

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso – Hospital Polivalente de Todos Sanos

“Estandarización de procedimientos y protocolos para mejorar la calidad de atención al cliente del Hospital Polivalente de Todos Sanos”

Licenciatura en Administración de Servicios de Salud

Nombre y Apellido: Carlos Isaías Juárez

DNI: 36047917

Legajo: VASS000019

Tutor: Lic. Claudia Navas

Año: 2024

Resumen

¿Cuál es el estado actual de la implementación de estándares de protocolos en el Hospital de Todos Sanos? ¿Cuáles son los beneficios de estandarizar la atención al cliente? ¿Puede asegurarse un lugar de prestigio dentro del mercado local?

El siguiente trabajo de fin de carrera se propone, mediante el desarrollo de una planificación estratégica la implementación de un plan de estandarización de procedimientos y protocolos para el sector de atención al cliente, buscando con esto mejorar y aumentar la calidad de la primera atención que brinda el hospital.

Para esto se tuvo en cuenta un minucioso análisis del entorno interno y externo como así también de la cadena de valor del hospital a los fines de poder avanzar con la propuesta, la cual se basa en la implementación de principios teóricos y herramientas de referencia utilizadas en el campo de la administración. Demostrando así la factibilidad del plan de recomendado.

Palabras claves: Planificación, Estratégica, Estandarización, Protocolos, Calidad, Hospital.

Abstrac

What is the current status of the implementation of protocol standards at the Hospital de Todos Sanos? What are the benefits of standardizing customer service? Can you secure a prestigious place within the local market?

The following final project is proposed, through the development of strategic planning, the implementation of a plan to standardize procedures and protocols for the customer service sector, seeking to improve and increase the quality of the first attention provided the hospital.

For this, a thorough analysis of the internal and external environment as well as the hospital's value chain was taken into account in order to advance with the proposal, which is based on the implementation of theoretical principles and reference tools used in the field of administration. Thus demonstrating the feasibility of the recommended plan.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación... ..	6
Macroentorno.....	6
PESTEL... ..	6
Microentorno.....	11
Cinco Fuerzas de Porter... ..	11
Análisis Interno... ..	12
Análisis de la cadena de valor... ..	12
Marco teórico... ..	14
Diagnóstico y discusión... ..	16
Plan de Implementación.....	19
Propuesta... ..	19
Objetivo General... ..	19
Objetivos específicos... ..	20
Planes de acción... ..	21
Diagrama de Gantt.	25
Presupuesto de inversión del proyecto consolidado.....	26
Análisis financiero... ..	27
Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI).	27
Flujo de fondos proyectado... ..	28
Conclusión y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30
Índice de Anexos.	33

Índice de Ilustraciones

Tabla 1. Plan de Acción N° 1...	22
Tabla 2. Plan de Acción N° 2...	23
Tabla 3. Plan de Acción N° 3...	24
Tabla 4. Diagrama de Gantt.	25
Tabla 5. Presupuesto de inversión del proyecto...	26
Tabla 6. Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)...	27
Tabla 7. Flujo de Fondos Proyectado...	28

Introducción

El siguiente trabajo final de grado está basado en un reporte de caso elaborado para el Hospital Polivalente de Todos Sanos, ubicado en la localidad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires. Se elaboró una planificación estratégica, detectando así la necesidad imperiosa de implementar una estandarización de protocolos y procedimientos buscando con esto mejorar la calidad hospitalaria en general.

A nivel corporativo, el objetivo de Todos Sanos es aplicar una estrategia de crecimiento por medio del desarrollo e implementación de un plan de estandarización de procedimientos y protocolos que permita al Polivalente posicionarse como líder zonal en calidad y satisfacción del paciente. A nivel de negocios, se aprovecharán las ventajas competitivas del Polivalente para diseñar una estrategia de diferenciación. En cuanto al nivel funcional, mediante la aplicación de una estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) se buscará innovar, desarrollar y mejorar los procedimientos que se lleven a cabo en el sector de atención al cliente buscando así minimizar el margen de error existente en todo procedimiento y aumentar el bienestar tanto de usuarios como del equipo de trabajo.

En el año 1990, nueve personas visionarias ligadas directamente al ámbito de la salud se reúnen con el objetivo de mejorar la atención médica brindada hasta ese entonces en la localidad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires. Localidad caracterizada por su entorno semirural y una economía basada principalmente de la actividad agrícola y pequeñas industrias. Es en ese entonces, que, se inicia la construcción del hospital en el año 1993 y su inauguración oficial de oficio en 1995 demandando así varios años poder concretar el espacio físico de lo que en su momento fueron solamente ideas.

El hospital se encuentra ubicado estratégicamente en el centro de la ciudad, permitiendo el fácil acceso tanto de pacientes como proveedores ya que la infraestructura arquitectónica así lo permite. Desde sus inicios y hasta la actualidad el Polivalente se caracterizó por brindar un servicio de calidad centrado en el bienestar integral de sus usuarios. En la actualidad, y luego de casi treinta años de labor, este cuenta con una amplia gama de servicios como ser de emergencias, consultorios ambulatorios, internación, farmacia, cirugías y cuidados intensivos, entre otros; lo que lo llevo a obtener prestigio no solo entre los habitantes de la comunidad sino también entre sus competidores ya que es reconocido por su capacidad para ofrecer una amplia gama de servicios médicos.

Todos Sanos cuentan con una cultura organizacional centrada en la empatía, profesionalismo y la mejora continua. Valores como la ética, el compromiso con la comunidad y el trabajo en equipo son pilares fundamentales de la organización.

No obstante, y a pesar de ser una institución referente en la zona esta tiene errores frecuentes sobre todo en la parte operacional de determinados procedimientos y sectores. Al realizar un estudio de la situación general del Hospital Polivalente de Todos Sanos se observa que uno de los errores frecuentes en los distintos sectores del hospital es la falta de procedimientos y protocolos de acción que guíen el accionar de sus trabajadores.

El no contar con dichos instrumentos genera un gran malestar ya sea por parte de los pacientes que experimenten episodios de frustración, también por parte del equipo se trabaja en un constante clima de malestar al cometer constantemente errores que tranquilamente pueden ser evitados. Sin mencionar, que todo esto hizo que el hospital en el último tiempo experimentara un fuerte desplome de su imagen positiva.

Son muchos los antecedentes de hospitales tanto públicos como privados, que mediante la implementación de programas de estandarización de protocolos y procedimientos reforzaron positivamente sus líneas de acción, aumentando grandemente la imagen positiva por parte de sus pacientes otorgándoles con esto un fuerte prestigio en el mercado zonal. Tal es el caso del Hospital Néstor Kirchner, el Hospital Alemán o el Hospital Esteban Echeverría los cuales implementaron programas de estandarización de procesos y protocolos para mejorar la calidad de la atención y seguridad de sus pacientes.

Análisis de Situación

A continuación, se va a llevar a cabo un análisis del contexto macro entorno. Para ello, se va a aplicar la herramienta PESTEL. Esta herramienta nos va a dar información general de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos a nivel país,

Macro Entorno

Factor Político: El año 2023, fue año estuoso en nuestro país al ser un año electoral. Dando como resultado el 19 de noviembre mediante un ballottage un nuevo presidente de la Nación, el economista Javier Milei quien trajo consigo una forma totalmente nueva de ver y administrar el Estado teniendo como premisa achicar el mismo, reducir el gasto público y desregular la economía. Esta nueva administración inicia su ejercicio con la promulgación del Decreto 8/2023 denominado Ley de Ministros que establece la reforma del Estado y la reducción de su estructura ministerial pasando de un total de 22 hasta ese momento a un total de 9 ministerios. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2023).

Por otra parte, y en consonancia con el contexto de reducción del gasto público llevo a que los gobiernos provinciales empiecen a implementar políticas públicas para sobrellevar la inestabilidad económica y los fuertes conflictos emergentes de diversos sectores. Por ejemplo, en materia de salud la provincia de Salta fue la primera en tomar medidas al respecto y a través del DNU N° 129/24 estableció el arancelamiento de las atenciones sanitarias de los extranjeros que pertenezcan a las categorías de residentes transitorios y precarios y que se hagan atender en los hospitales públicos salteños. No obstante, garantizando la atención de urgencias o emergencias. (Boletín Oficial de la Provincia de Salta, 2024).

En lo que respecta a política internacional el Gobierno a través del Ministerio de Salud de la Nación y de Cancillería Argentina informo la decisión de no adherir al Tratado sobre Pandemias denominado “*Convención, Acuerdo u otro instrumento Internacional sobre Prevención, Preparación y Respuestas ante Pandemias*” impulsado por la OMS, Esto durante la 77° Asamblea Mundial de la Salud llevado a cabo en Ginebra, Suiza. Esto bajo la premisa firme y contundente de no adherir a ningún tipo de acuerdo que pueda poner en riesgo la soberanía nacional. (Infobae, 2024).

Factor Económico: Hacia fines del año 2023 la salud en Argentina se vio atravesada por una fuerte crisis en el abastecimiento de diferentes tipos de elementos e insumos

hospitalarios. En este sentido, la Asociación de Clínicas, Sanatorios y Hospitales Privados de la República Argentina (ADECRA) y la Cámara de Entidades de Diagnóstico y Tratamiento Ambulatorio (CEDIM) llegaron a remarcar que, debido a la falta de insumos de vital importancia, la suba constante de precios y otras dificultades en diferentes servicios de salud del país tuvieron que reprogramar cirugías e intervenciones de vital importancia en la vida de los pacientes. (La Nación, 2023).

Por su parte, para el primer trimestre del 2024 el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) remarco que la tasa de desempleo fue del 7,7% afectando esto a un total de 1,7 millones de personas. En comparación con el mismo registro, pero del primer trimestre del año 2023 se llega a establecer que hubo una suba de 0,8% ya que se había marcado una tasa del 6,9% en el desempleo. Según el INDEC la población más afectada en materia de desocupación es la femenina con un 8,4% siendo esta igualmente alta con respecto al año anterior que llegó a ser del 7%. En cuanto a la región con mayor desempleo se encuentran Buenos Aires con un 9% y La Pampa con un 6,8%, en tanto que Cuyo muestra el porcentaje más bajo en desocupación con un 4,5%. (TN, 2024).

En último lugar, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) el índice de pobreza del primer semestre fue del 52,9 en el primer semestre del 2024, en tanto que los niveles de indigencia llegaron al 18,1%. Datos que si se refrendan con el universo de los 31 aglomerados urbanos incluidos en la Encuesta Permanente Urbana (EPH), se identifican por debajo de la línea de pobreza un total de 4.319.760 hogares, que incluyen a un total de 15.685.603 personas, y, dentro de este conjunto un total de 1.378.142 hogares se encuentran actualmente por debajo de la línea de pobreza, lo que representa a un total de 5.379.588 personas indigentes. Ahora, si trasladamos estos porcentajes a toda la población del territorio nacional (47,1 millones), equivale a aproximadamente 24.900.000 millones de pobres, de los cuales un total de 8,9 millones de personas se encuentran como indigentes ya que carecen de ingresos o estos no les alcanzan para la alimentación básica. (Clarín, 2024).

Factor Social: Durante el año 2023 se vivió una fuerte crisis social en términos de salud debido al fuerte aumento en el precio de los medicamentos representado en un 300% anual mientras que la inflación fue de un 211%. Según la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) entre diciembre 2023 y enero 2024 el consumo de fármacos cayó un 45,8%. A la vez que el aumento aplicado por distintas farmacéuticas rondó entre el 40% y 50% generando una amplia y marcada inaccesibilidad de los medicamentos. A su vez, Mario Koltan, presidente de Boreal Salud remarco la inexistente intervención por parte del Estado

en materia regulatoria de los precios de los medicamentos como si sucede en otras partes del mundo lo cual genera estas subas indiscriminadas. Todo esto deriva en que cada vez más personas abandonen tratamientos de vital necesidad para el bienestar de sus vidas. (Comercio y Justicia, 2024).

Por otro lado, la fuerte crisis económica acrecentó el malestar social ya existente. Ejemplo de esto, fue lo que se vivió en su momento a las afueras del Congreso de la Nación durante el debate de la Ley de Bases. Mientras que los Senadores de la Nación aprobaban las reformas económicas propuestas por el Presidente de la Nación Javier Milei en las calles de la ciudad de Buenos Aires se propiciaron fuertes enfrentamientos entre civiles manifestándose en contra de dicha medida y personal de las fuerzas de seguridad. Dejando como consecuencia de estos enfrentamientos decenas de heridos tanto manifestantes como personal policial, grandes daños tanto a la propiedad pública como privada. Cabe mencionar que a raíz de estos sucesos se tuvo que implementar el “protocolo antipiquetes” con el que cuenta el Ministerio de Seguridad de la Nación a cargo de Patricia Bullrich. (BBC NEWS MUNDO, 2024).

En último lugar, hay que tener presente la fuerte crisis social que se encuentran atravesando los jubilados y pensionados de nuestro país a raíz de la medida tomada desde Presidencia de la Nación e implementado por el Programa de Asistencia Médica Integral (PAMI) con la eliminación del 100% en la cobertura de determinados medicamentos que hasta el momento se perciben gratuitamente pasando a costar un 40% sobre el precio de mercado. PAMI aclara que esta medida no abarca al 100% de los afiliados, sino que quedan excluidos de esta medida jubilados que cumplan ciertos requisitos. (Diario Con Vos, 2024).

Factor Tecnológico: El año 2023 se vio atravesado por un significativo aprovechamiento de las nuevas tecnologías en materia de salud. Buscando consigo mejorar ampliamente la calidad de vida de las personas. En estos términos jugaron un papel relevante las aplicaciones móviles y/o tecnologías portátiles permitiendo a las personas poder controlar de manera efectiva su salud, ya sea través de sensores de controles de glucosa, monitores de ritmo cardíacos o aplicaciones de seguimiento de la actividad física. Permitiendo tanto a pacientes como profesionales poder recopilar, analizar y compartir información importante en tiempo real; generando prevención y seguimiento de enfermedades y condiciones de la salud. (Pensar Salud, 2023).

En lo que va del año 2024 Argentina se encuentra viviendo un gran progreso tecnológico en materia de salud, mostrado avances tan novedosos como importantes en materia de prevención. En este sentido, en el sector privado de salud algunos prestadores

empezaron a utilizar softwares de diagnósticos por imágenes los cuales a través de la implementación de tecnologías como el Big Data o 5G ofrecen herramientas para el análisis de imágenes y posterior generación de informes precisos, eficientes y rápidos para la detección del cáncer. De esta manera, es innegable el papel que juega la implementación de tecnología en el ámbito de la salud ya sea en materia de prevención y tratamientos prematuros, especialmente teniendo en cuenta que entre un 30% y un 50% de los casos son evitables si se accede a una detección temprana. (Brecha Cero, 2024).

El sector público también está logrando implementar grandes avances en materia de tecnología, por ejemplo a través de la Oficina Nacional de Tecnologías de Información se implementa la RED MAN 2.0, esta es una red multiverso que permite entre otras cosas la transmisión segura de información sensible entre los distintos organismos de la Administración Pública Nacional como ser ministerios, órganos descentralizados, entre otros. (Argentina.gob.ar, 2024).

Factor Ecológico: El cambio climático es una de las grandes amenazas que se presentan en términos de salud a nivel mundial en la actualidad, a raíz de esta grave problemática y con la premisa de ser agente activo del cambio Argentina no se muestra indiferente y es por ello que viene trabajando en el “*Proyecto Readiness*” en conjunto con la OPS. Dicha iniciativa tiene como objetivo lograr que Argentina cuente con un sólido sistema de salud en materia de clima. Llevando a la creación de mesas de trabajo de cambio climático entre los distintos ministerios de salud provinciales con el fines de desarrollar planes de acción que se implementen y monitoreen a través de un observatorio nacional de clima y salud. (Organización Panamericana de la Salud, 2023).

Otro aspecto importante en el que se encuentra trabajando el Estado Nacional es en la implementación de “*Edificios Públicos Sostenibles*” el cual establece que los distintos organismos dentro de la Administración Pública Nacional (APN) deben gestionar de manera sostenible sus recursos a través de la implementación de buenas prácticas sostenibles en el consumo, garantizando así un eficiente y equilibrado uso de por ejemplo la energía eléctrica, agua, gas natural, residuos, las superficies y espacios verdes, entre otros. (Argentina.gob.ar, 2024).

Otras de las intervenciones en materia de sustentabilidad que se lleva a cabo desde la Oficina de Ambiente de Nación es las relacionadas con la economía circular, a través de un plan estratégico de trabajo entre nación, provincias y municipios promoviendo una gestión eficiente, sostenible e inclusiva de los residuos urbanos los cuales impactarían de manera

positiva en los aspectos sanitarios, sociales y económicos. Este plan prevé entre algunas medidas, la construcción de centros ambientales y otros proyectos que se relacionan con el tratamiento controlado de los residuos. Con esto, se quiere generar un salto de calidad en el tratamiento eficiente y moderno de los residuos en un país que produce, en promedio, 1,15 kilos de desechos diarios por habitante, lo que equivale a casi 45.000 toneladas diarias para el total de la población (una tonelada cada dos segundos) y alrededor de 16,5 millones cada año. Todo esto a los fines de mejorar la calidad de la salud de las personas. (Argentina.gob.ar, 2024).

Factor Legal: Con el objetivo desregular el mercado e impulsar la libre competencia, en el ámbito de la salud el Gobierno Nacional reglamenta el Decreto N° 170/2024 de Obras Sociales buscando así que los distintos usuarios de estos servicios puedan de manera libre, entre otras cosas, elegir ya sea a una Obra Social o a una Entidad de Medicina Prepaga independientemente de algunas características puntuales como ser la antigüedad laboral, el tipo de contrato existente y por supuesto que este sea sin ningún tipo de intermediario. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2024).

Por otra parte, el Decreto N° 345/2024 establece que de manera progresiva a partir del 1° de julio del año 2024 entre en vigencia de carácter obligatorio la Ley N° 27.553/2020 que establece la obligación de implementar la modalidad de receta electrónica en todo el territorio nacional. Haciendo esto que de ahora en más todas las prescripciones ya sea de medicamentos, ordenes de algún tipo de estudio o aquella práctica que antes era indicado por algún profesional médico en formato papel ahora deberá ser expedida de manera digital. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2024).

Por último y no por eso menos importante, encontramos la Resolución 711/2024 de la Superintendencia de Servicios de Salud en la que se establece un régimen de sanción para aquellas entidades de medicina prepagas u obras sociales que no cumplan con las normativas vigentes en materia de atención de calidad y protección de los derechos de los usuarios, buscando resguardar la claridad y calidad en las distintas prestaciones de servicios de salud. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2024).

Micro Entorno

A continuación, se realizará un análisis del micro entorno. Para llevar a cabo este análisis se utilizará el modelo Cinco Fuerzas de Porter para poder analizar la industria hospitalaria de Argentina.

Amenazas de nuevos competidores: La presencia de nuevos competidores en la industria hospitalaria llega a ser alta, debido a que en este sector de la industria existen bastantes barreras llámense estas legales o regulatorias en la materia, sumado a las grandes inversiones que se deben realizar como también los estándares de calidad que se deben cumplir. Haciendo esto que futuros competidores en la mayoría de los casos desistan de ingresar al mercado.

Amenaza de productos sustitutos: Bajo, si es que se requiere un servicio de rutina; ya que existen múltiples opciones en el medio. Pero si se trata de servicios especializados y de alta complejidad la amenaza de productos sustitutos será alto debido a la inexistencia prácticamente de contar con alternativas que terminen remplazando una a la otra.

Poder de negociación de clientes: Este será moderado, ya que tanto los pacientes como las obras sociales y/o prepagas tienen en algún punto cierta capacidad de elegir dentro del mercado entre diferentes alternativas. En este sentido muchas veces esa decisión se guía en base a criterios de calidad en la atención, estructura edilicia, reputación de la institución, económicos, entre otros.

Poder de negociación de proveedores: El poder de negociación de los proveedores puede ser moderado ya que, si bien cuentan con la capacidad de poner sus propios precios en el caso de medicamentos y determinados insumos, a su vez existen múltiples proveedores en el mercado buscando negociar a los fines de hacerse de nuevos clientes. No obstante, en el caso de tratarse de algún equipo de alta complejidad el poder de negociar será alto ya que al ser de fabricación exclusiva los proveedores no dan la posibilidad que exista un margen de negociación.

Rivalidad de competidores: La industria hospitalaria en Argentina es altamente competitiva. Lo cual hace que quienes forman parte de ella día a día implementen diferentes tipos de estrategias que les permitan diferenciarse uno de otros en términos por ejemplo de servicios, precios, calidad e implementación de tecnología con el objetivo de ganar cada vez más terreno en el mercado.

Análisis Interno

A continuación, se llevará a cabo un análisis interno del Hospital Polivalente de Todos Sanos. El mismo se realizará en base al modelo de Cadena de Valor en donde se podrán analizar las actividades primarias y de soporte de la organización.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa: El Hospital de Todos Sanos cuenta con una estructura edilicia de cuatro pisos con grandes ventanas que permiten la entrada de la luz natural y una estructura bien mantenida reflejando el compromiso del hospital con la calidad y bienestar que, si bien necesita modernización, cumple con los estándares necesarios para que la atención de la población local se realice de manera efectiva. Cuentan con diversas áreas para la múltiple atención médica como ser consultorios externos, salas de cirugía, unidades de cuidados intensivos, laboratorios, farmacia, áreas de maternidad y pediatría, salas de espera y áreas de recepción.

Gestión de Recursos Humanos: El hospital cuenta con un plantel de 450 personas distribuidas según especialidad y sectores de trabajo, que a través de una misión y visión sólidas y bajo la premisa de brindar un servicio que promueva el bienestar integral de las personas, la prevención de enfermedades y la sustentabilidad; acompañados de valores como la ética, el compromiso con su comunidad y el trabajo en equipo. Todo esto hace que se desarrolle una cultura organizacional centrada en la empatía, el profesionalismo y la mejora continua, generando así una gran ventaja competitiva dentro de la comunidad de Tres de Febrero. No obstante, se observa una falta de estandarización tanto en protocolos como procedimientos clínicos y administrativos en determinados sectores de relevancia como es en el de recepción, por ejemplo, que termina impactando de manera negativa disminuyendo la calidad de atención y la imagen positiva que los pacientes tienen del hospital frente a sus competidores.

Desarrollo de Tecnología: En materia de tecnología el hospital está equipado con diferentes recursos materiales de alta calidad como ser máquinas de ultrasonido, tomógrafos, resonadores magnéticos, equipos de rayos X, monitores de signos vitales, ventiladores mecánicos, desfibriladores, entre otros.

Por otro lado, poseen un software que les permite realizar toda la gestión hospitalaria felicitando así el registro de pacientes, la programación de citas y la gestión de inventarios.

Compras: La gestión de Compras por parte de hospital es crítica y repercute en el funcionamiento del mismo. Esto más que nada por el constante faltante de insumos médicos

esenciales, altos costos a la hora de adquirir los insumos y elementos necesarios por la falta de contratos de compra con diferentes proveedores en el largo plazo. Sumado esto a una ineficiente gestión de los inventarios, llevando a la pérdida de medicación ya sea por vencimiento y/o por más manejo en su administración.

Actividades Primarias:

Logística interna: Todos Sanos cuenta con una gran accesibilidad y calidad en la atención que proporciona. Tiene gran capacidad de respuesta de manera eficiente a los distintos usuarios de los servicios asistenciales, ya sea en la atención de rutina como en situaciones de emergencia. No obstante, la satisfacción general del paciente ha disminuido, esto reflejado en las encuestas de satisfacción.

Operaciones: Si bien cuentan con un software hospitalario que facilita el trabajo administrativo presentan fuertes falencias en relación a la operabilidad de determinados sectores y actividades, por ejemplo, errores médicos en determinadas intervenciones, desconocimiento del adecuado manejo de los residuos médicos, altos consumos de energía debido a la infraestructura antigua falta de estandarización en los protocolos y procedimientos clínicos, etc.

Logística externa: Presentan dificultades en la gestión de inventarios, lo que lleva a que se generen pérdidas ya sea por vencimientos o mala administración. Esto repercute negativamente no solo en los pacientes a la hora de requerir algún tipo de medicación, sino también en la administración interna en los distintos sectores requirentes.

Marketing y Ventas: En este punto, el Hospital Polivalente de Todos Sanos ha llegado a establecer convenios con diferentes tipos de obras sociales y prepagas, tanto a nivel local como regional y/o nacional a los efectos de garantizar que un amplio abanico de pacientes pueda acceder a los distintos servicios que ofrecen, generando así una relación de fidelización por parte de los usuarios hacia el hospital.

Servicios post venta: Los afiliados pueden recibir atención médica continua y de largo tratamiento, esto esencial para el manejo de enfermedades crónicas. A la vez que implementan un sistema de monitoreo postoperatorio el cual consiste en un seguimiento personalizado por personal médico asignado durante un tiempo determinado hasta la plena recuperación del paciente.

Marco Teórico

En este apartado, se desarrollará un marco teórico sobre los conceptos más relevantes para la propuesta central del reporte, considerando los aportes de distintos autores.

Planificación Estratégica.

El concepto de planificación estratégica es definido por Mintzberg (1996) como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información concerniente al entorno interno y externo, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con la finalidad de anticipar y decidir sobre el dimensionamiento de la organización hacia el futuro y a la vez, establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar. Elio De Zuani (2005) explica que el planeamiento estratégico se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno, definiendo al mismo tiempo como un proceso que tiene como finalidad el desarrollo de estrategias conducentes al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte para Robbins & Coulter (2005), este proceso consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos y para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Niveles y tipos de estrategias.

De acuerdo a Robbins & Coulter (2005), las estrategias organizacionales se dividen en según el nivel en corporativas, empresariales o de negocios y funcionales.

Nivel corporativo.

En dicho nivel se aplicará una estrategia de crecimiento, en correlación con lo propuesto en el presente reporte de caso. Dando continuidad a Robbins & Coulter (2005), esta estrategia de crecimiento se aplicará a razón de poder poner en acción los protocolos de acción correspondientes al sector de atención al cliente del Polivalente de Todos Sanos, buscando a través de esto que el personal a cargo de este tipo de atención pueda mejorar la calidad de servicio brindada en la primera escucha. Lo cual va a derivar en un aumento en la satisfacción de los pacientes en relación al servicio recibido en recepción, generando así que las personas que asisten al hospital sientan deseos de volver por la calidad y rapidez de la atención recibida. Repercutiendo esto en un aumento en la cartera de clientes como de los ingresos.

Nivel de Negocios.

Dentro del nivel de negocios, se encuentran las estrategias competitivas, las cuales, según Robbins & Clouter (2005), se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios.

Una empresa utiliza una estrategia de diferenciación cuando ofrece productos y/o servicios únicos y valorados por sus clientes, ya sea por las características que distinguen a estos, por un servicio de alta calidad, mediante tecnología o diseños innovadores, o gracias a una imagen de marca muy positiva. Robbins & Clouter (2005), Para el caso de Todos Sanos la propuesta de diferenciación se basa en estandarizar los procedimientos y protocolos de atención al cliente, brindando así un servicio de atención al cliente personalizado, a través de la empatía, agilidad, gran capacidad de resolución en situaciones inherentes a las funciones asignadas, entre otras. Siempre bajo la premisa de ofrecer un servicio humanizado que genere fidelización de los clientes hacia el nosocomio, por lo que el factor de diferenciación tiene que basarse en ventajas competitivas que sean difíciles de imitar por parte de los competidores.

Nivel Funcional.

Para concluir, las estrategias que se llegan a aplicar en este nivel respaldan o apoyan a las tomadas en el nivel empresarial o de negocios y en el nivel corporativo. En este caso se aplicará desde Recursos Humanos una estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), Brent James (2015); con el objetivo de innovar, desarrollar y mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en el sector de atención al cliente. A partir de la estandarización de los procedimientos y protocolos que una vez aplicados lleguen a mejorar las funciones existentes mediante la implementación de nuevas formas de gestión y utilización de nuevas tecnologías en el proceso administrativo y de atención.

Diagnóstico y Discusión

En base al estudio realizado, se puede establecer que el Hospital Polivalente de Todos Sanos si bien cuenta con bastante prolijidad entorno a ejecución de las labores llevadas a cabo en cada uno de sus sectores, de acá a un tiempo atrás empezó a denotar problemas recurrentes en torno a la calidad en el servicio brindado entorno a sectores y tareas puntuales que llegan de alguna manera a repercutir de forma negativa en los niveles de calidad de atención y satisfacción de los distintos usuarios de los servicios que se brindan diariamente. Derivando en una disminución significativa en la imagen positiva y de referencia por parte de sus pacientes en relación a otros prestadores del mismo servicio.

Como se puede observar y resultado del análisis del entorno, se vislumbra que la industria sanitaria en argentina por un lado cuenta con altas barreras de permeabilidad en torno al ingreso al mercado de nuevos prestadores de servicios hospitalarios, ya sea esto por los altos costos que implica ingresar a competir en el mercado o por las extensas y burocráticas normativas legales y/o de calidad a cumplir al momento de contar con la aprobación de los organismos de contralor que ejercen en materia de regulación de la actividad para permitir ejercer la actividad. También la rivalidad entre quienes ya se encuentran insertos en el mercado es alta haciendo que cada prestador este constantemente innovando ya sea en productos, tecnologías o en la forma de brindar sus servicios a los efectos de no perder posición, valga la redundancia posición que cuesta años ganar.

Pero, por otro lado, se observa que los usuarios del sector hospitalario cuentan con una capacidad moderada a la hora de moverse dentro del mercado, ya que en gran medida estos pueden tanto en lo público como privado elegir con cual servicio quedarse, ya sea este por los medios económicos que cuenten, la satisfacción que sienten al recibir un servicio o viceversa, por contar con opciones gratuitas de calidad dentro de la media, entre otras. Sea cual fuese el motivo de dicha elección estos no se encuentran obligados a una u otra opción dentro del gran abanico de posibilidades, pudiendo moverse libremente entre cada una de ellas según sus preferencias y posibilidades.

El Hospital Polivalente de Todos Sanos cuenta con una sólida cultura organizacional que gira entorno a la empatía y profesionalismo. A su vez, el proveer un servicio de salud de alta calidad a la comunidad de Todos Sanos de manera integral sumada a una actitud de llevar su labor hacia la constante mejora continua forman parte de su misión y propósito de ser. En tal sentido, el capital humano con el que cuenta el nosocomio se encuentra preparado, en este

sentido el sector de atención al cliente para trabajar en la implementación de un plan estratégico que mejore los niveles de calidad en la primera atención aprovechando al máximo sus fortalezas.

Por lo anterior, se propone realizar tres estrategias centrales, estas a nivel corporativo, competitivo, y funcional, articuladas entre sí mediante un plan estratégico que permita definir acciones y objetivos claros.

Alineada con la misión de la organización, se formula una estrategia corporativa de crecimiento en razón de poner en marcha el plan de estandarización de procedimientos y protocolos que permitirá mejorar y aumentar la calidad del servicio brindado desde los distintos sectores del hospital a los clientes, incrementando así la satisfacción en los pacientes.

A nivel de negocios, se propone implementar una estrategia de diferenciación respaldado por las fortalezas que distinguen al Polivalente de Todos Sanos como son la empatía, atención personalizada, la capacidad de ir buscando mejorar constantemente para estar a la altura de las nuevas exigencias del mercado por parte del equipo de trabajo, etc. Con esto se busca ofrecer un servicio que haga hincapié en la cercanía y la humanización del cliente. Esto generara una ventaja competitiva difícil de igualar por parte de la competencia, que carece no solo de la estructura edilicia sino de la capacidad de mejora continua con la que cuenta el capital humano que tiene el Hospital de Todos Sanos puesta a disposición de sus pacientes. Por este motivo se llegará a aumenta la fidelización de sus clientes y la incorporación de muchos más.

Por último, en el nivel funcional, se propone desde el sector de Recursos Humanos trabajar e implementar un plan de Investigación, Desarrollo e Innovación con el objetivo de innovar, desarrollar y mejorar los procedimientos llevados a cabo hasta el momento, para cambiar la mirada de las personas sobre la actual atención que reciben desde el sector de Atención al Cliente o comúnmente llamada “recepción”.

En conclusión, con la implementación de los protocolos de actuación mencionados el Hospital Todos Sanos logrará afianzar su lugar dentro del mercado local en la zona en la que se encuentra inmerso. Brindando así un servicio de alta calidad, con el cual conseguirá satisfacer las necesidades de los clientes ampliando su participación en el mercado local. Además, lograra remontar y reforzar la imagen positiva que la sociedad tiene del mismo, logrando desarrollar una ventaja competitiva duradera, generando así por un lado fidelización entre quienes eligen los servicios del hospital, y por otro, atrayendo nuevos clientes en busca de la eficiencia y alta calidad a la hora de dar respuestas a sus necesidades. Lo cual se traduce

no solo en un aumento de la imagen y posicionamiento en el mercado, sino también en un aumento de la cartera actual de clientes y por consiguiente de los ingresos económicos para el nosocomio.

Plan de implementación

Propuesta

Se propone mediante una capacitación al personal administrativo implicado en la primera atención la implementación de un plan de estandarización de procedimientos y protocolos, buscando con esto mejorar la calidad de la atención que brinda el hospital. El mejorar la calidad en la atención brindada desde este sector busca consolidar los factores claves de diferenciación que caracterizan al Hospital de Todos Sanos frente a la competencia, como el bienestar integral de las personas y la alta calidad del servicio prestado a sus clientes, todo esto reflejado en su misión, visión y valores.

Misión

El Hospital Polivalente de Todos Sanos promueve servicios de salud de excelencia al alcance de toda la población, situando al paciente y su familia en el eje de la atención brindada.

Visión

Se propone ser una organización líder en salud, reconocida en la comunidad por la calidad de sus servicios, integrada por un equipo humano responsable y comprometido con la gente.

Valores

Reflejan en gran medida compromiso, profesionalismo, trabajo en equipo, conocimiento, experiencia, responsabilidad, excelencia, calidad, humanización, etc.

En conclusión, se puede llevar adelante la propuesta sin ningún tipo de modificación ya que tanto la misión, visión y valores con los que cuenta el hospital están alineados con ella.

Objetivo General

Aumentar la cuota de mercado actual en un 10% para diciembre del 2027 del Hospital Polivalente de Todos Sanos, mediante la implementación de un plan de estandarización de procedimientos y protocolos en cuanto a la Atención al Cliente específicamente para el personal administrativo que actúa directamente en la primera atención.

Justificación: No se puede negar la importancia que tiene en pleno siglo 21 para cualquier tipo de organización, pero en especial para aquellas que forman parte del sector de salud el contar con un sistema de atención al cliente de calidad, adaptado cada vez más a las necesidades de los usuarios. Es así que mediante la aplicación de un correcto sistema de atención al cliente el Hospital Polivalente de Todos Sanos lograra que las personas que asisten en busca de los servicios ofrecidos encuentren satisfacción al recibir estas prestaciones, lo cual repercutirá en el lapso de unos pocos años en un aumento significativo de la cuota de mercado frente a sus competidores.

Objetivos específicos

1. Mejorar un 10% para diciembre 2026 la calidad asistencial brindada en los sectores de Recepción, Consulta y Orientación, Admisión, Recupero de Costos, Arancelamiento, Guardia Central y Guardia Pediátrica. Lo cual derivará en la mejora de la imagen del hospital.

Justificación: A raíz de haber capacitado al 100% del personal administrativo del Hospital Polivalente de Todos Sanos involucrado en la primera atención y estos empezar a poner en marcha el plan de procedimientos y protocolos de atención se observará un aumento en la calidad asistencial de los servicios, repercutiendo significativamente en la imagen positiva que tanto los usuarios de los servicios como la sociedad en general tienen del hospital. Entonces, lograr mejorar la calidad de atención derivara en un refuerzo y aumento de la fidelidad de los usuarios; y por consiguiente en un incremento de nuevos clientes.

2. Disminuir un 15% para diciembre del año 2026 los índices de queja por los continuos errores en los que se incurren al momento de brindar la primera atención a los clientes.

Justificación: Una vez culminado el período de capacitación se tomará como referencia un plazo nueve meses a partir de abril del año 2026 para empezar a monitorear y evaluar si efectivamente los niveles de quejas por parte de los usuarios empezaron a disminuir. Para ayudar este proceso se implementará un plan estratégico interno enfocado directamente a los clientes, este consistirá en dar a conocer permanentemente la nueva forma de trabajar según un enfoque de calidad basado en el cliente como así también la implementación de encuestas de calidad asistencial y buzones de quejas y/o sugerencias con el fin de que cada usuario sea capaz de ir poniendo por escrito su sensación en cuanto a los servicios recibidos. El poder

poner en valor esto va a permitir estar en un seguimiento constante del nuevo proceder del sector administrativo, poder saber si esto se pudo modificar para mejor, si sigue igual o hubo algún tipo de desmejora; como también ir evaluando si es necesario realizar ajustes en acciones puntuales. Es importante implementar este plan estratégico ya que no se puede evaluar lo que no se conoce, y en la mayoría de los casos los clientes necesitan saber la nueva forma de trabajar para poder hacer consiente la misma y llegar a ponderarla.

3. Capacitar al 100% para diciembre del año 2025 de los empleados que prestan servicios administrativos en el sector de Recepción, Recupero de Costos, Arancelamiento, Guardia Central y Guardia Pediátrica involucrados en la primera atención del hospital.

Justificación: El Hospital de Todos Sanos no cuenta con un equipo de trabajo como en este caso el de los sectores administrativos que este periódicamente actualizando conocimientos tanto teóricos como prácticos en lo que respecta el brindar una atención de calidad, motivo por lo cual disminuye constantemente su imagen positiva por los continuos errores en los que incurren al momento de recibir y brindar atención a sus clientes. Por lo cual se ve la necesidad de capacitarlos en la temática en un plazo mínimo de siete meses con el objetivo de que puedan paulatinamente ir incorporando dichas herramientas para su posterior aplicación, para esto se planifica que a finales de diciembre del año 2025 se haya culminado con la misma.

Alcance geográfico

La propuesta está diseñada para ser aplicada en todo el territorio geográfico de la localidad de Tres de Febrero, Provincia de Buenos Aires en la República Argentina.

Alcance temporal

El horizonte temporal del proyecto es de 3 años, período comprendido entre enero de 2025 y diciembre de 2027.

Planes de acción

A los fines de implementar la propuesta, se diseñará un plan de acción según cada objetivo específico, detallando en cada uno de estos cuáles serán las actividades que se

llevarán a cabo.

El primer plan de acción va de la mano con el objetivo específico N° 3 el cual, mediante la aplicación de una estrategia de investigación, desarrollo e innovación, se desarrollará un proceso de capacitación al personal administrativo encargado de la primera atención. En este plan de acción se detalla cada una de las actividades necesarias desde el inicio de la idea, planificación de cada una de las acciones necesarias con su planificación detallada, hasta la puesta en marcha de dicha capacitación.

Tabla 1.

Plan de Acción N° 1									
N° Act.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
1.1	Búsqueda de empresas que brinden capacitaciones relacionadas con gestión de calidad enfocada en atención al cliente. Con experiencias en trabajo en equipo y presupuestos en mano.	1/1/2025	28/2/2025	Director de Recursos Humanos.	Recursos Humanos.	Computadora, internet, teléfonos, sala de reuniones.	-	-	Se hará uso de los distintos medios digitales para dicho fin.
1.2	Creación de un Comité de Calidad con el fin de realizar la coordinación de los participantes y posterior seguimiento y control de su implementación.	1/1/2025	28/2/2025	Director General, Director de Recursos Humanos y Jefe de Finanzas	Dirección General, Recursos Humanos y Finanzas	Computadora, internet, teléfonos, sala de reuniones.	-	\$ 33.738.768,00	Monto total a percibir desde el inicio de la capacitación al final del proceso de evaluación (enero 2025 - dic. 2027) para 2 personas que conforman el Comité de Calidad. (Anexo 1)
1.3	Selección y contratación de la empresa capacitadora (presupuesto final de la capacitación).	1/3/2025	31/3/2025	Director de Recursos Humanos y Jefe de Finanzas.	Recursos Humanos y Finanzas.	Computadoras, internet, teléfonos, sala de reuniones.	-	-	-
1.4	Reunión con capacitadores para definir tiempo de la capacitación, método, plan de capacitación, objetivo, alcances y aplicación de la misma, etc.	1/4/2025	30/4/2025	Director de Recursos Humanos y Jefe de Comité de Calidad.	Recursos Humanos y Comité de Calidad.	Computadora, internet, teléfonos, sala de reuniones.	Agencia de capacitación especializada en Calidad y RR HH	\$ 5.832.000,00	En base a un sueldo mensual de \$648.000,00 proporcionado por Glasdoor. (Anexo 1)
1.5	Adquisición de acreditaciones para los asistentes y capacitadores, artículos de librería, etc.	1/5/2025	31/5/2025	Jefe de Comité de Calidad y Jefe de Finanzas.	Comité de Calidad y Finanzas.	Oficina de Calidad	-	\$ 290.477,00	Tarjetas de PVC para acreditación, impresión foto carnet, carpetas transparentes A4, resmas de hojas lisas A4, lapiceras. (Anexo 1)
1.6	Puesta en marcha del plan de comunicación interno a los sectores que participaran sobre la capacitación.	1/5/2025	31/5/2025	Director de Recursos Humanos, Jefe de Comité de Calidad y Jefe de Finanzas.	Recursos Humanos, Comité de Calidad y Finanzas.	Banners, computadora, internet, folletos.	-	\$ 176.600,00	Impresión de folletos, banners (Anexo 1)
1.7	Dictado de la capacitación sobre Calidad asistencial para el personal administrativo implicado en la primera atención.	1/6/2025	31/12/2025	Jefe de Comité de Calidad y Capacitador especializado en Calidad y RR HH	Comité de Calidad y Agencia de capacitación especializada en Calidad y RR HH	Computadora, proyector, internet, sala de conferencias, artículos de librería.	-	-	-

El segundo plan de acción, relacionado con el objetivo específico N° 2 consiste en la puesta en marcha del plan de mejora en la atención al cliente. Para esto es fundamental que la totalidad de los recursos humanos implicados estén capacitados, siendo estos portadores de las herramientas adquiridas durante el período de capacitación para el desempeño de sus tareas, pudiendo ser capaces desde este momento en asesorar y acompañar a los clientes y después de su permanencia en las instalaciones del hospital. En este sentido, el Comité de Calidad junto a una Agencia de Marketing realizaran una campaña informativa en un período de tres meses para informar sobre la implementación de herramientas por parte del hospital para conocer la opinión de cada cliente a través de encuestas anónimas de opción múltiple con el fin de medir la satisfacción de los servicios recibidos, como así también la puesta en uso de buzones de quejas y/o sugerencias en distintas partes de las instalaciones, etc.

Tabla 2.

Plan de Acción N° 2									
N° Act.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
2.1	Realizar reuniones de directorio para alinear con todas las áreas la puesta en marcha del plan de mejora el objetivo perseguido de manera general.	1/1/2026	31/1/2025	Director General, Director de Recursos Humanos, Jefe de Comité de Calidad.	Dirección General, Recursos Humanos, Comité de Calidad.	Computadoras, internet, teléfonos, sala de reuniones, proyector.		-	Todos los Jefes de los sectores que involucra dicho plan deben tener claro que es lo que se espera de cada sector, sus colaboradores y en conjunto.
2.2	Búsqueda y contratación de un Agencian de Marketing para diseñar un campaña estratégica que permita dar a conocer a los usuarios la nueva forma de trabajar con el fin de brindar una atención de calidad.	1/1/2026	31/1/2026	Director de Recursos Humanos, Jefe de Comité de Calidad y Jefe de Finanzas.	Recursos Humanos, Comité de Calidad y Finanzas.	Sala de reuniones, computadora y proyector.		-	Se hará uso de los distintos medios digitales para dicho fin.
2.3	Reunión con agencia seleccionada para definir el plan de marketing a implementar y el método que se implementara.	1/2/2026	28/2/2026	Jefe de Comité de Calidad	Comité de Calidad	Sala de reuniones.	Agencia de Marketing	\$ 2.500.000,00	Corresponde al 100% costo por pare de la Agencia de Marketing. (Anexo 2)
2.4	Implementar la campaña estratégica.	1/3/2026	31/12/2026	Comité de Calidad	Comité de Calidad	Instalaciones del hospital.			
2.5	Realizar encuestas de calidad de los servicios recibidos a los clientes de forma anónima y con una periodicidad mensual a partir de la puesta en marcha del plan en enero de 2026. Implementación de buzón de quejas y/o sugerencias.	1/1/2026	31/12/2026	Jefe de Comité de Calidad	Comité de Calidad	Buzones de quejas y/o sugerencias, encuestas papel, distintos sectores de ingresos, sala de espera, etc.		\$ 467.600,00	Impresiones por un total de 1200 hojas A4 (a raíz de 100 encuestas por mes) en este periodo de acción, buzón de quejas y/o sugerencias (4 unidades). (Anexo 2)
2.6	Realizar reuniones bimestrales con el personal administrativo a los fines de ir viendo los resultados obtenidos.	1/1/2026	31/12/2026	Jefe de Comité de Calidad	Comité de Calidad	Computadoras, internet, teléfonos, sala de reuniones, proyector.		-	Establecer medidas correctivas de ser necesario.

El tercer plan de acción se relaciona directamente con el objetivo específico N° 1, y consiste en obtener una mejora en la calidad asistencial. Por un lado, se continuará con el proceso de seguimiento y evaluación permanente, teniendo en cuenta el realizar modificaciones en lo implementado de ser necesario. También se implementará una campaña publicitaria externa buscando llegar a la comunidad en general de Tres de Febrero con el objetivo de acentuar el trabajo de calidad con el que cuenta el Hospital Polivalente de Todos Sanos haciendo hincapié en la nueva estrategia enfocada en una atención de excelencia que lleva por delante una asistencia humanizada de los pacientes, mejorando así la imagen de la institución. Todo esto a fin de lograr alcanzar el objetivo general de la propuesta que es generar un aumento la cuota de mercado.

Tabla 3.

Plan de Acción N° 3									
N° Act.	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
3.1	Realizar reuniones de periodicidad trimestral con las áreas involucradas para evaluar los avances logrados y alcance de los objetivos.	1/1/2027	30/11/2027	Director General, Director de Recursos Humanos, Jefe de Comité de Calidad.	Dirección General, Recursos Humanos, Comité de Calidad.	Sala de reuniones, computadora y proyector	-	-	Establecer medidas correctivas de ser necesario.
3.2	Búsqueda y contratación de Agencia Publicitaria para diseñar una campaña publicitaria que permita dar a conocer a la comunidad la excelencia con la que se trabaja.	1/1/2027	31/1/2027	Director de Recursos Humanos, Jefe de Comité de Calidad y Jefe de Finanzas.	General, Recursos Humanos, Comité de Calidad y Finanzas.	Sala de reuniones, computadora e internet	-	-	Se hará uso de los distintos medios digitales para dicho fin.
3.3	Reunión con Agencia Publicitaria seleccionada para definir la campaña y método a implementar.	1/1/2027	31/1/2027	Jefe de Comité de Calidad	Comité de Calidad	Sala de reuniones, computadora y proyector	Agencia Publicitaria	\$ 3.000.000,00	Honorario global de la Agencia de Publicidad. (Anexo 3)
3.4	Implementar la campaña publicitaria en medios de comunicación local.	1/2/2027	30/11/2027	Comité de Calidad.	Comité de Calidad	-	Medios de comunicación locales (gráficos, radiales, digitales y televisivos)	\$ 2.000.000,00	
3.5	Realizar encuestas a los clientes de forma anónima y con una periodicidad bimestral.	1/1/2027	30/11/2027	Jefe de Comité de Calidad	Comité de Calidad	Encuestas impresas en papel.		\$ 114.000,00	Impresiones por un total de 1.200 hojas A4 (a raíz de 100 encuestas por mes) para este periodo de acción. (Anexo 3)
3.6	Realizar reuniones trimestrales con el personal administrativo a los fines de ir viendo los resultados obtenidos.	1/1/2027	30/11/2027	Jefe de Comité de Calidad	Comité de Calidad	Computadoras, internet, teléfonos, sala de reuniones, proyector.			Establecer medidas correctivas de ser necesario.

Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

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

Tabla 5.

Plan de acción 1	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Sueldo del Comité de Calidad	\$ 11.246.256,00	\$ 11.246.256,00	\$ 11.246.256,00	\$ 33.738.768,00
Agencia capacitadora	\$ 5.832.000,00	\$ -	\$ -	\$ 5.832.000,00
Acreditaciones y Artículos de librería	\$ 290.477,00	\$ -	\$ -	\$ 290.477,00
Banners y Folletería	\$ 176.600,00	\$ -	\$ -	\$ 176.600,00
Sub Total	\$ 17.545.333,00	\$ 11.246.256,00	\$ 11.246.256,00	\$ 40.037.845,00
Plan de acción 2				
Plan informativo (interno)	\$ -	\$ 1.500.000,00	\$ -	\$ 1.500.000,00
Impresión de encuestas y Buzon de quejas	\$ -	\$ 467.600,00	\$ -	\$ 467.600,00
				\$ -
Sub Total	\$ -	\$ 1.967.600,00	\$ -	\$ 1.967.600,00
Plan de acción 3				
Campaña publicitaria (externo)	\$ -	\$ -	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
Publicidad medios locales	\$ -	\$ -	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
Impresión de encuestas	\$ -	\$ -	\$ 228.000,00	\$ 228.000,00
Sub Total	\$ -	\$ -	\$ 8.228.000,00	\$ 8.228.000,00
TOTAL	\$ 17.545.333,00	\$ 13.213.856,00	\$ 19.474.256,00	\$ 50.233.445,00
Fuente: Elaboración propia.				

Análisis Financiero

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

Tabla 6. (en miles de pesos)

Inversión a realizar	-\$ 50.233.445,00
Flujo del período 1	\$ 108.380.541,75
Flujo del período 2	\$ 162.570.812,63
Flujo del período 3	\$ 243.856.218,94
VAN	\$ 198.994.404,29
TIR	249%
Tasa K 40%	
ROI	
Beneficios	\$ 172.356.520,00
Costos	\$ 50.233.445,00
ROI	847%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Canvas (2024)

- VAN: Este indicador arroja un resultado positivo, lo cual significa que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado (supera la tasa de referencia K) y a su vez, obtiene un excedente valuado a valores actuales en 198.994.404,29 (en miles de pesos).
- TIR: El valor de este indicador supera la tasa de referencia K. Esto implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y a su vez, obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende a 249%.
- ROI: El resultado obtenido es 847%, este valor indica el rendimiento del proyecto, según la relación entre los pesos invertidos y la utilidad obtenida, lo cual significa que de cada peso invertido recibiremos un total de \$8,47 de retorno. Es importante destacar que este indicador no contempla tasas de interés de ajuste, por lo que es útil comparar el valor conseguido con la inflación acumulada del periodo. Esta última asciende a 50%, por ende el proyecto alcanza valores superiores a la inflación.

En base a este análisis de los indicadores principales, se recomienda llevar adelante el proyecto.

Tabla 7. Flujo de Fondos Proyectado:

HTA	AÑO BASE	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
INGRESOS	\$ 375.875.100,00	\$ 563.812.650,00	\$ 845.718.975,00	\$ 1.268.578.462,50
EGRESOS		-\$ 54.367.000,00	-\$ 81.550.500,00	-\$ 122.325.750,00
(COSTOS VARIABLES)	-\$ 187.937.550,00	-\$ 281.906.325,00	-\$ 422.859.487,50	-\$ 634.289.231,25
(Costos fijos)		-\$ 60.800.030,00	-\$ 91.200.045,00	-\$ 136.800.067,50
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 166.739.295,00	\$ 250.108.942,50	\$ 375.163.413,75
IMPUESTOS		-\$ 58.358.753,25	-\$ 87.538.129,88	-\$ 131.307.194,81
UTILIDAD NETA		\$ 108.380.541,75	\$ 162.570.813	\$ 243.856.219
(INVERSIÓN)	-\$ 50.233.445,00			
FLUJO ECONÓMICO	-\$ 50.233.445,00	\$ 108.380.541,75	\$ 162.570.812,63	\$ 243.856.218,94

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

Conclusión y recomendaciones

Luego de haber realizado un extenso análisis interno y externo, se llega a la conclusión que el Hospital Polivalente de Todos Sanos carece en los diferentes sectores de atención al cliente con las cualidades y/o características necesarias para brindar un servicio de calidad según los requerimientos de sus clientes.

En este sentido, el mercado de la salud requiere cada vez que las organizaciones que la conforman no solo se preocupen en los nuevos avances tecnológicos sino también den la importancia de poder contar cada vez con servicios de mayor calidad en cuanto a los servicios brindados por sus empleados centrados en el paciente como foco exclusivo de atención, más en un mercado en el que aparecen competidores nuevos, buscando aumentar su clientela.

Es por este motivo, que la propuesta presentada previamente se enraíza en las fortalezas del hospital para marcar una ventaja competitiva en el mercado, sin embargo, se reconoce la necesidad de dar continuidad al plan que se presenta para poder mantenerse dentro del mercado como una organización capaz de posicionarse a la par de sus competidores.

El Hospital Polivalente de Todos Sanos se encuentra preparado para llevar adelante el plan estratégico desarrollado en el presente reporte y cumplir con los objetivos. Para ello, será fundamental que la organización en su conjunto, pero sobre todo los sectores involucrados en la atención del cliente, lleguen a incorporar cada uno de los aspectos que involucran la implementación del mismo. Así mismo, la factibilidad y conveniencia del plan, se pudo demostrar mediante el resultado del análisis financiero.

Teniendo en cuenta la actual situación del nosocomio, es importante que se considere a futuro ampliar dicho plan de estandarización y protocolos en otros sectores que conforman al mismo. Lo que se sugiere en este punto dar continuidad al plan presentado a los fines de lograr el objetivo establecido desde el hospital. Es importante considerar que si se lleva a cabo según lo planificado en cada una de las acciones no habrá impedimento alguno para conseguir aumentar la cuota de mercado.

Bibliografía

Boletín Oficial de la República Argentina. (2023). *Ley de Ministros DNU-2023-8-APN-PTE - Modificación.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/300727/20231211>

Boletín Oficial de la Provincia de Salta. (2024). *Asegura el acceso a la atención sanitaria en el sistema de salud público provincial a los extranjeros que lo requieran. Dispone la prestación de conformidad a las categorías que establece la ley nacional n° 25.871.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://boletinoficialsalta.gob.ar/instrumento.php?cXdlcnR5dGFibGE9RHwxMjRxd2VydHk=>

Infobae. (2024). *Argentina no suscribirá al Tratado sobre Pandemias de la Organización Mundial de la Salud.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2024/06/10/argentina-no-suscribira-al-tratado-sobre-pandemias-de-la-organizacion-mundial-de-la-salud/#:~:text=%E2%80%9DEsta%20decisi%C3%B3n%20se%20comunic%C3%B3%20en%20la%20Asamblea%20Mundial,acuerdo%20pand%C3%A9mico%20que%20pueda%20afectar%20la%20soberan%C3%ADa%20nacional>

La Nación. (2023). *Falta de diagnósticos y demoras en estudios y cirugías: el impacto que genera la crisis de insumos médicos en el sector de la salud.* [Publicación en línea] Recuperado de [https://www.bing.com/search?q=La+Nación.+\(2023\).+Falta+de+diagnósticos+y+demoras+en+estudios+y+cirugías%3A+el+impacto+que+genera+la+crisis+de+insumos+médicos+en+el+sector+de+la+salud.+%5BPublicación+en+línea%5D&cvid=98e9a977f6034651876c2f53368521c9&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzcyOWowajSoAgiwAgE&FORM=ANAB01&PC=U531](https://www.bing.com/search?q=La+Nación.+(2023).+Falta+de+diagnósticos+y+demoras+en+estudios+y+cirugías%3A+el+impacto+que+genera+la+crisis+de+insumos+médicos+en+el+sector+de+la+salud.+%5BPublicación+en+línea%5D&cvid=98e9a977f6034651876c2f53368521c9&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzcyOWowajSoAgiwAgE&FORM=ANAB01&PC=U531)

TN. (2024). *En el primer trimestre del 2024, el desempleo fue de 7,7% y afectó a 1,7 millones de personas.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://tn.com.ar/economia/2024/06/24/en-el-primer-trimestre-del-2024-el-desempleo-fue-de-77-y-afecto-17-millones-de-personas/>

Clarín. (2024). *El índice de pobreza fue del 52,9% en el primer semestre de 2024, la peor cifra en 20 años.* [Publicación en línea] Recuperado de https://www.clarin.com/economia/indicepobreza529primersemestre2024relevamientoindex_0_MflaKzuwdF.html?srsId=AfmBOorc4wvhs3ueOpDJzXZX5Y6WJKCTaMEqmRF5cOG2MGOHfvjs0zjL

Comercio y Justicia. (2024). *La crisis sanitaria se intensifica: los medicamentos aumentaron más del 300%.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://comercioyjusticia.info/profesionales/la-crisis-sanitaria-se-intensifica-los-medicamentos-aumentaron-mas-del-300/>

BBC NEWS MUNDO. (2024). *Las imágenes de las fuertes protestas en Argentina contra las reformas recogidas en la Ley Bases del presidente Milei.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c4nnj1nmg39o>

DIARIO CON VOS. (2024). *PAMI achicó la lista de medicamentos con cobertura gratuita.* [Publicación en línea] Recuperado de https://www.diarioconvos.com/2024/06/12/pami-achico-lalistademedicamentosconcoberturagratis/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw82BhCHARIsAF_w1gz9iAmOf4vWU4I4bI0TU2NUeO5Bess9sAMP1WeeuROI_Nuh4Q-f95YaAgJdEALw_wcB

PensarSalud. (2023). *¿En qué se ha innovado en salud en los últimos años?.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.ospat.com.ar/blog/123-452-dfg/>

BRECHA CERO. (2024). *La innovación tecnología en Argentina revoluciona la lucha contra el cáncer.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://brechacero.com/la-innovacion-tecnologia-en-argentina-revoluciona-la-lucha-contra-el-cancer/>

Argentina.gob.ar (2024). *Red MAN 2.0* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/onti/red-man>

OPS – Organización Panamericana de la Salud. (2023). *Cambio climático y salud en Argentina.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.paho.org/es/cambio-climatico-salud-argentina>

Argentina.gob.ar (2024). *Edificios Públicos Sostenibles.* [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/edificios-publicos-sostenibles>

Argentina.gob.ar (2024). *Plan GIRSU*. [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/interior/ambiente/erradicacion-de-basurales>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2024). *Obras Sociales DECTO-2024-170-APN-PTE - Decreto N° 504/1998. Modificación*. [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/302864/20240221>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2024). *Salud DECTO-2024-345-APN-PTE - Decreto 98/2023. Modificación*. [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/306098/20240422>

Boletín Oficial de la República Argentina. (2024). *Superintendencia de Servicios de Salud RESOL-2024-711-APN-SSS#MS*. [Publicación en línea] Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/308293/20240528>

Índice de Anexos

Anexo 1 – Plan de Acción N° 1.....	34
Sueldo a percibir por Comité de Calidad.....	34
Honorarios de Agencia Capacitadora.....	34
Porta credencial con cinta colgante.....	35
Impresiones fotográficas 4x4.....	35
Carpeta transparentes A4.....	35
Resmas de hojas A4.....	35
Caja de lapiceras.....	36
Impresiones de folletos.....	36
Banners.....	36
Anexo 2.....	37
Costo plan de marketing.....	37
Impresión de encuestas.....	37
Buzón de quejas.....	37
Anexo 3.....	38
Costo campaña publicitaria.....	38
Impresión de encuestas.....	38

Anexo 1

Información correspondiente al presupuesto realizado para el Plan de Acción N° 1.

Honorarios para los dos integrantes del Comité de Calidad. El Jefe del Comité de Calidad percibirá un sueldo mensual de \$624.792,00 (dos veces lo que refleja el recibo de sueldo) y el secretario percibirá mensual \$312.396,00. Todo esto por un plazo de 3 años.

GOBIERNO DE SALTA
Recibo de sueldo digital

CUIT: 30-68130451-3

Curso Acc.: 081005000100/ 1000

Per.: [REDACTED]

Antig. Adm. Años: 2 Meses: 1

CÓDIGO	CONCEPTO	HABERES	DESCUENTOS
Dependencia: 081005000100 - [REDACTED]			
87776 - ADMINISTRATIVO 4			
002	Sueldo Básico	182.941,00	
031	Zona Desfavorable	7.312,00	
053	Actividad Crítica	59.715,00	
074	Adicional por Antigüedad	7.317,64	
328	Adic. Acu. Sal. 2010 Remune.	4.637,39	
561	Redondeo		0,23
628	Adic. Acu. Sal. 2010 NO Remune.	15.121,42	
645	Nivelador Res. 2665/07	10.144,00	
646	Riesgo Sanit. Zona Norte AIII	24.339,00	
653	Adic. Dif. Actividad Crítica	33.710,00	
670	Ad. Inc. D. 2589/04 R. 1893	16.092,00	
682	Adicional Res. 0460/16	12.801,56	
711	Aporte Personal (IPS)		14.405,77
729	Ind. Sustit. I. Sal.		2.025,19
736	Aporte Jubilatorio SIPA		28.811,53
806	Seg. Col. I. Salta		2.475,22
814	Seguro Obligatorio (I. Salta)		0,80
815	Seguro Adicional (I. Salta)		3,20
824	ATE Orán		5.762,31
830	Seg. Sep. I. Salta		8.250,76
Hab. C/ Ap.: 261.923,03 Hab. S/ Ap.: 112.207,98 Desc. y Ret.: 61.735,01			
Neto a Pagar: \$ 312.396,			
PESOS TRESCIENTOS DOCE MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y SEIS			
Código de Verificación: 554505682518			

Costo mensual para agencia capacitadora \$648.000,00. Se calcula un monto final por 9 meses de \$5.832.000,00.

Preguntas frecuentes sobre sueldos de Capacitador

¿Cuánto gana un Capacitador en Argentina?

¿Cuál es el sueldo más alto para un Capacitador en Argentina?

El sueldo más alto de Capacitador en Argentina es de \$ 648.000 por mes.

¿Cuál es el sueldo más bajo para un Capacitador en Argentina?

[Sueldos > Capacitador > Argentina](#)

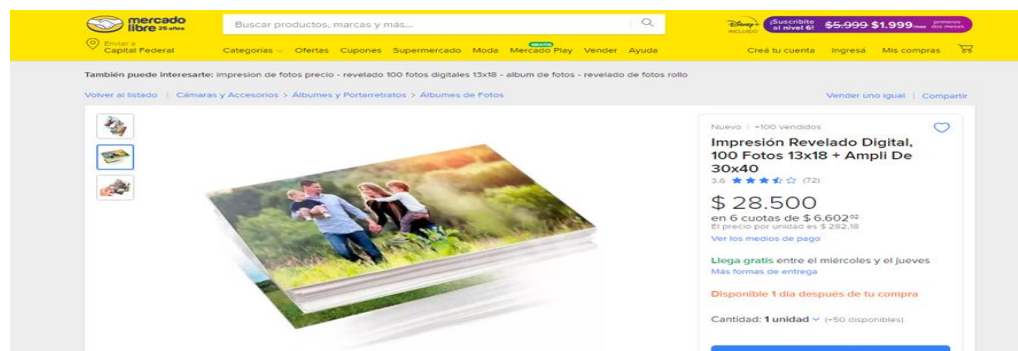
'GLASSDOOR'

Glassdoor
Acerca de/Prensa
Premios
Blog
Contacto

Portacredencial.



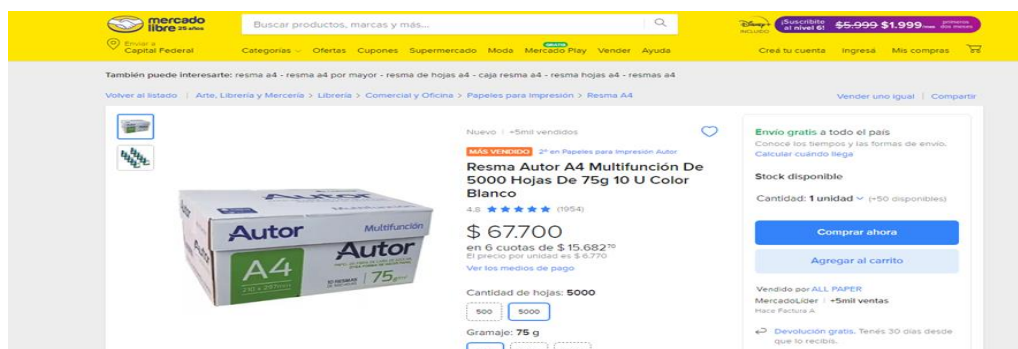
Impresiones fotográficas.



Carpetas transparentes A4.



Resmas A4.



Caja de lapiceras.



Impresión de folletos.



Banners.



Anexo 2

Información correspondiente al presupuesto realizado para el Plan de Acción N° 2.

Costo Plan de Marketing (promedio de \$2.500.000,00).

HOSTINGER TUTORIALES Hosting ▾ VPS ▾ Email ▾

Costos promedio

En promedio, los negocios pueden esperar pagar alrededor de **1.500-10.000 dólares/mes** en tarifas de gestión de agencia o **10-15%** del gasto en publicidad.

Mientras tanto, el gasto en publicidad puede variar desde **15.000-20.000 dólares/mes** para pequeñas y medianas empresas (PYMES).

[G](#) [X](#) [f](#) [in](#)

Impresión de encuestas.

mercado libre 25 años

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Capital Federal Categorías Ofertas Cupones Supermercado Moda Mercado Play Vender Ayuda Creá tu cuenta Ingresá Mis compras

Volver Industrias y Oficinas Publicidad y Promoción Folletos Vender uno igual Compartir

IMPRESIONES LASER COLOR PREMIUM

A4 80 FULL COLOR SIMPLE FAZ

Nuevo | +25 vendidos

50 Impresiones Color A4 Simple Faz En El Acto

5.0 ★★★★★ (2)

\$ 9.750

en 6 cuotas de \$ 2.258^{1*}

El precio por unidad es \$ 195

Ver los medios de pago

Llega el martes 29 de octubre

Solo en CABA y zonas de GBA

Comprando dentro de la próxima 1h 4 min

Más formas de entrega

Disponibles 7 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad ▾ (+50 disponibles)

Buzón de quejas.

mercado libre 25 años

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Capital Federal Categorías Ofertas Cupones Supermercado Moda Mercado Play Vender Ayuda Creá tu cuenta Ingresá Mis compras

Volver al listado Industrias y Oficinas Publicidad y Promoción Otros Vender uno igual Compartir

Urna Acrílico Blanco Eventos Sorteo Buzon Sugerencias Rifa

Nuevo

\$ 59.900

en 6 cuotas de \$ 13.875^{1*}

Ver los medios de pago

Llega gratis el viernes

Solo en CABA y zonas de GBA

Comprando dentro de las próximas 7 h

Más formas de entrega

Disponibles 3 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad ▾ (+20 disponibles)

Comprar ahora

Anexo 3

Información correspondiente al presupuesto realizado para el Plan de Acción N° 3.

Costo de campaña publicitaria (promedio de \$3.000.000,00.).

HOSTINGER TUTORIALES Hosting ▼ VPS ▼ Email ▼

En promedio, los negocios pueden esperar pagar alrededor de **1.500-10.000 dólares/mes** en tarifas de gestión de agencia o **10-15%** del gasto en publicidad.

Mientras tanto, el gasto en publicidad puede variar desde **15.000-20.000 dólares/mes** para pequeñas y medianas empresas (PYMES).

🔗 📧 📧 📧

Impresión de encuestas.

mercado libre Buscar productos, marcas y más...

Industria y Oficinas > Publicidad y Promoción > Folletos

IMPRESIONES LASER COLOR

50 Impresiones Color A4 Simple Faz En El Acto

5.0 ★★★★★ (2)

\$ 9.750

en 6 cuotas de \$ 2.258⁹⁹

El precio por unidad es \$ 195

Ver los medios de pago

Llega el martes 29 de octubre

Solo en CABA y zonas de GBA

Comprando dentro de la próxima 1 h 4 min

Más formas de entrega

Disponible 7 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad ▼ (+50 disponibles)