

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

Reporte de Caso: Hospital TodosSanos

Planificación estratégica y control presupuestario como eje de sostenibilidad financiera en la gestión hospitalaria

Salerno Ana Carolina

DNI 36.431.232

Legajo VASS000035

Tutor: Lic. Claudia Navas

2025

Resumen

El presente trabajo final de grado, presenta un análisis del caso Hospital Polivalente de TodoSSanos, ubicado en la localidad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires, Argentina. Actualmente, el hospital presenta debilidades a nivel económico-financiero, con repercusión directa en todas sus áreas. Con el presente reporte, se pretende elaborar una planificación estratégica que facilite el control presupuestario e incentive a la mejora continua de la administración financiera de la institución.

El uso de herramientas de análisis de información contable y operativa aportaría mayor certeza para el momento de la toma de decisiones. La correcta gestión de la información constituye la base para el logro de los objetivos financieros y económicos, repercutiendo además en el crecimiento de la institución. Luego de aplicado el plan, se medirá su impacto a partir de las variaciones en indicadores como liquidez y rentabilidad del hospital.

Palabras clave: Planificación Financiera, Hospital Privado, Control presupuestario, Planificación estratégica

Abstract

This final capstone project analyzes the case of TodoSSanos General Hospital, located in Tres de Febrero, Buenos Aires Province, Argentina. Currently, the hospital faces significant economic and financial challenges that directly impact all its departments. This report aims to develop a strategic plan to improve budgetary control and encourage continuous improvement in the institution's financial management.

Utilizing accounting and operational data analysis tools will provide greater certainty when it comes to decision-making. Effective information management is fundamental to achieving both financial and economic objectives, and it will also contribute to the hospital's overall growth. After implementing the plan, its impact will be measured by changes in key indicators such as the hospital's liquidity and profitability.

Key words: Financial planning, Private hospital, Budget control, Strategic planning.

Índice de Contenidos

Resumen.....	1
Introducción	4
Análisis situacional	5
Macro Entorno.....	5
Factor Político:	5
Factor Económico:.....	6
Factor Socio – Cultural:.....	7
Factor Tecnológico:.....	8
Factor Ecológico:.....	8
Factor Legal:.....	9
Micro Entorno	10
Rivalidad entre competidores	10
Amenazas de productos sustitutos.....	10
Amenazas de nuevos competidores.....	11
Poder de negociación de proveedores	11
Poder de negociación de clientes.....	12
Análisis Interno	12
Bases estratégicas	12
Cadena de valor	12
Marco Teórico.....	15
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación.....	20
Propuesta:	20
Bases estratégicas:	20
Objetivo general:	21
Objetivos específicos:.....	21
Alcance geográfico	22
Alcance temporal.....	23
Planes de acción.....	23
Plan de acción N° 1	24
Plan de acción N°2	25
Plan de acción N°3	26

Diagrama de Gantt.....	27
Presupuesto de inversión	28
Análisis financiero	28
Flujo de caja económico	29
Conclusiones y recomendaciones	30
Bibliografía	32
Anexos	34
Anexo 1 - Plan de implementación N°1	34
Anexo 1.1	34
Anexo 1.2.....	35
Anexo 1.3.....	35
Anexo 1.4.....	36
Anexo 1.5.....	37
Anexo 2 - Plan de implementación N°2.....	39
Anexo 2.1	39
Anexo 2.2.....	40
Anexo 2.3.....	40
Anexo 2.4.....	41
Anexo 2.5.....	41
Anexo 3 - Plan de implementación N°3.....	43
Anexo 3.1	43
Anexo 3.2.....	44
Anexo 3.3.....	45
Anexo 3.4.....	45
Anexo 3.5.....	46

Introducción

En el presente trabajo se expone un estudio y análisis del caso Hospital Polivalente TodoSSanos. Se trata de una institución con más de treinta años de antigüedad, situada en la localidad de Tres de Febrero. Su gran estructura y trayectoria le han permitido consolidarse en la zona como el principal centro de salud, siendo así, un pilar fundamental de la salud pública y privada para los habitantes.

En la actualidad, el hospital presenta diferentes desafíos y puntos críticos a nivel financiero en los que debería trabajarse para evitar falencias administrativas que imposibiliten el logro de la rentabilidad y auto-sustentabilidad.

La carencia de fondos implica que no se pueda cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contraídas. Esto puede repercutir directamente en la calidad de los servicios prestados. Al disminuir la calidad del servicio, los clientes, podrían buscar nuevas alternativas para la satisfacción de sus necesidades, lo que generaría un déficit financiero aún mayor.

Se trabajará en una planificación estratégica que le permita direccionar las actividades hacia una mejora en la rentabilidad y liquidez. Se implementarán acciones orientadas a la presupuestación por partidas y áreas de responsabilidad para lograr una correcta coordinación de ingresos y egresos. Esta planificación financiera facilitará el seguimiento de la evolución de sus resultados económicos.

En primera instancia, se propondrán alternativas para la obtención y diversificación de recursos que le permitan al hospital disminuir la dependencia de fuentes actuales. El incremento de ingresos, contribuiría en primera instancia al incremento de la liquidez, obteniendo así un mayor margen temporal para la coordinación de pagos.

Por otro lado, se reorganizarán los procesos internos de facturación y cobranzas a los efectos de obtener flujos de ingresos proyectados según la viabilidad del cobro a tiempo de los créditos. Si ambos procesos se realizan según tiempo y forma convenida, se evitarán débitos de facturación y se mejorará la continuidad de ingresos. Como consecuencia, habrá una mayor previsión de fondos disponibles para planificar los egresos y garantizar continuidad en las operaciones.

Se involucrará a todas las áreas del hospital ya que inciden en la planificación financiera. A tales efectos, resulta vital la capacitación del personal para que adquieran

competencias sobre la gestión de recursos y las posibilidades de mejora dentro de cada unidad funcional. La división por áreas de responsabilidad, permitirá el conocimiento de los resultados individuales de cada área y la detección de puntos de mejora.

Para el seguimiento y medición de resultados, se incorporará un tablero de indicadores de gestión enfocados en los aspectos económicos y financieros que permitan detectar falencias o mejoras en la planificación.

El uso adecuado de la información, permitiría en primera medida tener bajo control el nivel de endeudamiento y dar mayor confianza y seguridad a quienes directa o indirectamente prestan servicios para el hospital. Se generarían relaciones sólidas con prestadores, proveedores, aseguradoras e inversionistas, lo que implicaría a mediano y largo plazo, la obtención de nuevos recursos y una mayor disponibilidad para afrontar tanto los gastos operativos como nuevas alternativas de inversión que conlleven a prestar servicios de mayor calidad y reconocimiento.

Análisis situacional

Para comprender la situación actual del Hospital TodoSSanos, se llevará a cabo un análisis de las diferentes variables que afectan la actividad de la empresa. Se dará lugar a un análisis de su macro y micro entorno donde opera y a un análisis interno de su funcionamiento actual.

Macro Entorno

Para analizar el macro entorno, se utilizará a continuación la herramienta PESTEL, que permitirá comprenderlo a partir del análisis de variables de tipos políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Factor Político:

Argentina ha experimentado diversos cambios políticos y estructurales a partir de la asunción del presidente Javier Milei en el año 2023. Tal como se ha expuesto en su Plan de Gobierno (La Libertad Avanza, 2023), las medidas adoptadas se orientan a la reestructuración y reforma del Estado con el fin de desregular y disminuir la participación e intervención del Estado en sectores claves para el desarrollo. En Junio de 2024, se aprobó la Ley de Bases la

cual le otorgó poder al gobierno para emitir decretos que desregulen aquellas cuestiones enmarcadas en alguna ley.

En el sector de salud, las desregulaciones se implementaron por parte de la Superintendencia de servicios de salud, al impulsar la libre competencia y la libre elección de los beneficiarios de su obra social o cobertura médica. (Ministerio de Economía, 2024). A partir del Decreto 102 de 2025 [con fuerza de ley] por medio del cual se modifica el decreto 1993/2011 el 14 de Febrero de 2025 D.O. 8678, se permite que las aseguradoras puedan establecer libremente el valor de sus cuotas según el plan de salud que comercialicen, fomentando la libre competencia y generando posibles asimetrías al diferenciar servicios según capacidad de pago.

Factor Económico:

El modelo económico propuesto en el plan de gobierno (La Libertad Avanza, 2023) expone como principal medida la desregulación de la economía, brindándole además una mayor libertad a los ciudadanos para ejercer el libre comercio.

Tal como lo expone INDEC en su último informe de índice de precios al consumidor (IPC) puede verse reflejada la tendencia al aumento, lo que indica que Argentina se desenvuelve en un contexto inflacionario (INDEC, 2025).

En el último período de análisis mensual (Febrero de 2025), se determinó que el incremento fue del 2.4% acumulando en lo transcurrido del año 2025 un aumento del 4,7%. En primera instancia, estas variaciones no serían alarmantes (por su tendencia a la baja), pero ocurre que en la comparación interanual el incremento neto es de casi un 67% según lo explica el mismo informe del Instituto (INDEC, 2025).

El aumento generalizado de precios, genera una disminución en el poder adquisitivo de las personas al aumentar el costo real de los bienes y servicios. La expectativa del gobierno actual es que la tasa inflacionaria se reduzca en proporciones aún mayores, lo que trae como consecuencia una reducción de tasas de interés para rendimientos de inversiones en moneda local, según lo comunicó el BCRA a través de su Gerencia de Comunicación Estratégica (BCRA, 2025).

En cuanto al Producto Bruto Interno, se registró una caída del 1.7% para el año 2024, según lo publicado por INDEC en su informe de avance del nivel de actividad (INDEC, 2025).

Esta caída en la actividad económica implica que el país se encuentre atravesando una etapa de recesión, generando impacto negativo en variables como inversión, consumo y empleo. En el último trimestre del 2024, el PBI se incrementó en 1.4% respecto al trimestre anterior, por lo que se espera que la tendencia para el 2025 sea positiva.

Dentro de las últimas medidas tomadas por el gobierno, se encuentra la flexibilización del régimen cambiario. Según lo indica el comunicado emitido por el Banco Central (BCRA, 2025); la cotización del dólar podrá fluctuar entre bandas pre-establecidas, se eliminan restricciones cambiarias, se flexibilizan plazos de pagos para operaciones de comercio exterior, entre otros. Con estas medidas, se impulsaría la actividad productiva, el empleo y las inversiones.

Factor Socio – Cultural:

Argentina ha experimentado un aumento en la diversidad cultural debido a corrientes migratorias tanto internas como externas. El Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022, reporta que la población del país es de 46.044.703 habitantes. De esta cifra, aproximadamente el 36% no tiene acceso a obra social, prepaga o seguro de salud, y depende completamente del sistema de salud pública. Esta situación destaca la importancia de contar con un sistema sanitario estatalmente financiado y accesible, especialmente en un contexto donde el envejecimiento de la población (16,2% mayores de 60 años) aumenta la demanda de servicios médicos. (INDEC, 2023).

Los hábitos sociales en relación con la salud tienen un impacto significativo en el acceso y la provisión de servicios médicos. En cuanto a la prevención, aunque se ha observado un incremento en la conciencia sobre la importancia de la salud y los hábitos saludables, persisten desigualdades notables. Existen actualmente programas de prevención emitidos por el Ministerio de Salud (2025), que impulsan medidas preventivas para reducir brechas e inequidades.

Otra tendencia social instalada en la población es la utilización de las aplicaciones móviles que contribuyen al monitoreo de la salud a través de seguimiento de actividad física, control de dieta, registro de síntomas, monitoreo de signos vitales, recordatorios de medicamentos, etc. (Infobae, 2023).

Factor Tecnológico:

A raíz de la pandemia por el virus SARS-CoV-2, Argentina se vio en la necesidad de implementar políticas destinadas al resguardo de la población, y es desde entonces que el concepto de telemedicina ha tomado un mayor protagonismo.

El desarrollo de ideas para la telesalud, se ve plasmado en plataformas de teleconsultas, aplicaciones de monitoreo remoto y programas de educación en salud virtual. (Infobae, 2023). La telemedicina puede utilizarse para descomprimir la concurrencia a hospitales y centros médicos, pero al mismo tiempo requiere de un desarrollo (e inversión) con soporte técnico y profesional de la actividad.

Las nuevas tendencias en tecnología, se ven reflejadas a través de avances en inteligencia artificial y en robótica, obteniendo un mejor manejo y comprensión de la información referida a pacientes y desarrollando herramientas que permitan una mayor precisión en procedimientos, entre ellos los quirúrgicos (La Nación, 2023).

También se han desarrollado tecnologías de realidad virtual y aumentada que permiten realizar entre otras cosas, entrenamiento médico y terapias. (Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, 2019)

Factor Ecológico:

Existe una tendencia actual para contribuir al cuidado del medio ambiente ligada a la gestión de recursos y residuos y a la implementación de prácticas sostenibles.

Los hospitales son generadores de residuos peligrosos, por lo que se requiere de un tratamiento especial. Los establecimientos de salud están obligados a contar con servicio de recolección de servicios patógenos, según lo dispone la ley 24.051 publicada en el B.O. el 17 de Enero de 1992 D.O. 27307 donde se tratan todos aquellos residuos que puedan causar daño a los seres vivos, al agua, al suelo o al medio ambiente en general.

Las organizaciones comienzan a hacer foco en la llamada “medición del triple impacto”, por lo que se ha dejado la percepción de medir solamente los resultados económicos sino que también comienza a hacerse foco en la evaluación de resultados sociales y ambientales.

La Organización internacional no gubernamental “Salud sin daños” conforma una red global de Hospitales Verdes y Saludables, con el fin de reducir la huella ambiental del sector salud y contribuir a mejorar la salud ambiental pública. En Argentina existen solo 12 centros de salud adheridos a esta red. (Organización internacional Salud sin Daños, 2025)

En el último informe sobre el trabajo de los miembros de la Red, se explican cuáles han sido las últimas prácticas sostenibles aplicadas a salud, que han contribuido a los objetivos de la red; entre ellas es posible mencionar: reemplazar las sustancias químicas nocivas con alternativas más seguras; reducir, tratar y disponer de manera segura los residuos; implementar la eficiencia energética y la generación de energías renovables, apoyar el diseño y la construcción de hospitales verdes y saludables, entre otros. (Red Global de Hospitales Verdes y Saludables en América Latina, 2024)

Factor Legal:

En Argentina, la Ley N°27.706 publicada en el B.O. el 28 de Febrero de 2023 D.O. 35131, regula el archivo digital donde debe registrarse toda la información médica de los pacientes con las diferentes atenciones y prácticas que se le han realizado a lo largo de su vida. Está puesto en práctica por el Ministerio de Salud, con la principal función de reunir todas las historias clínicas en un archivo masivo que permita intercomunicar a todos los agentes intervinientes en el sistema de salud.

El registro contempla todos los datos médicos de forma clara y con la imposibilidad de que sea alterado y modificado. Se trata de un documento confidencial que asegure la integridad y seguridad del paciente, teniendo éste la facultad de reclamar su derecho a ver y conocer su historia clínica. (Ley 27.706, 2023).

Además de esta regulación, los establecimientos de salud deben responder a una serie de requisitos legales que le permitan desarrollar sus actividades. El Ministerio de Salud de la Nación, a través de la Superintendencia de Servicios de Salud es quien emite las habilitaciones nacionales, una vez que la autoridad provincial emita su propia habilitación.

Cada provincia establece una serie de requisitos para obtener dicho certificado. Por esta razón, el mayor control recae sobre las provincias, por tratarse de una facultad delegada. En la provincia de Córdoba por ejemplo, las habilitaciones se obtienen a través del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud (R.U.Ge.Pre.Sa.), que es el organismo

competente para realizar el monitoreo del sistema de salud, evaluar la calidad de las prestaciones, verificar la viabilidad de su funcionamiento, reglamentar el funcionamiento de empresas de salud privadas, entre otras. (Ministerio de Salud de la provincia de Córdoba, 2025).

Micro Entorno

Para analizar el micro entorno donde se desenvuelve el hospital, utilizaremos el análisis de cinco fuerzas de Porter, tomando la industria de salud (privada) como base del modelo.

Rivalidad entre competidores

Se considera que el riesgo dado por la competencia actual es **bajo**, ya que existen pocos hospitales que concentren una gama de servicios variada en la zona. La ubicación del nosocomio influye en el análisis ya que no se trata de una industria que ofrezca la posibilidad de contar con un alto número de hospitales de gran envergadura cercanos entre sí.

La competencia actual se concentra principalmente en clínicas de menor tamaño, consultorios privados y algunos dispensarios. Los hospitales cuentan con una gran estructura, y al mismo tiempo atienden a diversas áreas y a diferencia de las clínicas, cuenta con una gama de servicios mayor y más compleja, lo que imposibilita que se constituyan como una potencial amenaza.

Amenazas de productos sustitutos

En la actualidad se encuentra en auge el servicio de internación domiciliaria como principal sustituto de las prestaciones brindadas por un hospital. Este servicio es gestionado por empresas privadas que asisten a pacientes en sus hogares incluyendo también una amplia gama de prestaciones. Contratar el servicio de manera particular es costoso, pero las diferentes obras sociales y prepagas están comenzando a contratarlo para brindar soluciones efectivas a sus afiliados. Si bien es un servicio que se encuentra en crecimiento, es muy poco conocido en la población y las obras sociales lo autorizan principal y únicamente para pacientes muy complejos o judicializados. Por esta razón, se considera que el riesgo es **bajo**. Además, si bien puede asistirse al paciente en el domicilio con equipamientos complejos, resulta necesario en ocasiones efectuar derivaciones para realizar estudios por ejemplo, para lo que necesariamente debe acudirse a las instalaciones de un hospital o clínica.

Los centros de salud también se constituyen como un posible sustituto, pero al igual que los servicios de internación domiciliaria, no cuentan con la capacidad de abarcar todas las áreas de salud que pueden llegar a complejizar un caso, por lo que inevitablemente debe acudir al hospital.

Amenazas de nuevos competidores

El riesgo de que ingresen nuevos competidores al mercado es **bajo**, debido a las altas barreras de ingreso que operan en el sector. Para la instalación de un hospital se requiere de un alto nivel de inversión en infraestructura, tecnología y recursos humanos.

Además de la inversión, deben tenerse en cuenta otras cuestiones que dificultan el inicio de la actividad. La salud está regulada por diferentes organismos, los cuales exigen diferentes habilitaciones con una ardua lista de requisitos. Dentro de los principales entes que regulan la actividad, se encuentra el Ministerio de Salud Provincial, la Superintendencia de Salud, la autoridad municipal competente que emite habilitaciones de negocios, el ministerio de ambiente, que exige certificado ambiental para funcionar, entre otros.

Poder de negociación de proveedores

Dentro de los principales proveedores del sector salud se encuentran aquellos que proveen insumos y equipamientos médicos. Dado que el mercado en el que ellos operan está dado por un número reducido de empresas, son ellos quienes concentran el poder de negociación y pueden imponer condiciones desfavorables para un hospital. Además de poder manejar los precios a los cuales venden sus productos, pueden exigir menor plazo de pago que el que las instituciones pueden afrontar. En ocasiones, por tratarse de insumos importados, los precios suelen ser fijados en monedas extranjeras y exigibles al momento de la entrega. Se requiere necesariamente de la provisión de estos insumos para garantizar la prestación de servicios, por lo que resulta dificultoso escapar de las condiciones que los proveedores exigen. Por tales motivos, se expone que su poder de negociación es **alto**.

Por otro lado se encuentran los prestadores y profesionales de salud, que por ser mano de obra calificada y sumamente necesaria para la provisión del servicio, pueden imponer ciertas modalidades de contratación. Al tratarse de profesiones independientes, pueden prestar servicio para más de un centro de salud, comparando así las condiciones de los diferentes establecimientos y sometiendo a las instituciones a su disponibilidad de horarios y demás

requerimientos. Al igual que los proveedores de insumos, concentran un **alto** poder de negociación.

Poder de negociación de clientes

Los hospitales cuentan con la ventaja de poder fijar precios según las prestaciones que se realicen, asegurándose de cubrir sus costos y obtener una rentabilidad por ello. En la actualidad, las prestaciones se canalizan por medio de aseguradoras, obras sociales y prepagas, quienes se ven en la obligación de negociar ante la suba desmedida de los costos prestacionales. Con el fin de sostener los convenios, los hospitales deben acceder a ciertas condiciones impuestas por estas entidades, por ejemplo la extensión de plazos de pago, y la disminución de precios. A su vez, la institución que presta servicios de salud, concentra el poder suficiente para suspender convenios y prestaciones en caso de que haya incumplimiento por parte de las aseguradoras. Por tal motivo se considera que la relación contractual entre ambos es equilibrada, constituyendo un poder de negociación de los clientes **moderado**.

Análisis Interno

Bases estratégicas

Misión: Proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad, promoviendo el bienestar integral y la prevención de enfermedades.

Visión: Ser un hospital líder en la región, reconocido por su excelencia en la atención médica y su compromiso con la mejora continua y la sustentabilidad.

Valores: Basados en la dedicación, compromiso y colaboración con la comunidad. Centrado en la empatía y eficiencia ante la diversidad de situaciones.

Cadena de valor

Para comprender el funcionamiento del hospital y cuáles son sus actividades principales y de soporte, se utilizará el análisis de cadena de valor ideado por Porter.

Actividades primarias

Logística interna: El hospital está equipado con recursos materiales de alta calidad para asegurar un servicio acorde. El equipamiento y mobiliario se encuentra perfectamente distribuido en concordancia con las áreas donde se presta cada uno de los servicios.

Equipos médicos: máquinas de ultrasonido, tomografía, resonadores magnéticos, equipos de rayos X, monitores de signos vitales, etc.

Instrumental quirúrgico: ubicado en salas de cirugías.

Insumos médicos: se almacenan en depósitos los insumos a utilizar durante las prestaciones. Entre ellos podemos mencionar jeringas, gasas, suturas, etc. Actualmente su gestión no se realiza de manera eficiente ya que se reportan pérdidas y hay desabastecimiento, lo que dificulta el flujo de insumos dentro del hospital. Representan el 25% de los gastos reportados por el hospital en su último balance.

Mobiliario clínico: camas, sillas de ruedas, camillas, mobiliario de apoyo, etc.

Sistemas de información: el flujo de información referida al registro de pacientes, programación de turnos y gestión de inventarios, es tratado mediante un software de gestión.

La mayoría de estas actividades se concentran en la subdirección administrativa ya que es allí donde se manejan todos los aspectos administrativos del hospital (finanzas, contabilidad, compras, inventarios, sistemas, mantenimiento y legales, entre otros).

Operaciones: El hospital ofrece una amplia gama de servicios médicos. Las unidades de servicios que desarrolla son: emergencias, consultas externas, internación general, unidad de cuidados intensivos, cirugías, laboratorios y diagnósticos por imagen y farmacia hospitalaria. Se destacan como actividades la atención primaria, consultas especializadas, servicios de diagnóstico, internaciones, cirugías, tratamientos oncológicos y crónicos, rehabilitaciones, odontología, salud mental, servicios pediátricos, emergencias y tratamientos terapéuticos.

Logística externa: Dentro de estas actividades se destaca el intercambio de recursos y conocimientos médicos con otros establecimientos de la región. Entre las diferentes instituciones se derivan pacientes, se comparten especialistas y participan conjuntamente en programas de salud regionales. También se desarrollan alianzas con instituciones educativas

que promueven la formación de profesionales, estudiantes pueden realizar prácticas en el hospital generando así un flujo de recursos.

Marketing y ventas: El hospital cuenta con una imagen positiva y prestigiosa a raíz de la calidad de los servicios. La imagen creada en la población está originada principalmente en la respuesta eficiente que se brinda en situaciones de emergencia.

Además el hospital participa activamente en programas comunitarios que le permiten mayor visualización. Se trata de proyectos de vinculación que promueven la salud y el bienestar de la comunidad. Se destacan entre ellos el “Programa de salud escolar” donde trabaja en conjunto con escuelas, y la “Red de Prevención de Enfermedades Crónicas” trabajando con otras clínicas y hospitales.

Conserva diferentes convenios con obras sociales y prepagas que le permiten un mayor flujo de pacientes y en consecuencia un mayor ingreso y rentabilidad.

Post-venta: la actividad de post-venta, está ligada directamente con los procesos desarrollados en el área de calidad y seguridad del paciente. Aquí se coordinan las auditorías de calidad, las evaluaciones de satisfacción, la gestión de riesgos, el control de infecciones hospitalarias, la gestión de certificaciones, la supervisión de procesos, la evaluación de impacto, entre otras

Se coordinan citas de seguimiento programadas (para chequeos y consultas) y se gestiona el seguimiento post-tratamiento que contempla el contacto con los pacientes con cierta periodicidad para asegurarse de que se cumplan con las indicaciones prescriptas.

Actividades de soporte

Infraestructura: Su infraestructura edilicia cumple con los estándares necesarios para atender a la población a pesar de requerir modernización. Se trata de un edificio moderno de cuatro pisos diseñado de modo tal que sea funcional y accesible para la atención médica.

Cada una de las áreas del hospital incluye el equipamiento y mobiliario apropiado para su utilización, destacando entre ellas: consultorios externos, salas de cirugía equipadas, laboratorios con equipos avanzados, áreas de maternidad y pediatría, salas de espera y áreas de recepción. Cuenta actualmente con 220 camas para todas las especialidades.

Gestión de recursos humanos: en el hospital trabajan alrededor de 450 personas entre médicos, enfermeros, técnicos y administrativos. Cuenta con un organigrama estructurado y se presentan desafíos relativos a la alta rotación de personal médico.

Se llevan a cabo los procesos de selección de personal (reclutamiento, selección e integración) y evaluaciones de desempeño anuales basadas en la calidad, la actitud, satisfacción del paciente y cumplimiento de objetivos. No se realizan actividades de capacitación continua y tampoco se están gestionando factores claves como la motivación y satisfacción laboral

Desarrollo de tecnología: el hospital cuenta con equipos médicos de alta calidad para asegurar la eficiencia de los servicios y no genera tecnologías por sus propios medios. Utiliza un software de gestión poco desarrollado y tampoco cuenta con plataformas adaptadas al uso de telemedicina.

Compras: la gestión de compras también es llevada a cabo dentro de la subdirección de administración y comprende la compra tanto de insumos necesarios para la actividad (equipos, descartables, medicamentos, etc) como insumos no médicos (limpieza, mobiliario, librería, etc).

Se muestran dificultades para negociar con los proveedores, lo que conlleva a realizar compras a costos elevados, generando además desabastecimiento e ineficiencias en la gestión de los inventarios.

Marco Teórico

Cualquier tipo de organización requiere de una planificación estratégica orientada al logro de sus objetivos. Spidalieri (2010) explica que se trata de un plan que define la dirección de las organizaciones integrando todos sus componentes (estructura, cultura, clima, procesos internos, etc). El punto de partida son los objetivos de la organización, y el plan se desarrolla a partir de diferentes estrategias que contribuyen al logro de los mismos. (Spidalieri, 2010).

Según lo exponen, Hill, Jones y Schilling (2015) existen diferentes tipos de estrategias: corporativas, funcionales, y de negocio. El presente reporte se centra en **estrategias funcionales**, por tratarse de aquellas específicas de un área de la organización que se ajustan a los planes estratégicos y siguen los lineamientos de la estrategia corporativa. Se trabajará específicamente en el área de finanzas, por contemplar aspectos de control presupuestario.

El presupuesto expresa en cifras cuál debe ser el accionar futuro y de corto plazo de una organización. Por lo tanto, la presupuestación complementa a la gestión estratégica del negocio. En el presupuesto puede verse reflejada la asignación de recursos que se le hará a cada una de las partes para el cumplimiento de su operatoria. (Spidalieri, 2010).

Según lo exponen Kaplan y Norton (2004), el presupuesto tiene diversas funciones que contribuyen a la ejecución de cualquier plan. Entre ellas puede mencionarse la fijación de objetivos de actuación, la distribución de recursos para el logro de objetivos, evaluación de resultados y actualización de objetivos en función de la información obtenida.

Tal como lo expone Spidalieri (2010), la presupuestación se nutre de la información contable generada por la organización, por lo que se requiere que sea precisa y acorde a las operaciones efectuadas en el negocio.

El presupuesto maestro

Spidalieri (2010) define al presupuesto maestro como aquel que integra a todos los procesos de una organización. Es sistémico e incluye actividades, recursos y tiempos de cada una de las áreas. Se compone por el presupuesto económico de operación y el presupuesto financiero. El primero de ellos, se orienta resultados y por lo contrario, el presupuesto financiero conserva una mayor relación con las disponibilidades y posición del efectivo.

Presupuestos financieros

También conocidos como flujos de caja (fondos) o Cash Flow, los presupuestos financieros resumen el origen y aplicación de fondos a utilizar para la consecución de un plan, según lo explica Spidalieri (2010). Busca estimar cuándo ocurrirán los ingresos y egresos. Esta herramienta permite entender cuál es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma. Contempla actividades operativas, de inversión y de financiación.

En el hospital TodosSanos, la falta de planificación se ve reflejada en la imposibilidad de realizar pagos a tiempo por falta de fondos. Tal como lo muestra su balance, el hospital tiene capacidad económica de generar resultados positivos, pero la liquidez está reflejando valores bajos. No se están coordinando en tiempo y cantidad los ingresos con los egresos de fondos.

Tipos de actividades

Para poder desarrollar un presupuesto adaptado a la organización, se requiere del análisis de cuestiones previas, relacionadas a la actividad del ente. Una correcta clasificación de partidas, permitirá interpretar con claridad la corriente de ingresos y egresos en efectivo.

Según lo explica Pérez (2005), las actividades operativas determinarán el flujo de fondos real propio de la actividad de la empresa. Impactarán en ella cuestiones como las deudas con proveedores, y los créditos a cobrar a los clientes. Por su parte, las actividades de inversión, contemplarán el cobro de rendimientos en caso de haber inversiones y las actividades de financiación incluirán el costo de endeudamiento por la toma de préstamos o por pago tardío de operaciones. Un flujo de fondos positivo no significa que exista un buen manejo financiero y viceversa.

Para la sub-clasificación de las actividades operativas, Horngren, Datar y Foster (2007), proponen un modelo de presupuestación basado en áreas de responsabilidad con el fin de coordinar los esfuerzos de toda la compañía en un plan. Cada gerente se encuentra a cargo de un conjunto específico de actividades y será encargado de generar un presupuesto aplicable a su área de trabajo. Todos estos presupuestos individuales integrarán al presupuesto financiero general de la institución.

Análisis de situación financiera

Pérez (2005), indica que hacer un análisis a corto plazo de la situación financiera de una empresa ayuda a determinar si existen los fondos necesarios en el momento oportuno a los fines de evitar cesación de pagos, desaprovechamiento de oportunidades y otras dificultades para hacer frente al negocio.

Algunos indicadores expuestos por Pérez (2005) para medir la situación financiera de la empresa son:

- **Liquidez:** (Activo Corriente/Pasivo Corriente): cantidad de recursos por cada peso adeudado en el corto plazo.
- **Antigüedad de créditos por ventas:** permite obtener una noción del plazo promedio que tienen las cuentas por cobrar.

- Plazo de cobranza de las ventas: da un indicio del tiempo que demora la empresa en cobrar las ventas totales. En el hospital todosSanos, la escasa gestión de cobranzas, genera plazos de cobranzas largos, que no van en concordancia con los plazos de pagos de obligaciones.
- Antigüedad de proveedores: indica cuál es el plazo promedio que tienen las cuentas a pagar (comerciales).
- Plazo de pago de las compras: Indica cuánto tiempo demora la empresa en abonar sus obligaciones.
- Ciclo operativo neto: Tiempo estimado transcurrido desde que se presta el servicio hasta que se paga su costo y se cobra su venta. Ayuda a determinar la necesidad de efectivo.

Además, Pérez (2005) ofrece algunos indicadores que analizan directamente el flujo de fondos de una empresa, considerando cuestiones como:

- Participación de actividades operativas en el flujo de fondos total
- Proporción en que las actividades operativas generan resultados positivos

Considerando la aplicación de herramientas como el flujo de fondos proyectado y el análisis periódico del mismo, se constituiría una nueva fuente de información. Tal como lo indica Spidalieri (2010), el uso de reportes generados internamente en la organización, servirán de guía para los administradores a partir del conocimiento de desvíos y aciertos. Al mismo tiempo se generará información adicional a la proporcionada por la contabilidad, orientada a accionistas y otros usuarios interesados en la operatoria del ente.

Diagnóstico y discusión

El análisis realizado, permite detectar que la institución enfrenta diversos inconvenientes a nivel financiero y económico, que deberían abordarse para evitar mayores falencias y lograr a largo plazo el crecimiento sostenido.

Las fallas internas se ven originadas en la falta de planificación financiera al momento de la gestión de fondos. Los ingresos actuales de la institución no son suficientes para cubrir costos operativos y extraordinarios.

La gestión administrativa de la información es deficiente, ya que no se puede determinar con certeza cuáles son las unidades de negocio que aportan una mayor rentabilidad y cuáles son las que resultan deficitarias. Los ingresos y gastos no se clasifican adecuadamente por partidas, ya que se considera la actividad del hospital de manera integral.

La situación económica del hospital también se ve afectada, ya que se observa un aumento de costos originado en la ineficiencia en la gestión de las diferentes áreas. El mal manejo de inventarios, la dificultad para negociar con proveedores, los conflictos frecuentes con prestadores y la alta dependencia de fondos públicos son algunos de los problemas que inciden de manera directa en la rentabilidad del hospital.

La organización cuenta con la ventaja de ser el único hospital polivalente de la zona donde opera, lo que deriva en una mayor solidez y estabilidad. Además, su imagen positiva y prestigiosa entre los habitantes le dará la posibilidad de un mayor crecimiento, siempre y cuando puedan gestionarse de manera eficiente los recursos.

Al no abordarse todas las falencias de manera sistémica, se ve afectada la calidad de los servicios, lo que repercute directamente en la atención al paciente y en la pérdida de convenios comerciales con aseguradoras y obras sociales, lo que generaría un mayor déficit de fondos.

La carencia de planificación financiera se ve reflejada en la falta de comunicación y coordinación de todas las áreas del hospital. La presupuestación requiere colaboración de todos los sectores para asegurarse de que los recursos se han utilizado de la manera adecuada luego de los controles pertinentes.

Si bien en el balance presentado en el año 2023, hubo un aumento de la liquidez (aumentó de 1.11% a 1.35% - aumento del 21%), debería incrementarse en proporciones mayores, considerando los efectos de la inflación y de las nuevas necesidades de recursos.

Ambos balances muestran que se están abonando gastos por anticipado, lo que demuestra un mal manejo de fondos por abonarse gastos que aún no se han devengado en lugar de gastos incurridos que comienzan a generar intereses y otros costos.

Además, el hospital está adquiriendo nuevas obligaciones con entidades financieras (préstamos) por no contar con recursos en el momento preciso. El endeudamiento genera costos de financiación, lo que impactaría en los resultados económicos.

Al incorporar un nuevo sistema de control presupuestario, habrá una mayor previsión de necesidades de fondos. Esto permitirá a su vez, detectar en qué medida las áreas de responsabilidad están contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Contar con esta información en tiempo y forma, facilitará la toma de decisiones para quienes encabezan las altas esferas del hospital.

Por su parte, los presupuestos proporcionarán una retroalimentación sobre el desempeño de las distintas áreas. En caso de existir diferencias entre los resultados reales y los presupuestados, los gerentes estarán en condiciones de evaluar nuevamente las estrategias. Servirá para corregir desviaciones a tiempo, o para implementar nuevas estrategias que realmente contribuyan al logro del plan.

Plan de implementación

Propuesta:

Se propone potenciar la estructura de ingresos y optimizar la liquidez del Hospital TodosSanos. Para ello, se implementará un marco de planificación estratégica que asegure una gestión holística y la alineación institucional hacia objetivos financieros y operativos.

El plan se centrará en dos pilares estratégicos fundamentales. En primer lugar, se propondrá la maximización de ingresos de fuentes no estatales para la diversificación de ingresos. Por otro lado, se trabajará en la optimización de procesos internos, haciendo foco en la facturación y gestión de cobranzas.

Se fortalecerá la participación activa del personal y la optimización del uso de recursos en cada área, bajo el control presupuestario. Esto se traducirá en mayor liquidez, mejor posicionamiento y la sostenibilidad a largo plazo del hospital.

Bases estratégicas:

Misión: Proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad, promoviendo el bienestar integral y la prevención de enfermedades.

Visión: Ser un hospital líder en la región, reconocido por su excelencia en la atención médica y su compromiso con la mejora continua y la sustentabilidad.

Valores: Basados en la dedicación, compromiso y colaboración con la comunidad. Centrado en la empatía y eficiencia ante la diversidad de situaciones.

Objetivo general:

Incrementar en un 40% la liquidez financiera del hospital TodosSanos para Diciembre de 2028.

KPI: Activo corriente/Pasivo corriente (Variación de liquidez comparativo de período 0 y 1)

Justificación:

El hospital necesita incrementar la relación actual de los recursos disponibles con las deudas exigibles en el corto plazo. Si bien cuenta con capacidad para generar resultados positivos, se necesita aumentar la capacidad para convertir en recursos disponibles aquellas ventas que no se están cobrando en el corto plazo. Se necesita una mayor previsión de los fondos con los que se contará al momento de cumplir con las obligaciones a vencer.

Objetivos específicos:

1. Aumentar en un 30% la participación relativa de los ingresos provenientes de fuentes no estatales en las ventas totales para el mes de Diciembre de 2027.

KPI: Ingresos fuentes no estatales/Ingresos totales

Justificación:

El hospital requiere disminuir la dependencia de ingresos estatales, por la falta de previsión que hay sobre los mismos. Obtener nuevos clientes y a su vez brindar servicios adicionales a los clientes actuales, permitirá diversificar la cartera de créditos por ventas y asegurar un mínimo de ingresos en caso de que las obras sociales estatales incurran en deudas. La elaboración de un plan comercial y de marketing permitirá una mayor visibilidad de la organización.

2. Reducir el plazo de realización de las ventas a 45 días para el mes de Abril de 2028.

KPI: Cuentas por cobrar/Ventas a crédito promedio por día

Justificación:

Se necesita reforzar el proceso interno relativo a facturación y cobranzas. Las aseguradoras y obras sociales establecen diversos requisitos para recibir la facturación de prestaciones. Es de vital importancia contar con un manual de procedimientos donde se contemplen cada uno de esos requisitos a los fines de evitar devolución de facturas por errores o débitos en las mismas. A su vez, debe establecerse un registro de cuentas por cobrar, de seguimiento diario donde se pueda detectar cuáles créditos se encuentran vencidos y por vencer, para evitar demoras mayores. Esto permitirá contar con los fondos en un tiempo menor al actual.

3. Obtener un análisis con 3 propuestas de optimización de las áreas de compras e inventarios en Diciembre de 2026.

KPI: Cantidad de propuestas por área.

Justificación:

Resulta fundamental desarrollar y fortalecer las habilidades del personal en la gestión y el seguimiento presupuestario. El foco está puesto en capacitar al personal en el uso del nuevo sistema, la interpretación de informes financieros y la toma de decisiones basadas en el presupuesto. Para llegar a ello, se requiere que comprendan cómo deben planificar financieramente las actividades de sus áreas a partir de la información disponible en la actualidad. Se requiere que las áreas de compras e inventarios sean las primeras en implementar el nuevo sistema, por concentrar la mayor parte de los costos del hospital.

Alcance geográfico

El modelo propuesto puede aplicarse a cualquier hospital o centro de salud de la República Argentina.

Alcance temporal

Por tratarse de una planificación estratégica, se estima que el alcance temporal de la propuesta es de tres años, con su fecha de inicio en Enero de 2026.

Planes de acción

Para poner en marcha la propuesta, se detallan a continuación los planes de acción que se llevarán a cabo para el logro de cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 1: Plan de acción N° 1

Plan de acción N° 1							
N°	Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
		Desde	Hasta				
1.1	Análisis de mercado y detección de nuevas necesidades.	1/1/2026	31/3/2026	Encargado de administración (subdirección comercial) (Apoyo de consultor externo)	Salas de reunión, acceso a internet, computadoras, teléfonos.	Honorarios según presupuesto de consultor externo de Marketing \$4.312.500	Anexo 1.1
1.2	Estudio y desarrollo de servicios complementarios para clientes actuales.	1/4/2026	31/5/2025	Encargado de administración (subdirección comercial) (Apoyo de consultor externo)	Salas de reunión, acceso a internet, computadoras, teléfonos.	Honorarios proporcionales consultor externo \$3.250.000	Anexo 1.2
1.3	Implementación de los servicios adicionales	1/6/2026	31/7/2026	Encargado de administración (subdirección comercial) (Apoyo de consultor externo)	Salas de reunión, acceso a internet, computadoras, teléfonos, infraestructura del hospital, acceso a sistemas	Honorarios proporcionales consultor externo \$2.200.000	Se adecuarán los canales de comunicación y sistemas de gestión para clientes y sus afiliados
1.4	Elaboración e implementación de un plan de marketing y comunicación estratégica dirigido a nuevos clientes (servicios actuales y adicionales) y al fortalecimiento de clientes actuales (servicios adicionales)	1/7/2026	31/10/2026	Encargado de administración (subdirección comercial) (Apoyo de consultor externo)	Salas de reunión, computadoras, acceso a internet, dispositivos móviles.	Honorarios community manager por 3 meses \$1.605.000 Incorporación de 2 vendedores por 3 meses \$6.172.000 Honorarios consultora de MKT \$2.000.000	Anexo 1.3
1.5	Monitoreo y optimización del plan de marketing	1/10/2026	30/11/2026	Encargado de administración (subdirección comercial) (Apoyo de consultor externo)	Salas de reunión, computadoras, acceso a internet	Honorarios proporcionales consultor externo \$2.000.000	Anexo 1.4
1.6	Proyección detallada de ventas y establecimiento de metas mensuales	1/12/2026	31/1/2027	Encargado de administración (subdirección comercial) (Apoyo de consultor externo)	Oficinas, recursos habituales de trabajo: computadoras, acceso a internet y al sistema contable	Honorarios proporcionales consultor externo: \$2.000.000	Anexo 1.5

Tabla 2: Plan de acción N°2

Plan de acción N° 2							
N°	Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
		Desde	Hasta				
2.1	Diagnóstico y análisis de los procesos de facturación y cobranzas actuales.	1/6/2026	31/7/2026	Encargado de Administración - Responsable de facturación - Apoyo consultor externo	Sala de reuniones u oficina. Computadoras. Acceso a Internet y sistema contable y de facturación	Honorarios proporcionales consultor externo. \$2.250.000 Horas personal administrativo \$172.000	Anexo 2.1
2.2	Elaboración de un manual de procedimientos para el proceso interno de FACTURACIÓN	1/8/2026	31/10/2026	Encargado de Administración - Responsable de facturación - Apoyo consultor externo	Sala de reuniones u oficina. Computadoras. Acceso a Internet y sistema contable de la empresa	Honorarios proporcionales consultor externo \$3.600.000	Anexo 2.2
2.3	Elaboración de un manual de procedimientos para el proceso interno de GESTIÓN DE COBRANZAS	1/11/2026	31/12/2026	Encargado de Administración - Responsable de facturación - Responsable de cobranzas - Apoyo consultor externo	Sala de reuniones u oficina. Computadoras. Acceso a Internet y sistema contable y de facturación	Honorarios proporcionales consultor externo \$1.800.000	Anexo 2.3
2.4	Creación de un registro de cobranzas a partir de la información disponible	1/12/2026	31/1/2027	Encargado de Administración - Responsable de facturación - Responsable de cobranzas - Apoyo consultor externo y responsable de sistemas	Sala de reuniones u oficina. Computadoras. Acceso a Internet y sistema contable y de facturación	Honorarios proporcionales consultor externo \$2.300.000 - Honorarios personal de sistemas \$1.700.000	Anexo 2.4
2.5	Implementación de manuales y registros	1/2/2027	30/4/2027	Encargado de administración (sub-áreas de facturación y cobranzas)	Sala de reuniones con proyectores. Computadoras. Acceso a Internet y sistema contable y de facturación	Honorarios proporcionales consultor externo \$3.800.000	Requiere capacitación y pruebas de funcionamiento
2.6	Monitoreo y seguimiento de ambos procesos	1/3/2027	30/4/2027	Encargado de administración con apoyo de consultor externo.	Salas de reuniones con acceso a internet y sistema contable	Honorarios proporcionales consultor externo \$2.200.000	Anexo 2.5

Tabla 3: Plan de acción N°3

Plan de acción N° 3							
N°	Descripción	Tiempo		Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
		Desde	Hasta				
3.1	Definición del personal clave y diagnóstico de habilidades actuales	1/1/2026	28/2/2026	Encargado de RRHH y Administración (Con apoyo de consultor externo)	Sala de reuniones u oficina. Computadoras. Acceso a Internet para exámenes	Honorarios proporcionales consultor externo. \$2.500.000	Anexo 3.1
3.2	Elaboración del programa de capacitación	1/3/2026	30/4/2026	Encargado de RRHH y Administración (con apoyo de consultor externo)	Oficina con acceso a internet y al sistema contable.	Honorarios proporcionales consultor externo. \$3.300.000. Horas de soporte del área de administración \$214.000.	Anexo 3.2
3.3	Ejecución del programa de capacitación	1/5/2026	31/7/2026	Encargado de RRHH (con apoyo de consultor externo)	Oficina con acceso a internet y al sistema contable.	Honorarios proporcionales consultor externo. \$4.200.000 Horas del personal a capacitar: \$685.000	Anexo 3.3
3.4	Implementación del programa de capacitación	1/8/2026	30/9/2026	Encargado de Administración y consultor externo	Recursos habituales de trabajo: Computadoras, acceso a internet y al sistema contable. Teléfonos celulares. Oficinas y depósito.	Honorarios proporcionales consultor externo. \$5.270.000	El consultor externo trabajará en conjunto con el personal administrativo para la implementación.
3.5	Control y seguimiento continuo	1/8/2026	30/11/2026	Encargado de Administración y consultor externo	Recursos habituales de trabajo: Computadoras, acceso a internet y al sistema contable. Teléfonos celulares. Oficinas y sala de reuniones	Honorarios proporcionales consultor externo. \$3.100.000	Anexo 3.4
3.6	Obtención y revisión de propuestas de optimización de las sub-áreas	1/11/2026	31/12/2026	Encargado de Administración y consultor externo	Recursos habituales de trabajo: Computadoras, acceso a internet y al sistema contable. Impresoras. Proyector para presentación Oficinas y depósito.	Honorarios proporcionales consultor externo: \$1.250.000	Anexo 3.5

Tabla 5: Presupuesto de inversión

En la siguiente tabla, se expone un resumen de costo anual para los planes de acción previamente presentados.

Descripción	2026	2027	2028	Total
Plan de acción N° 1				
Análisis de mercado	\$ 4.312.500			\$ 4.312.500
Estudio y desarrollo de servicios complementarios	\$ 3.250.000			\$ 3.250.000
Implementación de servicios adicionales	\$ 2.200.000			\$ 2.200.000
Elaboración e implementación de un plan de MKT	\$ 9.777.000			\$ 9.777.000
Monitoreo y optimización del plan de MKT	\$ 2.000.000			\$ 2.000.000
Proyección detallada de ventas	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.000.000
Subtotal Plan de acción N°1	\$ 22.539.500	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 23.539.500
Plan de acción 2				
Diagnóstico y análisis - facturación y cobranzas	\$ 2.422.000			\$ 2.422.000
Manual de procedimientos facturación	\$ 3.600.000			\$ 3.600.000
Manual de procedimientos cobranzas	\$ 1.800.000			\$ 1.800.000
Creación de registro de cobranzas	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000		\$ 4.000.000
Implementación de manuales y registros		\$ 3.800.000		\$ 3.800.000
Monitoreo y seguimiento de ambos procesos		\$ 2.200.000		\$ 2.200.000
Subtotal Plan de acción N°2	\$ 9.822.000	\$ 8.000.000	\$ -	\$ 17.822.000
Plan de acción 3				\$ -
Definición de personal y diagnóstico inicial	\$ 2.500.000			\$ 2.500.000
Elaboración del programa de capacitación	\$ 3.514.000			\$ 3.514.000
Ejecución del programa de capacitación	\$ 4.885.000			\$ 4.885.000
Implementación del programa de capacitación	\$ 5.270.000			\$ 5.270.000
Control y seguimiento	\$ 3.100.000			\$ 3.100.000
Revisión de propuestas de optimización	\$ 1.250.000			\$ 1.250.000
Subtotal Plan de acción N°3	\$ 20.519.000	\$ -	\$ -	\$ 20.519.000
TOTAL	\$ 52.880.500	\$ 9.000.000	\$ -	\$ 61.880.500

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Se presenta a continuación un análisis de indicadores financieros, que explican la viabilidad del proyecto a partir de los resultados arrojados por el flujo de fondos proyectado.

Tabla 6: Flujo de caja económico

HTA	0	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 115.093.500	\$ 172.640.250	\$ 258.960.375	\$ 388.440.563
EGRESOS		\$ -23.832.425	\$ -35.748.638	\$ -53.622.956
(COSTOS VARIABLES)		\$ -57.546.750	\$ -86.320.125	\$ -129.480.188
(Costos fijos)		\$ -43.176.000	\$ -64.764.000	\$ -97.146.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 48.085.075	\$ 72.127.613	\$ 108.191.419
IMPUESTOS		\$ -16.829.776	\$ -25.244.664	\$ -37.866.997
UTILIDAD NETA		\$ 31.255.299	\$ 46.882.948	\$ 70.324.422
(INVERSIÓN)	\$ -61.880.500			
FLUJO ECONÓMICO	\$ -61.880.500	\$ 31.255.299	\$ 46.882.948	\$ 70.324.422

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores y proyecciones reales

Tabla 7: Indicadores

Inversión a realizar	\$ -61.880.500
Flujo de período 1	\$ 31.255.298,75
Flujo de período 2	\$ 46.882.948,13
Flujo de período 3	\$ 70.324.422,19
VAN	\$ 21.241.919,88
TIR	51%
Tasa k (Plazo fijo)	31%
ROI	
Beneficios	\$ 86.582.169,06
Costos	\$ -61.880.500
Roi	140%

Fuente: elaboración propia

Análisis de indicadores

ROI: el resultado obtenido de 140% indica que por cada peso invertido en el proyecto se recuperan \$1,40; mostrando una ganancia neta de \$0,40 por cada unidad monetaria aportada. Este resultado es positivo, ya que indica que habrá un retorno mayor a lo invertido, es decir que no solo se recuperaría la inversión inicial sino que además se obtendría una utilidad por ello.

VAN: el valor actual neto obtenido para el proyecto es de \$21.241.920. Al mostrar valor positivo, se puede afirmar que los flujos de fondos actualizados (tasa k de 31%), superan ampliamente la inversión inicial del proyecto. En otras palabras, el proyecto permitirá el recupero de la inversión, cumplirá con el rendimiento mínimo esperado (tasa k), y además se obtendrán excedentes. Esto genera que, financieramente, la inversión sea viable.

TIR: la tasa de retorno de la inversión obtuvo un valor de 51% superando a la tasa k (31%), lo que indica que el proyecto es rentable. En otras palabras, resulta conveniente ejecutar la inversión propuesta en lugar de invertir los fondos en plazo fijo (referencia), ya que se obtendría una utilidad mayor.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis realizado para el hospital TodosSanos confirma un diagnóstico crucial: la necesidad de fortalecer su sostenibilidad financiera y liquidez, diversificando sus fuentes de ingresos para reducir la vulnerabilidad.

En respuesta a este problema clave, se propuso una planificación estratégica que tuvo como eje la sostenibilidad financiera en la gestión hospitalaria, integrada con un control presupuestario que permita detectar desvíos y puntos de mejora. La solución se centra en la maximización de ingresos no estatales y la optimización de procesos internos, con foco en la facturación y gestión de cobranzas.

Desde la gestión administrativa orientada a salud, este enfoque estratégico no solo persigue la eficiencia económica, sino que busca alinear las finanzas con la misión social del hospital. La propuesta impactará directamente en la organización al potenciar su estructura de ingresos facilitando así una posibilidad de mejora de los servicios, lo que se podrá percibir por los actuales y futuros clientes.

En última instancia, la implementación de este plan fomentará una cultura de colaboración interdepartamental y mejora continua, donde la involucración del personal y la optimización del uso de recursos en cada área serán esenciales. Al asegurar una sólida gestión financiera, el Hospital TodosSanos consolidará una posición de liderazgo en el mercado, garantizando la continuidad y la calidad de su servicio esencial a la comunidad.

Para asegurar la evolución continua de la propuesta, se recomienda realizar las actividades del plan de forma priorizada y gradual, asegurando la asignación de recursos y un

seguimiento estricto de los indicadores definidos. Luego de aplicar la presupuestación por áreas de responsabilidad en aquellas que contemplen los mayores costos, deberá expandirse al resto de las áreas.

Una vez consolidada la mejora financiera, se recomienda ampliar la aplicación mejoras a otras perspectivas clave del hospital, como la calidad asistencial, la gestión del talento humano o la innovación, para lograr una gestión institucional aún más integral.

Además de realizarse análisis financiero y de rentabilidad por áreas de responsabilidad, también se sugiere aplicarlo por cliente y por servicios, para tener un mayor conocimiento de los impactos de ambos en los resultados globales del hospital. Conocer la rentabilidad por cliente, será crucial para definir condiciones de continuidad y negociación.

También se sugiere realizar periódicamente análisis de sensibilidad ante cambios en las distintas variables que afectan a la operatoria del hospital. Evaluar los diferentes escenarios posibles, dará una mayor previsión al momento de tomar decisiones estratégicas y tácticas. Podría ayudar a desarrollar planes de contingencia y ajustar estrategias de forma proactiva ante riesgos financieros.

Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina. 30 de Enero de 2025. *El BCRA dispuso una nueva baja de la tasa de política monetaria.* <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/noticias/baja-tasas-ene-2025.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. 11 de Abril de 2025. *Inicio de la Fase 3 del Programa Económico con flexibilización cambiaria y flotación entre bandas.* <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/noticias/inicio-fase-3-programa-economico.pdf>
- Estudio Contar (s.f) *El costo de un estudio de mercado. Actualizado 2025.* Obtenido de <https://blog.estudiocontar.com/2021/01/22/el-coste-de-un-estudio-de-mercado/#1-presupuesto-de-una-investigaci%C3%B3n-de-mercado>
- Hill, C. W. L., Jones, G.R. y Schilling, M.A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11.a. ed). Ciudad de México, MX: Cengage Learning.
- Horngren, Charles T., Datar Srikant M, y Foster George (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial.* (12.a. ed.). Ciudad de México, MX, Pearson educacion.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Mayo 2024. *Censo 2022. Informe técnico de indicadores demográficos por sexo y edad. Resultados definitivos.* <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-48>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 21 de Agosto de 2024. *Estimador mensual de actividad económica.* <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-48>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Enero 2025. *Síntesis de resultados.* <https://censo.gob.ar/index.php/censo-2022-sintesis-de-resultados/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Febrero 2025. *Informe técnico. Índice de precios al consumidor.* https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_25A3D34A2439.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Marzo 2025. *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2024.* https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_25F47CEBC54E.pdf
- Kaplan, Robert S. y Norton David P. (2004), *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* Talleres Gráficos Vigor, S.A. - Sant Feliu de Llobregat (Barcelona).
- La Libertad avanza. *Plan de gobierno 2023-2027.* (s.f.). <https://milei2023.com.ar/public/propuestas.pdf>

- Ley 23.660/1989. Obras sociales. Modificada por Decreto N° 70/2023 B.O. 21 de Diciembre de 2023
- Ley 24.051/1992. Residuos peligrosos. 8 de Enero de 1992. B.O. 17 de Enero de 1992.
- Ley 27.706/2023. Programa federal único de informatización y digitalización de historias clínicas de la República Argentina. B.O. 28 de Febrero de 2023.
- Ley 27.742. Ley de bases y puntos de partida para libertad de los argentinos. B.O. 08 de Julio de 2024.
- Ministerio de educación, cultura, ciencia y tecnología. *Informe de tendencias en ciencia y tecnología. Tecnologías de inteligencia artificial en salud.* (s.f.). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_vigilancia_e_inteligencia_estrategica_vf.pdf
- Ministerio de salud. *Un paso más hacia la libre competencia.* (s.f) <https://www.argentina.gob.ar/noticias/un-paso-mas-hacia-la-libre-competencia>
- Ministerio de salud de la provincia de Córdoba. (s.f.). *Cba.gov.ar.* Obtenido de Rugepresa. <https://www.cba.gov.ar/r-u-ge-pre-sa-registro-de-unidades-de-gestion-de-prestaciones-de-salud/>
- Organización internacional Salud Sin Daños. Diciembre de 2024. *Hospitales que curan el planeta.* <https://lac.saludsindanio.org/media/7017/download?inline=1>
- Pérez. (2005). *Análisis de estados contables. Un enfoque de gestión.* Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba .
- Red global de hospitales verdes y saludables. (s.f.). Obtenido de <https://hospitalesporlasaludambiental.org/acerca-de>
- Spidalieri, R. (2010). *Planificación y Control de Gestión: Scorecards en Finanzas, cuestiones básicas.* Córdoba: Brujas.
- Slotnisky, Débora_ (21 de enero de 2023) Medicina del futuro. Los robots para farmacias y quirófanos llegan a la Argentina. *La Nación.* <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/medicina-del-futuro-los-robots-para-farmacias-y-quirofanos-llegan-a-la-argentina-nid21012023/>
- Superintendencia de servicios de salud. 24 de Junio de 2024. *Competencia entre los agentes de salud.* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-continua-impulsando-la-competencia-entre-los-agentes-del-sistema-de-salud>
- Infobae (14 de Junio de 2023) Salud digital: cómo la tecnología puede mejorar la calidad de los servicios médicos.

Anexos

Anexo 1 - Plan de implementación N°1

Anexo 1.1

Según lo expuesto por Estudio Contar – Inteligencia de mercados (2025), un estudio de mercado puede variar en costos, según las técnicas y necesidades de la investigación. Los precios varían entre USD \$1.500 y USD \$5.500. Para el análisis de caso, se determina conveniente el uso de estudios cuantitativos de datos, el cuál varía entre USD \$2.000 y USD\$5.500. Estudio Contar, 2025.

Se elaboró un cálculo a partir del promedio de precios. Llegando al siguiente presupuesto solicitado para su ejecución:

Tabla 8

Precio mínimo en dólares	Precio máximo en dólares	Promedio	Tipo de cambio BNA	Importe estimado
\$ 2.000,00	\$ 5.500,00	\$ 3.750,00	\$ 1.150,00	\$ 4.312.500,00

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de <https://surl.lt/vypoxq>

Se le solicitará a la consultora de Marketing un estudio de datos cuantitativos consistente en encuestas online y telefónicas para la obtención de la siguiente información:

- ¿A qué obras sociales se encuentran afiliados los habitantes de la zona?
- ¿Cuál es la cuota de mercado de habitantes sin ningún tipo de cobertura médica?
- ¿Qué servicios estarían dispuestos a contratar de manera particular?
- ¿Cuáles son los criterios de elección de prestadores médicos?
- ¿Qué necesidades insatisfechas existen respecto a los servicios de salud en la zona? (Expectativas de servicio)
- Informe de tendencias demográficas y socioeconómicas.
- Descripción de los posibles grupos de clientes con cobertura no estatal o sin cobertura.
- Análisis de la competencia

Anexo 1.2

El estudio de servicios complementarios para clientes actuales se hará de manera interna en el hospital con apoyo del consultor externo. El proceso consistirá en mejorar la relación con clientes no estatales a través de acciones que estén al alcance del hospital y que no requieran de mayores costos en los primeros meses de ejecución. Se estudiará en esta etapa la viabilidad operativa y financiera de cada una de las propuestas que surjan de las reuniones.

Se pretende maximizar el valor de la relación con las obras sociales ya vinculadas con el fin de que deriven mayor cantidad de prestaciones. Los puntos a tratar son los siguientes:

- No todos los clientes actuales acceden al 100% de los servicios: sería ideal ofrecerles una cobertura integral con las prestaciones disponibles, priorizando a las obras sociales que cuentan con mayor número de afiliados.
- Agregar valor a la relación actual es fundamental: deberá analizarse la incorporación de puntos diferenciadores que agreguen valor a los clientes actuales.
- Podrían ponerse en consideración acciones como: mejoras en la comunicación con un portal de prestaciones y autorizaciones, canales de contacto directo, reuniones periódicas de revisión de acuerdos, etc.
- Para mejorar la experiencia de los afiliados, podría crearse un canal exclusivo de comunicación con prioridad de turnos.
- Como servicio adicional (y dentro de las posibilidades actuales del hospital) podrían ofrecerse programas de prevención y charlas donde podrían participar tanto afiliados como representantes de obras sociales.

Anexo 1.3

Para la elaboración de la estrategia de comunicación y marketing, se apuntará al segmento de clientes no estatales, para impulsar la visibilidad del hospital y la demanda de sus servicios. El plan se estructurará en dos líneas de acción:

1 - Captación de nuevas obras sociales y aseguradoras como clientes: el mensaje se centrará en la propuesta de valor integral del hospital, ofreciendo los servicios actuales y destacando su excelencia médica, tecnología, amplitud de servicios y eficiencia. Los canales que se utilizarán para ello son las redes sociales del hospital y adicionalmente se incorporarán

dos nuevos vendedores dedicados exclusivamente a este segmento. Se les asignará un n° de posibles clientes a cada uno de ellos y comenzarán a vender una vez elaborado el plan de comunicación (2° mes).

Los costos estimados para estos canales serán los siguientes:

Tabla 9

Tipo de servicio	Honorario o sueldo mensual	Sueldo y Cargas sociales	Costo actualizado por inflación (7%)	Personas a contratar	Cant. de meses	Total
Community Manager estratégico	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 535.000,00	1,00	3	\$ 1.605.000,00
Vendedor	\$ 961.367,43	\$ 1.278.618,68	\$ 1.028.663,15	2,00	3	\$ 6.171.978,90
						\$ 7.776.978,90

Fuente: elaboración propia

2- Estrategia de promoción de servicios adicionales a clientes actuales: se elaborará un plan de comunicación para difundir los servicios y beneficios de valor agregado (ej., portal de autorizaciones, canal de turnos prioritarios, programas de prevención) tanto a las Obras Sociales como directamente a sus afiliados. El objetivo es que estos beneficios sean conocidos, valorados y utilizados para fortalecer la lealtad y la derivación de prestaciones.

Los canales a utilizar serán las redes sociales, campañas de email, material informativo en el hospital, y charlas con referentes de las aseguradoras.

Anexo 1.4

En la etapa de monitoreo del plan de marketing, se harán reuniones mensuales en las que participarán los responsables de administración y la subdirección comercial y el consultor externo. En esta instancia, se aplicarán indicadores y se evaluarán sus tendencias, para conocer si el plan está llevando a la organización hacia los resultados esperados. Se tomará como base para la comparativa, el valor de cada indicador antes de la aplicación del plan

Algunos de los indicadores que se aplicarán son:

Tabla 10

Indicador	Fórmula	Periodo Base	Periodo 1	Variación %
Participación relativa de ventas no estatales	Ventas de fuentes no estatales/Ventas totales			
Variación de clientes no estatales	$(\text{N}^\circ \text{ clientes no estatales en periodo } x - \text{N}^\circ \text{ clientes no estatales en periodo base}) / \text{N}^\circ \text{ de clientes no estatales periodo base}$			
Tasa de crecimiento de prestaciones a clientes ya existentes	$(\text{N}^\circ \text{ de prestaciones en periodo } x - \text{N}^\circ \text{ de prestaciones en periodo base}) / \text{N}^\circ \text{ de prestaciones periodo base}$			
Cantidad de consultas recibidas por los nuevos canales				
Participación relativa de prestaciones particulares en el total de ventas	Ventas de prestaciones particulares periodo x/Ventas totales periodo x			

Fuente: elaboración propia

Se apunta a que los indicadores reflejen una evolución favorable en el transcurso de cada mes. En caso de que la tendencia no sea la esperada, deberá revisarse el plan de marketing para reforzar con nuevas acciones que corrijan las desviaciones obtenidas.

Anexo 1.5

La proyección detallada de las ventas, permitirá la continuidad del control del plan aplicado a la perspectiva del cliente.

Además, formará parte del nuevo sistema de control presupuestario, al exponer de manera precisa cuáles serán los ingresos esperados para los próximos meses.

El reporte final será elaborado por el encargado del área de administración con soporte de los colaboradores de la sub-área comercial.

Los reportes constarán de tres partes:

- **Proyección de ventas** (prestaciones a realizar) mensuales (global) para los próximos 12 meses.
- Detalle de la **composición de las ventas** mensuales con la siguiente información:

Tabla 11

Mes:				
Cliente	Tipo de prestación	Monto estimado	Plazo de cobro en días	Fecha estimada de cobro

Fuente: elaboración propia

- Con la información del punto 2, podrá efectuarse una **proyección de cobranzas** considerando los plazos en que harán efectivas las ventas. Esta información final, será la que se incluirá en el presupuesto financiero del hospital.

Este último reporte, será de utilidad para efectuar la comparativa de las cobranzas reales y las presupuestadas, a los efectos de determinar el cumplimiento del objetivo inicial.

Anexo 2 - Plan de implementación N°2

Anexo 2.1

Para conocer el ciclo de facturación actual, se requerirá del apoyo de horas del personal administrativo encargado de facturación. El costo de horas estimado está definido de la siguiente manera:

Tabla 12

Sub-área	Sueldo básico convenio	Valor Hora	Estimado de actualización	Valor hora actualizada	Cargas sociales (33%)	Cantidad de horas	Estimado total
Administración	\$ 961.367,43	\$ 6.008,55	1,07	\$ 6.429,14	\$ 8.550,76	20	\$ 171.015,25

Se preparará un papel de trabajo por cada cliente actual con la siguiente información:

Tabla 13

Obra social/ cliente		
Consulta	Opciones a validar	Observaciones
Periodicidad de facturación	Finalizada la prestación/Mensual/Quincenal/Otras	
Forma de envío de la facturación	Mail/Factura física/Whatsapp/Portal web	
¿Cómo se agrupan las facturas?	Por prestación/por paciente/Por período	
¿Confirman recepción?	Si/No	Detallar
Contactos		Detallar
¿Qué información adicional solicitan?	Planillas/Historias clínicas/Autorizaciones	
Exigencia del plazo de entrega	¿Existe flexibilidad en los plazos de recepción? SI/NO	
Conocimiento del proceso de auditoría		Detallar
Frecuencia de débitos		Detallar
Causas habituales de débitos		Detallar
Plazo estimado de auditoría		Detallar
Plazo de pago acordado		Detallar
Plazo de pago real		Detallar
¿Se reclaman las cobranzas en caso de demora?	Si/No	Detallar
Responsable de cuenta corriente		

Anexo 2.2

El manual de procedimientos que describirá el proceso de facturación constará de las siguientes partes:

- Fecha de emisión/última actualización
- Objetivos
- Alcance
- Área involucrada
- Puestos de trabajo involucrados
- Apartado individual para cada cliente con la descripción del procedimiento.

Para su confección, se tendrán en cuenta los determinantes indicados en el Anexo 1.1, y se adjuntará un modelo de cada legajo de factura realizada.

El proceso de facturación comenzará a partir de la finalización de las prestaciones y finalizará con la confirmación de recepción de la factura por parte del cliente. Una vez finalizado el proceso de facturación, se dará inicio al proceso de gestión de cobranzas.

Anexo 2.3

El manual de procedimientos que describirá el proceso de gestión de cobranzas, contará con los siguientes ítems:

- Fecha de emisión/última actualización
- Objetivos
- Alcance
- Área involucrada
- Puestos de trabajo involucrados
- Apartado con indicaciones del uso y actualización del registro de cobranzas (carga de recibos, imputación de comprobantes, actualización de base de datos)
- Apartado con las instancias de cobranza:
 - 1- Créditos no vencidos : recordatorio al cliente de la fecha de vencimiento

- 2- Créditos por vencer en próximos días: consulta de fecha de pago al cliente
- 3- Créditos vencidos recientemente: reclamo al cliente
- 4- Créditos vencidos con más de 15 días: intimación de pago.

Anexo 2.4

El registro de cobranzas será una herramienta de gestión, que permitirá a los responsables de cobranzas detectar las siguientes alarmas:

- Créditos no vencidos
- Créditos próximos a vencer (verde)
- Créditos vencidos con poco días de vencimiento (amarillo)
- Créditos vencidos con más de 15 días de vencimiento (rojo)
- Composición de créditos por cliente
- Composición de cartera con división de vencidos y no vencidos
- Detalle de toda la facturación pendiente de cobro

Se actualizará de manera diaria a partir de una base de datos importada del sistema contable. Requiere precisión en la carga de recibos (carga manual) y en un control global para determinar la razonabilidad del mismo.

Anexo 2.5

El monitoreo y seguimiento del funcionamiento de los nuevos procedimientos se medirá con indicadores como:

Tabla 14

Indicador	Fórmula	Periodo Base	Periodo 1	Variación %
Variación de débitos/facturas rechazadas	$(N^{\circ} \text{ de débitos período 1} - N^{\circ} \text{ de débitos período base}) / N^{\circ} \text{ de débitos período base}$			
Plazo promedio de realización de ventas	$(\text{Días de realización de créditos p.1} - \text{Días de realización de créditos p.0}) / \text{Días de realización p. 0}$			
Variación créditos vencidos sobre el total de créditos	$(\text{Monto en \$ créditos vencidos p.1} - \text{Monto en \$ créditos vencidos p.0}) / \text{Créditos vencidos p. 0}$			
Variación créditos no vencidos sobre el total de créditos	$(\text{Monto en \$ créditos no vencidos p.1} - \text{Monto en \$ créditos no vencidos p.0}) / \text{Créditos vencidos p. 0}$			

Fuente: elaboración propia.

Se espera una tendencia de mejora en los indicadores en el transcurso de los períodos. En caso de que los resultados de los indicadores no sean los esperados, deberán revisarse los procesos establecidos.

Anexo 3 - Plan de implementación N°3

Anexo 3.1

Una vez detectado el personal involucrado en la gestión de presupuestos de las áreas de compras e inventarios, se les practicará una evaluación previa de sus conocimientos, capacidades y aptitudes actuales. Se implementará en dos etapas:

- 1- **Revisión del desempeño actual:** se llevará a cabo por medio de entrevistas, donde los involucrados contarán aspectos básicos de su puesto de trabajo. Entre ellas podemos mencionar:
 - ¿Cuáles son las actividades de su puesto?
 - ¿Qué criterios de trabajo utiliza para cada una de ellas?
 - ¿Qué reportes reciben de otras áreas? ¿Qué reportes emiten para otras áreas?
 - ¿Cómo es el proceso de compras actual?
 - ¿Quién y cómo se determina la necesidad de compra?
 - ¿Se recopilan presupuestos de diferentes proveedores? ¿Cuál es el criterio de elección?
 - ¿Qué costos se consideran al momento de seleccionar un proveedor? ¿Se tienen en cuenta los plazos de pago ofrecidos?
 - ¿Se negocian otras condiciones con los proveedores antes de contratar?

- 2- **Evaluación práctica:** consiste en la presentación de un caso concreto a partir del cual se le solicitará al personal que ejecuten tareas como evaluación de la rentabilidad de la compra, identificación de oportunidades, optimización de la compra. Se utilizará adicionalmente para determinar el conocimiento sobre Hojas de cálculo “Excel” que tengan los involucrados.

Anexo 3.2

Como consultor externo, se solicitará el apoyo del personal administrativo para comprender el uso del sistema contable/financiero actual.

Se estima que se requerirán 25 horas de apoyo administrativo, distribuido en diferentes días. Por revisión del convenio colectivo aplicable al caso, se entiende que todo el personal involucrado en el proceso administrativo de compras queda encuadrado en la categoría de “Administrativo auxiliar 1”.

El costo estimado de estas horas, surge de las escalas de sueldo actuales del CCT 103/75, categoría “Auxiliar administrativo 1°” (Sanidad):

Tabla 15

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 103/75		SAL. BASICO	SAL. BASICO	SAL. BASICO
CATEGORIAS		feb-25	mar-25	abr-25
17	Cabo Enfermero Profesional	1.010.314,79	1.027.490,14	1.043.929,99
16	Instrumentadora Sala de Operaciones	982.759,21	999.466,11	1.015.457,57
	Enfermera/o Profesional	982.759,21	999.466,11	1.015.457,57
	Licenciado en Kinesiología y Obstetricia - 24 horas	955.842,20	972.091,51	987.644,98
15	Personal Laboratorio, Farmaceutico, Preparador	955.202,89	971.441,34	986.984,40
	Capataz	955.202,89	971.441,34	986.984,40
	1° Cocinero	955.202,89	971.441,34	986.984,40
14	Personal Autoclave	939.594,11	955.567,21	970.856,29
	Personal Técnico	939.594,11	955.567,21	970.856,29
13	Personal Ayudante	930.410,80	946.227,78	961.367,43
	Administrativo Auxiliar 1°	930.410,80	946.227,78	961.367,43

Fuente: <https://www.sanidad.org.ar/acciongremial/cct/c103.aspx>

Tabla 16

Sueldo básico convenio	Valor Hora	Estimado de actualización	Valor hora actualizada	Cargas sociales (33%)	Cantidad de horas	Estimado total
\$ 961.367,43	\$ 6.008,55	1,07	\$ 6.429,14	\$ 8.550,76	25	\$ 213.769,06

Fuente: elaboración propia.

Los temas que se incluirán en la capacitación son los siguientes:

- Funcionamiento del nuevo sistema de control presupuestario.

- Principios de análisis financiero aplicado a costos e inventarios (costo de adquisición, costo de almacenamiento, rotación de inventarios, punto de equilibrio).
- Técnicas de optimización de costos (negociación con proveedores, gestión eficiente de stock).
- Técnicas para generar propuestas de valor (identificación de oportunidades, cálculo de indicadores, presentación de casos de negocio).
- Interpretación de informes financieros del nuevo sistema.

Anexo 3.3

Las horas requeridas de capacitación para los encargados de compras e inventarios serán 40 distribuidas en 2 meses.

Se encuadran en la misma categoría que el personal administrativo, por lo que el estimado de costos es el siguiente:

Tabla 17

Sub-área	Sueldo básico convenio	Valor Hora	Estimado de actualización	Valor hora actualizada	Cargas sociales (33%)	Cantidad de horas	Estimado total
Compras	\$ 961.367,43	\$ 6.008,55	1,07	\$ 6.429,14	\$ 8.550,76	40	\$ 342.030,50
Inventarios	\$ 961.367,43	\$ 6.008,55	1,07	\$ 6.429,14	\$ 8.550,76	40	\$ 342.030,50
							\$ 684.060,99

Fuente: elaboración propia

Anexo 3.4

Dentro de las actividades que se realizarán para el monitoreo del uso del nuevo sistema, se destacan las siguientes:

Tabla 18

Actividad	Participantes	Frecuencia	Tema
Reunión	Encargados de compras, inventarios, encargado de administración, consultor externo	Semanal	Planteo de dudas y casos especiales a resolver
Evaluación	Gerente de administración	Semanal	Uso general del nuevo sistema. Observaciones de la puesta en marcha y utilización
Reunión	Encargado de administración - Consultor externo	Quincenal	Revisión de avances y criterios definidos
Reunión	Encargado de RRHH - consultor externo	Semanal	Revisión de cronograma planificado vs. Ejecución real
Reunión	Encargados de compras, inventarios, encargado de administración, consultor externo	Quincenal	Reportes operativos obtenidos: Exposición de datos estadísticos. (Sin análisis)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.5

Las propuestas de optimización emitidas por los responsables de las sub-áreas deberán contener los siguientes puntos:

- Comparativa de lo presupuestado y lo ejecutado del mes inmediato anterior.
- Análisis de desviaciones
- Análisis de indicadores (rotación de inventarios, plazos de pago, porcentajes de descuentos obtenidos, variación de ahorros obtenidos, etc)
- Propuestas de optimización: descripción del problema que resuelve, recursos requeridos, impacto esperado, plazo de implementación.