

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

Reporte de Caso: Hospital TodosSanos

Planificación estratégica para la eficiencia y rentabilidad en salud: propuesta de acción para el hospital TodosSanos.

Apellido y Nombre: Signorello Sabrina

DNI: 30555755

Legajo: VASS000186

Tutor: Lic. Claudia Navas

Año: 2025

Resumen

El presente trabajo final analiza la situación del hospital privado TodoSSanos, ubicado en la localidad de Tres Arroyos, con el objetivo de desarrollar una planificación estratégica que permita mejorar las relaciones contractuales con los distintos financiadores. De este modo, se busca evitar demoras en la cadena de pagos y mejorar la rentabilidad del hospital.

Se analizarán los distintos contratos con las coberturas de salud, para rever prestaciones y así actualizar el nomenclador pactado. Además de establecer las practicas medicamentos o descartables, que requieren autorización por parte de la cobertura. También se revisarán los débitos recibidos en los últimos 6 meses para encontrar los desvíos del circuito.

Asimismo, se analizará la facturación mensual en relación con la cantidad de atenciones efectivamente realizadas, a fin de detectar posibles prestaciones no facturadas y garantizar una correcta recuperación de los ingresos correspondientes.

Palabra clave: Planificación Estratégica, Hospital Privado, financiadores, prestaciones

Abstract

This final paper analyzes the situation of the private hospital TodoSSanos, located in the town of Tres Arroyos, with the goal of developing strategic planning to improve contractual relationships with the various funders. This will avoid delays in the payment chain and improve the hospital's profitability.

The various contracts with health insurance plans will be analyzed to review benefits and update the agreed-upon nomenclature. In addition, the medical or disposable

practices that require authorization from the insurance plan will be established. Bills received in the last 6 months will also be reviewed to identify deviations in the process.

Likewise, monthly billing will be analyzed in relation to the number of services actually provided, in order to detect possible unbilled services and ensure proper recovery of the corresponding revenue.

Keywords: Strategic Planning, Private Hospital, funders, benefits

Índice de Contenidos

Contenido	
Introducción.....	1
Análisis situacional.....	3
Macro Entorno	3
Micro Entorno.....	5
Análisis Interno	8
Bases estratégicas.....	8
Cadena de valor.....	8
Marco Teórico	11
Diagnóstico y Discusión.....	12
Plan de implementación.....	15
Bases estratégicas	15
Objetivo General.....	16
Objetivos específicos	16
Planes de acción.....	18
Análisis Financiero	23
Conclusión y recomendaciones	24
Bibliografía.....	26

Introducción

El hospital TodoSSanos se encuentra en la localidad de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires. Fue fundado en la década de 1990 por 9 socios, donde cada uno aportó su experiencia y su compromiso con la ciudad para darle una institución de salud moderna, humana y accesible a la comunidad. Inaugurado finalmente en 1995 el hospital fue creciendo en prestigio, no solo en la comunidad sino en la región.

Tiene convenios con distintas obras sociales y prepagas del país, para que los beneficiarios puedan acceder a las distintas prestaciones.

Actualmente presenta varios problemas como conflictos por contratos ambiguos y demoras en los pagos lo que representa un problema económico para el hospital.

El partido de Tres Arroyos se encuentra ubicado en el sur de la provincia de Buenos Aires. Según el último censo tiene una población de 62.426 personas.

Es capital nacional del trigo debido a su producción, teniendo su fiesta nacional. Además, presenta un polo industrial con más de 80 empresas establecidas.

Tiene opciones turísticas como diversas playas extensas, zonas rurales, entre otras, lo que permite a los habitantes una forma de vida con el contacto con la naturaleza permanente.

La ciudad de Tres Arroyos, cabecera del partido, cuenta con 11 centros de atención primaria de salud, además del hospital Pirovano de segundo nivel de atención.

El hospital TodoSSanos brinda servicios para pacientes ambulatorios como internados, desde consultorios externos hasta emergencias, cirugías, internación en terapia intensiva entre otros, siendo reconocido por su calidad de atención.

Participa activamente en proyectos de prevención y seguimiento de enfermedades como: “Programa de salud escolar” destinado a las escuelas locales, “Red de prevención de Enfermedades Crónicas” en conjunto con otros prestadores de la zona, dedicado principalmente a pacientes con hipertensión y diabetes.

Se revisará cada contrato vigente bajo la resolución 194/2001 de la Superintendencia de Servicios de salud para poder realizar nuevos acuerdos que favorezcan a ambas partes.

Se analizará la facturación mensual, midiendo cantidad de prestaciones facturadas sobre realizadas, para así saber el porcentaje de desvío que presenta el hospital actualmente, establecer metas realistas de mejora y aplicar acciones correctivas orientadas a reducir las pérdidas por prestaciones no facturadas.

En internación se pactarán módulos para patologías comunes, con resolución quirúrgica, o no, estableciendo los días requeridos mínimos y las prestaciones incluidas para facilitar su facturación. (Lemus 2009)

Análisis situacional

Se analizará el macro y microentorno del Hospital TodoSSanos para comprender los factores internos y externos que afectan su desempeño.

Macro Entorno

El análisis PESTEL es un instrumento que se utiliza para evaluar y conocer el entorno de la empresa que estamos tratando. Analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factor Político:

Desde su asunción, el presidente Javier Milei —quien se define a sí mismo como "anarcocapitalista" y promotor de políticas libertarias— lleva adelante una agenda orientada a la desregulación del Estado y la apertura de la economía. Durante el año 2024, su gobierno se destacó por la implementación de diversas reformas legislativas y ejecutivas con el objetivo de reducir el déficit fiscal, mejorar la eficiencia del gasto público y atraer inversiones extranjeras. En febrero, se presentó una reforma fiscal que impacta de forma transversal a distintos sectores, incluido el de la salud. (santandertrade.com, 2025)

Argentina se encuentra camino a elecciones legislativas en el mes de octubre 2025. El presidente, respalda y acompaña a sus candidatos por la ciudad de buenos aires para garantizar su proyecto político. Por otro lado, el PRO, se encuentra en un momento de tensión ya que puede perder el control de la ciudad. Las elecciones en la provincia de Buenos Aires, un distrito clave, se realizarán en el mes de septiembre, esto también puede influir en el equilibrio a nivel nacional.

Además, atraviesa una etapa de fuerte tensión a nivel político-sindical, luego del paro general realizado por la CGT, se programó otra jornada de protestas para el día 30 de abril, previo al día del trabajador. Los reclamos, principalmente giran alrededor de paritarias cerradas por algunos sindicatos con aumentos cercanos al 1%, debajo de la inflación del mes de marzo. Esto genera creciente descontento generando malestar y provocando huelgas o conflictos laborales (La Nación, 2025)

Factor Económico:

La economía continúa atravesando un escenario de inestabilidad e inflación persistente. En el mes de marzo de 2025, el Índice de Precios al Consumidor registró un aumento del 3,7% impulsado principalmente por el rubro educación, que mostró una suba del 21,6% en el contexto del inicio del ciclo lectivo. Si bien algunos indicadores oficiales proyectan una leve desaceleración inflacionaria para abril, estimándose un incremento cercano al 3% (ANSES, 2025)

En el plano macroeconómico, Argentina ha suscrito un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, como parte de su estrategia para reestructurar la deuda externa y consolidar un programa económico más estable. Este acuerdo contempla una serie de metas fiscales y monetarias, que incluyen reducción del déficit, control del gasto público y acumulación de reservas (Infobae, 2025)

Otro elemento clave en el actual contexto económico es el anuncio del Gobierno respecto al levantamiento progresivo del cepo cambiario. Esta medida, en línea con la política de apertura y liberalización económica, busca normalizar el mercado de divisas, atraer inversiones y unificar el tipo de cambio. Sin embargo, genera incertidumbre respecto a la posible volatilidad del dólar en el corto plazo, lo cual puede impactar en la formación de precios (La Nación, 2025)

Factor Socio – Cultural:

El informe ejecutivo del segundo semestre 2024 del INDEC, revela un porcentaje alarmante de población bajo la línea de pobreza: 38.1%. Esta situación afecta de manera directa la calidad de vida de las personas, limitando su acceso a bienes esenciales como alimentación, vivienda y servicios de salud. Aún más preocupante es la

situación de la infancia, ya que más de la mitad de los niños de entre 0 y 14 años viven en hogares pobres. (INDEC, 2025)

Factor Tecnológico:

El desarrollo tecnológico en el país se encuentra condicionado por la disminución de la inversión estatal en ciencia, tecnología e inversión. En la historia argentina prestigiosos científicos se destacaron por sus investigaciones. Sin embargo, las condiciones actuales limitan la continuidad de ese camino (Infobae, 2025)

Factores Ecológicos:

Según el informe generado por CAMMESA (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico), el año 2024 fue el de mayor producción de energía limpia, mediante proyectos eólicos y solares. Tuvo un incremento del 13% con respecto al mismo periodo del año interior. El país se ha posicionado como un referente regional en la transición energética, demostrando un compromiso creciente con la reducción de emisiones de carbono y la sostenibilidad ambiental. (energiaonline.com.ar, 2025)

Factor legal:

Argentina cuenta con un marco normativo complejo y en constante cambio que afecta a los prestadores de servicios de salud, especialmente en el sector privado. Las regulaciones sobre la cobertura médica, los contratos con obras sociales y el cumplimiento de normativas laborales exigen un constante monitoreo y adaptación. (argentina.gob.ar, 1989)

Algunas leyes vigentes son:

- Ley N.º 23.660 y 23.661 (Obras Sociales)
- Ley N.º 26.682 (Marco Regulatorio de Medicina Prepaga).

Micro Entorno

Para analizar el micro entorno se utiliza el modelo de cinco fuerzas de Porter. Este es el marco para comprender la dinámica competitiva en el sector de la salud y para

desarrollar estrategias que permitan a las empresas de salud adaptarse a los cambios en el entorno y mantener su rentabilidad.

Poder de Negociación de clientes:

Los pacientes, clientes en el caso de industrias de salud, tienen un poder de negociación limitado, dependen de su cobertura de salud para elegir el lugar a atenderse según la complejidad que necesiten. En algunos casos a mayor complejidad requerida menores serán las opciones disponibles. Ahí entran en juego las prestaciones pactadas previamente con cada institución y la posible derivación a un centro específico.

Además, están los pacientes sin cobertura que dependen de la atención en un hospital público o tener los recursos para abonar en forma particular la atención requerida.

Aunque en la actualidad se observa que los pacientes están más informados sobre sus derechos, y sobre las prestaciones a las que pueden acceder, esta mayor conciencia no siempre se traduce en una verdadera capacidad de elección.

Por estos motivos el poder de negociación de los clientes es moderado.

Rivalidad entre competidores:

Como competidores en la industria de la salud, se observa una mayor concentración de centros de atención en las ciudades de mayor población, mientras que en localidades más pequeñas las opciones disponibles son considerablemente menores.

Los principales centros médicos compiten entre sí para captar pacientes, atraer médicos especialistas. En este escenario, cada institución debe buscar diferenciarse del resto, ya sea a través de la calidad de su atención, la innovación tecnológica, la oferta de servicios o la eficiencia en sus procesos internos, con el objetivo de reducir costos y mejorar su productividad.

Sin embargo, cuando se trata de centros de alta complejidad —ya sean hospitales o sanatorios privados— la situación es distinta. La oferta limitada de establecimientos de este tipo reduce considerablemente la rivalidad entre competidores.

Por esto es baja la rivalidad entre competidores.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores del sistema de salud pueden ser de instrumental médico, laboratorios o droguerías, ortopedias, etc. Son especializados y por esto influyen directamente en los costos de la salud. Algunos productos al ser importados tienen un costo de cambio alto.

Por este motivo el poder de negociación de los proveedores es alto.

Amenazas de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores puede darse por la creación de un nuevo hospital o centro de salud. Las barreras de entrada son altas por grandes inversiones de capital necesarias, para equipos, instalaciones y personal, además de aprobaciones regulatorias.

La amenaza de nuevos competidores es baja.

Amenaza de productos sustitutos:

Como productos sustitutos encontramos gran variedad de centros de atención de salud. Desde salas de atención primaria hasta centros de máxima complejidad donde el paciente puede elegir donde atenderse priorizando cercanía a su domicilio, calidad de instalaciones, etc.

La amenaza de productos sustitutos es alta.

La aplicación del análisis de las 5 Fuerzas de Porter al hospital permite comprender en profundidad el contexto competitivo en el que opera la institución. Este enfoque estratégico revela que, si bien el hospital enfrenta amenazas externas como la aparición de nuevos competidores, está en baja. También posee oportunidades para fortalecer su posición a través de la diferenciación en la calidad de atención y la optimización de procesos internos.

El poder de negociación de los proveedores, especialmente en cuanto a medicamentos e insumos médicos, así como la presión de los pacientes más informados

y exigentes, exigen una gestión eficiente y proactiva. Asimismo, la amenaza de servicios sustitutos —como la telemedicina o centros ambulatorios— resalta la necesidad de innovar y adaptar los servicios a las nuevas demandas.

Análisis Interno

Bases estratégicas

Misión: Proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad de TodosSanos, 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: empatía, confianza, accesibilidad, resolución ante urgencias, respeto, calidad de atención.

Se utiliza la cadena de valor como herramienta para analizar actividades primarias y de soporte de la empresa.

Cadena de valor

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa:

El hospital TodoSSanos, único polivalente en su zona, fue pensado en sus inicios para mejorar la atención médica. El edificio es moderno y accesible para los pacientes, de 4 pisos, con excelente luz natural por sus amplios ventanales.

Tiene distintas áreas de atención como emergencias, consultorios externos, internación general y cuidados intensivos, quirófanos, laboratorio, diagnóstico por imágenes y farmacia. Cuentan con equipos modernos para la atención, áreas de espera confortables a los pacientes.

En internación posee 220 camas en total, que por la demanda actual no resultan suficientes. Debe contar con una reforma edilicia para continuar brindando atención de calidad y estar preparado ante el aumento de las necesidades actuales.

Gestión de recursos humanos:

El hospital posee 450 personas actualmente trabajando entre médicos, enfermeras, técnicos y administrativos.

El organigrama establecido se diseñó para optimizar la administración correcta del hospital. Encontramos un consejo de administración para tomar decisiones estratégicas junto al director general. Luego subdirecciones médica, administrativa, enfermería, calidad y seguridad del paciente.

El problema que enfrenta actualmente es la alta rotación de médicos y enfermeras perjudicando la correcta atención al paciente. No hay formación continua para los empleados y el clima laboral es negativo por el aumento de tareas y falta de incentivos.

Desarrollo de tecnología:

El hospital cuenta con tecnología avanzada en distintos sectores como emergencias médicas, salas de cirugía, laboratorio y unidades de cuidados intensivos.

También posee un sistema de gestión de pacientes moderno. Aunque por la situación económica y las restricciones de importación se puede demorar la renovación de equipos necesarios para la atención.

Compras:

El área de compras es vital en todo hospital. Debe negociar permanentemente con los proveedores para poder reducir costos de insumos que normalmente presentan costos elevados. También se presentan faltantes de insumos, desde medicamentos hasta insumos esenciales.

No hay un sistema de gestión de inventarios, lo que genera falta de control en insumos. No hay información de vencimientos de medicación, entregas, devoluciones, etc, generando pérdidas económicas importantes para el hospital.

Actividades primarias

Logística interna:

El hospital es un pilar fundamental en la comunidad de Tres Arroyos. Está ubicado de manera que sea accesible llegar para los pacientes. Su alta reputación se debe a su resolución ante emergencias y compromiso con la salud.

Genero amplios contratos con obras sociales y prepagas brindando distintos servicios según su cobertura. La calidad de los servicios se ve afectada por demoras o incumplimientos en los plazos de pago por los financiadores.

El manejo de residuos patológicos no es el adecuado, además del alto consumo de energía por equipos antiguos.

Operaciones:

El hospital mantiene condiciones estrictas de limpieza y mantenimiento del edificio. Está equipado con recursos de alta calidad para brindar excelente atención al paciente: equipos de imágenes, instrumental médico y quirúrgico, mobiliario y sistema de gestión de admisión de pacientes.

Para la atención médica cuenta con distintas especialidades: áreas de urgencias para atender emergencias médicas, consultorios externos para consultas programadas, quirófanos, internación en cuidados intensivos, sala general maternidad y pediatría cada una diferenciada y adaptada, laboratorio con equipos avanzados, farmacia para provisión de insumos, y salas de recepción y espera cómodas para pacientes y familias.

Logística Externa

Los servicios se brindan dentro del hospital, por lo tanto, el paciente recibe su tratamiento o suministro de medicación antes de egresar. Por otro lado, puede si, recibir un informe luego de haberse realizado una práctica ambulatoria como laboratorio o imágenes.

Marketing y ventas:

No se brindan datos sobre publicidad o manejo de redes sociales del hospital. Aunque participa de actividades integradas a la comunidad en alianza con instituciones educativas, ONG generando que los pacientes se acerquen para atenderse.

Servicios post venta:

Seguimiento luego del alta del paciente, pudiendo ser posquirúrgico o internación por consultorios externos.

Encuestas de satisfacción al paciente luego de su paso por en el hospital para medir la calidad de atención.

Marco Teórico

A continuación, se detallarán los conceptos teóricos fundamentales como marco conceptual para este trabajo, con el fin de sustentar su desarrollo y formular estrategias para cumplir los objetivos propuestos.

Al hablar de estrategia, Mintzberg (1997, p.7) dice que es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Gonzalez (2020, p.2) se refiere a la planificación estratégica como la primera etapa del proceso administrativo, que consiste en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos. Chiavenato (2017, p. 27) la define como el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Tipos de estrategias organizacionales

Según Robins (2018, p.244) las organizaciones emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales.

La estrategia corporativa, continuando con Robins (2018, p.245), determina en que líneas de negocio opera o desea operar la empresa y que quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugara cada unidad de negocio dentro de la empresa. La otra parte

de la estrategia corporativa consiste en la decisión que toman los altos ejecutivos en cuanto a que hacer con esas líneas de negocio: impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas.

Según Hill (2009, p.304), la principal meta de la estrategia corporativa es permitir que la compañía mantenga o promueva su ventaja competitiva en sus negocios actuales y en los nuevos sectores o industrias a los que ingrese.

La estrategia competitiva, definida por Robins (2018, p.247) es aquella que determina como competirá la organización en su línea de negocio. Para que sea eficaz se debe comprender que es la ventaja competitiva, aquello que distingue a una organización respecto de las demás. Hill (2009, p.182) agrega que la frontera de creación de valor se alcanza al elegir entre cuatro estrategias competitivas generales: liderazgo en costos, liderazgo en costos enfocado, diferenciación y diferenciación enfocada.

La estrategia funcional es, para Hill (2009, p.110) aquella dirigida a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Robins (2018, p.250) indica que es utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva.

La gerencia estratégica, según Lemus (2009, p.160) es una necesidad en la gestión de los servicios de salud, el enfoque estratégico en la administración financiera resulta imprescindible para garantizar el financiamiento. Para lograrlo, es fundamental que las organizaciones de salud mantengan una constante actualización respecto al entorno económico, identificando tendencias, amenazas y oportunidades que puedan impactar sus ingresos o costos. Esta capacidad de anticipación y adaptación es clave para prevenir desequilibrios financieros que comprometan la operación o el crecimiento de la entidad.

Diagnóstico y Discusión

Luego de estudiar el entorno del hospital, tanto interno como externo, se hace evidente la necesidad crítica de implementar una planificación estratégica, para

anticiparnos a los cambios del entorno, optimizar los recursos disponibles y mejorar la calidad del servicio brindado a los pacientes.

Del análisis PESTEL concluimos que Argentina atraviesa una situación económica, política y social inestable, marcada por el aumento sostenido de la pobreza y la creciente falta de empleo. Estas condiciones impactan directamente en el sistema de salud, que se encuentra actualmente sobrecargado, tanto en el ámbito público como en el sector privado.

En este escenario, las coberturas de salud enfrentan múltiples desafíos. Por un lado, registran una disminución en la cantidad de afiliados, como consecuencia de la pérdida de empleo formal y la baja en los ingresos familiares. Por otro, se ven inmersas en complejas negociaciones con las instituciones prestadoras, buscando ajustar valores, condiciones y modalidades de atención, en un intento de mantener la sostenibilidad del sistema.

El hospital no escapa de esta realidad: los financiadores retrasan sus pagos por distintos motivos, no cumpliendo con los contratos previos lo que perjudica la cadena de pagos comprometiendo la sostenibilidad financiera de la institución.

Frente a este contexto, se vuelve indispensable implementar una estrategia de crecimiento orientada a fortalecer la gestión económica. Para ello, será necesario revisar los contratos vigentes con los financiadores, garantizar su cumplimiento y minimizar los desvíos en el circuito de facturación, con el objetivo de asegurar que todas las prestaciones en efecto realizadas sean correctamente facturadas y cobradas.

Como estrategia FO se debe aprovechar el prestigio y la trayectoria consolidada en la comunidad de Tres Arroyos para expandir la red de convenios con nuevas obras sociales y prepagas, fortaleciendo el posicionamiento del hospital. Así, se podrá captar nuevos pacientes de las OOSS recientemente convenidas y actualizar los ya acordados.

También, desde el análisis tecnológico se debe actualizar el sistema de gestión hospitalaria para cumplir con los procesos básicos de atención ambulatoria e internación. Poder contar con una historia clínica unificada donde consten todas las atenciones del paciente. De esta manera facilita el proceso de control y prefacturación por parte de los empleados administrativos previo al envío de documentación al sector de facturación.

En cuanto a su 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”, es fundamental revisar y fortalecer algunas áreas clave que permitan sostener y alcanzar efectivamente ese objetivo. La excelencia en la atención médica requiere no solo de tecnología o infraestructura, sino principalmente de equipo profesional estable y capacitado. La alta rotación del personal médico atenta contra la continuidad de los procesos asistenciales, impactando negativamente en la calidad del servicio y en la relación médico-paciente.

Para dar respuesta a este desafío, se propone, como estrategia funcional (Hill, 2009) la creación de un programa de capacitación continua para el cuerpo médico, acompañado por la realización regular de ateneos clínicos e interdisciplinarios. Estos espacios permitirán no solo actualizar conocimientos científicos, sino también fomentar el debate institucional, el trabajo colaborativo y la mejora en la toma de decisiones clínicas.

Esta estrategia contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar la retención del talento profesional, y garantizar un modelo de atención centrado en la calidad, la seguridad del paciente y la mejora continua.

Una deficiencia que encontramos en el hospital, luego del análisis de la cadena de valor, es la falta de control de insumos. No hay inventarios ni control de stock de insumos, muchos dolarizados. Esto genera pérdidas ya que los costos continúan creciendo. Con un nuevo sistema de gestión hospitalaria también puede realizar controles desde el sector de compras, gestionando las entregas a cada sector solicitante.

Como estrategia de diferenciación (Hill, 2009), sería conveniente realizar una segmentación de mercado de las distintas coberturas, para luego acordar con nuestros principales financiadores, por ejemplo, turno a corto plazo para ciertas consultas o prácticas.

Este análisis justifica la importancia de una planificación estratégica integral, orientada a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer las ventajas competitivas, reducir riesgos y aumentar la sostenibilidad del hospital en el tiempo. Con un enfoque basado en datos y alineado a su misión institucional, el hospital puede posicionarse como un referente en calidad y accesibilidad dentro del sistema de salud.

Plan de implementación

Propuesta

Se propone implementar un proceso integral de revisión y actualización de todos los convenios vigentes con los financiadores, con el objetivo de asegurar condiciones contractuales más favorables y alineadas con los costos actuales. Adicionalmente, se buscará establecer nuevos contratos con financiadores y coberturas no contempladas actualmente, ampliando así el alcance de los servicios cubiertos y mejorando la accesibilidad para un mayor número de pacientes.

Además, se revisarán los procesos internos de la facturación para detectar fallas del circuito que hacen que se facturen menos prestaciones de las realizadas.

La actualización de tarifas y condiciones contractuales permitirá una mejor correlación entre los costos reales de los servicios y los valores abonados por los financiadores. Además de continuar brindando atención de calidad a los pacientes.

Se implementará el plan estratégico para fortalecer la misión y visión establecida por los fundadores del hospital, posicionando al hospital como referente de salud.

Bases estratégicas

Misión: Proveer servicios de salud de alta calidad a la comunidad de TodosSanos, 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: empatía, confianza, accesibilidad, resolución ante urgencias, respeto, calidad de atención.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad del hospital un 10 % para mayo 2028.

Justificación: En el contexto actual del país, el sistema de salud se ve afectado por la inflación, que genera aumentos en costos de insumos y prestaciones, por esto las empresas de salud deben adoptar estrategias sostenibles para mejorar su desempeño económico.

Por esto aumentar la rentabilidad es un componente esencial para asegurar la viabilidad del hospital a largo plazo, garantizar la reinversión en tecnología, infraestructura y capital humano, y sostener la calidad de la atención.

Este objetivo pretende maximizar la eficiencia operativa y administrativa, reduciendo pérdidas por errores, o procesos ineficientes. Estará alineado con estrategias enfocadas en la mejora de procesos internos, la expansión de convenios con financiadores, la fidelización de pacientes y la gestión activa del talento humano.

Objetivos específicos

1. Incrementar la satisfacción del paciente internado llegando al 80% para diciembre 2026

Justificación: La satisfacción del paciente es un indicador clave de calidad asistencial y experiencia en salud, especialmente en el ámbito de la internación, donde los usuarios permanecen por períodos prolongados y están más expuestos a múltiples dimensiones del servicio hospitalario: atención médica y de enfermería, confort, comunicación, alimentación, procesos administrativos, entre otros.

Incrementar la satisfacción responde a múltiples necesidades estratégicas como: mejorar la percepción del hospital, aumentar la eficiencia administrativa, reducir quejas y reclamos, y contribuye a la rentabilidad.

KPI: $(A/B) * 100$

Métrica = % de tasa de satisfacción del paciente

A= pacientes satisfechos

B=pacientes egresados

2. Procesos: Aumentar la facturación de internación un 20 % para diciembre 2026

Justificación: Se pretende revisar y mejorar los procesos actuales de facturación en internación, con el objetivo de reducir errores operativos que actualmente generan débitos, prestaciones no autorizadas o directamente no facturadas. La implementación de controles cruzados, capacitaciones al personal administrativo y procesos actualizados, contribuirán a una mayor captura de ingresos, aumentando el porcentaje de facturación efectiva sobre el total de prestaciones realizadas.

KPI: +20 % facturación total acumulada diciembre 2026 vs base de junio 2025

3. Aprendizaje: Revisar y actualizar el 100% de los convenios con las coberturas de salud para diciembre 2027

Justificación: Los convenios con financiadores (obras sociales, prepagas, aseguradoras) constituyen la principal vía de ingresos del hospital. Sin embargo, muchos de estos acuerdos permanecen desactualizados, con aranceles que no reflejan los costos reales, condiciones administrativas desfavorables y coberturas que limitan el acceso o generan débitos frecuentes.

Permitirá alinear los ingresos con los costos reales de prestación, fortalecer la posición negociadora del hospital, y preparar el terreno para nuevas alianzas estratégicas.

KPI: % de convenios revisados y actualizados/total de convenios *100

Alcance geográfico

La propuesta tendrá aplicación en la localidad de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires.

Alcance temporal

El horizonte temporal es programado a 3 años, desde junio 2025 hasta mayo 2028.

Planes de acción

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, detallando las actividades que se realizarán.

El plan de acción 1 esta centrado en la satisfacción del paciente, recolectando datos mediante encuestas y generando un plan de mejoras en base a los hallazgos.

Tabla 1.

Plan de accion 1						
N°	Descripcion	Tiempo		Recusos humanos	Recursos fisicos	Recursos economicos
		Inicio	Fin	Responsable		
1.1	Creacion de encuestas de satisfaccion del paciente post alta	01/06/2025	30/06/2025	Area de calidad	Computadora, internet.	Administrativo calidad (\$1389945) mensual
1.2	Planificar envio de encuestas de forma automatica	01/07/2025	31/07/2025	Area de sistemas	Plataforma para enviar encuestas de forma automatica al egreso del paciente. Internet.	Programador (\$1408839) mensual
1.3	Recopilar y analizar respuestas que ingresan a la base de datos.	01/08/2025	31/12/2025	Area de calidad y sistemas	Computadora, internet, base de datos	Administrativo calidad (\$1389945) mensual Analista de datos (\$1306126) mensual
1.4	Implementar divulgacion de informe mensual	01/01/2026	31/01/2026	Area de calidad	Computadora, internet, base de datos	Administrativo calidad (\$1389945) mensual
1.5	Implementar un plan de mejoras en base a los hallazgos	01/02/2026	31/03/2026	Area calidad, direccion medica	Sala de reuniones, computadora	Administrativo calidad (\$1389945) mensual Direccion medica (\$5290320) mensual
1.6	Capacitar al personal medico y no medico en atencion centrada en el paciente	01/04/2026	31/05/2026	RRHH	Sala de reuniones, computadora, proyector	Capacitador (\$1572196) mensual
1.7	Monitorear quejas y reclamos por servicio en tiempo real	01/06/2026	31/12/2026	Area de calidad	Computadora, internet, acceso a base de datos	Administrativo calidad (\$1389945) mensual

Para el Plan de acción 2 se revisarán los procesos de facturación y débitos para modificar los mismo haciendo más eficiente la facturación de internación.

Tabla 2.

Plan de acción 2						
N°	Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
		Inicio	Fin	Responsable		
1.1.	Revisar procesos actuales de autorización de pacientes internados y facturación.	01/06/2025	31/07/2025	Jefe de facturación y operaciones. Consultora externa	Sala de reuniones, computadora, internet.	Consultora de salud (\$2473500)
1.2	Realizar auditoria de facturación de internación para encontrar desvíos.	01/08/2025	30/11/2025	Auditoria medica	Computadora, internet, sistema de historias clínicas y facturación.	Auditor medico (\$3168000) mensual
1.3	Analizar los débitos recibidos.	01/10/2025	31/12/2025	Analista de débitos	Computadora, internet, sistema de historias clínicas y facturación.	Analista de débitos (\$1186682) mensual
1.4	Modificar procesos para reducir los días o prestaciones no autorizadas y/o facturadas.	01/01/2026	28/02/2026	Auditoria medica, operaciones y facturación.	Sala de reuniones, computadora, internet.	Auditor medico (\$3168000) mensual Administrativo operaciones (\$1136754) Facturista (\$1186682)
1.5	Capacitar al sector de autorizaciones, facturación y débitos sobre los procesos actualizados.	01/03/2026	30/04/2026	RRHH	Sala de reuniones, computadora, internet.	Capacitador (\$1572196)
1.6	Realizar monitoreo mensual sobre las internaciones facturadas.	01/05/2026	31/12/2026	Finanzas, auditoria medica	Computadora, internet, sistema de historias clínicas y facturación.	Auditor medico (\$3168000) mensual Administrativo de finanzas (\$1703644) mensual

Para el Plan de acción 3 se realizará segmentación de mercado de financiadores para comenzar con lo que presentan mayor porcentaje de facturación y así priorizar las reuniones para actualizar convenios.

Tabla 3.

Plan de acción 3						
N°	Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos
		Inicio	Fin	Responsable		
1.1	Analizar los financiadores para definir segmentos según su % de facturación.	01/01/2027	28/02/2027	Area de marketing y comercial. Consultora externa	Sala de reuniones, internet, proyector o tv.	Consultora de salud (\$2473500) mensual
1.2	Auditar el estado actual de todos los convenios.	01/03/2027	30/04/2027	Auditoria medica y comercial.	Computadoras ,internet, convenios en papel.	Auditor medico (\$3168000) mensual Administrativo comercial (\$1095665) mensual Administrativo de finanzas (\$1703644) mensual
1.3	Identificar convenios con condiciones desactualizadas o poco rentables.	01/05/2027	30/06/2027	Auditoria medica, comercial y finanzas.	Computadoras ,internet, convenios en papel.	Auditor medico (\$3168000) mensual Administrativo comercial (\$1095665) mensual Administrativo de finanzas (\$1703644)
1.4	Negociar actualizaciones y/o nuevos convenios con las OOSS o prepagas.	01/07/2027	31/08/2027	Area comercial	Sala de reuniones, internet,	Administrativo comercial (\$1095665) mensual
1.5	Actualizar sistema y normas operativas con los nuevos convenios.	01/09/2027	30/09/2027	Area operaciones.	Computadora, internet, sistema de gestion.	Administrativo operaciones (\$1136754)
1.6	Monitorear el cumplimiento de convenios por parte de los financiadores.	01/10/2027	31/12/2027	Area comercial	Computadora, acceso a cuentas corrientes de financiadores	Administrativo comercial (\$1095665) mensual

Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

En la siguiente tabla se encuentran los costos de inversión de cada plan de acción anualizado.

Tabla 5.

P.A	Descripcion	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Total
Plan de acción 1	1.1 Creacion de encuestas de satisfaccion del paciente post alta	\$ 1.389.945			\$ 1.389.945
	1.2 Planificar envio de encuestas de forma automatica	\$ 1.408.839			\$ 1.408.839
	1.3 Recopilar y analizar respuestas que ingresan a la base de datos.	\$ 13.480.355			\$ 13.480.355
	1.4 Implementar divulgacion de informe mensual		\$ 1.389.945		\$ 1.389.945
	1.5 Implementar un plan de mejoras en base a los hallazgos		\$ 13.360.530		\$ 13.360.530
	1.6 Capacitar al personal medico y no medico en atencion centrada en el paciente		\$ 3.144.392		\$ 3.144.392
	1.7 Monitorear quejas y reclamos por servicio en tiempo real		\$ 9.729.615		\$ 9.729.615
	Total Accion	\$ 16.279.139	\$ 27.624.482		\$ 43.903.621
Plan de acción 2	1.1 Revisar procesos actuales de autorizacion de pacientes internados y facturacion.	\$ 2.473.500			\$ 2.473.500
	1.2 Realizar auditoria de facturacion de internacion para encontrar desvios.	\$ 12.672.000			\$ 12.672.000
	1.3 Analizar los debitos recibidos.	\$ 3.560.046			\$ 3.560.046
	1.4 Modificar procesos para reducir los días o prestaciones no autorizadas y/o facturadas.		\$ 10.982.872		\$ 10.982.872
	1.5 Capacitar al sector de autorizaciones, facturacion y debitos sobre los procesos actualizados.		\$ 3.144.392		\$ 3.144.392
	1.6 Realizar auditoria interna mensual sobre las internaciones facturadas.		\$ 38.973.152		\$ 38.973.152
	Total Accion	\$ 18.705.546	\$ 53.100.416		\$ 71.805.962
Plan de acción 3	1.1 Analizar los financiadores para definir segmentos según su % de facturacion.			\$ 2.473.500	\$ 2.473.500
	1.2 Auditar el estado actual de todos los convenios.			\$ 11.934.618	\$ 11.934.618
	1.3 Identificar convenios con condiciones desactualizadas o poco rentables.			\$ 11.934.618	\$ 11.934.618
	1.4 Negociar actualizaciones o nuevos convenios con las OOSS o prepagas.			\$ 2.191.330	\$ 2.191.330
	1.5 Actualizar sistema y normas operativas con los nuevos convenios.			\$ 1.136.754	\$ 1.136.754
	1.6 Monitorear el cumplimiento de convenios por parte de los financiadores.			\$ 3.286.995	\$ 3.286.995
	Total Accion			\$ 32.957.815	\$ 32.957.815
	Total de la inversion	\$ 34.984.685	\$ 80.724.898	\$ 32.957.815	\$ 148.667.398

Tabla 6

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO				
HTA	0	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 200.000.000	\$ 220.000.000	\$ 242.000.000	\$ 266.200.000
EGRESOS		\$ -80.000.000	\$ -88.000.000	\$ -96.800.000
(COSTOS VARIABLES)		\$ -2.000.000	\$ -2.200.000	\$ -2.420.000
(Costos fijos)		\$ -1.800.000	\$ -1.800.000	\$ -1.800.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 136.200.000	\$ 150.000.000	\$ 165.180.000
IMPUESTOS		\$ -47.670.000	\$ -52.500.000	\$ -57.813.000
UTILIDAD NETA		\$ 88.530.000	\$ 97.500.000	\$ 107.367.000
(INVERSIÓN)	\$ -148.667.398			
FLUJO ECONÓMICO	\$ -148.667.398	\$ 88.530.000	\$ 97.500.000	\$ 107.367.000

(*) Los datos propuestos, son de elaboración propia, se tomaron en cuenta indicadores y proyecciones reales.

Análisis Financiero

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

Tabla 7 (en miles de pesos).

Inversión a realizar	-\$ 148.667.398
Flujo de periodo 1	\$ 88.530.000
Flujo de periodo 2	\$ 97.500.000
Flujo de periodo 3	\$ 107.367.000
VAN	\$ 24.733.000
TIR	42%
Tasa K (Tasa plazo fijo)	30,50%
ROI	
Beneficios	\$ 451.380.000
Costo	\$ 148.667.398
ROI	211%

VAN: El análisis financiero realizado demuestra la viabilidad económica del plan estratégico propuesto. El Valor Actual Neto del proyecto asciende a \$24.733.000, lo que representa una rentabilidad positiva y confirma que las inversiones previstas generarán beneficios económicos superiores a los costos proyectados. Este resultado valida la ejecución del plan en términos de eficiencia financiera y contribuye a la sustentabilidad de largo plazo del hospital.

TIR: la Tasa Interna de Retorno calculada es del 42 %, superior a la tasa K que es del 30.5%, lo que confirma que el proyecto generará una rentabilidad significativa en relación con los recursos invertidos.

ROI: Un Retorno sobre la Inversión del 211 % indica que, por cada peso invertido, el hospital obtiene \$2,11 de ganancia neta, lo cual es un resultado extraordinariamente positivo y refuerza la conveniencia del proyecto.

Estos resultados reflejan no solo la viabilidad financiera del plan estratégico, sino también su alineación con los objetivos institucionales. Por tanto, se concluye que la ejecución del proyecto no solo es factible, sino altamente recomendable, en función del impacto positivo esperado tanto en la gestión económica como en la calidad del servicio prestado.

Conclusión y recomendaciones

La presente tesis se propuso como objetivo general aumentar la rentabilidad del hospital, reconociendo que esta no debe ser entendida únicamente como una meta financiera, sino como un medio para garantizar la calidad, continuidad y expansión de los servicios de salud. Para alcanzar dicha meta, se establecieron tres objetivos específicos enfocados en dimensiones fundamentales de la gestión hospitalaria: la satisfacción del paciente, la eficiencia de los procesos internos y la actualización de los vínculos con los financiadores.

El incremento de la satisfacción del paciente internado refleja una apuesta por una atención centrada en el usuario, entendiendo que la percepción positiva del paciente impacta en la reputación institucional y en la sostenibilidad a largo plazo.

El aumentar la facturación de internación apunta a fortalecer los procesos internos, optimizando la gestión de camas, recursos humanos, turnos y facturación oportuna.

Por su parte, la revisión y actualización de los convenios con coberturas de salud busca establecer relaciones contractuales más equitativas y sostenibles con los financiadores, mejorando condiciones de pago, aranceles y mecanismos de auditoría.

El hospital, ya consolidado en la ciudad y reconocido por su trayectoria, tiene la oportunidad de asegurar la sostenibilidad económica de la institución sin comprometer la calidad en la atención brindada.

Como sugerencias se recomiendan: implementar un sistema de seguimiento continuo de los indicadores clave de desempeño para medir el impacto real de las acciones planteadas y permitir correcciones, capacitar al personal en atención centrada al paciente, desarrollar alianzas estratégicas con nuevas obras sociales y prepagas fortaleciendo el posicionamiento del hospital en la región, incorporar tecnología de gestión clínica y administrativa que permita automatizar procesos, reducir errores y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Bibliografía

Argentina.gob.ar (2021,23 de mayo). Agentes del seguro de salud. Obtenido de

https://www.argentina.gob.ar/normativa/recurso/67150/texact/htm?utm_source

Tresarroyos.gov.ar. Obtenido de

<https://www.tresarroyos.gov.ar/>

Centro municipal de salud. Obtenido de

<https://centrodesaludtsas.com.ar/>

La Nación. (2025, 16 de abril). Tras el paro general, la CGT mantiene la presión sobre Milei y anuncia una marcha para el 30 de abril. La Nación. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/tras-el-paro-general-la-cgt-mantiene-la-presion-sobre-milei-y-anuncia-una-marcha-para-el-30-de-abril-nid15042025/>

Trade Markets (2025, marzo). Argentina: Política y economía. Santander trade markets. Obtenido de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

El cronista. (2025, 20 de abril). La mejor noticia confirmada: por qué la inflación puede bajar en abril, según un reconocido economista. El cronista. Obtenido de

<https://www.cronista.com/economia-politica/la-mejor-noticia-confirmada-por-que-la-inflacion-puede-bajar-en-abril-segun-un-reconocido-economista/>

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Censo 2022. Obtenido de

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

La Nación. (2025, 20 de abril). Un giro que determina el futuro del plan libertario. La Nación. Obtenido de

<https://www.lanacion.com.ar/politica/un-giro-que-determina-el-futuro-del-plan-libertario-nid19042025/>

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la Republica Argentina. Informe técnico (2025, 31 de marzo). Obtenido de

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Energía online. (2025, 21 de enero). Argentina bate récord histórico en generación de energía renovable. Obtenido de

<https://energiaonline.com.ar/argentina-bate-record-historico-en-generacion-de-energia-renovable/>

González Millán, J. J. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y Casos. Argentina: Prentice Hall.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Education.

Hill, C. W. L, Jones, G. R., (2009). Administración estratégica. Mc Graw Hill

