

COMISION DE SALUD

Dr. CP Carlos Mango
cmango@fibertel.com.ar
2005

LA CRISIS DE LA SALUD: EL SECTOR Y LOS PRESTADORES

Dr. CP Carlos Mango
cmango@fibertel.com.ar
2005

CRISIS

Según Real Academia Española:

- Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente.
- Mutación importante en el desarrollo de otros procesos, ya sea de orden físico, o históricos o espirituales.
- Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese.
- Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.
- Escasez, carestía.
- Situación dificultosa o complicada.
- Situación en que se encuentra un ministerio desde el momento en que uno o varios de sus individuos han presentado la dimisión de sus cargos, hasta aquel en que se nombran las personas que han de sustituirlos

CRISIS

Adecuando al concepto de empresa:

Proceso de cambio originado por cualquier tipo de circunstancia o causa que compromete la marcha, continuidad o supervivencia de la empresa.

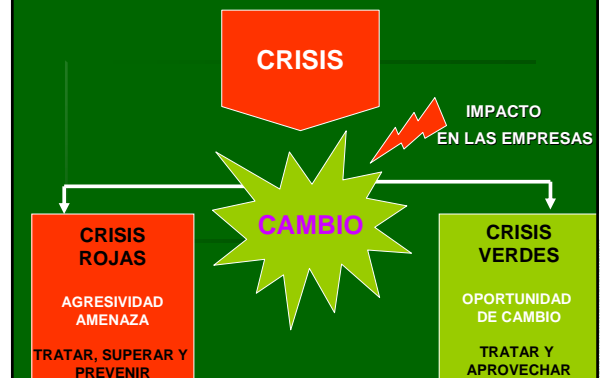
DEFINICIONES

Para contribuir a la comprensión

- **Empresa en equilibrio:** su propia dinámica le permite evitar el estado de peligro de continuidad.
- **Crisis en la empresa:** cambios a los que debe adaptarse la organización para transitar la nueva situación.

Empresa en Crisis
la empresa asume una posición desfavorable con grave peligro de continuidad.

DEFINICIONES



CAUSAS GENERADORAS

- Del entorno
 - Catástrofes. Accidentes. Inundaciones. Huracanes.
 - Avances tecnológicos.
 - Cambios culturales. Cambios en paradigmas.
 - Huelgas, error, incapacidad.
 - Política económica nacional y mundial.
 - Variación tipo de cambio
 - Acción de los competidores. Robo de información. Hackers.
- Del orden interno
 - Management insuficiente
 - Inconsistente estructura financiera
 - I & D sin desarrollo
 - Desajustes en la producción
 - Retirada de productos
 - Debilidad en la Comercialización
 - Política de recursos humanos
 - Sucesión en empresas familiares
 - Imagen y reputación
 - Pérdida de competitividad
 - Ingovernabilidad

LAS CLINICAS Y SANATORIOS PRIVADOS

El origen: su razón de ser

- Area de trabajo
 - ▶ Múltiples especialidades en un solo lugar
 - ▶ Mayor prestigio
 - ▶ Mayor clientela
 - ▶ Mayor ingreso
- Los Tradicionales
 - La Dirección Médica como única línea ejecutiva
- Los Recientes
 - Visión cercana a cualquier empresa de servicios
- Década de los Noventa:
 - Primera Mitad: crecimiento y expansión
 - Segunda Mitad: turbulencias y cambios
- Actitud de los empresarios
 - Unos: apostaron a su poder y prestigio históricos
 - Otros: se volcaron a la capacitación y actualización y reentrenamiento de los RRHH

EL AMBIENTE Y EL CONTEXTO INDICADORES (I)

Gasto per cápita Año 2000 (U\$S)

EEUU	4.499	PANAMA	268
CANADA	2.058	BRASIL	267
ARGENTINA	658	VENEZUELA	233
URUGUAY	653	GRANADA	212
BARBADOS	606	COLOMBIA	186
ANTIGUA BARBUDA	562	EL SALVADOR	184
SAINT KITTS	447	CUBA	169
CHILE	336	JAMAICA	165
MEXICO	311	REP. DOMINICANA	151
COSTA RICA	273	PARAGUAY	112

EL AMBIENTE Y EL CONTEXTO DE LA CRISIS INDICADORES (II)

Escenario crítico

- Recesión económica: 4 años
- Reducción actividad económica: 16%
- Caída del PBI: más de 11%
- Tasa de desempleo: 18% en 2001
22% en 2002
- Inversión: se redujo un 60%
- Pobreza: 57%
- Cadena de pagos: cortada

EL AMBIENTE Y EL CONTEXTO DE LA CRISIS

Causas del deterioro de los prestadores privados de salud:

- La falta de pago de las prestaciones por parte de las Obras sociales nacionales, provinciales y el PAMI.
- El fuerte incremento de los costos luego de la devaluación de 2001 sin reconocimiento en el valor a facturar por las prestaciones.



Crisis y causas reconocidas desde todos los Ambitos políticos, gubernamentales, sociales, privados, internacionales.

DOCUMENTOS Y TESTIMONIOS QUE RECONOCEN LA CRISIS DEL SECTOR (I)

Extractado de la presentación del Procedimiento preventivo de crisis (Ley de empleo) de una entidad

- Menor población en relación de dependencia
- OS en crisis por menos aportes y trabajo en negro
- Inseguridad jurídica
- Traslado del riesgo de financiar al prestador
- Falta de política que integre subsectores público y privado
- Ineficiencia de la SSS (concurso y quiebras de OS)
- Presión impositiva. Impuestos distorsivos
- Incremento de costos fijos
- Precios prestaciones inadecuados (oligopsonio)
- Abultadas deudas de Obras sociales y el PAMI

DEUDAS DE LAS OBRAS SOCIALES Y PAMI CON LOS PRESTADORES (Dcl.2003)

	MILLONES \$	%
Obras Sociales Nacionales	1.053	38,35
INSSJyP - PAMI	972	35,40
Obras Sociales Provinciales	360	13,11
Medicina Prepaga	361	13,14
Total	2.746	100,00

DOCUMENTOS Y TESTIMONIOS QUE RECONOCEN LA CRISIS DEL SECTOR

CONSIDERANDOS DE DECRETOS DE EMERGENCIA SANITARIA

- Decreto 486/2002
- Decreto 2724/2002
- Decreto 1210/2003
- Decreto 756/2004

Ley 25.972 : VTO. 31/12/2005

DOCUMENTOS Y TESTIMONIOS QUE RECONOCEN LA CRISIS DEL SECTOR

RESOLUCIONES E INSTRUCTIVOS (suspenden acciones)

1.- AFIP

2.- RENTAS
(varias Provincias)

DOCUMENTOS Y TESTIMONIOS QUE RECONOCEN LA CRISIS DEL SECTOR

- Opiniones de Empresarios y Asociaciones.
- Opiniones de Funcionarios publicos; Sindicalistas y Documentos oficiales.
- Opinión de Organismos Internacionales.

CONCLUSION

El problema es reconocido por todos pero
nadie le da una solución
definitiva

LA FALTA DE PAGO UNA CONSTANTE DEL SISTEMA

EL INTERROGANTE

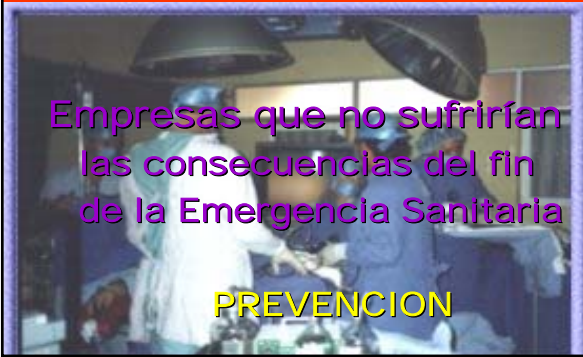
¿Qué pasaría si el 31 de diciembre
de 2005 no se prorrogara la
vigencia de la Emergencia
Sanitaria?

Los Profesionales en Ciencias Económicas

en Empresas Prestadoras de Salud en Crisis

- Empresas que no sufrirían el fin de la emergencia sanitaria: PREVENCIÓN
- Empresas que sufrirían el fin de la emergencia sanitaria: DIAGNOSTICO Y RECUPERACION

ACTUACION PROFESIONAL



Empresas que no sufrirían las consecuencias del fin de la Emergencia Sanitaria

PREVENCIÓN

PREVENCIÓN DE LAS CRISIS

Grado de previsibilidad de las crisis

Tiempo de gestación \ Origen	Interno	Externo
	LARGO • Pérdida productividad • Baja rotación de inventario • Fallas en los productos	Nivel 2 • Cambios en los consumidores • Productos sustitutos • Nuevos competidores
CORTO • Accidentes en la planta • Exodo empleados clave • Huelga del personal	Nivel 4 • Atentado terrorista • Ataque cibernético • Difusión de calumnias	

PREVENCIÓN DE LAS CRISIS

Qué tipo de respuesta para cada caso de crisis

- **Nivel 1**
Sistema de información sobre el proceso productivo (indicadores financieros, tablero de mando integral, procedimientos de calidad).
- **Nivel 2**
Contar con información antes que las consecuencias se tornen irreversibles (técnicas de escenarios, delfos, impactos cruzados, tablero de mando integral).
- **Nivel 3**
Dado a que estas situaciones escapan de los mecanismos de información y control habituales, se aconseja cobertura de seguros, planes de emergencias, manuales de crisis.
- **Nivel 4**
Diseño de herramientas creativas ("rueda de crisis", "asesinos internos", "metáforas combinadas")

PREVENCIÓN DE LAS CRISIS

Elementos para desarrollar un sistema de alerta

- Contar con información precisa y oportuna
- La previsión del futuro que anticipe los cambios
- Elaboración de planes contingentes
- Mejoras en el diseño de plantas, procesos y productos
- Atención de los comportamientos dentro de la organización
- Auditorías sobre aspectos financieros legales y medioambientales
- Sistema de alerta con información externa

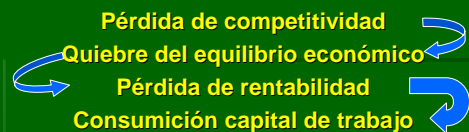
ACTUACION PROFESIONAL



Empresas que sufrirían las consecuencias del fin de la Emergencia Sanitaria

DIAGNOSTICO Y RECUPERACION

TRATAMIENTO DE EMPRESAS DE SALUD EN CRISIS



Dos soluciones

Reducir nivel de actividad

Cubrir el deficit con Financiación externa

VARIABLES DE AJUSTES

Honorarios médicos
Sueldos
Pagos a proveedores
AFIP - RENTAS

METODOLOGIA DE RECUPERACION (I)

1.- DIAGNOSTICO INTEGRAL

- **Etapa I: (Prediagnóstico) Análisis inicial. Relevamiento “express” y acciones inmediatas.**
- **Etapa II: Acciones para evitar la repetición de los problemas que atacan la viabilidad.**

Descripción de las tareas

- **Elementos constitutivos** (amenaza de daño grave; inercia; ingobernabilidad; visión limitada del entorno; anomia; falta de comunicación; etc.).

METODOLOGIA DE RECUPERACION (II)

- **Causas** (dispersión de la función gerencial; ausencia de normas y procedimientos; debilidad en mandos medios; falta de gestión en RRHH; inexistencia políticas de marketing y gestión de nuevos negocios; sistemas de información y control inadecuados; reducción de la relación ingresos/gastos; etc)
- **Efectos** (clima laboral enrarecido; ausencia de financiamiento; parálisis; falta de equilibrio presupuestario; desmotivación y resistencia al cambio; rentabilidad negativa, desequilibrio de la tesorería; etc.).

METODOLOGIA DE RECUPERACION (III)

- **Variables organizacionales** (clima; cultura; poder; liderazgo; comunicación; conflicto; contexto).
- **Análisis F.O.D.A.**
- **Análisis de temas básicos**
 - Evolución general de la empresa
 - Estructura organizativa. Estilo de dirección
 - Comercialización
 - Producción y costos
 - Situación económica y financiera
 - Sistemas de comunicación
 - RRHH. Cultura organizacional
 - Situación del entorno. Competidores, clientes, proveedores, posibles ingresos de competidores, barreras de ingresos.

METODOLOGIA DE RECUPERACION (IV)

2.- DISEÑO DE UN PLAN DE URGENCIA

- Nombramiento de un Comité de Crisis
- Reestructuración extrajudicial de pasivos
- Proc. preventivo crisis (ley de empleo)
- Mejora de la liquidez
- Acciones de corto plazo para asegurar la permanencia
- Solicitud de apertura de concurso preventivo.

METODOLOGIA DE RECUPERACION (V)

3.- PLAN ESTRATEGICO de RECONVERSION

Herramientas:

- Reestructuración de sectores
- Moratorias y planes de refinanciación
- APE (Acuerdo preventivo extrajudicial con o sin homologación)
- Realización de activos prescindibles
- Acuerdos de complementación empresaria
- Downsizing (reducción de tamaño)
- Rightsizing o resizing (ajustar la dimensión)
- Outsourcing (tercerización)

METODOLOGIA DE RECUPERACION (VI)

- Turnaround (reingeniería)
- Escisión o fusión
- Capitalización de deudas
- Cambio de management
- Alianzas estratégicas
- Concurso preventivo
- Conversión de quiebra en concurso
- Cramdown
- Avenimiento en la quiebra
- Conclusión de quiebra por pago total

LA CRISIS DE LA SALUD: EL SECTOR Y LOS PRESTADORES

Dr. CP Carlos Mango
cmango@fibertel.com.ar
2005