



Cartagena, Colombia 3 al 6 OCTUBRE 2024

Benchmarking para Laboratorios Clínicos

Dra. María Victoria Allais/MBA

CONTENIDO

Benchmarking

- Definición
- Ventajas
- Objetivos

Tipos de Benchmarking

- Benchmarking histórico
- Benchmarking de la Industria/Sector
- El mejor de la clase

Caso real Laboratorio Clínico



01

Benchmarking



Definición de Benchmarking

En busca de los mejores procesos para la mejora continua



- Proceso de comparación (*benchmarking*) de desempeño y resultados, a través de indicadores de rendimiento
- Parámetro de referencia (*benchmark*): evaluación de un parámetro comparándolo con un estándar o punto de referencia

Objetivos de Benchmarking



Medición + Análisis + Mejora

- Obtención de información útil para la mejora del desempeño global o por sector
- El Indicador de desempeño o *benchmark* debe ser debe ser
 - Representativo
 - Replicable

Ventajas del Benchmarking

En busca de los mejores procesos para la mejora continua

- Satisfacción de los clientes
- Participación de todos los miembros de la empresa:
 - Resolución de problemas
 - Creatividad
 - Re-ingeniería
- Implementación de metodologías más eficaces en:
 - Elaboración de estrategias
 - Aseguramiento de la Calidad
 - Soporte al cambio cultural interno
 - Medición precisa de productividad
- Determinación de objetivos precisos, realistas, alcanzables para
 - Aumento de la productividad
 - Aumento competitividad
 - Predicción del fracaso

02

Tipos de Benchmarking



Tipos de Benchmarking

Clasificación

1

- Interno o Histórico
- Externo de la Industria o Sector
- El mejor de la clase

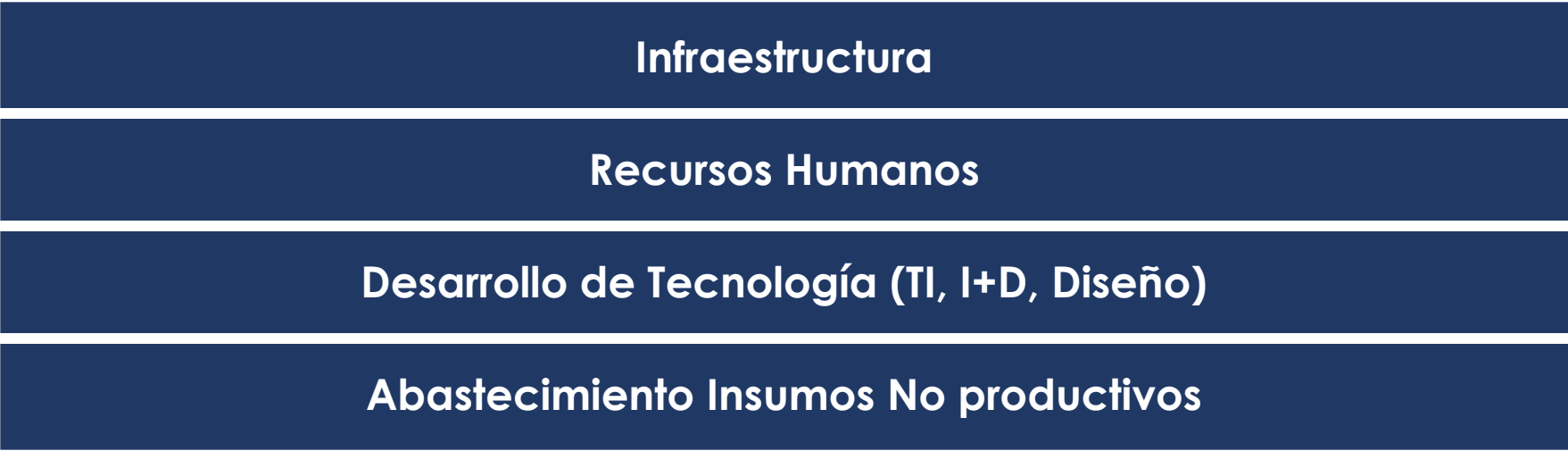
Clasificación

2

- Interno
- Externo Competitivo
- Externo Funcional o de Procesos
- Genérico o mejores prácticas

Identificación de actividades en la cadena de valor

Actividades de **Soporte**



MARGEN

Actividades **Primarias**



OPERACIONES

Adaptación propia de Ventaja Competitiva de Michael Porter para Laboratorios de Análisis Clínicos. Según Porter cada organización tiene que armar su propia cadena de valor.

Benchmarking Interno o Histórico

- Mide el rendimiento de la empresa en general y de los eslabones de la cadena de valor en relación con años anteriores
- Identifica cambios significativos
- Sufre de limitaciones o miopías organizacionales
 - Espacial: Innovación en productos y capacidades actuales (experiencia en un tema)
 - Temporal: Inadecuada ponderación del presente y futuro
 - Exceso de Confianza: Impacto de nuestras acciones exitosas sobre nuestra percepción de eficacia



Benchmarking Externo

- Compara rendimiento entre proveedores de productos o servicios similares de la Industria o Sector
- Recomienda analizar proveedores públicos y privados
- No contempla industrias que pudieran satisfacer las mismas necesidades



Benchmarking del Mejor



- Contempla la comparación del rendimiento de una organización frente al rendimiento del **mejor de su clase**:
 - Misma industria
 - Otra industria
- Alienta a la empresa a considerar como mejorar las competencias organizacionales
- Estimula y desafía el pensamiento de la dirección

03

Casos reales



Definición del Benchmark

Definición del Benchmark Productividad (Indicador o Parámetro)

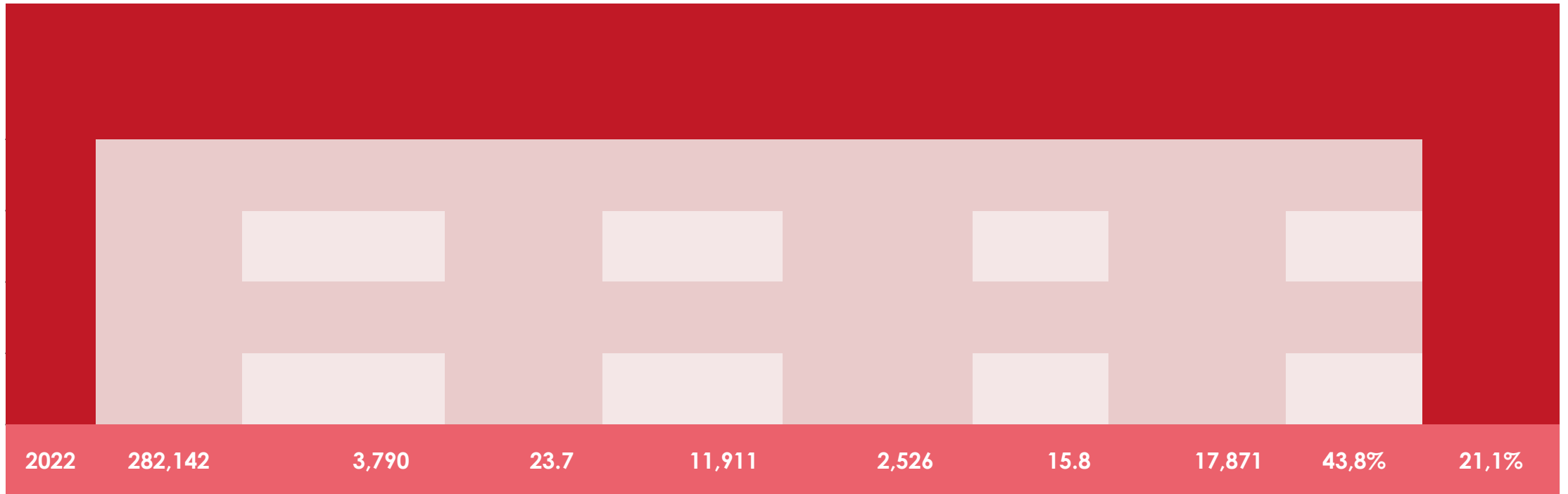
Cantidad de tests o prácticas anuales/empleado FTE 160

(full time equivalent o empleado de tiempo completo)

- Para hacer comparable el número de empleados que trabajan en diferentes laboratorios se convierte la cantidad de recursos humanos de cada una de las empresas encuestadas a empleados full time de 8 horas diarias (equivalente a 40 horas semanales o 160 horas mensuales).
- Ejemplo: un plantel de 100 empleados que trabajaron un promedio de 144 horas mensuales durante el año 2023 equivalen 90 FTEs.
- **FTE 160 total: número total de empleados en el laboratorio, independientemente de sus funciones**
- **FTE 160 analítico: trabajadores del laboratorio que producen resultados de pruebas**

Productividad Histórica

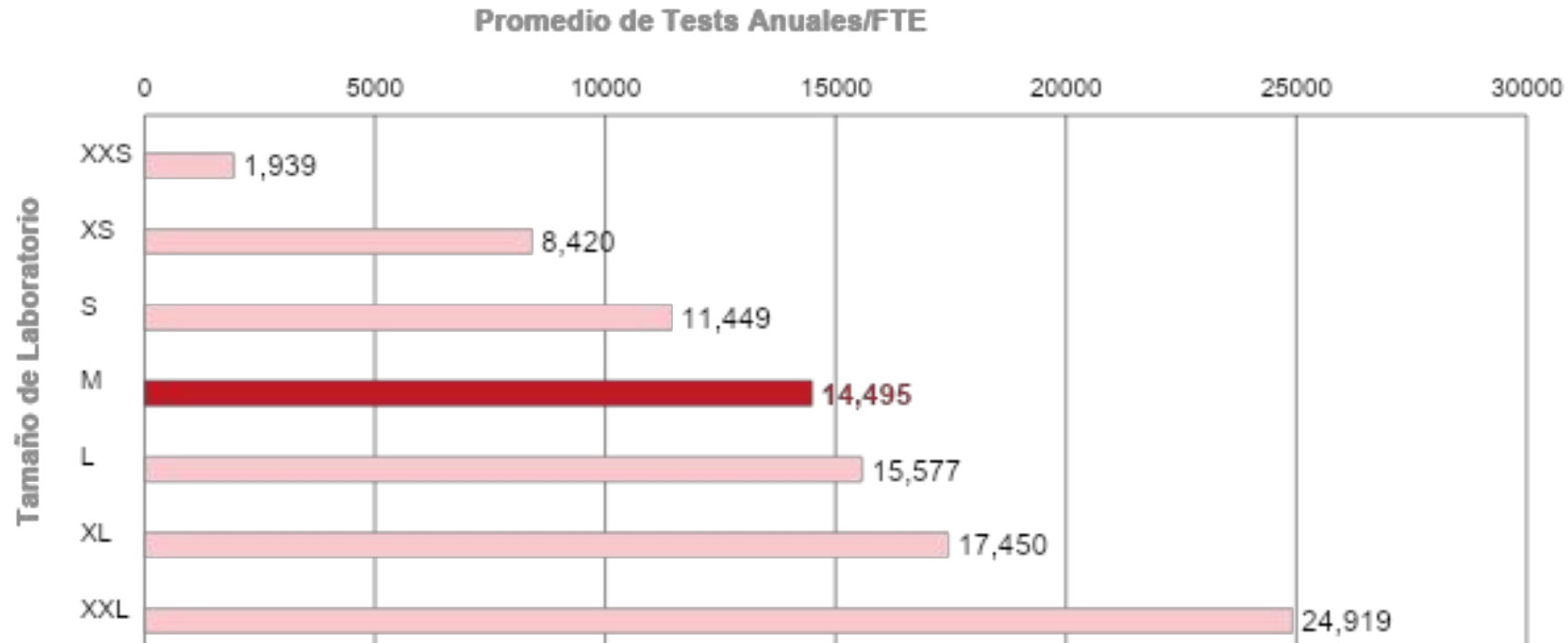
- Laboratorio Tamaño **Medium, Ambulatorio, 3 Sedes**
- Ciudad de **600.000 habitantes**
- **Líder de la Ciudad**



Fuente: Cliente de Consultoría Intel 4 Diagnostics

Benchmarking Externo Productividad Global

Productividad según Tamaño de Laboratorio



Fuente: Encuesta Anual Intel 4 Diagnosticos: 70 Laboratorios Argentina

En todos los casos se considera el número de empleados total del laboratorio: extraccionistas, técnicos, bioquímicos, personal administrativo, personal directivo, informática, servicios generales, etc.

No diferencia entre laboratorios de referencia, ambulatorios y hospitalarios

Benchmarking Externo - Indicador Costo laboral /Venta anual (%)

Año 2022	Q test anuales	Q Centros Atención Pacientes	Tipo	Ventas Anuales	Labor Costo (1)+(2)+(3)	Labor Cost Preanalítica Área (1)	Labor Cost Analítica Área (2)	Labor Cost Postanalítica Área (3)	EBIT
Lab 1	100.000	3	A	100,0%	-50,0%	-18,0%	-31,0%	-1,0%	7,0%
Lab 2	200.000	1	H	100,0%	-63,0%		-63,0%		12,0%
Lab 3	250.000	2	A	100,0%	-41,1%	-10,8%	-25,6%	-4,6%	21,2%
Lab 4	280.000	3	A	100,0%	-43,8%		-43,8%		21,1%
Lab 5	320.000	1	H	100,0%	-34,0%		-34,0%		52,0%
Lab 6	325.000	1	H	100,0%	-56,0%		-56,0%		18,0%
Lab 7	400.000	5	A	100,0%	-22,7%		-22,7%		31,0%
Lab 8	500.000	6	A	100,0%	-30,6%		-30,6%		14,3%
Lab 9	600.000	6	A	100,0%	-19,1%		-19,1%		29,3%
Lab 10	700.000	1	H	100,0%	-40,0%		-40,0%		41,0%
Lab 11	750.000	1	H	100,0%	-61,0%		-61,0%		15,0%
Lab 12	1.000.000	4	A	100,0%	-31,9%		-31,9%		30,0%
Lab 13	1.200.000	9	A	100,0%	-20,0%	-4,2%		-15,8%	24,7%
Lab 14	6.000.000	25	A	100,0%	-37,0%	-12,0%	-24,0%	-1,0%	19,4%
Lab 15	7.500.000	1	R	100,0%	-24,0%	0,0%	-24,0%	0,0%	16,2%

Fuente: Cliente de Consultoría Intel 4 Diagnostics

Identificación de actividades en la cadena de valor

Actividades de **Soporte**



Indicadores de aseguramiento de Calidad (NC, AM, AC), estructura edilicia (tasa de rotura, reparaciones)



Actividades **Primarias**

Indicadores de abastecimiento, stock, compras para áreas de apoyo a la actividad primaria

MARGEN

*Adaptación propia de Ventaja Competitiva de Michael Porter para Laboratorios de Análisis Clínicos.
Según Porter cada organización tiene que armar su propia cadena de valor.*

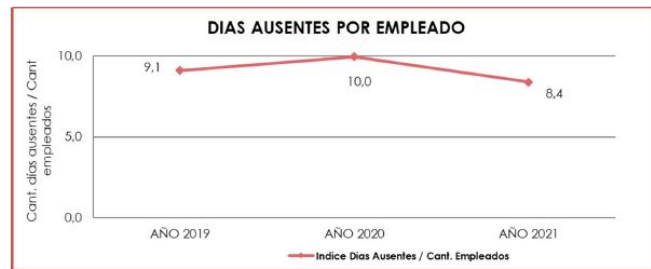
Indicadores Gestión Recursos Humanos

→ Fórmula: $\text{Horas promedio mensual ausentes} / \text{Horas planificadas} \times 100$:

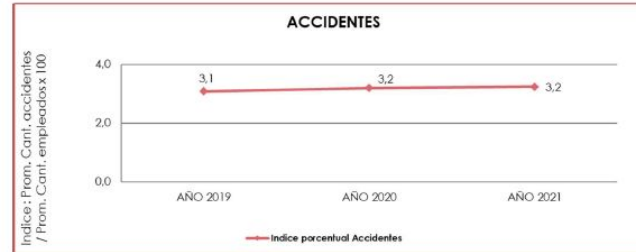


Respecto al indicador días ausentes por empleado, durante el 2019, se reportan 9 ausencias anuales promedio por cada empleado, 10 ausencias en el año 2020, y 8 ausencias promedio en el año 2021.

→ Fórmula: $\text{Promedio días ausentes} / \text{Cantidad promedio empleados}$



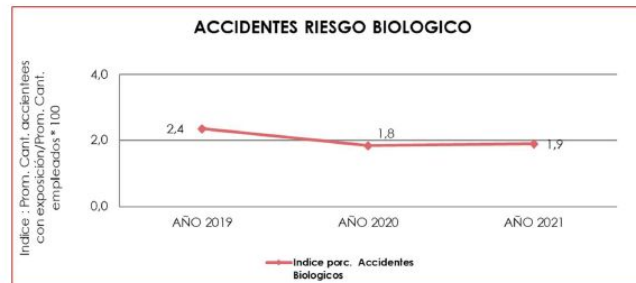
Promedio mensual de accidentes / Promedio cantidad de empleados * 100:



→ Fórmula Índice de Rotación: $\text{Promedio anual de ingresos} + \text{egresos} / \text{Cantidad de empleados}$



Promedio mensual de accidentes con exposición a patógenos sanguíneos / Promedio cantidad de empleados * 100:



→ Fórmula Tasa de Retención: $\text{Promedio anual de renuncias} / \text{Cantidad de empleados}$:

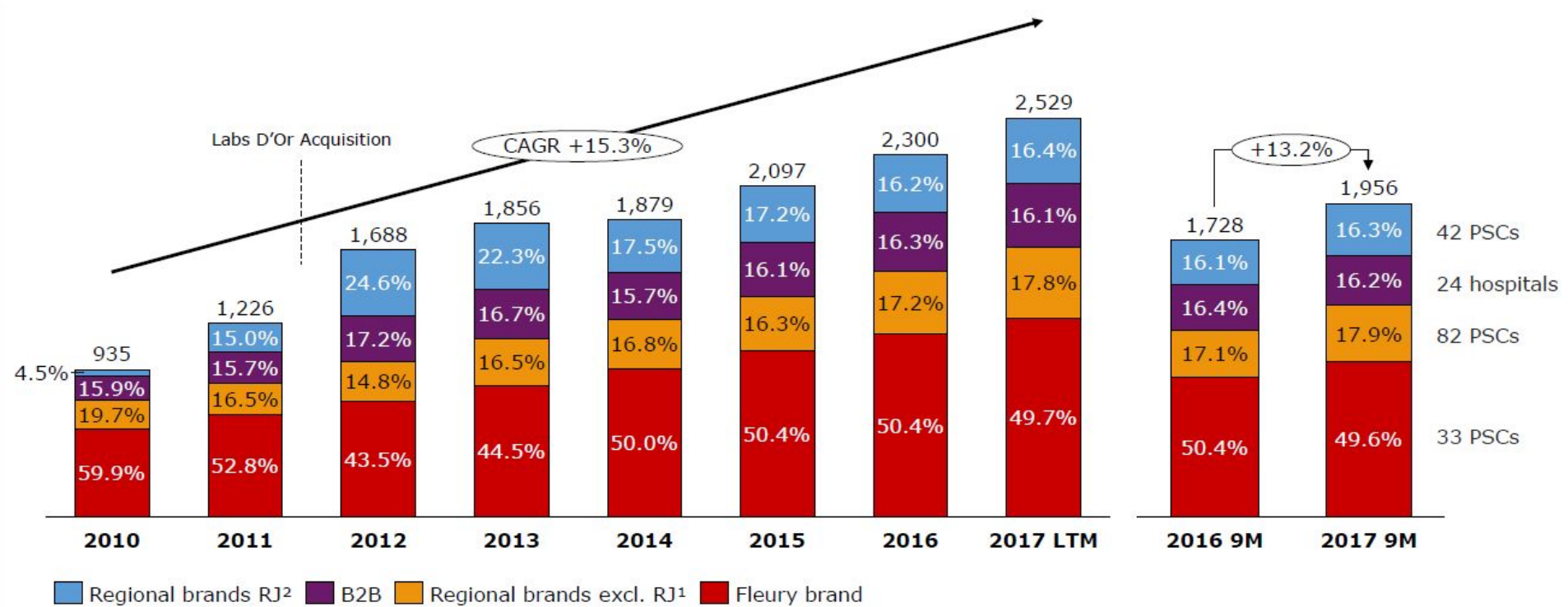


Fuente: Encuesta Anual Intel 4 Diagnosticos: 24 Laboratorios Argentina

El mejor de la clase



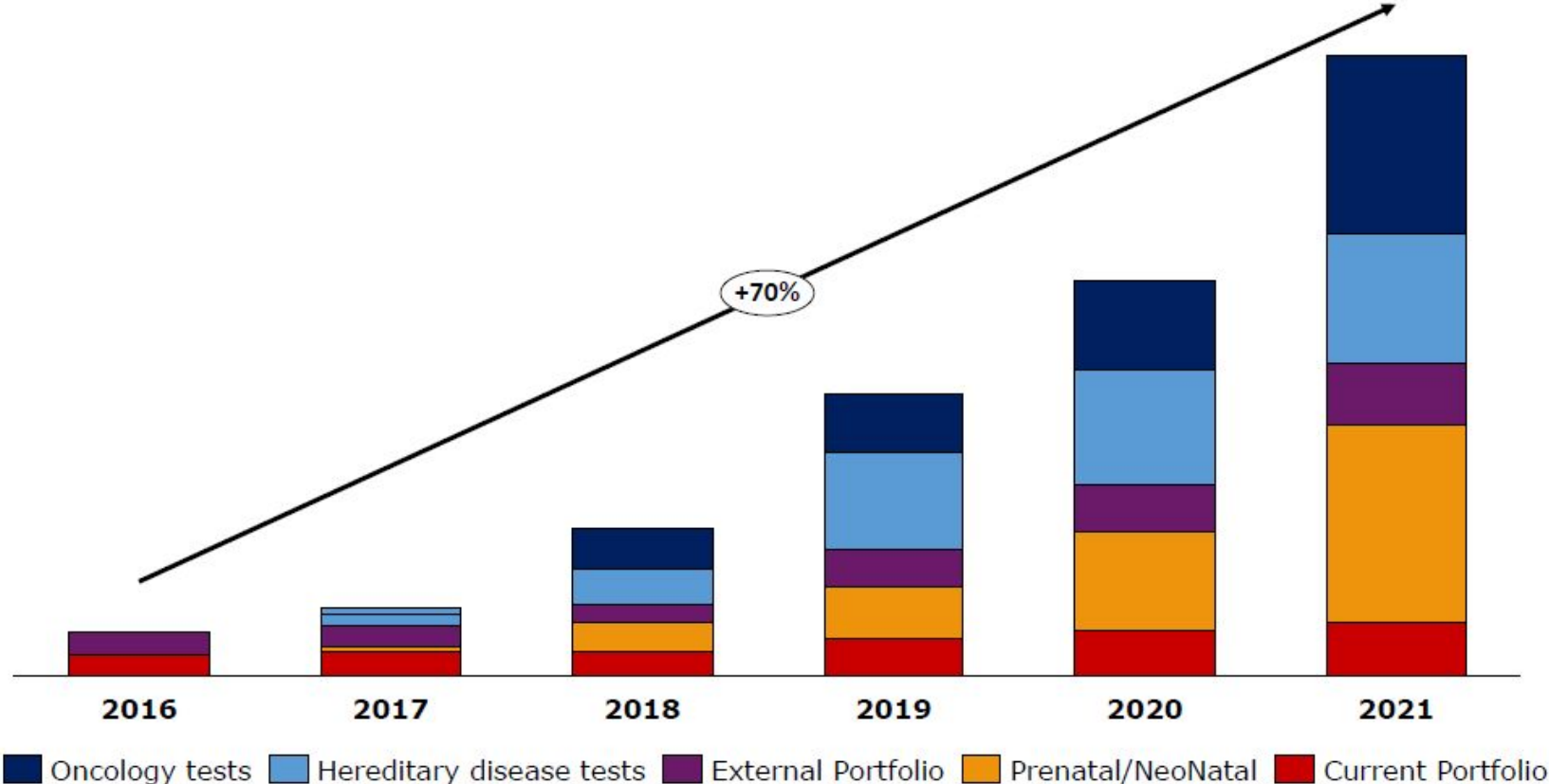
Revenue Breakdown (R\$ MM)



¹ It includes the Regional Brands PSCs in the South Regions, São Paulo, Federal District and the Northeast Region.

² It includes the PSCs in Rio de Janeiro under the brands Labs a+ and Felipe Mattoso.

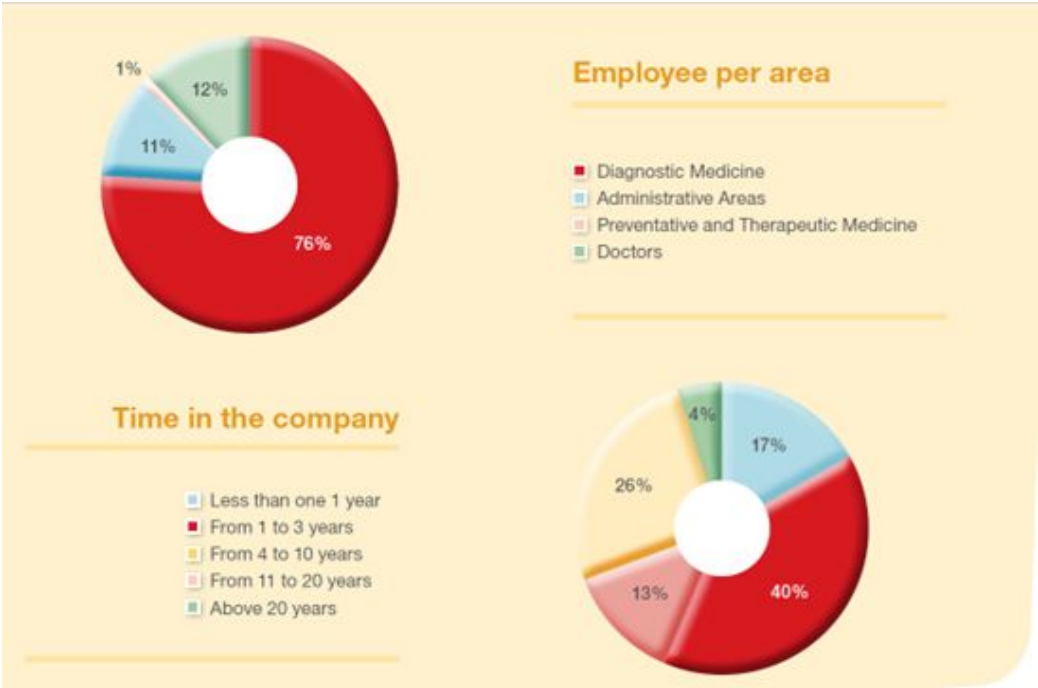
Estimated Growth Molecular Biology



Financial Indicators



	2009	2010	2011	2012	2013
Gross Revenue Growth	14.0%	13.9%	31.2%	37.7%	10.0%
Organic Growth	9.7%	9.2%	13.6%	13.2%	10.0%
Cancellations / Gross Revenue	0.2%	1.0%	2.3%	4.7%	4.4%
EBITDA Margin (% NR)	23.3%	23.1%	17.7%	21.0%	16.8%
Financial Expenses (%NR)	2.8%	-3.1%	0.7%	3.9%	3.5%
Income Tax and Social Contribution Rate	34.2%	33.4%	24.5%	31.6%	45.0%
Effective Rate	28.0%	13.4%	19.2%	0.7%	0.0%
Net Margin (% NR)	10.9%	14.9%	8.9%	7.1%	3.7%
Net Margin - Cash (% NR)	11.9%	19.4%	9.6%	10.3%	6.7%
Liquidity Ratios					
Current Ratio	3.87	5.89	2.21	2.72	4.05
Quick Ratio	2.84	4.08	1.28	0.74	2.08
General Ratio	1.89	2.61	0.79	0.76	0.80
Profitability and Return					
Adjusted ROE (LTM)	10.8%	16.7%	6.6%	9.1%	6.6%
Adjusted ROIC (LTM)	24.7%	26.5%	9.1%	10.4%	7.9%
Capital Structure					
Net Debt / EBITDA (LTM)	(1.83)	(2.10)	1.68	1.32	1.69
EBITDA / Financial Expenses	8.4	(7.5)	25.9	5.4	4.8
Working Capital (Receivables)					
Provision Coverage Index	53.4%	42.5%	47.9%	63.5%	63.7%
Receivables due over 120 days / Total Receivables	40.1%	32.8%	27.3%	23.7%	27.8%
Bad Debt Provision	41,580	33,039	42,880	63,709	86,272
Receivables due over 120 days	77,828	77,663	89,518	100,274	135,365
Receivables Turnover LTM	67.1	79.1	85.5	80.3	81.1
Cash provided by operating activities / EBITDA	n/i	n/i	61.6%	53.1%	75.4%



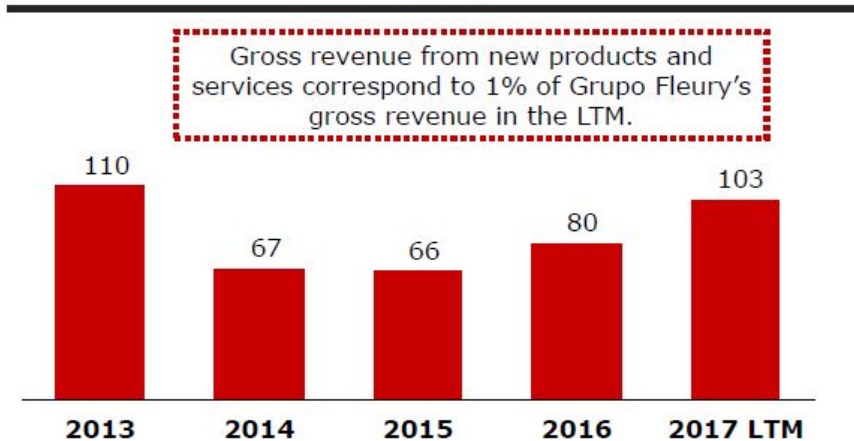
Scientific Marketing Indicators

Our knowledge management allows us to create pioneer products and services, with recognized medical quality

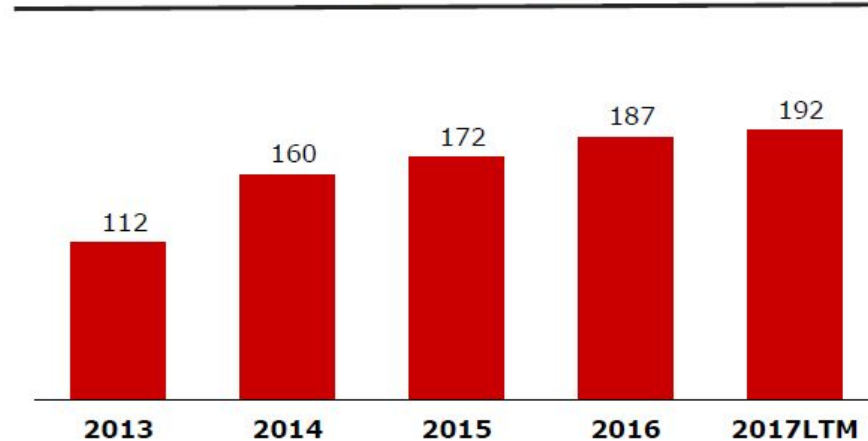
1.9 thousand
qualified physicians
(Sep/2017)

- < 25 scientific bulletins
- < 54 papers published
- < 155 medical update meetings
- < 221 articles gathered in the 26th Knowledge Symposium

of new products



Medical Consultancy Services
(in thousands)



Benchmarking

En busca de los mejores procesos para la mejora continua



- Para **aprender** a hacer algo, además de **estudiar y practicar**, es muy útil **observar** lo que hacen las personas más expertas o capaces.
- No se trata de copiar, sino de **aprender de los demás** (competidor, líder de una industria, promedio de la industria) y luego proponer nuestra **propia receta**.
- Un benchmarking eficaz ayuda a identificar áreas de crecimiento e impulsa la mejora continua. Es una parte importante de la **planificación estratégica** porque ayuda a comprender la posición ocupada en un mercado específico y a compararse con los competidores directos.



Muchas gracias

Contact us at victoria@intelfordiagnostics.com