

CHV 025 ICSA (A)¹ **(Hoja de preparación del caso)**

Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

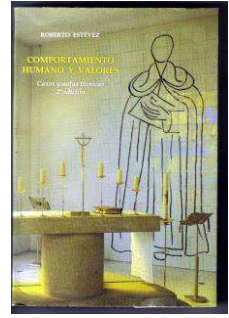
Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. ¿Cuáles son los problemas centrales y cuáles son sólo síntomas?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y cuales las debilidades de ICSA?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y cuáles las amenazas?
4. ¿Quiénes son ahora los protagonistas? ¿Cuáles son los intereses de cada uno de ellos?
5. ¿Cuál es tu opinión sobre la oferta recibida? ¿Refleja los intereses de todos los protagonistas?
6. ¿Que les propondrías a los Directores / Socios? ¿Cuál es la fórmula para mantener la unidad?
7. ¿Para qué mantener la unidad?
8. ¿Podrías delinear una elección de futuro y una estrategia para ICSA? ¿Qué aspectos de la implementación deberías atender prioritariamente?

Este caso puede ser usado para una exposición del Equipo frente a toda la clase.

¹ Este caso ha sido escrito como base de discusión y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada; por Roberto M. Estévez (8-1997), alterando los nombres y cifras de una situación real. Se sugiere para los temas: Dirección en entornos inflacionarios. La elección del futuro. El trayecto de la formulación a la implementación. Liderazgo. .Publicado en el libro “Comportamiento Humano y Valores”, Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004. Queda prohibida la reproducción total o parcial sin permiso del autor.

ICSA (A)



Luego de dos meses, sus padres citaban nuevamente a Martín a una de las poco frecuentes reuniones de directorio; los sesenta días habían sido febriles tenía razones para pensar que el cierre de ICSA comenzaba a desdibujarse en las alternativas, tanto para sus padres, como para Emilio, su socio. Asistía a la reunión francamente confiado.

LA EMPRESA

En diciembre de 1986 Antonio había tomado la decisión de incluir a sus hijos - nominalmente al menos- en el directorio de ICSA. Se trataba de una sociedad de servicios médicos que había surgido en torno a su prestigio como especialista en oncología clínica (que en la República Argentina implica el tratamiento de tumores sólidos) y que estaba conformado por, su esposa Graciela, y uno de sus discípulos más queridos, Emilio.

Antonio y su esposa eran conocidos en Argentina por su alto nivel de especialidad, se habían desempeñado como Jefes de diferentes servicios de oncología, presidentes de las principales sociedades científicas de su especialidad, e incluso como expertos de organismos internacionales. Publicaban permanentemente sus investigaciones en su país, Europa y los EE.UU. y viajaban frecuentemente para el dictado de cursos y la participación en congresos tanto en Argentina como en el exterior.

La asociación con Emilio -veinte años menor- había sido un reconocimiento a su capacidad médica y afecto, así como también, de la necesidad de multiplicar sus fuerzas y generar una organización propia que los potenciara.

A seis años de su fundación, ICSA era una organización que a pesar de su composición accionaria -Emilio tenía el 49% de la propiedad- debía caracterizarse como esencialmente familiar.

ICSA era también una organización reconocida que, junto con una Fundación y un programa privado de formación de especialistas, configuraban el centro que mayor asistencia a pacientes oncológicos y producción científica registraba en la Argentina. Las nuevas incorporaciones al directorio no implicaron modificación a los paquetes accionarios.

Era conocido que en todas las instituciones dedicadas a la atención de pacientes oncológicos de Argentina había discípulos de Antonio, maestro directo de dos tercios de los 311 especialistas reconocidos que actuaban en el país.

Antonio había contribuido también a la creación de ocho carreras de especialista en el país, y otras en varios Estados de América Latina; era por ejemplo, autor del plan nacional de lucha contra el cáncer de Brasil.

No menos importante era el reconocimiento de su capacidad investigativa que había llevado a demostrar la eficacia o ineficacia curativa de un número importante de citostáticos en congresos mundiales de su especialidad, aun en contra de las posiciones dominantes en

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



centros de países desarrollados. En varias ocasiones había recomendado modificaciones en la composición de drogas antitumorales, o asociaciones que habían demostrado gran eficacia curativa. Una importante multinacional italiana había introducido una nueva droga en el exigente mercado japonés invocando los estudios de Antonio sobre la misma, presentados en el último Congreso Mundial de la especialidad. Antonio se había enterado de esto por una publicación especializada.

EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

A finales de 1986 Antonio decidió ceder a la presión de su hijo Martín para desligar la atención de sus pacientes particulares de ICSA trasladando sus consultas a un edificio cercano -de su propiedad-, donde funcionaba la Fundación por él mantenida y el curso de especialistas. Este último otorgaba títulos reconocidos por el Estado a través primero de la Universidad estatal, y luego (dada la escasa preocupación de Antonio por las cuestiones políticas y las relaciones públicas), de una Universidad Privada.

El 57.5% de la población argentina estaba cubierta por el Sistema Nacional de Obras Sociales, el 13.3% por las de las Provincias, Municipios, Poder Judicial y Legislativo, el 3.5% por las de las Fuerzas Armadas y Organismos de Seguridad y el 25.7% no tenía cobertura social; de estos últimos, el 10% lo era por razón de extrema pobreza.

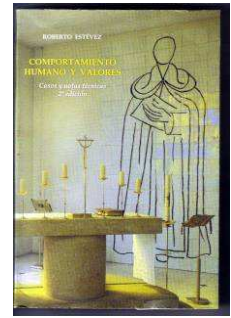
Caracterización y e ingresos

Obras sociales según su naturaleza institucional	Caracterización	Consultas médicas anuales por beneficiario	Ingresos en Australes
Mixtas	Son las de mayor concentración de población. Administradas por representantes estatales y personal de la actividad (Bancarios)	4.5	2.556.926.000
Sindicales	Conducidas por sindicatos. Cubren el 40% de los beneficiarios (Textiles, Construcción)	2.1	489.577.000
Estatales	Pertencen al Estado y son administradas por sus organismos. Cubren el 4.5% de los beneficiarios (Ministerio del Interior)	7.4	165.991.000
Personal de Dirección	Personal excluido de convenios colectivos de trabajo. 5% de los beneficiarios (Obra Social de Empresarios)	4.4	199.764.000
Por	Fruto de un acuerdo entre una em-	8.9	s.d.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007

convenio presa y el sindicato de la acti-
 vidad. 1.5% de los beneficiarios
 (John Deere, Ford, Molinos)

Totales
3.412.258.000



Las instituciones que cubrían prestaciones de servicios de salud eran más de 300 y - como se ha visto- podrían clasificarse en cinco categorías según su naturaleza institucional. Dos vertientes tuvo el origen del sistema: por una partes, un sentido de solidaridad alimentó el nacimiento de las obras sociales, como respuesta de los trabajadores para asegurarse servicios de salud, turismo y recreación a los que difícilmente podían acceder en forma individual; por otra, un creciente interés de empresarios privados por el mercado de los servicios de salud, dio origen a las instituciones de "Medicina Prepaga".

A partir de 1970, el sistema pasó a ser regulado por el Estado, mediante un instrumento legal que impulsó la afiliación obligatoria de todos los trabajadores en relación de dependencia y la realización compulsiva de aportes que los empleadores efectúan en un porcentaje mayor.

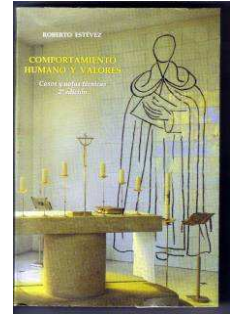
El rígido control oficial de los contratos con los profesionales e instituciones prestadoras directas de servicios de salud, unido a la masiva designación de interventores en la segunda parte de la década, tuvo como efecto una progresiva pérdida de calidad de los servicios. Esto impulsó el crecimiento del sistema de medicina prepaga ya que tanto los particulares, como en muchos casos las mismas empresas, optaron por el doble aporte para asegurarse una cobertura eficaz.

Los prestadores directos en nada se beneficiaron, ya que debieron soportar la aplicación generalizada del Nomenclador Nacional (NN)de Prestaciones Medicas que, aún cuando fuera mejorado por las organizaciones de medicina prepaga, dejaba un valor por consulta poco superior a dos dólares.

El estancamiento de los ingresos, la inflación y el crecimiento de los costos fijos llevó a la quiebra a muchos sanatorios, al abandono del sistema por parte de los principales especialistas y al florecimiento de prácticas corruptas generalizadas.

LOS PROBLEMAS DE ANTÓNIO

En la Navidad de 1987 Antonio había conseguido reunir por cuatro días a su familia fuera de Mendoza y dialogaba con su hijo mientras jugaba con su pequeño nieto de cuatro meses de edad: "Finalmente tenías razón, era posible no abandonar mi objetivo de atender a quienes no tienen los mayores recursos y mantener mi nivel de ingresos; sin embargo al atender en la Fundación, unido a los más de veinte viajes realizados este año, las clases y el programa de investigación, me alejan cada día más de ICSA; para colmo el Ministerio de Bienestar Social me ha obligado a entrar en el análisis de esa nueva '*droga de eficacia no comprobada*' y todo este entuerto me exigió dedicarme a un estudio epidemiológico a escala nacional, costoso, que me expone ante la opinión pública y agota... no estoy seguro de que suceda en ICSA y algunas quejas de prestadores y Obras Sociales me preocupan".



"Mirá papá -le respondió Martín- hemos hablado en varias oportunidades el tema y conoces mi opinión sobre la falta de dirección que tiene ICSA en los aspectos no médicos, mi desconfianza en la actual gerencia, y mi intuición de que Uds. están haciendo una mala utilización de su tiempo -que es sin duda su principal recurso-; están generando un aluvión de actividades y organizaciones, en lugar de un sistema que Uds. puedan controlar.

Por otra parte te recuerdo que están pagando bajos sueldos, no parece razonable que tu secretaria cobre la mitad de mía en el Colegio Ciudad de Mendoza; es más joven, está por egresar en Relaciones Públicas y tiene un horario un tercio inferior a la tuya.

"Entre paréntesis, se trata de Gaby, la hija de un amigo tuyo, prestador en imágenes y me ha confiado que tienes una deuda con su padre de 31.000 Australes, que nadie se atreve a reclamarte pero están muy decepcionados".

ICSA tenía un Gerente -retribuido con un 12% sobre los beneficios netos- asistido por una joven contadora y una facturista, trabajaban también dos secretarías y un mayordomo. El equipo profesional estaba compuesto por los tres directores médicos, diez médicos con dedicación parcial y una enfermera. La Fundación empleaba también una recepcionista, una secretaria, una administrativa, un responsable de computación, un médico, un cadete y un mayordomo, la mayor parte de los cargos eran "part-time". Los directores cobraban sus utilidades de ICSA a fin de cada mes.

Las prestaciones de consultorio, citología y quimioterapia eran asumidas directamente por ICSA, mientras que el Laboratorio de Rutina funcionaba en el mismo local por un contrato de sociedad con ICSA y las prestaciones de Radioinmunoensayo (RIE), Imágenes, Radiaciones (Bomba de Cobalto y Acelerador Lineal), cirugía, anatomía Patológica, hematología y Hemoterapia se brindaban a Través de contratos con terceros. En todos los casos existía la supervisión médica de ICSA.

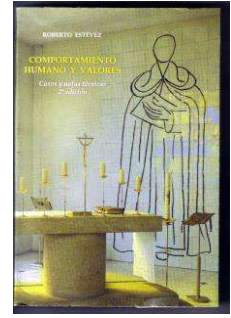
El resultado de la charla de Navidad fue que Martín obtuvo la autorización de su padre para dialogar durante el verano con el Gerente y la Contadora -en quien intuía un alto valor moral-, así como, para revisar los registros de ICSA.

EL INFORME DE MARZO DE 1988

El 31 de marzo de 1988 Martín -que había iniciado hace un mes un Master en una Escuela de Negocios de Santiago de Chile- se reunió con los tres directores médicos para darles sus opiniones sobre su situación. Sintetizó la misma en seis puntos:

1. Las opiniones vertidas por Uds. al gerente han tenido como resultado un mayor esfuerzo -en su línea de conducta- frente a la preocupación de que se produzca el cierre de ICSA, un incremento de actividad merced a la captación, creo que por prácticas desleales, de los auditores médicos de algunas instituciones, y la deliberada confección de estadísticas fragmentarias y poco confiables.

2. La motivación en general es baja y muy inestable. La credibilidad interna es nula y temo por la percepción externa.



3. ICSA es deficitario desde hace al menos doce meses, pero la Gerencia -para mantener su nivel de remuneraciones- ha continuado distribuyendo utilidades a partir de descubiertos bancarios.

4. El endeudamiento comercial supera los 70.000 Australes y el bancario los 130.000. Su prestigio está seriamente afectado.

5. La carga de los gastos de estructura es intolerable en el actual nivel de actividad. Y la infraestructura está gravemente desatendida.

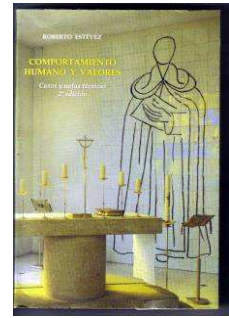
6. El nivel de actividad tiende a decrecer, no sólo por el desorden interno, sino también por la derivación de algunos profesionales de los pacientes a su consultorio particular.

Como consecuencia del informe, en abril y mayo se liquidaron activos, la deuda bancaria fue saldada con los fondos producidos por estas ventas y por aportes de los socios, se redujo el endeudamiento comercial a 60 días sobre ventas y fueron despedidos el gerente y cinco médicos. Sin embargo la situación fue altamente traumática y dejó a los directores con la voluntad de vender ICSA (con un patrimonio neto de 100.000u\$, la mayor parte de los cuales eran intangibles) o cerrarlo y vender el inmueble (propiedad de Antonio) y el equipamiento (propiedad de ICSA), para dedicarse los directores sólo a la actividad de docencia e investigación y a la atención de pacientes particulares en el edificio que ahora compartían con la Fundación.

Frente a una propuesta de compra, los directores -a fines del mes de mayo de 1988- volvieron a convocar a Martín para pedirle su opinión.

La oferta provenía de una institución con baja reputación científica, y más baja comercial; y consistía en comprarle la mayoría a Antonio por 10.000u\$, abonándole una regalía por el uso de su nombre en ICSA de 1.000u\$ mensuales mientras viviera y un alquiler por el uso del inmueble mientras permanecieran en.

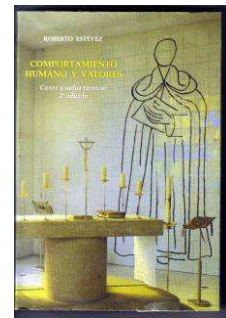
- "Mirá Martín -dijo Antonio- no quiero más problemas, me he comprometido a dar una respuesta esta misma noche a los oferentes".



ANEXO I²

RESULTADOS OPERATIVOS									
Mes	Año	Consultas (Co)		Prácticas		Laboratorio		Mes	Año
		ICSA	Fundación	Citología (Ci)	Quimioterapia (Qui)	Rutina	RIE		
Año 1987		3705	1031	100	1305	11387	998	Año 1987	
OCT	87	290	84	9	146	802	91	OCT	87
NOV	87	338	94	28	142	1248	108	NOV	87
DIC	87	407	110	18	101	1077	80	DIC	87
ENE	88	340	97	1	125	834	44	ENE	88
FEB	88	259	74	8	109	928	57	FEB	88
MAR	88	496	94	9	146	1263	108	MAR	88
ABR	88	286	81	23	138	822	56	ABR	88
MAY	88	278	77	9	148	667	95	MAY	88

² Este anexo ha sido confeccionado reproduciendo la información con la que efectivamente contaban los directivos de ICESA.



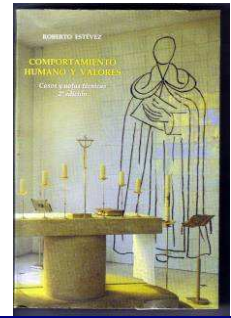
INDICES											
Mes	Año	Estacionalidad			Financieros		Económicos (Nomenclador)			Mes	Año
		Consultas (Co)	Quimioterapia (Q)	Diagnostico	Dólar	IPC	NN070715	NN210101	NN420101		
Año	87	1,00	1,00	1,00						Año	87
OCT	87	0,08	0,11	0,07	4,16	0,03	65,28	30,77	9,01	OCT	87
NOV	87	0,09	0,11	0,11	4,36	0,10	65,28	30,77	9,01	NOV	87
DIC	87	0,11	0,08	0,09	5,10	0,03	80,07	37,74	9,01	DIC	87
ENE	88	0,09	0,07	0,07	5,50	0,09	80,07	37,74	11,05	ENE	88
FEB	88	0,07	0,06	0,08	6,18	0,10	80,07	37,74	11,05	FEB	88
MAR	88	0,13	0,08	0,12	6,48	0,15	80,07	37,74	11,05	MAR	88
ABR	88	0,08	0,08	0,07	7,41	0,17	94,23	44,41	13,01	ABR	88
MAY	88	0,07	0,08	0,06	9,15	0,16	108,40	51,09	14,96	MAY	88

RESULTADO FINANCIERO										
Mes	Año	Disponibilidades		Créditos					Año	
		Caja	Bancos	Facturado	Existencias	Comerciales	Fiscales			
OCT	87	24030	25726	37905	1415	53578	3084	OCT	87	
NOV	87	6160	-14645	4032	22411	28222	16927	NOV	87	
DIC	87	6867	-116558	38391	25868	30346	32127	DIC	87	
ENE	88	7109	-133674	36351	26025	42972	47723	ENE	88	
FEB	88	7820	-139846	54835	26465	38455	61845	FEB	88	
MAR	88	8728	-113030	50717	22624	54703	86720	MAR	88	
ABR	88	32	-29734	54072	0	77866	81896	ABR	88	
MAY	88	58	-18678	78529	0	87828	94754	MAY	88	

RESULTADO BRUTO POR SERVICIO												
Mes	Año	Ingresos			Costos			Margen Contribución			Mes	Año
		CoCiQui	Farmacia	Contratad	CoCiQui	Farmacia	Contratad	CoCiQui	Farmacia	Contratad		
OCT	87	15920	15963	16934	780	6668	9164	15140	9295	7770	OCT	87
NOV	87	17115	18825	19098	859	7863	10336	16256	10962	8762	NOV	87
DIC	87	20491	14913	23565	1029	6229	12753	19462	8684	10812	DIC	87
ENE	88	21857	15907	25136	9908	6644	13667	11949	9263	11469	ENE	88
FEB	88	17930	13049	20619	8127	5450	11212	9803	7599	9407	FEB	88
MAR	88	29089	21171	33452	12527	5851	25113	16562	15320	8339	MAR	88
ABR	88	21056	15324	24215	8241	8338	21289	12815	6986	2926	ABR	88

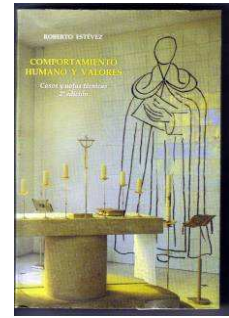
³ Este anexo ha sido confeccionado reproduciendo la información con la que efectivamente contaban los directivos de ICESA.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
 Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



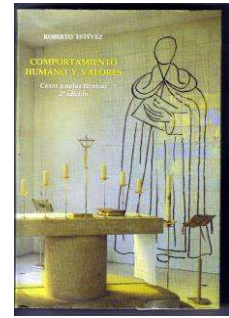
MAY	88	21229	15450	24412	4240	6151	20021	16989	9299	4391	MAY	88
-----	----	-------	-------	-------	------	------	-------	-------	------	------	-----	----

RESULTADO ECONOMICO												
Mes	Año	Ingresos	Costo	Margen Bruto	Gastos			Beneficio Neto	ULD A	Mes	Año	
					Administración	Intereses	Tax					
OCT	87	48817	16612	32205	30856			32205	20225	OCT	87	
NOV	87	55038	19058	35980	35978		2241	33739	32126	NOV	87	
DIC	87	58969	20011	38958	24693		9791	-14974	98714	DIC	87	
ENE	88	62900	30219	32681	36684		18848	-2734	32916	ENE	88	
FEB	88	51598	24789	26809	20223		21536	1236	-9102	0	FEB	88
MAR	88	83712	43491	40221	24182		22267	-2891	1010	MAR	88	
ABR	88	60595	37868	22727	19136		6601	29058	-12932	-74100	ABR	88
MAY	88	61091	30412	30679	22720		3866	11957	14856	4330	MAY	88



Balance al	31.8.86	31.8.87
A C T I V O		
Disponibilidades		
Caja	8431.38	20146.37
Bancos créditos		
Deudores por servicios	19345.66	84477.65
Directorio	71418.64	155670.7
Anticipo de impuestos	1861.38	3600.3
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	101057.0	263895.0
Bienes de uso	672.52	3956.07
Activos Fijos	0	0
TOTAL ACTIVO	101729.5	267851.1
P A S I V O		
Deudas		
Bancarias	14460.38	44376.45
Comerciales	0	0
Fiscales	10077.14	20746.09
Sociales	1509.06	2422.06
TOTAL PASIVO CORRIENTE	26046.58	67544.6
Depósito garantía Directores	0.6	1.5
TOTAL PASIVO	26047.18	67546.1
P A T R I M O N I O N E T O		
Capital suscrito		
Acciones en circulación	20	20
Ajuste de capital	260.6	2410.05
Reserva legal	936.67	138.39
Resultados acumulados		
De ejercicios anteriores	5333.09	49544.18
Del ejercicio	69132.04	148192.5
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO	75682.4	200305.1
TOTAL DEL PASIVO MAS PN	101729.5	267851.2

⁴ Este anexo ha sido confeccionado reproduciendo la información con la que efectivamente contaban los directivos de ICOSA.



CUENTA DE RESULTADOS

Prestaciones	123164.3	515534.6
Costo de los servicios	27103.44	98812
MARGEN BRUTO	96060.89	416722.6
Gastos de administración	16341.43	99617.53
Gastos de comercialización	3694.92	15466.03
Gastos de financiación	4488.79	0
RESULTADO	71535.75	301639.1
Resultado financiero y tenencia	-2403.71	-153466.
Ganancia del ejercicio	69132.04	148172.5
Balance al	31.8.86	31.8.87
A C T I V O		
Caja	0.082880	0.075214
Deudores por servicios	0.190167	0.315390
Directorio	0.702043	0.581183
Anticipo de impuestos	0.018297	0.013441
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0.993389	0.985230
Bienes de uso	0.006610	0.014769
Activos Fijos	0	0
TOTAL ACTIVO	1	1
P A S I V O		
Bancarias	0.142145	0.165675
Comerciales	0	0
Fiscales	0.099058	0.077453
Sociales	0.014834	0.009042
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0.256037	0.252172
Deposito garantía Directores	0.000005	0.000005
TOTAL PASIVO	0.256043	0.252177
P A T R I M O N I O N E T O		
Acciones en circulación	0.000196	0.000074
Ajuste de capital	0.002561	0.008997
Reserva legal	0.009207	0.000516
Resultados acumulados		
De ejercicios anteriores	0.052424	0.184969
Del ejercicio	0.679566	0.553264
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO	0.743956	0.747822
TOTAL DEL PASIVO MAS PN	1	1
CUENTA DE RESULTADOS		
Prestaciones	1	1
Costo de los servicios	0.220059	0.191668
MARGEN BRUTO	0.779940	0.808331
Gastos de administración	0.132679	0.193231
Gastos de comercialización	0.029999	0.029999
Gastos de financiación	0.036445	0
RESULTADO	0.580815	0.585099
Resultado financiero y tenencia	-0.01951	-0.29768
Ganancia del ejercicio	0.561299	0.287415