

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

Trabajo Final de Grado- Reporte de Caso: Hospital TodosSanos

“De servicio operativo a unidad estratégica: Farmacia como pilar de calidad y rentabilidad”

Apellido y Nombre: Reichelt María Celeste

DNI: 36757380

Legajo: VASS000198

Tutor: Lic. Claudia Navas

Año: 2025

Resumen

El presente trabajo se enmarca en la dimensión de calidad y propone implementar una planificación estratégica institucional que, a través del rediseño del área de farmacia, posicione a esta unidad como un eje clave para mejorar la rentabilidad, la calidad asistencial y la eficiencia operativa del Hospital TodosSanos. A partir del análisis del caso, se identifican oportunidades de mejora en la gestión farmacéutica actual, que carece de herramientas de planificación, trazabilidad, protocolos e indicadores. La propuesta busca fortalecer procesos, incorporar nuevas prestaciones, establecer convenios con financiadores y optimizar el uso de recursos críticos. A través de acciones concretas, objetivos medibles y un horizonte de planificación realista, se espera transformar la farmacia en un pilar institucional con impacto directo en la sustentabilidad económica y la seguridad del paciente.

Palabras clave: Calidad en salud, Farmacia, Rentabilidad, Trazabilidad de insumos, Planificación Estratégica

Abstract

This paper falls within the dimension of healthcare quality and proposes the implementation of an institutional strategic plan that, through the redesign of the hospital pharmacy, positions this unit as a key driver to improve profitability, care quality, and operational efficiency at Hospital TodosSanos. Based on the case study analysis, several improvement opportunities are identified in the current pharmaceutical management, which lacks planning tools, traceability systems, protocols, and performance indicators. The proposal aims to strengthen internal processes, incorporate new services, establish agreements with healthcare payers, and optimize the use of critical resources. Through concrete actions, measurable objectives, and a realistic implementation timeline, the pharmacy is expected to become a strategic pillar with a direct impact on economic sustainability and patient safety.

Keywords: Healthcare quality, Hospital pharmacy, Profitability, Input traceability, Strategic planning

Índice de Contenidos

Introducción	1
Análisis situacional	2
Macro Entorno	3
Micro Entorno	6
Análisis Interno	9
Marco Teórico	11
Diagnóstico y Discusión	13
Plan de Implementación	14
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	16
Plan de Acción	18
Diagrama de Gantt	22
Análisis Financiero	24
Conclusión	25
Bibliografía	28

Introducción

El presente trabajo final propone analizar y diseñar estratégicamente el área de farmacia de un hospital polivalente, con el objetivo de re-posicionarla como una unidad clave para la calidad asistencial y la sostenibilidad económica. Desde una mirada integral, se buscará identificar fortalezas y debilidades del sector, definir objetivos estratégicos y proponer acciones de mejora que permitan optimizar su funcionamiento y su impacto institucional.

La elección de esta temática surge a partir de la identificación de una problemática concreta en el caso analizado: el servicio de farmacia se encuentra actualmente dentro del Departamento de Servicios Generales, con escasa visibilidad en la toma de decisiones y sin herramientas de planificación formalizadas. Esta situación refleja una subvaloración de un área que, lejos de ser solo operativa, posee un alto potencial para integrar calidad técnica, eficiencia operativa, seguridad terapéutica y generación de ingresos.

En un escenario donde los sistemas de salud enfrentan crecientes demandas con recursos limitados, y en especial las instituciones privadas deben sostener su funcionamiento con gestión eficiente y fidelización de pacientes, la planificación estratégica adquiere un rol central. En este contexto, se considera que el fortalecimiento del área de farmacia puede constituir un pilar estructural para mejorar la trazabilidad de insumos, optimizar la relación con proveedores y financiadores, e impulsar nuevas prestaciones como hospital de día, administración de medicamentos biológicos y servicios ambulatorios específicos.

A partir del diagnóstico situacional del área, el trabajo integrará herramientas de análisis estratégico para diseñar una propuesta de mejora orientada a resultados concretos, que se evaluarán mediante indicadores de eficiencia, trazabilidad, articulación intersectorial y generación de valor económico. La meta es contribuir a una atención de calidad con una base de gestión sólida, posicionando a la farmacia hospitalaria como un actor transversal y estratégico dentro del sistema de salud institucional.

Análisis situacional

El análisis situacional comprende un estudio del contexto macro y del microentorno en el que se encuentra actualmente el Hospital Polivalente TodosSanos. A continuación, se desarrollará una evaluación del entorno macro, considerando los principales factores que lo configuran.

Macro Entorno

Se utilizará la herramienta PESTEL la cual nos dará la información respecto a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales del contexto donde se desenvuelve el Hospital TodosSanos. El contexto macro es la Argentina.

Factor Político: En diciembre de 2023, luego de las elecciones presidenciales, cambió el gobierno y asume Javier Milei, de La Libertad Avanza. El proyecto implicó una reestructuración profunda de las políticas públicas, orientadas hacia la liberalización económica y la reducción del gasto estatal. Dentro de un contexto inestable, estas decisiones afectan directamente al sistema de salud, ya que han surgido modificaciones en las coberturas, los convenios con financiadores y la distribución de medicamentos (Argentina.gob.ar, 2024).

Factor Económico: La situación económica que atraviesa actualmente la Argentina impacta de forma directa en el sistema de salud. Durante el 2024, el país vivió una inflación muy alta, que cerró el año con un índice superior al 118 % (El País, 2025).

En lo que respecta a los medicamentos, los precios han subido incluso por encima del valor del dólar: en el primer trimestre de 2025, los productos nacionales aumentaron alrededor de un 5 %, y los importados un 6,5 %, lo que dificulta especialmente la compra de tratamientos de alta complejidad (Infobae, 2025). Esta realidad afecta de manera directa a sectores como farmacia, que deben hacer frente a estos aumentos sin interrumpir la atención.

Frente a este escenario, fortalecer la gestión del área de farmacia se vuelve clave. Es una herramienta concreta para negociar mejores precios con proveedores, ordenar el uso de insumos y asegurar que todo lo que ingresa esté correctamente trazado. Estas acciones permiten reducir costos innecesarios y, al mismo tiempo, pensar en estrategias que ayuden a sostener la rentabilidad del hospital sin poner en riesgo la calidad del servicio (Comunicar Salud, 2025).

Factor Socio – Cultural: A lo largo del tiempo, y acompañando los cambios tecnológicos, culturales y sociales, también se han transformado los hábitos, las creencias y las expectativas de la población. La sociedad valora especialmente el trato humano, la seguridad durante todo el proceso asistencial y un enfoque integral que contemple al paciente en todas sus dimensiones.

Este cambio obliga a los prestadores a adaptarse. Se vuelve fundamental mejorar la comunicación interna, fortalecer el vínculo con los pacientes y dar mayor protagonismo a sectores que impactan directamente en la calidad del cuidado, como lo es, en este caso, la gestión de farmacia.

Actualmente, existe una mayor conciencia sobre los derechos del paciente y una búsqueda activa de instituciones que garanticen tratamientos seguros, eficaces y trazables. Esto genera un nuevo escenario para áreas como farmacia, tradicionalmente vistas como operativas, que deben profesionalizar sus procesos y trabajar de forma más integrada con los equipos clínicos.

Además, la población valora cada vez más los tratamientos personalizados, el cuidado integral y las prácticas que atienden tanto los aspectos médicos como emocionales del paciente. Esto incluye desde terapias ambulatorias y medicamentos biológicos, hasta enfoques menos convencionales como la medicina ortomolecular. Frente a esta demanda, el servicio de farmacia debe estar preparado para acompañar estos cambios, con recursos adecuados, conocimiento técnico actualizado y capacidad operativa.

En este contexto, la farmacia se posiciona como un área estratégica que responde a las nuevas necesidades sociales y culturales que atraviesan al sistema de salud actual, aportando no solo desde lo técnico, sino también desde una visión de cuidado más integral y centrado en la persona.

Factor Tecnológico: Así como han evolucionado las exigencias de los pacientes hacia las instituciones de salud, también lo hizo la tecnología, generando transformaciones profundas en la forma de trabajar, en los estándares de seguridad del paciente y en la eficiencia operativa. La digitalización de los procesos y la incorporación de herramientas electrónicas ya no son una opción: hoy se han vuelto indispensables. Un ejemplo concreto de este cambio es la implementación obligatoria de la receta electrónica en todo el país, vigente desde enero de 2025. Esta medida representa un avance significativo en términos de trazabilidad, reducción de errores en las prescripciones y control eficiente del circuito farmacéutico (Argentina.gob.ar, 2025).

El desarrollo de sistemas de gestión integral permite a las instituciones de salud mejorar el control de stock, monitorear el uso de insumos en tiempo real y tomar decisiones más precisas, basadas en información actualizada. En un área como farmacia, contar con tecnología adecuada no solo facilita el cumplimiento de las normativas, sino que permite anticiparse a faltantes de medicación o descartables, reducir desperdicios, organizar vencimientos y, en definitiva, garantizar la calidad del servicio que se brinda desde el sector.

Además, la implementación de plataformas como la historia clínica digital o las prescripciones electrónicas agiliza el circuito de atención médica, permitiendo registrar aplicaciones de medicamentos, solicitar tratamientos y reducir los tiempos de espera. Si a este avance se suma una farmacia con capacidad operativa, infraestructura adecuada y personal capacitado, se potencia la calidad del servicio. En este escenario, el área de farmacia se consolida como un componente clave dentro de la estrategia institucional. Su modernización tecnológica no solo mejora la eficiencia interna, sino que también aporta valor clínico, administrativo y financiero a toda la organización.

Factores Ecológicos: A medida que crece la conciencia social sobre el cuidado del medio ambiente, el impacto ecológico del sistema de salud empieza a tomar cada vez más relevancia. Ya no alcanza con que los hospitales se enfoquen únicamente en brindar atención de calidad: hoy la sociedad también espera que haya un compromiso real con el uso responsable de los recursos y la correcta gestión de los residuos. En este escenario, el área de farmacia cumple un papel importante, ya que interviene directamente en todo el ciclo de los medicamentos, desde que ingresan al hospital hasta su disposición final.

Uno de los temas que más preocupa actualmente es qué hacer con los medicamentos vencidos o en desuso. En abril de 2025 se presentó un proyecto que busca regular este tipo de eliminación de manera responsable, y eso refleja cómo va creciendo la mirada ecológica aplicada al sistema sanitario (Infobae, 2025). Desde el sector de farmacia se pueden aplicar mejoras concretas, como planificar mejor las compras, controlar fechas de vencimiento y coordinar con empresas habilitadas para la recolección de residuos peligrosos.

Incorporar esta mirada ambiental en el trabajo diario del área de farmacia representa una oportunidad para posicionar al hospital como una institución comprometida con su entorno. En un sistema de salud cada vez más exigente, avanzar hacia una farmacia con enfoque ecológico es también una manera de cuidar los recursos y aportar a una gestión sustentable.

Factor legal: El área de farmacia debe cumplir con una serie de normativas que regulan su funcionamiento. Existen requisitos muy claros para que el servicio pueda estar habilitado correctamente. Para esto, es fundamental contar con una gestión ordenada, con procesos estandarizados y alineados a lo que marcan los organismos de control.

Una normativa clave en este sentido es la Resolución 580/2022, que establece los lineamientos que debe cumplir una farmacia. Allí se detallan aspectos como la infraestructura mínima, la documentación obligatoria, la organización de los circuitos de medicación, los recursos humanos necesarios y las condiciones de conservación. Por otro lado, las políticas de trazabilidad impulsadas por ANMAT exigen que cada medicamento pueda ser identificado desde que ingresa a la institución hasta que es administrado al paciente. Esto implica que haya una articulación clara entre el área de farmacia, los profesionales prescriptores y el sector administrativo (Argentina.gob.ar, 2024). No cumplir con estas obligaciones puede poner en riesgo la seguridad del paciente, además de generar sanciones legales y pérdidas económicas para el hospital. En este marco, garantizar que el área de farmacia funcione bajo un cumplimiento normativo estricto no es solamente una cuestión formal. Es también una forma de cuidar la calidad del servicio, proteger jurídicamente a la institución y contribuir a una gestión más sólida y sustentable.

Micro Entorno

Para abordar este apartado se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta que permite identificar el nivel de competencia dentro del sector y evaluar qué tan atractiva es una industria desde el punto de vista estratégico. A través de este enfoque, las instituciones pueden reconocer con mayor claridad sus fortalezas, detectar amenazas y diseñar estrategias que les permitan posicionarse de forma más competitiva.

Poder de Negociación de clientes: En el caso del hospital, los principales clientes no solo son los pacientes, sino también las obras sociales, prepagas y otros financiadores que cubren las prestaciones. Estos financiadores según los datos aportados, concentran una parte importante del flujo de ingresos, lo cual les otorga un poder de negociación alto, ya que tienen capacidad para condicionar tarifas, rechazar presupuestos o incluso redirigir las prestaciones hacia otras instituciones si consideran que no reciben un servicio competitivo en términos de costo y calidad.

Por su parte, los pacientes individuales tienen un poder de negociación más limitado, pero igualmente influyen en la sostenibilidad del hospital. La accesibilidad del hospital, ubicado en una zona con buena conectividad y cercanía a paradas de transporte público, actúa como un factor positivo que puede fidelizar pacientes y facilitar la continuidad de tratamientos ambulatorios. Esto se vuelve aún más relevante si el hospital logra diferenciarse por la calidad del trato, la eficiencia en los procesos y la atención personalizada.

Frente a este escenario, el área de farmacia puede ser clave para equilibrar esta relación. Si logra posicionarse como un sector estratégico, capaz de garantizar trazabilidad, optimizar costos y brindar prestaciones diferenciadas, puede transformarse en una herramienta de fidelización y valor agregado tanto para pacientes como para financiadores. De esta manera, se puede mitigar parte del poder de negociación de los clientes, generando relaciones más estables y beneficiosas para ambas partes.

Poder de negociación de los proveedores: En el área de farmacia, los proveedores tienen un peso importante en el funcionamiento del servicio. Entre ellos se encuentran las droguerías, laboratorios, distribuidores de insumos médicos y fabricantes de equipamiento especializado. Muchos de estos productos, como los medicamentos de

altísimo costo, las prótesis o las bombas de infusión, están patentados o cuentan con distribución exclusiva, lo que limita las opciones de compra y refuerza el poder de negociación de los proveedores.

Además, en algunos rubros hay una concentración significativa de oferentes, lo que les permite imponer condiciones de precios y plazos sin demasiada posibilidad de negociación por parte de la institución. Esta situación representa una presión directa sobre los costos del hospital, especialmente en contextos de inflación o faltantes críticos. Por ello, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto, y se torna indispensable que el área de farmacia adopte una gestión proactiva, basada en la búsqueda de convenios, alternativas de provisión, y herramientas de planificación que permitan anticiparse a situaciones críticas.

Amenazas de nuevos competidores: La posibilidad de que ingresen nuevos competidores con el mismo nivel de complejidad que el Hospital TodosSanos es limitada. Montar una institución con servicios como quirófano, terapia intensiva, atención ambulatoria, diagnóstico por imágenes, oncología, y farmacia hospitalaria requiere una gran inversión en infraestructura, habilitaciones, personal calificado y cumplimiento normativo, lo cual actúa como una barrera de entrada considerable.

Además, el hospital ya cuenta con trayectoria, estructura instalada y buena accesibilidad, lo que refuerza su posicionamiento en la zona. Por eso, la amenaza de nuevos entrantes se considera baja, aunque se mantiene la necesidad de sostener la eficiencia y la calidad para no perder competitividad ante posibles actores más pequeños, como centros ambulatorios o prestadores especializados.

Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de sustitutos es alta, ya que existen cada vez más alternativas fuera del ámbito hospitalario para la provisión y aplicación de medicamentos. Los financiadores suelen entregar la medicación directamente a los pacientes y derivar solo la aplicación, o bien recurren a centros ambulatorios, servicios domiciliarios o farmacias externas.

Si el área de farmacia no se fortalece ni ofrece prestaciones diferenciadas, corre el riesgo de perder protagonismo dentro del circuito de atención. Esta amenaza puede

reducirse si el hospital integra estas prestaciones como parte de su propuesta de valor y mejora la gestión del sector.

Rivalidad entre competidores: El Hospital se encuentra estratégicamente ubicado en una zona donde no se mencionan instituciones competidoras cercanas que ofrezcan el mismo nivel de complejidad. Esta situación reduce la presión directa en términos de competencia. Además, el acceso sencillo mediante transporte público representa una ventaja adicional a la hora de captar pacientes.

En este contexto, la rivalidad entre competidores puede considerarse baja, lo que representa una oportunidad para que el hospital se consolide y amplíe su propuesta de valor, especialmente a través del fortalecimiento de sectores estratégicos como farmacia.

Análisis Interno

A continuación, se presenta el análisis interno del Hospital Polivalente TodosSanos, con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades de la institución. Se tendrán en cuenta aspectos como su misión, visión, cultura organizacional, infraestructura, gestión de procesos y recursos disponibles, haciendo foco especialmente en el área de farmacia. Esta instancia permitirá comprender mejor la situación actual del hospital y servirá de base para futuras estrategias de mejora.

Misión: Brindar servicios de salud de mediana y alta complejidad con un enfoque integral, humano y profesional, priorizando la calidad asistencial, la innovación tecnológica y la mejora continua.

Visión: Ser reconocidos como un hospital modelo en la región, por la excelencia en la atención médica, la calidad de sus procesos y el compromiso con el bienestar de los pacientes y la comunidad.

Cultura organizacional y Valores: El hospital promueve una cultura centrada en el trabajo en equipo, el respeto, la ética profesional y la orientación al paciente. Sus valores incluyen: calidad, seguridad del paciente, responsabilidad social, compromiso y humanización de la atención.

El siguiente análisis se llevará a cabo utilizando el modelo de cadena de valor desarrollado por Porter, el cual permite identificar y examinar tanto las actividades principales como las de apoyo dentro de la organización. Esta herramienta resulta útil para comprender cómo se generan los procesos que aportan valor institucional y cómo cada área contribuye al logro de los objetivos estratégicos.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa: El hospital cuenta con espacios físicos delimitados para los diferentes servicios, incluyendo una farmacia que actualmente depende del Departamento de Servicios Generales. Este punto revela una oportunidad de mejora, ya que al no tener autonomía operativa ni infraestructura especializada, se limita su potencial estratégico.

Gestión de recursos humanos: La institución cuenta con una planta de aproximadamente 450 empleados, incluyendo médicos, enfermeros, técnicos y personal administrativo, distribuidos en las distintas áreas asistenciales y de apoyo. Si bien dispone de profesionales técnicos y especializados en varios sectores, en el área de farmacia no se identifica un liderazgo formalizado ni un equipo capacitado específicamente en trazabilidad, negociación o administración de medicamentos de alto costo.

Fortalecer este aspecto mediante formación específica y designación de referentes podría aportar mayor eficiencia operativa, trazabilidad segura y generación de valor tanto clínico como económico.

Desarrollo de tecnología: Se observan limitaciones en la implementación de herramientas digitales. La incorporación de sistemas de gestión de stock, receta electrónica, control de vencimientos y trazabilidad permitiría mejorar procesos clave dentro del área de farmacia.

Compras: La compra de insumos y medicamentos no presenta una estrategia clara ni evidencia de negociación con proveedores. Esto puede generar costos innecesarios y baja eficiencia. Profesionalizar este proceso desde farmacia sería clave para mejorar márgenes, asegurar disponibilidad y controlar vencimientos.

Actividades primarias

Logística interna: Ingreso, recepción y almacenamiento de medicamentos e insumos médicos. Actualmente, esta actividad carece de protocolos estandarizados y control de trazabilidad, lo que representa un punto crítico en términos de seguridad y eficiencia.

Operaciones: Incluye la preparación y distribución de medicación a sectores como quirófano, internación, oncología y hospital de día. La ausencia de circuitos formales y el escaso vínculo con otros servicios clínicos debilitan la articulación del área con el resto del hospital.

Logística externa: No se identifica una articulación efectiva con proveedores, ni seguimiento de entregas o devoluciones. Esto limita la capacidad de la farmacia para gestionar tiempos, costos y calidad en la provisión.

Marketing y ventas: En instituciones de salud, esta área se refleja en la imagen institucional, la confianza del paciente y la relación con financiadores. La farmacia podría sumar valor si ofrece servicios diferenciados como la atención personalizada, trazabilidad completa, hospital de día o administración de tratamientos biológicos.

Servicios post venta: Incluye el seguimiento de tratamientos, control de stock remanente, gestión de auditorías y resolución de problemas con medicación o insumos. Actualmente, la falta de procesos definidos impide realizar una trazabilidad completa que pueda ser auditada y reportada con eficiencia.

Marco Teórico

La calidad en los servicios de salud ha evolucionado desde una concepción centrada exclusivamente en el acto médico hacia un enfoque integral, donde intervienen múltiples dimensiones organizacionales, técnicas y humanas. Según Donabedian (1989), la calidad en salud puede analizarse a partir de tres componentes fundamentales: estructura, proceso y resultado, los cuales permiten evaluar no solo la atención brindada, sino también los sistemas de soporte que la hacen posible. En este sentido, la gestión de áreas como farmacia adquiere un rol clave al impactar directamente en la seguridad del paciente, la eficiencia operativa y el uso racional de los recursos.

La farmacia, tradicionalmente considerada un sector operativo, comienza a ser reconocida como una unidad estratégica capaz de aportar valor clínico y financiero. Martínez Bermúdez (2018) sostiene que un enfoque humanizado y planificado de los servicios de apoyo, como farmacia, fortalece la integralidad del cuidado y mejora los resultados institucionales. Asimismo, la correcta gestión de medicamentos de alto costo, su trazabilidad y disponibilidad impacta directamente en la sostenibilidad del sistema sanitario, especialmente en instituciones privadas donde los márgenes económicos son estrechos.

Desde el plano estratégico, la planificación cobra relevancia para transformar servicios fragmentados en unidades de alto rendimiento. Hill, Schilling y Jones (2021) plantean que la estrategia debe identificar capacidades internas valiosas, difíciles de imitar y alineadas con oportunidades del entorno, para construir una ventaja competitiva sostenible.

Nivel Corporativo

En este nivel, las organizaciones definen su orientación general y el tipo de estrategia que adoptarán: crecimiento, estabilidad o renovación. En el presente trabajo hace foco en la estrategia de crecimiento por especialización, como plantea Ansoff (1988), quien sostiene que una organización puede expandirse enfocándose en un segmento donde posee ventajas competitivas. Esta especialización puede concretarse mediante la penetración de mercado o el desarrollo de nuevos servicios. En línea con esto, Kotler (2012) afirma que las empresas pueden crecer al aumentar la participación en el mercado existente o adaptarse a las condiciones cambiantes mediante innovación y respuesta a la demanda.

Nivel de Negocios

Porter (2006) identifica tres estrategias genéricas para competir en un mercado: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En este caso, se prioriza la estrategia de diferenciación, a través de la oferta de un servicio de farmacia percibido como único por su seguridad terapéutica, innovación, valor agregado y trazabilidad de insumos. Robbins (2014) señala que comprender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones adaptadas

permite construir ventajas sostenibles. Asimismo, una estrategia de enfoque o nicho puede ser aplicada si se desarrollan servicios específicos (como hospital de día o administración de biológicos) orientados a un perfil determinado de pacientes.

Nivel Funcional

Robbins (2014) y Kotler (2012) destacan que cada área funcional debe alinearse con los objetivos estratégicos generales. En el caso de la farmacia, esto se traduce en implementar indicadores de gestión, fomentar la innovación, capacitar al equipo y mejorar la articulación con otras áreas clínicas y administrativas. Las estrategias funcionales deben fomentar una cultura de calidad, adaptabilidad tecnológica y comunicación efectiva entre sectores, con foco en la eficiencia y la experiencia del paciente.

Finalmente, el pensamiento sistémico desarrollado por Senge (2005) permite comprender a las organizaciones como redes interdependientes, donde las decisiones en un área repercuten en toda la estructura. Desde esta visión, la farmacia no debe ser abordada como un compartimento estanco, sino como un eje estratégico capaz de articularse con clínica, administración, enfermería y dirección, generando un impacto positivo en la calidad institucional y la sostenibilidad económica.

Diagnóstico y Discusión

El análisis situacional del área de farmacia hospitalaria evidencia limitaciones estructurales y funcionales que comprometen su aporte al conjunto de la organización. El sector se encuentra actualmente relegado dentro del organigrama, bajo el Departamento de Servicios Generales, con escasa visibilidad en los espacios de decisión y sin una conducción específica. Esta ubicación responde a un modelo tradicional, más operativo que estratégico, que no refleja el valor real que podría generar esta unidad si se gestiona con enfoque proactivo.

Desde la práctica profesional y la experiencia en auditoría farmacéutica, resulta evidente que la ausencia de planificación, indicadores y protocolos formales impide aprovechar el potencial que ofrece la farmacia hospitalaria. La trazabilidad de insumos, la gestión de medicamentos de alto costo, y la articulación con proveedores y financiadores requieren no solo conocimientos técnicos, sino también una visión organizacional más amplia. La falta de capacitación específica y la escasa integración con otras áreas clínicas refuerzan una dinámica fragmentada, que va en contra de una atención segura, eficiente y sostenible.

A su vez, las condiciones del entorno nacional imponen restricciones cada vez más severas. La inestabilidad económica, los altos niveles de inflación y los tiempos prolongados de pago por parte de financiadores generan tensiones constantes en la gestión de recursos. Esto impacta especialmente en sectores como farmacia, donde se concentra buena parte del gasto en insumos críticos, tecnología y tratamientos especializados. El análisis de las fuerzas competitivas también confirma que los proveedores tienen un poder de negociación elevado, por lo que no contar con estrategias de compra consolidadas deja al hospital en una situación de vulnerabilidad presupuestaria.

Sin embargo, también se observan oportunidades concretas. La baja competencia regional, la localización estratégica del hospital y la creciente demanda de servicios ambulatorios de alta complejidad abren posibilidades de posicionar a la farmacia como una unidad transversal de valor. La planificación de este rediseño se enmarca en una estrategia de crecimiento por especialización, donde se propone ampliar y diferenciar la oferta prestacional a través de la implementación de servicios como hospital de día, administración segura de biológicos, y trazabilidad digital integrada con el resto del sistema clínico.

Desde el plano estratégico, esto implica asumir que la farmacia puede y debe dejar de ser un área de soporte para transformarse en un espacio de articulación institucional. Su vinculación directa con quirófano, oncología, internación y laboratorio la convierte en un eje logístico y terapéutico fundamental. Por eso, se propone también avanzar hacia una estrategia de diferenciación, no solo para mejorar la calidad técnica del servicio, sino para generar nuevos canales de ingreso y fidelización de pacientes a través de la confianza, la eficiencia y el control clínico-administrativo.

En términos funcionales, es necesario dotar al área de herramientas específicas: formación del personal en gestión estratégica, negociación y normativas de trazabilidad; diseño de indicadores propios; implementación de tableros de control; y actualización tecnológica para lograr integración de datos y seguimiento de insumos en tiempo real. Esto permitirá reducir pérdidas, anticipar desabastecimientos y tomar decisiones basadas en información precisa.

En conclusión, el diagnóstico muestra que existe una oportunidad concreta de transformar la farmacia hospitalaria en una unidad estratégica alineada con los desafíos actuales del sistema de salud. Esto requiere una visión institucional que combine calidad, eficiencia y sostenibilidad, entendiendo que la farmacia no es un sector aislado, sino un engranaje clave para sostener una atención centrada en el paciente y una gestión responsable de los recursos.

Plan de implementación

Propuesta de implementación

Se propone implementar una planificación estratégica institucional que, a través del rediseño del área de farmacia, posicione a esta unidad como un eje clave para mejorar la rentabilidad y la calidad asistencial del Hospital TodosSanos. A través de acciones concretas, objetivos medibles y un horizonte de planificación realista, esta intervención busca posicionar a la farmacia como un pilar de eficiencia institucional, calidad en la atención y sostenibilidad financiera.

Esta propuesta se encuentra alineada con la misión institucional del Hospital TodosSanos, orientada a brindar atención médica segura, eficiente y centrada en el paciente; y con su visión, que busca consolidarse como una organización líder en salud privada, comprometida con la innovación y la mejora continua. Asimismo, retoma los valores institucionales de calidad, responsabilidad, trabajo colaborativo y transparencia, promoviendo una gestión farmacéutica moderna y articulada con los objetivos estratégicos del hospital.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad en un %15 para Julio 2028, aplacándonos principalmente en el área de farmacia y medicamentos.

El área de Farmacia, actualmente gestionada desde un enfoque operativo, posee un alto potencial para aportar valor clínico, organizacional y financiero. El gasto farmacéutico absorbe hoy dos quintas partes del presupuesto operativo y, sin embargo, continúa siendo administrado como un centro de costos, más que como un generador de valor. Esta desproporción encierra una oportunidad formidable: cada punto porcentual que se ahorre o facture desde Farmacia se irradia de forma directa y multiplicada en el resultado neto institucional. Las acciones propuestas —optimización de compras, implementación de farmacia clínica, expansión de servicios ambulatorios y acuerdos con financiadores— tienen la capacidad de generar ahorros relevantes y nuevas vías de ingreso con bajo nivel de inversión. Por eso, el KPI seleccionado para evaluar el cumplimiento de este objetivo es la variación del margen operativo institucional ($\text{Margen operativo} = \text{Resultado operativo} / \text{Ingresos totales} \times 100$), ya que refleja de forma clara el efecto neto de la mejora en la gestión farmacéutica sobre la rentabilidad general del hospital. Un incremento del 15 % en dicho margen constituye una meta viable y medible en un horizonte de tres años, aun considerando el contexto macroeconómico inestable.

En consecuencia, concentrar esfuerzos en Farmacia ya no es una opción táctica, sino la estrategia más rápida, sólida y mensurable para alcanzar —e incluso superar— el 15 % de rentabilidad institucional trazado para 2028.

Objetivos específicos

1. Perspectiva del Cliente: Mejorar en un 40 % la satisfacción con los servicios farmacéuticos percibida por pacientes y equipos clínicos para Mayo de 2028.

KPI asociado: Índice de satisfacción global obtenido mediante encuestas semestrales (línea base: encuesta institucional 2025). $\text{Índice de satisfacción (\%)} = (\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de encuestados}) \times 100$

Justificación: La calidad percibida por los usuarios internos (profesionales del equipo de salud) y externos (pacientes) constituye un indicador clave del desempeño hospitalario. Actualmente, los servicios farmacéuticos carecen de estándares de atención,

trazabilidad completa y soporte clínico en la administración de medicamentos, lo cual afecta la experiencia asistencial y la seguridad del paciente. Reforzar la organización de farmacia como un servicio de valor clínico puede mejorar significativamente la percepción institucional, consolidando vínculos y posicionando al hospital en el mercado privado con una ventaja competitiva basada en calidad.

2. Perspectiva de Procesos Internos: Reducir en un 30 % los costos por adquisición de medicamentos e insumos críticos antes de junio de 2027, mediante la mejora en la negociación con proveedores estratégicos.

KPI asociado: Costo total anual en pesos por adquisición de medicamentos e insumos críticos. Fórmula del KPI:
 Costo total (\$) = \sum (Precio unitario \times Cantidad adquirida) de medicamentos e insumos críticos

Justificación: La alta concentración de proveedores, combinada con aumentos sostenidos en los precios de insumos médicos, impacta directamente sobre los costos operativos del hospital y su margen de rentabilidad. La ausencia de mecanismos sistemáticos de evaluación, renegociación y articulación con financiadores limita la capacidad del hospital de contener estos costos. A través de una gestión de compras más profesionalizada, que incluya análisis comparativo de precios, acuerdos con proveedores estratégicos y diseño de un formulario terapéutico cerrado, es posible lograr una reducción significativa de los gastos sin comprometer la calidad ni la continuidad de la atención. Este objetivo representa una palanca directa para mejorar la eficiencia institucional y lograr sostenibilidad financiera.

3. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Aumentar en un 50 % el nivel de competencias del personal del área de farmacia en gestión de calidad y seguridad del paciente antes de diciembre de 2026.

KPI asociado: Puntaje promedio en evaluaciones de desempeño y auditorías internas post-capacitación (comparado con línea base 2025). Fórmula del KPI: Índice de competencias (%) = $(\text{Puntaje total obtenido} / \text{Puntaje máximo posible}) \times 100$

Justificación: El fortalecimiento del capital humano es clave para sostener procesos eficientes y seguros en el tiempo. Actualmente, el personal de farmacia opera bajo

criterios empíricos y sin formación sistemática en gestión clínica ni estándares de calidad. La incorporación de conocimientos técnicos actualizados, junto con la implementación de auditorías formativas, permitirá al equipo adaptarse a un rol más estratégico, con mayor capacidad de resolución, trazabilidad y colaboración interdisciplinaria. Este objetivo habilita la sostenibilidad del rediseño propuesto.

La formación técnica es un factor crítico para garantizar la calidad del servicio farmacéutico, asegurar el cumplimiento de normativas vigentes y fortalecer la capacidad institucional de respuesta ante auditorías, inspecciones o situaciones críticas. Esta acción permite además consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la eficiencia operativa.

Alcance del Proyecto

El presente plan estratégico impactará de forma directa en la totalidad del área de farmacia hospitalaria, abarcando los procesos de selección, compra, recepción, almacenamiento, dispensación, trazabilidad, control y auditoría de medicamentos e insumos críticos. Su implementación tendrá efectos transversales sobre la logística hospitalaria, la gestión médica, el control de calidad y la administración financiera. Además, contempla la articulación con proveedores, financiadores y otras áreas asistenciales para lograr una gestión farmacéutica más eficiente y alineada con los objetivos institucionales.

El proyecto será liderado por la Dirección Médica y la Jefatura de Farmacia, con participación activa de los servicios de Auditoría Médica, Compras, Enfermería y Sistemas. Se prevé una implementación progresiva por fases, iniciando con un piloto en unidades críticas y quirúrgicas, y ampliándose luego al resto de los servicios clínicos y ambulatorios

Alcance geográfico

La propuesta se desarrollará exclusivamente en la sede central del Hospital TodosSanos, ubicada en el partido de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires, Argentina. No obstante, el modelo de gestión desarrollado tendrá potencial de réplica en otras instituciones del mismo grupo hospitalario.

Alcance temporal

El plan se ejecutará entre agosto de 2025 y julio de 2028, en un marco de planificación estratégica a tres años. Se realizarán evaluaciones trimestrales de desempeño mediante indicadores clave de calidad, eficiencia y rentabilidad.

Planes de acción

Con el objetivo de reconvertir el área de farmacia en una unidad estratégica para el Hospital TodosSanos, se han definido tres líneas prioritarias de intervención, cada una de ellas en directa correspondencia con los objetivos específicos estratégicos planteados. Estas acciones integran aspectos clave de la planificación institucional, como la experiencia del paciente, la eficiencia operativa y el desarrollo del capital humano.

Plan de acción 1: Mejora en la satisfacción de los usuarios internos y externos con el servicio farmacéutico

Este plan tiene como objetivo principal optimizar la experiencia de pacientes y equipos clínicos en relación con el servicio de farmacia del Hospital TodosSanos. Para ello, se implementarán mejoras en la atención, la comunicación interáreas y la integración de farmacia en el proceso asistencial, con foco en la seguridad, la accesibilidad y la trazabilidad de la información. Las acciones incluyen la implementación de encuestas sistemáticas, el rediseño de circuitos críticos de entrega, y la incorporación de herramientas digitales para el seguimiento de pedidos. El plan se desarrollará entre noviembre de 2025 y mayo de 2028, con monitoreo semestral de indicadores de satisfacción.

Actividad	Responsable	Tiempo estimado inicio - fin	Recursos físicos	Recursos económicos	Indicador de seguimiento
Rediseñar el circuito de entrega de medicamentos en internación y hospital de día	Jefe de Farmacia + Jefe de Enfermería	01/12/2025 31/01/2026	Flujogramas, planos, espacios físicos	Recursos internos	Circuito rediseñado y validado (sí/no)
Incorporar sistema digital para trazabilidad de pedidos internos	Jefe de Sistemas	01/02/2026 03/04/2026	Software de trazabilidad, red hospitalaria	\$2.000.000	Sistema instalado y operativo en 100 % de las áreas piloto

Capacitar al personal en comunicación y atención centrada en el paciente	Responsable de Capacitación + Coordinador de Farmacia	01/05/2026 30/06/2026	Aula, plataforma virtual, facilitadores externos	\$600.000 en total o mediante convenios universitarios	% de personal capacitado con evaluación \geq 80 %
Monitorear avances y el cumplimiento trimestral	Jefe de Calidad + Dirección Médica	01/11/2025 30/06/2028	Sistema de gestión interna y planillas de seguimiento	Recursos internos del equipo de calidad	N° de informes presentados en tiempo sobre el total previsto
Realizar encuesta de seguimiento y cierre	Coordinador de Calidad	01/01/2028 31/05/2028	Sistema de gestión interna y planillas de seguimiento	Recursos internos	N° de informes presentados en tiempo sobre el total previsto

Plan de acción 2: Reducción de costos en compras críticas

Este plan tiene como finalidad optimizar los procesos de compras institucionales para disminuir los costos asociados a medicamentos e insumos críticos sin afectar la calidad asistencial. Las acciones se enfocan en la revisión de contratos vigentes, negociación con proveedores estratégicos, implementación de un formulario terapéutico cerrado y desarrollo de herramientas de análisis para toma de decisiones. Se espera alcanzar una reducción del 30 % en los costos de adquisición hacia junio de 2027, con mejoras sostenibles en la gestión de stock y mayor previsibilidad financiera.

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos físicos	Recursos económicos	Indicador de seguimiento
Revisión de precios históricos de compras y análisis de variabilidad	Coordinador de Farmacia	01/10/2025 30/10/2025	Base de datos de compras, equipo técnico	\$400.000	Informe de análisis entregado y validado (sí/no)

Diseño de formulario terapéutico cerrado	Jefe de Farmacia + Comité Clínico	01/11/2025 31/01/2026	Manuales, bibliografía técnica, protocolos clínicos	\$800.000	Formulario validado y aprobado por Comité (sí/no)
Negociación de convenios marco con proveedores estratégicos	Jefe de Compras	01/02/2026 30/04/2026	Sala de reuniones, soporte legal y técnico	\$1.200.000	Nº de convenios firmados / total de proveedores estratégicos
Desarrollo de matriz comparativa de precios y alternativas terapéuticas	Farmacéutico Auditor	01/05/2026 30/06/2026	Software de análisis, plantillas de Excel	\$600.000	Matriz implementada y en uso operativo (sí/no)
Articulación con financiadores para compras conjuntas o bonificadas	Director Médico	01/07/2026 31/08/2026	Canales institucionales, informes comparativos	\$900.000	Nº de acuerdos firmados / total de financiadores abordados
Capacitación interna en modelo de compras estratégicas	Responsable de Capacitación	01/09/2026 30/09/2026	Aula, plataforma virtual, facilitadores	\$800.000	% de participantes con evaluación \geq 80 %

Tabla 3. Plan de acción: Fortalecimiento de competencias del personal

Este plan tiene como objetivo desarrollar las competencias del personal de farmacia en materia de gestión de calidad, seguridad del paciente y procesos institucionales estratégicos. Se implementarán capacitaciones internas y externas, con soporte metodológico formal, y auditorías formativas para consolidar el aprendizaje. Se espera alcanzar una mejora sostenida en los indicadores de desempeño y una mayor integración del equipo farmacéutico en la toma de decisiones clínicas y operativas.

Actividad	Responsable	Tiempo estimado	Recursos físicos	Recursos económicos	Indicador de seguimiento
Relevamiento de nivel de competencias actual (línea base)	Coordinador de Farmacia	01/09/2025 30/09/2025	Encuestas, entrevistas, registros de desempeño	\$600.000	Evaluación aplicada al 100 % del personal

Diseño de programa de capacitación en gestión de calidad y seguridad	Responsable de Capacitación	01/10/2025 31/10/2025	Material bibliográfico, plataforma virtual, manuales	\$900.000	Programa diseñado y aprobado por Dirección Médica (sí/no)
Dictado de módulos de formación técnica y normativa	Facilitadores externos + Coordinador de Farmacia	01/11/2025 31/01/2026	Aulas, plataformas digitales, módulos de contenidos	\$2.400.000	% de personal capacitado con nota final \geq 80 %
Implementación de auditorías formativas en terreno	Coordinador de Calidad	01/02/2026 30/04/2026	Checklists, formatos de observación, visitas en servicio	\$800.000	Nº de auditorías realizadas / planificadas
Evaluación final del nivel de competencias	Responsable de Capacitación	01/05/2026 31/05/2026	Instrumentos de evaluación, encuestas, entrevistas	\$600.000	Variación % en competencias respecto a la línea base inicial
Certificación interna del proceso y reporte a Dirección Médica	Coordinador de Farmacia + Dirección Médica	01/06/2026 30/06/2026	Sistema de gestión de RRHH, informe final consolidado	\$500.000	Informe final entregado y avalado por dirección (sí/no)

A continuación, se presenta el cronograma general de actividades correspondiente a los tres planes estratégicos definidos, con sus respectivas fechas de implementación.

Diagrama de Gantt de los planes de acción.

	Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Total
			1/08/25-31/07/26	1/8/26-31/07/27	1/8/27-31/07/28	
1.1	Rediseño circuito medicamentos					
1.2	Incorporación sistema Trazabilidad		\$ 2.000.000,00			\$ 2.000.000,00
1.3	Capacitación Personal		\$ 600.000,00			\$ 600.000,00
1.4	Monitoreas avances					\$ -
1.5	Realizar encuesta de seguimiento y cierre					\$ -
Total Plan de Acción 1			\$ 2.600.000,00	\$ -	\$ -	\$ 2.600.000,00
2.1	Revisión precios historicos		\$ 400.000,00			\$ 400.000,00
2.2	Diseño de formulario terapeutico cerrado		\$ 800.000,00			\$ 800.000,00
2.3	Negociación de convenios con proveedores		\$ 1.200.000,00			\$ 1.200.000,00
2.4	Desarrollo matriz comparativa		\$ 600.000,00			\$ 600.000,00
2.5	Articulacion con financiadores compras conj.			\$ 900.000,00		\$ 900.000,00
2.6	Capacitación Personal			\$ 800.000,00		\$ 800.000,00
Total Plan de Acción 2			\$ 3.000.000,00	\$ 1.700.000,00	\$ -	\$ 4.700.000,00
3.1	Relevamiento competencias		\$ 600.000,00			\$ 600.000,00
3.2	Diseño de programa de capacitación gestión		\$ 900.000,00			\$ 900.000,00
3.3	Dictado de modulos		\$ 2.400.000,00			\$ 2.400.000,00
3.4	Implementación de auditoria		\$ 800.000,00			\$ 800.000,00
3.5	Evaluación final de competencias		\$ 600.000,00			\$ 600.000,00
3.6	Certificación interna		\$ 500.000,00			\$ 500.000,00
Total Plan de Acción 3			\$ 5.800.000,00	\$ -		\$ 5.800.000,00
TOTAL DE LA INVERSIÓN			\$ 11.400.000,00	\$ 1.700.000,00		\$ 13.100.000,00

Tabla 6 Flujo de fondos.

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO				
HTA	0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	\$ 234.630.000	\$ 254.182.500	\$ 275.364.375	\$ 298.311.406
EGRESOS		\$ -52.870.000	\$ -57.275.833	\$ -62.048.819
(COSTOS VARIABLES)	\$ -117.315.000	\$ -127.091.250	\$ -137.682.188	\$ -149.155.703
(Costos fijos)	\$ 0	\$ -36.007.158	\$ -39.007.755	\$ -42.258.401
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 38.214.092	\$ 41.398.600	\$ 44.848.483
IMPUESTOS		\$ -13.374.932	\$ -14.489.510	\$ -15.696.969
UTILIDAD NETA		\$ 24.839.160	\$ 26.909.090	\$ 29.151.514
(INVERSIÓN)	\$ -13.100.000			
FLUJO ECONÓMICO	\$ -13.100.000	\$ 24.839.160	\$ 26.909.090	\$ 29.151.514

Análisis Financiero

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Tabla 7

Inversión a realizar	\$ 13.100.000,00
Flujo de periodo 1	\$ 24.839.159,80
Flujo de periodo 2	\$ 26.909.089,78
Flujo de periodo 3	\$ 29.151.513,93

VAN	\$ 34.851.450,02
TIR	188%
Tasa K (Tasa de Plazo Fijo)	30,50%

ROI	
Beneficios	\$ 44.848.483
Costos	\$ 13.100.000
ROI	442%

- **VAN:** El valor actual neto obtenido es positivo \$34.851.450,02, lo que indica que la inversión genera ganancias y, por ende, resulta conveniente aprobar el proyecto. Esto significa que los ingresos esperados del emprendimiento, actualizados al valor presente, son mayores que el desembolso inicial requerido. Además, se alcanza la rentabilidad esperada (superando la tasa de corte o Tasa K 30.5%) y se genera un excedente actual equivalente al VAN \$34.851.450,02 (expresado en pesos).

- **TIR:** La tasa interna de retorno alcanza un 188%, superando ampliamente la Tasa K de referencia de 30.5%. Esto refleja que el proyecto genera una rentabilidad excepcional, considerablemente superior al costo de capital invertido, lo cual respalda su aprobación.

- **ROI:** El retorno sobre la inversión alcanza el 442%, lo cual refleja la eficiencia con la que el proyecto convierte cada peso invertido en ganancia. Esto implica que por cada peso aportado, se generan \$4,42 de retorno. Cabe señalar que este índice no considera ajustes por tasas de interés, por lo que resulta conveniente contrastar este resultado con la inflación acumulada durante el período analizado.

Conclusión

El análisis integral del Hospital TodosSanos revela que el área de farmacia, actualmente concebida como un servicio operativo subordinado al Departamento de Servicios Generales, presenta un importante desfase entre su relevancia real dentro del sistema hospitalario y su posición organizacional. Esta situación conlleva una doble problemática: por un lado, limita las posibilidades de la institución de garantizar procesos asistenciales seguros, eficientes y trazables; por el otro, impide aprovechar un área con alto potencial de generación de valor económico, clínico y estratégico.

En términos estructurales, se observa una farmacia sin autonomía ni liderazgo específico, con escasa articulación con las áreas clínicas y administrativas, y carente de herramientas fundamentales como protocolos estandarizados, sistemas digitales integrados, o indicadores de gestión. Esta ausencia de planificación estratégica se traduce en una administración empírica de los medicamentos y los insumos críticos, lo que eleva el riesgo de errores, desperdicios y costos innecesarios. Desde la perspectiva de Donabedian (1989), la debilidad estructural de la farmacia impacta negativamente tanto en los procesos como en los resultados asistenciales, comprometiendo la calidad global del servicio.

La situación se ve agravada por un entorno macroeconómico complejo. La inflación acumulada del 118% en 2024, sumada al aumento diferencial de los precios de los medicamentos (con picos de hasta 6,5% en productos importados en el primer trimestre de 2025), genera una presión directa sobre los costos operativos del hospital. Este contexto obliga a adoptar estrategias de eficiencia y renegociación sostenidas, donde el área de farmacia cumple un rol protagónico. La implementación de sistemas de

trazabilidad, el fortalecimiento del poder de negociación frente a proveedores y la digitalización de los circuitos de stock son medidas prioritarias para reducir el impacto financiero negativo.

Desde el plano estratégico, se identifica que el área de farmacia representa una ventaja competitiva desaprovechada. De acuerdo con el modelo de Porter (2006), el hospital puede aplicar una estrategia de diferenciación mediante el rediseño de este servicio, posicionándolo como una unidad clave de valor agregado, tanto por su capacidad para asegurar trazabilidad y seguridad terapéutica, como por la posibilidad de ofrecer servicios especializados como hospital de día, administración de medicamentos biológicos y atención ambulatoria con soporte farmacéutico clínico.

El rediseño propuesto se alinea también con la estrategia de crecimiento por especialización planteada por Ansoff (1988), orientada a fortalecer áreas donde la institución ya cuenta con infraestructura básica y demanda insatisfecha. En este caso, farmacia puede ampliar su alcance desde la mera dispensación hacia una prestación integral, capaz de vincularse con áreas críticas (quirófano, oncología, internación) y generar ingresos mediante convenios con financiadores o la prestación de servicios diferenciales.

Esta transformación, sin embargo, no sólo es conceptualmente atractiva: es también financieramente viable y altamente rentable. El análisis económico del proyecto presenta indicadores que sustentan de manera robusta su implementación. El Valor Actual Neto (VAN) estimado asciende a \$34.851.450,02, lo cual indica que el proyecto genera un excedente económico significativo en términos actuales, superando ampliamente el capital invertido. La Tasa Interna de Retorno (TIR) proyectada alcanza el 188%, muy por encima de la tasa de corte del 30,5%, reflejando una rentabilidad excepcional. Finalmente, el Retorno sobre la Inversión (ROI) se calcula en un 442%, lo que implica que por cada peso invertido, se espera un retorno de \$4,42. Estos indicadores no solo demuestran que el rediseño del área de farmacia es sustentable, sino que además representa una de las palancas más eficaces para mejorar la rentabilidad global del hospital.

En términos operativos, el área absorbe actualmente dos quintas partes del presupuesto hospitalario, pero continúa siendo administrada bajo un modelo de centro de costos, sin herramientas de generación de valor. Este desajuste representa una

oportunidad concreta: cada punto porcentual de eficiencia o ingresos generados por la farmacia tiene un impacto multiplicador sobre el margen operativo institucional. Por ello, se ha definido como objetivo estratégico aumentar la rentabilidad en un 15% al 2028, con la farmacia como eje de intervención.

Además del impacto financiero, el rediseño de la farmacia permite avanzar en la profesionalización del equipo, que hasta el momento opera sin formación específica en gestión de calidad, trazabilidad o procesos clínicos. Aumentar las competencias del personal en un 50%, tal como se plantea, permitirá asegurar no solo la sostenibilidad del modelo propuesto, sino también una mejor integración del área a los procesos asistenciales, reduciendo errores y aumentando la satisfacción tanto de pacientes como de equipos clínicos.

En el plano institucional, este cambio también tiene un fuerte componente simbólico: el fortalecimiento de la farmacia como unidad estratégica comunica una visión moderna de gestión, centrada en la calidad, la eficiencia y la innovación. Esto puede reforzar el posicionamiento del hospital frente a financiadores, autoridades sanitarias y comunidad usuaria, actuando como factor de fidelización y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo.

En conclusión, el diagnóstico confirma que el área de farmacia del Hospital TodosSanos, en su configuración actual, constituye una unidad de alto impacto, pero subexplotada. Las debilidades identificadas son significativas, pero al mismo tiempo gestionables. La propuesta de rediseño ofrece una solución integral, coherente con las teorías contemporáneas de administración estratégica y sustentada en datos financieros sólidos. En un entorno sanitario que demanda eficiencia, calidad y sostenibilidad, transformar la farmacia en una unidad estratégica no es solo una opción recomendable: es una decisión imprescindible.

Bibliografía

Argentina.gob.ar. (2022). Resolución 580/2022 – Organización y categorización del servicio de farmacia hospitalaria. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259392/20220329>

Argentina.gob.ar. (2024). Gestión de residuos peligrosos en establecimientos de salud. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/salud/gestion-de-residuos-peligrosos-en-establecimientos-de-salud>

Argentina.gob.ar. (2024). Receta electrónica: implementación obligatoria a partir de enero de 2025. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/receta-electronica-implementacion-obligatoria-a-partir-de-enero-de-2025>

Argentina.gob.ar. (2024). Trazabilidad de medicamentos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/leyes-simple/salud/trazabilidad-de-medicamentos>

ANMAT. (2024). Sistema Nacional de Trazabilidad de Medicamentos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/trazabilidad>

Chequeado. (2025). Receta electrónica obligatoria: 5 preguntas y respuestas. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/receta-electronica-obligatoria-5-preguntas-y-respuestas-sobre-el-nuevo-sistema-que-comenzo-a-implementarse-en-todo-el-pais/>

Comunicar Salud. (2025). Medicina privada en crisis: incertidumbre y retos para el sector en 2025. Recuperado de <https://comunicarsalud.com.ar/medicina-privada-en-crisis-2025>

Conexia. (2025). Receta electrónica obligatoria en Argentina desde 2025. Recuperado de <https://conexia.com/blog/receta-electronica-argentina-obligatoria-2025/>

El País. (2025, enero 3). La inflación en Argentina superó el 118 % en 2024, la más alta en tres décadas. Recuperado de <https://elpais.com/argentina/2025-01-03/la-inflacion-en-argentina-supero-el-118-en-2024-la-mas-alta-en-tres-decadas.html>

Infobae. (2025, abril 10). Presentaron un proyecto para el tratamiento responsable de medicamentos vencidos. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2025/04/17/presentaron-un-proyecto-para-el-tratamiento-responsable-de-medicamentos-vencidos>

Infobae. (2025, abril 17). Los medicamentos importados aumentaron más que el dólar en el primer trimestre de 2025. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2025/04/17/los-medicamentos-importados-aumentaron-mas-que-el-dolar-en-el-primer-trimestre-de-2025/>

Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Nueva York: The Free Press.

SciELO. (2025). Los medicamentos y su huella ambiental: estudio exploratorio. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-38962025000200002&script=sci_arttext

ScienceDirect. (2024). La farmacia hospitalaria rumbo al 2030. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130634324000849>

Ansoff, H. I. (1988). The new corporate strategy. Wiley.

Donabedian, A. (1989). The quality of care: How can it be assessed? Journal of the American Medical Association, 260(12), 1743–1748.

[Donabedian-The-Quality-of-Care.pdf](#)

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2021). Administración estratégica: teoría: una visión integral (13.ª ed.). Cengage Learning.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing (14.ª ed.). Pearson Educación.

Martínez Bermúdez, L. J. (2018). Gestión del servicio humanizado de salud. Editorial Médica Panamericana.

Porter, M. E. (2006). Ser competitivo. Deusto.

Robbins, S. P. (2014). Fundamentos de administración (12.ª ed.). Pearson.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Ministerio de Salud de la Nación. (2023). *Sistemas de trazabilidad para medicamentos*. Buenos Aires: Dirección Nacional de Medicamentos.

Universidad Nacional de Tres de Febrero. (2023). *Propuesta de convenios institucionales de formación*. Secretaría de Extensión Universitaria

Portal COMPR.AR. (2023). *Relevamiento de costos administrativos en licitaciones públicas*. [COMPR.AR - Portal de Compras Públicas de la República Argentina](#)