando de esa manera, entre otros aspectos, la revisión de los convenios vigentes cuando se encuentren desfasados de la realidad económica y financiera. Estas actividades se pueden

efectuar aprovechando las estructuras administrativas que poseen las empresas y de esta forma se disminuirá el costo administrativo relacionado con dicha operación.

A su vez, en la negociación de los convenios intervienen los auditores médicos dando su opinión acerca de la conveniencia de realizar determinados tratamientos. Al tratarse de prácticas innovadoras con uso intensivo de tecnología, influye en la decisión de aprobación de dichas prácticas el prestigio que poseen los profesionales responsables de los centros. Por lo tanto, al trabajar las empresas en cooperación se aprovecha el prestigio médico que posee cada una de las clínicas, generando una ventaja competitiva que permite facilitar la concreción de dichos convenios.

## **6.2. Estrategias para mejorar la inversión**

Las empresas SACOT de Terapia Radiante requieren constantes incrementos en la inversión fija ligados a su estrategia de diferenciación que les permite la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A su vez, estas decisiones tienen que ser confrontados con un análisis de costo-volumen-utilidad para determinar la viabilidad económica de las mismas. Una vez decidida que dicha incorporación es conveniente desde el punto de vista económico, entra en juego la modalidad de compra, dado que en la actualidad se torna dificultosa la importación de equipamientos, ya sea por las condiciones impuestas por el proveedor como por la financiación.

A través de la alianza se puede acceder a la innovación tecnológica, integrando un pool de compras, que facilitará la negociación en el precio, como así también, aportará un mayor respaldo financiero para realizar la transacción.

En otro orden, la implementación de la alianza no solo mejora el acceso a nuevas tecnologías, sino que favorece la realización de una adecuada política de mantenimiento, tanto preventivo, como correctivo, de los equipamientos médicos, sosteniendo inalterable la capacidad de generar ingresos. Esto se logra por la sinergia de los recursos que poseen las empresas, permitiendo lograr un mayor respaldo patrimonial - financiero y economías de escala originadas en el mayor conocimiento profesional puesto al servicio del equipamiento médico.

En lo referente a las inversiones variables, las empresas de Terapia Radiante se enfrentan con la imposibilidad de aprovechar el apalancamiento financiero de los proveedores y la existencia de extensos plazos de cobranza. Todo esto provoca una importante demanda de capital y una situación de incertidumbre a la hora de planificar la financiación de la organización. Por lo tanto, con la realización de alianzas puede mejorarse la inmovilización variable con respecto a la facturación, ya que es factible lograr una reducción en los plazos de cobranzas con las obras sociales, motivado esto por el mayor poder de negociación. Esta situación puede llegar al extremo de no atenderse a los afiliados si las obras sociales no cumplen con los plazos acordados de pago.

En resumen, las variables de ingresos e inversión tienen un gran condicionamiento del mercado. Por lo tanto, todas las estrategias antes mencionadas son de concreción en un período de tiempo de mediano y largo plazo y siempre confiando del éxito de la alianza estratégica en el futuro. El largo plazo en la concreción de las mismas, se debe a que intervienen decisiones de inversión, cambios de consumo al ofrecer nuevos tratamientos que involucran innovación tecnológica y cambios en la estructura del mercado, como es el hecho de revertir el poder de compra de los entes financiadores, etc.

### **6.3. Estrategias para obtener una reducción integrada de costos**

Las empresas SACOT de Terapia Radiante del partido de Bahía Blanca en función de los cambios del contexto y su situación interna, tendrían que efectuar un cambio en la estrategia competitiva para conservar las ventajas competitivas que poseen. Esta estrategia es la implementación de una reducción integrada de costos<sup>3</sup>, que deberá ser acompañada de estrategias de apoyo que afecten a cada uno de los impulsores de valor y, en conjunto, permitan un mejor pronóstico de la creación de valor de la empresa.

Con la implementación de la alianza estratégica es factible la realización del cambio propuesto, dadas las posibilidades que poseen los establecimientos de modificar el comportamiento de los costos en el corto y mediana plazo. Siguiendo a Rappaport A.<sup>4</sup> se presentarán en el siguiente cuadro el impacto de las diversas tácticas de apoyo sobre los impulsores de valor que fueron adaptadas para las empresas de salud.

---

<sup>3</sup> FALICOFF, S ; ARGENTO ,R " Estrategia de reducción de costos " V congreso Internacional de costos, Acapulco, México. 1997. Rev. Costos y Gestión. T.VII.-Nº 25.

<sup>4</sup> RAPPAPORT, A., "Creación de valor para los propietarios. Nuevo estándar de desempeño empresario." Publicado en Serie Traducciones Administración Nro 12 .Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo. Pág.36.

**Cuadro V-1. Tácticas que apoyan una estrategia de reducción de costos**

IMPULSORES DE VALOR	TÁCTICAS QUE APOYAN UNA ESTRATEGIA DE REDUCCION DE COSTOS
Tasa de crecimiento de ventas	Mantener los precios competitivos Seguir las oportunidades del mercado para obtener economías de escala de producción, tecnología.
Margen operativo	Lograr economías de escala relevantes para cada una de las actividades que afecta el valor. Introducir mecanismos que mejoren la tasa de aprendizaje (estandarización, modificación en el diseño de la prestación del servicio, mejoras en programación, etc.) Investigar la reducción de costos a través de las relaciones con los proveedores basadas en el diseño de sus productos, calidad, procesamiento de las órdenes, etc. Investigar la reducción de costos a través de las relaciones con los clientes. Eliminar los procesos que no agregan valor.
Inversión en capital circulante	Minimizar el efectivo. Controlar las cuentas a cobrar para reducir el número de días promedio. Minimizar inventarios sin afectar el nivel mínimo de servicio al cliente.
Inversión en capital fijo	Promover políticas que aumenten la utilización de los activos fijos. Aumentar la productividad de los activos. Vender activos no utilizados. Obtener activos en alquiler.
Costo de capital	Establecer una meta de estructura de capital. Seleccionar los instrumentos de financiamiento según sea el menor costo. Reducir los factores de riesgo del negocio en forma constante con la estrategia.

A continuación se analizarán aquellos elementos que son identificados en las empresas SACOT y resultan como efecto del cuadro. Por otra parte, se identificarán los impulsores de valor que son influenciados con la implementación de las estrategias propuestas.

### 6.3.1. Aprovechamiento de los vínculos externos

Para las empresas es importante entender cómo sus actividades de valor encajan en la cadena de valor de proveedores y clientes y, de esta forma, determinar por ejemplo, dónde, exactamente, en la cadena del cliente y del proveedor, se pueden aumentar o rebajar los costos. De esta forma se estaría afectando el impulsor de valor margen operativo.

Como se mencionó con anterioridad una de las debilidades estratégicas de las empresas de Terapia Radiante es el abastecimiento de repuestos para los equipos médicos. Esta debilidad que poseen las empresas puede ser revertida a través de realización de alianzas estratégicas y específicamente con la conformación de un pool de compras entre las mismas, lo que permitirá generar un aprovechamiento de la relación con los proveedores, y disminuir el precio e incrementar la calidad, con lo cual se afecta fuertemente el costo. Por otra parte, el contar con los repuestos críticos en stock admite la realización de mantenimientos preventivos y de esta forma el ahorro de los costos que surgen de las paradas de los equipos.



Si se analiza la vinculación con el cliente, aparece como probable obtener una reducción en los costos administrativos desarrollando un sistema de información ágil que le permita a las obras sociales hacerse de los datos necesarios para la correspondiente autorización de los tratamientos. Esto puede permitir incrementar el valor percibido por el cliente, ya que se trata de preservar al paciente de la angustia que generan los trámites necesarios para lograr la cobertura financiera de los mismos. Por otra parte, resulta interesante que el sistema de información facilite la gestión de las cobranzas al permitir obtener una adecuada retroalimentación de los clientes sobre la situación de pago de las cuentas a cobrar por la empresa y, de esa forma, realizar un pronóstico de las cobranzas que posibilita la reducción de costos financieros y evitar, en muchos casos, la suspensión de los servicios a las obras sociales. Para ello es necesario contar con empresas flexibles en las cuales los costos de la calidad no se contrapongan a los controles pertinentes.

### **6.3.2. Eliminar los procesos que no agregan valor**

Para llevar a cabo esta estrategia que afecta el margen operativo es necesario implementar una reingeniería en los procesos. La ventaja de esta técnica para disminuir los costos, es la obtención de ahorros sin necesidad de inversiones adicionales, ya que solamente se requiere una buena labor de supervisión y motivación de los empleados

La implementación de la alianza genera que los procesos sean reestructurados para que no se produzca una duplicación de actividades y, asimismo, aprovechar las economías de escala en todas las funciones compartidas entre las empresas. Es común que en el ámbito laboral de las empresas se genere una carga de trabajo por sí misma, sin que se conozca cual es su contribución al servicio final. En virtud de ello se generan costos que pueden ser evitados. Tanto la eliminación de actividades innecesarias como la mejora sustancial de otras son factores que contribuyen a la reducción de los costos.

Las empresas deben conservar y mejorar las ventajas competitivas con las que cuentan. Por lo tanto, los establecimientos de Terapia Radiante, debido a las debilidades presentadas en el diagnóstico FODA, deberían aportar al acuerdo de cooperación las funciones de prestación de servicios, administración y comercialización. Esta decisión es importante respaldarla con un análisis sectorial<sup>5</sup> de cada una de las funciones de las empresas aliadas. De esta manera, las empresas podrán decidir qué actividades deberían eliminarse y cuáles conviene realizar de manera conjunta o separada. En consecuencia, se definirán con mayor eficiencia las funciones que serán aportadas al acuerdo de cooperación.

Con el objetivo de mantener la independencia de las organizaciones y dada la complejidad funcional presentada por las mismas, deberán efectuar la prestación de servicios cada empresa en su

---

<sup>5</sup> YARDIN, A., RODRIGUEZ JAUREGUI, H., "El análisis CVU en la selección de cursos de acción", Rev. Contabilidad y Administración N°75, Edit.Cangallo, Bs.As., 1983

establecimiento. De esta forma, el proceso de reingeniería debe contemplar aquellos procesos que no generan valor y vincular aquellas actividades paralelas, aunque sean desarrolladas en lugares físicos distintos, sin incrementar la burocracia.

Asimismo, los procesos en las empresas de origen, en general, se encuentran funcionando, pero la existencia de diferencias culturales puede hacer incompatibles las modalidades de trabajo. Para evitar problemas operacionales que afecten a la alianza en un futuro, como pueden ser las disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de las empresas, es conveniente rediseñar los procesos de manera que éstos no estén fragmentados y de esta forma la alianza se pueda manejar sin burocracias e ineficiencias, que generan deseconomías de escala.

Por medio de la alianza, también se puede disminuir la capacidad ociosa de las actividades de apoyo, tales como son las funciones de administración y de finanzas. Esta alternativa, a la vez que permite lograr sinergia entre las empresas, mejora la comunicación y, por ende, la confianza. Así también, manteniendo el control sobre los puntos de contacto, es conveniente asignar personal para trabajar en las oficinas del socio, dado que contribuye a desarrollar un entendimiento más profundo, a la vez que facilita la transferencia de conocimientos y permite un contacto directo con la filosofía y con el estilo de la empresa.

### **6.3.3. Factor Tiempo**

El tiempo resulta crucial en toda la fase de la cadena de valor y, como consecuencia, es uno de los factores que condiciona la eficiencia, y de hecho, los costos. En las empresas SACOT de Terapia Radiante el tiempo representa una restricción a la operatoria de las mismas. El equipamiento posee por día una cierta capacidad/hora de funcionamiento, con lo cual se limita la cantidad de pacientes que pueden ser atendidos diariamente. Por otra parte, la realización de los tratamientos se prolongan en el tiempo dependiendo de la patología tratada y en muchos casos de la reacción biológica del paciente al tratamiento, que requiere suspensión de aproximadamente dos días, con lo cual es necesario guardar el turno para no interrumpir los efectos de las radiaciones. Esta situación provoca en determinadas ocasiones que se generan listas de espera para el comienzo de los tratamientos

A través de la implementación de la alianza con los competidores se tiene la posibilidad de compartir el equipamiento médico y mejorar la gestión de las listas de espera para la realización del tratamiento, dado que la alternativa de contar con más equipamiento médico amplía la cantidad de turnos disponibles. De esa forma se reduce las listas de espera que, por lo general producen en los pacientes una percepción negativa al valor generado por el tratamiento. Resulta evidente que la reducción del tiempo que no agrega valor va de la mano con el incremento de la calidad de los servicios. Por lo tanto, esta estrategia afecta al impulsor de valor margen operativo.

Por otra parte, con la realización de la alianza se pueden obtener economías de escala en el diseño del sistema de información y, además, obtener el respaldo patrimonial necesario para incorporar tecnología en los mismos. Esta estrategia afecta, además del margen operativo, a la inversión en capital circulante y fijo, por los motivos que se exponen a continuación: Con la incorporación de tecnología de avanzada en el sistema de información se logra aumentar la utilización de los activos fijos y obtener una reducción en los costos de recursos humanos y de gestión de la información. Los costos en recursos humanos se reducen al disminuir el tiempo dedicado a la búsqueda de la información. Los sistemas de redes permiten que la información fluya rápidamente generando un ahorro de tiempo y brindando mayor seguridad al evitar el movimiento de papeles y archivos. Esto, a su vez, conlleva implícitamente a la mejora de la productividad de los recursos y un aprovechamiento más eficiente de los mismos.

En cuanto a los costos de gestión de información, se brinda la posibilidad de poseer un sistema integrado entre la gestión sanatorial y el sistema contable, permitiendo evitar, en muchos casos, la duplicación de tareas que son realizadas manualmente. De esta forma se puede dedicar mayor tiempo al control de las cuentas a cobrar, reduciendo los plazos promedio de cobranzas, y también minimizar los inventarios de insumos y material médico sin afectar la atención de los pacientes.

En adición, facilita el proceso de toma de decisiones, ya que la empresa dispondrá de información de la rentabilidad según los distintos objetivos de gerenciamiento. Estos objetivos pueden estar vinculados con la rentabilidad de cada uno de los convenios efectuados con las obras sociales o tipos de modalidad de facturación adoptada por las mismas, de las funciones organizacionales existentes, de los distintos servicios prestados, etc. A través del análisis costo-volumen-utilidad se tendrá la alternativa de rechazar alguna propuesta si realmente los niveles de actividad no alcanzan para cubrir los costos o si el riesgo asumido es desproporcionado en función de la rentabilidad que se puede obtener.

Si bien la tendencia en el sector salud es la disminución del tiempo dedicado por los médicos a los pacientes, no hay que perder de vista que hay tiempos que agregan mucho valor. Si se eliminan estos tiempos es muy probable que provoque en los pacientes una percepción negativa generando altísimos costos derivados, tales como, recidivas, insatisfacción, disminución de prestigio profesional y por ende de la imagen institucional.

#### **6.3.4. Disminución de la capacidad ociosa**

En este apartado se hace referencia al aprovechamiento de la capacidad ociosa mediante el aumento de la producción, que afecta al impulsor de valor tasa de crecimiento de ventas, inversión en capital fijo y margen operativo. "...si la empresa actúa continuamente por debajo de la capacidad planeada no

absorberá nunca sus costos fijos; es decir que estará generando un resultado negativo como consecuencia de esa subaplicación.”<sup>6</sup>

Si bien en las empresas SACOT de Terapia Radiante, el resultado no arroja pérdida, éste no es suficiente para obtener un rendimiento acorde al nivel de inversión requerido. A partir del diagnóstico efectuado a las empresas objeto de estudio, se demuestra que poseen altos costos fijos y, por lo tanto, será necesaria una cierta escala de producción, para que una vez superada la misma se generen beneficios aceptables. Las alianzas estratégicas pueden generar economías de escala en la producción a través del mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, lograda por la conquista de nuevos mercados y/o la mejora del mix de servicios existentes. Ello implica la correspondiente absorción de costos fijos mediante un incremento de la producción.

También es posible alcanzar un mayor aprovechamiento de la capacidad intelectual de los profesionales médicos, a través de la conformación de un comité de ética para la realización de protocolos médicos que permitirán mejorar la calidad de los tratamientos. Este comité puede compartir el personal administrativo y técnico, para no ocasionar costos adicionales.

#### **6.3.4.1. Decisiones relativas a ofrecer nuevas prestaciones con el mismo equipamiento**

Si bien es cierto que existe capacidad ociosa y que a simple vista parecería fácil la decisión de prestar nuevos servicios para ampliar el mercado, es necesario tener presente que la demanda estimada de los nuevos servicios puede superar dicha capacidad ociosa. Ello supone una decisión sobre alternativas excluyentes para la utilización de los equipos médicos.

Es indudable que a la empresa le convendrá introducir nuevas prestaciones sólo en el caso en que el nivel de actividad alcanzado aporte una rentabilidad satisfactoria. Los empresarios, en estas circunstancias, deben decidir acerca de incorporar un nuevo proceso en la cadena de producción o no incorporarlo, enfrentando una decisión de selección de una alternativa entre dos o más que se presentan como mutuamente excluyentes. La utilización del instrumental técnico permite ver sectorialmente a la empresa, para conocer lo que pasa en cada uno de los procesos, comparar eficiencias y dimensionamientos, y considerar si se justifican en términos de resultados sectoriales.

Dentro del análisis costo-volumen-utilidad, se tendrá que tener en cuenta la fractura que se produce en los costos. Esto es así porque se está trabajando para dar solución a la restricción establecida por la magnitud de la capacidad ociosa de los equipamientos médicos. Por lo tanto, cuando el análisis sectorial determine un nivel de actividad que supera el nivel de la capacidad ociosa, es necesario incluir en el análisis, a partir de ese nivel, el costo de oportunidad de dejar de obtener el precio que el mercado está dispuesto a pagar por las actuales prestaciones. Ante esta situación, si la demanda de

---

<sup>6</sup> OSORIO, Oscar M., Op.Cit.Pág.661

nuevos tratamientos supera ese nivel determinado, desde el punto de vista económico, es conveniente la incorporación de este proceso.

Para ejemplificar este planteo teórico se analizará la situación de las empresas de Terapia Radiante ante la incorporación de un nuevo tratamiento denominado Radioterapia Conformacional Tridimensional que requiere de innovación tecnológica. Se cuenta con la siguiente información:

- La inversión adicional es de \$ 300.000 en sistemas de soft para planificación tridimensional y adecuación del equipamiento existente.
- El tiempo de obsolescencia de dicha inversión es de 3 años
- El tratamiento requiere de una tomografía computada especial que tiene un costo de \$ 450 y la medicación para efectuar el mismo tiene un costo de \$ 150
- El impuesto a los ingresos brutos para el sector es del 1,5 %
- El honorario de los profesionales intervinientes asciende a \$ 4.500
- El precio de este tratamiento es de \$ 10.850.

$$Q^s = \frac{\text{Costos Estructura Incrementales}}{P_v - C_v}$$

Si no existiera capacidad ociosa se tendría que incluir dentro de los costos el costo de oportunidad del tratamiento convencional que se deja de efectuar

$$Q^s = \frac{\$ 8.472,72}{\$ 10.850 - \$ 5.262,75} = 1,52 \text{ tratamientos conformacionales 3D por mes}$$

La capacidad diaria del equipo de Acelerador Lineal es de 16 horas con la cual se pueden atender aproximadamente 90 pacientes y se están atendiendo 80 pacientes por día. Si para lograr el equilibrio del sector se requiere de más de 10 pacientes, se tiene que efectuar el análisis C-V-U considerando para los pacientes que excedente la capacidad ociosa de los equipos el costo de oportunidad que estaría representado por el ingreso ponderado de las modalidades de contratación de los tratamientos convencionales. Del resultado de dicho análisis surge que se puede aconsejar la implementación de este nuevo tratamiento, dado que se requiere de 1,5 pacientes para lograr el equilibrio y según las

evidencias médicas son cuatro los pacientes que realizarían tratamiento de Radioterapia 3D, con lo cual se estaría obteniendo utilidad.

### **6.3.5. Capacitación de los recursos humanos**

Estas son empresas de características complejas, estables y donde la clave gira en torno a los conocimientos, habilidades profesionales y tecnología utilizada. Son, en consecuencia, organizaciones en las cuales el factor humano es preponderante e influye primordialmente sobre el comportamiento de los costos.

Esta situación demuestra que debe existir en los recursos humanos un aprendizaje continuo. Por medio de la alianza se puede acceder a la capacitación empresarial, profesional y laboral a menores costos, por ser un emprendimiento conjunto. Esta estrategia influye en el impulsor de valor margen operativo.

La capacitación no sólo debe ser abordada desde el punto de vista de adquirir una pericia técnica en la tarea, que conlleva a la especialización, sino también desde el punto de vista de la formación de recursos para generar valor al servicio. Es decir, formar parte del análisis crítico de la tarea<sup>7</sup>. A través de la capacitación se logran importantes beneficios, tales como el incremento de la productividad. Ello permite mejorar los costos y eliminar ineficiencias producidas en la prestación de los tratamientos médicos. De esta manera, la capacitación ayuda a lograr un cambio en la cultura que se orienta a la concepción de "hacer las cosas correctamente". Es imprescindible tomar conciencia que los costos derivados de la no calidad, hacen disminuir el valor percibido por los clientes.

## **7. CONCLUSIÓN**

Las empresas de salud se encuentran inmersas en un contexto influenciado por los cambios acaecidos a partir de la globalización de los mercados que ha modificado el marco de actuación de las mismas. De esta forma las empresas prestadoras de servicios de salud locales deben realizar un esfuerzo creciente en pos de mejorar y racionalizar sus recursos para ser competitivas y adaptarse permanentemente para superar los escenarios planteados por la nueva realidad.

En la mayoría de los mercados si las barreras de entrada y salida del mercado son altas, como en el segmento de Terapia Radiante, las empresas se aseguran una alta rentabilidad. Esta situación no se da en las empresas en estudio principalmente por las causas que se enumeran a continuación:

◆ Poder de mercado por parte de la demanda; existe cierto monopsonio por parte del Estado, que condiciona la variable ingresos en sus dos componentes, precio y cantidad.

---

<sup>7</sup> FALICOFF, S ; ARGENTO ,R., Cit.,Op.,Pag.54.

- ◆ Reducido tamaño del sector como consecuencia de la escasa densidad demográfica que presenta la ubicación geográfica.
- ◆ Necesidad de innovación tecnológica permanente, que implica una mayor inversión sumada a un mayor riesgo para los dueños.
- ◆ Las empresas no poseen la información suficiente para poder anticiparse a los cambios, con lo cual se hace difícil mantenerse en el mismo.
- ◆ Compromiso de las empresas de salud con el bienestar social y una subrogación implícita de la obligación del Estado de asegurar el derecho a la salud de la comunidad.

Estos condicionantes del mercado afectan la estrategia que pueden implementarse en las empresas para mejorar la rentabilidad. Las Alianzas Estratégicas con participación minoritaria son la principal alternativa para mejorar la rentabilidad sobre la inversión de las empresas SACOT de Terapia Radiante del partido de Bahía Blanca.

Del análisis exhaustivo del comportamiento de las variables de ingresos, costos e inversión que determinan la rentabilidad de las empresas en estudio, se propusieron distintas alternativas estratégicas que se pueden llevar a cabo con la conformación del acuerdo permitiendo desarrollar ventajas competitivas en la organización.

Todas las estrategias propuestas en el trabajo que afectan a las variables de ingresos e inversión son de concreción en un periodo de tiempo de mediano y largo plazo. Se debe a que intervienen decisiones de inversión, cambios de consumo al ofrecer nuevos tratamientos que involucran innovación tecnológica y cambios en la estructura del mercado, como es el hecho de reducir el poder de compra de los entes financiadores, etc. En cambio, en relación a la variable costos los establecimientos tienen la posibilidad de modificar el comportamiento de los mismos en el corto y mediano plazo. De este modo con la implementación de la alianza es factible la realización de un cambio en la estrategia para conservar las ventajas competitivas que poseen las empresas.

Asimismo, es importante reconocer que esta mejora en la rentabilidad esta supeditada al éxito del factor humano en la implementación de la alianza.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- BEIER W.. " Permanencia y Rentabilidad de las Empresas de Salud de Alta Complejidad Tecnológica ". Tesis realizada para obtener el título de Magíster en Administración. Julio 2007

- BEIER W., VIGIER, H. "Caracterización del sector de las empresas de salud de alta complejidad tecnológicas" XXX Congresos Argentino de Profesores Universitarios de Costos, del 10-12 de Octubre 2007. Santa Fe. Argentina
- BELENES, R. "Innovaciones en la gestión. Nueva cultura empresarial en los servicios sanitarios". Gestión de hospitales. Nuevos instrumentos y tendencias. Ed. Vicens Vives s.a, 1994
- BOTTARO O.E. "El rendimiento de la inversión como parámetro de decisión ante alternativas excluyentes", Revista Nexos N<sup>a</sup> 2 , Volumen 2, Facultad de Cs. Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile, 1995.-
- BOTTARO, O., YARDIN A., RODRIGUEZ JÁUREGUI "El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa. Ed., Buenos Aires. La Ley, 2004
- CLERI, C., CUDMANI, L., DONATH D., SERRA, R. , " Matrimonios a la argentina " Rev. Mercado Alta gerencia. Julio 2000.
- FALICOFF, S ; ARGENTO ,R " Estrategia de reducción de costos " V congreso Internacional de costos, Acapulco, México. 1997. Rev. Costos y Gestión. T.VII.-Nº 25.
- HERMIDA, J. " Opciones estratégicas para la supervivencia y el crecimiento ". Rev. Alta Gerencia Mercosur. Año I - Tomo II
- LEWIS, J. B., " Alianzas estratégicas – Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo " Ed. Vergara. 1989.
- MADIES, C.; TÉRMANSEN, I. " Tendencias recientes en el Mercado de Salud n Argentina " .Isalud.2000.
- MOCCIARO, O., " Gestión estratégica y dinámica de costos. Cadena de valor y alianzas estratégicas " Revista Costo y Gestión, T.VII.-Nº 26.
- OSORIO, M. Oscar " La capacidad de producción y los costos " . Ediciones Macchi 1992
- RAPPAPORT, A. " Creación de valor para los propietarios. Nuevo estándar de desempeño empresario ". Versión al español de extractos de Creating shareholder value. The new standard for business performance, Free Press, New York, 1986. Publicado en Serie Traducciones Administración Nro 12 .Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Cuyo.
- YARDIN, A., RODRIGUEZ JAUREGUI, H., "El análisis CVU en la selección de cursos de acción", Rev. Contabilidad y Administración N<sup>o</sup>75, Edit. Cangallo, Bs.As., 1983